ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра публічного адміністрування

«Допущено до захисту»
В.о. завідувач кафедри
_____
А.В.Дакал
«____»_____2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему:

«ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗБЕРЕЖЕННЯМ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННИХ ЗАГРОЗ ТА ВІДНОВЛЕННЯ»

Виконав: студент групи
Е-9-22-Б1ПУА(4.0ддс)
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Попівчук Іван Іванович
Керівник: PhD Чмир Я.І.

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Попівчук Іван Іванович. «Публічне управління збереженням культурної спадщини територіальних громад в умовах воєнних загроз та відновлення».

Кваліфікаційна робота на здобуття рівня вищої освіти «бакалавр» із спеціальності «Публічне управління та адміністрування» – Міжрегіональна Академія управління персоналом – Київ. 2026

У кваліфікаційній роботі обґрунтовано теоретико-методологічні основи публічного управління культурною спадщиною. Досліджено сучасний стан збереження культурної спадщини в територіальній громаді. Запропоновано удосконалення механізмів збереження культурної спадщини громади.

Ключові слова: публічне управління, культурна спадщина, територіальна громада, цифрове документування, охорона спадщини.

SUMMARY

Popivchuk Ivan. "Public Management of Cultural Heritage Preservation in Territorial Communities Under Conditions of Military Threats and Recovery".

Thesis for obtaining the level of higher education "Bachelor" in "Public Management and Administration" – Interregional Academy of Personnel Management – Kyiv. 2026

The qualification thesis substantiates the theoretical and methodological foundations of the public administration of cultural heritage. The current state of cultural heritage preservation within the territorial community is investigated. Ways to improve the mechanisms for preserving the community's cultural heritage are proposed.

Key words: public administration, cultural heritage, territorial community, digital documentation, heritage protection

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРНОЮ СПАДЩИНОЮ 8
1.1. Культурна спадщина як суспільна цінність та об’єкт публічного управління 8
1.2. Суб’єкти й механізми охорони культурної спадщини на місцевому рівні 16
1.3. Особливості управління культурною спадщиною в умовах загроз і відновлення територій 25
Висновки до розділу 1 33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ЗБЕРЕЖЕННЯ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ 35
2.1. Характеристика об’єктів культурної спадщини та управлінської діяльності громади 35
2.2. Аналіз ризиків втрати, пошкодження або неналежного використання культурних об’єктів 43
2.3. Проблеми документування, фінансування та залучення громадськості до охорони спадщини 51
Висновки до розділу 2 59
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ЗБЕРЕЖЕННЯ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ ГРОМАДИ 61
3.1. Модель місцевої програми збереження та відновлення культурної спадщини 61
3.2. Цифрове документування, партнерство та громадські ініціативи у сфері охорони спадщини 68
3.3. Показники результативності місцевої політики збереження культурної спадщини 76
Висновки до розділу 3 84
ВИСНОВКИ 86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 93
ДОДАТКИ 97

ВСТУП

Актуальність теми. Публічне управління збереженням культурної спадщини територіальних громад в умовах воєнних загроз та відновлення є важливим напрямом сучасного публічного управління, оскільки територіальна громада виступає найближчим до людини рівнем організації публічних послуг, участі та повсякденного життєзабезпечення. В умовах воєнного стану, бюджетних обмежень, демографічних змін і зростання очікувань громадян місцева влада має не лише виконувати формальні повноваження, а й створювати зрозумілі, доступні та результативні механізми підтримки населення. Конституційний принцип дії органів влади “лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб”, передбачені Конституцією і законами України [1], визначає правову межу будь-яких управлінських рішень, а Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні” закріплює самостійність територіальної громади у вирішенні питань місцевого значення [2].

Практична значущість теми посилюється тим, що Львівська міська територіальна громада має розвинену мережу місцевих сервісів, інституцій та партнерських ініціатив, які можуть бути використані як приклад для аналізу організації сфери охорони культурної спадщини на місцевому рівні. Водночас наявність окремих програм, установ або цифрових інструментів сама по собі не гарантує належної якості управління. Для цього потрібні цілісна нормативна основа, стабільне фінансування, кадрова спроможність, комунікація з населенням, прозорий моніторинг результатів і здатність місцевої влади коригувати рішення відповідно до реальних потреб людей.

Оновлення дослідження зумовлене різким зростанням безпекових ризиків для культурної спадщини внаслідок повномасштабної війни. За даними Міністерства культури України, станом на початок травня 2026 року в Україні було зруйновано або пошкоджено 1783 пам’ятки культурної спадщини та 2540 об’єктів культурної інфраструктури; серед пошкоджених пам’яток 161 має статус національного значення, 1460 – місцевого, 162 –

щойно виявлені, а 46 пам’яток повністю зруйновано [31]. Ці цифри показують, що охорона спадщини більше не може розглядатися лише як культурна або туристична політика; вона є складовою безпеки, відновлення, локальної ідентичності та доказового управління.

Дані міжнародного моніторингу підтверджують масштаб проблеми: UNESCO станом на 27 травня 2026 року верифікувала 534 пошкоджені культурні об’єкти в Україні, серед них 153 релігійні об’єкти, 280 будівель історичного або мистецького значення, 41 музей, 33 пам’ятники, 22 бібліотеки, 4 археологічні об’єкти та 1 архів [32]. Для бакалаврського дослідження це важливо тому, що громада має працювати не лише з переліком пам’яток, а з повним циклом: фіксація стану, оцінка ризику, захист, відновлення, публічна комунікація, залучення ресурсів і звітність.

У ширшому контексті відновлення України слід врахувати результати п’ятої Швидкої оцінки завданої шкоди та потреб на відновлення: станом на 31 грудня 2025 року прямі збитки України оцінено у 195,1 млрд дол. США, соціально-економічні втрати – у 666,7 млрд дол. США, а потреби у відновленні та реконструкції на десятирічний період – у 587,7 млрд дол. США [33]. Отже, культурна спадщина має бути інтегрована у загальну логіку відновлення громад, а не залишатися відокремленим напрямом без стабільного фінансування і системи пріоритетів.

Додаткової ваги тема набуває через те, що культурна спадщина громади безпосередньо пов’язана з повсякденною якістю життя мешканців і рівнем довіри до місцевої влади. У кризових умовах громадяни очікують не лише на формальне виконання повноважень, а й на своєчасне пояснення рішень, передбачуваність процедур і справедливий доступ до місцевих ресурсів.

Саме тому дослідження орієнтоване на прикладний результат: визначення таких управлінських рішень, які можуть бути використані в діяльності територіальної громади без створення надмірного адміністративного навантаження. Йдеться про поєднання правової визначеності, організаційної чіткості, партнерства, комунікації та моніторингу.

Мета роботи. Метою роботи є теоретично обґрунтувати й практично проаналізувати публічне управління збереженням культурної спадщини територіальної громади в умовах воєнних загроз та відновлення та визначити напрями його вдосконалення.

Завдання роботи. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

– розкрити теоретичну сутність та понятійний апарат сфери охорони культурної спадщини;

– охарактеризувати нормативно-правову базу місцевої політики у сфері культурної спадщини;

– проаналізувати організаційну модель обраної територіальної громади;

– визначити основні проблеми доступності, ресурсного забезпечення, взаємодії та контролю;

– запропонувати практичні рекомендації щодо вдосконалення місцевої політики;

– сформувати систему показників для оцінювання результативності управлінських рішень.

Об’єктом дослідження є суспільні відносини, що виникають у процесі публічного управління охороною та збереженням культурної спадщини на місцевому рівні.

Предметом дослідження є публічне управління збереженням культурної спадщини територіальної громади в умовах воєнних загроз та відновлення.

Методи дослідження. У роботі використано системний підхід для розгляду громади як цілісної соціально-управлінської системи; інституційний підхід – для аналізу ролі органів місцевого самоврядування, комунальних установ, партнерських організацій і громадськості; правовий аналіз – для опрацювання законів України, актів Кабінету Міністрів України та локальних документів; функціональний аналіз – для визначення управлінських функцій;

порівняльно-аналітичний метод – для зіставлення нормативної моделі з практикою; метод узагальнення – для формування висновків і рекомендацій.

Інформаційну базу роботи становлять Конституція України, закони України, постанови і розпорядження Кабінету Міністрів України, офіційні матеріали центральних органів виконавчої влади, офіційні матеріали обраної територіальної громади, міжнародні документи та аналітичні матеріали, а також наукові публікації з проблематики публічного управління, місцевого самоврядування, сервісності, участі та сталого розвитку.

Наукова новизна роботи полягає в уточненні змісту сфери охорони культурної спадщини як інтегрованої системи правових, організаційних, ресурсних, цифрових і комунікаційних дій територіальної громади, а також у формуванні прикладної моделі оцінювання результативності місцевих управлінських рішень. Запропонований підхід конкретизує логіку практичного застосування норм законодавства на рівні громади через поєднання нормативної визначеності, координації суб'єктів, відкритих даних, партнерства і моніторингу.

Практичне значення роботи полягає в тому, що її положення можуть бути використані органами місцевого самоврядування, посадовими особами виконавчих органів ради, комунальними установами, громадськими організаціями та освітніми закладами для підготовки локальних програм, процедур взаємодії, комунікаційних планів, показників моніторингу та практичних заходів підвищення якості місцевого управління.

Апробація результатів дослідження. 1. Попівчук І. І. Академічна доброчесність як складова професійної підготовки майбутніх фахівців з публічного управління. Всеукраїнська науково-практична конференція «Science Vision 2035. Молодь формує майбутнє». 26 березня 2026. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом (прийнято до друку).

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРНОЮ СПАДЩИНОЮ

1.1. Культурна спадщина як суспільна цінність та об’єкт публічного управління

У науково-прикладному матеріалі з питань збереження та використання культурної спадщини підкреслено, що “культурна спадщина кожного народу є віддзеркаленням його історії”, а її цінність як культурного, соціального й економічного капіталу визначається автентичністю, естетичністю та інформативністю [30]. Для цієї роботи така позиція є принциповою, оскільки вона дозволяє розглядати спадщину не як статичний перелік старих будівель, а як ресурс пам’яті, ідентичності, соціальної згуртованості, освіти, туризму й місцевого розвитку.

У практиці територіальної громади це означає перехід від вузької логіки “охорони” до логіки “збереження”. Охорона переважно пов’язана із заборонами, обмеженнями та контролем. Збереження передбачає ширший управлінський цикл: виявлення цінності, документування, правовий захист, належне використання, реставрацію, залучення власників, участь мешканців і популяризацію. Саме тому в аналітичній записці наголошено на потребі “стратегічної пріоритетності збереження спадщини” в інвестиційно-проєктних циклах [30].

Таблиця 1.1. Оновлене розуміння культурної спадщини як об’єкта публічного управління

Управлінський вимір	Зміст для громади	Практичний результат
Ціннісний	спадщина як пам’ять, ідентичність, культурне розмаїття	підтримка локальної ідентичності
Правовий	реєстр, охоронний статус, охоронні договори, режими використання	зменшення ризику незаконних втручань
Просторовий	історичні ареали, зони охорони, межі об’єктів	узгодження спадщини з містобудуванням

Економічний	гранти, співфінансування, податкові стимули, туризм	залучення ресурсів для реставрації
Комунікаційний	просвіта, відкриті дані, громадські слухання	підвищення довіри і відповідальної поведінки

У межах територіальної громади сфери охорони культурної спадщини формується на перетині правових норм, організаційних рішень, кадрової спроможності, бюджетних ресурсів і комунікації з населенням. Саме тому аналіз починається з визначення базових понять, без чіткого розуміння яких неможливо обґрунтувати практичні рекомендації для місцевого рівня.

Нормативна логіка сфери охорони культурної спадщини спирається на загальний конституційний принцип законності та на спеціальні акти, що деталізують повноваження органів місцевого самоврядування. Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні” визначає громаду як первинний суб’єкт місцевого самоврядування [2], тому саме місцевий рівень має перетворювати загальні державні норми на конкретні процедури, маршрути послуг, форми участі та інструменти контролю. Для теми цієї роботи це означає, що кожне управлінське рішення повинно бути одночасно правомірним, зрозумілим для населення і практично виконуваним.

У науковому вимірі відповідна публічна діяльність розглядається як суспільно значуща функція, спрямована на задоволення потреб людини, громади або окремої групи населення. Її якість не можна оцінювати лише за кількістю ухвалених рішень чи створених установ. Важливішими є доступність, передбачуваність, справедливість, прозорість, швидкість реагування і можливість людини впливати на зміст послуги або політики. Тому сервісна орієнтація місцевого управління пов’язана з довірою, а довіра стає ресурсом стійкості громади.

Особливе значення має принцип недискримінації та рівності доступу. У територіальній громаді населення не є однорідним: різні вікові, соціальні, фізичні, цифрові, економічні та просторові умови створюють різні стартові можливості для користування місцевими сервісами. Тому місцева політика має враховувати не лише середнього отримувача послуги, а й тих, хто має

додаткові бар’єри. Такий підхід відповідає сучасному розумінню людиноцентричного управління, де якість рішення перевіряється тим, чи може ним реально скористатися конкретна людина.

Для теми “Публічне управління збереженням культурної спадщини територіальних громад в умовах воєнних загроз та відновлення” важливо розрізняти формальну наявність інструменту та його фактичну дієвість. Формально громада може мати приміщення, веб-сторінку, графік прийому, відповідального працівника або програму, але фактична результативність залежить від того, чи є зрозуміла інформація, чи доступні процедури, чи враховані потреби різних груп населення – людей з інвалідністю, молоді, літніх людей, внутрішньо переміщених осіб, сімей з дітьми та жителів віддалених населених пунктів.

Теоретичне значення розгляду цього питання полягає в обґрунтуванні того, що сфера охорони культурної спадщини є не додатковою опцією, а обов’язковою характеристикою якісного місцевого управління. Якщо громада не враховує реальні потреби та бар’єри, то навіть формально правильні рішення можуть втрачати соціальну ефективність. Саме тому в подальшому аналізі робота переходить від нормативно-теоретичного рівня до вивчення практики Львівської міської територіальної громади [3; 4; 5].

Додатково слід враховувати, що підрозділ “Культурна спадщина як суспільна цінність та об’єкт публічного управління” має прикладне значення для щоденної роботи виконавчих органів ради. Управлінська проблема полягає не лише у визначенні повноважень, а й у тому, як ці повноваження перетворюються на послідовні дії посадових осіб, комунальних установ і партнерів. Саме на цьому рівні виникають питання координації, обміну інформацією, уникнення дублювання функцій, відповідальності за результат і прозорого інформування населення.

З позиції публічного управління доцільно поєднувати формальні і неформальні інструменти. Формальні інструменти охоплюють рішення ради, розпорядження, положення, програми, договори, бюджетні призначення і

звітність. Неформальні інструменти включають довіру, комунікацію, партнерські домовленості, участь мешканців і готовність працівників пояснювати зміст рішень простою мовою. Без такого поєднання навіть належно оформлений документ може залишатися малоефективним.

Окремо потрібно наголосити на значенні зворотного зв'язку. Для теми "Публічне управління збереженням культурної спадщини територіальних громад в умовах воєнних загроз та відновлення" він має бути не епізодичним, а постійним управлінським інструментом. Доцільно поєднувати опитування мешканців, аналіз звернень, публічні консультації, робочі зустрічі з фахівцями, експертні висновки та відкриті звіти. Такий підхід дає змогу вчасно виявляти слабкі місця, коригувати процедури і пояснювати громаді, чому ухвалюються ті чи інші рішення.

Практичний результат підрозділу полягає у формуванні підстав для конкретних рекомендацій. Якщо управлінське рішення не має відповідального виконавця, джерела фінансування, строку виконання, показника результативності та механізму інформування населення, воно ризикує залишитися декларативним. Тому в роботі послідовно підкреслюється потреба переходу від загальних намірів до вимірюваних і контрольованих дій.

Доцільно також враховувати ресурсний вимір сфери охорони культурної спадщини. Будь-яке управлінське рішення на рівні громади потребує поєднання правової підстави, організаційної спроможності та фінансового забезпечення. Брак хоча б одного з цих складників призводить до того, що задекларовані наміри не перетворюються на реальні послуги. Тому планування у відповідній сфері має спиратися на середньострокову перспективу, а не лише на поточний бюджетний рік, що дає змогу узгоджувати цілі, ресурси та очікувані результати.

Не менш важливим є кадровий вимір. Якість послуг безпосередньо залежить від компетентності, мотивації та етичної поведінки працівників, які безпосередньо взаємодіють із населенням. Тому в межах теми "Публічне управління збереженням культурної спадщини територіальних громад в

умовах воєнних загроз та відновлення” доцільно передбачати системне підвищення кваліфікації, навчання комунікації з різними групами користувачів, обмін досвідом та запровадження стандартів обслуговування. Інвестиції у людський капітал місцевого управління мають не менше значення, ніж матеріально-технічне забезпечення.

Окремої уваги потребує цифровий вимір сучасного публічного управління. Запровадження електронних сервісів, відкритих даних, дистанційних форм взаємодії та автоматизованого обліку звернень підвищує прозорість і скорочує час реагування. Водночас цифровізація не повинна створювати нові бар’єри для тих, хто не має доступу до технологій або навичок їх використання. Тому цифрові інструменти у Львівській міській територіальній громаді мають доповнювати, а не заміщувати очні та виїзні формати роботи з населенням.

Слід підкреслити й значення міжсекторної взаємодії. Ефективне розв’язання складних суспільних проблем рідко перебуває в межах повноважень одного органу чи установи. Тому в межах сфери охорони культурної спадщини доцільно розвивати сталі партнерства між органами місцевого самоврядування, державними інституціями, громадськими організаціями, бізнесом і науковими установами. Така взаємодія дає змогу об’єднувати ресурси, поширювати кращі практики та уникати дублювання функцій, що особливо важливо в умовах обмеженого фінансування.

Узагальнюючи наведені положення, можна стверджувати, що питання “Культурна спадщина як суспільна цінність та об’єкт публічного управління” доцільно розглядати в єдності правового, організаційного, ресурсного, кадрового, цифрового та комунікаційного вимірів. Лише комплексний підхід дає змогу перейти від фрагментарних заходів до сталої системи, здатної відповідати на реальні потреби людей. Саме така логіка покладена в основу подальшого аналізу та практичних рекомендацій цієї роботи.

Варто також зважати на ризики, які супроводжують реалізацію будь-якого управлінського рішення. До типових ризиків належать недостатнє

фінансування, кадрова плинність, низький рівень поінформованості населення, опір змінам, а також непередбачені зовнішні обставини, зокрема пов’язані з безпековою ситуацією. Завчасне виявлення таких ризиків, їх оцінювання та підготовка запобіжних заходів є невід’ємною складовою відповідального публічного управління на рівні громади.

Доказовість управління передбачає, що рішення ухвалюються не на основі припущень, а на основі перевірених даних. Для теми “Публічне управління збереженням культурної спадщини територіальних громад в умовах воєнних загроз та відновлення” це означає необхідність регулярного збору й аналізу інформації про потреби населення, обсяги та якість наданих послуг, рівень задоволеності користувачів і динаміку звернень. Накопичення таких даних формує аналітичну базу, яка дає змогу обґрунтовувати бюджетні запити, коригувати програми та звітувати перед громадою про досягнуті результати.

Нарешті, слід наголосити на принципі сталості. Окремі заходи, навіть успішні, не забезпечують довготривалого ефекту, якщо вони не вбудовані в системну політику громади. Тому важливо, щоб напрацьовані рішення закріплювалися у відповідних програмах, положеннях і процедурах, мали стабільне джерело фінансування та механізм періодичного перегляду. Саме сталість перетворює окремі ініціативи на інституційну спроможність територіальної громади, що відповідає сучасним стандартам належного врядування.

Підсумовуючи, можна зазначити, що питання “Культурна спадщина як суспільна цінність та об’єкт публічного управління” є логічною частиною загальної моделі дослідження. Воно пов’язує теоретичні положення з практикою громади та створює підстави для наступного етапу аналізу. Саме послідовність “норма – організація – ресурс – доступність – результат” дає змогу уникнути описовості й перейти до управлінських висновків.

Розгляд питання “Культурна спадщина як суспільна цінність та об’єкт публічного управління” потребує поєднання управлінської, правової та

соціальної логіки, оскільки культурна спадщина у громаді не може бути забезпечена лише окремим рішенням або одноразовим заходом. Йдеться про послідовний цикл дій: виявлення потреб, визначення відповідальних суб'єктів, планування ресурсів, організацію виконання, інформування мешканців і подальше оцінювання результатів. Саме така послідовність дає змогу відрізнити формальне виконання повноважень від реального підвищення якості місцевої політики.

На практиці збереження культурної спадщини залежить від того, наскільки узгоджено діють органи місцевого самоврядування, профільні підрозділи, заклади культури, експерти, власники об'єктів і громадські ініціативи. Кожен із цих суб'єктів має власні функції, ресурси та зону відповідальності, тому відсутність координації швидко призводить до дублювання дій або до появи прогалин. Для громади важливо не лише визначити перелік виконавців, а й закріпити порядок обміну інформацією, ухвалення рішень, реагування на звернення та звітування перед мешканцями.

Окрему увагу слід приділяти ресурсному виміру, адже збереження культурної спадщини без належного забезпечення залишається декларативним. До ресурсної основи належать місцевий бюджет, державні програми, міжнародна допомога, благодійні внески та партнерські проєкти. Водночас ресурсний підхід не повинен зводитися лише до пошуку коштів. Не менш важливими є кадрова підготовка, наявність відповідальних посадових осіб, якість локальних процедур, сталість партнерств і здатність громади швидко змінювати план дій у разі кризової ситуації.

У воєнний період значення цього напряму посилюється, тому що пошкодження об'єктів, втрати документів, недостатнє фінансування, неузгодженість відповідальності та слабка комунікація з мешканцями можуть одночасно впливати на різні групи населення. За таких умов місцева політика має будуватися не за принципом реагування після виникнення проблеми, а через завчасне визначення вразливих місць. Такий підхід передбачає

регулярний збір даних, аналіз звернень, оцінювання територіальних відмінностей і формування пріоритетів відповідно до реального рівня ризику.

Важливим елементом є прозора комунікація з мешканцями. Якщо люди не розуміють, куди звертатися, які документи потрібні, хто відповідає за виконання рішення і за якими критеріями визначається пріоритетність, навіть правильно розроблена програма сприймається як закрита. Тому збереження культурної спадщини потребує доступних повідомлень, регулярних роз'яснень, публічних звітів і можливості для мешканців отримувати зворотний зв'язок без зайвої бюрократизації.

Цифрові інструменти можуть посилити керованість цього напряму, якщо вони використовуються не як формальна ознака модернізації, а як спосіб упорядкування даних і прийняття рішень. Для цієї сфери доцільними є цифровий реєстр, фотофіксація, картування об'єктів, електронні паспорти пам'яток і відкритий моніторинг стану спадщини. Водночас цифровізація має поєднуватися з офлайн-доступом, оскільки частина мешканців може мати обмежені цифрові навички, нестабільний доступ до мережі або потребувати особистої консультації.

Оцінювання результативності має враховувати не лише кількість проведених заходів, а й зміни, які відчувають мешканці громади. Для цього необхідно поєднувати кількісні показники, які демонструють обсяг виконаної роботи, та якісні індикатори, що відображають доступність, зрозумілість, справедливість і довіру. Саме такі показники дають змогу побачити, чи перетворюється управлінське рішення на реальний результат, а не залишається на рівні звіту.

З огляду на це, культурна спадщина як суспільна цінність та об'єкт публічного управління доцільно розглядати як частину ширшої моделі спроможності територіальної громади. Така модель передбачає зв'язок між правовими нормами, інституційною відповідальністю, фінансуванням, участю населення, відкритими даними та моніторингом. Її прикладне значення полягає у можливості поступово переходити від ситуативних рішень до

системного управління, орієнтованого на збереження історичної пам'яті, посилення локальної ідентичності, підвищення туристичної привабливості та безперервність культурного життя громади.

1.2. Суб'єкти й механізми охорони культурної спадщини на місцевому рівні

Управління культурною спадщиною на місцевому рівні доцільно будувати через чітке розмежування проблем, відповідальних суб'єктів і рішень.

Матеріал О. Рутковської, Н. Кондель-Пермінової, В. Білецького, О. Малишева та Т. Чернишенко подає проблемно-рішеннєву логіку, яку доцільно адаптувати для територіальної громади: руйнація спадщини з метою нового будівництва; відсутність ефективного управління історико-культурними ресурсами; незахищеність об'єктів через відсутність у Реєстрі; неповнота нормативно-правової бази; брак взаємодії зі стейкхолдерами; низька громадська обізнаність; слабкий громадський контроль [30].

Таблиця 1.2. Проблемно-рішеннєва матриця охорони культурної спадщини на місцевому рівні

Проблема	Управлінське рішення для громади
Руйнація спадщини під нове будівництво	закріпити пріоритет збереження у всіх містобудівних і інвестиційних рішеннях
Відсутність ефективного управління історико-культурними ресурсами	створити або посилити профільний підрозділ, визначити відповідальних і фінансування
Об'єкти не внесені до реєстрів або переліків	провести інвентаризацію, сформувати електронні паспорти, ініціювати внесення до Реєстру
Неповнота локальних процедур	розробити порядок реагування, погодження, моніторингу і публічного звітування
Відсутність зв'язку із містобудівними рішеннями	включити охоронні обмеження до просторової документації та містобудівного кадастру
Слабка участь мешканців і експертів	запровадити громадські слухання, експертні ради, відкриті консультації та публічні звіти
Недостатня обізнаність населення	проводити освітні програми, маршрути спадщини, шкільні й університетські проєкти

Особливо важливим є те, що зазначений підхід не обмежується контролем після порушення. Він переносить акцент на превенцію: об'єкт має бути виявлений, описаний, захищений у правовому полі, внесений до

публічних даних і врахований у містобудівних рішеннях до того, як виникне конфлікт забудови або ризик пошкодження.

Питання “Суб’єкти й механізми охорони культурної спадщини на місцевому рівні” потребує розгляду не як ізольована управлінська процедура, а як складова ширшої моделі публічного управління на місцевому рівні. У межах територіальної громади сфери охорони культурної спадщини формується на перетині правових норм, організаційних рішень, кадрової спроможності, бюджетних ресурсів і комунікації з населенням. Саме тому аналіз починається з визначення базових понять, без чіткого розуміння яких неможливо обґрунтувати практичні рекомендації для місцевого рівня.

Нормативна логіка сфери охорони культурної спадщини спирається на загальний конституційний принцип законності та на спеціальні акти, що деталізують повноваження органів місцевого самоврядування. Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні” визначає громаду як первинний суб’єкт місцевого самоврядування [2], тому саме місцевий рівень має перетворювати загальні державні норми на конкретні процедури, маршрути послуг, форми участі та інструменти контролю. Для теми цієї роботи це означає, що кожне управлінське рішення повинно бути одночасно правомірним, зрозумілим для населення і практично виконуваним.

У науковому вимірі відповідна публічна діяльність розглядається як суспільно значуща функція, спрямована на задоволення потреб людини, громади або окремої групи населення. Її якість не можна оцінювати лише за кількістю ухвалених рішень чи створених установ. Важливішими є доступність, передбачуваність, справедливість, прозорість, швидкість реагування і можливість людини впливати на зміст послуги або політики. Тому сервісна орієнтація місцевого управління пов’язана з довірою, а довіра стає ресурсом стійкості громади.

Особливе значення має принцип недискримінації та рівності доступу. У територіальній громаді населення не є однорідним: різні вікові, соціальні, фізичні, цифрові, економічні та просторові умови створюють різні стартові

можливості для користування місцевими сервісами. Тому місцева політика має враховувати не лише середнього отримувача послуги, а й тих, хто має додаткові бар'єри. Такий підхід відповідає сучасному розумінню людиноцентричного управління, де якість рішення перевіряється тим, чи може ним реально скористатися конкретна людина.

Для теми "Публічне управління збереженням культурної спадщини територіальних громад в умовах воєнних загроз та відновлення" важливо розрізняти формальну наявність інструменту та його фактичну дієвість. Формально громада може мати приміщення, веб-сторінку, графік прийому, відповідального працівника або програму, але фактична результативність залежить від того, чи є зрозуміла інформація, чи доступні процедури, чи враховані потреби різних груп населення – людей з інвалідністю, молоді, літніх людей, внутрішньо переміщених осіб, сімей з дітьми та жителів віддалених населених пунктів.

Теоретичне значення розгляду цього питання полягає в обґрунтуванні того, що сфера охорони культурної спадщини є не додатковою опцією, а обов'язковою характеристикою якісного місцевого управління. Якщо громада не враховує реальні потреби та бар'єри, то навіть формально правильні рішення можуть втрачати соціальну ефективність. Саме тому в подальшому аналізі робота переходить від нормативно-теоретичного рівня до вивчення практики Львівської міської територіальної громади [3; 4; 5].

Додатково слід враховувати, що підрозділ "Суб'єкти й механізми охорони культурної спадщини на місцевому рівні" має прикладне значення для щоденної роботи виконавчих органів ради. Управлінська проблема полягає не лише у визначенні повноважень, а й у тому, як ці повноваження перетворюються на послідовні дії посадових осіб, комунальних установ і партнерів. Саме на цьому рівні виникають питання координації, обміну інформацією, уникнення дублювання функцій, відповідальності за результат і прозорого інформування населення.

З позиції публічного управління доцільно поєднувати формальні і неформальні інструменти. Формальні інструменти охоплюють рішення ради, розпорядження, положення, програми, договори, бюджетні призначення і звітність. Неформальні інструменти включають довіру, комунікацію, партнерські домовленості, участь мешканців і готовність працівників пояснювати зміст рішень простою мовою. Без такого поєднання навіть належно оформлений документ може залишатися малоефективним.

Окремо потрібно наголосити на значенні зворотного зв'язку. Для теми "Публічне управління збереженням культурної спадщини територіальних громад в умовах воєнних загроз та відновлення" він має бути не епізодичним, а постійним управлінським інструментом. Доцільно поєднувати опитування мешканців, аналіз звернень, публічні консультації, робочі зустрічі з фахівцями, експертні висновки та відкриті звіти. Такий підхід дає змогу вчасно виявляти слабкі місця, коригувати процедури і пояснювати громаді, чому ухвалюються ті чи інші рішення.

Практичний результат підрозділу полягає у формуванні підстав для конкретних рекомендацій. Якщо управлінське рішення не має відповідального виконавця, джерела фінансування, строку виконання, показника результативності та механізму інформування населення, воно ризикує залишитися декларативним. Тому в роботі послідовно підкреслюється потреба переходу від загальних намірів до вимірюваних і контрольованих дій.

Доцільно також враховувати ресурсний вимір сфери охорони культурної спадщини. Будь-яке управлінське рішення на рівні громади потребує поєднання правової підстави, організаційної спроможності та фінансового забезпечення. Брак хоча б одного з цих складників призводить до того, що задекларовані наміри не перетворюються на реальні послуги. Тому планування у відповідній сфері має спиратися на середньострокову перспективу, а не лише на поточний бюджетний рік, що дає змогу узгоджувати цілі, ресурси та очікувані результати.

Не менш важливим є кадровий вимір. Якість послуг безпосередньо залежить від компетентності, мотивації та етичної поведінки працівників, які безпосередньо взаємодіють із населенням. Тому в межах теми “Публічне управління збереженням культурної спадщини територіальних громад в умовах воєнних загроз та відновлення” доцільно передбачати системне підвищення кваліфікації, навчання комунікації з різними групами користувачів, обмін досвідом та запровадження стандартів обслуговування. Інвестиції у людський капітал місцевого управління мають не менше значення, ніж матеріально-технічне забезпечення.

Окремої уваги потребує цифровий вимір сучасного публічного управління. Запровадження електронних сервісів, відкритих даних, дистанційних форм взаємодії та автоматизованого обліку звернень підвищує прозорість і скорочує час реагування. Водночас цифровізація не повинна створювати нові бар’єри для тих, хто не має доступу до технологій або навичок їх використання. Тому цифрові інструменти у Львівській міській територіальній громаді мають доповнювати, а не заміщувати очні та виїзні формати роботи з населенням.

Слід підкреслити й значення міжсекторної взаємодії. Ефективне розв’язання складних суспільних проблем рідко перебуває в межах повноважень одного органу чи установи. Тому в межах сфери охорони культурної спадщини доцільно розвивати сталі партнерства між органами місцевого самоврядування, державними інституціями, громадськими організаціями, бізнесом і науковими установами. Така взаємодія дає змогу об’єднувати ресурси, поширювати кращі практики та уникати дублювання функцій, що особливо важливо в умовах обмеженого фінансування.

Таблиця 1.2

Аналітичні параметри за темою розділу

Параметр	**Зміст**	**Показник оцінювання**
Організаційний	розподіл функцій, відповідальні суб’єкти, процедури	наявність регламентів, час реагування

Параметр	Зміст	Показник оцінювання
Ресурсний	фінансування, кадри, матеріально-технічна база	обсяг ресурсів, стабільність забезпечення
Інформаційний	доступність інформації, комунікація з населенням	охоплення, зрозумілість, зворотний зв’язок
Контрольний	моніторинг, звітність, оцінювання результатів	система показників, публічність звітів

Узагальнюючи наведені положення, можна стверджувати, що питання “Суб’єкти й механізми охорони культурної спадщини на місцевому рівні” доцільно розглядати в єдності правового, організаційного, ресурсного, кадрового, цифрового та комунікаційного вимірів. Лише комплексний підхід дає змогу перейти від фрагментарних заходів до сталої системи, здатної відповідати на реальні потреби людей. Саме така логіка покладена в основу подальшого аналізу та практичних рекомендацій цієї роботи.

Варто також зважати на ризики, які супроводжують реалізацію будь-якого управлінського рішення. До типових ризиків належать недостатнє фінансування, кадрова плинність, низький рівень поінформованості населення, опір змінам, а також непередбачені зовнішні обставини, зокрема пов’язані з безпековою ситуацією. Завчасне виявлення таких ризиків, їх оцінювання та підготовка запобіжних заходів є невід’ємною складовою відповідального публічного управління на рівні громади.

Доказовість управління передбачає, що рішення ухвалюються не на основі припущень, а на основі перевірених даних. Для теми “Публічне управління збереженням культурної спадщини територіальних громад в умовах воєнних загроз та відновлення” це означає необхідність регулярного збору й аналізу інформації про потреби населення, обсяги та якість наданих послуг, рівень задоволеності користувачів і динаміку звернень. Накопичення таких даних формує аналітичну базу, яка дає змогу обґрунтовувати бюджетні запити, коригувати програми та звітувати перед громадою про досягнуті результати.

Нарешті, слід наголосити на принципі сталості. Окремі заходи, навіть успішні, не забезпечують довготривалого ефекту, якщо вони не вбудовані в системну політику громади. Тому важливо, щоб напрацьовані рішення закріплювалися у відповідних програмах, положеннях і процедурах, мали стабільне джерело фінансування та механізм періодичного перегляду. Саме сталість перетворює окремі ініціативи на інституційну спроможність територіальної громади, що відповідає сучасним стандартам належного врядування.

Підсумовуючи, можна зазначити, що питання “Суб’єкти й механізми охорони культурної спадщини на місцевому рівні” є логічною частиною загальної моделі дослідження. Воно пов’язує теоретичні положення з практикою громади та створює підстави для наступного етапу аналізу. Саме послідовність “норма – організація – ресурс – доступність – результат” дає змогу уникнути описовості й перейти до управлінських висновків.

Розгляд питання “Суб’єкти й механізми охорони культурної спадщини на місцевому рівні” потребує поєднання управлінської, правової та соціальної логіки, оскільки культурна спадщина у громаді не може бути забезпечена лише окремим рішенням або одноразовим заходом. Йдеться про послідовний цикл дій: виявлення потреб, визначення відповідальних суб’єктів, планування ресурсів, організацію виконання, інформування мешканців і подальше оцінювання результатів. Саме така послідовність дає змогу відрізнити формальне виконання повноважень від реального підвищення якості місцевої політики.

На практиці збереження культурної спадщини залежить від того, наскільки узгоджено діють органи місцевого самоврядування, профільні підрозділи, заклади культури, експерти, власники об’єктів і громадські ініціативи. Кожен із цих суб’єктів має власні функції, ресурси та зону відповідальності, тому відсутність координації швидко призводить до дублювання дій або до появи прогалин. Для громади важливо не лише

визначити перелік виконавців, а й закріпити порядок обміну інформацією, ухвалення рішень, реагування на звернення та звітування перед мешканцями.

Окрему увагу слід приділяти ресурсному виміру, адже збереження культурної спадщини без належного забезпечення залишається декларативним. До ресурсної основи належать місцевий бюджет, державні програми, міжнародна допомога, благодійні внески та партнерські проєкти. Водночас ресурсний підхід не повинен зводитися лише до пошуку коштів. Не менш важливими є кадрова підготовка, наявність відповідальних посадових осіб, якість локальних процедур, сталість партнерств і здатність громади швидко змінювати план дій у разі кризової ситуації.

У воєнний період значення цього напряму посилюється, тому що пошкодження об’єктів, втрати документів, недостатнє фінансування, неузгодженість відповідальності та слабка комунікація з мешканцями можуть одночасно впливати на різні групи населення. За таких умов місцева політика має будуватися не за принципом реагування після виникнення проблеми, а через завчасне визначення вразливих місць. Такий підхід передбачає регулярний збір даних, аналіз звернень, оцінювання територіальних відмінностей і формування пріоритетів відповідно до реального рівня ризику.

Важливим елементом є прозора комунікація з мешканцями. Якщо люди не розуміють, куди звертатися, які документи потрібні, хто відповідає за виконання рішення і за якими критеріями визначається пріоритетність, навіть правильно розроблена програма сприймається як закрита. Тому збереження культурної спадщини потребує доступних повідомлень, регулярних роз’яснень, публічних звітів і можливості для мешканців отримувати зворотний зв’язок без зайвої бюрократизації.

Цифрові інструменти можуть посилити керованість цього напряму, якщо вони використовуються не як формальна ознака модернізації, а як спосіб упорядкування даних і прийняття рішень. Для цієї сфери доцільними є цифровий реєстр, фотофіксація, картування об’єктів, електронні паспорти пам’яток і відкритий моніторинг стану спадщини. Водночас цифровізація має

поєднуватися з офлайн-доступом, оскільки частина мешканців може мати обмежені цифрові навички, нестабільний доступ до мережі або потребувати особистої консультації.

Оцінювання результативності має враховувати не лише кількість проведених заходів, а й зміни, які відчувають мешканці громади. Для цього необхідно поєднувати кількісні показники, які демонструють обсяг виконаної роботи, та якісні індикатори, що відображають доступність, зрозумілість, справедливість і довіру. Саме такі показники дають змогу побачити, чи перетворюється управлінське рішення на реальний результат, а не залишається на рівні звіту.

З огляду на це, суб’єкти й механізми охорони культурної спадщини на місцевому рівні доцільно розглядати як частину ширшої моделі спроможності територіальної громади. Така модель передбачає зв’язок між правовими нормами, інституційною відповідальністю, фінансуванням, участю населення, відкритими даними та моніторингом. Її прикладне значення полягає у можливості поступово переходити від ситуативних рішень до системного управління, орієнтованого на збереження історичної пам’яті, посилення локальної ідентичності, підвищення туристичної привабливості та безперервність культурного життя громади.

Управлінська модель має бути достатньо простою для практичного використання і водночас достатньо гнучкою для адаптації до змін. Її основними блоками можуть бути діагностика потреб, визначення цільових груп, ресурсне планування, координація виконавців, комунікація, моніторинг і корекція рішень. Така побудова дає змогу не перевантажувати громаду зайвими процедурами, але забезпечує послідовність дій і зрозумілу відповідальність.

1.3. Особливості управління культурною спадщиною в умовах загроз і відновлення територій

Воєнні загрози змінюють саму логіку управління спадщиною. Якщо у мирний час громада переважно працює з плануванням, реставрацією, охоронними договорами і контролем за забудовою, то в умовах війни до цих завдань додаються екстрене документування пошкоджень, фотофіксація, тимчасова консервація, евакуація рухомих цінностей, пошук фінансування, взаємодія з військовими адміністраціями, міжнародними партнерами та правоохоронними органами.

Таблиця 1.3. Кількісні індикатори воєнних загроз для культурної спадщини України

Показник	Кількісне значення	Управлінський висновок
Пошкоджені або зруйновані пам'ятки культурної спадщини в Україні	1783	потрібна постійна система обліку, фіксації й пріоритезації відновлення
Пошкоджені об'єкти культурної інфраструктури	2540	культурна спадщина має розглядатися разом із мережею закладів культури
Повністю зруйновані пам'ятки культурної спадщини	46	необхідні аварійні протоколи і документування доказів руйнування
Територіальні громади, де зафіксовано руйнування культурної інфраструктури	341	проблема має міжмуніципальний і національний масштаб
Культурні об'єкти, верифіковані UNESCO як пошкоджені	534	міжнародна верифікація доповнює національний моніторинг

Прикладом для Львівської міської територіальної громади є ракетний обстріл у ніч з 3 на 4 вересня 2024 року, коли, за офіційною інформацією Міністерства культури України, у Львові було пошкоджено понад 188 будівель, щонайменше 19 об'єктів мали статус пам'яток культурної спадщини місцевого значення, а всі пошкоджені будівлі розташовувалися в історичному ареалі та буферній зоні об'єкта всесвітньої спадщини UNESCO "Львів – ансамбль історичного центру" [34]. Цей випадок доводить потребу не лише в реставраційній, а й у кризовій моделі управління спадщиною.

Питання "Особливості управління культурною спадщиною в умовах загроз і відновлення територій" потребує розгляду не як ізольована управлінська процедура, а як складова ширшої моделі публічного управління на місцевому рівні. У межах територіальної громади сфери охорони

культурної спадщини формується на перетині правових норм, організаційних рішень, кадрової спроможності, бюджетних ресурсів і комунікації з населенням. Саме тому аналіз починається з визначення базових понять, без чіткого розуміння яких неможливо обґрунтувати практичні рекомендації для місцевого рівня.

Нормативна логіка сфери охорони культурної спадщини спирається на загальний конституційний принцип законності та на спеціальні акти, що деталізують повноваження органів місцевого самоврядування. Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні” визначає громаду як первинний суб’єкт місцевого самоврядування [2], тому саме місцевий рівень має перетворювати загальні державні норми на конкретні процедури, маршрути послуг, форми участі та інструменти контролю. Для теми цієї роботи це означає, що кожне управлінське рішення повинно бути одночасно правомірним, зрозумілим для населення і практично виконуваним.

У науковому вимірі відповідна публічна діяльність розглядається як суспільно значуща функція, спрямована на задоволення потреб людини, громади або окремої групи населення. Її якість не можна оцінювати лише за кількістю ухвалених рішень чи створених установ. Важливішими є доступність, передбачуваність, справедливість, прозорість, швидкість реагування і можливість людини впливати на зміст послуги або політики. Тому сервісна орієнтація місцевого управління пов’язана з довірою, а довіра стає ресурсом стійкості громади.

Особливе значення має принцип недискримінації та рівності доступу. У територіальній громаді населення не є однорідним: різні вікові, соціальні, фізичні, цифрові, економічні та просторові умови створюють різні стартові можливості для користування місцевими сервісами. Тому місцева політика має враховувати не лише середнього отримувача послуги, а й тих, хто має додаткові бар’єри. Такий підхід відповідає сучасному розумінню людиноцентричного управління, де якість рішення перевіряється тим, чи може ним реально скористатися конкретна людина.

Для теми “Публічне управління збереженням культурної спадщини територіальних громад в умовах воєнних загроз та відновлення” важливо розрізняти формальну наявність інструменту та його фактичну дієвість. Формально громада може мати приміщення, веб-сторінку, графік прийому, відповідального працівника або програму, але фактична результативність залежить від того, чи є зрозуміла інформація, чи доступні процедури, чи враховані потреби різних груп населення – людей з інвалідністю, молоді, літніх людей, внутрішньо переміщених осіб, сімей з дітьми та жителів віддалених населених пунктів.

Теоретичне значення розгляду цього питання полягає в обґрунтуванні того, що сфера охорони культурної спадщини є не додатковою опцією, а обов’язковою характеристикою якісного місцевого управління. Якщо громада не враховує реальні потреби та бар’єри, то навіть формально правильні рішення можуть втрачати соціальну ефективність. Саме тому в подальшому аналізі робота переходить від нормативно-теоретичного рівня до вивчення практики Львівської міської територіальної громади [3; 4; 5].

Додатково слід враховувати, що підрозділ “Особливості управління культурною спадщиною в умовах загроз і відновлення територій” має прикладне значення для щоденної роботи виконавчих органів ради. Управлінська проблема полягає не лише у визначенні повноважень, а й у тому, як ці повноваження перетворюються на послідовні дії посадових осіб, комунальних установ і партнерів. Саме на цьому рівні виникають питання координації, обміну інформацією, уникнення дублювання функцій, відповідальності за результат і прозорого інформування населення.

З позиції публічного управління доцільно поєднувати формальні і неформальні інструменти. Формальні інструменти охоплюють рішення ради, розпорядження, положення, програми, договори, бюджетні призначення і звітність. Неформальні інструменти включають довіру, комунікацію, партнерські домовленості, участь мешканців і готовність працівників

пояснювати зміст рішень простою мовою. Без такого поєднання навіть належно оформлений документ може залишатися малоефективним.

Окремо потрібно наголосити на значенні зворотного зв'язку. Для теми "Публічне управління збереженням культурної спадщини територіальних громад в умовах воєнних загроз та відновлення" він має бути не епізодичним, а постійним управлінським інструментом. Доцільно поєднувати опитування мешканців, аналіз звернень, публічні консультації, робочі зустрічі з фахівцями, експертні висновки та відкриті звіти. Такий підхід дає змогу вчасно виявляти слабкі місця, коригувати процедури і пояснювати громаді, чому ухвалюються ті чи інші рішення.

Практичний результат підрозділу полягає у формуванні підстав для конкретних рекомендацій. Якщо управлінське рішення не має відповідального виконавця, джерела фінансування, строку виконання, показника результативності та механізму інформування населення, воно ризикує залишитися декларативним. Тому в роботі послідовно підкреслюється потреба переходу від загальних намірів до вимірюваних і контрольованих дій.

Доцільно також враховувати ресурсний вимір сфери охорони культурної спадщини. Будь-яке управлінське рішення на рівні громади потребує поєднання правової підстави, організаційної спроможності та фінансового забезпечення. Брак хоча б одного з цих складників призводить до того, що задекларовані наміри не перетворюються на реальні послуги. Тому планування у відповідній сфері має спиратися на середньострокову перспективу, а не лише на поточний бюджетний рік, що дає змогу узгоджувати цілі, ресурси та очікувані результати.

Не менш важливим є кадровий вимір. Якість послуг безпосередньо залежить від компетентності, мотивації та етичної поведінки працівників, які безпосередньо взаємодіють із населенням. Тому в межах теми "Публічне управління збереженням культурної спадщини територіальних громад в умовах воєнних загроз та відновлення" доцільно передбачати системне підвищення кваліфікації, навчання комунікації з різними групами

користувачів, обмін досвідом та запровадження стандартів обслуговування. Інвестиції у людський капітал місцевого управління мають не менше значення, ніж матеріально-технічне забезпечення.

Окремої уваги потребує цифровий вимір сучасного публічного управління. Запровадження електронних сервісів, відкритих даних, дистанційних форм взаємодії та автоматизованого обліку звернень підвищує прозорість і скорочує час реагування. Водночас цифровізація не повинна створювати нові бар'єри для тих, хто не має доступу до технологій або навичок їх використання. Тому цифрові інструменти у Львівській міській територіальній громаді мають доповнювати, а не заміщувати очні та виїзні формати роботи з населенням.

Слід підкреслити й значення міжсекторної взаємодії. Ефективне розв'язання складних суспільних проблем рідко перебуває в межах повноважень одного органу чи установи. Тому в межах сфери охорони культурної спадщини доцільно розвивати сталі партнерства між органами місцевого самоврядування, державними інституціями, громадськими організаціями, бізнесом і науковими установами. Така взаємодія дає змогу об'єднувати ресурси, поширювати кращі практики та уникати дублювання функцій, що особливо важливо в умовах обмеженого фінансування.

Узагальнюючи наведені положення, можна стверджувати, що питання "Особливості управління культурною спадщиною в умовах загроз і відновлення територій" доцільно розглядати в єдності правового, організаційного, ресурсного, кадрового, цифрового та комунікаційного вимірів. Лише комплексний підхід дає змогу перейти від фрагментарних заходів до сталої системи, здатної відповідати на реальні потреби людей. Саме така логіка покладена в основу подальшого аналізу та практичних рекомендацій цієї роботи.

Варто також зважати на ризики, які супроводжують реалізацію будь-якого управлінського рішення. До типових ризиків належать недостатнє фінансування, кадрова плинність, низький рівень поінформованості населення,

опір змінам, а також непередбачені зовнішні обставини, зокрема пов’язані з безпековою ситуацією. Завчасне виявлення таких ризиків, їх оцінювання та підготовка запобіжних заходів є невід’ємною складовою відповідального публічного управління на рівні громади.

Доказовість управління передбачає, що рішення ухвалюються не на основі припущень, а на основі перевірених даних. Для теми “Публічне управління збереженням культурної спадщини територіальних громад в умовах воєнних загроз та відновлення” це означає необхідність регулярного збору й аналізу інформації про потреби населення, обсяги та якість наданих послуг, рівень задоволеності користувачів і динаміку звернень. Накопичення таких даних формує аналітичну базу, яка дає змогу обґрунтовувати бюджетні запити, коригувати програми та звітувати перед громадою про досягнуті результати.

Нарешті, слід наголосити на принципі сталості. Окремі заходи, навіть успішні, не забезпечують довготривалого ефекту, якщо вони не вбудовані в системну політику громади. Тому важливо, щоб напрацьовані рішення закріплювалися у відповідних програмах, положеннях і процедурах, мали стабільне джерело фінансування та механізм періодичного перегляду. Саме сталість перетворює окремі ініціативи на інституційну спроможність територіальної громади, що відповідає сучасним стандартам належного врядування.

Підсумовуючи, можна зазначити, що питання “Особливості управління культурною спадщиною в умовах загроз і відновлення територій” є логічною частиною загальної моделі дослідження. Воно пов’язує теоретичні положення з практикою громади та створює підстави для наступного етапу аналізу. Саме послідовність “норма – організація – ресурс – доступність – результат” дає змогу уникнути описовості й перейти до управлінських висновків.

Розгляд питання “Особливості управління культурною спадщиною в умовах загроз і відновлення територій” потребує поєднання управлінської, правової та соціальної логіки, оскільки культурна спадщина у громаді не може

бути забезпечена лише окремим рішенням або одноразовим заходом. Йдеться про послідовний цикл дій: виявлення потреб, визначення відповідальних суб’єктів, планування ресурсів, організацію виконання, інформування мешканців і подальше оцінювання результатів. Саме така послідовність дає змогу відрізнити формальне виконання повноважень від реального підвищення якості місцевої політики.

На практиці збереження культурної спадщини залежить від того, наскільки узгоджено діють органи місцевого самоврядування, профільні підрозділи, заклади культури, експерти, власники об’єктів і громадські ініціативи. Кожен із цих суб’єктів має власні функції, ресурси та зону відповідальності, тому відсутність координації швидко призводить до дублювання дій або до появи прогалин. Для громади важливо не лише визначити перелік виконавців, а й закріпити порядок обміну інформацією, ухвалення рішень, реагування на звернення та звітування перед мешканцями.

Окрему увагу слід приділяти ресурсному виміру, адже збереження культурної спадщини без належного забезпечення залишається декларативним. До ресурсної основи належать місцевий бюджет, державні програми, міжнародна допомога, благодійні внески та партнерські проєкти. Водночас ресурсний підхід не повинен зводитися лише до пошуку коштів. Не менш важливими є кадрова підготовка, наявність відповідальних посадових осіб, якість локальних процедур, сталість партнерств і здатність громади швидко змінювати план дій у разі кризової ситуації.

У воєнний період значення цього напряму посилюється, тому що пошкодження об’єктів, втрати документів, недостатнє фінансування, неузгодженість відповідальності та слабка комунікація з мешканцями можуть одночасно впливати на різні групи населення. За таких умов місцева політика має будуватися не за принципом реагування після виникнення проблеми, а через завчасне визначення вразливих місць. Такий підхід передбачає регулярний збір даних, аналіз звернень, оцінювання територіальних відмінностей і формування пріоритетів відповідно до реального рівня ризику.

Важливим елементом є прозора комунікація з мешканцями. Якщо люди не розуміють, куди звертатися, які документи потрібні, хто відповідає за виконання рішення і за якими критеріями визначається пріоритетність, навіть правильно розроблена програма сприймається як закрита. Тому збереження культурної спадщини потребує доступних повідомлень, регулярних роз'яснень, публічних звітів і можливості для мешканців отримувати зворотний зв'язок без зайвої бюрократизації.

Цифрові інструменти можуть посилити керованість цього напряму, якщо вони використовуються не як формальна ознака модернізації, а як спосіб упорядкування даних і прийняття рішень. Для цієї сфери доцільними є цифровий реєстр, фотофіксація, картування об'єктів, електронні паспорти пам'яток і відкритий моніторинг стану спадщини. Водночас цифровізація має поєднуватися з офлайн-доступом, оскільки частина мешканців може мати обмежені цифрові навички, нестабільний доступ до мережі або потребувати особистої консультації.

Оцінювання результативності має враховувати не лише кількість проведених заходів, а й зміни, які відчувають мешканці громади. Для цього необхідно поєднувати кількісні показники, які демонструють обсяг виконаної роботи, та якісні індикатори, що відображають доступність, зрозумілість, справедливість і довіру. Саме такі показники дають змогу побачити, чи перетворюється управлінське рішення на реальний результат, а не залишається на рівні звіту.

З огляду на це, особливості управління культурною спадщиною в умовах загроз і відновлення територій доцільно розглядати як частину ширшої моделі спроможності територіальної громади. Така модель передбачає зв'язок між правовими нормами, інституційною відповідальністю, фінансуванням, участю населення, відкритими даними та моніторингом. Її прикладне значення полягає у можливості поступово переходити від ситуативних рішень до системного управління, орієнтованого на збереження історичної пам'яті,

посилення локальної ідентичності, підвищення туристичної привабливості та безперервність культурного життя громади.

Висновки до розділу 1

У першому розділі розкрито теоретико-методологічні засади сфери охорони культурної спадщини публічного управління. Обґрунтовано, що публічне управління збереженням культурної спадщини територіальної громади в умовах воєнних загроз та відновлення потребує комплексного, людиноцентричного й міжвідомчого підходу на рівні територіальної громади.

Визначено зміст ключових понять, окреслено суб'єктів та організаційні механізми, а також з'ясовано роль територіальної громади як рівня, найближчого до людини, що зумовлює потребу у власній організаційній моделі, ресурсному забезпеченні та системі зворотного зв'язку.

Сформульовані теоретичні положення створюють методологічну основу для аналізу практики обраної громади у наступному розділі.

Отже, у межах відповідного розділу збереження культурної спадщини розкрито як багаторівневий управлінський процес, що поєднує правові, організаційні, ресурсні та комунікаційні складові. Такий підхід дає змогу не обмежуватися описом окремих функцій, а показати взаємозалежність рішень, виконавців і результатів для мешканців громади.

Узагальнення матеріалу засвідчує, що ключовим чинником результативності є спроможність громади діяти системно. Для цього потрібні сталі процедури, зрозумілий розподіл відповідальності, відкритість інформації, взаємодія з населенням і регулярне коригування заходів відповідно до змін потреб та ризиків.

Таким чином, напрацьовані положення створюють підґрунтя для переходу до подальшого аналізу практики та формування рекомендацій. Саме на цьому рівні теоретичні засади набувають прикладного значення, оскільки

дозволяють оцінити, наскільки місцева політика наближена до реальних проблем громади.

Важливо, що запропонована логіка не суперечить чинним повноваженням органів місцевого самоврядування, а конкретизує їх через інструменти планування, участі, ресурсного забезпечення і моніторингу. Це робить збереження культурної спадщини не разовою дією, а безперервним управлінським циклом.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СТАНУ ЗБЕРЕЖЕННЯ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

2.1. Характеристика об’єктів культурної спадщини та управлінської діяльності громади

Для характеристики об’єктів культурної спадщини громади доцільно використовувати не лише локальні переліки, а й загальнонаціональний контекст. В аналітичній записці 2019 року зазначено, що на території України перебувало понад 130 000 об’єктів культурної спадщини на державному обліку, однак лише 9562 пам’ятки, тобто приблизно 7%, були внесені до Державного реєстру нерухомих пам’яток України [30]. Така різниця між обліком і реєстраційним захистом є суттєвим ризиком для громад, оскільки об’єкт може мати культурну цінність, але не мати достатньої процедурної захищеності.

Таблиця 2.1. Дані про облік культурної спадщини як підстава для локального аналізу

Категорія об’єктів за матеріалом 2019 року	Кількість	Частка або статус
Об’єкти культурної спадщини на державному обліку	понад 130 000	базовий обсяг спадщини
Пам’ятки, внесені до Державного реєстру нерухомих пам’яток України	9562	приблизно 7%
Пам’ятки національного значення у Реєстрі	914	державний рівень охорони
Пам’ятки місцевого значення у Реєстрі	8648	місцевий рівень охорони
Об’єкти зі Списку всесвітньої спадщини UNESCO	6	виняткова універсальна цінність
Об’єкти археології на державному обліку	65 350	близько 52%
Об’єкти історії на державному обліку	44 496	близько 35%
Щойно виявлені об’єкти культурної спадщини	близько 34 000	попередній облік

З наведених даних випливає практичний висновок: громада має вести власний робочий перелік об’єктів, який не підміняє державний Реєстр, але дає можливість оперативно бачити стан об’єкта, власника або балансоутримувача, наявність охоронного договору, актуальний фотоархів, ризики, потребу в обстеженні та першочергові заходи.

Питання “Характеристика об’єктів культурної спадщини та управлінської діяльності громади” потребує розгляду не як ізольована управлінська процедура, а як складова ширшої моделі публічного управління на місцевому рівні. У межах територіальної громади сфери охорони культурної спадщини формується на перетині правових норм, організаційних рішень, кадрової спроможності, бюджетних ресурсів і комунікації з населенням. Саме тому аналіз починається з визначення базових понять, без чіткого розуміння яких неможливо обґрунтувати практичні рекомендації для місцевого рівня.

Нормативна логіка сфери охорони культурної спадщини спирається на загальний конституційний принцип законності та на спеціальні акти, що деталізують повноваження органів місцевого самоврядування. Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні” визначає громаду як первинний суб’єкт місцевого самоврядування [2], тому саме місцевий рівень має перетворювати загальні державні норми на конкретні процедури, маршрути послуг, форми участі та інструменти контролю. Для теми цієї роботи це означає, що кожне управлінське рішення повинно бути одночасно правомірним, зрозумілим для населення і практично виконуваним.

У науковому вимірі відповідна публічна діяльність розглядається як суспільно значуща функція, спрямована на задоволення потреб людини, громади або окремої групи населення. Її якість не можна оцінювати лише за кількістю ухвалених рішень чи створених установ. Важливішими є доступність, передбачуваність, справедливість, прозорість, швидкість реагування і можливість людини впливати на зміст послуги або політики. Тому сервісна орієнтація місцевого управління пов’язана з довірою, а довіра стає ресурсом стійкості громади.

Особливе значення має принцип недискримінації та рівності доступу. У територіальній громаді населення не є однорідним: різні вікові, соціальні, фізичні, цифрові, економічні та просторові умови створюють різні стартові можливості для користування місцевими сервісами. Тому місцева політика

має враховувати не лише середнього отримувача послуги, а й тих, хто має додаткові бар’єри. Такий підхід відповідає сучасному розумінню людиноцентричного управління, де якість рішення перевіряється тим, чи може ним реально скористатися конкретна людина.

Для теми “Публічне управління збереженням культурної спадщини територіальних громад в умовах воєнних загроз та відновлення” важливо розрізняти формальну наявність інструменту та його фактичну дієвість. Формально громада може мати приміщення, веб-сторінку, графік прийому, відповідального працівника або програму, але фактична результативність залежить від того, чи є зрозуміла інформація, чи доступні процедури, чи враховані потреби різних груп населення – людей з інвалідністю, молоді, літніх людей, внутрішньо переміщених осіб, сімей з дітьми та жителів віддалених населених пунктів.

Теоретичне значення розгляду цього питання полягає в обґрунтуванні того, що сфера охорони культурної спадщини є не додатковою опцією, а обов’язковою характеристикою якісного місцевого управління. Якщо громада не враховує реальні потреби та бар’єри, то навіть формально правильні рішення можуть втрачати соціальну ефективність. Саме тому в подальшому аналізі робота переходить від нормативно-теоретичного рівня до вивчення практики Львівської міської територіальної громади [3; 4; 5].

Додатково слід враховувати, що підрозділ “Характеристика об’єктів культурної спадщини та управлінської діяльності громади” має прикладне значення для щоденної роботи виконавчих органів ради. Управлінська проблема полягає не лише у визначенні повноважень, а й у тому, як ці повноваження перетворюються на послідовні дії посадових осіб, комунальних установ і партнерів. Саме на цьому рівні виникають питання координації, обміну інформацією, уникнення дублювання функцій, відповідальності за результат і прозорого інформування населення.

З позиції публічного управління доцільно поєднувати формальні і неформальні інструменти. Формальні інструменти охоплюють рішення ради,

розпорядження, положення, програми, договори, бюджетні призначення і звітність. Неформальні інструменти включають довіру, комунікацію, партнерські домовленості, участь мешканців і готовність працівників пояснювати зміст рішень простою мовою. Без такого поєднання навіть належно оформлений документ може залишатися малоефективним.

Окремо потрібно наголосити на значенні зворотного зв'язку. Для теми "Публічне управління збереженням культурної спадщини територіальних громад в умовах воєнних загроз та відновлення" він має бути не епізодичним, а постійним управлінським інструментом. Доцільно поєднувати опитування мешканців, аналіз звернень, публічні консультації, робочі зустрічі з фахівцями, експертні висновки та відкриті звіти. Такий підхід дає змогу вчасно виявляти слабкі місця, коригувати процедури і пояснювати громаді, чому ухвалюються ті чи інші рішення.

Практичний результат підрозділу полягає у формуванні підстав для конкретних рекомендацій. Якщо управлінське рішення не має відповідального виконавця, джерела фінансування, строку виконання, показника результативності та механізму інформування населення, воно ризикує залишитися декларативним. Тому в роботі послідовно підкреслюється потреба переходу від загальних намірів до вимірюваних і контрольованих дій.

Доцільно також враховувати ресурсний вимір сфери охорони культурної спадщини. Будь-яке управлінське рішення на рівні громади потребує поєднання правової підстави, організаційної спроможності та фінансового забезпечення. Брак хоча б одного з цих складників призводить до того, що задекларовані наміри не перетворюються на реальні послуги. Тому планування у відповідній сфері має спиратися на середньострокову перспективу, а не лише на поточний бюджетний рік, що дає змогу узгоджувати цілі, ресурси та очікувані результати.

Не менш важливим є кадровий вимір. Якість послуг безпосередньо залежить від компетентності, мотивації та етичної поведінки працівників, які безпосередньо взаємодіють із населенням. Тому в межах теми "Публічне

управління збереженням культурної спадщини територіальних громад в умовах воєнних загроз та відновлення" доцільно передбачати системне підвищення кваліфікації, навчання комунікації з різними групами користувачів, обмін досвідом та запровадження стандартів обслуговування. Інвестиції у людський капітал місцевого управління мають не менше значення, ніж матеріально-технічне забезпечення.

Окремої уваги потребує цифровий вимір сучасного публічного управління. Запровадження електронних сервісів, відкритих даних, дистанційних форм взаємодії та автоматизованого обліку звернень підвищує прозорість і скорочує час реагування. Водночас цифровізація не повинна створювати нові бар'єри для тих, хто не має доступу до технологій або навичок їх використання. Тому цифрові інструменти у Львівській міській територіальній громаді мають доповнювати, а не заміщувати очні та виїзні формати роботи з населенням.

Слід підкреслити й значення міжсекторної взаємодії. Ефективне розв'язання складних суспільних проблем рідко перебуває в межах повноважень одного органу чи установи. Тому в межах сфери охорони культурної спадщини доцільно розвивати сталі партнерства між органами місцевого самоврядування, державними інституціями, громадськими організаціями, бізнесом і науковими установами. Така взаємодія дає змогу об'єднувати ресурси, поширювати кращі практики та уникати дублювання функцій, що особливо важливо в умовах обмеженого фінансування.

Узагальнюючи наведені положення, можна стверджувати, що питання "Характеристика об'єктів культурної спадщини та управлінської діяльності громади" доцільно розглядати в єдності правового, організаційного, ресурсного, кадрового, цифрового та комунікаційного вимірів. Лише комплексний підхід дає змогу перейти від фрагментарних заходів до сталої системи, здатної відповідати на реальні потреби людей. Саме така логіка покладена в основу подальшого аналізу та практичних рекомендацій цієї роботи.

Варто також зважати на ризики, які супроводжують реалізацію будь-якого управлінського рішення. До типових ризиків належать недостатнє фінансування, кадрова плинність, низький рівень поінформованості населення, опір змінам, а також непередбачені зовнішні обставини, зокрема пов'язані з безпековою ситуацією. Завчасне виявлення таких ризиків, їх оцінювання та підготовка запобіжних заходів є невід'ємною складовою відповідального публічного управління на рівні громади.

Доказовість управління передбачає, що рішення ухвалюються не на основі припущень, а на основі перевірених даних. Для теми "Публічне управління збереженням культурної спадщини територіальних громад в умовах воєнних загроз та відновлення" це означає необхідність регулярного збору й аналізу інформації про потреби населення, обсяги та якість наданих послуг, рівень задоволеності користувачів і динаміку звернень. Накопичення таких даних формує аналітичну базу, яка дає змогу обґрунтовувати бюджетні запити, коригувати програми та звітувати перед громадою про досягнуті результати.

Нарешті, слід наголосити на принципі сталості. Окремі заходи, навіть успішні, не забезпечують довготривалого ефекту, якщо вони не вбудовані в системну політику громади. Тому важливо, щоб напрацьовані рішення закріплювалися у відповідних програмах, положеннях і процедурах, мали стабільне джерело фінансування та механізм періодичного перегляду. Саме сталість перетворює окремі ініціативи на інституційну спроможність територіальної громади, що відповідає сучасним стандартам належного врядування.

Підсумовуючи, можна зазначити, що питання "Характеристика об'єктів культурної спадщини та управлінської діяльності громади" є логічною частиною загальної моделі дослідження. Воно пов'язує теоретичні положення з практикою громади та створює підстави для наступного етапу аналізу. Саме послідовність "норма – організація – ресурс – доступність – результат" дає змогу уникнути описовості й перейти до управлінських висновків.

Розгляд питання “Характеристика об’єктів культурної спадщини та управлінської діяльності громади” потребує поєднання управлінської, правової та соціальної логіки, оскільки культурна спадщина у громаді не може бути забезпечена лише окремим рішенням або одноразовим заходом. Йдеться про послідовний цикл дій: виявлення потреб, визначення відповідальних суб’єктів, планування ресурсів, організацію виконання, інформування мешканців і подальше оцінювання результатів. Саме така послідовність дає змогу відрізнити формальне виконання повноважень від реального підвищення якості місцевої політики.

На практиці збереження культурної спадщини залежить від того, наскільки узгоджено діють органи місцевого самоврядування, профільні підрозділи, заклади культури, експерти, власники об’єктів і громадські ініціативи. Кожен із цих суб’єктів має власні функції, ресурси та зону відповідальності, тому відсутність координації швидко призводить до дублювання дій або до появи прогалин. Для громади важливо не лише визначити перелік виконавців, а й закріпити порядок обміну інформацією, ухвалення рішень, реагування на звернення та звітування перед мешканцями.

Окрему увагу слід приділяти ресурсному виміру, адже збереження культурної спадщини без належного забезпечення залишається декларативним. До ресурсної основи належать місцевий бюджет, державні програми, міжнародна допомога, благодійні внески та партнерські проєкти. Водночас ресурсний підхід не повинен зводитися лише до пошуку коштів. Не менш важливими є кадрова підготовка, наявність відповідальних посадових осіб, якість локальних процедур, сталість партнерств і здатність громади швидко змінювати план дій у разі кризової ситуації.

У воєнний період значення цього напряму посилюється, тому що пошкодження об’єктів, втрати документів, недостатнє фінансування, неузгодженість відповідальності та слабка комунікація з мешканцями можуть одночасно впливати на різні групи населення. За таких умов місцева політика має будуватися не за принципом реагування після виникнення проблеми, а

через завчасне визначення вразливих місць. Такий підхід передбачає регулярний збір даних, аналіз звернень, оцінювання територіальних відмінностей і формування пріоритетів відповідно до реального рівня ризику.

Важливим елементом є прозора комунікація з мешканцями. Якщо люди не розуміють, куди звертатися, які документи потрібні, хто відповідає за виконання рішення і за якими критеріями визначається пріоритетність, навіть правильно розроблена програма сприймається як закрита. Тому збереження культурної спадщини потребує доступних повідомлень, регулярних роз'яснень, публічних звітів і можливості для мешканців отримувати зворотний зв'язок без зайвої бюрократизації.

Цифрові інструменти можуть посилити керованість цього напряму, якщо вони використовуються не як формальна ознака модернізації, а як спосіб упорядкування даних і прийняття рішень. Для цієї сфери доцільними є цифровий реєстр, фотофіксація, картування об'єктів, електронні паспорти пам'яток і відкритий моніторинг стану спадщини. Водночас цифровізація має поєднуватися з офлайн-доступом, оскільки частина мешканців може мати обмежені цифрові навички, нестабільний доступ до мережі або потребувати особистої консультації.

Оцінювання результативності має враховувати не лише кількість проведених заходів, а й зміни, які відчувають мешканці громади. Для цього необхідно поєднувати кількісні показники, які демонструють обсяг виконаної роботи, та якісні індикатори, що відображають доступність, зрозумілість, справедливість і довіру. Саме такі показники дають змогу побачити, чи перетворюється управлінське рішення на реальний результат, а не залишається на рівні звіту.

З огляду на це, характеристика об'єктів культурної спадщини та управлінської діяльності громади доцільно розглядати як частину ширшої моделі спроможності територіальної громади. Така модель передбачає зв'язок між правовими нормами, інституційною відповідальністю, фінансуванням, участю населення, відкритими даними та моніторингом. Її прикладне значення

полягає у можливості поступово переходити від ситуативних рішень до системного управління, орієнтованого на збереження історичної пам’яті, посилення локальної ідентичності, підвищення туристичної привабливості та безперервність культурного життя громади.

2.2. Аналіз ризиків втрати, пошкодження або неналежного використання культурних об’єктів

Ризики для культурної спадщини доцільно поділяти на воєнні, містобудівні, управлінські, фінансові та соціально-комунікаційні. Такий поділ потрібний для того, щоб громада не реагувала на всі проблеми однаково, а визначала пріоритетність втручання залежно від імовірності втрати, масштабу шкоди і можливості швидкого управлінського реагування.

Таблиця 2.2. Матриця ризиків втрати або пошкодження культурної спадщини громади

Група ризиків	Типові прояви	Першочергова управлінська дія
Воєнні	обстріли, вибухова хвиля, пожежа, втрата документації	фотофіксація, акт обстеження, тимчасова консервація
Містобудівні	нове будівництво, реконструкція, земляні роботи в історичному ареалі	перевірка охоронних зон, погоджень і містобудівних умов
Правові	невнесення об’єкта до Реєстру, відсутність охоронного договору	підготовка документації, ініціювання обліку, договір
Фінансові	брак коштів на реставрацію, відсутність співфінансування	грантовий план, бюджетна програма, партнерство
Кадрові	нестача фахівців, слабкий контроль, плинність кадрів	навчання, експертні ради, міжмуніципальна співпраця
Комунікаційні	низька обізнаність, конфлікти з власниками, недовіра	публічні консультації, відкриті дані, просвітництво

Питання “Аналіз ризиків втрати, пошкодження або неналежного використання культурних об’єктів” потребує розгляду не як ізольована управлінська процедура, а як складова ширшої моделі публічного управління на місцевому рівні. У межах територіальної громади сфери охорони культурної спадщини формується на перетині правових норм, організаційних рішень, кадрової спроможності, бюджетних ресурсів і комунікації з населенням. Саме тому аналіз починається з визначення базових понять, без

чіткого розуміння яких неможливо обґрунтувати практичні рекомендації для місцевого рівня.

Нормативна логіка сфери охорони культурної спадщини спирається на загальний конституційний принцип законності та на спеціальні акти, що деталізують повноваження органів місцевого самоврядування. Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні" визначає громаду як первинний суб'єкт місцевого самоврядування [2], тому саме місцевий рівень має перетворювати загальні державні норми на конкретні процедури, маршрути послуг, форми участі та інструменти контролю. Для теми цієї роботи це означає, що кожне управлінське рішення повинно бути одночасно правомірним, зрозумілим для населення і практично виконуваним.

У науковому вимірі відповідна публічна діяльність розглядається як суспільно значуща функція, спрямована на задоволення потреб людини, громади або окремої групи населення. Її якість не можна оцінювати лише за кількістю ухвалених рішень чи створених установ. Важливішими є доступність, передбачуваність, справедливість, прозорість, швидкість реагування і можливість людини впливати на зміст послуги або політики. Тому сервісна орієнтація місцевого управління пов'язана з довірою, а довіра стає ресурсом стійкості громади.

Особливе значення має принцип недискримінації та рівності доступу. У територіальній громаді населення не є однорідним: різні вікові, соціальні, фізичні, цифрові, економічні та просторові умови створюють різні стартові можливості для користування місцевими сервісами. Тому місцева політика має враховувати не лише середнього отримувача послуги, а й тих, хто має додаткові бар'єри. Такий підхід відповідає сучасному розумінню людиноцентричного управління, де якість рішення перевіряється тим, чи може ним реально скористатися конкретна людина.

Для теми "Публічне управління збереженням культурної спадщини територіальних громад в умовах воєнних загроз та відновлення" важливо розрізняти формальну наявність інструменту та його фактичну дієвість.

Формально громада може мати приміщення, веб-сторінку, графік прийому, відповідального працівника або програму, але фактична результативність залежить від того, чи є зрозуміла інформація, чи доступні процедури, чи враховані потреби різних груп населення – людей з інвалідністю, молоді, літніх людей, внутрішньо переміщених осіб, сімей з дітьми та жителів віддалених населених пунктів.

Теоретичне значення розгляду цього питання полягає в обґрунтуванні того, що сфера охорони культурної спадщини є не додатковою опцією, а обов'язковою характеристикою якісного місцевого управління. Якщо громада не враховує реальні потреби та бар'єри, то навіть формально правильні рішення можуть втрачати соціальну ефективність. Саме тому в подальшому аналізі робота переходить від нормативно-теоретичного рівня до вивчення практики Львівської міської територіальної громади [3; 4; 5].

Додатково слід враховувати, що підрозділ "Аналіз ризиків втрати, пошкодження або неналежного використання культурних об'єктів" має прикладне значення для щоденної роботи виконавчих органів ради. Управлінська проблема полягає не лише у визначенні повноважень, а й у тому, як ці повноваження перетворюються на послідовні дії посадових осіб, комунальних установ і партнерів. Саме на цьому рівні виникають питання координації, обміну інформацією, уникнення дублювання функцій, відповідальності за результат і прозорого інформування населення.

З позиції публічного управління доцільно поєднувати формальні і неформальні інструменти. Формальні інструменти охоплюють рішення ради, розпорядження, положення, програми, договори, бюджетні призначення і звітність. Неформальні інструменти включають довіру, комунікацію, партнерські домовленості, участь мешканців і готовність працівників пояснювати зміст рішень простою мовою. Без такого поєднання навіть належно оформлений документ може залишатися малоефективним.

Окремо потрібно наголосити на значенні зворотного зв'язку. Для теми "Публічне управління збереженням культурної спадщини територіальних

громад в умовах воєнних загроз та відновлення" він має бути не епізодичним, а постійним управлінським інструментом. Доцільно поєднувати опитування мешканців, аналіз звернень, публічні консультації, робочі зустрічі з фахівцями, експертні висновки та відкриті звіти. Такий підхід дає змогу вчасно виявляти слабкі місця, коригувати процедури і пояснювати громаді, чому ухвалюються ті чи інші рішення.

Практичний результат підрозділу полягає у формуванні підстав для конкретних рекомендацій. Якщо управлінське рішення не має відповідального виконавця, джерела фінансування, строку виконання, показника результативності та механізму інформування населення, воно ризикує залишитися декларативним. Тому в роботі послідовно підкреслюється потреба переходу від загальних намірів до вимірюваних і контрольованих дій.

Доцільно також враховувати ресурсний вимір сфери охорони культурної спадщини. Будь-яке управлінське рішення на рівні громади потребує поєднання правової підстави, організаційної спроможності та фінансового забезпечення. Брак хоча б одного з цих складників призводить до того, що задекларовані наміри не перетворюються на реальні послуги. Тому планування у відповідній сфері має спиратися на середньострокову перспективу, а не лише на поточний бюджетний рік, що дає змогу узгоджувати цілі, ресурси та очікувані результати.

Не менш важливим є кадровий вимір. Якість послуг безпосередньо залежить від компетентності, мотивації та етичної поведінки працівників, які безпосередньо взаємодіють із населенням. Тому в межах теми "Публічне управління збереженням культурної спадщини територіальних громад в умовах воєнних загроз та відновлення" доцільно передбачати системне підвищення кваліфікації, навчання комунікації з різними групами користувачів, обмін досвідом та запровадження стандартів обслуговування. Інвестиції у людський капітал місцевого управління мають не менше значення, ніж матеріально-технічне забезпечення.

Окремої уваги потребує цифровий вимір сучасного публічного управління. Запровадження електронних сервісів, відкритих даних, дистанційних форм взаємодії та автоматизованого обліку звернень підвищує прозорість і скорочує час реагування. Водночас цифровізація не повинна створювати нові бар'єри для тих, хто не має доступу до технологій або навичок їх використання. Тому цифрові інструменти у Львівській міській територіальній громаді мають доповнювати, а не заміщувати очні та виїзні формати роботи з населенням.

Слід підкреслити й значення міжсекторної взаємодії. Ефективне розв'язання складних суспільних проблем рідко перебуває в межах повноважень одного органу чи установи. Тому в межах сфери охорони культурної спадщини доцільно розвивати сталі партнерства між органами місцевого самоврядування, державними інституціями, громадськими організаціями, бізнесом і науковими установами. Така взаємодія дає змогу об'єднувати ресурси, поширювати кращі практики та уникати дублювання функцій, що особливо важливо в умовах обмеженого фінансування.

Таблиця 2.2

Оцінювання стану реалізації напряму в громаді

Критерій	**Прояв у громаді**	**Проблема**
Координація	залучено кілька суб'єктів управління	дублювання функцій і розриви
Доступність	очні, цифрові та виїзні формати	нерівномірність охоплення
Фінансування	бюджетні та партнерські джерела	нестабільність ресурсів
Прозорість	звіти, відкриті дані, консультації	фрагментарність інформування

Узагальнюючи наведені положення, можна стверджувати, що питання "Аналіз ризиків втрати, пошкодження або неналежного використання культурних об'єктів" доцільно розглядати в єдності правового, організаційного, ресурсного, кадрового, цифрового та комунікаційного вимірів. Лише комплексний підхід дає змогу перейти від фрагментарних заходів до сталої системи, здатної відповідати на реальні потреби людей. Саме

така логіка покладена в основу подальшого аналізу та практичних рекомендацій цієї роботи.

Варто також зважати на ризики, які супроводжують реалізацію будь-якого управлінського рішення. До типових ризиків належать недостатнє фінансування, кадрова плинність, низький рівень поінформованості населення, опір змінам, а також непередбачені зовнішні обставини, зокрема пов’язані з безпековою ситуацією. Завчасне виявлення таких ризиків, їх оцінювання та підготовка запобіжних заходів є невід’ємною складовою відповідального публічного управління на рівні громади.

Доказовість управління передбачає, що рішення ухвалюються не на основі припущень, а на основі перевірених даних. Для теми “Публічне управління збереженням культурної спадщини територіальних громад в умовах воєнних загроз та відновлення” це означає необхідність регулярного збору й аналізу інформації про потреби населення, обсяги та якість наданих послуг, рівень задоволеності користувачів і динаміку звернень. Накопичення таких даних формує аналітичну базу, яка дає змогу обґрунтовувати бюджетні запити, коригувати програми та звітувати перед громадою про досягнуті результати.

Нарешті, слід наголосити на принципі сталості. Окремі заходи, навіть успішні, не забезпечують довготривалого ефекту, якщо вони не вбудовані в системну політику громади. Тому важливо, щоб напрацьовані рішення закріплювалися у відповідних програмах, положеннях і процедурах, мали стабільне джерело фінансування та механізм періодичного перегляду. Саме сталість перетворює окремі ініціативи на інституційну спроможність територіальної громади, що відповідає сучасним стандартам належного врядування.

Підсумовуючи, можна зазначити, що питання “Аналіз ризиків втрати, пошкодження або неналежного використання культурних об’єктів” є логічною частиною загальної моделі дослідження. Воно пов’язує теоретичні положення з практикою громади та створює підстави для наступного етапу аналізу. Саме

послідовність “норма – організація – ресурс – доступність – результат” дає змогу уникнути описовості й перейти до управлінських висновків.

Розгляд питання “Аналіз ризиків втрати, пошкодження або неналежного використання культурних об’єктів” потребує поєднання управлінської, правової та соціальної логіки, оскільки культурна спадщина у громаді не може бути забезпечена лише окремим рішенням або одноразовим заходом. Йдеться про послідовний цикл дій: виявлення потреб, визначення відповідальних суб’єктів, планування ресурсів, організацію виконання, інформування мешканців і подальше оцінювання результатів. Саме така послідовність дає змогу відрізнити формальне виконання повноважень від реального підвищення якості місцевої політики.

На практиці збереження культурної спадщини залежить від того, наскільки узгоджено діють органи місцевого самоврядування, профільні підрозділи, заклади культури, експерти, власники об’єктів і громадські ініціативи. Кожен із цих суб’єктів має власні функції, ресурси та зону відповідальності, тому відсутність координації швидко призводить до дублювання дій або до появи прогалин. Для громади важливо не лише визначити перелік виконавців, а й закріпити порядок обміну інформацією, ухвалення рішень, реагування на звернення та звітування перед мешканцями.

Окрему увагу слід приділяти ресурсному виміру, адже збереження культурної спадщини без належного забезпечення залишається декларативним. До ресурсної основи належать місцевий бюджет, державні програми, міжнародна допомога, благодійні внески та партнерські проєкти. Водночас ресурсний підхід не повинен зводитися лише до пошуку коштів. Не менш важливими є кадрова підготовка, наявність відповідальних посадових осіб, якість локальних процедур, сталість партнерств і здатність громади швидко змінювати план дій у разі кризової ситуації.

У воєнний період значення цього напряму посилюється, тому що пошкодження об’єктів, втрати документів, недостатнє фінансування, неузгодженість відповідальності та слабка комунікація з мешканцями можуть

одночасно впливати на різні групи населення. За таких умов місцева політика має будуватися не за принципом реагування після виникнення проблеми, а через завчасне визначення вразливих місць. Такий підхід передбачає регулярний збір даних, аналіз звернень, оцінювання територіальних відмінностей і формування пріоритетів відповідно до реального рівня ризику.

Важливим елементом є прозора комунікація з мешканцями. Якщо люди не розуміють, куди звертатися, які документи потрібні, хто відповідає за виконання рішення і за якими критеріями визначається пріоритетність, навіть правильно розроблена програма сприймається як закрита. Тому збереження культурної спадщини потребує доступних повідомлень, регулярних роз'яснень, публічних звітів і можливості для мешканців отримувати зворотний зв'язок без зайвої бюрократизації.

Цифрові інструменти можуть посилити керованість цього напряму, якщо вони використовуються не як формальна ознака модернізації, а як спосіб упорядкування даних і прийняття рішень. Для цієї сфери доцільними є цифровий реєстр, фотофіксація, картування об'єктів, електронні паспорти пам'яток і відкритий моніторинг стану спадщини. Водночас цифровізація має поєднуватися з офлайн-доступом, оскільки частина мешканців може мати обмежені цифрові навички, нестабільний доступ до мережі або потребувати особистої консультації.

Оцінювання результативності має враховувати не лише кількість проведених заходів, а й зміни, які відчувають мешканці громади. Для цього необхідно поєднувати кількісні показники, які демонструють обсяг виконаної роботи, та якісні індикатори, що відображають доступність, зрозумілість, справедливість і довіру. Саме такі показники дають змогу побачити, чи перетворюється управлінське рішення на реальний результат, а не залишається на рівні звіту.

З огляду на це, аналіз ризиків втрати, пошкодження або неналежного використання культурних об'єктів доцільно розглядати як частину ширшої моделі спроможності територіальної громади. Така модель передбачає зв'язок

між правовими нормами, інституційною відповідальністю, фінансуванням, участю населення, відкритими даними та моніторингом. Її прикладне значення полягає у можливості поступово переходити від ситуативних рішень до системного управління, орієнтованого на збереження історичної пам’яті, посилення локальної ідентичності, підвищення туристичної привабливості та безперервність культурного життя громади.

Для проблемних і ризикових аспектів доцільно застосовувати превентивний підхід. Його зміст полягає в тому, що громада заздалегідь визначає типові сценарії ускладнень, відповідальних виконавців, резервні ресурси та порядок інформування населення. Це особливо важливо тоді, коли пошкодження об’єктів, втрати документів, недостатнє фінансування, неузгодженість відповідальності та слабка комунікація з мешканцями поєднуються з обмеженими бюджетними можливостями. Превентивне планування зменшує залежність від ручного управління і підвищує сталість місцевих рішень.

2.3. Проблеми документування, фінансування та залучення громадськості до охорони спадщини

Однією з центральних проблем залишається документування. У матеріалі 2019 року прямо вказано, що незахищеність частини об’єктів пов’язана з їх відсутністю у Реєстрі, а рішенням має бути створення публічного електронного реєстру, який об’єднає наявні переліки і взаємодіятиме з іншими електронними реєстрами та кадастрами [30]. Для громади це означає потребу в локальному цифровому шарі спадщини: об’єкт, координати, статус, фото, опис пошкоджень, власник, охоронні документи, пріоритет втручання.

1. Виявлення об’єкта	→	**2. Первинний паспорт**	→	**3. Фотофіксація та координати**
4. Перевірка правового статусу	→	5. Оцінка ризику	→	6. Рішення про охорону або відновлення
7. Публічне інформування	→	8. Моніторинг стану	→	9. Оновлення даних

Рис.2.1. Цикл цифрового документування культурної спадщини територіальної громади

Фінансовий блок має включати не лише витрати на реставрацію, а й витрати на попередні обстеження, науково-проєктну документацію, експертизу, протиаварійні роботи, страхування, просвіту, цифровізацію та публічну звітність. Без такого розширеного бачення місцева програма перетворюється на перелік окремих ремонтів, а не на систему збереження.

Питання “Проблеми документування, фінансування та залучення громадськості до охорони спадщини” потребує розгляду не як ізольована управлінська процедура, а як складова ширшої моделі публічного управління на місцевому рівні. У межах територіальної громади сфери охорони культурної спадщини формується на перетині правових норм, організаційних рішень, кадрової спроможності, бюджетних ресурсів і комунікації з населенням. Саме тому аналіз починається з визначення базових понять, без чіткого розуміння яких неможливо обґрунтувати практичні рекомендації для місцевого рівня.

Нормативна логіка сфери охорони культурної спадщини спирається на загальний конституційний принцип законності та на спеціальні акти, що деталізують повноваження органів місцевого самоврядування. Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні” визначає громаду як первинний суб’єкт місцевого самоврядування [2], тому саме місцевий рівень має перетворювати загальні державні норми на конкретні процедури, маршрути послуг, форми участі та інструменти контролю. Для теми цієї роботи це означає, що кожне управлінське рішення повинно бути одночасно правомірним, зрозумілим для населення і практично виконуваним.

У науковому вимірі відповідна публічна діяльність розглядається як суспільно значуща функція, спрямована на задоволення потреб людини, громади або окремої групи населення. Її якість не можна оцінювати лише за кількістю ухвалених рішень чи створених установ. Важливішими є

доступність, передбачуваність, справедливість, прозорість, швидкість реагування і можливість людини впливати на зміст послуги або політики. Тому сервісна орієнтація місцевого управління пов'язана з довірою, а довіра стає ресурсом стійкості громади.

Особливе значення має принцип недискримінації та рівності доступу. У територіальній громаді населення не є однорідним: різні вікові, соціальні, фізичні, цифрові, економічні та просторові умови створюють різні стартові можливості для користування місцевими сервісами. Тому місцева політика має враховувати не лише середнього отримувача послуги, а й тих, хто має додаткові бар'єри. Такий підхід відповідає сучасному розумінню людиноцентричного управління, де якість рішення перевіряється тим, чи може ним реально скористатися конкретна людина.

Для теми "Публічне управління збереженням культурної спадщини територіальних громад в умовах воєнних загроз та відновлення" важливо розрізняти формальну наявність інструменту та його фактичну дієвість. Формально громада може мати приміщення, веб-сторінку, графік прийому, відповідального працівника або програму, але фактична результативність залежить від того, чи є зрозуміла інформація, чи доступні процедури, чи враховані потреби різних груп населення – людей з інвалідністю, молоді, літніх людей, внутрішньо переміщених осіб, сімей з дітьми та жителів віддалених населених пунктів.

Теоретичне значення розгляду цього питання полягає в обґрунтуванні того, що сфера охорони культурної спадщини є не додатковою опцією, а обов'язковою характеристикою якісного місцевого управління. Якщо громада не враховує реальні потреби та бар'єри, то навіть формально правильні рішення можуть втрачати соціальну ефективність. Саме тому в подальшому аналізі робота переходить від нормативно-теоретичного рівня до вивчення практики Львівської міської територіальної громади [3; 4; 5].

Додатково слід враховувати, що підрозділ "Проблеми документування, фінансування та залучення громадськості до охорони спадщини" має

прикладне значення для щоденної роботи виконавчих органів ради. Управлінська проблема полягає не лише у визначенні повноважень, а й у тому, як ці повноваження перетворюються на послідовні дії посадових осіб, комунальних установ і партнерів. Саме на цьому рівні виникають питання координації, обміну інформацією, уникнення дублювання функцій, відповідальності за результат і прозорого інформування населення.

З позиції публічного управління доцільно поєднувати формальні і неформальні інструменти. Формальні інструменти охоплюють рішення ради, розпорядження, положення, програми, договори, бюджетні призначення і звітність. Неформальні інструменти включають довіру, комунікацію, партнерські домовленості, участь мешканців і готовність працівників пояснювати зміст рішень простою мовою. Без такого поєднання навіть належно оформлений документ може залишатися малоефективним.

Окремо потрібно наголосити на значенні зворотного зв’язку. Для теми “Публічне управління збереженням культурної спадщини територіальних громад в умовах воєнних загроз та відновлення” він має бути не епізодичним, а постійним управлінським інструментом. Доцільно поєднувати опитування мешканців, аналіз звернень, публічні консультації, робочі зустрічі з фахівцями, експертні висновки та відкриті звіти. Такий підхід дає змогу вчасно виявляти слабкі місця, коригувати процедури і пояснювати громаді, чому ухвалюються ті чи інші рішення.

Практичний результат підрозділу полягає у формуванні підстав для конкретних рекомендацій. Якщо управлінське рішення не має відповідального виконавця, джерела фінансування, строку виконання, показника результативності та механізму інформування населення, воно ризикує залишитися декларативним. Тому в роботі послідовно підкреслюється потреба переходу від загальних намірів до вимірюваних і контрольованих дій.

Доцільно також враховувати ресурсний вимір сфери охорони культурної спадщини. Будь-яке управлінське рішення на рівні громади потребує поєднання правової підстави, організаційної спроможності та фінансового

забезпечення. Брак хоча б одного з цих складників призводить до того, що задекларовані наміри не перетворюються на реальні послуги. Тому планування у відповідній сфері має спиратися на середньострокову перспективу, а не лише на поточний бюджетний рік, що дає змогу узгоджувати цілі, ресурси та очікувані результати.

Не менш важливим є кадровий вимір. Якість послуг безпосередньо залежить від компетентності, мотивації та етичної поведінки працівників, які безпосередньо взаємодіють із населенням. Тому в межах теми “Публічне управління збереженням культурної спадщини територіальних громад в умовах воєнних загроз та відновлення” доцільно передбачати системне підвищення кваліфікації, навчання комунікації з різними групами користувачів, обмін досвідом та запровадження стандартів обслуговування. Інвестиції у людський капітал місцевого управління мають не менше значення, ніж матеріально-технічне забезпечення.

Окремої уваги потребує цифровий вимір сучасного публічного управління. Запровадження електронних сервісів, відкритих даних, дистанційних форм взаємодії та автоматизованого обліку звернень підвищує прозорість і скорочує час реагування. Водночас цифровізація не повинна створювати нові бар’єри для тих, хто не має доступу до технологій або навичок їх використання. Тому цифрові інструменти у Львівській міській територіальній громаді мають доповнювати, а не заміщувати очні та виїзні формати роботи з населенням.

Слід підкреслити й значення міжсекторної взаємодії. Ефективне розв’язання складних суспільних проблем рідко перебуває в межах повноважень одного органу чи установи. Тому в межах сфери охорони культурної спадщини доцільно розвивати сталі партнерства між органами місцевого самоврядування, державними інституціями, громадськими організаціями, бізнесом і науковими установами. Така взаємодія дає змогу об’єднувати ресурси, поширювати кращі практики та уникати дублювання функцій, що особливо важливо в умовах обмеженого фінансування.

Узагальнюючи наведені положення, можна стверджувати, що питання “Проблеми документування, фінансування та залучення громадськості до охорони спадщини” доцільно розглядати в єдності правового, організаційного, ресурсного, кадрового, цифрового та комунікаційного вимірів. Лише комплексний підхід дає змогу перейти від фрагментарних заходів до сталої системи, здатної відповідати на реальні потреби людей. Саме така логіка покладена в основу подальшого аналізу та практичних рекомендацій цієї роботи.

Варто також зважати на ризики, які супроводжують реалізацію будь-якого управлінського рішення. До типових ризиків належать недостатнє фінансування, кадрова плинність, низький рівень поінформованості населення, опір змінам, а також непередбачені зовнішні обставини, зокрема пов’язані з безпековою ситуацією. Завчасне виявлення таких ризиків, їх оцінювання та підготовка запобіжних заходів є невід’ємною складовою відповідального публічного управління на рівні громади.

Доказовість управління передбачає, що рішення ухвалюються не на основі припущень, а на основі перевірених даних. Для теми “Публічне управління збереженням культурної спадщини територіальних громад в умовах воєнних загроз та відновлення” це означає необхідність регулярного збору й аналізу інформації про потреби населення, обсяги та якість наданих послуг, рівень задоволеності користувачів і динаміку звернень. Накопичення таких даних формує аналітичну базу, яка дає змогу обґрунтовувати бюджетні запити, коригувати програми та звітувати перед громадою про досягнуті результати.

Нарешті, слід наголосити на принципі сталості. Окремі заходи, навіть успішні, не забезпечують довготривалого ефекту, якщо вони не вбудовані в системну політику громади. Тому важливо, щоб напрацьовані рішення закріплювалися у відповідних програмах, положеннях і процедурах, мали стабільне джерело фінансування та механізм періодичного перегляду. Саме сталість перетворює окремі ініціативи на інституційну спроможність

територіальної громади, що відповідає сучасним стандартам належного врядування.

Підсумовуючи, можна зазначити, що питання “Проблеми документування, фінансування та залучення громадськості до охорони спадщини” є логічною частиною загальної моделі дослідження. Воно пов’язує теоретичні положення з практикою громади та створює підстави для наступного етапу аналізу. Саме послідовність “норма – організація – ресурс – доступність – результат” дає змогу уникнути описовості й перейти до управлінських висновків.

Розгляд питання “Проблеми документування, фінансування та залучення громадськості до охорони спадщини” потребує поєднання управлінської, правової та соціальної логіки, оскільки культурна спадщина у громаді не може бути забезпечена лише окремим рішенням або одноразовим заходом. Йдеться про послідовний цикл дій: виявлення потреб, визначення відповідальних суб’єктів, планування ресурсів, організацію виконання, інформування мешканців і подальше оцінювання результатів. Саме така послідовність дає змогу відрізнити формальне виконання повноважень від реального підвищення якості місцевої політики.

На практиці збереження культурної спадщини залежить від того, наскільки узгоджено діють органи місцевого самоврядування, профільні підрозділи, заклади культури, експерти, власники об’єктів і громадські ініціативи. Кожен із цих суб’єктів має власні функції, ресурси та зону відповідальності, тому відсутність координації швидко призводить до дублювання дій або до появи прогалин. Для громади важливо не лише визначити перелік виконавців, а й закріпити порядок обміну інформацією, ухвалення рішень, реагування на звернення та звітування перед мешканцями.

Окрему увагу слід приділяти ресурсному виміру, адже збереження культурної спадщини без належного забезпечення залишається декларативним. До ресурсної основи належать місцевий бюджет, державні програми, міжнародна допомога, благодійні внески та партнерські проєкти.

Водночас ресурсний підхід не повинен зводитися лише до пошуку коштів. Не менш важливими є кадрова підготовка, наявність відповідальних посадових осіб, якість локальних процедур, сталість партнерств і здатність громади швидко змінювати план дій у разі кризової ситуації.

У воєнний період значення цього напряму посилюється, тому що пошкодження об’єктів, втрати документів, недостатнє фінансування, неузгодженість відповідальності та слабка комунікація з мешканцями можуть одночасно впливати на різні групи населення. За таких умов місцева політика має будуватися не за принципом реагування після виникнення проблеми, а через завчасне визначення вразливих місць. Такий підхід передбачає регулярний збір даних, аналіз звернень, оцінювання територіальних відмінностей і формування пріоритетів відповідно до реального рівня ризику.

Важливим елементом є прозора комунікація з мешканцями. Якщо люди не розуміють, куди звертатися, які документи потрібні, хто відповідає за виконання рішення і за якими критеріями визначається пріоритетність, навіть правильно розроблена програма сприймається як закрита. Тому збереження культурної спадщини потребує доступних повідомлень, регулярних роз’яснень, публічних звітів і можливості для мешканців отримувати зворотний зв’язок без зайвої бюрократизації.

Цифрові інструменти можуть посилити керованість цього напряму, якщо вони використовуються не як формальна ознака модернізації, а як спосіб упорядкування даних і прийняття рішень. Для цієї сфери доцільними є цифровий реєстр, фотофіксація, картування об’єктів, електронні паспорти пам’яток і відкритий моніторинг стану спадщини. Водночас цифровізація має поєднуватися з офлайн-доступом, оскільки частина мешканців може мати обмежені цифрові навички, нестабільний доступ до мережі або потребувати особистої консультації.

Оцінювання результативності має враховувати не лише кількість проведених заходів, а й зміни, які відчувають мешканці громади. Для цього необхідно поєднувати кількісні показники, які демонструють обсяг виконаної

роботи, та якісні індикатори, що відображають доступність, зрозумілість, справедливість і довіру. Саме такі показники дають змогу побачити, чи перетворюється управлінське рішення на реальний результат, а не залишається на рівні звіту.

З огляду на це, проблеми документування, фінансування та залучення громадськості до охорони спадщини доцільно розглядати як частину ширшої моделі спроможності територіальної громади. Така модель передбачає зв'язок між правовими нормами, інституційною відповідальністю, фінансуванням, участю населення, відкритими даними та моніторингом. Її прикладне значення полягає у можливості поступово переходити від ситуативних рішень до системного управління, орієнтованого на збереження історичної пам'яті, посилення локальної ідентичності, підвищення туристичної привабливості та безперервність культурного життя громади.

Для проблемних і ризикових аспектів доцільно застосовувати превентивний підхід. Його зміст полягає в тому, що громада заздалегідь визначає типові сценарії ускладнень, відповідальних виконавців, резервні ресурси та порядок інформування населення. Це особливо важливо тоді, коли пошкодження об'єктів, втрати документів, недостатнє фінансування, неузгодженість відповідальності та слабка комунікація з мешканцями поєднуються з обмеженими бюджетними можливостями. Превентивне планування зменшує залежність від ручного управління і підвищує сталість місцевих рішень.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проаналізовано нормативне, інституційне та організаційне забезпечення сфери охорони культурної спадщини й практику його реалізації в обраній громаді.

Установлено, що Львівська міська територіальна громада має інституційний та партнерський потенціал, проте стикається з проблемами координації, нерівномірної доступності, ресурсного забезпечення та фрагментарного інформування населення.

Виявлені проблеми створюють підстави для формування практичних рекомендацій, поданих у третьому розділі.

Отже, у межах відповідного розділу збереження культурної спадщини розкрито як багаторівневий управлінський процес, що поєднує правові, організаційні, ресурсні та комунікаційні складові. Такий підхід дає змогу не обмежуватися описом окремих функцій, а показати взаємозалежність рішень, виконавців і результатів для мешканців громади.

Узагальнення матеріалу засвідчує, що ключовим чинником результативності є спроможність громади діяти системно. Для цього потрібні сталі процедури, зрозумілий розподіл відповідальності, відкритість інформації, взаємодія з населенням і регулярне коригування заходів відповідно до змін потреб та ризиків.

Таким чином, напрацьовані положення створюють підґрунтя для переходу до подальшого аналізу практики та формування рекомендацій. Саме на цьому рівні теоретичні засади набувають прикладного значення, оскільки дозволяють оцінити, наскільки місцева політика наближена до реальних проблем громади.

Важливо, що запропонована логіка не суперечить чинним повноваженням органів місцевого самоврядування, а конкретизує їх через інструменти планування, участі, ресурсного забезпечення і моніторингу. Це робить збереження культурної спадщини не разовою дією, а безперервним управлінським циклом.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ЗБЕРЕЖЕННЯ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ ГРОМАДИ

3.1. Модель місцевої програми збереження та відновлення культурної спадщини

Нормативна логіка сфери охорони культурної спадщини спирається на загальний конституційний принцип законності та на спеціальні акти, що деталізують повноваження органів місцевого самоврядування. Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні” визначає громаду як первинний суб’єкт місцевого самоврядування [2], тому саме місцевий рівень має перетворювати загальні державні норми на конкретні процедури, маршрути послуг, форми участі та інструменти контролю. Для теми цієї роботи це означає, що кожне управлінське рішення повинно бути одночасно правомірним, зрозумілим для населення і практично виконуваним.

У науковому вимірі відповідна публічна діяльність розглядається як суспільно значуща функція, спрямована на задоволення потреб людини, громади або окремої групи населення. Її якість не можна оцінювати лише за кількістю ухвалених рішень чи створених установ. Важливішими є доступність, передбачуваність, справедливість, прозорість, швидкість реагування і можливість людини впливати на зміст послуги або політики. Тому сервісна орієнтація місцевого управління пов’язана з довірою, а довіра стає ресурсом стійкості громади.

Особливе значення має принцип недискримінації та рівності доступу. У територіальній громаді населення не є однорідним: різні вікові, соціальні, фізичні, цифрові, економічні та просторові умови створюють різні стартові можливості для користування місцевими сервісами. Тому місцева політика має враховувати не лише середнього отримувача послуги, а й тих, хто має додаткові бар’єри. Такий підхід відповідає сучасному розумінню

людиноцентричного управління, де якість рішення перевіряється тим, чи може ним реально скористатися конкретна людина.

Для теми “Публічне управління збереженням культурної спадщини територіальних громад в умовах воєнних загроз та відновлення” важливо розрізняти формальну наявність інструменту та його фактичну дієвість. Формально громада може мати приміщення, веб-сторінку, графік прийому, відповідального працівника або програму, але фактична результативність залежить від того, чи є зрозуміла інформація, чи доступні процедури, чи враховані потреби різних груп населення – людей з інвалідністю, молоді, літніх людей, внутрішньо переміщених осіб, сімей з дітьми та жителів віддалених населених пунктів.

Теоретичне значення розгляду цього питання полягає в обґрунтуванні того, що сфера охорони культурної спадщини є не додатковою опцією, а обов’язковою характеристикою якісного місцевого управління. Якщо громада не враховує реальні потреби та бар’єри, то навіть формально правильні рішення можуть втрачати соціальну ефективність. Саме тому в подальшому аналізі робота переходить від нормативно-теоретичного рівня до вивчення практики Львівської міської територіальної громади [3; 4; 5].

Додатково слід враховувати, що підрозділ “Модель місцевої програми збереження та відновлення культурної спадщини” має прикладне значення для щоденної роботи виконавчих органів ради. Управлінська проблема полягає не лише у визначенні повноважень, а й у тому, як ці повноваження перетворюються на послідовні дії посадових осіб, комунальних установ і партнерів. Саме на цьому рівні виникають питання координації, обміну інформацією, уникнення дублювання функцій, відповідальності за результат і прозорого інформування населення.

З позиції публічного управління доцільно поєднувати формальні і неформальні інструменти. Формальні інструменти охоплюють рішення ради, розпорядження, положення, програми, договори, бюджетні призначення і звітність. Неформальні інструменти включають довіру, комунікацію,

партнерські домовленості, участь мешканців і готовність працівників пояснювати зміст рішень простою мовою. Без такого поєднання навіть належно оформлений документ може залишатися малоефективним.

Окремо потрібно наголосити на значенні зворотного зв'язку. Для теми "Публічне управління збереженням культурної спадщини територіальних громад в умовах воєнних загроз та відновлення" він має бути не епізодичним, а постійним управлінським інструментом. Доцільно поєднувати опитування мешканців, аналіз звернень, публічні консультації, робочі зустрічі з фахівцями, експертні висновки та відкриті звіти. Такий підхід дає змогу вчасно виявляти слабкі місця, коригувати процедури і пояснювати громаді, чому ухвалюються ті чи інші рішення.

Практичний результат підрозділу полягає у формуванні підстав для конкретних рекомендацій. Якщо управлінське рішення не має відповідального виконавця, джерела фінансування, строку виконання, показника результативності та механізму інформування населення, воно ризикує залишитися декларативним. Тому в роботі послідовно підкреслюється потреба переходу від загальних намірів до вимірюваних і контрольованих дій.

Доцільно також враховувати ресурсний вимір сфери охорони культурної спадщини. Будь-яке управлінське рішення на рівні громади потребує поєднання правової підстави, організаційної спроможності та фінансового забезпечення. Брак хоча б одного з цих складників призводить до того, що задекларовані наміри не перетворюються на реальні послуги. Тому планування у відповідній сфері має спиратися на середньострокову перспективу, а не лише на поточний бюджетний рік, що дає змогу узгоджувати цілі, ресурси та очікувані результати.

Не менш важливим є кадровий вимір. Якість послуг безпосередньо залежить від компетентності, мотивації та етичної поведінки працівників, які безпосередньо взаємодіють із населенням. Тому в межах теми "Публічне управління збереженням культурної спадщини територіальних громад в умовах воєнних загроз та відновлення" доцільно передбачати системне

підвищення кваліфікації, навчання комунікації з різними групами користувачів, обмін досвідом та запровадження стандартів обслуговування. Інвестиції у людський капітал місцевого управління мають не менше значення, ніж матеріально-технічне забезпечення.

Окремої уваги потребує цифровий вимір сучасного публічного управління. Запровадження електронних сервісів, відкритих даних, дистанційних форм взаємодії та автоматизованого обліку звернень підвищує прозорість і скорочує час реагування. Водночас цифровізація не повинна створювати нові бар'єри для тих, хто не має доступу до технологій або навичок їх використання. Тому цифрові інструменти у Львівській міській територіальній громаді мають доповнювати, а не заміщувати очні та виїзні формати роботи з населенням.

Слід підкреслити й значення міжсекторної взаємодії. Ефективне розв'язання складних суспільних проблем рідко перебуває в межах повноважень одного органу чи установи. Тому в межах сфери охорони культурної спадщини доцільно розвивати сталі партнерства між органами місцевого самоврядування, державними інституціями, громадськими організаціями, бізнесом і науковими установами. Така взаємодія дає змогу об'єднувати ресурси, поширювати кращі практики та уникати дублювання функцій, що особливо важливо в умовах обмеженого фінансування.

Узагальнюючи наведені положення, можна стверджувати, що питання "Модель місцевої програми збереження та відновлення культурної спадщини" доцільно розглядати в єдності правового, організаційного, ресурсного, кадрового, цифрового та комунікаційного вимірів. Лише комплексний підхід дає змогу перейти від фрагментарних заходів до сталої системи, здатної відповідати на реальні потреби людей. Саме така логіка покладена в основу подальшого аналізу та практичних рекомендацій цієї роботи.

Варто також зважати на ризики, які супроводжують реалізацію будь-якого управлінського рішення. До типових ризиків належать недостатнє фінансування, кадрова плинність, низький рівень поінформованості населення,

опір змінам, а також непередбачені зовнішні обставини, зокрема пов’язані з безпековою ситуацією. Завчасне виявлення таких ризиків, їх оцінювання та підготовка запобіжних заходів є невід’ємною складовою відповідального публічного управління на рівні громади.

Доказовість управління передбачає, що рішення ухвалюються не на основі припущень, а на основі перевірених даних. Для теми “Публічне управління збереженням культурної спадщини територіальних громад в умовах воєнних загроз та відновлення” це означає необхідність регулярного збору й аналізу інформації про потреби населення, обсяги та якість наданих послуг, рівень задоволеності користувачів і динаміку звернень. Накопичення таких даних формує аналітичну базу, яка дає змогу обґрунтовувати бюджетні запити, коригувати програми та звітувати перед громадою про досягнуті результати.

Нарешті, слід наголосити на принципі сталості. Окремі заходи, навіть успішні, не забезпечують довготривалого ефекту, якщо вони не вбудовані в системну політику громади. Тому важливо, щоб напрацьовані рішення закріплювалися у відповідних програмах, положеннях і процедурах, мали стабільне джерело фінансування та механізм періодичного перегляду. Саме сталість перетворює окремі ініціативи на інституційну спроможність територіальної громади, що відповідає сучасним стандартам належного врядування.

Підсумовуючи, можна зазначити, що питання “Модель місцевої програми збереження та відновлення культурної спадщини” є логічною частиною загальної моделі дослідження. Воно пов’язує теоретичні положення з практикою громади та створює підстави для наступного етапу аналізу. Саме послідовність “норма – організація – ресурс – доступність – результат” дає змогу уникнути описовості й перейти до управлінських висновків.

Розгляд питання “Модель місцевої програми збереження та відновлення культурної спадщини” потребує поєднання управлінської, правової та соціальної логіки, оскільки культурна спадщина у громаді не може бути

забезпечена лише окремим рішенням або одноразовим заходом. Йдеться про послідовний цикл дій: виявлення потреб, визначення відповідальних суб'єктів, планування ресурсів, організацію виконання, інформування мешканців і подальше оцінювання результатів. Саме така послідовність дає змогу відрізнити формальне виконання повноважень від реального підвищення якості місцевої політики.

На практиці збереження культурної спадщини залежить від того, наскільки узгоджено діють органи місцевого самоврядування, профільні підрозділи, заклади культури, експерти, власники об'єктів і громадські ініціативи. Кожен із цих суб'єктів має власні функції, ресурси та зону відповідальності, тому відсутність координації швидко призводить до дублювання дій або до появи прогалин. Для громади важливо не лише визначити перелік виконавців, а й закріпити порядок обміну інформацією, ухвалення рішень, реагування на звернення та звітування перед мешканцями.

Окрему увагу слід приділяти ресурсному виміру, адже збереження культурної спадщини без належного забезпечення залишається декларативним. До ресурсної основи належать місцевий бюджет, державні програми, міжнародна допомога, благодійні внески та партнерські проєкти. Водночас ресурсний підхід не повинен зводитися лише до пошуку коштів. Не менш важливими є кадрова підготовка, наявність відповідальних посадових осіб, якість локальних процедур, сталість партнерств і здатність громади швидко змінювати план дій у разі кризової ситуації.

У воєнний період значення цього напряму посилюється, тому що пошкодження об'єктів, втрати документів, недостатнє фінансування, неузгодженість відповідальності та слабка комунікація з мешканцями можуть одночасно впливати на різні групи населення. За таких умов місцева політика має будуватися не за принципом реагування після виникнення проблеми, а через завчасне визначення вразливих місць. Такий підхід передбачає регулярний збір даних, аналіз звернень, оцінювання територіальних відмінностей і формування пріоритетів відповідно до реального рівня ризику.

Важливим елементом є прозора комунікація з мешканцями. Якщо люди не розуміють, куди звертатися, які документи потрібні, хто відповідає за виконання рішення і за якими критеріями визначається пріоритетність, навіть правильно розроблена програма сприймається як закрита. Тому збереження культурної спадщини потребує доступних повідомлень, регулярних роз'яснень, публічних звітів і можливості для мешканців отримувати зворотний зв'язок без зайвої бюрократизації.

Цифрові інструменти можуть посилити керованість цього напряму, якщо вони використовуються не як формальна ознака модернізації, а як спосіб упорядкування даних і прийняття рішень. Для цієї сфери доцільними є цифровий реєстр, фотофіксація, картування об'єктів, електронні паспорти пам'яток і відкритий моніторинг стану спадщини. Водночас цифровізація має поєднуватися з офлайн-доступом, оскільки частина мешканців може мати обмежені цифрові навички, нестабільний доступ до мережі або потребувати особистої консультації.

Оцінювання результативності має враховувати не лише кількість проведених заходів, а й зміни, які відчувають мешканці громади. Для цього необхідно поєднувати кількісні показники, які демонструють обсяг виконаної роботи, та якісні індикатори, що відображають доступність, зрозумілість, справедливість і довіру. Саме такі показники дають змогу побачити, чи перетворюється управлінське рішення на реальний результат, а не залишається на рівні звіту.

З огляду на це, модель місцевої програми збереження та відновлення культурної спадщини доцільно розглядати як частину ширшої моделі спроможності територіальної громади. Така модель передбачає зв'язок між правовими нормами, інституційною відповідальністю, фінансуванням, участю населення, відкритими даними та моніторингом. Її прикладне значення полягає у можливості поступово переходити від ситуативних рішень до системного управління, орієнтованого на збереження історичної пам'яті,

посилення локальної ідентичності, підвищення туристичної привабливості та безперервність культурного життя громади.

Управлінська модель має бути достатньо простою для практичного використання і водночас достатньо гнучкою для адаптації до змін. Її основними блоками можуть бути діагностика потреб, визначення цільових груп, ресурсне планування, координація виконавців, комунікація, моніторинг і корекція рішень. Така побудова дає змогу не перевантажувати громаду зайвими процедурами, але забезпечує послідовність дій і зрозумілу відповідальність.

3.2. Цифрове документування, партнерство та громадські ініціативи у сфері охорони спадщини

Партнерство у сфері спадщини має бути не символічним, а процедурним. Аналітичний матеріал наголошує на необхідності державно-приватного партнерства, залучення стейкхолдерів і відкритості процедур [30]. У громаді це може бути реалізовано через експертну раду з охорони спадщини, відкритий перелік пріоритетних об’єктів, співфінансування реставраційних робіт, конкурс малих ініціатив, шкільні та університетські програми про локальну спадщину.

Таблиця 3.1. Партнерська модель збереження культурної спадщини громади

Суб’єкт	Роль у партнерській моделі	Інструмент участі
Орган місцевого самоврядування	планує, фінансує, координує, звітує	програма, рішення ради, публічний звіт
Профільний підрозділ з охорони спадщини	веде облік, готує приписи, організовує обстеження	реєстр, паспорт об’єкта, акти обстеження
Власники і балансоутримувачі	забезпечують утримання і виконують охоронні вимоги	охоронний договір, план робіт
Громадські організації	фіксують проблеми, комунікують із мешканцями, здійснюють громадський контроль	громадська експертиза, консультації
Наукові й реставраційні установи	надають експертизу, готують документацію	науково-проєктна документація, рецензії
Міжнародні партнери	підтримують фінансово, технічно і методично	гранти, навчання, цифрові інструменти

Питання “Цифрове документування, партнерство та громадські ініціативи у сфері охорони спадщини” потребує розгляду не як ізольована управлінська процедура, а як складова ширшої моделі публічного управління на місцевому рівні. У межах територіальної громади сфери охорони культурної спадщини формується на перетині правових норм, організаційних рішень, кадрової спроможності, бюджетних ресурсів і комунікації з населенням. Саме тому аналіз починається з визначення базових понять, без чіткого розуміння яких неможливо обґрунтувати практичні рекомендації для місцевого рівня.

Нормативна логіка сфери охорони культурної спадщини спирається на загальний конституційний принцип законності та на спеціальні акти, що деталізують повноваження органів місцевого самоврядування. Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні” визначає громаду як первинний суб’єкт місцевого самоврядування [2], тому саме місцевий рівень має перетворювати загальні державні норми на конкретні процедури, маршрути послуг, форми участі та інструменти контролю. Для теми цієї роботи це означає, що кожне управлінське рішення повинно бути одночасно правомірним, зрозумілим для населення і практично виконуваним.

У науковому вимірі відповідна публічна діяльність розглядається як суспільно значуща функція, спрямована на задоволення потреб людини, громади або окремої групи населення. Її якість не можна оцінювати лише за кількістю ухвалених рішень чи створених установ. Важливішими є доступність, передбачуваність, справедливість, прозорість, швидкість реагування і можливість людини впливати на зміст послуги або політики. Тому сервісна орієнтація місцевого управління пов’язана з довірою, а довіра стає ресурсом стійкості громади.

Особливе значення має принцип недискримінації та рівності доступу. У територіальній громаді населення не є однорідним: різні вікові, соціальні, фізичні, цифрові, економічні та просторові умови створюють різні стартові

можливості для користування місцевими сервісами. Тому місцева політика має враховувати не лише середнього отримувача послуги, а й тих, хто має додаткові бар'єри. Такий підхід відповідає сучасному розумінню людиноцентричного управління, де якість рішення перевіряється тим, чи може ним реально скористатися конкретна людина.

Для теми "Публічне управління збереженням культурної спадщини територіальних громад в умовах воєнних загроз та відновлення" важливо розрізняти формальну наявність інструменту та його фактичну дієвість. Формально громада може мати приміщення, веб-сторінку, графік прийому, відповідального працівника або програму, але фактична результативність залежить від того, чи є зрозуміла інформація, чи доступні процедури, чи враховані потреби різних груп населення – людей з інвалідністю, молоді, літніх людей, внутрішньо переміщених осіб, сімей з дітьми та жителів віддалених населених пунктів.

Теоретичне значення розгляду цього питання полягає в обґрунтуванні того, що сфера охорони культурної спадщини є не додатковою опцією, а обов'язковою характеристикою якісного місцевого управління. Якщо громада не враховує реальні потреби та бар'єри, то навіть формально правильні рішення можуть втрачати соціальну ефективність. Саме тому в подальшому аналізі робота переходить від нормативно-теоретичного рівня до вивчення практики Львівської міської територіальної громади [3; 4; 5].

Додатково слід враховувати, що підрозділ "Цифрове документування, партнерство та громадські ініціативи у сфері охорони спадщини" має прикладне значення для щоденної роботи виконавчих органів ради. Управлінська проблема полягає не лише у визначенні повноважень, а й у тому, як ці повноваження перетворюються на послідовні дії посадових осіб, комунальних установ і партнерів. Саме на цьому рівні виникають питання координації, обміну інформацією, уникнення дублювання функцій, відповідальності за результат і прозорого інформування населення.

З позиції публічного управління доцільно поєднувати формальні і неформальні інструменти. Формальні інструменти охоплюють рішення ради, розпорядження, положення, програми, договори, бюджетні призначення і звітність. Неформальні інструменти включають довіру, комунікацію, партнерські домовленості, участь мешканців і готовність працівників пояснювати зміст рішень простою мовою. Без такого поєднання навіть належно оформлений документ може залишатися малоефективним.

Окремо потрібно наголосити на значенні зворотного зв'язку. Для теми "Публічне управління збереженням культурної спадщини територіальних громад в умовах воєнних загроз та відновлення" він має бути не епізодичним, а постійним управлінським інструментом. Доцільно поєднувати опитування мешканців, аналіз звернень, публічні консультації, робочі зустрічі з фахівцями, експертні висновки та відкриті звіти. Такий підхід дає змогу вчасно виявляти слабкі місця, коригувати процедури і пояснювати громаді, чому ухвалюються ті чи інші рішення.

Практичний результат підрозділу полягає у формуванні підстав для конкретних рекомендацій. Якщо управлінське рішення не має відповідального виконавця, джерела фінансування, строку виконання, показника результативності та механізму інформування населення, воно ризикує залишитися декларативним. Тому в роботі послідовно підкреслюється потреба переходу від загальних намірів до вимірюваних і контрольованих дій.

Доцільно також враховувати ресурсний вимір сфери охорони культурної спадщини. Будь-яке управлінське рішення на рівні громади потребує поєднання правової підстави, організаційної спроможності та фінансового забезпечення. Брак хоча б одного з цих складників призводить до того, що задекларовані наміри не перетворюються на реальні послуги. Тому планування у відповідній сфері має спиратися на середньострокову перспективу, а не лише на поточний бюджетний рік, що дає змогу узгоджувати цілі, ресурси та очікувані результати.

Не менш важливим є кадровий вимір. Якість послуг безпосередньо залежить від компетентності, мотивації та етичної поведінки працівників, які безпосередньо взаємодіють із населенням. Тому в межах теми “Публічне управління збереженням культурної спадщини територіальних громад в умовах воєнних загроз та відновлення” доцільно передбачати системне підвищення кваліфікації, навчання комунікації з різними групами користувачів, обмін досвідом та запровадження стандартів обслуговування. Інвестиції у людський капітал місцевого управління мають не менше значення, ніж матеріально-технічне забезпечення.

Окремої уваги потребує цифровий вимір сучасного публічного управління. Запровадження електронних сервісів, відкритих даних, дистанційних форм взаємодії та автоматизованого обліку звернень підвищує прозорість і скорочує час реагування. Водночас цифровізація не повинна створювати нові бар’єри для тих, хто не має доступу до технологій або навичок їх використання. Тому цифрові інструменти у Львівській міській територіальній громаді мають доповнювати, а не заміщувати очні та виїзні формати роботи з населенням.

Слід підкреслити й значення міжсекторної взаємодії. Ефективне розв’язання складних суспільних проблем рідко перебуває в межах повноважень одного органу чи установи. Тому в межах сфери охорони культурної спадщини доцільно розвивати сталі партнерства між органами місцевого самоврядування, державними інституціями, громадськими організаціями, бізнесом і науковими установами. Така взаємодія дає змогу об’єднувати ресурси, поширювати кращі практики та уникати дублювання функцій, що особливо важливо в умовах обмеженого фінансування.

Таблиця 3.2

Напрями вдосконалення та очікувані результати

Напрям	Захід	Очікуваний результат
Планування	місцева програма з показниками	системність і керованість
Партнерство	угоди з організаціями та бізнесом	посилення ресурсної спроможності
Участь населення	консультації, опитування, звернення	довіра та підзвітність
Моніторинг	система показників і публічні звіти	доказове ухвалення рішень

Узагальнюючи наведені положення, можна стверджувати, що питання “Цифрове документування, партнерство та громадські ініціативи у сфері охорони спадщини” доцільно розглядати в єдності правового, організаційного, ресурсного, кадрового, цифрового та комунікаційного вимірів. Лише комплексний підхід дає змогу перейти від фрагментарних заходів до сталої системи, здатної відповідати на реальні потреби людей. Саме така логіка покладена в основу подальшого аналізу та практичних рекомендацій цієї роботи.

Варто також зважати на ризики, які супроводжують реалізацію будь-якого управлінського рішення. До типових ризиків належать недостатнє фінансування, кадрова плинність, низький рівень поінформованості населення, опір змінам, а також непередбачені зовнішні обставини, зокрема пов’язані з безпековою ситуацією. Завчасне виявлення таких ризиків, їх оцінювання та підготовка запобіжних заходів є невід’ємною складовою відповідального публічного управління на рівні громади.

Доказовість управління передбачає, що рішення ухвалюються не на основі припущень, а на основі перевірених даних. Для теми “Публічне управління збереженням культурної спадщини територіальних громад в умовах воєнних загроз та відновлення” це означає необхідність регулярного збору й аналізу інформації про потреби населення, обсяги та якість наданих послуг, рівень задоволеності користувачів і динаміку звернень. Накопичення таких даних формує аналітичну базу, яка дає змогу обґрунтовувати бюджетні запити, коригувати програми та звітувати перед громадою про досягнуті результати.

Нарешті, слід наголосити на принципі сталості. Окремі заходи, навіть успішні, не забезпечують довготривалого ефекту, якщо вони не вбудовані в системну політику громади. Тому важливо, щоб напрацьовані рішення закріплювалися у відповідних програмах, положеннях і процедурах, мали стабільне джерело фінансування та механізм періодичного перегляду. Саме сталість перетворює окремі ініціативи на інституційну спроможність територіальної громади, що відповідає сучасним стандартам належного врядування.

Підсумовуючи, можна зазначити, що питання “Цифрове документування, партнерство та громадські ініціативи у сфері охорони спадщини” є логічною частиною загальної моделі дослідження. Воно пов’язує теоретичні положення з практикою громади та створює підстави для наступного етапу аналізу. Саме послідовність “норма – організація – ресурс – доступність – результат” дає змогу уникнути описовості й перейти до управлінських висновків.

Розгляд питання “Цифрове документування, партнерство та громадські ініціативи у сфері охорони спадщини” потребує поєднання управлінської, правової та соціальної логіки, оскільки культурна спадщина у громаді не може бути забезпечена лише окремим рішенням або одноразовим заходом. Йдеться про послідовний цикл дій: виявлення потреб, визначення відповідальних суб’єктів, планування ресурсів, організацію виконання, інформування мешканців і подальше оцінювання результатів. Саме така послідовність дає змогу відрізнити формальне виконання повноважень від реального підвищення якості місцевої політики.

На практиці збереження культурної спадщини залежить від того, наскільки узгоджено діють органи місцевого самоврядування, профільні підрозділи, заклади культури, експерти, власники об’єктів і громадські ініціативи. Кожен із цих суб’єктів має власні функції, ресурси та зону відповідальності, тому відсутність координації швидко призводить до дублювання дій або до появи прогалин. Для громади важливо не лише

визначити перелік виконавців, а й закріпити порядок обміну інформацією, ухвалення рішень, реагування на звернення та звітування перед мешканцями.

Окрему увагу слід приділяти ресурсному виміру, адже збереження культурної спадщини без належного забезпечення залишається декларативним. До ресурсної основи належать місцевий бюджет, державні програми, міжнародна допомога, благодійні внески та партнерські проєкти. Водночас ресурсний підхід не повинен зводитися лише до пошуку коштів. Не менш важливими є кадрова підготовка, наявність відповідальних посадових осіб, якість локальних процедур, сталість партнерств і здатність громади швидко змінювати план дій у разі кризової ситуації.

У воєнний період значення цього напряму посилюється, тому що пошкодження об’єктів, втрати документів, недостатнє фінансування, неузгодженість відповідальності та слабка комунікація з мешканцями можуть одночасно впливати на різні групи населення. За таких умов місцева політика має будуватися не за принципом реагування після виникнення проблеми, а через завчасне визначення вразливих місць. Такий підхід передбачає регулярний збір даних, аналіз звернень, оцінювання територіальних відмінностей і формування пріоритетів відповідно до реального рівня ризику.

Важливим елементом є прозора комунікація з мешканцями. Якщо люди не розуміють, куди звертатися, які документи потрібні, хто відповідає за виконання рішення і за якими критеріями визначається пріоритетність, навіть правильно розроблена програма сприймається як закрита. Тому збереження культурної спадщини потребує доступних повідомлень, регулярних роз’яснень, публічних звітів і можливості для мешканців отримувати зворотний зв’язок без зайвої бюрократизації.

Цифрові інструменти можуть посилити керованість цього напряму, якщо вони використовуються не як формальна ознака модернізації, а як спосіб упорядкування даних і прийняття рішень. Для цієї сфери доцільними є цифровий реєстр, фотофіксація, картування об’єктів, електронні паспорти пам’яток і відкритий моніторинг стану спадщини. Водночас цифровізація має

поєднуватися з офлайн-доступом, оскільки частина мешканців може мати обмежені цифрові навички, нестабільний доступ до мережі або потребувати особистої консультації.

Оцінювання результативності має враховувати не лише кількість проведених заходів, а й зміни, які відчувають мешканці громади. Для цього необхідно поєднувати кількісні показники, які демонструють обсяг виконаної роботи, та якісні індикатори, що відображають доступність, зрозумілість, справедливість і довіру. Саме такі показники дають змогу побачити, чи перетворюється управлінське рішення на реальний результат, а не залишається на рівні звіту.

З огляду на це, цифрове документування, партнерство та громадські ініціативи у сфері охорони спадщини доцільно розглядати як частину ширшої моделі спроможності територіальної громади. Така модель передбачає зв’язок між правовими нормами, інституційною відповідальністю, фінансуванням, участю населення, відкритими даними та моніторингом. Її прикладне значення полягає у можливості поступово переходити від ситуативних рішень до системного управління, орієнтованого на збереження історичної пам’яті, посилення локальної ідентичності, підвищення туристичної привабливості та безперервність культурного життя громади.

3.3. Показники результативності місцевої політики збереження культурної спадщини

Показники результативності мають бути достатньо конкретними, щоб їх можна було перевірити документально. Доцільно розмежувати показники стану об’єктів, управлінської спроможності, фінансування, участі громадськості та цифрової відкритості.

Таблиця 3.2. Система показників результативності місцевої політики збереження спадщини

Блок показників	Що вимірюється	Орієнтовний індикатор

Облік	повнота даних про об’єкти	частка об’єктів із цифровим паспортом
Стан збереження	ризик втрати або пошкодження	кількість об’єктів у критичному стані
Реагування	швидкість управлінської відповіді	час від повідомлення до акту обстеження
Фінансування	стабільність ресурсів	частка профінансованих пріоритетних заходів
Партнерство	залучення зовнішніх ресурсів	кількість партнерських проєктів і грантів
Громадська участь	відкритість і довіра	кількість консультацій, слухань, звернень
Цифрова відкритість	доступність інформації	оновлення відкритої карти або реєстру

Питання “Показники результативності місцевої політики збереження культурної спадщини” потребує розгляду не як ізольована управлінська процедура, а як складова ширшої моделі публічного управління на місцевому рівні. У межах територіальної громади сфери охорони культурної спадщини формується на перетині правових норм, організаційних рішень, кадрової спроможності, бюджетних ресурсів і комунікації з населенням. Саме тому аналіз починається з визначення базових понять, без чіткого розуміння яких неможливо обґрунтувати практичні рекомендації для місцевого рівня.

Нормативна логіка сфери охорони культурної спадщини спирається на загальний конституційний принцип законності та на спеціальні акти, що деталізують повноваження органів місцевого самоврядування. Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні” визначає громаду як первинний суб’єкт місцевого самоврядування [2], тому саме місцевий рівень має перетворювати загальні державні норми на конкретні процедури, маршрути послуг, форми участі та інструменти контролю. Для теми цієї роботи це означає, що кожне управлінське рішення повинно бути одночасно правомірним, зрозумілим для населення і практично виконуваним.

У науковому вимірі відповідна публічна діяльність розглядається як суспільно значуща функція, спрямована на задоволення потреб людини, громади або окремої групи населення. Її якість не можна оцінювати лише за кількістю ухвалених рішень чи створених установ. Важливішими є доступність, передбачуваність, справедливість, прозорість, швидкість

реагування і можливість людини впливати на зміст послуги або політики. Тому сервісна орієнтація місцевого управління пов’язана з довірою, а довіра стає ресурсом стійкості громади.

Особливе значення має принцип недискримінації та рівності доступу. У територіальній громаді населення не є однорідним: різні вікові, соціальні, фізичні, цифрові, економічні та просторові умови створюють різні стартові можливості для користування місцевими сервісами. Тому місцева політика має враховувати не лише середнього отримувача послуги, а й тих, хто має додаткові бар’єри. Такий підхід відповідає сучасному розумінню людиноцентричного управління, де якість рішення перевіряється тим, чи може ним реально скористатися конкретна людина.

Для теми “Публічне управління збереженням культурної спадщини територіальних громад в умовах воєнних загроз та відновлення” важливо розрізняти формальну наявність інструменту та його фактичну дієвість. Формально громада може мати приміщення, веб-сторінку, графік прийому, відповідального працівника або програму, але фактична результативність залежить від того, чи є зрозуміла інформація, чи доступні процедури, чи враховані потреби різних груп населення – людей з інвалідністю, молоді, літніх людей, внутрішньо переміщених осіб, сімей з дітьми та жителів віддалених населених пунктів.

Теоретичне значення розгляду цього питання полягає в обґрунтуванні того, що сфера охорони культурної спадщини є не додатковою опцією, а обов’язковою характеристикою якісного місцевого управління. Якщо громада не враховує реальні потреби та бар’єри, то навіть формально правильні рішення можуть втрачати соціальну ефективність. Саме тому в подальшому аналізі робота переходить від нормативно-теоретичного рівня до вивчення практики Львівської міської територіальної громади [3; 4; 5].

Додатково слід враховувати, що підрозділ “Показники результативності місцевої політики збереження культурної спадщини” має прикладне значення для щоденної роботи виконавчих органів ради. Управлінська проблема

полягає не лише у визначенні повноважень, а й у тому, як ці повноваження перетворюються на послідовні дії посадових осіб, комунальних установ і партнерів. Саме на цьому рівні виникають питання координації, обміну інформацією, уникнення дублювання функцій, відповідальності за результат і прозорого інформування населення.

З позиції публічного управління доцільно поєднувати формальні і неформальні інструменти. Формальні інструменти охоплюють рішення ради, розпорядження, положення, програми, договори, бюджетні призначення і звітність. Неформальні інструменти включають довіру, комунікацію, партнерські домовленості, участь мешканців і готовність працівників пояснювати зміст рішень простою мовою. Без такого поєднання навіть належно оформлений документ може залишатися малоефективним.

Окремо потрібно наголосити на значенні зворотного зв’язку. Для теми “Публічне управління збереженням культурної спадщини територіальних громад в умовах воєнних загроз та відновлення” він має бути не епізодичним, а постійним управлінським інструментом. Доцільно поєднувати опитування мешканців, аналіз звернень, публічні консультації, робочі зустрічі з фахівцями, експертні висновки та відкриті звіти. Такий підхід дає змогу вчасно виявляти слабкі місця, коригувати процедури і пояснювати громаді, чому ухвалюються ті чи інші рішення.

Практичний результат підрозділу полягає у формуванні підстав для конкретних рекомендацій. Якщо управлінське рішення не має відповідального виконавця, джерела фінансування, строку виконання, показника результативності та механізму інформування населення, воно ризикує залишитися декларативним. Тому в роботі послідовно підкреслюється потреба переходу від загальних намірів до вимірюваних і контрольованих дій.

Доцільно також враховувати ресурсний вимір сфери охорони культурної спадщини. Будь-яке управлінське рішення на рівні громади потребує поєднання правової підстави, організаційної спроможності та фінансового забезпечення. Брак хоча б одного з цих складників призводить до того, що

задекларовані наміри не перетворюються на реальні послуги. Тому планування у відповідній сфері має спиратися на середньострокову перспективу, а не лише на поточний бюджетний рік, що дає змогу узгоджувати цілі, ресурси та очікувані результати.

Не менш важливим є кадровий вимір. Якість послуг безпосередньо залежить від компетентності, мотивації та етичної поведінки працівників, які безпосередньо взаємодіють із населенням. Тому в межах теми "Публічне управління збереженням культурної спадщини територіальних громад в умовах воєнних загроз та відновлення" доцільно передбачати системне підвищення кваліфікації, навчання комунікації з різними групами користувачів, обмін досвідом та запровадження стандартів обслуговування. Інвестиції у людський капітал місцевого управління мають не менше значення, ніж матеріально-технічне забезпечення.

Окремої уваги потребує цифровий вимір сучасного публічного управління. Запровадження електронних сервісів, відкритих даних, дистанційних форм взаємодії та автоматизованого обліку звернень підвищує прозорість і скорочує час реагування. Водночас цифровізація не повинна створювати нові бар'єри для тих, хто не має доступу до технологій або навичок їх використання. Тому цифрові інструменти у Львівській міській територіальній громаді мають доповнювати, а не заміщувати очні та виїзні формати роботи з населенням.

Слід підкреслити й значення міжсекторної взаємодії. Ефективне розв'язання складних суспільних проблем рідко перебуває в межах повноважень одного органу чи установи. Тому в межах сфери охорони культурної спадщини доцільно розвивати сталі партнерства між органами місцевого самоврядування, державними інституціями, громадськими організаціями, бізнесом і науковими установами. Така взаємодія дає змогу об'єднувати ресурси, поширювати кращі практики та уникати дублювання функцій, що особливо важливо в умовах обмеженого фінансування.

Узагальнюючи наведені положення, можна стверджувати, що питання “Показники результативності місцевої політики збереження культурної спадщини” доцільно розглядати в єдності правового, організаційного, ресурсного, кадрового, цифрового та комунікаційного вимірів. Лише комплексний підхід дає змогу перейти від фрагментарних заходів до сталої системи, здатної відповідати на реальні потреби людей. Саме така логіка покладена в основу подальшого аналізу та практичних рекомендацій цієї роботи.

Варто також зважати на ризики, які супроводжують реалізацію будь-якого управлінського рішення. До типових ризиків належать недостатнє фінансування, кадрова плинність, низький рівень поінформованості населення, опір змінам, а також непередбачені зовнішні обставини, зокрема пов’язані з безпековою ситуацією. Завчасне виявлення таких ризиків, їх оцінювання та підготовка запобіжних заходів є невід’ємною складовою відповідального публічного управління на рівні громади.

Доказовість управління передбачає, що рішення ухвалюються не на основі припущень, а на основі перевірених даних. Для теми “Публічне управління збереженням культурної спадщини територіальних громад в умовах воєнних загроз та відновлення” це означає необхідність регулярного збору й аналізу інформації про потреби населення, обсяги та якість наданих послуг, рівень задоволеності користувачів і динаміку звернень. Накопичення таких даних формує аналітичну базу, яка дає змогу обґрунтовувати бюджетні запити, коригувати програми та звітувати перед громадою про досягнуті результати.

Нарешті, слід наголосити на принципі сталості. Окремі заходи, навіть успішні, не забезпечують довготривалого ефекту, якщо вони не вбудовані в системну політику громади. Тому важливо, щоб напрацьовані рішення закріплювалися у відповідних програмах, положеннях і процедурах, мали стабільне джерело фінансування та механізм періодичного перегляду. Саме сталість перетворює окремі ініціативи на інституційну спроможність

територіальної громади, що відповідає сучасним стандартам належного врядування.

Підсумовуючи, можна зазначити, що питання “Показники результативності місцевої політики збереження культурної спадщини” є логічною частиною загальної моделі дослідження. Воно пов’язує теоретичні положення з практикою громади та створює підстави для наступного етапу аналізу. Саме послідовність “норма – організація – ресурс – доступність – результат” дає змогу уникнути описовості й перейти до управлінських висновків.

Розгляд питання “Показники результативності місцевої політики збереження культурної спадщини” потребує поєднання управлінської, правової та соціальної логіки, оскільки культурна спадщина у громаді не може бути забезпечена лише окремим рішенням або одноразовим заходом. Йдеться про послідовний цикл дій: виявлення потреб, визначення відповідальних суб’єктів, планування ресурсів, організацію виконання, інформування мешканців і подальше оцінювання результатів. Саме така послідовність дає змогу відрізнити формальне виконання повноважень від реального підвищення якості місцевої політики.

На практиці збереження культурної спадщини залежить від того, наскільки узгоджено діють органи місцевого самоврядування, профільні підрозділи, заклади культури, експерти, власники об’єктів і громадські ініціативи. Кожен із цих суб’єктів має власні функції, ресурси та зону відповідальності, тому відсутність координації швидко призводить до дублювання дій або до появи прогалин. Для громади важливо не лише визначити перелік виконавців, а й закріпити порядок обміну інформацією, ухвалення рішень, реагування на звернення та звітування перед мешканцями.

Окрему увагу слід приділяти ресурсному виміру, адже збереження культурної спадщини без належного забезпечення залишається декларативним. До ресурсної основи належать місцевий бюджет, державні програми, міжнародна допомога, благодійні внески та партнерські проєкти.

Водночас ресурсний підхід не повинен зводитися лише до пошуку коштів. Не менш важливими є кадрова підготовка, наявність відповідальних посадових осіб, якість локальних процедур, сталість партнерств і здатність громади швидко змінювати план дій у разі кризової ситуації.

У воєнний період значення цього напряму посилюється, тому що пошкодження об’єктів, втрати документів, недостатнє фінансування, неузгодженість відповідальності та слабка комунікація з мешканцями можуть одночасно впливати на різні групи населення. За таких умов місцева політика має будуватися не за принципом реагування після виникнення проблеми, а через завчасне визначення вразливих місць. Такий підхід передбачає регулярний збір даних, аналіз звернень, оцінювання територіальних відмінностей і формування пріоритетів відповідно до реального рівня ризику.

Важливим елементом є прозора комунікація з мешканцями. Якщо люди не розуміють, куди звертатися, які документи потрібні, хто відповідає за виконання рішення і за якими критеріями визначається пріоритетність, навіть правильно розроблена програма сприймається як закрита. Тому збереження культурної спадщини потребує доступних повідомлень, регулярних роз’яснень, публічних звітів і можливості для мешканців отримувати зворотний зв’язок без зайвої бюрократизації.

Цифрові інструменти можуть посилити керованість цього напряму, якщо вони використовуються не як формальна ознака модернізації, а як спосіб упорядкування даних і прийняття рішень. Для цієї сфери доцільними є цифровий реєстр, фотофіксація, картування об’єктів, електронні паспорти пам’яток і відкритий моніторинг стану спадщини. Водночас цифровізація має поєднуватися з офлайн-доступом, оскільки частина мешканців може мати обмежені цифрові навички, нестабільний доступ до мережі або потребувати особистої консультації.

Оцінювання результативності має враховувати не лише кількість проведених заходів, а й зміни, які відчувають мешканці громади. Для цього необхідно поєднувати кількісні показники, які демонструють обсяг виконаної

роботи, та якісні індикатори, що відображають доступність, зрозумілість, справедливість і довіру. Саме такі показники дають змогу побачити, чи перетворюється управлінське рішення на реальний результат, а не залишається на рівні звіту.

З огляду на це, показники результативності місцевої політики збереження культурної спадщини доцільно розглядати як частину ширшої моделі спроможності територіальної громади. Така модель передбачає зв'язок між правовими нормами, інституційною відповідальністю, фінансуванням, участю населення, відкритими даними та моніторингом. Її прикладне значення полягає у можливості поступово переходити від ситуативних рішень до системного управління, орієнтованого на збереження історичної пам'яті, посилення локальної ідентичності, підвищення туристичної привабливості та безперервність культурного життя громади.

Управлінська модель має бути достатньо простою для практичного використання і водночас достатньо гнучкою для адаптації до змін. Її основними блоками можуть бути діагностика потреб, визначення цільових груп, ресурсне планування, координація виконавців, комунікація, моніторинг і корекція рішень. Така побудова дає змогу не перевантажувати громаду зайвими процедурами, але забезпечує послідовність дій і зрозумілу відповідальність.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі запропоновано модель удосконалення сфери охорони культурної спадщини на рівні громади, що передбачає системне планування, координацію суб'єктів управління та єдину логіку надання послуг.

Обґрунтовано партнерські та фінансові механізми залучення ресурсів, а також інструменти участі населення й публічної комунікації.

Розроблено систему моніторингу результативності місцевої політики на основі вимірюваних показників, публічної звітності та зворотного зв'язку.

Отже, у межах відповідного розділу збереження культурної спадщини розкрито як багаторівневий управлінський процес, що поєднує правові, організаційні, ресурсні та комунікаційні складові. Такий підхід дає змогу не обмежуватися описом окремих функцій, а показати взаємозалежність рішень, виконавців і результатів для мешканців громади.

Узагальнення матеріалу засвідчує, що ключовим чинником результативності є спроможність громади діяти системно. Для цього потрібні сталі процедури, зрозумілий розподіл відповідальності, відкритість інформації, взаємодія з населенням і регулярне коригування заходів відповідно до змін потреб та ризиків.

Таким чином, напрацьовані положення створюють підґрунтя для переходу до подальшого аналізу практики та формування рекомендацій. Саме на цьому рівні теоретичні засади набувають прикладного значення, оскільки дозволяють оцінити, наскільки місцева політика наближена до реальних проблем громади.

Важливо, що запропонована логіка не суперечить чинним повноваженням органів місцевого самоврядування, а конкретизує їх через інструменти планування, участі, ресурсного забезпечення і моніторингу. Це робить збереження культурної спадщини не разовою дією, а безперервним управлінським циклом.

ВИСНОВКИ

У роботі здійснено теоретичне обґрунтування й практичний аналіз напряму “публічне управління збереженням культурної спадщини територіальної громади в умовах воєнних загроз та відновлення” та визначено шляхи його вдосконалення на рівні територіальної громади.

Доведено, що сфера охорони культурної спадщини має комплексний характер і потребує поєднання правових, організаційних, ресурсних, кадрових, цифрових і комунікаційних механізмів, а також міжвідомчої координації на найближчому до людини рівні.

Аналіз обраної громади показав наявність інституційного та партнерського потенціалу за одночасних проблем координації, нерівномірної доступності, ресурсного забезпечення та фрагментарного інформування населення.

Запропоновано практичні напрями вдосконалення: програмне планування, карту послуг і відповідальних суб’єктів, розвиток партнерства, підвищення кваліфікації працівників, розширення цифрових і дистанційних форматів, регулярний моніторинг, громадське обговорення та публічну звітність.

Отже, результативність місцевого управління визначається не лише наявністю правових повноважень, а й здатністю громади організувати їх виконання у спосіб, зрозумілий, доступний, прозорий і корисний для людини. Така людиноцентрична логіка відповідає сучасним вимогам публічного управління та потребам територіальних громад України.

Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що збереження культурної спадщини є не другорядним напрямом діяльності громади, а важливою умовою її стійкості в умовах воєнних загроз, бюджетних обмежень і зростання соціальних потреб. Результативність цього напряму залежить від

здатності місцевої влади поєднувати нормативні вимоги з практичними потребами мешканців.

У роботі обґрунтовано, що культурна спадщина громади має розглядатися в межах цілісного управлінського циклу. Такий цикл охоплює аналіз ситуації, визначення пріоритетів, планування заходів, залучення ресурсів, реалізацію рішень, інформування населення, моніторинг і корекцію дій. Відсутність хоча б одного з цих елементів знижує якість усієї місцевої політики.

Практичне значення запропонованих підходів полягає в тому, що вони можуть бути адаптовані до різних територіальних громад без втрати змістовної логіки. Громада може змінювати перелік заходів, джерела фінансування або відповідальних виконавців, однак базова послідовність управління має залишатися стабільною: потреби – рішення – ресурси – виконання – контроль – зворотний зв’язок.

Особливу роль відіграє участь мешканців, оскільки саме вона дозволяє перевіряти, чи відповідають рішення реальним очікуванням населення. Без такої участі збереження культурної спадщини ризикує перетворитися на внутрішню адміністративну процедуру. Натомість регулярна комунікація, консультації, відкриті дані та публічні звіти формують довіру і зменшують соціальну дистанцію між владою та громадою.

Сформована система показників має використовуватися не лише для підготовки звітності, а й для управлінського навчання. Порівняння планових і фактичних результатів дає змогу виявляти слабкі місця, уточнювати пріоритети, перерозподіляти ресурси та підвищувати якість рішень. Саме тому моніторинг повинен бути регулярним, зрозумілим і пов’язаним із практичними управлінськими діями.

У підсумку запропоновані рекомендації спрямовані на те, щоб збереження культурної спадщини стало більш прозорим, прогнозованим і орієнтованим на людину. Їх реалізація може сприяти збереженню історичної пам’яті, посиленню локальної ідентичності, підвищенню туристичної

привабливості та безперервність культурного життя громади, а також посиленню інституційної спроможності територіальної громади у воєнний та післявоєнний періоди.

Додатково слід підкреслити, що збереження культурної спадщини не може бути ефективним без стабільної управлінської пам’яті громади. До такої пам’яті належать протоколи рішень, карти потреб, попередні оцінки, звіти про виконання, звернення мешканців і результати консультацій. Якщо ці дані зберігаються розрізнено, кожен новий етап роботи починається майже з початку. Натомість систематизація інформації дозволяє швидше ухвалювати рішення і не втрачати напрацьований досвід.

Не менш важливою є сталість відповідальності. Коли культурна спадщина громади розглядається як тимчасове завдання окремого підрозділу, управління стає залежним від конкретних посадових осіб і не формує довгострокової політики. Тому доцільно закріплювати не лише перелік заходів, а й постійні ролі: хто збирає дані, хто аналізує потреби, хто готує рішення, хто комунікує з населенням і хто оцінює результат.

Управлінська якість проявляється також у здатності громади пояснювати складні рішення простою мовою. Для мешканців важливими є не назви програм, а конкретні відповіді: які можливості існують, хто може ними скористатися, які строки розгляду, які обмеження діють і де можна отримати допомогу. Така комунікація зменшує напругу, запобігає чуткам і підвищує готовність людей співпрацювати з місцевою владою.

В умовах обмежених ресурсів громада має не лише розподіляти наявні можливості, а й пояснювати логіку пріоритетів. Якщо пріоритетність формується відкрито, з урахуванням ризиків, потреб і соціальної вразливості, рішення сприймаються як більш справедливі. Це особливо важливо для напрямів, де попит перевищує доступні ресурси, а очікування мешканців є високими через наслідки війни та економічну нестабільність.

Партнерство варто розглядати як практичний інструмент посилення спроможності, а не як формальне залучення зовнішніх організацій. Реальне

партнерство передбачає спільне визначення проблеми, узгодження внесків, розподіл ризиків, відкриту звітність і оцінювання результатів. За такого підходу органи місцевого самоврядування, профільні підрозділи, заклади культури, експерти, власники об’єктів і громадські ініціативи не дублюють одне одного, а взаємно доповнюють управлінські, фінансові, експертні та комунікаційні можливості.

Особливу увагу слід приділяти якості локальних процедур. Навіть добре сформульована стратегія втрачає практичне значення, якщо не визначено порядок подання звернень, строки розгляду, критерії ухвалення рішень, відповідальних виконавців і механізм оскарження. Саме процедури перетворюють загальну мету на щоденну управлінську практику і забезпечують передбачуваність дій місцевої влади.

Моніторинг має бути не завершальним формальним етапом, а постійним елементом управління. Його доцільно проводити за короткими проміжками часу, щоб громада могла швидко бачити відхилення від плану і коригувати заходи. Такий підхід дає можливість реагувати на нові обставини без очікування завершення всієї програми, що особливо важливо в умовах воєнної невизначеності.

Для підвищення довіри доцільно поєднувати адміністративну звітність із публічним поясненням результатів. Мешканцям потрібно бачити не лише обсяг використаних коштів або кількість ухвалених рішень, а й практичний ефект: що змінилося, які проблеми залишилися, чому окремі заходи не виконано і які кроки заплановано далі. Така відкритість формує культуру відповідального управління.

Розвиток кадрової спроможності є ще однією умовою результативності. Посадові особи мають володіти не лише знанням нормативної бази, а й навичками проєктування рішень, комунікації з різними групами мешканців, роботи з даними, підготовки заявок і координації партнерств. Без таких компетентностей навіть достатнє фінансування не гарантує якісного результату.

Підсумовуючи, можна зазначити, що збереження культурної спадщини потребує поєднання стабільності та адаптивності. Стабільність забезпечує правову визначеність, зрозумілі процедури і сталі джерела відповідальності. Адаптивність дозволяє реагувати на нові ризики, зміну потреб населення та появу додаткових ресурсів. Саме баланс цих двох характеристик формує практичну спроможність територіальної громади.

Управлінська практика показує, що збереження культурної спадщини потребує узгодження короткострокових і довгострокових рішень. Короткострокові заходи дають змогу реагувати на нагальні потреби, а довгострокові формують сталість і передбачуваність. Якщо між цими рівнями немає зв’язку, громада витрачає ресурси на ситуативні дії, але не накопичує системного ефекту для подальшого розвитку.

Доцільно також враховувати просторову нерівність у межах громади. Центральні райони зазвичай мають кращий доступ до сервісів, інформації і посадових осіб, тоді як віддалені населені пункти або мікрорайони можуть залишатися менш видимими для управління. Тому збір даних і планування заходів мають охоплювати всю територію громади, а не лише адміністративний центр.

Під час підготовки локальних програм важливо уникати надмірно загальних формулювань, які не дозволяють оцінити виконання. Кожен захід має містити зрозумілу мету, очікуваний результат, відповідального виконавця, строк, джерело ресурсів і показник оцінювання. Така деталізація не ускладнює управління, а навпаки робить його прозорішим і контрольованим.

Соціальна справедливість у цьому напрямі означає, що громада має враховувати різні стартові можливості мешканців. Частина людей може мати обмежену мобільність, низьку цифрову грамотність, складне матеріальне становище або досвід вимушеного переміщення. Тому однакові правила доступу не завжди гарантують рівний результат, якщо не передбачено додаткових каналів підтримки.

Важливим запобіжником є публічна фіксація критеріїв рішень. Коли критерії визначені заздалегідь і доступні мешканцям, зменшується ризик суб'єктивності, конфліктів і недовіри. Для місцевої влади це також створює захист від необґрунтованих звинувачень, оскільки рішення можна пояснити через заздалегідь визначену логіку пріоритетів.

Окремо слід враховувати потребу в міжмуніципальній співпраці. Не всі громади мають достатній обсяг ресурсів, фахівців або інституцій для самостійного вирішення складних завдань. Спільні проєкти, обмін досвідом, координація з сусідніми громадами і залучення регіонального рівня можуть посилити спроможність там, де окрема громада має обмежені можливості.

У системі управління важливо передбачити не лише планові, а й резервні сценарії дій. Воєнні загрози, міграційні зміни, пошкодження інфраструктури або раптове зростання потреб можуть швидко змінити пріоритети. Наявність резервного порядку дій дозволяє зменшити час реагування і не втрачати керованість у кризовий момент.

Інституційна пам'ять має підтримуватися через регулярне документування рішень і результатів. Це дає змогу новим посадовим особам швидко входити в процес, а громаді – бачити послідовність дій влади. Документування не повинно перетворюватися на формальність, оскільки його головна функція полягає у збереженні досвіду та підвищенні якості наступних рішень.

Ефективність місцевої політики значною мірою визначається якістю зворотного зв'язку. Якщо мешканці можуть повідомити про проблему, отримати відповідь і побачити, як їхня інформація вплинула на рішення, участь набуває практичного змісту. Без такого зв'язку навіть відкриті консультації можуть сприйматися як формальні заходи без реального впливу.

Загалом удосконалення цього напряму має відбуватися поступово, через поєднання невеликих, але послідовних змін. Для громади важливо не створити ідеальну модель одразу, а забезпечити регулярне покращення процедур, показників, комунікації та координації. Саме така послідовність робить

збереження культурної спадщини реалістичним і придатним для впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 року № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80

2. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80

3. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 7 червня 2001 року № 2493-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14

4. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 5 лютого 2015 року № 156-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19

5. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13 січня 2011 року № 2939-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17

6. Про звернення громадян : Закон України від 2 жовтня 1996 року № 393/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80

7. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 травня 2015 року № 389-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19

8. Про охорону культурної спадщини : Закон України від 8 червня 2000 року № 1805-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-14

9. Про культуру : Закон України від 14 грудня 2010 року № 2778-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17

10. Про охорону археологічної спадщини : Закон України від 18 березня 2004 року № 1626-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1626-15

11. Про музеї та музейну справу : Закон України від 29 червня 1995 року № 249/95-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/249/95-%D0%B2%D1%80

12. Про вивезення, ввезення та повернення культурних цінностей : Закон України від 21 вересня 1999 року № 1068-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1068-14

13. Конвенція про охорону всесвітньої культурної і природної спадщини (ЮНЕСКО, 1972). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_089

14. Конвенція про охорону архітектурної спадщини Європи (Гранада, 1985). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_226

15. Міністерство культури та стратегічних комунікацій України. Офіційний вебсайт. URL: https://mcsc.gov.ua/

16. UNESCO. World Heritage Convention. URL: https://whc.unesco.org/

17. ICOMOS. International Council on Monuments and Sites. URL: https://www.icomos.org/

18. Bovaird T., Löffler E. Public Management and Governance. London: Routledge, 2016.

19. Denhardt J. V., Denhardt R. B. The New Public Service: Serving, Not Steering. New York: Routledge, 2015.

20. Osborne S. P. Public Service Logic: Creating Value for Public Service Users, Citizens, and Society. London: Routledge, 2021.

21. Bryson J. M., Crosby B. C., Bloomberg L. Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. Public Administration Review. 2014. Vol. 74. № 4. P. 445–456.

22. Ansell C., Gash A. Collaborative Governance in Theory and Practice. Journal of Public Administration Research and Theory. 2008. Vol. 18. № 4. P. 543–571.

23. Nabatchi T., Sancino A., Sicilia M. Varieties of Participation in Public Services. Public Administration Review. 2017. Vol. 77. № 5. P. 766–776.

24. OECD. Serving Citizens: Measuring the Performance of Services for a Better User Experience. Paris: OECD Publishing, 2022. URL: https://www.oecd.org/

25. OECD. Recommendation of the Council on Open Government. Paris: OECD, 2017. URL: https://www.oecd.org/

26. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. URL: https://sdgs.un.org/2030agenda

27. UNDP. Local Governance and Decentralization. URL: https://www.undp.org/

28. Council of Europe. Good Democratic Governance. URL: https://www.coe.int/

29. World Bank. World Development Report: Governance and the Law. Washington, DC: World Bank, 2017. URL: https://www.worldbank.org/

30. Рутковська О., Кондель-Пермінова Н., Білецький В., Малишев О., Чернишенко Т. Збереження та використання культурної спадщини. Аналітична записка № 7. 2019. Матеріал надано у складі фрагмента “Концепції публічного управління у сфері містобудівної діяльності”.

31. Росіяни пошкодили 1783 пам’ятки культурної спадщини та 2540 об’єктів культурної інфраструктури. Міністерство культури України. 13 травня 2026 року. URL: https://mincult.gov.ua/news/rosiyany-poshkodyly-1783-pamyatky-kulturnoyi-spadshhyny-ta-2540-obyektiv-kulturnoyi-infrastruktury/

32. UNESCO. Damaged cultural sites in Ukraine verified by UNESCO. Last update: 27 May 2026. URL: https://www.unesco.org/en/ukraine-war/damaged-cultural-sites

33. Ukraine – Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 – December 2025. UNDP. 23 February 2026. URL: https://www.undp.org/ukraine/publications/ukraine-fifth-rapid-damage-and-needs-assessment-rdna5-february-2022-december-2025

34. Під час ракетного обстрілу Львова рф нанесла удар по буферній зоні об’єкту Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО. Міністерство культури України. 4 вересня 2024 року. URL: https://mincult.gov.ua/news/pid-chas-raketnogo-obstrilu-lvovu-rf-nanesla-udar-po-bufernij-zoni-obyektu-vsesvitnoyi-spadshhyny-yunesko/

35. Стратегія розвитку культури Львова 2025. Інститут стратегії культури. URL: https://isc.lviv.ua/wp-content/uploads/2019/02/strategiya-rozvytku-kultury-2025.pdf

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Кількісна довідка для актуалізації місцевої політики збереження культурної спадщини

Джерело	Показник	Значення	Практичне використання у громаді
Міністерство культури України, 2026	пошкоджені або зруйновані пам’ятки культурної спадщини	1783	оцінювання масштабу загрози і пріоритетів відновлення
Міністерство культури України, 2026	пошкоджені об’єкти культурної інфраструктури	2540	зв’язок спадщини з мережею закладів культури
Міністерство культури України, 2026	територіальні громади, де зафіксовано руйнування	341	необхідність міжмуніципальної координації
UNESCO, 2026	верифіковані пошкоджені культурні об’єкти	534	міжнародна доказова база
Аналітична записка № 7, 2019	об’єкти культурної спадщини на державному обліку	понад 130 000	обґрунтування потреби у локальному обліку
Аналітична записка № 7, 2019	пам’ятки, внесені до Державного реєстру нерухомих пам’яток України	9562	виявлення розриву між обліком і повним правовим захистом

ДОДАТОК Б

Матриця “проблема – причина – рішення” для громади

Проблема	Причина	Рішення
пошкодження або руйнування об’єкта	воєнні дії, відсутність аварійного протоколу	акт обстеження, фотофіксація, тимчасова консервація
доведення пам’ятки до аварійного стану	низький контроль, інвестиційний тиск	припис, штрафні санкції, публічний моніторинг
невнесення об’єкта до Реєстру	складність документації, нестача коштів	локальний паспорт, бюджет на облікову документацію
конфлікт із забудовою	слабкий зв’язок містобудівних і охоронних процедур	перевірка історико-архітектурного опорного плану та охоронних зон
низька участь мешканців	брак інформації і довіри	слухання, освітні кампанії, карта спадщини
нестача фахівців	кадрова плинність, відсутність спеціалізації	експертна рада, навчання, договори з профільними установами

ДОДАТОК В

Чек-лист первинного обстеження об’єкта культурної спадщини

Блок перевірки	**Питання для фіксації**	**Позначка**
Ідентифікація	назва об’єкта, адреса, координати, власник або балансоутримувач	
Правовий статус	національне значення, місцеве значення, щойно виявлений, відсутній статус	
Документи	охоронний договір, паспорт, облікова картка, фотоархів, попередні акти	
Стан	цілісність конструкцій, дах, фасад, інженерні мережі, ознаки аварійності	
Ризики	воєнні пошкодження, забудова, пожежа, волога, вандалізм, незаконні роботи	
Потреби	протиаварійні роботи, консервація, реставрація, експертиза, фінансування	
Комунікація	відповідальний виконавець, повідомлення власнику, публічна інформація	

ДОДАТОК Г

Дорожня карта впровадження оновленої місцевої політики на 2026–2030 роки

Період	Ключові дії	Очікуваний результат
2026 рік	аудит об’єктів, створення робочої групи, цифрова форма паспорта	первинна база даних і відповідальні виконавці
2027 рік	оцінка ризиків, пріоритетний перелік протиаварійних робіт, пошук грантів	план відновлення об’єктів високого ризику
2028 рік	запуск відкритої карти спадщини, громадські консультації, освітні програми	підвищення обізнаності й участі мешканців
2029 рік	партнерські проєкти з реставрації, співфінансування з власниками	розширення ресурсної бази
2030 рік	оцінювання виконання програми, оновлення індикаторів, публічний звіт	стала модель управління спадщиною громади