

РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛІА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВОЮ КУЛЬТУРНОЮ СПАДЩИНОЮ

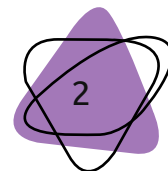


REHERIT



ПРОЕКТ ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄВРОПЕЙСЬКИМ СОЮЗОМ





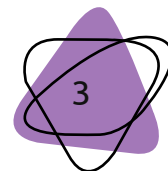
Рекомендації «Управління місцевою культурною спадщиною» підготовлені для проєкту «ReHERIT: спільна відповідальність за спільну спадщину», що реалізується з 2018 до 2020 року.

Проєкт спрямовано на переосмислення, актуалізацію та розвиток потенціалу культурної спадщини Умані, Львова та інших міст Центральної та Західної України.

Метою проєкту є робота з потенціалом культурної спадщини для економічного, туристичного, культурного та освітнього розвитку міст, налагодження комунікації між органами влади, неурядовими організаціями, місцевими жителями.

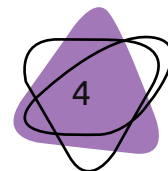
Проєкт передбачає підготовку низки аналітичних досліджень щодо ефективного управління місцевою культурною спадщиною у форматі рекомендацій, кейсів та білих книг. Рекомендації – це аналітичні матеріали, які містять огляд істотного питання та відповідні пропозиції його вирішення.

Рекомендації «Управління місцевою культурною спадщиною» мають на меті окреслити основні проблеми, функції та процеси управління місцевою культурною спадщиною в Україні. На основі цього пропонуються моделі управління об'єктами культурної спадщини, які можуть використовувати лідери в громадах.



ЗМІСТ

Скорочення	4
Вступ	5
Проблеми управління культурною спадщиною	6
Функції та процеси управління	8
Функції управління культурною спадщиною	8
Процеси управління культурною спадщиною	10
Об'єктне управління	12
Моделі управління	14
Завдання управління	14
Інструменти управління	16
Заінтересовані сторони	19
Моделі управління	22
Рекомендації органам влади	25
Діагностика	25
План дій	28
Корисні матеріали	31



СКОРОЧЕННЯ

ДФРР – Державний фонд регіонального розвитку;

ЗВО – заклади вищої освіти;

ЗМІ – засоби масової інформації;

МКІП – Міністерство культури та інформаційної політики;

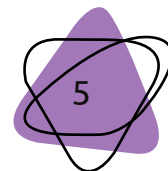
ОСББ – організація співвласників багатоквартирних будинків;

ОТГ – об'єднана територіальна громада;

ТГ – територіальна громада;

ТІЦ – туристично-інформаційний центр;

УКФ – Український культурний фонд.



ВСТУП

Ці рекомендації щодо управління культурною спадщиною підготовлено для проєкту «ReHERIT: спільна відповідальність за спільну спадщину»¹, який фінансується Європейським Союзом. Рекомендації підготовлено на замовлення ГО «Лабораторія міського простору».

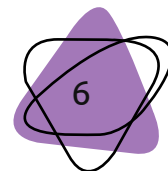
Зважаючи на фокус проєкту ReHERIT на місцевий рівень та питання управління місцевою культурною спадщиною, ці рекомендації розроблено для рівня територіальних громад, беручи до уваги передовсім нерухому культурну спадщину. Звичайно, є й потребують відповідного опрацювання інші види культурної спадщини – рухома спадщина, археологічна, нематеріальна та ін.

Під час підготовки рекомендацій метою було пояснити, як лідери в громадах (голови громад, депутати, особливо члени профільних комісій, активісти, експерти, інші лідери суспільної думки) можуть оцінити стан управління культурною спадщиною та вийти на рішення щодо наступних дій. Ми виходили з погляду питань, які треба ставити, та варіантів можливих рішень, які можна пропонувати.

Рекомендації підготовлено на основі матеріалів менеджерів проєкту ReHERIT, аналізу діяльності громад, члени яких долучалися до його активностей, та громад-партнерів проєкту (Львівська, Уманська міські громади).

Рекомендації являють собою практичний прикладний матеріал, який не є науковим дослідженням та не ставить за мету надати повний перелік можливих аспектів управління культурною спадщиною. Також рекомендації не завжди дотримуються формулювань законодавства чи нормативно-правових актів, оскільки метою є максимально доступний виклад інформації. Юридичні відділи в громадах можуть надати допомогу їхнім лідерам у формуванні документів, які відповідатимуть правовій базі.

¹ <https://reherit.org.ua/pro-proekt/>



ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРНОЮ СПАДЩИНОЮ

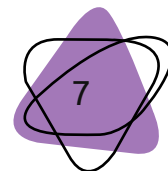
Кореневою причиною багатьох проблем, які виникають в Україні з культурною спадщиною, є брак компетентного управління. Пам'ятки руйнуються, оскільки немає контролю за їхнім станом та немає позовної роботи з власниками. Власники пам'яток, які мають фінансові можливості для проведення реставрації, стикаються з проблемою відсутності чітко сформованого алгоритму їхніх дій, складним і тривалим в часі процесом розроблення проектної документації та отримання дозволів і погоджень різних органів влади. Така ситуація часто спонукає власників здійснювати роботи в пам'ятках самовільно. Мешканці руйнують спадщину, оскільки не знають, що їхні будинки мають статус культурної спадщини чи є історично цінним будинком, що накладає певні обов'язки. Це лише деякі приклади типових у громадах України ситуацій.

Розхожою є теза, що на культурну спадщину не виділяють коштів, через це й виникають різноманітні проблеми. Але в багатьох випадках об'єкти культурної спадщини належать приватним особам, перебувають в управлінні ОСББ або навіть державних установ (театри, музеї тощо), – і відповідальність за стан об'єктів лежить насправді не на органі місцевого самоврядування. Водночас саме місцева влада вповноважена захищати свою спадщину й має багато різних інструментів (*див. нижче*), як можна заохочувати власників нерухомості до належного поводження з об'єктами культурної спадщини.

Кореневе питання – рівень управління культурною спадщиною.

Ключові проблеми з управлінням культурною спадщиною в громадах:

- 1. Відсутність або розпорошеність відповідальності** – не визначено, хто за що відповідає, і чи є взагалі суб'єкт відповідальності за культурну спадщину (типово є громади, де питання культурної спадщини передані на обласний рівень, і в громаді немає жодного службовця, до посадових обов'язків якого входить сфера культурної спадщини).
- 2. Сприйняття управління як виключно контролю та розподілу фінансування** – стан, коли службовці розуміють свої функції виключно як примушування, накладання штрафів та виділення фінансування на ті чи інші роботи. Інформування, співфінансування, взаємодія тощо – відсутні в арсеналі інструментів таких управлінців.
- 3. Закритість, кумівство та непотизм** – робота з певними об'єктами та певними заінтересованими сторонами, відсутність взаємодії або навіть відкриті конфлікти з іншими. Наявність певного дружнього кола, закритого до громадськості та інших сторін, часто суто експертного товариства.



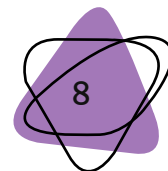
4. Погане володіння інформацією та фактажем – нерідко громади не володіють інформацією про свою спадщину, – не лише про її кількість чи фізичний стан, а й, особливо, про плани, наявну документацію, наявні концепції використання тощо.

5. Нерозуміння множинності підходів – реконструкція та використання пам'яток, способи роботи з культурною спадщиною, – нерідко відповідальні за цей напрям у місцевій владі мають свої тверді переконання, яким мають бути організовані ці процеси, водночас забувають або не володіють компетентностями щодо оцінювання інших, альтернативних підходів, і не проводять відкритих дискусійних зустрічей із заінтересованими сторонами для пошуку найоптимальнішого рішення.

6. Неефективність або відсутність цілих процесів – нерідко громади не мають реєстрів спадщини, вони ведуться в окремому документі, процесу виявлення нової спадщини не існує як такого. Навіть коли процеси є, вони не автоматизовані, не прозорі й не постійні (процеси запускаються, тільки коли є час та можливість).

7. Перекладання відповідальності суто на органи влади – мешканці нерідко асоціюють культурну спадщину суто з відповідальністю місцевої влади, водночас забувають або й не знають про наявність різних власників, власну відповідальність за свою нерухомість. Місцева влада майже не проводить роз'яснень із мешканцями щодо цієї ситуації, перебираючи на себе невластиві функції (наприклад, коли громада очікує, що про реставрацію всіх пам'яток архітектури має подбати тільки влада) та розвиваючи патерналізм.

Цей короткий та неповний список дає уявлення про важливість ефективного управління культурною спадщиною. Спадщина, її стан, відповідальне поводження зі спадщиною викликають емоційну реакцію мешканців громади, призводить до конфліктних ситуацій та спричиняє інформаційні атаки у разі неналежного поводження зі спадщиною. Саме ефективне управління культурною спадщиною допомагає уникненню подібних ситуацій.



ФУНКЦІЇ ТА ПРОЦЕСИ УПРАВЛІННЯ

Суть управління на рівні місцевого самоврядування виявляється через два ключові фактори – функції управління та процеси управління. Функції управління – це визначення, чим має займатися місцевий орган влади в даній сфері, а чим він не має займатися. Процеси – це в який спосіб реалізуються відповідні функції органу влади.

Однак нерідко в Україні немає ясності щодо функцій у сфері культурної спадщини. Зокрема, до таких проблемних питань належать:

- Хто відповідає за ведення реєстрів культурної спадщини? Місцева чи державна влада?
- Числою функцією є встановлення статусів пам'яток культурної спадщини? Місцевої чи державної влади (обласної адміністрації або навіть МІКП)?
- Хто має займатися реставрацією об'єктів культурної спадщини? Місцева влада чи власники відповідних об'єктів (приватні особи, ОСББ, державні установи)?
- Хто має готувати проєктні заявки на конкурсні програми? Місцева влада чи організації громадянського суспільства?
- Хто має розробляти стратегічні підходи (політики) – місцева влада чи всі заінтересовані сторони разом?

Деякі з цих питань мають чітку відповідь, визначену на законодавчому рівні, деякі залежать від самої громади та практик, визначених на місцевому рівні. Нижче наведено один із можливих підходів до розуміння функцій управління культурною спадщиною та відповідних процесів управління.

ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРНОЮ СПАДЩИНОЮ

Функції умовно можна розділити на дві групи. Перша – це ті функції, які традиційно асоціюються мешканцями з владою: контроль та захист, адміністративні послуги та ресурсне забезпечення (фінансування). Натомість друга група, яка включає визначення та впровадження політики, взаємодію із заінтересованими сторонами та залучення громадськості, є не менш важливою, проте часто не сприймається як функція влади, а радше активістів, медіа чи експертного середовища. Проте в багатьох громадах або немає компетентних заінтересованих сторін, або потрібен майданчик, платформи для комунікації, напрацювання підходів, реалізації програм – і місцева влада має легітимність та повноваження виступати такою платформою в громаді.

СІМ КЛЮЧОВИХ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРНОЮ СПАДЩИНОЮ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

КОНТРОЛЬ ТА ЗАХИСТ Регуляторна функція	• Забезпечувати збереження культурної спадщини в громаді • Здійснювати облік та моніторинг об'єктів культурної спадщини, контролювати інформацію про пам'ятки культурної спадщини у Державному реєстрі нерухомих пам'яток України • Контролювати режими використання пам'яток культурної спадщини місцевого значення та охоронних зон цих пам'яток • Накладати штрафи, подавати позови на порушників правил поведження з пам'ятками культурної спадщини місцевого значення
НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ Адміністративна функція	• Розгляд звернень щодо статусів об'єктів культурної спадщини • Ведення списків об'єктів культурної спадщини • Надання висновків для проведення робіт на пам'ятках культурної спадщини місцевого рівня та в історичних ареалах населених місць • Надання висновків щодо відчуження або передачі пам'яток місцевого значення їх власниками у володіння, користування або управління • Укладення охоронних договорів на пам'ятки • Розгляд скарг щодо порушень правил благоустрою (щодо пам'яток культурної спадщини) та накладання штрафів
РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ Фінансова функція	• Фінансувати програми щодо культурної спадщини • Залучати фінансування з інших бюджетів та грантових програм
ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПІДХОДІВ (ПОЛІТИКИ) Загальноуправлінська функція	• Оцінювати ефективність методів та інструментів управління культурною спадщиною, розробляти нові інструменти • Разом із заінтересованими сторонами напрацьовувати та затверджувати підходи до управління спадщиною, готувати стратегії та плани дій • Визначати та готувати правила поведження з культурною спадщиною
РЕАЛІЗАЦІЯ ПОЛІТИКИ (ПРОГРАМ) Адміністративна, фінансова, комунікаційна функції	• Напрацьовувати процеси, правила та процедури впровадження інструментів, наприклад, правила співфінансування ремонтних робіт, процедури розробки концепцій адаптивного користування об'єктами спадщини тощо • Залучати підрядників (проводити тендери), партнерські організації та експертів для реалізації програм та проєктів
ВЗАЄМОДІЯ ІЗ ЗАІНТЕРЕСОВАНИМИ СТОРОНАМИ Комунікаційна функція	• Створювати та проводити регулярні зустрічі тематичних робочих груп, комісій, дорадчих рад, комітетів тощо • Готувати аналітичні матеріали про стан культурної спадщини та роботи з нею в громаді, надавати ці матеріали заінтересованим сторонам, відповідати на запити щодо надання публічної інформації
ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДСЬКОСТІ Комунікаційна функція	• Готувати та впроваджувати просвітницькі заходи й ініціативи • Вести інформаційні ресурси (пабліки, канали, портали) щодо культурної спадщини • Проводити зустрічі, дебати, відкриті дискусії з мешканцями

ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРНОЮ СПАДЩИНОЮ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ



ПРОЦЕСИ УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРНОЮ СПАДЩИНОЮ

Функції управління культурною спадщиною перекладаються на процеси – процедури, які впроваджуються конкретними виконавцями як з органу влади, так із залученням заінтересованих сторін. Сім груп ключових процесів управління культурною спадщиною на місцевому рівні наведені в таблиці (див. нижче).

Перелік процесів не є вичерпним, кожна громада може об'єднувати процеси, виділяти окремі підпроцеси тощо (процеси залежать від специфіки культурної спадщини в громаді та поточного стану моделі управління культурною спадщиною).

Процеси можна об'єднати у два типи. Перший – це ті процеси, які зазвичай пильнують мешканці та вимагають дій влади; вони безпосередньо пов'язані з об'єктами культурної спадщини. Другий тип – це ті процеси, які важливі, але менше визнаються мешканцями як пріоритетні; на них необхідно виділяти час та ресурси, однак вони безпосередньо не приводять до зміни стану об'єктів спадщини.

ПРОЦЕСИ УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРНОЮ СПАДЩИНОЮ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ



КЛЮЧОВІ ПРОЦЕСИ УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРНОЮ СПАДЩИНОЮ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

Процес	Пов'язані функції	Опис
КОНТРОЛЬ ТА ЗАХИСТ	Контроль та захист Надання адміністративних послуг Ресурсне забезпечення Реалізація політики (програм)	- Облік та моніторинг об'єктів - Отримання облікової інформації - Контроль за режимом використання - Розгляд скарг та звернень - Адміністрування штрафів - Позовна робота - Розробка та оновлення правил - Здійснення аварійних робіт - Комунікаційний захист (інформування громадськості)
УПРАВЛІННЯ ОБ'ЄКТАМИ	Надання адміністративних послуг Ресурсне забезпечення Реалізація політики (програм) Взаємодія із заінтересованими сторонами	- Надання роз'яснень та рекомендацій - Оцінювання статусу об'єктів та визначення пріоритетних дій - Визначення та залучення власників нерухомості до роботи зі спадщиною - Допомога в розробці концепцій, документації, залученні ресурсів
НОВА СПАДЩИНА	Надання адміністративних послуг Реалізація політики (програм) Взаємодія із заінтересованими сторонами	- Формування та розгляд пропозицій щодо пам'яток, яким доцільно надати статус щойновиявлених пам'яток (спадщини) - Узгодження нової спадщини із заінтересованими сторонами - Дослідження та аналітика щодо нової спадщини
АДАПТИВНЕ ВИКОРИСТАННЯ	Ресурсне забезпечення Реалізація політики (програм) Взаємодія із заінтересованими сторонами	- Координація розробок концепцій адаптивного використання із заінтересованими сторонами - Фінансування проєктів (концепції, документація, реставрація, підготовка ДПП, ознакування тощо) - Проектний менеджмент – реалізація проєктів - Фінансування та співфінансування проєктів адаптивного користування - Допомога в розробці концепцій, документації, залученні ресурсів (аналогічно до п. 2)
РОЗРОБКА Й УЗГОДЖЕННЯ ПОЛІТИК	Визначення стратегічних підходів (політики) Взаємодія із заінтересованими сторонами	- Розробка інструментів роботи зі спадщиною (програми співфінансування, просвітницькі ініціативи тощо – <i>див. нижче</i>) - Визначення істотних питань політики, вибір інструментів, визначення політики - Узгодження політики з іншими тематичними чи галузевими політиками - Оцінювання результатів впровадження політики
КООРДИНАЦІЯ ТА ВЗАЄМОДІЯ	Контроль та захист Визначення стратегічних підходів (політики) Реалізація політики (програм) Взаємодія із заінтересованими сторонами Залучення громадськості	- Ведення робочих груп, дорадчих рад, комітетів тощо. - Підготовка матеріалів для заінтересованих сторін (рекомендацій, описів, правил) - Організація, проведення та фінансування форумів, дискусійних зустрічей, семінарів - Комунікація з окремими групами заінтересованих сторін (експерти, реставратори, ОСББ та ін.)
ІНФОРМУВАННЯ ТА ПРОМОЦІЯ	Контроль та захист Надання адміністративних послуг Реалізація політики (програм) Взаємодія із заінтересованими сторонами Залучення громадськості	- Доступ до публічної інформації - Ведення інформаційних ресурсів (каналів, груп, порталів) - Просвітницькі кампанії - Туристична промоція, координація з управліннями, ТЦЗ та ін. - Активізація мешканців (толоки тощо) - Реалізація культурних проєктів - Робота з молоддю, освітніми закладами

ОБ'ЄКТНЕ УПРАВЛІННЯ

Окремим блоком в управлінні культурною спадщиною треба виділити об'єктне управління. Ідеться про окремі пам'ятки культурної спадщини на території громади. Від органів влади очікується (мешканцями, заінтересованими сторонами) володіння інформацією про стан усіх об'єктів культурної спадщини незалежно від власності на ці об'єкти; чи допускають власники такої спадщини представників органів влади до пам'яток (або перешкоджають у доступі) незалежно від того, чи орган влади має необхідні компетентності або час для контролю всіх пам'яток на території громади.

В Україні наразі немає практик створення та ведення якісних реєстрів стану об'єктів, – тобто із ширшим обсягом інформації щодо об'єктів (на відміну від переліку об'єктів з певними описовими характеристиками та технічною інформацією). Водночас чимало громад (особливо більших міст) почали розглядати такі питання, зважаючи на поширення практик електронного врядування та потреби онлайн-реєстрів спадщини.

Можливі параметри такого пооб'єктного реєстру наведено в таблиці (*див. нижче*). Саме ці параметри дають відповіді на питання, які порушує громада й заінтересовані сторони щодо конкретних об'єктів на території, які становлять культурну спадщину.

Ознакою ефективного управління культурною спадщиною в громадах буде ситуація, коли органи місцевого самоврядування володітимуть вищенаведеною інформацією про всі об'єкти спадщини на території своєї громади.

ПАРАМЕТРИ ПООБ'ЄКТНОГО РЕЄСТРУ**СТАТУС. РЕЄСТР**

- Статус пам'ятки – національного чи місцевого значення, тип пам'ятки тощо
- Дані з реєстру – який реєстр (державний реєстр або списки, складені на місцевому рівні), коли й ким внесено, коли й ким затверджено

ОБЛІКОВА ІНФОРМАЦІЯ

- Облікова картка (назва, адреса, власник, користувач та ін.)
- Технічний паспорт об'єкта
- Історична довідка
- Акт стану збереження
- Фотофіксація
- Результати обстежень
- Власники й користувачі

СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ

- Виконання робіт (реставрація, ремонт, реконструкція) – період, види робіт
- Дозвільна документація на виконання робіт
- Перелік виконавців (назви, ліцензії, сертифікати)
- Проблемні роботи щодо об'єкта

НАЯВНА ТЕХНІЧНА ДОКУМЕНТАЦІЯ

- Концепції адаптивного використання (особливо якщо комунальна власність)
- Техніко-економічне обґрунтування
- Проектно-кошторисна документація

ПРОЄКТИ

- Проектна документація (концепції проєктів)
- Перелік об'єктів, до яких задіяно об'єкт (тверді та м'які, наприклад, мистецькі чи дослідницькі)

ЕФЕКТИВНІСТЬ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

- Оцінювання ефективності використання об'єкта
- Проблемні питання щодо об'єкта
- Стан комунікації та взаємодії з власниками
- Порушення, штрафи, провадження тощо
- Стан позовної роботи

ЗАІНТЕРЕСОВАНІ СТОРОНИ

- Власники
- Користувачі
- Інші заінтересовані сторони
- Інформаційні приводи щодо об'єкта

МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ

ЗАВДАННЯ УПРАВЛІННЯ

Культурна спадщина – це актив громади, який не лише формує культурний капітал, а й є базою для економічного розвитку. Нерідко культурну спадщину сприймають як перешкоду або тягар для економічного розвитку (наприклад, об'єкти культурної спадщини складніше енергомодернізувати, адаптувати під нові цілі використання тощо). Водночас нехтування потребами культурної спадщини призводить до конфліктних ситуацій із громадськістю та нищення потенціалу для майбутніх поколінь. Однак культурна спадщина не має бути перешкодою чи гальмом розвитку, – раціональне управління обмеженнями, які накладає статус культурної спадщини, цілком можливе. **Стан культурної спадщини в територіальній громаді – це об'єктивний показник компетентного (або некомпетентного) управління територією** загалом.

Для управління культурною спадщиною в громаді важливим є **принцип самовизначення**, коли громада самостійно визначає, що є для неї спадщина. Так, є спадщина загальнонаціонального значення з відповідними статусами та обмеженнями. Водночас громади мають право надавати пропозиції органам державної влади про статус об'єктів культурної спадщини (місцева культурна спадщина), у т.ч. «знаходити» нову спадщину (наприклад, коли йдеться про архітектуру радянських часів), установлювати відповідні обмеження та визначати способи використання її. Громади мають проявляти **проактивність в управлінні власною спадщиною**, не чекаючи вказівок із Міністерства (МКІП) або управлінь обласних адміністрацій. Незважаючи на суперечливий розподіл повноважень у сфері охорони культурної спадщини між місцевими та державними органами влади, територіальні громади наділені певною кількістю і повноважень, і ресурсів для ефективного управління культурною спадщиною на своїх територіях.

Модель управління культурною спадщиною визначається такими складовими (*див. нижче*):

У документах стратегічного планування розвитку громади культурна спадщина може включатись як **ціль**:

- **На рівні об'єктів спадщини** – коли громада ставить за мету (переважно на рівні операційних цілей) відновити, реставрувати конкретний знаковий об'єкт культурної спадщини;
- **На рівні окремих проєктів** – коли, наприклад, створюється знаковий об'єкт комунальної власності (культурний центр, креативний хаб, освітній центр тощо) у пам'ятці архітектури чи на території пам'ятки;
- **На рівні туристичних продуктів** – коли промоція культурної спадщини громади поєднується з розробкою туристичних маршрутів, з туристичною складовою загалом;
- **На рівні процесів** – коли громада ставить за мету запустити процес реставрації та модернізації пам'яток архітектури, створити цифровий реєстр об'єктів спадщини або впровадити навчальні курси щодо культурної спадщини в освітній процес та ін.

МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРНОЮ СПАДЩИНОЮ

ЦІЛІ	• Які цілі щодо культурної спадщини визначає громада на рівні стратегії? • Які показники ефективності встановлено для відповідальних за управління культурною спадщиною?
ВІДПОВІДАЛЬНІ	• Хто відповідає за культурну спадщину в громаді? • Чи за всіма функціями, важливими для управління культурною спадщиною, визначено відповідальних?
ПРОЦЕСИ	• Чи налагоджені процеси управління культурною спадщиною – описано процеси, сформовано системи, є компетентний персонал? • Чи проводиться оцінювання ефективності цих систем та їх удосконалення?
РЕСУРСИ	• Який власний ресурс виділяє громада для управління культурною спадщиною? Чи цей ресурс адекватний установленим цілям? • Які ресурси в громаді (власників об'єктів спадщини, місцевих мешканців чи бізнесів) задіяні для культурної спадщини? • Чи громада (органи влади, організації громадянського суспільства, організації підтримки бізнесу, ОСББ, підприємці) залучає зовнішні ресурси для потреб культурної спадщини?

Громади можуть визначати культурну спадщину як пріоритетний інструмент місцевого розвитку і включати спадщину в стратегії розвитку; однак можуть не визначати й не включати: громада може бачити інші способи власного розвитку, ніж робота з культурною спадщиною. Водночас відсутність культурної спадщини серед пріоритетів розвитку не звільняє громади від відповідальності за управління нею. 2021 року чимало новостворених об'єднаних територіальних громад розроблятимуть стратегії розвитку й можуть включити культурну спадщину на рівні операційних цілей чи проєктів. Ці завдання, пов'язані з культурною спадщиною, можна також включати в документи стратегічного розвитку під час перегляду діючих стратегій.

Проте навіть за відсутності культурної спадщини в стратегічних документах громади, управління нею відбуватися повинно. Можливі **ключові показники ефективності** для відповідальних за управління культурною спадщиною в громаді наведені в таблиці (див. нижче).

Саме ці показники ефективності управління культурною спадщиною рекомендується використовувати керівництву територіальних громад, депутатам рад (особливо депутатам з профільних комісій) та заінтересованим сторонам (активістам, власникам пам'яток архітектури та ін.) під час дискусій щодо культурної спадщини у громаді. Наявність чітко встановлених та документально (офіційно) зафіксованих показників ефективності допоможе громадам посилити рівень управління культурною спадщиною.

МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРНОЮ СПАДЩИНОЮ

Громада володіє повною та достовірною інформацією про стан культурної спадщини

Наявність онлайн-реєстру культурної спадщини. Актуальність даних у реєстрі культурної спадщини. Верифіковані (перевірені третіми сторонами) дані про стан об'єктів культурної спадщини.
Кількість щойно виявлених об'єктів культурної спадщини.
Відсоток паспортизованих об'єктів культурної спадщини.

Покращення стану об'єктів матеріальної культурної спадщини

Кількість об'єктів, які покращили стан за період. Кількість об'єктів, стан яких погіршився. Дані реєстрів культурної спадщини, аналітичних матеріалів (замовлених громадою) або дані заінтересованих сторін (громадських організацій та ін.).
Думка мешканців (громади) про стан культурної спадщини (соціологічні опитування).

Важливість культурної спадщини для мешканців (громади) та гостей

Стан ознакування об'єктів культурної спадщини – кількість ознакованих об'єктів, кількість об'єктів, щодо яких потрібна заміна ознакування.
Кількість та обсяг штрафів за порушення у сфері управління культурною спадщиною. Відсоток стягнення штрафів, відсоток усунених порушень.
Думка мешканців (громади) про важливість культурної спадщини (соціологічні опитування).
Кількість подій, кількість відвідувачів / учасників подій в об'єктах культурної спадщини. Агреговані дані установ та організацій, які працюють з відповідними об'єктами.

Обсяг фінансування на потреби культурної спадщини

Обсяг фінансування з бюджетів усіх рівнів (бюджетне фінансування). Зростання фінансування культурної спадщини з місцевого бюджету за період.
Залучене проєктне (грантове) фінансування органами місцевого самоврядування, комунальними установами за період.
Обсяг проєктного (грантового) фінансування, залученого організаціями громадянського суспільства, організаціями підтримки бізнесу та підприємцями за період.
Стан виконання проєктів (успішні, із затримками, проблемні).

Стан підготовки проєктів, пов'язаних із культурною спадщиною

Кількість концепцій і техніко-економічних обґрунтувань проєктів, пов'язаних із культурною спадщиною.
Кількість актуальних комплектів проєктно-кошторисної документації щодо об'єктів культурної спадщини (реставрація, реконструкція тощо).

Ефективність захисту об'єктів культурної спадщини громади

Відсоток усунутих порушень щодо управління об'єктами культурної спадщини.
Відсоток судових справ на користь захисту інтересів громади в судових провадженнях, пов'язаних із питаннями культурної спадщини.
Кількість утрачених об'єктів культурної спадщини за період.

ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ

Для визначення моделі управління культурною спадщиною важливо розуміти інструменти впливу, які мають органи місцевого самоврядування. На жаль, в Україні управління нерідко асоціюється виключно з командно-адміністративною роботою: перевірки, розподілом коштів, контролюванням, приписами, штрафами тощо. Водночас культурна спадщина зазвичай не перебуває тільки у комунальній власності, – об'єктами культурної спадщини може бути власність ОСББ або навіть приватні будинки. Незважаючи на жорсткі норми законів (аж до кримінальної відповідальності у випадках руйнування та пошкоджень), органам місцевої влади складно та витратно ефективно захищати культурну спадщину у судовому порядку, натомість доцільніше і простіше однак заохочувати та стимулювати власників до правильного поводження з пам'ятками. Так само, на території громади можуть бути національні театри або державні установи, розміщені в пам'ятках архітектури.

А тому взаємодія з менеджментом таких установ теж не може базуватися лише на наказово-примусових принципах.

Органи місцевого самоврядування мають кілька груп інструментів, за допомогою яких можуть впливати на сферу культурної спадщини:

- 1. Регуляторні інструменти** – коли орган влади у межах своїх повноважень може вимагати, контролювати, штрафувати та примушувати власників.
- 2. Фінансові інструменти** – фінансування програм та проєктів, залучення зовнішнього фінансування, створення фінансових стимулів тощо.
- 3. Технічні інструменти** – надання експертної допомоги, залучення фахівців, розробка документації.
- 4. Комунікаційні інструменти** – просвітництво, інформування, залучення громадськості та заінтересованих сторін, робота з мережами, асоціаціями.

Нижче наведено приклади таких інструментів та можливі способи їх використання в управлінні культурною спадщиною.

РЕГУЛЯТОРНІ ІНСТРУМЕНТИ

РЕЄСТРИ, СТАТУСИ, ОХОРОННІ ЗОНИ ТА ПЛАНИ, ПРАВИЛА	Надання пропозицій щодо внесення об'єктів культурної спадщини до державних реєстрів та набуття охоронного статусу. Ведення списків культурної спадщини (власний облік спадщини). Забезпечення дотримання режиму використання пам'яток культурної спадщини місцевого значення, охоронних зон та територій таких пам'яток, замовлення історико-архітектурних опорних планів та ін. Розробка правил, наприклад, розміщення закладів або літніх майданчиків на території об'єктів спадщини.
ШТРАФИ, СУДОВІ ПОЗОВИ	Накладання штрафів за порушення в дотриманні режимів користування пам'ятками, порушення охоронних зон, недотримання правил. Ініціювання судових позовів у разі: грубих порушень, несплати штрафів, ігнорування приписів щодо приведення об'єктів у належний стан та ін.

ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ

ПРОГРАМИ ФІНАНСУВАННЯ	Фінансування реставраційних робіт, реконструкцій та відбудови пам'яток архітектури, робіт зі збереження об'єктів (їх елементів) культурної спадщини – пряме фінансування з бюджету.
ВІДШКОДУВАННЯ СТАВОК ЗА КРЕДИТАМИ	Відшкодування ставок за кредитами, які надаються власникам об'єктів спадщини на реставрацію, реконструкцію та інші роботи, наприклад, ОСББ чи приватним власникам пам'яток.
ПРОГРАМИ СПІВФІНАНСУВАННЯ МАЛИХ ПРОЄКТІВ	Механізм відбору проєктів для співфінансування коштом місцевого бюджету, наприклад, програма відновлення міських брам (співфінансування мешканцями) чи відновлення мозаїк (співфінансування власниками будівель); реалізація таких проєктів.
ЗАЛУЧЕННЯ ТА СПІВФІНАНСУВАННЯ ГРАНТОВИХ ПРОЄКТІВ	Підготовка проєктних заявок та залучення грантових проєктів на потреби культурної спадщини. Співфінансування проєктів із місцевого бюджету. Координація з іншими партнерами.

ТЕХНІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ

ЕКСПЕРТНА ДОПОМОГА	Формування груп технічних експертів (наприклад, істориків, реставраторів). Замовлення експертних послуг для потреб власників об'єктів культурної спадщини – розробка проєктів, документації, проведення пошуково-дослідницьких робіт. Фінансування дослідницьких та науково-практичних робіт та проєктів.
ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА	Підтримка розвитку технічних компетентностей (наприклад, архітекторами, реставраторами, проєктантами, кошторисниками, столярами, іншими майстрами). Дорадництво в підборі підрядників. Надання техніки (комунальними підприємствами).

КОМУНІКАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ

РОБОЧІ ГРУПИ ТА МЕРЕЖІ	Формування тематичних та/або міжсекторних робочих груп (власники об'єктів спадщини, заінтересовані сторони) щодо істотних питань (пооб'єктних, процесних чи ситуативних) та проведення регулярних зустрічей. Спільне вирішення проблемних питань. Координація комунікації (канали, групи, спільноти).
ІНФОРМАЦІЙНО-ПРОСВІТНИЦЬКІ КАМΠΑНІЇ ТА ПРОЄКТИ	Інформаційно-комунікаційні проєкти для залучення громадськості до свідомого поводження з культурною спадщиною; просвітництво та підвищення рівня обізнаності й залученості. Підтримка проєктів організацій громадянського суспільства щодо роботи з культурною спадщиною. Підтримка місцевих порталів спадщини та ін.
КОМУНІКАЦІЯ	Поточна комунікація з громадськістю та заінтересованими сторонами, наприклад, ведення пабліків у соціальних мережах, надання інформації місцевим ЗМІ, співпраця з туристичними порталами та ТІЦ, інформаційні дайджести та ін.

Вибір інструментів, які хоче й може використовувати громада на своїй території, – це і є розробка політики у сфері управління культурною спадщиною. Для деяких (якщо не більшості) громад в Україні актуальними є базові інструменти: реєстри, нагляд за дотриманням правил, просвітництво мешканців громади, комунікація між громадою та заінтересованими сторонами. Фінансові й технічні інструменти вимагають практичного досвіду їх застосування, компетентностей, або ж бажання набувати такого досвіду і вчитися, щоб самостійно впроваджувати такі інструменти, якщо відсутній відповідний персонал у місцевих органах влади, а також брати на себе відповідальність за впровадження інструментів.

ЗАІНТЕРЕСОВАНІ СТОРОНИ

Вибір моделі управління культурною спадщиною на території неможливий без урахування заінтересованих сторін. До таких належать, зокрема, активісти, які привертають увагу до об'єктів культурної спадщини, організовують інформаційні заходи, толоки, залучають грантові проєкти. У деяких (переважно міських) громадах є фахові спільноти – проєктанти, архітектори, юристи – з досвідом та зацікавленістю в питаннях культурної спадщини. У деяких громадах є депутати, які переймаються цією сферою та залучають питання культурної спадщини у свої програми (на рівні політичних партій). Однак є громади, депутати яких не переймаються сферою культурної спадщини (немає компетентних чи заінтересованих у цих питаннях). Деякі громади мають представників рад (відділи, департаменти тощо), які відповідають за культурну спадщину; однак є громади, де такі відділи давно розформовані або недоукомплектовані і, фактично, відповідальних за культурну спадщину така громада не має.

У таблиці нижче наведено групи й типи заінтересованих у культурній спадщині сторін (список не є вичерпним).

ВЛАДА

МІСЬКА РАДА	Працівники відділів, управлінь міської ради зацікавлені розуміти цілі та пріоритети роботи з культурною спадщиною, мати компетентності щодо своїх повноважень та ресурсів, моделі управління культурною спадщиною.
ДЕПУТАТИ	Депутати, особливо профільних депутатських комісій, та їхні радники зацікавлені мати доступ до інформації та механізми (процеси, процедури) вирішення проблемних питань щодо культурної спадщини, які виникають у громаді, або з якими до них звертаються виборці.
КОМУНАЛЬНІ УСТАНОВИ Й ПІДПРИЄМСТВА	Установи та підприємства, що спеціалізуються на питаннях спадщини: бюро спадщини, ТІЦ, археологічні служби, музеї та ін. Такі організації зацікавлені чітко розуміти свої функції, усвідомлювати межі своєї відповідальності та знати систему координації з іншими відповідальними за культурну спадщину учасниками (ті самі комунальні організації можуть бути користувачами об'єктів культурної спадщини й підпадають під категорію «власники та користувачі нерухомості» – див. нижче).

ОРГАНІЗАЦІЇ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

ГРОМАДСЬКІ АКТИВІСТИ – ЗАХИСНИКИ СПАДЩИНИ	Громадські спілки та громадські організації, які захищають пам'ятки від руйнування чи забудови, привертають увагу громадськості та влади до окремих об'єктів культурної спадщини. Вони зацікавлені знати відповідальних за спадщину та бути компетентними в можливостях місцевої влади.
АНАЛІТИЧНІ, ДОСЛІДНИЦЬКІ ОРГАНІЗАЦІЇ	Спеціалізовані на культурній спадщині інституції: аналітичні центри, спеціалізовані центри, кафедри ЗВО. Ці організації, заклади та структурні підрозділи зацікавлені в участі у процесах управління, доступі до інформації, у можливості надавати фахові поради й долучатися до розробки політик щодо культурної спадщини.

ОРГАНІЗАЦІЇ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ	Організації, які впроваджують різноманітні проєкти, спрямовані на розвиток: агенції місцевого економічного розвитку, офіси проєктів та програм тощо. Вони зацікавлені в розумінні пріоритетів влади щодо культурної спадщини та в участі для підготовки та впровадження проєктів на території.
ТЕМАТИЧНІ ТА СЕКТОРАЛЬНІ ОРГАНІЗАЦІЇ	Організації, які працюють у сферах, дотичних до культурної спадщини, зокрема, які спрямовані на культурний розвиток, туризм, активність громади. Мають інтереси, аналогічні з організаціями місцевого розвитку інтереси (див. вище).
ТОВАРИСТВА, СПІЛКИ, СЕРЕДОВИЩА, СПІЛЬНОТИ	Зазвичай це неформальні об'єднання й спільноти (наприклад, науковців, істориків, краєзнавців, освітян, небайдужих громадян). Таким групам важливо мати можливість впливати на визначення пріоритетів щодо роботи з культурною спадщиною, брати участь у формуванні відповідної політики, розуміти пріоритети в цій сфері й мати можливість комунікувати з відповідальними за спадщину.
РЕЛІГІЙНІ ГРОМАДИ	Релігійні громади (наприклад, парафії), які мають у власності чи користуванні об'єкти культурної спадщини. Вони зацікавлені в доступі до об'єктів, у відсутності конфліктних ситуацій з владою чи іншими групами заінтересованих сторін щодо стану спадщини.

ВЛАСНИКИ ТА КОРИСТУВАЧІ НЕРУХОМОСТІ

ДЕРЖАВНІ УСТАНОВИ Й ОРГАНІЗАЦІЇ	Державні установи (театри, бібліотеки, інші національні установи, адміністративні служби й організації) нерідко розташовані у будівлях, які є пам'ятками архітектури (об'єктами культурної спадщини). Ці установи й заклади зацікавлені знати модель управління спадщиною, бути компетентними в процесах управління (зокрема, до кого і з якими питаннями звертатися).
КОМУНАЛЬНІ УСТАНОВИ Й ПІДПРИЄМСТВА	Комунальні установи (музичні школи, будинки культури, музеї, театри, бібліотеки тощо) нерідко містяться в будівлях, які є пам'ятками архітектури (об'єктами культурної спадщини). Вони зацікавлені знати модель управління спадщиною, бути компетентними в процесах управління (зокрема, до кого і з якими питаннями звертатися). У більшості громад є комунальні підприємства, які виконують функції управителів нерухомістю громади. Тому їм важливо розуміти, що таке культурна спадщина і як із нею працювати на своєму рівні задля уникнення шкоди.
ОСББ	ОСББ у будинках, які є пам'ятками архітектури (об'єктами культурної спадщини), зацікавлені у фінансових програмах підтримки реставрації та ремонту, в експертній підтримці та проєктному супроводі.
УПРАВИТЕЛІ	Мають аналогічні з ОСББ інтереси.
МЕШКАНЦІ БУДИНКІВ	Для мешканців, які живуть у пам'ятках архітектури та інших об'єктах культурної спадщини, важливо знати правила поведінки, мати доступ до рекомендацій і програм підтримки (наприклад, для дофінансування програм реставрації елементів декору, фасадів, зовнішніх елементів будівель тощо). Мешканці також зацікавлені в підвищенні загальної обізнаності про спадщину (зокрема, про власні будинки) та покращенні стану культурної спадщини в громаді (публічному благу).

БІЗНЕС-ВЛАСНИКИ НЕРУХОМОСТІ	Бізнеси, у власності яких перебувають об'єкти культурної спадщини, заінтересовані в чітких правилах і нормах, за якими вони можуть працювати з проєктами, та знати про процеси контролю за дозвільною документацією та її виконанням, дотриманням режимів охорони пам'яток.
ОРЕНДАРІ	До таких належать будь-які юридичні чи фізичні особи. Вони заінтересовані в покращенні стану об'єктів культурної спадщини, зокрема, у контролі та підтримці власників нерухомості з боку місцевих органів влади. Також заінтересовані в чітких правилах і нормах користування об'єктами культурної спадщини (особливо щодо ремонтів).

БІЗНЕС

ПРОЄКТНІ ОРГАНІЗАЦІЇ	Проектні організації, архітектурні бюро, кошторисники, конструктори, реставратори й інші фахівці сфери заінтересовані в розвитку цього ринку, зокрема, у більшій кількості відповідних проєктів. Для них важливим є якісне управління культурною спадщиною в громаді.
БУДІВЕЛЬНІ КОМПАНІЇ	Реставратори, будівельні бригади та підрядники заінтересовані володіти необхідними компетентностями для роботи з об'єктами, які мають статус культурної спадщини. Вони також заінтересовані в чітких процесах та процедурах, особливо щодо контролю за поведінкою з культурною спадщиною.
ЗАБУДОВНИКИ	Забудовники мають інтереси, аналогічні до бізнесів-власників об'єктів культурної спадщини.

МЕДІА

ЗМІ	Це місцеві телеканали й інші ЗМІ, регіональні вебсайти (зокрема, історико-культурологічного й краєзнавчого спрямування). Вони також зацікавлені в питаннях культурної спадщини. Зокрема, у фактажі, історичній інформації й дослідженнях, у новинах про культурну спадщину для власних програм і контенту.
ГРУПИ В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ	Це переважно небайдужі до питань збереження культурної спадщини мешканці громади. Вони зацікавлені в об'єктивній верифікованій інформації про стан культурної спадщини, плани щодо поведінки зі спадщиною (пріоритети, проєкти, ступінь виконання, можливі проблеми та як вони вирішуються тощо).

Для визначення моделі управління культурною спадщиною в громадах важливо знати й комунікувати з активними, компетентними й зацікавленими тематикою культурної спадщини особами – насамперед до таких належать мешканці громади. Також важливо знати їхні інтереси, які групи та типи заінтересованих сторін вони представляють. Місцева влада (керівництво (голова), профільні заступники чи депутати) мають знати, які зацікавлені сторони є найактивнішими, із ким можна взаємодіяти та кого можна залучати до роботи зі спадщиною.

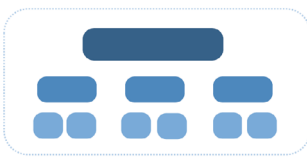
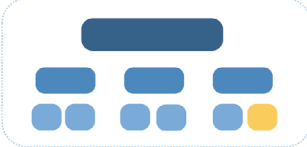
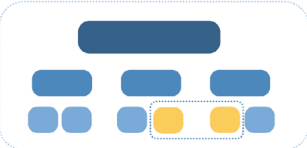
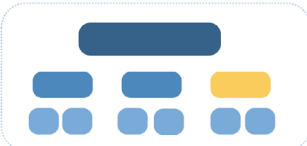
МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ

Моделі управління культурною спадщиною в громаді визначаються двома факторами:

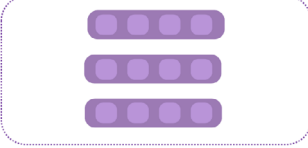
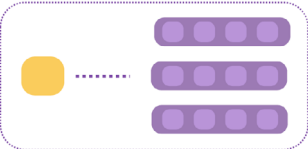
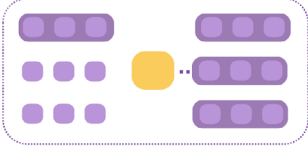
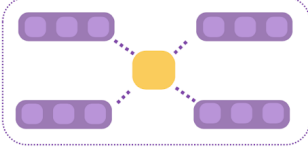
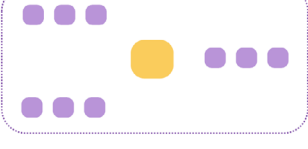
- 1. Організаційна структура управління** – яким чином розподілено повноваження з управління культурною спадщиною («у кого сидять» ці питання) в організаційній структурі органів влади.
- 2. Тип відносин між органом влади й заінтересованою стороною** – як влада взаємодіє з іншими заінтересованими сторонами в питаннях управління культурною спадщиною.

Моделі управління за організаційною структурою подано в таблиці нижче:

МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЗА ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ СТРУКТУРОЮ:

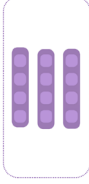
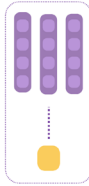
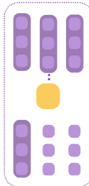
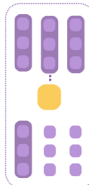
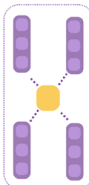
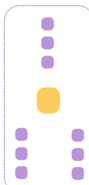
	• Немає визначеного структурного підрозділу, який відповідає за культурну спадщину в громаді. • Відсутній підрозділ, який реально займається питаннями культурної спадщини (юридично визначений, але фактично цими питаннями не займається).
	• Питання культурної спадщини передані відділу (управлінню) культури, або туризму, або економіки – тобто вони «сидять» у певному структурному підрозділі. • За питаннями культурної спадщини є чітко закріплена посадова особа: або частково відповідає (окрім іншого, також ці питання прописані в посадових обов'язках), або на повній зайнятості (окремий посадовець суто із зазначених питань).
	• Питання культурної спадщини розподілені між різними департаментами (управліннями), наприклад між управлінням культури та управлінням туризму, або управлінням культури та управлінням містобудування. • Взаємодія між відділами та відповідальними службовцями відбувається формально (коли створена робоча група) або неформально.
	• Питання культурної спадщини віднесені до сфери відповідальності одного департаменту (управління), однак немає конкретного службовця, до посадових обов'язків якого ці питання належать.
	• В органі місцевого самоврядування визначено не лише департамент (управління), до сфери відповідальності якого належать питання культурної спадщини, а й конкретні посади, за якими закріплено вирішення питань культурної спадщини.

МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЗА ТИПОМ ВІДНОСИН МІЖ ОРГАНОМ ВЛАДИ Й ЗАІНТЕРЕСОВАНИМИ СТОРОНАМИ:

	• Не налагоджені відносини: через відсутність відповідальних осіб в органі влади, відсутність заінтересованих сторін або відсутність інтересу до питань культурної спадщини в громаді загалом.
	• Формальні відносини: базуються на запитах, громадських слуханнях та виконанні доручень і процесів, визначених правовими актами. • Мінімальний рівень відкритих обговорень, дискусій про можливі зміни до підходів, спільні проєкти чи взаємодію. Адміністративно-номенклатурний підхід до взаємодії.
	• Модель обмеженого доступу: є наближені до влади особи чи організації та ті, які перебувають до неї в опозиції та з якими влада конструктивно не взаємодіє. • Нерідко базується на відносинах відповідальних в органах влади осіб із комунальними закладами чи організаціями, які отримують фінансування з місцевого бюджету, натомість громадські активісти або інші заінтересовані сторони не залучаються до діяльності, вперто ігноруються та/або комунікаційно підважуються.
	• Обережна відкрита взаємодія з усіма сторонами, заінтересованими в питаннях культурної спадщини. • Відбуваються дискусії щодо пріоритетів, напрямів роботи, процесів, водночас на рівні діяльності та проєктів органи влади працюють окремо від заінтересованих сторін, тому з ними немає спільних ініціатив, програм, проєктів. • Орган влади сприймається та діє лише як регулятор, надавач фінансування або юридично відповідальний за стан об'єктів спадщини.
	• Платформова взаємодія: орган влади активно співпрацює із заінтересованими сторонами – разом із ними шукає ресурси для культурної спадщини, залучає групи заінтересованих сторін до виконання певних функцій щодо культурної спадщини. • Заінтересовані сторони сприймають органи влади як відкритого до взаємодії партнера, який представляє спільні інтереси та розпоряджається спільними ресурсами в інтересах громади.

Комбінуючи ці характеристики, можемо вийти на 6 моделей управління культурною спадщиною (*наведено в таблиці нижче*).

Моделей може бути більше, вони можуть бути інші, – запропонований підхід до їх класифікації не є науково достатньо обґрунтованим, він покликаний передовсім на практиці полегшити ухвалення рішень місцевими органами влади щодо підходів до управління культурною спадщиною на території.

Моделі	Тотальна пуста	Номенклатурний формалізм	Хаотичні зусилля	Закритий доступ	Компетентна координація	Динамічна система
За організаційною структурою						
За типом відносин						
Характеристики	Немає відповідальних за культурну спадщину, або ці компетенції є лише одними з багатьох у певного службовця. Відсутня стратегія поводження зі спадщиною. Немає роботи із заінтересованими в питаннях спадщини сторонами. Відсутня інформація про об'єкти спадщини, немає правил та процедур поводження з ними, немає інформації про проекти, які стосуються спадщини на території громади.	Є відповідальний за питання культурної спадщини в певному управлінні (переважно виконуються мінімально необхідні процедури, зокрема, надаються відповіді та запити (від державних органів влади, громадськості, депутатів), здійснюються точкові ремонтні та реставраційні роботи. Відносини із заінтересованими сторонами формальні – лише в разі, якщо цього вимагають процедури.	Питання культурної спадщини розподілені між різними департаментами або управліннями (наприклад, туризму та культури). Відділи та відповідальні посадові особи можуть або мати хороші робочі відносини, або ж майже не мати таких (діяльність без взаємної координації). Є певні групи та типи заінтересованих сторін, із якими працює підрозділ (залучає як підрядників, запрошує на зустрічі тощо), і є заінтересовані сторони, яких підрозділ (посадова особа) ігнорує або навіть свідомо виключає з процесів.	Окремий підрозділ, який відповідає за культурну спадщину, може мати додаткові напрями (туристична дестинація / туризм / культура). Є певні групи та типи заінтересованих сторін, із якими працює підрозділ (залучає як підрядників, запрошує на зустрічі тощо), і є заінтересовані сторони, яких підрозділ (відповідальна особа) ігнорує або навіть свідомо виключає з процесів.	Окремий підрозділ, який відповідає за культурну спадщину, може мати додаткові напрями (туристична дестинація / туризм / культура). Налагоджена робоча взаємодія із заінтересованими сторонами (проекти, програми, ініціативи). Регулярні зустрічі, форуми, заходи. Спільна стратегія роботи з культурною спадщиною.	Окремий підрозділ (також можливі додаткові установи), який відповідає виключно за культурну спадщину. Ефективна різноманісна взаємодія із заінтересованими сторонами (проекти, програми, ініціативи). Регулярні зустрічі, форуми, заходи. Спільна стратегія роботи з культурною спадщиною.
Переваги	Немає додаткових проблем і навантажень на місцевий бюджет, адже питаннями культурної спадщини просто не займаються (зручна бездіяльність).	Мінімальний рівень знань про стан культурної спадщини, певний рівень досвіду проведення ремонтних та реставраційних робіт.	Певна конкуренція між відділами сприяє ефективнішій роботі з культурною спадщиною. Є робоче ядро, яке займається культурною спадщиною.	Оперативність ухвалення рішень та впровадження проектів – менше потреби ширшої комунікації та можливих затримок. Є робоче ядро, яке займається культурною спадщиною.	Кращий захист та ефективніше використання культурної спадщини. Ефективність поточного управління нею, відсутність конфліктів із органами влади.	Кращий захист та ефективніше використання спадщини. Залучення додаткових коштів (гранти, кредити). Оперативніше впровадження інструментів політики.
Недоліки	Подальша руйнація та втрата культурної спадщини. Відсутність економічних переваг для громади від власної спадщини (не використовується для культурних потреб, туризму). Запеклених культурного рівня громади. Негативна репутація про громаду.	Недостатні зусилля для поводження з культурною спадщиною, неефективність роботи (активізація та залучення заінтересованих сторін дали б більше результатів).	Хаотичні й неузгоджені ініціативи, відсутність спільної стратегії, ризики неефективної діяльності через неузгоджені дії. Високий ризик публічних конфліктів. Можливі зловживання, корупція, непотизм. Неефективність (розпорошеність та брак злагодженості в досягненні певної цілі).	Високий ризик публічних конфліктів. Можливі зловживання, корупція, непотизм. Неефективність (робота лише з певними об'єктами та процесами, можливо, не пріоритетними).	Формалізм та робота лише з базовими процесами. Відсутність спільних міжсекторних ініціатив, недостатнє використання зовнішніх можливостей.	Складність координації, потреба узгоджувати позиції між багатьма заінтересованими сторонами. Необхідні ширші й фаховіші (складніші) компетенції. Вищі вимоги громадськості щодо рівня управління.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ОРГАНАМ ВЛАДИ

Після проведення 2020 року виборів у ТГ, у багатьох громадах постало питання перезавантаження управління культурною спадщиною. Рекомендації, наведені нижче, адресовані насамперед керівництву громад для ухвалення рішень у післявиборчий період (сприятливий для реорганізаційних змін). Особливо це актуально для новостворених об'єднаних територіальних громад, які тільки формують власні системи управління. Однак рішення про зміну чи вдосконалення управління культурною спадщиною можна ухвалювати без прив'язки до виборів.

ДІАГНОСТИКА

Для розуміння поточного стану системи управління культурною спадщиною потрібно провести її діагностичний аналіз (діагностику). Діагностика у нашому випадку – це не аудит, тобто не треба створювати комісій, звітів, проводити публічні презентації результатів. Діагностика в нашому випадку також не є глибинним аналізом ситуації (не ставиться за мету зрозуміти й виявити всі нюанси управління культурною спадщиною та отримати детальну інформацію про всі об'єкти, їх стан, про власників, орендарів та ін.).

Діагностика – це спосіб проаналізувати ситуацію настільки, щоб зорієнтуватися в поточному стані справ, скласти базове уявлення про діючу на момент діагностики систему управління культурною спадщиною в громаді.

Діагностика може включати такі дії (перелік не є вичерпним):

- 1. Зустрічі з ключовими особами.** Комунікація з відповідальними за питання культурної спадщини у громаді особами, депутатами профільної комісії, активістами, іншими заінтересованими сторонами (*див. вище перелік заінтересованих сторін*).
- 2. Ознайомлення з матеріалами.** Аналіз джерел, доступних на сайтах громади й управління культурної спадщини, на туристичних порталах громади, у бібліотеках, архівах тощо.
- 3. Витребування та вивчення документів** політики управління культурної спадщини (до таких належать стратегії, доповіді про стан, бюджетні дані, процедури, розпорядження, звернення та ін.).
- 4. Пошук інформації онлайн.** Аналіз інформації й питань, які стосуються культурної спадщини громади, у групах соцмереж та на форумах онлайн.
- 5. Опитування мешканців громади** (від простих опитувань у групах (каналах) до соціологічних опитувань).

Діагностика може проводитися самостійно, за допомогою радників або передана фаховим експертам (з місцевого розвитку, управління спадщиною, бажано зовнішнім експертам, які не працюють у громаді та не мають упереджень або конфліктів інтересів). 2-3 місяці – достатній період для проведення діагностики.

Цілі проведення діагностики системи управління культурною спадщиною:

- 1. Оцінити головні питання в управлінні культурною спадщиною.**
- 2. Визначити поточну модель управління спадщиною.**
- 3. Виявити заінтересовані в питаннях культурної спадщини сторони.**
- 4. Оцінити стан відносин із заінтересованими сторонами.**

У таблиці нижче наведено рекомендовані параметри проведення діагностики та відповідні питання:

СТАН КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ

- Яке загальне бачення стану культурної спадщини членами громади?
- Наскільки важливою є культурна спадщина для членів громади?
- Яка динаміка роботи з культурною спадщиною в громаді (активніше, краще, масштабніше)?
- Чи спадщина є частиною економічної бази (туризм), культурним активом, використовується освітянами?

ЦІЛІ ТА СТРАТЕГІЯ

- Чи існує стратегія роботи з культурною спадщиною (формальна чи реальна)?
- Якими є пріоритетні напрями? Чому саме ці напрями?
- Якими є цілі в роботі з культурною спадщиною в громаді? Чому саме вони? Якими були цілі в попередньому періоді й чи було їх досягнуто?
- Чи є в громаді знакові проекти або флагманські ініціативи, пов'язані з культурною спадщиною?

ПРОЦЕСИ: УПРАВЛІННЯ ОБ'ЄКТАМИ

- Який стан облікової інформації об'єктів культурної спадщини (чи адміністрація / громада володіє інформацією про стан спадщини)?
- Чи відомо, які об'єкти культурної спадщини потребують найнагальнішого втручання (захисту, ремонту, реставрації тощо)?
- Чи відомо, для яких об'єктів культурної спадщини в комунальній власності розроблено концепції їх використання, проектно-кошторисну документацію на реставраційні роботи тощо?
- Чи є активні робочі групи, проектні команди, ініціативні рухи, які активно працюють з конкретними об'єктами?

ПРОЦЕСИ: КОНТРОЛЬ ТА ЗАХИСТ

- Чи має громада списки об'єктів культурної спадщини? Якщо так – у якому вони стані (актуальний чи ні, легкодоступний чи ні)? Чи звірені ці списки з державним реєстром?
- Чи знає влада про порушення щодо об'єктів культурної спадщини? Чи налагоджений процес контролю за дотриманням режимів користування нею?
- Наскільки власники нерухомості зі статусом культурної спадщини обізнані про режими користування? Чи переймаються мешканці спадщиною, яка є в них у користуванні?
- Наскільки ефективно громада захищає культурну спадщину в судовому порядку? Чи сплачуються штрафи, чи усуваються порушення, чи доводяться до виконання рішень судові справи?

ВІДПОВІДАЛЬНІ

- Хто відповідає за питання культурної спадщини в адміністрації громади? За ким формально закріплено ці питання?
- Чи є інші службовці, активні в політиці (питаннях), пов'язаних із культурною спадщиною (проявляють особисту ініціативу)?
- Чи є неформальні лідери думок або лідери в роботі з культурною спадщиною в громаді?

ПРОЦЕСИ: АДАПТИВНЕ ВИКОРИСТАННЯ

- Чи є в громаді приклади якісного відновлення пам'яток їхніми власниками або користувачами?
- Чи є об'єкти, щодо яких відбуваються дискусії або впроваджуються проекти для визначення їхнього можливого способу використання (або зміни поточного способу використання)?
- Чи є приклади в громаді, коли статус культурної спадщини допоміг досягти кращих результатів (див. вище)?

ПРОЦЕСИ: НОВА СПАДЩИНА

- Чи розроблено в громаді процес визначення об'єктів культурної спадщини? Чи були випадки надання статусу шойно виявленого об'єкта культурної спадщини?
- Наскільки активно громадськість або інші заінтересовані сторони висувують ідеї про надання статусу тим чи іншим об'єктам?

ПРОЦЕСИ: РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ПОЛІТИК

- Де й коли обговорювалися питання управління культурною спадщиною у громаді?
- Чи хтось розробляє політики щодо культурної спадщини в громаді? Чи є розуміння, які інструменти управління використовує або хоче використовувати громада?

ПРОЦЕСИ: КООРДИНАЦІЯ ТА ВЗАЄМОДІЯ

- Наскільки якісно налагоджена взаємодія з обласним управлінням, яке опікується питаннями культурної спадщини?
- Якою є взаємодія з користувачами спадщини місцевого (комунальними), обласного та державного підпорядкування? Чи є конфліктні ситуації?
- У яких питаннях та в який спосіб влада взаємодіє з громадськістю щодо управління культурної спадщини?

ПРОЦЕСИ: ІНФОРМУВАННЯ ТА ПРОМОЦІЯ

- Чи є в громаді інформаційні ресурси (пабліки в соціальних мережах, портали) щодо культурної спадщини? Чи мають органи управління (адміністрація) власні інформаційні ресурси?
- Наскільки інформативно й часто висвітлюються питання культурної спадщини в місцевих онлайн-медіа?
- Чи долучаються освітяни, менеджери сфери культури, представники бізнесу до вирішення питань культурної спадщини?

ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРОЦЕСІВ

- Наскільки ефективно організовані всі вищезгадані процеси управління культурною спадщиною? Чи це стабільно налагоджений процес, чи періодично виникають якісь проблеми й труднощі, чи взагалі нічого не налагоджено?

РЕСУРСИ

- Який обсяг фінансування виділяється на культурну спадщину з місцевого бюджету?
- Чи залучаються кошти з інших бюджетів (державний, обласний) на реставрацію й ремонтні роботи?
- Чи залучалися грантові кошти на проекти, пов'язані з культурною спадщиною?

ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ

- З якими інструментами роботи з культурною спадщиною працює громада – регуляторними, фінансовими, технічними, комунікаційними (*див. вище*)?
- Які інструменти вже ефективно працюють, які – на етапі апробації, формування, які – лише на етапі планування та пілотування, а які інструменти наразі взагалі не бралися до уваги?

ЗАІНТЕРЕСОВАНІ СТОРОНИ

- Хто в громаді найактивніше працює зі сферою культурної спадщини?
- Які заінтересовані сторони є в громаді – за групами та за типами (*див. вище*)?
- Які відносини між владою, громадою й заінтересованими сторонами? Чи існують конфлікти? Якщо так, то стосовно яких питань, і на чиєму боці громада (окремі члени громади)?

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРНОЮ СПАДЩИНОЮ

- За ким закріплені повноваження у сфері управління культурною спадщиною в місцевій адміністрації (відділ, управління)? Чи виділено окремий підрозділ, чи є окрема посада?
- До якої моделі за організаційною структурою (*див. вище*) можна віднести управління культурною спадщиною (на момент проведення діагностики)?

ТИП ВІДНОСИН ІЗ ЗАІНТЕРЕСОВАНИМИ СТОРОНАМИ

- Як працює місцева адміністрація із заінтересованими в питаннях культурної спадщини сторонами (*див. вище*)?
- До якої моделі за типом відносин можна віднести управління культурною спадщиною (на момент проведення діагностики)?

Цей перелік діагностичних питань є орієнтовним і може доповнюватись іншими, вужчими або специфічними, залежно від особливостей і стану культурної спадщини певної громади. За результатами діагностики має бути визначено:

1. **Перелік важливих критичних питань в управлінні культурною спадщиною** (найнагальніші для реставрації й відновлення об'єкти; критичні ситуації у комунікуванні з власниками; проблеми з реєстром; відсутність необхідних процесів та ін.).
2. **Існуюча модель управління** (відповідно до класифікаційного списку моделей, наведеного вище в цьому документі).
3. **Ключові заінтересовані сторони** (конкретні організації та особи, які активно працюють у питаннях поводження з культурною спадщиною та її збереження в громаді).
4. **Стан відносин із заінтересованими сторонами** (чи це добре налагоджені партнерські відносини, чи є наближені до влади організації, або ж такі, з якими влада не працює; наскільки регулярно відбувається діалог).

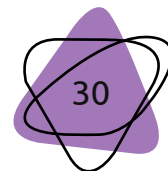
ПЛАН ДІЙ

Визначивши поточну модель управління, можна спланувати наступні дії щодо підвищення ефективності управління культурною спадщиною. Логічним є чіткіша організаційна структура (призначити відповідальних службовців, сформувані відділ чи відповідне управління, якщо таких досі не було передбачено) та краща, відкритіша взаємодія із заінтересованими сторонами, – щоб розвиватися від *тотальної пустки до динамічної системи*.

Водночас аналіз стану управління культурною спадщиною в громадах, представники яких брали участь в активностях проєкту ReHERIT, дав змогу сформулювати кілька типових сценаріїв дій для відповідальних осіб (установ) за управління культурною спадщиною. Культурна спадщина – це сфера, де спрощені рішення й швидкі результати майже неможливі, оскільки йдеться про складні процеси із залученням різних сфер управління, різних типів заінтересованих сторін, нерідко значних ресурсів, численних рішень місцевих рад; а також варто зважати на стан законодавчої бази й тривалий час для усвідомлення громадою важливості культурної спадщини. Тому управління культурною спадщиною вимагає пріоритетів у горизонті 3-5 років (пов'язаному з виборчим періодом та часом оновлення стратегій розвитку громад).

Отже, пропоновані сценарії сформульовано таким чином, щоб дати орієнтири тим представникам громад, які прагнуть підвищити ефективність управління культурною спадщиною у своїх громадах.

Сценарій	1. Запуск	2. Активізація	3. Перезавантаження	4. Наведення фокусу	5. Підсилення системності
Для кого	Для громад, у яких фактично немає досвіду роботи з культурною спадщиною.	Для громад, у яких місцева влада має обмежене залучення (або обмежені функції) в управління культурною спадщиною, однак де є активні, зацікавлені в управлінні культурною спадщиною сторони (активісти, експерти, користувачі спадщиною та ін.).	Для громад, де існують внутрішні конфлікти в їхніх органах влади щодо питань управління спадщиною або де є обмежена взаємодія (чи конфлікти) між органами влади й заінтересованими сторонами.	Для громад, де є компетентний відповідальний за спадщину службовець та в які мають досвід реалізації перших проєктів, запровадження перших ініціатив, налагодження перших процесів. Є інтерес громади та підтримка з боку заінтересованих сторін.	Для громад, які вже мають досвід роботи з культурною спадщиною (налагоджена більшість процесів, є досвід залученні коштів (проєктів), є успішні практики та успішні приклади реалізованих проєктів).
Передумови	Наявність зацікавлених у питаннях культурної спадщини мешканців (особливо серед молоді) та /або службовців місцевої влади. Інтерес до громади з боку фахівців та активістів з області / регіону. Політична воля керівництва громади.	Позитивна конструктивна взаємодія заінтересованих сторін та місцевої влади. Політична воля керівництва громади.	Наявність лідерів у сфері культурної спадщини, які готові брати на себе відповідальність та працювати в місцевій адміністрації. Підтримка реформ і з боку кількох груп заінтересованих сторін та громадськості.	Можливість заінтересованим сторонам висловлюватися щодо пріоритетів діяльності (наявність комунікаційного майданчика для спільної розробки й ухвалення рішень). Усвідомлення заінтересованими сторонами необхідності чітких пріоритетів.	Наявність окремого управління культурної спадщини зі спроможною командою. Наявність професійних, досвідчених учасників у сфері культурної спадщини (різного типу). Політичний консенсус щодо важливості питань культурної спадщини.
Ключовий фокус	Запустити процеси у сфері культурної спадщини.	Розібратися в поточному стані та визначити пріоритети.	Вибудувати довіру до дій влади та перезавантажити процеси, пов'язані з культурною спадщиною.	Досягти видимого прогресу щодо кількох пріоритетних об'єктів культурної спадщини.	Переведення процесів на інший рівень системності – оцифрування, автоматизація, масштабування (опрацювання більшої кількості об'єктів, запитів, та ін.).
Орієнтир (вплив)	Винести питання культурної спадщини на порядок денний громади – мешканці розуміють важливість роботи зі спадщиною, поява перших низових громадських ініціатив.	Хороший управлінець (мати компетентного службовця, який відповідатиме за спадщину) та перший (невеликий) успіх – відреставровано пам'ятка, реалізований проєкт, ознакований маршрут та ін.	Безконфліктність – конструктивна взаємодія із заінтересованими сторонами (реалізовані проєкти, якими пишається громада та які не викликають конфліктів).	Спільна діяльність влади й заінтересованих сторін для забезпечення результатів – ефективна взаємодія.	Посилення прозорості у сфері (як запроваджуються інструменти управління культурною спадщиною та формати залучення заінтересованих сторін).
Рекомендовані дії	Створити робочу групу з питань культурної спадщини. Разом із робочою групою опрацювати об'єкти спадщини (стан, важливість, власність та ін.), долучити спеціалістів місцевої адміністрації (юридичний відділ, відділ культури та ін.). Створити інформаційний ресурс (групу, сайт) щодо культурної спадщини в громаді. Активно залучати ініціативи з інших громад та міст для роботи з культурною спадщиною (партнерство; як досвід).	Знайти серед членів громади керівника відділу по роботі з культурною спадщиною. Провести аудит стану культурної спадщини (пооб'єктний аудит) у громаді. Напрацювати стратегію роботи з культурною спадщиною. Переїняти досвід громад, які мають позитивні результати у пово-дженні з культурною спадщиною, долучитися до проєктів та ініціатив у цій сфері (участь у конкурсах, залучення до робочих груп тощо). Створити інформаційний ресурс (групу, сайт) про культурну спадщину в громаді.	Визначити радника з іншої громади, який допомагатиме в питаннях управління культурною спадщиною. Змінити конфігурацію управління – передати функції в інший відділ чи управління. Змінити службовців, які відповідають за культурну спадщину (знайти лідерів із громади або експертного середовища). Визначити один процес та/або один об'єкт, на якому показати (як приклад) результати ефективної діяльності та взаємодії сторін.	Спільне визначення пріоритетів на період (ключові об'єкти, навколо яких об'єднуються зусилля) та стратегію досягнення результатів. Створити робочу групу (раду, комітет) із представниками активних заінтересованих сторін для колегіального управління реалізацією стратегії. Забезпечити ресурсами (фінансування, лобювання) на політичному рівні.	Створити дорадчу раду з представниками активних заінтересованих сторін для колегіального управління реалізацією стратегії. Установити ключові показники ефективності для органів управління культурною спадщиною в громаді. Визначити ключові напрями для автоматизації процесів й оцифрування даних, а також відповідні стратегії (плани дій). Забезпечити ресурсами (фінансування, лобювання) на політичному рівні.
Ризики	Відсутність лідерства в громаді (немає осіб, які можуть стати рушіями процесів управління у сфері культурної спадщини). Пасивність громади у вирішенні питань культурної спадщини, нерозуміння або небажання розуміти.	Новий управлінець може сприяти роботі у владі як продовження діяльності активіста чи експерта, що може призвести до конфліктів. Бажання бачити швидкі результати – тиск на управління. Відсутність розуміння процесів управління з боку заінтересованих сторін.	Відсутність компетентних, конструктивно налаштованих лідерів, готових до роботи в органах влади. Продовження конфліктів та саботаж реформ.	Розмивання фокусу – робота з різними процесами та об'єктами, без фокусування ресурсів та зусиль на одному, пріоритетному. Ситуативна робота (участь в усіх проєктах та ініціативах, які стосуються культурної спадщини).	Вузкий фокус – ризик і далі працювати пооб'єктно, тоді як потрібно налагоджувати масштабні системи та процеси. Поява нових та продовження старих конфліктів навколо культурної спадщини.



Як уже згадувалося, стан культурної спадщини в територіальній громаді – це об'єктивний показник компетентного (або некомпетентного) управління територією загалом. Там, де певні процеси вже працюють, уже недостатньо й далі діяти так, як це було 3-5 років тому, – мешканці й заінтересовані сторони очікують підвищення якості управління та його активності. Отже, лідери громад (голова, депутати, активісти та ін.) мають постійно шукати рішення для підвищення якості та, у результаті, ефективності управління культурною спадщиною, розробляти їх разом із громадою, ухвалювати та оцінювати їхню ефективність.

Із появою УКФ, зростанням фінансування ДФРР, продовженням секторалки (програми ЄС секторальної підтримки впровадження стратегії регіонального розвитку), появою програми «Велика реставрація», започаткуванням більшої кількості конкурсних програм на обласному рівні, оновленням Закону України «Про державно-приватне партнерство», – можливостей для результативної роботи з культурною спадщиною стає більше. Зрештою, децентралізація дає змогу громадам оперувати ресурсами відповідно до власних пріоритетів. Це створює хороші передумови для захисту, відновлення й адаптивного використання об'єктів культурної спадщини. Проте без ефективного управління – процесів, пріоритетів, систем – більша кількість ресурсів може не конвертуватися в результати.

Сподіваємося, ці рекомендації допоможуть громадам установити орієнтири, визначити пріоритети й напрацювати плани дій для управління культурною спадщиною.

Більше корисної інформації та ресурсів можна знайти на Порталі культурної спадщини www.reherit.org.ua.

КОРИСНІ МАТЕРІАЛИ

1. Cultural Heritage: Guidebook on Standards for Drafting. Management Plans. OSCE: офіційний вебсайт. 2020. 80 с.
URL: <https://www.osce.org/files/f/documents/2/d/461188.pdf>.
2. Cultural Heritage: Integrated Management Plans. Thematic Report (4). URBACT: офіційний вебсайт. 2010. 28 с.
URL: https://urbact.eu/sites/default/files/import/Projects/HERO/projects_media/Vilnius_Thematic_report04.pdf.
3. Путівник керівника. Київ: U-LEAD з Європою; НП Децентралізація, 2019. 532 с.
URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/527/RFL-UA-Web.pdf>.
4. Археологічна спадщина та ОТГ: методичні рекомендації / уклад. В. Бітковський, В. Собчук, О. Пробийголова; Спілка археологів України. Львів: Друкарня Папуга. 10 с.
URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/670/SAU_OTG.pdf
5. Культурна спадщина: збереження і популяризація. Слово просвіти: медіаресурс. 16.11.2020.
URL: <http://slovoprosvity.org/2020/11/16/kul-turna-spadshchyna-zberezhennia-i-populyaryzatsiia/>