

ХЕРСОНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет міжнародних економічних відносин, управління і бізнесу  
Кафедра державного управління і місцевого самоврядування

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

на тему: **НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
ОХОРОНОЮ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ В УКРАЇНІ**

Виконала: здобувачка другого (магістерського)  
рівня вищої освіти групи бзУА  
спеціальності 281 «Публічне управління  
та адміністрування»  
освітньо-професійної програми  
«Публічне управління та адміністрування»

Чернишева Н.Л.

---

*(прізвище та ініціали)*

Керівник Проніна О.В.

---

*(прізвище та ініціали)*

Хмельницький 2025 року

# ХЕРСОНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет міжнародних економічних відносин, управління і бізнесу  
Кафедра державного управління і місцевого самоврядування  
Рівень вищої освіти другий (магістерський)  
Спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування  
Освітньо-професійна програма: Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,

д. держ. упр., професор

\_\_\_\_\_ **Вікторія ФІЛППОВА**

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 року

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Чернишевої Наталії Леонідівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Напрями вдосконалення публічного управління охороною культурної спадщини в Україні.  
керівник роботи Проніна Оксана Володимирівна, к. держ. упр., доцент.  
затверджена наказом закладу вищої освіти від 16.09.2025 р. № 435-с
2. Строк подання студентом роботи грудень 2025 року
3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні документи, підручники, навчальні посібники, періодичні видання, міжнародні соціологічні дослідження.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Теоретико-правові засади публічного управління охороною культурної спадщини. Аналіз сучасного стану публічного управління у сфері охорони культурної спадщини в Україні. Напрями вдосконалення публічного управління охороною культурної спадщини в Україні.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)  
*Робота містить 1 діаграму та 2 таблиці.*

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Ім'я, прізвище та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Консультант з написання I-III розділів</i>	<i>Оксана ПРОНІНА, доцент</i>	<i>16.09.2025 р</i>	
<i>Консультант з нормоконтролю</i>	<i>Наталія КРЕТОВА, провідний фахівець</i>		

7. Дата видачі завдання 16.09.2025 р

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Огляд літературних джерел з теми	<i>16.09.2025-19.09.2025</i>	<i>Виконано</i>
2.	Складання і затвердження плану роботи	<i>20.09.2025-24.09.2025</i>	<i>Виконано</i>
3.	Написання I розділу	<i>25.09.2025-14.10.2025</i>	<i>Виконано</i>
4.	Написання II розділу	<i>15.10.2025-28.10.2025</i>	<i>Виконано</i>
5.	Написання III розділу	<i>29.10.2025-16.11.2025</i>	<i>Виконано</i>
6.	Формулювання висновків за темою дослідження	<i>17.11.2025-23.11.2025</i>	<i>Виконано</i>
7.	Оформлення роботи	<i>24.11.2025-26.11.2025</i>	<i>Виконано</i>
8.	Надання роботи керівнику для перевірки та написання подання	<i>27.11.2025-06.12.2025</i>	<i>Виконано</i>
9.	Подання роботи для перевірки у КСПНП	<i>08.12.2025</i>	<i>Виконано</i>
10.	Захист роботи в ЕК		

Здобувач \_\_\_\_\_ Наталія ЧЕРНИШЕВА  
( підпис ) ( ім'я та прізвище )

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Оксана ПРОНІНА

## АНОТАЦІЯ

**Чернишева Н.Л. Напрями вдосконалення публічного управління охороною культурної спадщини в Україні. Рукопис**

Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Херсонський національний технічний університет. Хмельницький, 2025.

У роботі досліджено сучасний стан публічного управління у сфері охорони культурної спадщини України та визначено ключові напрями його вдосконалення. Обґрунтовано актуальність проблеми в умовах воєнних руйнувань, трансформації державної політики та інтеграції України до європейського культурного простору. Проаналізовано нормативно-правові засади охорони спадщини, інституційно-організаційну структуру суб'єктів управління, механізми фінансування, обліку та контролю. Досліджено міжнародний досвід ЮНЕСКО, ICOMOS, Ради Європи та можливості його адаптації в Україні.

Розкрито сучасні виклики, пов'язані з воєнними діями, урбанізацією, кліматичними ризиками та недостатньою цифровізацією галузі. Запропоновано шляхи оптимізації державної політики, зокрема: удосконалення інституційної моделі управління, розвиток цифрових інструментів та ГІС-технологій, формування системи моніторингу, підвищення ефективності фінансування та впровадження механізмів публічно-приватного партнерства й громадської участі.

Матеріали роботи можуть бути використані органами влади, органами місцевого самоврядування та інституціями культурної спадщини для розроблення стратегій відновлення та збереження культурних об'єктів.

**Ключові слова:** культурна спадщина, публічне управління, захист спадщини, цифровізація, ГІС, міжнародний досвід, публічно-приватне партнерство, громадська участь, війна, відновлення.

## ANNOTATION

**Chernysheva N.L. Directions for improving public management of cultural heritage protection in Ukraine. Manuscript**

**Master's qualification work on specialty 281 «Public management and administration». Kherson National Technical University. Khmelnytskyi, 2025.**

The thesis examines the current state of public administration in the field of cultural heritage protection in Ukraine and identifies key directions for its improvement. The relevance of the topic is substantiated in the context of wartime destruction, transformation of state policy, and Ukraine's integration into the European cultural space. The research analyzes the legal framework, institutional structure of heritage governance, mechanisms of financing, accounting and control. International practices of UNESCO, ICOMOS and the Council of Europe and their applicability to Ukrainian realities are reviewed.

The study reveals contemporary challenges caused by military aggression, urban pressures, climate risks and insufficient digitalization. The work proposes solutions aimed at optimizing state policy, including institutional reform, the development of digital tools and GIS technologies, the creation of a monitoring system, strengthening financial instruments, and introducing mechanisms of public-private partnership and community participation.

The results can be used by public authorities, local self-government bodies and cultural heritage institutions to improve strategies for preservation and post-war recovery of cultural heritage sites.

**Keywords:** cultural heritage, public administration, heritage protection, digitalization, GIS, international practices, public-private partnership, community participation, war, recovery.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ.....	18
1.1. Сутність, принципи та функції публічного управління культурною спадщиною.....	18
1.2. Нормативно-правове забезпечення охорони культурної спадщини в Україні.....	29
1.3. Міжнародний досвід та найкращі практики публічного управління у сфері охорони спадщини. Порівняльний аналіз (європейський досвід, досвід постконфліктних країн).....	42
Висновки до розділу 1.....	50
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ В УКРАЇНІ.....	52
2.1. Інституційна та організаційна структура суб'єктів публічного управління культурною спадщиною (на центральному та місцевому рівнях).....	52
2.2. Аналіз механізмів фінансування, обліку та контролю у сфері охорони спадщини.....	59
2.3. Визначення ключових проблем та протиріч у публічному управлінні охороною культурної спадщини.....	71
2.4. Виклики збереженню спадщини в умовах воєнних дій, кліматичних ризиків та урбанізації.....	77
Висновки до розділу 2.....	82
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ В УКРАЇНІ .....	84
3.1. Шляхи оптимізації інституційного та функціонального забезпечення публічного управління культурною спадщиною.....	84

3.2. Запровадження інноваційних інструментів та технологій (цифровізація, ГІС) в управлінні культурною спадщиною.....	87
3.3. Розробка механізмів публічно-приватного партнерства та громадської участі у сфері охорони культурної спадщини.....	97
Висновки до розділу 3.....	112
ВИСНОВКИ.....	114
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	116

## ВСТУП

Культурна спадщина є ключовим елементом національної ідентичності, джерелом соціальної згуртованості, освітнім ресурсом та важливим чинником локального економічного розвитку через туризм і креативні індустрії. Вона не лише формує суспільне самосвідомість, але й діє як міст між минулим і сучасністю, зберігаючи історичну пам'ять, яка є фундаментом для побудови майбутнього. Використання культурної спадщини в освітніх програмах стимулює критичне мислення та розуміння культурних різноманітностей серед молоді, що сприяє підвищенню рівня соціальної інтеграції та взаємної поваги. Туристичний потенціал культурної спадщини стимулює розвиток креативних індустрій, що, у свою чергу, сприяє створенню нових робочих місць та економічному зростанню регіонів.

Охорона культурної спадщини є одним із ключових напрямів публічного управління, що визначає рівень цивілізованості держави, її здатність забезпечити історичну пам'ять, зберігати національну ідентичність і забезпечувати сталий розвиток суспільства. Це включає у себе розробку та впровадження стратегій, націлених на підтримку та відновлення пам'яток архітектури, історичних міст та культурних ландшафтів. Ефективність цих стратегій багато в чому залежить від міжсекторальної співпраці, що передбачає залучення державних установ, приватних інвесторів, місцевих громад та міжнародних організацій. Такі зусилля є показником здатності держави не лише зберегти національну спадщину для наступних поколінь, але також слугують каталізатором для зміцнення культурної безпеки та соціальної стійкості держави.

В умовах євроінтеграційних процесів, що передбачають тіснішу співпрацю з країнами Європейського Союзу, а також в умовах децентралізації влади, яка розширює права місцевих самоврядувань, та цифрової трансформації управлінських систем, що вимагає впровадження сучасних технологій у всі

сфери життєдіяльності, проблема ефективного функціонування системи охорони культурної спадщини в Україні набуває особливої актуальності. Це стає ще більш важливим враховуючи наслідки збройної агресії РФ, яка призвела до значних втрат і пошкоджень у цій сфері.

Знищення та пошкодження об'єктів культурної спадщини внаслідок воєнних дій стає серйозною загрозою для національної ідентичності. Подібні виклики потребують надійної системи управління, яка б могла ефективно здійснювати облік культурних цінностей і протистояти їх незаконному переміщенню. Актуальність проблеми підкреслюється випадками незаконних археологічних розкопок, які не лише спричиняють фізичну шкоду, але й позбавляють громадськість доступу до наукової інформації. До цього додається недосконалість механізмів обліку та контролю, а також хронічна нестача фінансування, що вимагає перегляду та оновлення підходів до публічного управління у цій сфері для забезпечення збереження та охорони культурно-історичних об'єктів.

Сучасні трансформаційні процеси в Україні, зумовлені як внутрішніми реформами, так і викликами воєнного стану, визначають нові підходи до управління сферою охорони культурної спадщини. Культурна спадщина виступає не лише об'єктом охорони, а й ключовим ресурсом формування національної ідентичності, соціальної згуртованості та сталого розвитку територій. В рамках цього підходу, культурна спадщина розглядається як важливий аспект соціальної інфраструктури, що здатний зміцнити взаєморозуміння і довіру між різними соціальними групами на тлі політичних і економічних змін. Відповідно до Конвенції ЮНЕСКО 1972 року про охорону всесвітньої культурної і природної спадщини, культурні цінності є складовою глобального надбання, а їх захист становить обов'язок кожної держави [39]. Ця конвенція підкреслює роль культурної спадщини не лише як спадщини минулого, а й як невід'ємної частини нашого сучасного і майбутнього життя, що робить

інтеграцію світових норм важливим елементом державної стратегії. Формування ефективної системи публічного управління у зазначеній сфері є необхідною умовою інтеграції України до європейського культурного простору, реалізації державної гуманітарної політики та забезпечення сталого розвитку. Така система має бути гнучкою, інноваційною та відповідати сучасним вимогам міжнародної співпраці, щоб забезпечити спільне надбання людства для прийдешніх поколінь. Станом на 26 листопада 2025 року було підтверджено пошкодження 512 культурних об'єктів (152 релігійних об'єктів, 268 будівель, що мають історичне та/або мистецьке значення, 37 музеїв, 33 пам'ятки, 18 бібліотек, 3 археологічні пам'ятки, 1 архів).

**Актуальність теми.** Особливу актуальність ця тема набула після початку повномасштабної агресії Російської Федерації проти України у 2022 році. Згідно з офіційними даними, які були оприлюднені ЮНЕСКО у 2025 році, 512 культурних об'єктів України зазнали часткового або повного знищення [93]. Це не лише матеріальні втрати, а й серйозний стратегічний виклик гуманітарній безпеці, адже руйнування культурної спадщини підриває символічні основи існування нації, порушуючи її історичну пам'ять та колективну ідентичність. Пошкоджені об'єкти включають як відомі національні пам'ятки, так і локально значущі структури, що мають велике культурне та історичне значення для місцевих громад.

Сфера охорони культурної спадщини в Україні зустрічається з низкою тривалих управлінських проблем, таких як фрагментарність законодавства, що стає на заваді ефективному захисту спадщини. Слабкість інституційної моделі структури, разом із низьким рівнем фінансування, ускладнює здатність держави адекватно реагувати на виклики. Дефіцит кадрів і недостатня цифровізація процесів лише підсилюють ці проблеми, створюючи додатковий бар'єр для належного управління. Обмежена участь громадськості та неузгодженість дій між центральними і місцевими органами влади погіршують ситуацію.

Європейські стандарти, задані Радою Європи, Європейською комісією та ЮНЕСКО, перед державами-кандидатами висувають конкретні вимоги щодо прозорості управління, активної громадської участі, цифровізації та сталості культурної політики, що робить проведення реформ ще більш актуальним.

Таким чином, тема дослідження є важливою для розвитку публічного управління, публічної служби, державної політики у сфері культури та формування системи національної безпеки. Вирішення питання вдосконалення механізмів управління культурною спадщиною є ключовою передумовою успішної євроінтеграції України та відновлення національної ідентичності. Розвиток сучасних підходів до управління культурною спадщиною має вирішальне значення для збереження історичних та культурних цінностей, котрі відображають багатий національний спадок України та сприяють зміцненню міжкультурного діалогу. Успішна імплементація політики в цій сфері дозволить Україні гармонізувати власні культурні стратегії з європейськими стандартами, що стане запорукою стабільного розвитку та інтеграції у світову спільноту.

**Обґрунтування вибору теми дослідження.** Обрана тема є надзвичайно актуальною, оскільки вона повністю відповідає сучасним науковим підходам до управління культурною сферою, що інтегрують як новітні академічні дослідження, так і практичні потреби держави у цій галузі. Завдяки цьому, вибір теми забезпечує комплексний підхід, орієнтований на інноваційні рішення в управлінні культурною спадщиною, зокрема в умовах динамічних соціально-економічних і політичних змін.

Проблеми охорони культурної спадщини активно досліджуються провідними українськими науковцями, такими як Є. Рачков, І. Шевченко, Н. Архіпова Є., Клевчук О. [54, 56, 57], а також авторитетними європейськими та міжнародними інституціями, включаючи ICOMOS, ЮНЕСКО та Раду Європи [63, 84, 97]. Сучасні праці висвітлюють ключові питання збереження культурних ресурсів, серед яких можна виділити цифровізацію, інтеграційні підходи до

ризик-менеджменту, нові моделі фінансування, розширення громадської участі тощо.

Проте, існує недостатня кількість комплексних досліджень, що зосереджуються на вдосконаленні публічного управління культурною спадщиною у контексті поточної війни та процесів євроінтеграції.

Таким чином, вибір теми дослідження є обґрунтованим як з наукової, так і з практичної точки зору, виконуючи важливу роль у формуванні стратегії збереження культурної спадщини в умовах сучасних викликів.

**Мета і завдання дослідження.** Мета дослідження - обґрунтувати теоретичні засади, ретельно оцінити сучасний стан та визначити оптимальні напрями вдосконалення публічного управління охороною культурної спадщини в Україні. Це має бути зроблено з урахуванням міжнародних стандартів, вимог євроінтеграції, а також нових викликів, що виникають у воєнний час.

Для досягнення цієї мети було сформульовано наступні завдання:

1. Розкрити сутність, а також детально проаналізувати принципи та функції, які є фундаментальними для публічного управління культурною спадщиною.

2. Проаналізувати чинну нормативно-правову базу та ретельно розглянути її гармонізацію з міжнародними правовими актами.

3. Дослідити світовий досвід у сфері управління культурною спадщиною, а також оцінити можливості його адаптації в умовах нашої країни.

4. Оцінити різні аспекти спроможності системи управління в Україні, зокрема інституційну, фінансову, цифрову та організаційну складові.

5. Виявити ключові проблеми і суперечності у сучасних механізмах охорони спадщини, що можуть перешкоджати ефективному управлінню.

6. Розробити напрями вдосконалення, які охоплюють інституційні, правові, цифрові, фінансові аспекти, а також зміцнення партнерських зв'язків.

7. Оцінити потенціал використання цифрових інструментів, таких як ГІС, 3D-моделювання та супутникові технології в охороні спадщини.

8. Розробити механізми публічно-приватного партнерства та громадської участі, спрямовані на активізацію співробітництва між державними та недержавними структурами.

9. Запропонувати комплекс практичних рекомендацій з метою значного вдосконалення системи управління.

**Об’єкт і предмет дослідження.** Об’єкт дослідження - система публічного управління у сфері охорони культурної спадщини України.

Предмет дослідження – механізми, інститути, інструменти та напрями вдосконалення державної політики охорони культурної спадщини.

**Методи дослідження.** У даній роботі використано багатогранний системний підхід, що забезпечив комплексне розкриття складних взаємозв’язків між правовими, інституційними та фінансовими складовими управління. Особлива увага приділена синергії цих елементів з метою досягнення цільових результатів. Для досягнення обґрунтованого і всебічного результату використано різноманітний комплекс методів дослідження:

Аналізу і синтезу - застосовані для глибокого розкриття сутності публічного управління, цей метод допоміг виокремити ключові закономірності та сформулювати узагальнені принципи ефективного управління, які можуть бути застосовані на практиці для вдосконалення існуючих систем.

Порівняльно-правовий метод - задуманий для детального зіставлення українського досвіду з міжнародним, цих країн, як ЄС, Канада, Японія та Великобританія, цей метод виявляє кращі практики та адаптивні моделі, які можуть бути інтегровані для підвищення ефективності національної системи.

Структурно-функціональний метод - використаний для визначення функцій і повноважень суб’єктів управління, що дозволяє детально оцінити їх вплив на загальну ефективність та гармонізацію управлінських процесів.

Статистичний метод - призначений для ретельного аналізу фінансових потоків, обліку та контролю ресурсів, зокрема об'єктів спадщини, що дає можливість виявити слабкі місця і зробити обґрунтовані висновки щодо ефективності використання ресурсів.

Експертно-аналітичний метод - цей метод застосовувався для оцінки механізмів фінансування та контролю, де залучення зовнішніх експертів дозволило отримати оцінки під кутом різнопланового досвіду та знань, які є вирішальними для формування оптимальних управлінських рішень.

Компаративний метод - використаний для порівняльного вивчення міжнародного досвіду, цей метод служить основою для прогнозування перспективних напрямів і можливих шляхів розвитку системи управління.

Системно-прогностичний метод - сконцентрований на довгостроковому плануванні, цей метод дозволив сформулювати перспективні напрями розвитку системи управління, які враховують можливі виклики та змінні фактори зовнішнього середовища.

Методи забезпечують достовірність результатів і комплексність дослідження.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає у комплексному обґрунтуванні сучасної моделі публічного управління охороною культурної спадщини. Ця модель передбачає всебічний підхід, враховуючи кілька ключових факторів:

По-перше, важливість адаптації до воєнних викликів, які можуть безпосередньо загрожувати культурній спадщині.

По-друге, інтеграція глобальних стандартів охорони спадщини є критично важливою для забезпечення відповідності міжнародним нормам і найкращим практикам.

По-третє, цифровізація процесів, що включає створення та підтримку цифрових баз даних для збереження інформації про пам'ятки культури, а також розвиток новітніх технологій для їх реставрації та підтримання.

Крім того, модернізація системи контролю та фінансування забезпечує ефективний розподіл ресурсів та підвищення прозорості.

Нарешті, інтеграція механізмів публічно-приватного партнерства та залучення громад підкреслює важливість співпраці між державними органами та громадянським суспільством для досягнення спільних цілей у збереженні культурної спадщини.

**Практичне значення отриманих результатів.** Значення результатів, отриманих у ході дослідження, полягає у можливості застосування сформульованих рекомендацій широким колом державних та місцевих інституцій, зокрема, органами державної влади, органами місцевого самоврядування, а також закладами культури та органами охорони культурної спадщини. Завдяки цим рекомендаціям, зазначені інституції зможуть суттєво удосконалити політику управління культурними ресурсами, розробляти більш ефективні стратегічні плани для збереження і відродження національної культурної спадщини. Особливо важливим є застосування цих рекомендацій у процесі післявоєнного відновлення культурних об'єктів, що дозволить сприяти не лише збереженню історичної пам'яті, але й покращенню соціально-економічного середовища у регіонах, що постраждали від конфліктів.

**Публікації за темою дослідження** Публікація тез була апробована на науково-практичній конференції на тему «Пам'ять під руїнами: захист та відновлення культурної спадщини України в умовах збройного конфлікту» в збірнику за матеріалами II-й науково-практичній конференції за міжнародною участю «Сучасні стратегії сталого розвитку держави та суспільства» (25.02.2025, м. Хмельницький, Україна), Чернишева Н.Л. : тези доп. II наук.-прак. конф. – Хмельницький, 2025. – Том 1. 586 с. [109].

**Структура та обсяг роботи.** Структура роботи включає: вступ, три розділи (теоретичний, аналітичний та практичний, що включають сім підрозділів), висновки, список використаних джерел, додатки. Загальний обсяг роботи становить 130 сторінок, включаючи 1 діаграму, 2 таблиці та 123 джерел українською й іноземними мовами.