

Н. В. Цюк, аспірант кафедри публічного врядування
Інституту адміністрування, державного управління
та професійного розвитку Національного університету
«Львівська політехніка»

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАХИСТУ ІСТОРИКО-КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

У статті розглядаються сучасні концептуальні підходи до публічного управління у сфері захисту історико-культурної спадщини в умовах воєнного стану, спричиненого збройною агресією російської федерації проти України. Автор аналізує трансформацію функцій і пріоритетів органів державної влади та місцевого самоврядування щодо збереження культурних об'єктів, які зазнають ризику пошкодження або знищення внаслідок бойових дій.

Розкрито роль стратегічного планування, міжвідомчої координації, цифрових технологій та інструментів ризик-менеджменту у формуванні ефективної політики охорони культурної спадщини. Згадано кращі міжнародні практики (ЮНЕСКО, ІКОМОС, Блакитний щит) у сфері захисту пам'яток історико-культурної спадщини у зонах конфліктів та їх адаптацію до українських реалій. Також проаналізовано правові, організаційні та інституційні механізми реагування на загрози культурному середовищу: від екстреної консервації до евакуації музейних цінностей та створення цифрових реєстрів.

Підкреслено, що в умовах війни публічне управління у цій сфері має ґрунтуватися на принципах стійкості, безпеки, прозорості та участі громадськості. Запропоновано підходи до адаптивного управління, яка враховує динаміку воєнного конфлікту, потребу в швидкому прийнятті рішень, гнучкому використанні ресурсів і партнерстві з недержавними ініціативами. Наголошується, що ефективний захист культурної спадщини під час війни є не лише питанням збереження ідентичності, а й інструментом національного опору, відновлення та післявоєнної реінтеграції суспільства. Зокрема, захист історико-культурного середовища повинен розглядатися не ізольовано, а як складова гуманітарної політики держави, що має стратегічне значення для збереження колективної пам'яті, формування національної ідентичності та протидії інформаційно-культурній агресії. Підсумовано, що подальший розвиток партнерських моделей взаємодії між державою, громадою та міжнародними організаціями стане запорукою не лише фізичного збереження об'єктів, а й зміцнення культурної стійкості українського суспільства в цілому.

Ключові слова: публічне управління, історико-культурна спадщина, поствоєнний період, реформування, охорона, захист, відновлення.

N. V. Tsyuk. Conceptual approaches to public management in the field of protection of historical and cultural heritage in war conditions

The article examines modern conceptual approaches to public administration in the field of protection of historical and cultural heritage in the context of martial law caused by the armed aggression of the Russian Federation against Ukraine. The author analyzes the transformation of the functions and priorities of state authorities and local governments in the preservation of cultural objects that are at risk of damage or destruction as a result of hostilities.

The role of strategic planning, interagency coordination, digital technologies and risk management tools in the formation of an effective policy for the protection of cultural heritage is revealed. The best international practices (UNESCO, ICOMOS, Blue Shield) in the field of protection of historical and cultural heritage monuments in conflict zones and their adaptation to Ukrainian realities are mentioned. The legal, organizational and institutional mechanisms for responding to threats to the cultural environment are also analyzed: from emergency conservation to the evacuation of museum values and the creation of digital registers.

It is emphasized that in wartime conditions, public administration in this area should be based on the principles of sustainability, security, transparency and public participation. Approaches to adaptive management are proposed, which take into account the dynamics of the military conflict, the need for rapid decision-making, flexible use of resources and partnership with non-state initiatives. It is emphasized that effective protection of cultural heritage during war is not only a matter of preserving identity, but also a tool of national resistance, restoration and post-war reintegration of society. In particular, the protection of the historical and cultural environment should not be considered in isolation, but as a component of the humanitarian policy of the state, which is of strategic importance for preserving collective memory, forming national identity and countering information and cultural aggression. The need to integrate cultural heritage preservation strategies into national security and post-war reconstruction plans deserves special attention. This approach should include both operational actions to document losses and physical protection of monuments, and long-term strategic planning for restoration, promotion, and re-inclusion of objects in the cultural space of the country. It is concluded that further development of partnership models of interaction between the state, community, and international organizations will be the key not only to the physical preservation of objects, but also to strengthening the cultural resilience of Ukrainian society as a whole.

Key words: public administration, historical and cultural heritage, post-war period, reform, protection, defense, restoration.

© Н. В. Цюк, 2025

Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

Постановка проблеми. У сучасних умовах збройної агресії проти України особливої актуальності набуває проблема збереження історико-культурної спадщини як ключового елементу національної ідентичності, колективної пам'яті та духовної стійкості суспільства. Военні дії, руйнування інфраструктури, переміщення населення та цілеспрямоване знищення культурних об'єктів створюють безпрецедентні виклики для ефективного функціонування системи охорони культурної спадщини. У цьому контексті публічне управління має не лише виконувати охоронні функції, але й оперативно адаптувати свої механізми до умов кризи, забезпечуючи як фізичний захист об'єктів, так і формування стійкої політики відновлення та міжнародної підтримки.

Попри наявність нормативно-правової бази та визначених інституційних повноважень, сучасна система управління у сфері культурної спадщини демонструє низку системних вразливостей, зокрема недостатню міжвідомчу координацію, обмеженість ресурсів, відсутність єдиної концептуальної моделі дій у воєнний та післявоєнний періоди. Це обумовлює потребу в переосмисленні існуючих підходів до публічного управління у сфері захисту історико-культурної спадщини, інтеграції кризових управлінських стратегій, залучення громадськості та міжнародного досвіду. Вирішення зазначених проблем потребує формування нових концептуальних засад управління, спроможних забезпечити збереження і відновлення культурної спадщини як стратегічного ресурсу національного розвитку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання збереження та захисту історико-культурної спадщини та публічне управління процесами у цій сфері є предметом дослідження багатьох науковців. Зокрема, мова йде про таких науковців як Є. Архипова [1], О. Валецький [2], О. Клевчук [1], Н. Корчак [3], О. Литвиненко [4], Т. Мазур [5], А. Мерзляк [6], Є. Огнар'ов [6], Н. Підбережник [7], К. Чорновол [8] та багато інших, які вивчають особливості державного регулювання у сфері охорони культурної спадщини України, представляють історико-й теоретико-правові дослідження охорони культурної спадщини в Україні, досліджують вітчизняний і зарубіжний досвід управління процесами у сфері історико-культурної спадщини, обґрунтовують напрями вдосконалення правових та інституційних механізмів збереження культурної спадщини, вивчають те, яким чином Україна захищає свою культурну спадщину від посягань росії.

В той же час сучасні умови розвитку українського суспільства свідчать про існування великих небезпек для історико-культурної спадщини українського народу у поствоєнний період, що зумовлює потребу розвитку проблематики концептуальних підходів до публічного управління у сфері захисту історико-культурної спадщини України в умовах війни.

Мета статті полягає в обґрунтуванні концептуальних підходів до публічного управління у сфері захисту історико-культурної спадщини України в умовах війни.

Виклад основного матеріалу. В умовах повномасштабної війни, яку російська федерація розв'язала проти України, питання збереження та захисту історико-культурної спадщини постає не лише як культурна, а й як політична, гуманітарна та безпекова проблема. Об'єкти спадщини – храми, музеї, архітектурні пам'ятки, археологічні комплекси – опиняються під прямою загрозою руйнування або знищення. За даними Міністерства культури та інформаційної політики України, з початку агресії вже зазнали пошкоджень або були знищені сотні об'єктів культурної спадщини, багато з яких мають статус національного або світового значення. У таких умовах публічне управління в цій сфері повинно трансформуватися з мирного функціонального регулювання у кризове управління з елементами ризик-менеджменту, стратегічного прогнозування та мобілізації ресурсів.

Наразі в Україні склалася розгалужена система охорони культурної спадщини, до якої входять державні органи центрального та місцевого рівня, органи місцевого самоврядування, а також численні громадські ініціативи. На національному рівні ключову роль відіграють Міністерство культури та інформаційної політики України, а також профільні департаменти обласних і міських адміністрацій, що відповідають за збереження об'єктів, внесених до Державного реєстру нерухомих пам'яток. Їхні функції включають розробку політик, видачу охоронних договорів, контроль за дотриманням законодавства та ініціювання реставраційних і консерваційних програм.

Водночас органи місцевого самоврядування відіграють дедалі вагомішу роль у практичному захисті об'єктів культурної спадщини, особливо в межах децентралізованої системи управління. Вони формують місцеві програми охорони, фінансують заходи зі збереження спадщини, здійснюють облік об'єктів на території громади. У деяких містах створено спеціалізовані інституції, зокрема комунальні установи охорони спадщини або муніципальні інспекції, які активно взаємодіють з громадою та архітекторами. Проте ефективність таких структур значною мірою залежить від кадрового потенціалу, наявності експертів і доступу до ресурсів, які в умовах війни значно обмежені.

Окремо варто відзначити роль громадських ініціатив, які часто оперативніше реагують на виклики, ніж державні структури. Волонтерські об'єднання, культурні активісти, фахові спільноти (архітектори, історики, реставратори) долучаються до моніторингу стану пам'яток, фіксації руйнувань, створення цифрових реєстрів і проведення адвокаційних кампаній. Такі ініціативи виступають не лише джерелом експертної підтримки, але й платформою для діалогу між владою та суспільством. Успішні приклади партнерства між державою

та громадянським сектором у сфері культурної спадщини доводять необхідність подальшого розвитку механізмів співпраці на принципах довіри, відкритості та взаємної відповідальності.

Втім, ефективність цієї системи в умовах війни залишається недостатньою через ряд чинників: обмеженість фінансування, відсутність оперативних протоколів реагування, слабку діджиталізацію реєстрів спадщини, проблеми з інвентаризацією та охороною об'єктів на окупованих або прифронтових територіях. Також спостерігається брак системної взаємодії між секторами: оборонним, культурним, правозахисним та міжнародним. Публічне управління потребує нових концептуальних підходів, які б дозволили реагувати на динамічні виклики та забезпечити цілісність культурного середовища на всій території держави.

Одним із таких концептуальних підходів є інтеграція стратегій збереження культурної спадщини в загальнонаціональні плани безпеки та відбудови. Це включає розробку механізмів моніторингу стану об'єктів, застосування цифрових технологій (3D-сканування, геолокація, електронні паспорти об'єктів), формування фондів екстреного реагування для евакуації музейних колекцій, а також залучення міжнародних партнерів до процесів оцінки збитків та майбутньої реставрації. Водночас важливо забезпечити нормативну чіткість та прозорість у питаннях реставрації, зміни охоронного статусу об'єктів, відповідальності за умисне знищення спадщини, що може трактуватися як воєнний злочин. Культурна спадщина повинна розглядатися як невід'ємна частина системи національної безпеки – поряд із критичною інфраструктурою, довкіллям та соціальною сферою. Відповідно, під час розробки планів територіального розвитку та реконструкції територій необхідно враховувати наявність історичних пам'яток, традиційної забудови та цінних культурних ландшафтів.

Практична реалізація таких стратегій потребує створення чітких механізмів міжсекторальної взаємодії між органами охорони культурної спадщини, службами цивільного захисту, архітектурно-будівельними органами, а також військовими структурами. Це дозволить вчасно здійснювати фіксацію пошкоджень, організовувати евакуацію цінних артефактів, визначати пріоритети консервації та реставрації. Без належної цифрової інфраструктури неможливо забезпечити оперативний облік втрат і розробку обґрунтованих проєктів відбудови.

У контексті повоєнної відбудови об'єкти культурної спадщини можуть відігравати роль «якорів» відновлення історичного середовища, формування привабливого урбаністичного простору, а також відновлення локальної ідентичності. Збереження пам'яток і включення їх до нових архітектурних концепцій сприятиме формуванню середовища, яке підтримує пам'ять, сприяє національному примиренню та слугує символом стійкості української нації. У цьому контексті інтеграція стратегій охорони культурної спадщини в державну політику відбудови має розглядатися як інвестиція у майбутнє – у сталий розвиток, культурну дипломатію та зміцнення національної єдності.

Не менш важливою є роль громадянського суспільства у процесі захисту культурної спадщини. Волонтерські ініціативи, професійні асоціації, представники креативних індустрій беруть участь у документуванні руйнувань, інвентаризації втраченого, проведенні кампаній міжнародної солідарності. Це вимагає від держави створення відкритих майданчиків для координації дій, нормативного визнання таких ініціатив та їх фінансової підтримки. Особливої уваги заслуговує співпраця з міжнародними організаціями, такими як ЮНЕСКО, ІКОМОС, ALIPH, які можуть не лише надавати експертну та матеріальну допомогу, але й сприяти міжнародному визнанню злочинів проти культурної спадщини.

Крім практичних дій, громадські організації відіграють важливу роль у сфері комунікації та адвокації. Через інформаційні кампанії, краудфандинг, міжнародні петиції та співпрацю з іноземними партнерами вони активно привертають увагу світової спільноти до знищення української культурної спадщини, що, у багатьох випадках, є свідомим актом культурного геноциду. Такі дії сприяють підвищенню міжнародного тиску на агресора, забезпечують фіксацію фактів воєнних злочинів проти культури та допомагають залучати грантове та технічне фінансування для захисту і відновлення пам'яток.

Громадянське суспільство також виступає важливою платформою для фахового діалогу, освіти та участі населення у збереженні власної спадщини. Активне залучення громади до локальних ініціатив створює почуття відповідальності за культурне середовище, формує нову культуру пам'яті та підтримує розвиток сталих підходів до управління спадщиною. У післявоєнний період така участь буде вирішальною для формування відкритої та демократичної моделі культурної політики, яка базується на принципах партнерства, прозорості та співтворення між державою і суспільством.

У контексті післявоєнної відбудови постає завдання не лише реставрації пошкоджених об'єктів, але й осмислення культурної політики загалом. Публічне управління має перейти від фрагментарного адміністрування до довгострокового стратегічного планування, яке включатиме елементи культурної дипломатії, національної ідентичності, міжрегіональної згуртованості та сталого розвитку. Необхідно створити цілісну концепцію, що об'єднуватиме інституційні, нормативні, технологічні та соціальні інструменти охорони спадщини як невід'ємної частини розвитку демократичної, незалежної України.

Таким чином, виклики війни відкрили нове вікно можливостей для переосмислення концептуальних підходів до публічного управління у сфері захисту історико-культурної спадщини. Забезпечення сталості культурного

середовища, його відновлення і розвиток мають стати пріоритетами національної політики, де державне управління відіграватиме роль координатора, захисника та інноватора.

Висновки. У сучасних умовах війни питання збереження історико-культурної спадщини України набуло особливої ваги, адже йдеться не лише про фізичну втрату унікальних об'єктів, а й про загрозу знищення національної ідентичності та історичної пам'яті. Дослідження показує, що ефективне публічне управління у цій сфері потребує глибокої трансформації, заснованої на сучасних концептуальних підходах, здатних поєднати охоронні, кризові та відновлювальні механізми. В умовах повномасштабної агресії держава повинна сприймати культуру як сферу стратегічного значення, забезпечуючи їй пріоритет у політиці безпеки та розвитку.

Особливої уваги заслуговує необхідність інтеграції стратегій збереження культурної спадщини у загальнонаціональні плани безпеки та повоєнної відбудови. Цей підхід має передбачати як оперативні дії з документування втрат і фізичного захисту пам'яток, так і довгострокове стратегічне планування реставрації, популяризації та повторного включення об'єктів у культурний простір країни. Використання цифрових інструментів, міжнародної підтримки, а також нормативне оновлення підходів до управління спадщиною є необхідними умовами сталого та ефективного функціонування галузі.

Водночас роль громадянського суспільства у збереженні та відновленні культурної спадщини є визначальною. Участь активістів, волонтерів і фахових спільнот посилює ефективність державних заходів, забезпечує оперативність реагування та сприяє формуванню культури відповідального ставлення до спадщини на місцевому рівні. Подальший розвиток партнерських моделей взаємодії між державою, громадою та міжнародними організаціями стане запорукою не лише фізичного збереження об'єктів, а й зміцнення культурної стійкості українського суспільства в цілому.

Перспективи подальших досліджень в цьому напрямку полягають в пошуку шляхів удосконалення запобігання та протидії органами публічного управління злочинам рф проти об'єктів культурної спадщини України в умовах війни.

Список використаних джерел:

1. Архипова Є. О., Клевчук О. О. Державне регулювання у сфері охорони культурної спадщини України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 13–14. С. 51–57. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.13-14.51
2. Валецький О. Л. Актуальність розвитку державно-приватного партнерства у сфері культурної політики. Національний інститут стратегічних досліджень. 28.10.2020. URL: <https://surl.luh.gov.ua/cuysdw> (дата звернення: 09.07.2025).
3. Корчак Н. М. Антикорупційні цифрові рішення в сфері публічного управління та адміністрування та їх вплив на охорону культурної спадщини України. *Наукові перспективи*. № 11 (41) 2023. С. 166–180. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11\(41\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11(41))
4. Литвиненко О. М. Напрями вдосконалення правових та інституційних механізмів збереження культурної спадщини. Національний інститут стратегічних досліджень, 15.04.2020. URL: <https://surl.luh.gov.ua/bnbgnn> (дата звернення: 09.07.2025).
5. Мазур Т. В. Охорона культурної спадщини в Україні: історико-й теоретико-правове дослідження: дис. ... д-ра юр. наук: 12.00.01 / Національна академія внутрішніх справ Міністерства внутрішніх справ України. Київ, 2021. 423 с.
6. Мерзляк А. В., Огнар'ов Є. С. Державне управління сферою культури: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2017. Вип. 1 (17). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2017_1_4 (дата звернення: 09.07.2025)
7. Підбережник Н. П. Роль неурядових організацій у збереженні історико-культурної спадщини України в умовах війни. *Актуальні питання у сучасній науці*. № 11 (17) 2023. С. 413–425. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-11\(17\)](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-11(17))
8. Чорновол К. Війна за історію: як Україна захищає свою культурну спадщину від посягань Росії. Апостроф. TV. 2022. URL: <https://surl.luh.gov.ua/mbubtz> (дата звернення: 09.07.2025).

References:

1. Arkhypova Ye. O. and Klevchuk O. O. (2021). "Derzhavne rehulyuvannya u sferi okhorony kulturnoyi spadshchyny Ukrayiny" ["State regulation in the field of cultural heritage protection of Ukraine"], *journal Investytsiyi: praktyka ta dosvid* [Investments: practice and experience], vol. 13–14, pp. 51–57. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.13-14.51 [Ukraine].
2. Valevsky O. L. (2020). "Aktualnist rozvytku derzhavno-pryvatnoho partnerstva u sferi kulturnoyi polityky" ["The relevance of the development of public-private partnership in the field of cultural policy"], *journal Natsionalnyy instytut stratehichnykh doslidzhen* [National Institute for Strategic Studies]. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/gumanitarniy-rozvitok/aktualnist-rozvitku-derzhavno-privatnogo-partnerstva-u-sferi> [Ukraine].

3. Korchak N. M. (2023). “Antykoruptsiyni tsyfrovi rishennya v sferi publichnoho upravlinnya ta administruvannya ta yikh vplyv na okhoronu kulturnoyi spadshchyny Ukrainy” [“Anti-corruption digital solutions in the field of public management and administration and their impact on the protection of the cultural heritage of Ukraine”], *journal Naukovi perspektyvy* [Scientific perspectives], vol. 11 (41), pp. 166–180. [Ukraine].

4. Lytvynenko O. M. (2020). “Napryamy vdoskonalennya pravovykh ta instytutsiynykh mekhanizmiv zberezhenya kulturnoyi spadshchyny” [“Directions for improvement of legal and institutional mechanisms of preservation of cultural heritage”], *journal Natsionalnyy instytut stratehichnykh doslidzhen* [National Institute for Strategic Studies]. URL: <https://surl.li/asjvtm> [Ukraine].

5. Mazur T. V. (2021). Okhorona kulturnoyi spadshchyny v Ukraini: istoryko-y teoretyko-pravove doslidzhennya [Protection of cultural heritage in Ukraine: historical, theoretical and legal research], Dissertation dr. ekon. sciences, specialty: 12.00.01, Natsional'na akademiya vnutrishnikh sprav Ministerstva vnutrishnikh sprav Ukrainy. Kyiv. 423 p. [Ukraine].

6. Merzlyak A. V. and Ohnar'ov Ye. S. (2017). “Derzhavne upravlinnya sferoyu kultury: vitchyznyany ta zarubizhnyy dosvid” [“State management of the sphere of culture: domestic and foreign experience”], *journal Publichne administruvannya: teoriya ta praktyka* [Public Administration: Theory and Practice], vol. 1 (17). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2017_1_4 [Ukraine].

7. Pidberezhenyk N. P. (2023). “Rol neuryadovykh orhanizatsiy u zberezheni istoryko-kulturnoyi spadshchyny Ukrainy v umovakh viyny” [“The role of non-governmental organizations in preserving the historical and cultural heritage of Ukraine during the war”], *journal Aktualni pytannya u suchasniy nauksi* [Current issues in modern science], vol. 11 (17), pp. 413–425. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-11\(17\)](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-11(17)) [Ukraine].

8. Chornovol K. (2022). “Viyna za istoriyu: yak Ukrainyina zakhyschaye svoyu kul'turnu spadshchynu vid posyahan Rosiyi” [“War for History: How Ukraine Protects Its Cultural Heritage from Russian Encroachments”], *journal Apostrof TV* [Apostrophe TV]. URL: <https://surl.li/jdsqwq> [Ukraine].

Дата надходження статті: 01.08.2025

Дата прийняття статті: 22.08.2025

Опубліковано: 16.09.2025