

ПІДТРИМКА МІСЦЕВИХ ГРОМАД У ВИКОРИСТАННІ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ ДЛЯ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Стратегічний бриф

2025

DOI 10.70719/respol.2025.53



Зміст

Вступ: цілі та методологія	4
Преамбула	7
Розділ 1. Контекст	8
1.1 Державна політика в сфері КС	8
1.2 Донорські організації та проекти, орієнтовані на розвиток спро-можності громад у сфері культури та КС	9
1.3 Культурна спадщина і місцеве врядування	10
Розділ 2. Політики, запропоновані проєктом RES-POL, які матимуть принциповий вплив на зміну управління та фінансування культурної спадщини в громадах	11
2.1 Цілісна інституційна реформа	11
2.2 Український фонд культурної спадщини	11
Розділ 3. Політики, напрацьовані в рамках стратегічного етапу проєкту RES-POL експертними групами сектору “Культурна спадщина”	13
3.1 Пам’ять та ідентичність в громадах	13
3.1.1 Проблема “Брак розвитку гуманітарних знань”	13
3.1.2 Проблеми інформування та формування учасницької історичної культури, “просвіти” і залученості	18
3.1.3 Проблема. Брак усвідомлення та роботи інституцій культури як інституцій пам’яті	31

3.2	Рухома культурна спадщина (РКС).....	36
3.2.1	<i>Проблема. Загроза значних втрат та пошкоджень рухомої культурної спадщини внаслідок війни та недостатньої підготовки до настання надзвичайних ситуацій.....</i>	36
3.3	Нерухома культурна спадщина (НРКС).....	42
3.3.1	<i>Проблема: Деградація стану нерухомих об'єктів культурної спадщини. Низька інституційна спроможність органів охорони культурної спадщини.....</i>	42
3.3.2	<i>Проблема: цінності нерухомої культурної спадщини не зрозумілі суспільству. Знецінювання спадщини.....</i>	51
3.3.3	<i>Проблема: Втрата людського капіталу в підсекторі «Нерухома культурна спадщина».....</i>	55
	Висновки.....	59

Вступ

Цілі та методологія

Стратегічний бриф “Підтримка місцевих громад у використанні культурної спадщини для повоєнного відновлення” був підготовлений в рамках проєкту [RES-POL](#) (Rapid Expert Support for Culture and Media Policies in Ukraine), що здійснює ГС «Центр “Регіональний розвиток”» Агенції економічного розвитку [PPV](#) за фінансової підтримки **Європейського Союзу**.

Проєкт RES-POL має на меті посилити функціональну спроможність [Міністерства культури та стратегічних комунікацій](#) і його відомств (Українського інституту книги, Українського культурного фонду, Державного агентства України з питань мистецтв та мистецької освіти й Українського інституту національної пам’яті).

Тривалість проєкту RES-POL – від січня 2024 до липня 2025 року.

У фокусі проєкту RES-POL – чотири сектори (**Мистецтво та культура, Культурна спадщина, Креативні індустрії та Медіа**) і понад 20 підсекторів (індустрій та видів мистецької діяльності). Окремо RES-POL розглядає **10 істотних питань** розвитку культури (конкурентна оплата праці, ефективність державних підприємств у сфері культури, фінансування креативних індустрій, моделі фінансування культурних послуг, громади та культурна спадщина, інтеграція з ЄС та культурна політика тощо).

Методологія проєкту передбачає:

- Визначити істотні питання політики в секторах та підсекторах і описати їх в аналітичних записках та базових звітах;
- Проаналізувати 10 істотних питань розвитку культури у фокусі проєкту й описати їх у базових звітах;
- Напрацювати й описати у стратегічних брифах пропозиції політик щодо істотних питань секторів та 10 істотних питань розвитку культури;
- Розробити секторальні стратегії та операційні програми для секторів у фокусі проєкту та дорожні карти їхнього втілення;
- Випрацювати зміни до кількох нормативно-правових актів та / або розробити концепції пілотних проєктів, щоби впровадити створені у проєкті політики;

- Проаналізувати європейський досвід планування та впровадження політик, оцінити деякі політики у сфері культури в Україні та оцінити інституційну спроможність відомств у сфері управління Міністерства культури та стратегічних комунікацій.

Проект RES-POL активно залучає заінтересовані сторони на всіх етапах розроблення політик. Інформація про напрацювання проєкту доступна на сторінці [RES-POL у Facebook](#).

Мета цього стратегічного документу – на основі [Базового звіту “Громади і культурна спадщина”](#) та Стратегічного брифу сектору “Культурна спадщина” запропонувати рішення кореневих проблем, верифіковані професійною спільнотою, і варіанти політик, які можуть бути застосовані громадами та органами державної влади для збереження і розвитку культурної спадщини громадами.

Методологія підготовки стратегічного брифу:

- Ранжувати істотні питання політик, що стосуються культурної спадщини в громадах.
- Запропонувати варіанти політик, напрацьованих в робочих групах, сформованих із стейкхолдерів – менеджерів інституцій, незалежних експертів, представників виконавчої та законодавчої влади.
- Обґрунтувати критерії вибору політик з точки зору громад.
- Підготувати аргументовані рекомендації політик для місцевих та державних органів влади.

Автори стратегічного брифу

Упорядниця стратегічного брифу:

Ольга Сагайдак – ключова експертка сектору «Культурна спадщина»;

Робоча група:

Олександра Ковальчук – експертка з рухомої культурної спадщини;

Віктор Дворніков – експерт підсектору «Нерухома спадщина»;

Юлія Гнат – експерт підсектору «Пам'ять та ідентичність»;

Антон Лягуша – експерт підсектору «Пам'ять та ідентичність»;

Ольга Балашова – експертка підсектору «Пам'ять та ідентичність»;

Рецензент стратегічного брифу:

Володимир Воробей – керівник групи ключових експертів проєкту RES-POL, директор ГС «Центр «Регіональний розвиток», член Наглядової Ради УКФ;

Літературний редактор – Тетяна Блажівська;

Дизайнерка – Ольга Мацьків.

Команда проєкту висловлює щирі подяки усім представницям та представникам сектору, які взяли участь в опитуванні та глибинних інтерв'ю, а також практикумах з розробки політик (policy labs).

При цитуванні тексту цього стратегічного брифу (повністю чи частково) необхідне пряме використання першоджерела з посиланням на нього.

Зміст цього стратегічного брифу є відповідальністю Громадської спілки «Центр «Регіональний розвиток» і не обов'язково відображає позицію Європейського Союзу.

Преамбула

У [Базовому звіті “Істотні питання політик: Громади і культурна”](#) було визначене коло кореневих проблем, пов’язаних між собою, які впливають на ставлення громад до культурної спадщини, стан об’єктів, виклики та потенційні вектори необхідних змін: вплив війни, брак людського капіталу, сприйняття КС як тягаря для громад, брак базової освіти щодо КС, невідповідність вищої освіти актуальним потребам, неперіоритетність культурної політики для держави, застаріле регулювання сфери КС, слабкість або неспроможність інституцій, фінансування на рівні виживання за залишковим принципом.

У рамках етапу стратегування та розроблення політик проєкту RES-POL експерти сектору “Культурна спадщина” і робочі групи підсекторів Рухома спадщина, Нерухома спадщина, Пам’ять та ідентичність розробили політики, які вплинуть на взаємодію громад із локальною і національною культурною спадщиною, сприятимуть її розумінню, цінуванню, збереженню, розвитку і отриманню суспільних та економічних благ.

Розділ 1. Контекст

1.1 Державна політика в сфері КС

У 2021 році Міністерство культури й інформаційної політики ініціювало програму [Велика реставрація](#) – проєкт, який включав протиаварійні роботи, реставрацію та відновлення культурних пам'яток на території України. Проте повномасштабне вторгнення РФ в Україну не дало ініціативі можливості розгорнутися. Через війну видатки на культуру і спадщину номінально не збільшувалися, а фактично скоротилися майже втричі через інфляцію. Орієнтовно на третину скоротилася й кількість фахівців у сфері.

Реформи, запровадження яких як зобов'язання бере на себе Українська держава в рамках Програми фінансової підтримки України від Європейського Союзу [Ukraine Facility](#)

Покращення культурного розвитку: «Зміцнення національної безпеки держави через соціальну згуртованість та стійкість населення України стане наріжним каменем нової Стратегії розвитку української культури». Кабінет міністрів України затвердив [Стратегією культури 2025 - 2030](#), до розробки якої були долучені експерти сектору КС проєкту RES-POL. Стратегія визначає пріоритети державної політики, а також враховує євроінтеграційні вимоги.

У Плані Ukraine Facility також особливу увагу приділено просуванню децентралізації та регіонального розвитку. На національному рівні має бути оновлена **Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 рр. На регіональному рівні** мають бути створені регіональні стратегії розвитку та плани заходів з їхньої реалізації, програми комплексного відновлення областей. **На місцевому рівні** – стратегії розвитку громад, комплексні плани просторового розвитку і програми комплексного відновлення територій територіальних громад, плани відновлення та розвитку громад.

Ефективність та прозорість фінансування заходів з відновлення, реконструкції та модернізації на місцевому рівні буде забезпечено шляхом впровадження заходів із реформування **управління державними інвестиціями**. Ці заходи передбачатимуть, зокрема, формалізацію процедур планування, визначення пріоритетів відбору та моніторингу державних інвестицій на місцевому рівні відповідно до єдиних підходів, установлених для всіх джерел та механізмів фінансування. Відповідно до цих

підходів буде переглянутий також механізм капітальних трансфертів з державного бюджету до місцевих бюджетів.

Варто зазначити, що серед переліку секторів, які можуть претендувати на інвестиції у відновлення, на порталі [DREAM](#) – державної цифрової екосистеми для підзвітного управління відновленням – сектору культурної спадщини, як і культури загалом, немає.

1.2 Донорські організації та проекти, орієнтовані на розвиток спроможності громад у сфері культури та КС

Пріоритетами донорських програм була реактивна допомога з порятунку культурної спадщини та подолання руйнівних наслідків війни, зацифрування культурної спадщини, підтримка дієвців культури, підвищення кваліфікації та стажування для фахівців, надання матеріальної та технічної допомоги, мережування з фахівцями та інституціями інших країн.

Ініціативи UNESCO, USAID (2025 року припинив діяльність, реалізовував, зокрема, і програми в секторі культурна спадщина), European Commission (різні програми), [World Monuments Fund](#), [Cultural Emergency Response](#), [Smithsonian Cultural Rescue Initiative](#), [Aliph](#), ініціативи посольств Швеції, Японії, Італії, Франції та інших країн були важливими для порятунку культурної спадщини після повномасштабного вторгнення.

Капітальні проекти з реставрації та відновлення об'єктів нерухомої спадщини фінансувала програма [U.S. Ambassador's fund for cultural preservation](#), яка передбачала гранти до 500 000 доларів на реставрацію пам'яток тривалістю до 5 років.

Програми [House of Europe](#), [EU4Culture](#), ["Спадщина. Простір для роботи"](#) фонду "Партнерство за сильну Україну" були спрямовані більше на фахівців, спільноти, спроможність інституцій КС.

Інституції, які послідовно реалізовували програми, пов'язані з культурною спадщиною в громадах – Гете Інститут в Україні, Британська рада.

Проекти USAID – UCBI 4, TCA, ENGAGE, UNITY, HOVERLA; швейцарський проект UCORD мали окремі компоненти в регіонах присутності, де було передбачено видатки на культурні події та розбудову спроможності місцевої системи урядування, складовою якої також є культура.

Серед неповного переліку українських ініціатив, які взаємодіють з громадами: [Museum for Change](#), [Музейний кризовий центр](#), [Асоціація українських музеїв](#), [HEMOLab](#), [Агенція стійкості культури](#) (ACURE), «Центр допомоги мистецтву України – Київ».

1.3 Культурна спадщина і місцеве врядування

Згідно з [Аналітичним дослідженням “Стан фінансування культури та мистецтва з місцевих бюджетів”](#), підготованому у 2022 році [Мережею захисту національних інтересів АНТС](#) в рамках проєкту “Відновлюємо Україну разом” за підтримки ЄС, за період 2016-2022 витрати місцевих бюджетів на всі культурні потреби склали до 3%. З них більше 60% витрачалися на заробітні плати, менше 0,2% – на капітальні витрати.

[Закон “Про засади державної регіональної політики”](#) передбачає, зокрема, наявність соціокультурної компоненти в розвитку громад, розвиток інфраструктури і туризму та інші складові, пов’язані зі захистом та використанням культурної спадщини. Наразі культурна спадщина в регіональних стратегіях переважно згадується побічно як ресурс для розвитку туризму. До прикладу, [Стратегія розвитку Рівненської області на період до 2027 року](#): “...збереження і популяризація культурної спадщини, розвиток туристичних маршрутів...” (сторінка 147). При цьому індикатори реалізації таких стратегічних завдань не вказані.

Натомість місто Львів, яке вже тривалий час послідовно імплементує культурну спадщину у розвиткові стратегії, має [Бюро Спадщини](#) – координаційно-інформаційний центр з популяризації, збереження і відновлення спадщини Львова та офіційно зареєстрований [Фонд культури Львова](#), який поки що де-факто перебуває у процесі організаційного становлення. На жаль, приклад Львова не має загально-регіонального поширення.

Прикладом незалежної ініціативи, яка з 2018 року реалізується в Львові й Умані, є [ReHerit](#) – проєкт переосмислення, актуалізації та розвитку потенціалу матеріальної та нематеріальної культурної спадщини в Україні. Це одна із небагатьох тривалих спроб в Україні працювати з культурною спадщиною як елементом урбаністичної екосистеми.

Розділ 2. Політики, запропоновані проєктом RES-POL, які матимуть принциповий вплив на зміну управління та фінансування культурної спадщини в громадах

2.1 Цілісна інституційна реформа

Передбачає перемодельовання / зміну управлінських моделей закладів культури і трансформацію мережі закладів культури.

Пріоритетами цієї політики є:

- Лібералізація діяльності інституцій культури;
- Добре врядування: конкурси, наглядові ради, стратегування;
- Зміна підходів до інституційного фінансування;
- Меценатство;
- Фінансування культурних інституцій, послуг та проєктів з бюджетів різних рівнів;
- Типологія інституцій культури та креативних індустрій;
- Демократизація мережі інституцій культури та креативних індустрій;
- Спільний та конкурентний доступ до культурної інфраструктури державних та незалежних гравців;
- Публічне звітування культурних інституцій, що забезпечує прозорість і дає можливість оперувати даними, аналізувати якість реалізації політики.

2.2 Український фонд культурної спадщини

Для сектору Культурної спадщини засадничою є політика створення фінансового інструменту, який дозволить втілювати вартісні і довготермінові проєкти порятунку й відновлення культурної спадщини під час війни і у повоєнний період. Таким інструментом може стати Український фонд культурної спадщини. Фонд під час війни є вкрай важливим інструментом порятунку спадщини, проте його заснування

цілком залежить від іноземних донорів через брак державного бюджету як на заснування інституції, так і на її програмну діяльність.

| Основний фокус УФКС

Складні / тверді, довготермінові та вартісні проєкти:

1. Консервація / стабілізація зруйнованих війною споруд та об'єктів нерухомої спадщини.
2. Реставрація, відбудова, реконструкція зруйнованих війною споруд та об'єктів нерухомої спадщини.
3. Реставрація та консервація об'єктів рухомої спадщини та музейних колекцій.
4. Побудова та обладнання фондобомбосховищ та депозитаріїв для збереження рухомої культурної спадщини.
5. Захист, консервація археології.
6. Створення матеріально-технічної бази інституцій культурної спадщини – обладнання, перепланування просторів, програмне забезпечення, реставраційна техніка та матеріали.
7. Розробка проєктно-кошторисної документації, проведення науково-реставраційних досліджень.

| Візійна мета

У повоєнній перспективі Український фонд культурної спадщини – це авторитетна, організаційно спроможна та фінансово стійка незалежно керована державна установа, ключова у відновленні сектору культурної спадщини.

Має регулярне фінансування з державного бюджету та інших джерел.

Має мандат довгострокового планування.

Виконавчий орган операційних програм з підготовки України до вступу в ЄС.

Розділ 3. Політики, напрацьовані в рамках стратегічного етапу проєкту RES-POL експертними групами сектору "Культурна спадщина"

Політики детально описані в підсекторальних Стратегічних брифах і зібрані в цьому документі, тому що передбачають активну участь громад і впливають на їхнє збереження, відновлення та розвиток.

3.1 Пам'ять та ідентичність в громадах

- [Аналітична записка "Пам'ять та ідентичність"](#)
- Стратегічний бриф "Пам'ять та ідентичність"

3.1.1. Проблема "Брак розвитку гуманітарних знань"

Недостатній рівень гуманітарної освіти створює передумови для неможливості якісної інтерпретації культурної спадщини, медіації сенсів та роботи з культурною спадщиною в інтересах національної безпеки, творення нового якісного гуманітарного знання та поширення його у світі. Обмежений доступ до культурної спадщини, необґрунтовані інтерпретації, загроза формуванню нової мови пам'яті, запит на швидкі рішення замість глибокого осмислення та недостатнє опрацювання минулого перешкоджають актуалізації пам'яті й створенню нового знання.

Політика: "Цифрова освіта, зацифровування та цифровізації пам'яті та роботи з ідентичністю".

Цифровізація пам'яті та ідентичності є ключовим викликом сучасного суспільства. Відсутність єдиної інтегрованої платформи доступу до історичних архівів, недостатнє використання цифрових технологій у сфері освіти та культурної спадщини, а також обмежена участь громад у процесах документування історії призводять до обмеженості доступу до культурної спадщини, недостатнього пропрацювання минулих досвідів, що впливає на формування викривленої ідентичності.

Інструменти:

- **Інституційні інструменти.** Національна цифрова платформа за прикладом

szukajwarchiwach.pl у Польщі. Інтеграція історичних та культурних об'єктів у платформу Дія.Освіта.

- **Цифрові інструменти.** Цифрові лабораторії та інтерактивні освітні проєкти (ігри, симуляції, віртуальні музеї). Прикладом є Цифрові проєкти Центру міської історії, проєкт HURI MAPA: Digital Atlas of Ukraine (<https://www.huri.harvard.edu/mapa>). Вони можуть діяти при ЗВО, школах, музеях, бібліотеках та культурних центрах.
- **Освітні інструменти.** Онлайн-курси та програми для закладів середньої та вищої освіти з історії, культурної спадщини та цифрових гуманітарних наук. Заохочення досліджень – створення курсових, дипломних та магістерських робіт зі складовою зацифрування культурної спадщини (або ж створення цифрових проєктів). Фокус на готовий продукт. Розширення академічної мобільності українських студентів і науковців через програми Erasmus+, Fulbright, DAAD та інші, створення магістерських та докторських програм з фокусом на українській культурі для іноземної аудиторії, діджиталізація культурних об'єктів, переклад академічних текстів і розробка мультимовних ресурсів.
- **Фінансові інструменти.** На рівні держави підтримку можуть надавати такі інституції, як УКФ, а також МОН, зокрема, коли йдеться про лабораторії при державних ЗВО, місцеві бюджети через бюджети участі або муніципальні програми розвитку культури та освіти. Міжнародні донори, як-от: програми ЄС «Креативна Європа», House of Europe (<https://houseofeurope.org.ua/opportunity/687>), IREX, Goethe-Institut, British Council – також активно підтримують проєкти у сфері цифрової культури, інновацій та неформальної освіти. Додатково цифрові хаби можуть залучати фінансування через краудфандинг, партнерства з локальним бізнесом, приватними ініціативами, соціальними підприємствами та благодійними фондами.

Політика: Співпраця ЗВО з інституціями пам'яті.

Зміцнення взаємодії між закладами вищої освіти (ЗВО) та інституціями пам'яті для збереження, аналізу, переосмислення та ревіталізації культурної спадщини. Створення спільних ініціатив у сфері публічної історії та ідентичності через підготовку спеціалістів для роботи в інституціях пам'яті в громадах, проведення прикладних досліджень і впровадження освітніх інновацій.

Як приклад такої взаємодії є робота інституцій пам'яті – ГО “Музей сучасного мистецтва”, музей Територія терору, Платформа культури пам'яті Минуле/Майбутнє/Мистецтво (ГО “Культурні практики”), ГО “Коаліція дієвців культури”, освітні магістерські програми в УКУ “Майбутнє спадщини: історія, культура, література”, в KSE “Дослідження пам'яті та публічна історія”, платформа “Меморіал”, Ukrainer. Проєкти такої взаємодії: “Практика про мистецтво, пам'ять та історію” (КАМА, ГО “Музей сучасного мистецтва”, КШЕ), “Лабораторія практик меморіалізації” (Минуле/Майбутнє/Мистецтво, ГО “Музей сучасного мистецтва”, КШЕ), співпраця з архівом війни (УКУ, Центр міської історії), співпраця Музею Вінниці та ВДПУ ім.М.Коцюбинського.

Інструменти:

- 1. Освітні інструменти.** Освітні програми та стажування – впровадження з 2028 року МОН, МКСК та ЗВО у співпраці з інституціями пам'яті спеціалізованих пілотних програм за зразком (наприклад, Executive Master in Cultural Leadership (<https://www.umio.nl/programmes/executive-master-in-cultural-leadership/>), Máster Universitario en Conservación y Restauración de Bienes Culturales), стажування та співпраця, зокрема з Luxembourg Centre for Contemporary and Digital History (C2DH) — University of Luxembourg (<https://www.c2dh.uni.lu/>), які нам дадуть спеціалістів з менеджменту пам'яті, роботи з культурною спадщиною, спеціалістів по роботі з локальною пам'яттю та спільнотами, зацифровуванням пам'яті та цифровими архівами, повернення підготовлених фахівців для реалізації проєктів у громадах, що відповідатимуть класифікатору. На перших етапах Наукова співпраця та аналітична підтримка: дослідження, спрямовані на документування та ревіталізацію спадщини, фінансовані державними інституціями, міжнародними донорами та фондами;
- 1. Фінансові інструменти.** Запровадження державних субвенцій для розвитку лабораторій та центрів пам'яті при ЗВО, Грантові програми, держзамовлення, часткове покриття державою витрат для тих, хто їхатиме за кордон і повертатиметься, та для ЗВО, які активізують свою діяльність разом з інституціями пам'яті. Запровадження цільової державної субвенції як підтип існуючих освітніх субвенцій, орієнтовану на підтримку міждисциплінарних освітньо-дослідницьких ініціатив у сфері колективної пам'яті, культурної спадщини та музеєфікації. Паралельно необхідно розвивати грантові програми для проєктів ЗВО у співпраці з інституціями пам'яті (музеї, архіви, аналітичні центри), передбачити механізм державного замовлення на інвентаризацію, цифрову обробку та аналіз спадщини, а також запровадити часткове покриття витрат на міжнародну мобіль-

ність викладачів і дослідників за умовою повернення та впровадження результатів у навчальний процес. Для активних ЗВО рекомендовано встановити бонусне фінансування за створення спільних програм і освітніх продуктів із партнерами в галузі пам'яті, з чіткою координацією між МОН, МКСК, УКФ та НФДУ, із можливістю запуску міжвідомчої пілотної програми «Освіта й пам'ять» у 2026-27 роках.

Результати:**1. Освітні програми та підготовка фахівців**

- ▣ Впроваджено щонайменше 10 нових курсів у ЗВО з менеджменту пам'яті, публічної історії, цифрової архівістики.
- ▣ Запущено спільні програми стажувань студентів у музеях, архівах, громадських ініціативах.
- ▣ Щонайменше 200 студентів пройшли практичні тренінги у сфері публічної історії.

2. Дослідницькі центри та лабораторії

- ▣ У 5 провідних університетах створено лабораторії пам'яті та культурної спадщини.
- ▣ Організовано понад 20 міждисциплінарних дослідницьких проєктів із залученням міжнародних експертів.
- ▣ Видано 5 комплексних досліджень про сучасну політику пам'яті в Україні, десятки наукових статей.

3. Цифровізація та новітні технології

- ▣ Оцифровано понад 50 000 архівних документів та створено онлайн-базу історичних джерел.
- ▣ Запущено інтерактивну карту пам'яті для локальних громад, яка охоплює 10 регіонів.
- ▣ Проведено перші VR-екскурсії історичними місцями у співпраці з музеями.

4. Фінансування та міжнародна співпраця

- Започатковано стратегічну співпрацю з європейськими освітніми та науковими інституціями (C2DH, УКУ, KSE).
- Отримано фінансування від міжнародних фондів на розвиток цифрових архівів.

5. Популяризація та громадське залучення

- Проведено понад 50 публічних заходів (конференції, воркшопи, круглі столи) з питань пам'яті та історичної спадщини.
- Розвиток та посилення інструменту творчих конкурсів МКСК.
- Створено національну премію за найкращий проєкт у сфері роботи з пам'яттю.
- Успішно реалізовано 10 локальних громадських ініціатив у сфері публічної історії.

Вплив:

- **Формування культури пам'яті**, коли історія стає предметом суспільного обговорення, а не лише державної політики, історію сприймають як складний процес, а не набір героїчних або трагічних фактів, зменшення конфліктів через усвідомлення багатоголосся історії.
- **Зміцнення локальних спільнот** – громади активно створюють власні проєкти меморіалізації.
- **Розвиток громадянської участі** – люди долучаються до волонтерських, дослідницьких та просвітницьких ініціатив.
- **Зростання соціального капіталу** через посилення довіри та співпраці між громадянами через історичні ініціативи.
- **Розвиток освіти** – ЗВО стають місцями активної роботи з пам'яттю та ідентичністю спільно з інституціями пам'яті.
- **Інституції пам'яті як майданчики діалогу** – музеї та меморіальні простори стають платформами суспільної дискусії.
- **Стійкість до маніпуляцій** – критичне осмислення історії зменшує вплив пропаганди, сприяє активному деколонізаційному процесу.

3.1.2. Проблеми інформування та формування учасницької історичної культури, “просвіти” і залученості

Проблеми інформування, залученості громад, роботи з локальними меморіальними та культурними місцями / об'єктами / традиціями / особливостями, брак компетентностей у громадах, фахівців для дискусій та комунікаційної роботи послаблює якість локальних проєктів і підтримку процесів деімперіалізації та деколонізації; недооцінка культурних практик, автоматичне знищення незручної спадщини й монополія держави на формування пам'яті обмежують суспільний діалог і плюралізм історичних інтерпретацій.

Бракує формування учасницької історичної культури, яка передбачає відкритість всіх стейкхолдерів до діалогу, де формується історична пам'ять та відбувається обмін знаннями, історичної пам'яті, яка є наріжним каменем у процесі взаємодії та виробленні інструментів роботи з ідентичністю, передбачає взаємовплив акторів, розвиток критичного мислення, активну участь громад у процесах меморіалізації та популяризації локальної й національної історії, у формуванні прозорої комунікації між усіма зацікавленими сторонами.

| Політика: Інформування та учасницька історична культура.

Політика спрямована на інтеграцію освітньої діяльності з роботою громад навколо локальних меморіальних місць, культурних об'єктів, традицій і особливостей. Вона акцентує увагу на залученні громадян до збереження та популяризації місцевої спадщини, що сприяє формуванню локальної ідентичності та зміцненню зв'язків між поколіннями. Основними пріоритетами є підтримка громадських ініціатив, робота з локальними спільнотами та локальною спадщиною, а також розвиток партнерств між державними установами, громадськими організаціями й міжнародними структурами.

Інструменти:

- Підтримувати ініціативи громад через надання грантів та субсидій у сфері культури та пам'яті. Зокрема уможливити такі міні-гранти, наприклад, для придбання техніки для сільських бібліотек. Серед іншого, увиразнити фокус на учасницьку культуру та потреби громад у роботі із спадщиною у Програмах УКФ «Культурна спадщина» (наприклад, в рамках ЛОТу 3 «Дослідження історико-культурної спадщини України»), «Культура під час війни», «Культура. Регіони» та інші.

- Освітні інструменти, що передбачають розроблення воркбуків (“робочих зошитів”), проведення воркшопів, екскурсій та освітніх заходів у локальних культурних місцях, розробку локальних навчальних програм з роботи з меморіальними об’єктами та традиціями, аналіз успішних та неуспішних кейсів та масштабування успішних практик, залучення експертів і міжнародних партнерів для впровадження найкращих практик роботи з пам’яттю. Розроблення навчальних стратегій для роботи з пам’яттю та ідентичністю в громадах та з громадами – створення базових інформаційних інструментів та методичних матеріалів, посібників.
- Розробка в громадах “мапи пам’яті” (місцевого “зонінгу” місць пам’яті), яка фіксує наявні об’єкти культурної спадщини, що мають потенціал стати точкою зростання та об’єднання, а також процеси, які є важливими та актуальними для громади (наприклад, меморіалізація загиблих у війні), і аналізує наявні ресурси (фінансові та людські), визначає пріоритети та напрямки руху, допомагає координувати зусилля всередині громади та робить напрямки та фокус діяльності з поширення знань більш чіткими і зрозумілими для зовнішніх експертів та потенційних партнерів. Ця “мапа пам’яті” стає частиною стратегії розвитку громад.
- Врахування у протоколах музеалізації “ревізії” та переоцінки цінностей, що зберігають інституції пам’яті, документації демонтованих радянських об’єктів (багато років говорять про досвід інших країн із парками радянського минулого, але на практиці об’єкти нищать, і лише деякі музеї мають сили і можливість для збереження об’єктів і роботи з ними.)

Результати:

- Громади активно працюють з оприєвленням власних локальних ідентичностей.
- Кількість збережених, інтегрованих в освітні, медійні та туристичні проєкти об’єктів культурної спадщини постійно зростає. Репрезентовані у реєстрах об’єкти культурної спадщини з’являються завдяки локальній ініціативі. Зростає залученість громадськості до практик комеморації.
- Комунікація та досягнення порозуміння між різними групами населення відбувається через використання інституцій пам’яті як платформ для діалогу.
- Локальна історія активно інтегрується в освітні програми регіонів, локальна спадщина стане частиною освітнього процесу на всіх рівнях, що дозволяє

дітям та молоді відчувати приналежність та глибше розуміти важливість збереження історії.

- Суттєво зріс інтерес молоді до історії. Через волонтерські та освітні програми збільшується активність молодого покоління у процесах меморіалізації та збереження історії.
- Відбувається міжсекторальна співпраця. Партнерства між державними структурами, незалежними науковцями, громадськими організаціями та міжнародними організаціями стають загальноукраїнською нормою. Це забезпечує ефективне використання ресурсів для збереження спадщини.
- Популяризація локальної спадщини завдяки використанню сучасних технологій та творчих форматів, інформація про локальні історичні об'єкти та пам'ятки стане доступною для більш широкої аудиторії.

Вплив:

- Зміцнено соціальну згуртованість та залучення громадян до збереження пам'яті
- Локальну історію інтегровано в навчальні програми, що створює умови для учнів та студентів краще розуміти важливість збереження історії для розвитку країни.
- Роль громад у розвитку та формуванні культурної політики на локальному рівні є ключовою.
- Інституції пам'яті стали важливими платформами для діалогу, і це дозволяє долати соціальні та культурні бар'єри.
- Через системне збереження та передачу історії наступним поколінням забезпечується соціальна згуртованість, базована на довготривалій та стійкій пам'яті про важливі культурні та історичні події.
- Збільшено ефективність використання ресурсів, що виділяються на збереження культурної спадщини та розвиток локальних ініціатив, пов'язаних із роботою з пам'яттю.

Політика: Робота з “молодим поколінням” і розповсюдження знання.

Робота з молодим поколінням вимагає використання новітніх методів розповсюдження знання та залученості в процеси роботи з пам'яттю та ідентичністю. Молодь в громадах активно долучається до роботи з локальною пам'яттю, має проактивну позицію, що базується на знаннях. Поширення інформації про локальні культурні феномени, традиції, практики є трендом в соціальних мережах серед “молодих користувачів”, створення трендових форматів комунікації. Підтримуються громадські ініціативи у сфері пам'яті шляхом грантових програм, стратегічного планування та партнерств. Використання сучасних технологій для збереження, дослідження та переосмислення історичної спадщини.

Інструменти:

- Формування та фінансування державою молодіжного руху за локальну історію – через [Український молодіжний фонд](#) (співпраця з Міністерством молоді та спорту України / Мінмолодьспорту) та створення коаліції молодіжних організацій за локальну історію з впізнаваною айдентикою для проєктів такого руху. Рух може підтримувати, наприклад, історичні розвідки, цифровізацію, сторітелінг, відновлення пам'ятних місць, “окультурення” історичних місць. У впровадженні важливо залучити вже діючі молодіжні організації, які мають досвід громадянської освіти та роботи з історичною пам'яттю (зокрема «Пласт – Національна скаутська організація України», яка отримує підтримку з державного бюджету, її програми з виховання, краєзнавства, волонтерства та таборування можуть бути розширені компонентами публічної історії, комеморації та дослідження локальної спадщини).
- Створення міжвідомчої платформи МОН, МКСК та НАН з мандатом ініціювати зміни до освітніх стандартів і публічних програм у сфері культурної спадщини, з подальшим впровадженням через профільні органи МОН та пілотні освітні модулі. Передбачити запуск курсів із публічної історії у співпраці з освітянами, з фокусом на міжпредметну інтеграцію, доступну мову та роботу з локальною пам'яттю.
- Перегляд та розширення/зміни державних програм підтримки молодіжних ініціатив через МОН+Мінмолодьспорту, що працюють у сфері меморіалізації та роботи з ідентичністю, а також фондів для розвитку цифрових освітніх платформ. Фінансування має спрямовуватись на розробку нових інноваційних навчальних ресурсів, додатків, матеріалів, на підтримку онлайн-курсу та конкурсів, а також на організацію культурних подій.

- Створення сертифікатної навчальної програми для співробітників музеїв, які працюватимуть з підлітками та молоддю.
- Впровадження через платформу взаємодії МОН+МКСК+НАН методів неформальної освіти, освіти через розваги (edutainment), сучасні технології для популяризації та роботи з матеріальними та нематеріальними об'єктами пам'яті, ігровими варіантами типу Playstation тощо.
- Розвиток компетентностей – створення освітніх програм для вчителів, викладачів та молодіжних лідерів, які зможуть ефективно передавати знання про культурну спадщину та меморіалізацію, навички аналізу, дослідження, критичного мислення розвиток навичок соціальної комунікації та лідерства через проєктну діяльність, спрямовану на осмислення історії та культурної ідентичності, залучення фахівців для розробки нових навчальних програм та матеріалів. Для реалізації цього співпрацювати з існуючими платформами та ресурсами типу Edera.
- Міжпоколіннєві програми, які створюють умови для взаємного навчання молоді і старшого покоління (на кшталт пілотування в Бучі, коли старшокласники вчили пенсіонерів англійської мови (<https://vechirniy.kyiv.ua/news/87115/>)), поєднання досвіду ("старі кадри") і технологій (молодь) або базовані на моді серед молоді на "старі" технології (на кшталт моди на миттєві фото типу Полароїд).
- Аналіз та поширення кращих практик з міжнародного досвіду роботи з молоддю, у тому числі практики неформальної освіти та фізичного долучення (не лише екскурсії, але й, наприклад, волонтерство задля збереження спадщини, участь в археологічних розкопках тощо), які є цікавими для молоді та мотивують до вивчення історії, зокрема локальної. Прикладом може бути діяльність в рамках магістерської University of Limeric 'Local History' (<https://www.masterstudies.com/institutions/university-of-limerick/local-history-ma>) та Cultural Heritage in Action (<https://culturalheritageinaction.eu/case-studies/>).
- Освітні кампанії, форуми, фестивалі та ідеатони, що інтегрують знання про національну та локальну спадщину в активні практики.

Результати:

- Запущено не менше ніж 10 міждисциплінарних освітніх програм та курсів з тематики культурної спадщини, публічної історії та меморіалізації у ЗВО та партнерських інституціях.

- Залучено понад 1 000 молодих людей до освітніх, дослідницьких і волонтерських програм через цифрові платформи, локальні ініціативи, стажування та пілотні навчальні модулі.
- Реалізовано щонайменше 15 міжсекторальних проєктів (ЗВО + інституції пам'яті + громади), що включають цифрову репрезентацію спадщини, комеморативні акції, виставки, інтеграцію в освітній процес.
- Поширено успішні локальні практики на щонайменше 10 міжнародних форумах, виставках або партнерських ініціативах, що сприяють діалогу про історію і культуру.
- Створено й підтримано не менше ніж 3 цифрових та фізичних платформи, орієнтовані на роботу з молоддю та культурною пам'яттю (освітні хаби, архіви, онлайн-курси).
- Розроблено та відпілотовано інноваційні підходи до освіти та меморіалізації в 10 громадах – з подальшим масштабуванням на регіональному та національному рівнях.

Вплив:

- Молодь активно залучена до роботи з локальною пам'яттю.
- Знання постійно верифікуються та поширюються через сучасні платформи.
- Створено підтримуюче середовище для громадських ініціатив.
- Збільшено інтерес до історії через культурні заходи.

Політика: Національна пам'ять як екосистема: відкритий простір для історії, взаємодії та суспільного діалогу.

Політика передбачає запровадження екосистемного підходу у сфері роботи з національною пам'яттю з метою формування екосистеми, націленої на ідею створення середовищ, які дозволяють громадянам вільно взаємодіяти з різними аспектами історії, формувати критичне мислення та працювати з достовірними джерелами інформації. Роль УІНП – виступити головним “архітектором” цієї екосистеми, координуючи процеси та ініціюючи проєкти, які забезпечують збереження пам'яті, зокрема через створення платформи для взаємодії між учасниками системи, стейкхолдерами. Інші організації також можуть бути ініціаторами

проектів. Громадські організації, медіа, освітні установи та культурні заклади беруть активну участь у формуванні національної пам'яті, організовуючи публічні заходи, дослідження, освітні програми та виставки, що дозволяють громадянам критично оцінювати своє минуле.

Важливою складовою екосистеми є взаємодія між різними учасниками (сферами), де кожен виконує свою роль: освітні установи забезпечують навчання та дослідження, культурні та наукові інституції зберігають, досліджують та популяризують культурну спадщину, а медіа здійснюють критичний аналіз та поширення достовірної інформації. Державні органи національного та місцевого рівнів відповідають за правову та фінансову підтримку проектів з меморіалізації, створюючи нормативно-правові умови для розвитку культурних ініціатив.

Тут проявляється і роль бізнесу через різні напрямки взаємодії бізнесу з культурною сферою: меценатство, корпоративна соціальна відповідальність, імідж / реклама, бізнес-модель / активи, розвиток людей, робота з невизначеністю та невідомим.

Відсутність інклюзивних просторів для обговорення минулого обмежує можливості суспільного діалогу, заважає критичному осмисленню історії та її впливу на сучасність, а також звужує горизонти формування колективної пам'яті. Тому виникає потреба у створенні безпечних просторів пам'яті – відкритих, незалежних платформ, де люди з різними поглядами можуть дискутувати без страху бути виключеними або засудженими. Проте ключовий виклик полягає в тому, що більшість наявних майданчиків мають ідеологічну прив'язку – державну, комунальну чи навіть політично вмотивовану, що унеможливляє довіру до них з боку частини громадян. Особливо це помітно в містах із суперечливим історичним спадком, як-от Одеса, де офіційні інституції часто сприймають упереджено. Отже, питання не лише в необхідності таких просторів, а й у тому, щоби спільними зусиллями громади, дієвців культури вони були створені, щоб дійсно залишалися відкритими, безпечними та гідними довіри для широкого кола учасників.

Важливо забезпечити ширший доступ до джерел, архівів і фондів, які сприяють вільному дослідженню та розумінню історії. Обмеженість інструментарію, ідеологічний тиск та вузький фокус на конкретику або надмірну визначеність заважають критичному мисленню та осмисленню складних суспільних викликів. Політика екосистеми пам'яті повинна прагнути подолати ці перепони через впровадження міждисциплінарних підходів, розширення доступу до інформації та створення інклюзивних середовищ, які сприятимуть відкритому контакту з реальністю.

Функціонально ця політика покликана забезпечити суспільство інструментами мультинаправленої роботи з пам'яттю, будувати діалог між соціальними групами, поколіннями, а також інтегрувати історичні досвіди у європейський контекст без викривлень чи ідеологічного тиску.

Інструменти:

- Розвиток функціоналу та методологій УІНП задля реалізації ролі архітектора екосистеми, зокрема через навчання працівників, забезпечення УІНП відповідними ресурсами.
- Впровадження програм, які допомагають громадянам критично оцінювати історичні події та їхній вплив на сучасність.
- Робота з публічними просторами, використання публічних просторів, меморіалів та культурних ініціатив для підтримки спільної історичної пам'яті.
- Формування критичного мислення через впровадження відповідних освітніх ініціатив, які допомагають аналізувати інформацію, протистояти маніпуляціям і сприймати історію через різні перспективи.
- Освітні програми та курси, адаптація або розробка яких ініційовані МОН спільно з МКСК, або в рамках автономії ЗВО, інтеграція в навчальні плани в закладах середньої освіти та в силабуси окремих дисциплін ЗВО тем, пов'язаних з історичною пам'яттю, деколонізацією, критичним мисленням і роботою з джерелами.
- Поширення практики зацифрування документів, яку активно впроваджує Державна архівна служба України, в тому числі за допомоги донорських коштів, таких як FamilySearch International (<https://www.familysearch.org/uk/search/collection/igil>) та удоступнення або заохочення використання архівів для громадян. Прикладом може слугувати і Центральна наукова бібліотека Харківського національного університету імені В. Каразіна, яка отримала доступ до архіву української періодики онлайн на платформі LIBRARIA завдяки грантовому фінансуванню Фонду катедр українознавства (США).
- Державна підтримка, зокрема через УКФ, незалежних проєктів, конкурси, гранти для громадських організацій, журналістів і культурних інституцій на розробку тем, пов'язаних з пам'яттю та ідентичністю.
- Цифрові бази даних про репресованих, місця масових злочинів минулого тощо.

- Доступні цифрові сервіси як-от інтерактивні Книги пам'яті на вулицях міст чи QR-коди (їх до війни міста активно використовували для туристичних маршрутів), інтеграція історичних наративів у публічний простір через мобільні додатки, маршрутні платформи чи міські об'єкти дозволяє зробити складну пам'ять видимою, інклюзивною й привабливою для широкої аудиторії.

Результати:

- Створено середовище, в якому історична пам'ять не лише зберігається, але й переосмислюється в умовах сучасності.
- Створено прозорі та доступні архіви, бази даних і цифрові ресурси, що дають змогу громадянам отримувати достовірні історичні матеріали для аналізу та дослідження. Цей доступ підтримується за допомогою онлайн-платформ, що полегшують роботу з інформацією.
- Відкриті цифрові бази даних, такі як архіви про репресованих або місця масових злочинів, створюють нові можливості для досліджень та продукування знань. Щороку з'являється не менше 10 іноземних академічних та журналістських статей, базованих на цих даних.
- Відновлено культурні пам'ятки на деокупованих територіях (наприклад, музеї, меморіали, архітектурні об'єкти), а також підтримано проекти реконструкції об'єктів культурної спадщини, пошкоджених під час війни. Включаючи археологічні дослідження, реставрацію об'єктів, створення виставок на базі нових знахідок.
- Відкрито нові музеї та оновлено вже існуючі меморіальні комплекси із забезпеченням доступу для різних соціальних груп.
- Реалізовано успішні кейси меморіалізації, на основі них створено покрокові інструкції для поширення досвіду. Активно впроваджуються практики фасилітації.

Вплив:

- **Зміцнення національної ідентичності:**
 - Відбувається постійне переосмислення історичного спадку та інтеграція його в сучасний суспільний дискурс.
 - Посилюється здатність до саморефлексії суспільства, що практикує критичне мислення. Розвивається спроможність аналізувати, осмислювати та інтерпретувати інформацію.

- ▣ У залученої частини суспільства формуються навички оперування складними поняттями та системами, здатність переходити «від абстрактного до конкретного» та «від конкретного до абстрактного».
- **Інтеграція локальних і регіональних наративів:**
 - ▣ Локальні історичні контексти відчутно присутні у загальнонаціональній пам'яті.
 - ▣ Історичні непорозуміння та дилеми дискутуються через участь в загальнонаціональному діалозі, що створює умови для порозуміння.
- **Створення простору для суспільного та міжпоколіннього діалогу:**
 - ▣ Історичні події обговорюються у відкритому та демократичному форматі.
 - ▣ Започатковані освітні програми та ініціативи сприяють поширенню практик критичного мислення про історію, інклюзивності та плюралізму думок, формування громадянського діалогу.
 - ▣ Відбувається посилення зв'язку між поколіннями через осмислення спільної історії.

Політика: Інтеграція сучасного мистецтва у роботу з пам'яттю та ідентичністю через мережевий музейний формат.

Політика спрямована на створення нової інституційності у сфері культури, роботи з пам'яттю та ідентичністю через **Мережевий Музей сучасного мистецтва (МСМ)** як децентралізовану платформу для формування сучасної ідентичності громадян України, підтримки локальних художніх явищ та міжнародного позиціонування українського мистецтва.

Ця інституція покликана осмислити та пропрацювати досвід другої половини ХХ та першої ХХІ століття через мистецькі явища та ініціативи, що формувались та існували в локальних контекстах різних регіонів України, зробивши контексти видимими та дискутованими на національному рівні.

Ця політика фокусується на викликах, що лежать в декількох площинах:

- **Національний рівень:** формування культурної ідентичності громадян України зараз відбувається переважно через контакт з віддаленим у часі історичним спадком та традиційною культурою, що обмежує осмислення громадянами України сучасності та культурних феноменів сьогодення.

- **Професійний рівень:** недостатність професійних інституцій, що працюють з сучасним мистецтвом (при наявності митців та художнього процесу), відсутність системних закупівель мистецтва до державного музейного фонду, нерозвиненість наук про мистецтво, дефіцит якісних досліджень і популяризації.
- **Регіональний рівень:** маргіналізація сучасного мистецтва в містах та регіонах, недостатність культурної інфраструктури, відтік мистецьких кадрів.

Політика передбачає децентралізований підхід, що залучає локальні мистецькі спільноти до національного та міжнародного дискурсу, формує учасницьку культуру та підсилює роль сучасного мистецтва як середовища та інструменту роботи з пам'яттю та ідентичністю. Для громад це також посилює культурну автономію та підвищує рівень локальних ініціатив.

Інструменти

- Інфраструктура: Мережевий музей як платформа, побудована на таких принципах:
 - Децентралізація: створення регіональних осередків (інституцій-ланок), які працюють у спільному політико-методологічному просторі.
 - Локальність: робота із локальним (місцевим, регіональним), національним і міжнародним контекстом.
 - Контакт із сучасністю: сучасне мистецтво як середовище для рефлексії над поточними викликами, що стоять перед суспільством.
- Колекціонування сучасної спадщини:
 - Формування національної колекції сучасного мистецтва, що включає найновішу мистецьку спадщину – мистецтво періоду війни Росії проти України, в рамках загального підходу до дослідження явищ сучасного мистецтва – від другої половини 20 століття і дотепер.
 - Впровадження інноваційних методів архівування та каталогізації мистецьких процесів.
- Інформування: Освітні та комунікаційні програми:
 - Підготовка медіаторів для діалогів щодо пам'яті та ідентичності через мистецькі практики.

- Створення навчальних модулів для громад про осмислення історії та спадщини через сучасне мистецтво.
- Регулювання:
 - Включення в профільне законодавство акценту на сучасне мистецтво як частину національної культурної політики.
- Фінансування і розвиток економіки:
 - Створення грантових програм для підтримки локальних ініціатив у сфері мистецтва, музеєфікації та пам'яті.
 - Активізація бізнес-спільнот в регіонах для підтримки роботи інституції в їхніх локальних осередках.
 - Партнерство з європейськими та міжнародними фондами для розвитку мережевого музею.
 - Легалізація ринку сучасного мистецтва через прозорі механізми підтримки та закупівлі.
 - Використання мистецьких продуктів як доданої вартості для локальної економіки.

Результати

До 2027 року

Короткострокові:

- Створення пілотних осередків мережевого музею в регіонах.
- Підготовка перших груп медіаторів для роботи з локальною пам'яттю.
- Запуск онлайн-платформи представлення сучасного мистецтва різних регіонів України.

До 2034 року

Середньострокові:

- Інституціоналізація сучасного мистецтва як інструменту роботи з пам'яттю.
- Локальні мистецькі феномени стають видимими на національному рівні.

- Розвиток українського сучасного мистецтва як конкурентоспроможного глобального явища.

Довгострокові:

- Формування сталої екосистеми культури, що включає сучасне мистецтво.
- Включення українських музейних ініціатив у світові культурні процеси.
- Сучасне мистецтво визнане та присвоєне суспільством.
- Сучасне мистецтво формує образ найближчого минулого, що дозволяє суспільству перебувати в контакті із множинними наративами про минуле та активно дискутувати про них у публічному полі на території мистецтва.
- Розвиток культури колекціонування, що підтримує довготривалу економічну стійкість.

Вплив

- **Розширення учасницької історичної культури**, яка базується на відкритому діалозі та осмисленні спадщини через мистецтво.
- **Зміцнення ідентичності через сучасну культуру**, а не лише через історичну пам'ять.
- **Розвиток локальних культурних практик** та інтеграція регіонів у національні та міжнародні дискурси.
- **Створення конкурентоспроможної культурної економіки** та зростання вартості українського мистецтва.

3.1.3. Проблема. Брак усвідомлення та роботи інституцій культури як інституцій пам'яті.

Брак відповідальної роботи з пам'яттю в інституціях культури/культурної спадщини, відсутність навчання, обміну досвідом і залучення сучасних практик призводять до їх низької ефективності, втрати спадщини, обмеженого доступу громадян до якісної інформації та недостатнього розвитку інституцій. Брак на національному рівні функціональності з вироблення нових демократичних підходів до роботи з пам'яттю та брак суспільного запиту ускладнює роботу з пам'яттю; обмежене розуміння цінності спадщини та інституційна інерція також є важливими факторами.

Брак усвідомлення інституціями культури своєї ролі як інституцій пам'яті є однією із ключових проблем у формуванні національної та локальної ідентичності. Здебільшого, ці установи виконують роль організаторів подій чи зберігачів артефактів, але не медіаторів пам'яті. Причина у відсутності підготовлених фахівців, які здатні інтегрувати роботу з історичною пам'яттю та культурною спадщиною в контекст національної безпеки. Саме тому необхідно не лише підвищувати обізнаність про цю проблему, але й розробляти механізми для створення нової генерації професіоналів.

Виникає потреба впровадження політики, яка сприятиме підготовці кваліфікованих фахівців і дослідників у сфері пам'яті та культури через освітні програми, тренінги й школи, забезпечить їхню мотивацію фінансово та репутаційно, а також інтегрує їхню діяльність в інституції пам'яті для довгострокової роботи та розвитку. Наріжною є **розробка дорожньої карти для підготовки нової генерації спеціалістів, які працюватимуть на стику культури, освіти та пам'яті** з деталізацією, як і ким будуть розроблятися такі програми та які механізми мотивації забезпечать їхню реалізацію.

| Політика: Успроможнення інституцій культури бути інституціями пам'яті.

Інституції культури як зберігачі, транслятори та розбудовувачі культурної пам'яті мають потенціал стати ключовими осередками роботи з історичною пам'яттю, ідентичністю та спадщиною. Проте брак системної роботи, відсутність або обмеженість досліджень та неспроможність ставати методологічними центрами, центрами навчання, сучасних практик і фінансування призводить до низької ефективності цих установ, втрати спадщини та обмеженого доступу громадян до якісної інформації. Створення політики, спрямованої на розвиток цих інституцій як інституцій пам'яті, потребує системного підходу, нових демократичних інструментів та суспільного запиту.

Пріоритети політики:

- 1.** Посилення ролі інституцій культури як інституцій пам'яті – створення умов для їхньої трансформації у сучасні центри збереження та осмислення історичної пам'яті, організації діалогу, фасилітації та роботи з конфліктною пам'яттю, підтримки спільнот.
- 2.** Підвищення доступу громадян до якісної інформації про історичну пам'ять та спадщину.
- 3.** Інституційна спроможність, зокрема забезпечення інституцій кадрами, фінансовими ресурсами та сучасними інструментами для ефективної діяльності.
- 4.** Диверсифікація джерел фінансування – залучення альтернативних фінансових механізмів, включаючи краудфандинг, ендаументи та партнерські програми.
- 5.** Громадська партисипація – активне залучення громад до процесів творення політик пам'яті, підтримка ініціатив з локального рівня.

Інструменти:

- Навчання та професійна підготовка кадрів, розробка короткострокових освітніх програм, що включають історію, соціологію, економіку спадщини, методології роботи з пам'яттю, менеджмент.

- Стимулювання інституцій до інтерпретації “складних” колекцій:

Стимулювання і заохочення інституцій вивчати та інтерпретувати складні колекції, якими вони володіють (на кшталт “незручної спадщини”), створення безпечного середовища, в якому нормально розмовляти про культурну спадщину, наприклад, радянського періоду, аналізуючи і препаруючи її, при цьому не впадаючи у витіснення, замовчування чи ностальгію.

- Підтримка інституцій у створенні фільмів, подкастів тощо:

Підтримка інституцій, які володіють історичними колекціями та здійснюють роботу з ними, у створенні документальних, освітніх, науково-популярних фільмів, подкастів, публікацій у соціальних мережах та інших форматів осмислення й репрезентації історичних тем. Така діяльність має реалізовуватися безпосередньо культурними інституціями, які працюють зі «складними» колекціями, комунікують із різними аудиторіями, володіють інструментами мистецької та публічної роботи, а також користуються довірою

суспільства. З боку держави ключовими завданнями мають бути: надання інституційного мандату й фінансування цих установ; сталість цільових програм підтримки дослідницьких, освітніх та медійних проєктів; забезпечення прозорих та фахових конкурсів на керівні посади; запровадження стандартів доброчесності та професійної незалежності в управлінні культурною спадщиною. Державні органи (як-от Держкіно чи МКСК) не повинні прямо здійснювати виробництво або креативне формування продуктів пам'яті. Їхня роль – створення середовища для розвитку відповідальних і сталих інституцій, які здатні самостійно здійснювати осмислення минулого, зокрема через сучасні медійні формати.

- **Діалогові майданчики на базі інституцій пам'яті:**

Створення або підтримка на базі інституцій пам'яті діалогових майданчиків (серед іншого як “просторів для взаємодії малих груп людей за інтересами”), фахової модерації/медіації/фасилітації діалогів, які сприяють досягненню консенсусу та суспільної єдності у складних питаннях колективної пам'яті (у тому числі на локальному рівні), меморіалізації тощо.

- **Навчальні програми з фасилітації та роботи з конфліктною пам'яттю:**

Запровадження навчальних програм та курсів для підготовки професійних фасилітаторів і модераторів для роботи з темами історичної пам'яті та соціальних конфліктів, також і адаптації існуючих курсів і методичних матеріалів (наприклад, матеріали навчальної програми "Як ефективно спланувати та провести діалог", частиною якої є тренінг ["Інструменти діалогу у виробленні ефективних рішень на рівні громади"](#)). Включення фахових фасилітаторів та медіаторів у роботу великих державних і недержавних інституцій пам'яті. Інструмент передбачає створення сертифікатних курсів, модулів для ЗВО, підвищення кваліфікації – для підготовки фахівців, здатних вести безпечні, інклюзивні й продуктивні діалоги на теми складної історичної спадщини, деколонізації, травматичного досвіду та пам'яті війни. Залучення до реалізації інструменту громадських організацій, які є професійними об'єднаннями фасилітаторів / медіаторів, або мають досвід фасилітації або працюють з конфліктними темами пам'яті (наприклад, спільнота практиків Теорії U, спільнота [UA IDG Network](#), асоціації фасилітаторів діалогів, асоціація медіаторів, ГО "Інститут миру і порозуміння", та інші). Наприклад, через оголошення відкритого конкурсу на створення таких курсів за підтримки МКСК / УІНП; інтеграція елементів програми в програми підвищення кваліфікації освітян та працівників культурної сфери (через ІППО та ін.); включення спеціалізованих модулів у підготовку культурних менеджерів, соціальних працівників, працівників музеїв).

- Навчальні програми з підтримки спільнот (методологія U тощо):
Запровадження навчальних програм та курсів про те, як “підтримувати спільноту” (на кшталт Теорія U – системне мислення в організаційному розвитку). Це включає забезпечення проміжної роботи у вигляді ментор-програми (наставницької програми) для лідерів “малих груп” заради підтримки рутинних процесів в проміжку між фасилітованими діалоговими подіями, передавання методології наступним, хто приєднується.
- Фінансові механізми підтримки: впровадження ендаументів, залучення бізнесу та міжнародних фондів, підтримка самоокупних проєктів.
- Підвищення розуміння цінності спадщини: стратегія з підвищення обізнаності про [символічний, функціональний та фінансовий виміри цінності](#) спадщини через освіту та проєкти з поширення знань; кампанії з популяризації спадщини як важливої складової національної ідентичності та розвитку туризму; створення освітніх програм для управлінців у сфері культурної спадщини, що передбачатиме курси з економіки, соціології та аналізу соціального впливу; залучення до команд, які керують інституціями пам’яті, експертів із суміжних сфер, а також розробка на державному рівні методології для аналізу коротко- і довгострокових вигод від спадщини, адаптованих до конкретних регіонів і контекстів.

Результати:

- Підготовлено не менше ніж 100 фахівців та запроваджено до 10 короткострокових навчальних програм і стажувань для фахівців у сфері пам’яті та культурної спадщини.
- Впроваджено інноваційні підходи в роботу з пам’яттю: зацифровування наявних даних, інтерактивні експозиції, VR/AR-технологій для збереження та популяризації культурної спадщини.
- Проведено медіакампанію та підвищено обізнаність про [виміри цінності](#) спадщини.
- Рівень довіри громадян до інституцій пам’яті суттєво зріс через залученість в їхню роботу, прозорість управління, громадський контроль та співпрацю з локальними спільнотами.

Вплив:

- Зміцнено національну ідентичність через розширений доступ до історичних знань та пам'яті.
- Посилено міжнародну співпрацю та репутацію України у сфері збереження та популяризації культурної спадщини.
- Сформовано нову культуру підтримки історичної пам'яті через громадську активність та фінансову незалежність інституцій.

Висновки

Робота з пам'яттю та ідентичністю не є поширеною практикою в Україні, ні на державному, ні на інституційному рівні. Радше можемо констатувати, що в деяких інституціях все ще використовується методологія, яка мала функцію поширення пропаганди в совєтські часи. Вона вже втратила свою ідеологічну функцію, але все ще користується архаїчним інструментарієм.

Сучасні виклики, особливо в умовах повномасштабної війни та в повоєнний час, вимагають створення нової екосистеми пам'яті та роботи з ідентичностями, що передбачає національний рівень усвідомлення та імплементації, але має сутнісний вплив на стійкість і розвиток громад.

Рекомендовані політики в підсекторі “Пам'ять та ідентичність” є взаємопов'язаними та можуть при синхронній імплементації давати синергетичний вплив.

Оскільки очевидним, з одного боку, є брак фахівців, освітніх програм для їх підготовки, фінансових та матеріальних ресурсів, врешті – усвідомлення необхідності імплементації нових підходів на рівні суспільства та громад, а з іншого боку – пам'ять та ідентичність є складовими системи національної безпеки, то не можна відкладати роботу в цій сфері на “кращі часи”.

Пілотний підхід до тестування та розвитку кожної із запропонованих політик дозволить покращити методології, виявити чутливі або “сліпі” зони, масштабувати кращі практики, проводити системну адвокацію та комунікацію невідворотності змін і переваг вміння працювати з пам'яттю та ідентичностями на рівні інституцій, громад, держави.

3.2 Рухома культурна спадщина (РКС)

- [Аналітична записка “Істотні питання політик: Рухома культурна спадщина”](#)
- Стратегічний бриф “Культурна спадщина”

3.2.1. Проблема. Загроза значних втрат та пошкоджень рухомої культурної спадщини внаслідок війни та недостатньої підготовки до настання надзвичайних ситуацій.

Часто втрата колекцій відбувається через несвоєчасне отримання дозволів на евакуацію колекцій. Відсутність системи оперативного й ефективного управління ризиками та реагування на надзвичайні ситуації, як на рівні центрального органу виконавчої влади, так і на рівні громад, а також інституцій-операторів, збільшує ймовірність втрати РКС.

Політика: Реагування на воєнні та інші загрози, створення фондосховищ і регіональних депозитаріїв для рухомої спадщини.

Механіка поетапного впровадження:

1. Створити в системі МКСК **окремий підрозділ**, відповідальний за збереження спадщини під час війни та у надзвичайних ситуаціях. У майбутньому такий підрозділ можна долучити до впровадження зеленого переходу культурних інституцій та запобіганню загроз, пов'язаних зі зміною клімату.
2. Розробити **методологію зарахування предметів РКС до першої та другої груп пріоритетності евакуації**. Інвентаризація колекцій та присвоєння категорій відповідно до цієї методології. Такі категорії мають відображатися в Реєстрі МФУ.

Перший етап (2025-2026 роки)

- Врегулювати процедуру вивезення за кордон на час воєнного стану предметів з [Реєстру національного культурного надбання](#) та [Національного архівного фонду](#). Дозвіл на вивезення предметів на збереження надають на весь час дії воєнного стану + 1 рік. Спростити процес отримання погоджень на вивезення від МКСК за допомогою Реєстру МФУ.
- Переміщення предметів першої категорії до культурних інституцій визначених країн становить державний пріоритет.

- Під час воєнного стану предмети приватних власників першої категорії передаються на збереження до іноземних музеїв за умови реєстрації предмета у Реєстрі МФУ та приєднуються до вивезення однієї з державних чи комунальних інституцій (для гарантії повернення предметів).
- Затвердити **Алгоритм евакуації** предметів від ухвалення рішення про переміщення до повернення предметів:
 - Регламентувати просту та швидку процедуру прийняття рішення керівником інституції про переміщення предметів до безпечніших локацій автоматично після оголошення надзвичайної ситуації, надзвичайного стану, воєнного стану чи переходу в червону зону ризику відповідно до Коефіцієнта загрози (описано нижче) за умови наявності Евакуаційного плану, попередньо затвердженого уповноваженим органом (органом управління або МКСК).
 - Розробити й запровадити Форму оцінювання ризиків для інституцій – операторів РКС, на яку спиратимуться рішення про переміщення колекції.
 - Забезпечити функціонал Реєстру МФУ для відображення інституцій в зоні високого ризику для колекцій та автоматичного обміну інформацією про переміщення предметів.
 - У випадку, коли евакуаційний план не затверджено або за настання сценаріїв, не описаних в ньому, входить в дію система евакуації згідно з чинною процедурою, водночас директору інституції-оператора РКС надається право прийняти рішення про переміщення самостійно, якщо немає відповіді від уповноваженого органу протягом 12 годин. За відсутності директора інституцій та неможливості зв'язку з ним впродовж 12 годин повноваження з прийняття рішення про евакуацію покладаються на заступників або Головного зберігача.
 - Повернення переміщених предметів відбувається за рішенням директора згідно з евакуаційним планом або затверджених інструкцій після офіційного повідомлення про закінчення дії надзвичайного чи воєнного стану (за умови придатності будівлі та наявності ресурсів для збереження РКС).

Регламентувати три підходи до передання предметів на тимчасове зберігання в новій локації в межах країни: опломбованими коробками, предметами або внаслідок надання приміщення в оперативне користування інституції-оператору переміщеної колекції.

Регламентувати умови роботи з евакуйованими колекціями.

Другий етап (2027–2030 роки)

- Запровадити посаду консерваторів відділів збереження колекцій для якісного контролю за станом предметів та зменшення загроз завдяки професійному поводженню з колекціями.

Побудувати мережу національних фондобомбосховищ у найбезпечніших локаціях у західних областях країни. Це інженерні споруди, розташовані в місцях, визначених військовими та цивільними проєктантами, розраховані витримати кілька повторних влучань балістичними ракетами типу Кинджал. Місткість – 500 000 + експонатів першої категорії.

Захистити дані про спадщину, розмістивши у фондобомбосховищах на постійній основі сервери МКСК з інформацією з Реєстрів та резервними й цифровими копіями предметів РКС.

Під час режиму воєнного стану предмети приватних власників першої категорії передаються на зберігання до фондобомбосховищ за умови реєстрації предметів у Реєстрі МФУ. У мирний час можуть бути передані на тимчасове зберігання до фондобомбосховищ на умовах оренди.

Впровадити **Систему оцінювання ризиків**:

- ▣ Зробити обов'язковим оцінювання ризиків для інституцій-операторів РКС. Коефіцієнт загрози для колекцій визначають за такими критеріями: відстань до об'єктів військової та стратегічної інфраструктури, швидкість скорочення відстані до лінії фронту, кількість повітряних тривог у населеному пункті тощо.
- ▣ **Коефіцієнт загрози** вказує на відповідну **Зону ризику**: червона зона невідкладної евакуації предметів усіх категорій відповідно до черговості; помаранчева зона обов'язкової евакуації предметів 1-ї категорії; жовта зона рекомендованого переміщення першої категорії; зелена зона відносної безпеки.

Щоб підвищити безпеку й захист предметів під час надзвичайних ситуацій, потрібно затвердити інструкції та рекомендації, розроблені з огляду на національний досвід та міжнародні стандарти, зокрема Типовий план евакуації РКС; Методологію розроблення планів реагування; [Інструкцію](#) з забезпечення предметів в надзвичайних ситуаціях; Методику з реагування на надзвичайні

ситуації (на основі методики [ICCROM](#)); [Інструкцію](#) з пакування для транспортування та довготривалого збереження; Інструкцію з повернення предметів з переміщення до власних приміщень інституції-оператора за умови закінчення дії надзвичайної ситуації чи воєнного стану; Інструкцію з документування заподіяної шкоди РКС як доповнення наявних методологій (фіксація та оцінювання на основі [форми ICCROM](#)); [Протокол](#) з цифрування уразливих природничих колекцій та інші.

Зобов'язати інституції створити індивідуальні плани реагування. Такий план передбачає убезпечення предметів та порядок їх переміщення за потреби.

Розробити і впровадити методологію та порядок **проведення тренувань** для підвищення готовності команд усіх інституцій-операторів РКС. Визначити день та порядок проведення обов'язкових тренувань, відпрацювання планів реагування. У цей день інституції зачинені для відвідувачів.

Регламентувати залучення **груп швидкого реагування** до порятунку державної та приватної рухомої культурної спадщини під час надзвичайних ситуацій, сприяти їхньому створенню та тренуванню. До таких груп входять історики, археологи, реставратори, культурологи та інші спеціалісти або локальні ГО та активісти, які пройшли сертифіковану підготовку.

Керівники інституцій-операторів РКС мають сприяти участі працівників таких інституцій в онлайн- та офлайн-тренінгах із підвищення готовності та подолання наслідків надзвичайних ситуацій.

Запровадити програми фінансування для музеїв, архівів та бібліотек, спрямовані на підвищення спроможності через розроблення планів реагування включно з планами евакуації, тренінги та консультації.

Запровадити програми фінансування на створення й підготовку регіональних та національних груп швидкого реагування.

Третій етап (2030–2034 роки)

Після завершення гарячої фази війни збудувати регіональні депозитарії для тривалого збереження, дослідження та зацифрування предметів всіх категорій з можливістю швидкої евакуації предметів 1-ї категорії.

- Побудувати регіональні депозитарії в окремих областях, районах, містах за принципом аналізу потреб, наявних ресурсів і географічних особливостей. У таких центрах зберігають предмети 1-2 і, за наявності простору, 3-ї категорії.

Має бути врахована логістика – можливість швидко виїхати на магістральні дороги або завантажити на потяг у разі оголошення дії воєнного стану.

Приватні колекції можуть бути розміщені на умовах оренди й за умови реєстрації предметів у Реєстрі МФУ.

Депозитарії можуть мати додаткові сервісні функції для КС, які будуть джерелом заробітку: збереження приватних колекцій, експертиза, дослідження, реставрація, цифрування, моніторинг, формування груп оперативного реагування. На базі депозитаріїв можуть бути створені хаби компетенцій (Політика 3.3.1).

Результати короткострокові

Виокремлено підрозділ МКСК, відповідальний за координацію дій та впровадження політики реагування, що забезпечує злагодженість у заходах порятунку й захисту рухомої культурної спадщини.

- 500 000 + найцінніших об'єктів РКС захищені у фондомобосховищах або інституціях за кордоном.
- 500 000 предметів першої категорії цінності зберігаються у відповідних умовах із дотриманням температурно-вологісного режиму відповідно до сучасних міжнародних стандартів, що суттєво зменшує витрати на їхню подальшу реставрацію.
- Форма оцінювання ризиків інтегрована в Державний реєстр МФУ.
- У кожній з інституцій – операторів РКС розроблено індивідуальні плани дій щодо надзвичайних ситуацій у контексті викликів, спричинених війною. Такі плани погоджені керівними органами або МКСК.
- Внесено зміни до законодавства та НПА, що відображають нові підходи у сфері охорони рухомої культурної спадщини під час надзвичайних ситуацій.
- Завдяки змінам у законодавстві та НПА, у разі оголошення надзвичайної ситуації керівники установ-операторів РКС мають повноваження переміщати колекцію без погодження МКСК чи керівного органу.
- У кожній області створено групу швидкого реагування з 30 людей.

Результати довгострокові

- Розроблено індивідуальні плани дій для кожної культурної установи щодо надзвичайних ситуацій, пов'язаних із техногенними та природними катастрофами, та інших надзвичайних ситуацій.
- У Реєстрі РКС усі предмети мають відображений рівень загроженості.
- Створено місця для збереження й роботи з музейними фондами в евакуації.
- Збереження приватних колекцій генерує дохід.

Вплив

До 2027 року врегульована процедура оцінювання ризиків, підготовки та реагування на надзвичайні ситуації, включно з переміщенням предметів, пов'язаних із війною. Усі заінтересовані сторони розуміють свою зону відповідальності та зобов'язання. Система забезпечує взаємодію на рівні держави, громад, громадянського суспільства.

До 2030 року оператори рухомої культурної спадщини підготовлені до настання надзвичайних ситуацій різного характеру. Для кожного з типів надзвичайних ситуацій дії відбуваються за заздалегідь розробленими планами, що дає змогу мінімізувати негативний вплив на колекції. Якщо для збереження предметів з колекцій необхідно їх перемістити, рішення ухвалюють вчасно, що забезпечує збереження визначних предметів рухомої культурної спадщини України.

До 2034 року побудовані регіональні депозитарії, які фінансуватимуть з різних джерел. Інституції РКС спроможні на дії, спрямовані на збереження, доступ та ефективне управління колекціями, а також на захист культурної спадщини відповідно до світових стандартів.

Висновки

Рухома культурна спадщина, яка включає в себе як державний музейний фонд, так і об'єкти культурної спадщини, що перебувають в муніципальній та приватній власності, належать закладам та інституціям, так чи інакше має найбільший вплив і найбільш залежна безпосередньо від громад, в яких знаходиться. Отже, саме від знання про локальні об'єкти РКС, готовності до надзвичайних ситуацій, злагодженої взаємодії всіх заінтересованих сторін залежить порятунок культурних цінностей в громаді.

Політики цифровізації та зацифрування РКС, надання кваліфікованих реставраційних послуг, які запропоновані в розділі Рухомо культурна спадщина Стратегічного брифу, як і питання евакуації та збереження, мають бути запроваджені на державному рівні, проте стосуватимуться всіх громад, стану КС, впливу на розвиток туризму і локальної економіки.

3.3 Нерухома культурна спадщина (НРКС)

- [Аналітична записка “Істотні питання політик: Нерухома культурна спадщина”](#)
- Стратегічний бриф “Культурна спадщина”

3.3.1. Проблема: Деградація стану нерухомих об’єктів культурної спадщини. Низька інституційна спроможність органів охорони культурної спадщини

Управлінська система у сфері нерухокої культурної спадщини (далі НрКС) характеризується централізацією та державним контролем, державні органи контролюють усі аспекти збереження та використання пам’яток.

Система передбачає охорону об’єктів, що, зокрема, виявляється в обмеженні доступу до об’єктів, іноді в консервації. Основну увагу приділяють фізичному збереженню пам’яток без інтеграції їх у сучасне життя чи економіку; спадщина існує ізольовано від повсякденного соціального та економічного контексту.

Як наслідок, значний потенціал НрКС залишається нереалізованим, а самі об’єкти потерпають від нестачі фінансування. Це зі свого боку призводить до низки проблем, зокрема до дефіциту людського капіталу, здатного професійно опікуватися об’єктами; обмеженості ресурсів для забезпечення належного технічного стану НрКС; руйнації та знищення пам’яток через брак належного догляду.

Політика: Ефективне управління замість «охорони». Посилення спроможностей громад до управління спадщиною для сталого розвитку територій та збереження спадщини.

1. Утримання об’єктів у стабільному технічному стані (такому, що не загрожує їхньому тривалому існуванню).
2. Громада отримує доходи внаслідок управління об’єктом культурної спадщини, які щонайменше здатні забезпечувати фінансування підтримки стабільного стану об’єкта.

3. Наявність кваліфікованих фахівців, здатних здійснювати моніторинг і забезпечувати необхідні заходи з підтримки стабільного стану, ліквідовувати аварійні ситуації.
4. Наявність урбаністичної та туристичної інфраструктури навколо об'єкта.
5. Обізнаність та гордість громади за власну спадщину.
6. Цифровізація об'єкта, створення умов для збереження інформації про об'єкт.
7. Об'єкт перебуває на повістці локального/регіонального/державного (залежно від типу і статусу об'єкта) соціального й політичного життя.
8. Територія навколо об'єкта інвестиційно приваблива.
9. Об'єкт інтерпретований для різних вікових та соціальних груп.

Інструменти

Регулювання:

1. Введення постановою КМУ визначення, що саме вважати ефективним управлінням об'єктом нерухомої культурної спадщини; ознак та показників ефективного управління об'єктами культурної спадщини з урахуванням специфіки політики децентралізації та специфіки регіонів (з огляду на вплив війни).
2. Включення в [Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання розвитку регіонів та територіальних громад](#), обов'язкового до виконання окремого розділу «План ефективного управління об'єктами культурної спадщини і територіальним капіталом».
3. Команди та експертні групи або громадські організації, які залучаються до розроблення, створення й реалізації програм ефективного управління об'єктами культурної спадщини, зобов'язані мати у штаті релевантних фахівців або укладені договори зі спеціалістами з управління об'єктами культурної спадщини.

Інформування:

1. Комунікаційні компанії з роз'яснення цінності й потенціалу об'єктів нерухомої спадщини для управлінців громад. Розроблення методичних рекомендацій, проведення тренінгів, хакатонів, практикумів для адміністрацій громад з ефективного управління об'єктами культурної спадщини. Роботи з розроблення

рекомендацій виконують кафедри музеєзнавства та пам'яткознавства ЗВО, профільні наукові центри та наукові ініціативи, профільні громадські організації, фінансуються з бюджету громад або за відсутності такого – на конкурсній основі за рахунок грантів УКФ чи профільних фондів.

2. Соціалізація спадщини – робота з формування громадської думки, позитивно налаштованої до спадщини, формування усвідомленості суспільством цінності спадщини як невіддільного складника нашого життя.

Фінансування:

- Спрямування видатків бюджету, передбаченого на розвиток громади, частку якого використовують на благоустрій, на ефективне управління об'єктами культурної спадщини. Благоустрій громад має бути частиною стратегії розвитку об'єктів культурної спадщини.
- Державна фінансова підтримка громад субвенціями для реалізації проєктів з ефективного управління об'єктами культурної спадщини та децентралізації.
- Проведення щорічних регіональних (для пам'яток місцевого значення) і загальнодержавних (для пам'яток національного значення) конкурсів на проєкти і реалізацію програм ефективного управління.
- Держзамовлення на дослідження, аналіз та інтерпретацію практик ефективного управління об'єктами культурної спадщини, щоб стимулювати виконання цих робіт.
- Податкові пільги на реалізацію інфраструктурних проєктів розвитку територій навколо об'єктів культурної спадщини, які спрямовані на ефективне управління об'єктами культурної спадщини і відповідають наведеним критеріям.

Інфраструктурні:

Створення інтерактивної мапи покриття експертною підтримкою об'єктів культурної спадщини на окремому шарі Є-Пам'ятка або інтеграції платформи «Оператори спадщини» [ReHERIT](#).

Політика: Кодекс культурної спадщини. Впорядкування системи управління, цифровізація та експертний контроль.

1. Упорядкування регуляторних документів – розроблення Кодексу культурної спадщини. Актуалізація нормативної термінології.

2. Переосмислення того, що є спадщиною (радянська символіка, монументи, погруддя, дошки, кенотафи з Другої світової війни, пам'ятні місця радянської історії тощо).
3. Спрощення процедури постановки об'єктів на облік та надання об'єктам статусу захисту.
4. Наявність інструментів обліку об'єктів: створення електронної копії об'єктів та інвестиційної картки об'єктів – окремий інструмент у системі обліку, який вказує на пріоритетні напрямки розвитку об'єкта, (наприклад, консервація, музеєфікація, необхідна інфраструктура тощо).
5. Прозорі реєстри НрКС, синхронізація з кадастровими картами.
6. Дієва система реагування на пошкодження об'єктів НрКС.
7. Посилення спроможності органів охорони культурної спадщини виявляти пошкодження, впливати на захист об'єктів та запобігати їх пошкодженню.

Інструменти

Регулювання:

1. Розроблення Кодексу культурної спадщини, який кодифікує чинне законодавство, усуває колізії між наявними законами, а також правовими актами, які регулюють сектор культурної спадщини, визначає методи, підходи й процедури роботи на об'єктах культурної спадщини; визначає принципи експлуатації та критерії ефективного управління об'єктами культурної спадщини.
2. Актуалізація критеріїв для визначення об'єкта культурної спадщини з огляду на вплив об'єктів на формування національної ідентичності. Має передбачати процес експертного дослідження, громадського обговорення питань стосовно ознак об'єктів культурної спадщини. Фіксація критеріїв у Кодексі культурної спадщини.
3. Ревізія переліків об'єктів із використанням критеріїв визначення пам'яток.
4. Виявлення нових об'єктів органами охорони культурної спадщини на основі визначених критеріїв з внесенням в Єдиний перелік. Автоматизація включення об'єктів культурної спадщини в Державний реєстр пам'яток за принципом відповідності набору критеріїв об'єкта культурної спадщини.

5. Спрощення процедури отримання дозволів на роботи на щойно виявлених об'єктах культурної спадщини строком на 3 роки – можливість проводити роботи господарським методом, зокрема створювати захисні конструкції, які не чіпають автентичні конструкції будівель і споруд, щоби привести їх у стабільний технічний стан (за умови збереження / дослідження об'єктів археології, ландшафту).
6. Лібералізація порядку проведення робіт на об'єктах культурної спадщини, що постраждали внаслідок військової агресії з боку РФ або внаслідок обставин, які виникли внаслідок таких дій, щоби мати змогу здійснити оперативний ремонт господарським методом, що не пошкоджує й не чіпає автентичні конструкції будівель і споруд, на підставі акта зовнішнього огляду, погодженого органами охорони культурної спадщини.
7. Розроблення та ухвалення Постанови про порядок визначення меж і режимів історичних ареалів, Постанови про порядок визначення меж і режимів територій об'єктів всесвітньої спадщини та їх буферних зон, Постанови про порядок проведення археологічних досліджень.

Інфраструктура:

1. Аудит і доопрацювання системи «Є-Пам'ятка» з можливістю прив'язки електронного паспорта об'єкта, прив'язки електронних даних об'єкта. Створення єдиного прозорого реєстру, у якому будуть відображені всі види об'єктів культурної спадщини, зокрема щойно виявлені об'єкти, об'єкти з Переліків пам'яток, об'єкти з Державного Реєстру пам'яток культурної спадщини.
2. Розроблення окремого шару культурної спадщини в Державному геокадастрі зі встановленням чітких меж та охоронних зон об'єктів культурної спадщини, відображенням містобудівних та охоронних обмежень землекористування.
3. Створення електронної системи автоматизації обліку об'єктів, яка в автоматичному режимі на основі наявних цифрових реєстрів нерухомості, переліків об'єктів культурної спадщини, переліків цінної історичної забудови історичних населених місць, інших даних і визначених критеріїв може виявляти та вносити об'єкти в базу даних.
4. Цифровізація об'єктів нерухомої культурної спадщини, створення електронної бази для збереження даних, прив'язаних до об'єктів у Реєстрі (історична довідка, вихідні дані, креслення, 3D-сканування, інвестиційний паспорт об'єкта, інших даних). Створення хмари для зберігання даних об'єктів культурної спадщини.

Фінансування:

Залучення грантів, щоб заохочувати професійну спільноту, представників громад, інших суб'єктів виявляти та вносити пам'ятки в державний реєстр.

На думку експертів синхронне впровадження двох політик буде мати істотний вплив на збереження і розвиток культурної спадщини.

Результати

У горизонті 2025-2027 років наслідком впровадження політики стане поява єдиного актуалізованого переліку пам'яток культурної спадщини, запровадження чітких показників ефективного управління об'єктами, кожна з громад матиме розроблені плани ефективного управління об'єктами НрКС, відбудеться збільшення акторів, які займаються культурною спадщиною, через підвищення попиту на спеціалістів сектору, що зі свого боку приведе до зростання рівня заробітної плати в секторі. У кожній із громад з'являться кейси ефективного управління об'єктами культурної спадщини, які призвели до розвитку громади й території.

У 2027–2035 роках буде розроблений Кодекс культурної спадщини та систематизовано законодавство сектору. Зменшиться кількість деградованих об'єктів НрКс.

Вплив

Внаслідок впровадження політики нерухома культурна спадщина відчутно впливає на генерацію доходу громад. Відбувається кратна капіталізація територій навколо об'єктів НрКС (згідно з дослідженнями [ReHERIT «Економічний вплив місцевої культурної спадщини»](#)), зростання інвестиційної привабливості об'єктів НрКС, покращення соціальної атмосфери в громадах, де розташовані об'єкти НрКС. Мінімізовані випадки пошкодження об'єктів НрКС, мінімізовані випадки протизаконних корупційних дій щодо об'єктів культурної спадщини. Спадщина на порядку денному політичного й соціального життя. Відбувається ревалоризація спадщини.

Варто також звернути на політику, яка була запропонована як альтернативна, проте може мати додатковий вплив на громади.

Політика: Система сприяння інвесторам у розвиток об'єктів НрКС. Пільги, страхування ризиків, співфінансування.

Політика передбачає заохочення, підтримку та створення сприятливих умов для суб'єктів господарювання, що інвестують в забезпечення ефективного функціонування, утримання об'єктів культурної спадщини (реставрацію, реновацію, ревалоризацію тощо), розвиток культурно-туристичної та соціальної інфраструктури або благоустрій територій навколо об'єктів культурної спадщини.

Пріоритети

Прозорість і чіткість процедур правочинів із НрКС, зниження інвестиційних ризиків. Підвищення привабливості сектору, заохочення для інвесторів в об'єкти культурної спадщини.

Інструменти

Регулювання:

- 1.** Структуризація нормативно-правової бази – розроблення **Кодексу культурної спадщини**, який усуне колізії між пам'яткоохоронним та містобудівним законодавством, зменшить корупційні ризики, дасть змогу однозначно трактувати процедури роботи з об'єктами НрКС.
- 2.** **Інвестиційна картка** об'єкта культурної спадщини. Інвестиційні картки об'єктів або програми розвитку територій, прилеглих до об'єктів культурної спадщини, розробляють громади у власних інтересах, залучаючи громадський сектор, профільних експертів і проводячи громадських обговорень та слухань. Це передбачає розроблення концепції соціально-економічного розвитку об'єкта, додаткової інфраструктури, технічних методів його збереження. Інвестиційні паспорти об'єктів культурної спадщини можуть розробляти громадські організації з відповідним напрямом діяльності.
- 3.** Реформування органів охорони культурної спадщини із запровадженням **Інспекції культурної спадщини** в підпорядкуванні МКСК і на базі наявних органів охорони культурної спадщини. Водночас діяльність Інспекції контролює Експертна рада. Експертна рада налічує експертів громадського сектору з практичним досвідом роботи в архітектурній реставрації, містобудуванні, архітектурі, економіці міста, соціології міста, сучасного мистецтва, археології, музеєзнавства й пам'яткознавства. Серед іншого, органи охорони культурної спадщини супроводжують інвестора під час проведення робіт на об'єкті і в процесі управління ним, сприяють пошуку ефективних соціальних та економічних моделей.

4. Суб'єкти, які здійснюють операції купівлі об'єктів культурної спадщини або беруть участь в аукціонах з купівлі таких об'єктів, мають мати **інвестиційний проєкт** управління об'єктами культурної спадщини, що підтверджує мету купівлі об'єкта. Інвестиційна картка має бути розроблена із залученням експертів з управління об'єктом культурної спадщини.
5. Передбачити внесення в Державний класифікатор професій [ДК 003:2010](#) професії спеціаліст з управління об'єктами культурної спадщини, введення в [Класифікатор видів економічної діяльності ДК 009:2010](#) окремого виду діяльності Управління об'єктом культурної спадщини, введення сертифікації для спеціалістів з управління об'єктами культурної спадщини.
6. Спрощення процедур погодження робіт на об'єктах культурної спадщини та експертної підтримки процедури реставрації, інвестиційний супровід, інвестиційні опікуни. Погоджувальні й контрольні функції стосовно об'єктів культурної спадщини здійснює **Інспекція культурної спадщини**.
7. Пільги для інвесторів:
 - Зменшення податку на прибуток, спрямованого в місцеві бюджети, у розмірі, прямопропорційному або відповідному сумі витрат на благоустрій території й на покращення зовнішнього вигляду об'єкта та прилеглої території.
 - Зменшення податку на землю, інших податків, спрямованих у місцеві бюджети, за умови відповідального та ефективного управління об'єктом (що відповідає зафіксованим критеріям ефективного управління).
8. Запровадження окремого Класу наслідків або відповідальності (СС) для роботи на об'єктах культурної спадщини, що сприятиме більш фаховому та відповідальному підходу підрядників, наявності окремої сертифікації й ліцензування фахівців з роботи з об'єктами культурної спадщини.

Фінансові:

1. Приватно-громадське партнерство для стратегічних проєктів, залучення державних і приватних ресурсів для розвитку та управління об'єктами культурної спадщини на користь громади під державні гарантії.
2. Залучення приватних інвестицій громадами під державні гарантії, що здійснюється в супроводі **експертних центрів при органах охорони культурної спадщини**.

3. Державні субвенції громадам на фінансування громадських організацій для розроблення інвестиційних карток об'єкта.
4. Співфінансування від Фонду культурної спадщини України (Політика 1.1).

Кваліфікаційні:

1. Підготовка менеджерів для супроводу інвесторів завдяки підвищенню кваліфікації або післядипломній освіті фахівців, які мають профільну вищу освіту.
2. Сприяння створенню Асоціації власників об'єктів культурної спадщини з платформою неформальної освіти для підготовки нових членів, фахівців експертних рад при інспекціях, менеджерів для супроводу тощо.

Інфраструктурні:

1. Створення **Інспекції культурної спадщини** з представництвами в обласних центрах.
2. Розвиток і посилення органів охорони культурної спадщини з метою передання функцій погодження, видання дозволів, контролю ведення робіт на об'єктах культурної спадщини.

Інформаційні:

1. Інформаційна кампанія зі створення позитивного іміджу інвесторів та престижу володіння спадщиною.
2. Інформаційна кампанія серед потенційних інвесторів з популяризації цінностей спадщини, необхідності застосовувати методи наукової реставрації та реставраційних норм, або посилення спроможності асоціації власників об'єктів культурної спадщини для розроблення й поширення таких програм.

Переваги. Заохочення інвесторів до роботи з об'єктами культурної спадщини дасть змогу спрямувати ресурси в секторі, охопити значну кількість об'єктів, покращити їх поточний технічний стан, зберегти об'єкти, створити умови для розвитку НрКС. Створення умов для попиту на спеціалістів сектору і підвищить їхній статус.

Недоліки. Відсутність достатньої кількості фахівців і велика кількість об'єктів, на ранніх етапах може спричинити їх пошкодження й руйнацію раніше, ніж знайдуться інвестори.

Необхідність тривалої й вартісної інформаційної кампанії про зміст та роль спадщини у громадах і державі. Політика може не працювати в прифронтових і деокупованих регіонах. Корупційні ризики.

3.3.2. Проблема: цінності нерухомої культурної спадщини не зрозумілі суспільству. Знецінювання спадщини

Відірваність суспільства від власної нерухомої спадщини призводить до того, що цінність об'єктів не зрозуміла, їх сприймають як майновий ресурс, унаслідок чого спадщину необхідно захищати від господарської діяльності самого суспільства. Уся система управління охорони культурної спадщини, усі закони й підзаконні акти, які діють у сфері, мають на меті, що парадоксально, захистити культурну спадщину на-самперед від власного суспільства.

Поточна ситуація позначається на байдужості громадян до об'єктів нерухомої спадщини, сфери загалом, маргіналізації її працівників, що створює замкнуте коло, де погіршення кожного елемента спричинює погіршення інших.

| Політика: Відновлення зв'язків суспільства зі спадщиною.

Встановлення / відновлення зв'язків суспільства з власною історією через нерухому спадщину, поширення знань про властивості та функції нерухомої спадщини, формування почуття гордості за об'єкти нерухомої спадщини на території власної громади, завдяки чому захищатимуть об'єкти.

Впровадження в загальну середню освіту курсів про властивості, функції і потенціал культурної спадщини, практичних курсів охорони та збереження об'єктів культурної спадщини.

Ухвалення закону про режими доступу до об'єктів НрКС. Створення мережі або облаштування наявних центрів неформальної освіти.

Поширення інформаційного контенту про властивості та потенціал нерухомої спадщини через державні інформаційні канали.

Інструменти рекомендованої політики

Регулювання:

- 1.** Впровадження в загальну середню освіту курсів про властивості, функції й

потенціал культурної спадщини, практичних курсів охорони та збереження об'єктів культурної спадщини.

2. Ухвалення закону про режими доступу до об'єктів НрКС, розроблення відповідних заходів, які передбачають розпорядження місцевих рад громад, внесення правок у відповідні нормативні акти або статuti організацій та установ, які є балансоутримувачами об'єктів культурної спадщини. Об'єкти НрКС, які не належать до критичної інфраструктури, мають бути доступними для відвідування, включно з можливістю фото- та відеозйомки для їх поширення і популяризації. Потрібно забезпечувати доступність об'єктів культурної спадщини для проєктних команд, освітніх груп, екскурсантів та інших зацікавлених сторін, що дасть змогу безперешкодно реалізовувати їхні ініціативи на цих територіях, зважаючи на принципи інклюзивності та рівного доступу.

Інфраструктурні:

Створення мережі або облаштування наявних центрів неформальної освіти, здатних поширювати знання про НрКС на базі будинків культури, музеїв, приватних закладів культури, закладів освіти, громадських організацій.

Кваліфікаційні:

1. Розроблення освітніх програм для вчителів середніх шкіл.
2. Освітні програми для педагогічних ЗВО. Підготовка вчителів для закладів середньої освіти, здатних навчати дітей ознак, властивостей і функцій нерухомої спадщини.
3. Курси підвищення кваліфікації або неформальна освіта вчителів. Реалізовано силами громадських організацій за рахунок коштів фондів, зокрема УКФ, донорів.
4. Підготовка фахівців центрів неформальної освіти.
5. Курси неформальної освіти для фахівців сектору з маркетингових стратегій, що сприятимуть усвідомленню й реалізації потенціалу НрКС.

Інформаційні:

1. Поширення інформаційного контенту про властивості та потенціал нерухомої спадщини через державні інформаційні канали.

2. Популяризація знань про властивості й потенціал нерухомої спадщини через державні інформаційні канали серед студентів і колективів закладів вищої освіти системи МКСК та МГРТ.
3. Популяризація знань про властивості та потенціал нерухомої спадщини серед працівників інституцій пам'яті (див. стратегічний бриф «Пам'ять та ідентичність»).
4. Залучення громад до фізичного контакту з об'єктами НрКС. Організація громадських заходів з прибирання, проведення некваліфікованих робіт на об'єктах культурної спадщини під наглядом фахівців.

Фінансові:

1. Стимулювання створення й поширення медіаконтенту про властивості та потенціал нерухомої спадщини:
 - підтримка від Державного агентства з питань кіно;
 - квоти та стипендіальна підтримка авторів продуктів від Державного комітету телебачення і радіомовлення;
 - підтримка та стипендії від державних установ у сфері сучасного й аудіо-візуального мистецтва (Національна академія мистецтв, Інститут проблем сучасного мистецтва);
 - гранти УКФ.
2. Залучення ресурсів Державної агенції розвитку туризму (ДАРТ) для підтримки громад із метою популяризації цінностей об'єктів НрКС.
3. Державні субвенції громадам на фінансування громадських організацій для розвитку неформальної освіти, створення медійних і інформаційних продуктів про властивості та функції нерухомої культурної спадщини.

Результати

Поява педагогів та освітніх програм для поширення знань про спадщину в загальноосвітніх школах та ЗВО в горизонті 2025–2030.

У горизонті 2030–2035 років зростання кількості освічених проактивних громадян, здатних впливати на порядок денний у громадах щодо питань необхідності збереження та ефективного використання об'єктів НрКС.

Вплив

Зростання кількості освічених проактивних громадян призведе до уважного й відповідального ставлення до нерухокої культурної спадщини в громадах, до ефективнішого захисту й розвитку об'єктів НрКС. Збільшення кількості об'єктів НрКС у задовільному технічному стані.

Спадщину сприйматимуть як ресурс розвитку громад. Громадяни усвідомлюватимуть цінність спадщини як об'єднавчого фактора, елемента локальної ідентичності, спільного блага.

Політика Відновлення зв'язків суспільства зі спадщиною є рекомендованою експертами як пріоритетна на національному рівні, проте на рівні громад важливими та ефективними можуть бути альтернативні пропоновані політики.

| Політика: Громадський моніторинг.

Політика передбачає посилення зв'язків суспільства зі спадщиною завдяки залученню його до моніторингу стану об'єктів НрКС, підвищення рівня відповідальності.

Передавання постановою МКСК функції постійного й періодичного моніторингу стану об'єктів культурної спадщини від органів ОКС громадам, основним заінтересованим сторонам НрКС. Органи місцевої влади беруть на себе відповідальність за щорічне публічне звітування про стан об'єктів. Громади для здійснення моніторингу залучають громадських інспекторів, які закріплені за кожним з об'єктів на території громади і проводять моніторинг із зацифруванням стану об'єктів.

Імплементация не потребує значних ресурсів, має тривалий сталий ефект, позитивно впливає на розвиток громадянського суспільства, формування відповідальності за власну спадщину. Одночасно сприяє ефективнішому моніторингу стану і збереженню об'єктів культурної спадщини.

| Політика: Поширення цінностей спадщини через ветеранські простори.

Міністерство у справах ветеранів реалізує програму [VETERAN PRO](#) – мережу ветеранських просторів по всій країні, які є місцями підтримки й розвитку ветеранів, об'єднання спільнот і спілкування, тому мають високий потенціал для формування суспільних цінностей.

Соціальна адаптація ветеранів завдяки залученню їх до питань збереження й відповідального поводження зі спадщиною, посилення їхньої ролі в мирному житті через здобуття нових знань і компетенцій, посилення їх авторитету в громадах.

Авторитет ветеранів під час війни і в повоєнний період високий, його враховують громади. Робота ветеранів із громадами може мати значний позитивний вплив на соціальну адаптацію ветеранів, що збігається з цілями і задачами Міністерства ветеранів.

| Політика: Поширення цінностей спадщини через релігійні громади.

Релігійні громади мають широке мережування на території України та часто є балансоутримувачами об'єктів культурної спадщини або навіть розташовуються в заповідниках. Вони чинять значний вплив на історичні ареали господарською діяльністю, мають значний авторитет серед вірян. Політика передбачає залучення авторитету релігійних установ для поширення знань про цінності нерухомої культурної спадщини, підходів до її збереження.

Формування суспільної думки серед вірян і релігійних громад щодо цінності культурної спадщини й необхідності відповідально ставитися до неї. Підтримка стабільного технічного стану культових об'єктів культурної спадщини, інших об'єктів, що перебувають у зоні впливу релігійних громад.

Політика не потребує значних ресурсів, має тривалий сталий ефект. Підвищення компетентності релігійних громад щодо управління власними об'єктами призведе до зменшення випадків пошкодження об'єктів унаслідок господарської діяльності, неякісної реставрації чи інших дій. Чеснота дбайливого ставлення до культурної спадщини, сприйняття спадщини як цінності може поширюватися на всі об'єкти НрКС, а не лише релігійні.

3.3.3. Проблема: Втрата людського капіталу в підсекторі «Нерухома культурна спадщина»

Підсектор «Нерухома культурна спадщина», як і інші підсектори культурної спадщини, зазнає глибокої кризи, пов'язаної з нестачею кваліфікованих працівників на всіх ланках – від управлінської до виконавської – для окремих видів робіт. Це призводить до неспроможності ухвалення якісних і вчасних управлінських рішень, реалізації наявних політик, підтримання належного стану об'єктів НрКС і подолання поточних проблем.

Політика: Хаби компетенцій.

Створення **хабів компетенцій** на базі регіональних музейних депозитаріїв, запропонованих підсектором «Рухома спадщина» або інших організаційних утворень, які об'єднують суміжні сектори й формують кваліфікаційні центри. Це центри фахової підтримки балансоутримувачів чи власників об'єктів НрКС, експертні центри, здатні адмініструвати нестандартні завдання, шукати шляхи їх розв'язання або залучати вузьких спеціалістів «з ринку». Центри здійснюють практичну підготовку фахівців, консультують і можуть брати участь у розробленні стратегій ефективного управління об'єктами культурної спадщини, створюють і реалізують програми неформальної освіти, здійснюють підвищення кваліфікації, сертифікують спеціалістів з архітектурної реставрації, менеджменту з ефективного управління об'єктами культурної спадщини, готують відкриті листи й дозволи на роботи, надають послуги з консультування щодо підготовки проєктно-кошторисної документації.

Пріоритети. Присутність профільних спеціалістів у регіонах, щоб забезпечити покриття об'єктів НрКС експертною опікою. Доступні своєчасні експертні послуги зі збереження й розвитку об'єктів НрКС.

Інструменти політики

Регулювання:

- 1.** Розроблення кваліфікаційних стандартів для менеджменту об'єктів нерухомої спадщини, для різних напрямів реставраційної діяльності.
- 2.** Надання повноважень **хабам компетенцій** щодо експертизи проєктів реставрації, моніторингу робіт.
- 3.** Створення **наглядових рад** при хабах компетенцій.
- 4.** Закріплення **менеджерів-опікунів** за конкретними об'єктами культурної спадщини в громадах.
- 5.** Участь фахівців хабів у розробленні / коригуванні стратегій розвитку громад стосовно об'єктів НрКС.
- 6.** Формування всеукраїнської мережі експертів сектору НрКС, що можуть бути долучені до локальних проєктів, відбір яких здійснюють **менеджери-опікуни**.

Фінансові:

1. Пряме державне фінансування утримання інфраструктури, співфінансування освітніх програм, дослідницьких центрів хабів компетенцій.
2. Фінансування з бюджетів громад регіону діяльності експертів, менеджерів-опікунів, реставраторів, археологів щодо роботи з об'єктами НрКС громад, які включаються у стратегію розвитку громад. Пропорційна оплата праці відповідно до ефективності їхньої роботи.
3. Небюджетне фінансування проєктної діяльності (інвестори, донори).

Інфраструктурні:

1. Будівництво регіональних сховищ-депозитаріїв (Політика 2.2.3) і створення на їхній базі **хабів компетенцій**, дослідницьких центрів.
2. Створення **освітньої платформи** на базі хабів компетенцій для підготовки (підвищення кваліфікації) менеджерів з управління об'єктами НрКС, архітекторів-реставраторів, реставраторів в окремих напрямках.
3. Створення **сертифікаційного центру** на базі хабів компетенцій, що відповідає державній кваліфікаційній політиці, яку реалізує [Національне агенство кваліфікацій](#).

Кваліфікаційні:

1. Підготовка **лідерів регіональних хабів компетенцій**, сертифікатні програми за сучасними методологіям і технологіям з огляду на європейський досвід управління об'єктами культурної спадщини.
2. Розроблення освітніх програм і підготовка (підвищення кваліфікації) спеціалістів для регіональних хабів компетенцій.

Результати

Внаслідок впровадження політики у 2025–2027 роках в Україні буде сформована мережа **хабів компетенцій (приблизно 20)**, здатних надавати експертну допомогу нерухомій культурній спадщині в усіх регіонах України. У горизонті 2027–2035 років буде розвинена експертна мережа, усі об'єкти НрКС у регіонах будуть повністю забезпечені експертним наглядом. На місцях значно підвищиться кількість кваліфікованих фахівців.

Вплив

Формування мережі Хабів компетенцій призведе до підвищення попиту на фахівців НрКС в усіх регіонах, на актуальні кваліфікації, підвищиться рівень надання експертних послуг у підсекторі НрКС, покращиться якість робіт, що створить позитивний вплив на збереження об'єктів НрКС та їхню роль у розвитку громад.

Політика Хабів компетенцій рекомендована експертами як пріоритетна, проте для громад також може бути ефективною політика з переліку додаткових пропозицій.

| Політика: Розвиток недержавних послуг.

Формування природного попиту на фахівців сектору нерухомої спадщини, яких можуть залучати на проєктній або конкурсній основі громади, громадські організації, державні установи, музеї, заповідники для управління об'єктами нерухомої спадщини, для дослідження, відновлювальних робіт чи розвитку різних видів нерухомої спадщини.

Політика передбачає створення умов для залучення / утримання фахівців у підсекторі НрКС, заохочує фахівців, істотно впливає на підвищення комерційної привабливості збереження об'єктів культурної спадщини.

Ця концепція експертів ректору НКС перегукується з Цілісною реформою мережі закладів культури, яку пропонує проєкт RES-POL.

Висновки

Як і експерти інших підсекторів Культурної спадщини, розробники політик в підсекторі НрКС наголошують на необхідності синхронної імплементації рекомендованих політик, екосистемному підході, коли зміни регулювання на рівні держави забезпечують ефективний контроль над збереженням культурної спадщини, але й лібералізують управлінські процеси на місцях, а також роблять об'єкти спадщини привабливими для інвесторів, цінними для локальних громад і такими, що позитивно впливають на їхній економічний розвиток.

Висновки

В [Базовому звіті “Істотні питання політик: Громади і культурна”](#) було визначене коло кореневих проблем, пов’язаних між собою, які впливають на ставлення громад до культурної спадщини, стан об’єктів, виклики та потенційні вектори необхідних змін.

Вплив війни спричинює загрозу для усіх категорій об’єктів та елементів культурної спадщини. Різняться лише рівні небезпеки, характер загроз, можливість реагувати на наслідки.

Людський капітал у секторі «Культурна спадщина» суттєво скоротився через воєнні втрати, мобілізацію, тимчасову втрату працездатності, переїзд в межах країни й за кордон. Не всі, хто залишився в професії, мають достатньо знань і компетенцій, щоб реагувати на актуальні виклики і залучатися до зміни системи.

Сприйняття КС громадами. Для громад України актуальним є питання, хто успадкував локальну культурну спадщину і хто за неї відповідає. Головний бар’єр для розкриття потенціалу культурної спадщини на рівні громад становить відмова від її успадкування, сприйняття КС як непосильного тягаря.

Базова освіта не забезпечує, що всі громадяни знають про культурну спадщину, розуміють її значення, мають навички її зберігати й використовувати. Недостатня якість гуманітарної освіти створює передумови для неможливості якісної інтерпретації культурної спадщини.

Професійна освіта у сфері культурної спадщини не забезпечує потреб сфери: у кількості фахівців, спеціальних знаннях та навичках, відповідності сучасним критеріям фахівців (знання іноземної мови, володіння цифровими технологіями тощо).

Державна політика. Культурна спадщина не включена до системи національної безпеки. Культуру сприймають переважно як сферу дозвілля, тож вона в останніх рядках щодо пріоритетів стратегування й фінансування.

Державне регулювання і управління. Закони і НПА досі часто базуються на «радянській парадигмі» й презумпції винуватості, не узгоджені між собою, що породжує «сліпі зони» та корупційні ризики. Система складна, передбачає розгалужене підпорядкування, розмиту відповідальність, нерелевантні інструменти заохочення і покарання.

Інституції слабкі й несамотійні, які мають вертикальне та горизонтальне підпоряд-

кування (профільному міністерству і місцевим органам влади). Робота забюрократизована, орієнтована на проходження перевірок і необхідність виправдовуватися. Керівники лімітовані в прийнятті рішень щодо довгострокового планування, формування команд, розподілу коштів. Дефіцит управлінців у сфері. Низький рівень оплати праці й невизнання суспільством престижу професій у секторі КС не сприяє залученню молодих фахівців, кваліфікованих кадрів.

Фінансування. Сферу культури в державі фінансують за залишковим принципом. Розміри посадових окладів працівників сфери нижчі за мінімальний рівень заробітної плати, встановлений державою.

Видатки бюджетних установ на час воєнного стану не дають використовувати кошти на розсуд організацій, навіть зі спецрахунків, куди може надходити донорська допомога для розвитку інституцій.

Фінансування коштами громад дуже залежить від людського фактору – керівників громад, рідко можна розраховувати на лобіювання місцевих депутатів або чиновників із профільних органів управління.

Політики, напрацьовані експертними групами сектору “Культурна спадщина”, спрямовані на вирішення або часткове зменшення негативного ефекту кореневих проблем.

Політики з питань Пам’яті та ідентичності стосуються як покращення системи гуманітарних знань загалом, так і появи фахівців та інституцій нової формації, які здатні працювати за новими методами. Розуміння значення роботи з пам’яттю як інструменту протистояння агресії та створення суспільної злагоди, повага до різноманіття ідентичностей, які складаються в національну ідентичність, є частиною системи державної безпеки, на думку фахівців.

Комбінація політик: Цифрова освіта, зацифровування та цифровізації пам’яті та роботи з ідентичністю та Співпраця ЗВО з інституціями пам’яті є відповіддю на ключові прояви браку розвитку гуманітарних знань. Системність полягає у поєднанні освітнього, дослідницького, практичного та комунікаційного вимірів у роботі з пам’яттю, спадщиною та ідентичністю.

Комбінація політик: Національна пам’ять як екосистема: відкритий простір для історії, взаємодії та суспільного діалогу та Інтеграція сучасного мистецтва у роботу з пам’яттю та ідентичністю через мережевий музейний формат забезпечує системну інфраструктуру пам’яті, взаємодію секторів, нормативну базу,

освітні і цифрові інструменти; впроваджує інституцію нового типу, яка залучає мистецьке мислення, естетичний досвід і здатність працювати з емоційно складною спадщиною. Разом вони формують інклюзивну, учасницьку, багатоформатну модель національної пам'яті, яка справляється з ключовими викликами сучасної України.

Політика Успроможнення інституцій культури бути інституціями пам'яті стимулює формування публічного інтересу до спадщини через відкриті цифрові ресурси, передбачає системну трансформацію культурних інституцій у багатофункціональні інституції пам'яті, передбачає залучення бізнесу та міжнародних партнерів дозволяє забезпечити фінансову сталість, створити ринок підтримки культури і пам'яті та продемонструвати економічну доцільність інвестування у спадщину.

Політика Реагування на воєнні та інші загрози, створення фондосховищ і регіональних депозитаріїв для рухомої спадщини» розроблена експертами сектору «Рухома культурна спадщина» пропонує дорожню карту ефективного забезпечення евакуації та збереження культурних цінностей, алгоритми дій, протоколи. Ключовим аспектом в цій політиці є чіткий розподіл відповідальності між державою, громадою і інституцією. Планування побудови системи регіональних депозитаріїв, які можуть бути не лише безпечними та сучасними місцями збереження колекцій, але й хабами компетенцій для консерваторів, реставраторів, пам'яткоохоронців, свідчить про волю до подолання воєнних загроз і перехід до відновлення за принципом “краще ніж було”.

Політики щодо нерухомої культурної спадщини пропонують як інструменти державних політик щодо регулювання та управління, так і політики громад, спрямовані на інтеграцію нерухомої спадщини в стратегії розвитку, задля усвідомленого користування локальним потенціалом, економічної привабливості збереження та використання об'єктів спадщини.

Політика Ефективне управління замість «охорони». Посилення спроможностей громад до управління спадщиною для сталого розвитку територій та збереження спадщини спрямована насамперед на громади та пропонує практичні інструменти, як зацікавити розвитком спадщини в гуманітарному та економічному сенсі.

Тоді як політика **Кодекс культурної спадщини. Впорядкування системи управління, цифровізація та експертний контроль** впорядковує контроль за збереженням на рівні держави та громад, запроваджує механізми, які працюють в країнах ЄС,

зменшує вірогідність корупції та злочинів проти спадщини. Саме на добросовісних інвесторів розрахована політика **Система сприяння інвесторам у розвиток об'єктів НрКС. Пільги, страхування ризиків, співфінансування.**

Політика Відновлення зв'язків суспільства зі спадщиною працює з громадянами і передбачає відновлення зв'язків суспільства з власною історією через нерухому спадщину, поширення знань про властивості та функції нерухомої спадщини, формування почуття гордості за об'єкти нерухомої спадщини на території власної громади, впровадження в загальну середню освіту курсів про властивості, функції і потенціал культурної спадщини, практичних курсів охорони та збереження об'єктів культурної спадщини. Її складовою на рівні громади може бути **політика Громадський моніторинг**. В той же час **сателітні політики Поширення цінностей спадщини через ветеранські простори та Поширення цінностей спадщини через релігійні громади** спрямовані на спільноти та можуть посилювати рекомендовану політику.

З проблемою браку фахівців працює **політика Хабів компетенцій**, які також важливі для збереження рухомої спадщини. Економічні та кадрові виклики збереження і розвитку спадщини для громад також частково може вирішувати **політика Розвиток недержавних послуг**, яка перегукується з **Цілісною реформою закладів культури**, запропонованою проєктом RES-POL, яка виводить на ринок фахівців, що залишалися поза полем зору держави.

RES-POL також реалізував проєкт створення моделі фінансового інструмента порятунку та збереження культурної спадщини. Разом із міжнародними експертами були затверджені рекомендації щодо **заснування Українського фонду культурної спадщини**, який би міг фінансувати “тверді” (довготермінові та вартісні) проєкти. Такий фінансовий інструмент буде важливим для громад, насамперед для тих, які потерпають від регулярних обстрілів. Проте через неспроможність державного бюджету України під час війни нести витрати на заснування такої інституції, створення УФКС цілком залежить від західних партнерів і донорів.

Як і кореневі проблеми, пропоновані політики сектору «Культурна спадщина» пов'язані між собою і при синхронному впровадженні можуть створювати синергетичний ефект, який великою мірою буде впливати на поступове вирішення проблем.

Важливо зазначити, що попри велику залежність культурної спадщини від державної політики, об'єкти нерухомої і рухомої спадщини, а також пам'ять і ідентичність прямо пов'язані з громадами. Отже відповідальність за передачу локальної спадщини та ідентичності нащадкам лежить на громадянах, на кожному з нас.



Фінансується
Європейським Союзом

RES POL'

[Новини проєкту RES-POL](#)

[Facebook RES-POL](#)

Цей стратегічний бриф створили за фінансової підтримки Європейського Союзу. Його зміст є відповідальністю Громадської спілки "Центр регіональний розвиток" і не обов'язково відображає позицію Європейського Союзу.

