

# Концепція інноваційної системи управління культурним надбанням України

НАТАЛІЯ КОНДЕЛЬ-ПЕРМІНОВА

кандидат архітектури, завідувач відділу дизайну та архітектури ІПСМ НАМ України, старший науковий співробітник  
[orcid.org/0000-0001-9512-4783](https://orcid.org/0000-0001-9512-4783)

**Анотація.** На засадах аналізу витоків сучасних проблем вітчизняної пам'яткоохоронної галузі висвітлено актуальність створення ефективної моделі управління культурним надбанням України, орієнтованої на налагодження процесів взаємодії держави, бізнесу та суспільства, на досягнення балансу інтересів за умов дотримання вимог законодавства. Підкреслюється необхідність у створенні вітчизняної системи управління, яка дозволить українському суспільству отримати суверенітет над власним майбутнім шляхом вирішення проблем збереження й примноження культурного надбання, а приватному капіталу — можливість ініціативної участі у процесах використання культурних об'єктів.

Викладаються методологічні засади, основний зміст, терміни і поняття інноваційної Концепції управління культурним надбанням України, розробленої з власної ініціативи колективом вітчизняних фахівців у 2018–2020 роках. Концепцію опрацьовано з «чистого аркушу» на засадах переходу від поняття галузі до поняття сфери і принципової зміни парадигми — від ідеології охорони до ідеології збереження культурного надбання.

Засадничим аспектом Концепції є управління саме культурним надбанням як діяльність публічно-приватного партнерства. Визначено базові процеси, склад суб'єктів правового регулювання, принципові формати участі суб'єктів у базових процесах на кожному з етапів їх (процесів) розгортання та особливості взаємодії. Провідним органом управління визначається Національний Фонд культурного надбання, який акумулює фінансові ресурси та здійснює вишукування об'єктів культурного надбання, ведення електронного Реєстру (всіх форм, типів і видів культурних об'єктів), розробку й розгортання програм і проєктів; формування державного запиту з підготовки фахівців, атестації й сертифікації професіоналів; організацію Наглядних округів (органів територіального управління). Роль комунікаційного центру (хабу) організації управління культурним надбанням надається Стратегічному Форуму. Концепція є основою для технічного завдання на розробку низки нормативно-правових актів, що регулюють відповідно визначені відносини між суб'єктами правового регулювання.

*Ключові слова:* культурне надбання, концепція управління, публічно-приватне партнерство, Стратегічний Форум, Національний Фонд.

**Постановка проблеми.** Особливості злободенної проблемної ситуації стосовно критичного стану культурної спадщини України ґрунтовно викладено у попередній авторській публікації [1]. Витоки сучасних проблем висвітлено у контексті аналізу наявної пам'яткоохоронної галузі України, яка була сформована за радянської доби й у нових соціально-економічних умовах виявилася нежиттєздатною.

Після здобуття державної незалежності склад суб'єктів пам'яткоохоронної галузі України значно розширився. Перелік головних суб'єктів (державні органи охорони й фахівці в галузі охорони пам'яток) доповнився органами місцевого самоврядування, меценатами, професіоналами різних галузей, експертами, підприємцями, краєзнавцями, туристами, митцями, громадянами (містянами) й їх громадськими об'єднаннями, влас-

никами об'єктів державної, комунальної та приватної форм власності, орендарями, управителями тощо. Їх суперечливі позиції, відмінні між собою системи цінностей вимагають формування ефективної моделі управління культурним надбанням України, орієнтованої на налагодження процесів взаємодії держави, бізнесу та суспільства, на збалансованість інтересів різних дієвців і стейкголдерів за умов дотримання вимог законодавства.

Однак, попри задекларовані державні гарантії щодо збереження спадщини, деструктивні процеси лише посилюються, що призводить до чисельних незворотних втрат культурних об'єктів в Україні. Їх загрозна кількість переконливо свідчить про повну вичерпаність ідеології й управлінських засад вітчизняної пам'яткоохоронної галузі. Будь-які спроби її фрагментарного поліпшення тільки посилюють кризові явища й напругу в суспільстві. За таких умов функції держави все дієвіше перебирає на себе громадськість, яка зростаючими акціями протесту на конкретних локаціях намагається привернути увагу можновладців до втрат культурного надбання.

Проблема загальнодержавного рівня вимагає системного рішення шляхом формування інноваційної системи управління культурним надбанням України з врахуванням всіх актуальних аспектів його буття з відповідним організаційним, правовим, фінансовим, технологічним забезпеченням. Проблема поглиблюється тим, що будь-який іноземний досвід жодним чином неможливо перенести на вітчизняні терени. Ситуація полягає саме в нагальній потребі спроекувати й реалізувати власну систему, яка дозволить Україні реально піднятися на сучасний рівень у справі збереження культурного надбання. Парадоксально, але й дотепер держава не виступає «генеральним» замовником її розробки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У різний спосіб фахівці й громадськість з власної ініціативи намагаються сформувати технічне завдання на її розробку, опрацювати базові концептуальні засади. До таких спроб варто віднести проект

Концепції національної політики щодо культурної спадщини в Україні, розроблений у 2014 році у рамках проекту «Регіональне співробітництво для розвитку культурної спадщини», фінансованого ЄС за програмою «Культура Східного партнерства» [2]. Попри широке коло охоплених аспектів, автори даного проекту не відмовляються від наявних міністерських форматів управління й адміністрування, вбачаючи можливість подолання проблем шляхом їх вдосконалення, створення інституту меценатства, нормативно-правового регулювання благодійної діяльності, підвищення ролі громадських організацій тощо. Такий підхід «консервує» наявний критичний стан пам'яткоохоронної галузі України й унеможливає її реформування.

Востаннє стан галузі на державному рівні публічно розглядався у форматі Парламентських слухань «Стан, проблеми та перспективи охорони культурної спадщини в Україні» (18 квітня 2018 року). Спікери красномовно висловлювалися стосовно чисельних аспектів системної кризи: «...недосконалість правового регулювання; недостатність фінансування; відсутність спеціалізованих органів охорони культурної спадщини на місцях; відсутність інформаційної бази даних об'єктів культурної спадщини, в тому числі нематеріальної, та культурних цінностей; відсутність режимів використання об'єктів культурної спадщини та територій, пов'язаних з ними; неефективність заходів контролю у сфері охорони культурної спадщини; низький рівень залучення органами державної влади та органами місцевого самоврядування громадських інституцій, які репрезентують охорону культурної спадщини; відсутність спеціальної професійної підготовки та недостатня кількість кваліфікованих кадрів у сфері охорони і збереження об'єктів культурної спадщини; відсутність відповідальності за порушення законодавства у сфері збереження та використання музейних предметів державної частини Музейного фонду, вивезення та повернення культурних цінностей; відсутність правового регулювання питання приватних колекцій, які є складовою не-

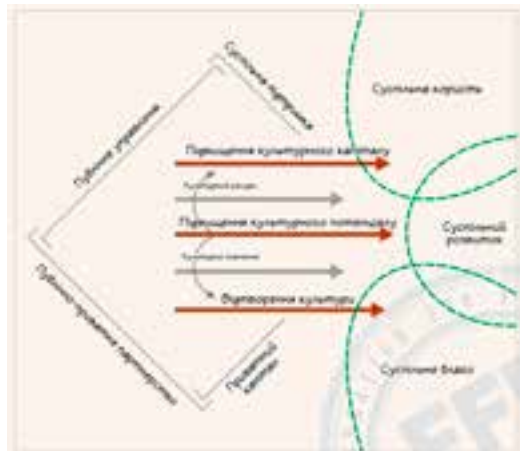


Схема 1. Базовий культурний процес



Схема 2. Схема діяльності Стратегічного Форуму

державної частини Музейного фонду України; незривеність державно-приватного партнерства у сфері охорони культурної спадщини, у тому числі нематеріальної» [3].

У підсумку Парламентських слухань було сформульовано спільну думку щодо «необхідності запровадження комплексної державної політики у сфері охорони культурної спадщини, метою якої є створення ефективної системи захисту культурної спадщини в державі, виявлення, використання її економічного, культурно-просвітницького, туристичного та іншого потенціалу, забезпечення провадження комплексної, послідовної та скоординованої діяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування та громадських об'єднань із її реалізації» [3].

За відсутності сучасної системи управління культурним надбанням слушні рекомендації, висловлені на Парламентських слуханнях Президенту України, Верховній Раді та Кабінету Міністрів України, Міністерству культури, Міністерству освіти, Міністерству юстиції, Міністерству закордонних справ України, центральним органам виконавчої влади, обласним та Київській міській держадміністраціям, районним держадміністраціям та органам місцевого самоврядування, вкотре залишаються благими побажаннями. Полі-

тична турбулентність 2019–2020 років в Україні аж ніяк не сприяє формуванню необхідної інноваційної управлінської системи й лише посилює актуальність складної й стійкої проблеми.

Представлена до оприлюднення Концепція управління культурним надбанням України (далі — Концепція) є результатом тривалої співпраці фахівців, яку було розпочато Інститутом архітектури, урбаністики та регіоналістики Національної спілки архітекторів України (ІНАРХ) у 2018 році у форматі експертних сесій. В роботі сесій, на яких розглядалися наслідки кризових явищ, обговорювався досвід інших країн, здійснювалися пошуки принципово нових підходів до вирішення проблеми, брали участь багато галузевих фахівців й представників громадськості. Аналіз всіх напрацювань, розробка методологічних засад інноваційної системи управління культурним надбанням України, теоретичне опрацювання термінів і понять й оформлення всіх результатів у цілісну Концепцію здійснено ініціативною Робочою групою (авторський колектив: Ю. Чудновський, В. Нікітін, Н. Кондель-Пермінова, О. Рутковська, К. Колесніков, В. Білецький) у 2020 році.

**Мета статті** — аналіз принципових засад і основного змісту інноваційної Концепції управління культурним надбанням України, розробленої з влас-

ної ініціативи колективом вітчизняних фахівців у 2018–2020 роках.

**Виклад основного матеріалу.** У зв'язку з повною вичерпаністю ідеологічних засад й невідповідністю наявного нормативно-правового регулювання сучасним вимогам суспільства Концепцію опрацьовано з «чистого аркушу» на засадах принципової зміни парадигми — від ідеології охорони до ідеології збереження культурного надбання. Збереження означає ощадливе, виважене управління культурним надбанням з метою залучення культурних об'єктів<sup>1</sup> до динамічних процесів життя сучасного суспільства.

Концепція передбачає перехід від поняття галузі (як комплексу підприємств, об'єднаних випуском кінцевої продукції) до поняття сфери — інтегральної діяльності, в якій забезпечено взаємозв'язок і реалізацію процесів організації, керівництва, управління, адміністрування, функціонування, відтворення та розвитку.

Принципові засади Концепції:

- культурна стратегія<sup>2</sup> України орієнтована на культурне розмаїття. Все, що створено й створюється в країні, належить Україні і є її культурним надбанням;
- публічно-приватне партнерство;
- верховенство права, неухильне додержання вимог законодавства, яким регулюється діяльність суб'єктів сфери;
- прозорість основних напрямів видатків на збереження культурного надбання;
- ефективність державного контролю за використанням фінансових і матеріальних ресурсів;

1 Культурні об'єкти (об'єкти культурного надбання) — природні об'єкти та продукти людської діяльності (матеріальні та нематеріальні об'єкти, загалом — артефакти), яким спільноти надають культурного значення. Артефакти стають культурними об'єктами в результаті проведення відповідних досліджень, суспільної згоди та занесення згідно зі встановленою процедурою до Національного Реєстру культурного надбання України.

2 Культурна стратегія — суспільно узгоджені базові засади щодо балансу між культурним розмаїттям та цілісністю культурного надбання. Глобальне позиціонування спільноти у світових культурних процесах.

- відкритість інформації про діяльність суб'єктів сфери культурного надбання.

Зasadничим аспектом Концепції є управління саме культурним надбанням, оскільки культурні об'єкти знаходяться у загальному володінні всіма членами суспільства, на відміну від спадщини, яка орієнтована на ідентичність, передається у спадок з покоління у покоління і має певну суб'єктну приналежність.

Культурне надбання — це сукупність культурного потенціалу<sup>3</sup>, яким охоплюються можливості культурної діяльності<sup>4</sup>, культурного капіталу<sup>5</sup>, культурного ресурсу<sup>6</sup> та культурного запасу<sup>7</sup>, якими володіє та розпоряджається спільнота. Культурним надбанням України охоплюється все розмаїття національних культур, які створювалися й розвиваються на території держави (українська, російська, єврейська, польська, вірменська, німецька, кримсько-татарська, угорська тощо). На сучасному етапі суспільного розвитку цінністю є збереження різноманітності, примноження якої забезпечується збільшенням видів, типів, зразків культури. Суспільно значу-

3 Культурний потенціал — широта можливостей культурної діяльності, що вимірюється зростанням. Величина потенціалу визначається рівнем розвитку інфраструктур культурної діяльності. Як інструмент міжнародної конкуренції (в туризмі, індустрії, міжнародній політиці) може бути введений до економічного обігу.

4 Культурна діяльність — діяльність з творення (породження) культурних феноменів, перетворення їх на культурні зразки, норми, еталони, їх функціонування, трансляції й відтворення.

5 Культурний капітал — об'єкти культурного надбання, введені до економічного обігу з метою використання як об'єктів діяльності (туристичного, інфраструктурного, освітнього, креативного тощо). Як процедурний інструмент є дієвим у конкуренції з іншими фінансовими обґрунтуваннями, з менеджерськими діями. Актуалізується відповідно до двох типів вимог: економічного й дозвільного (на що є дозвіл суспільства). На різних етапах може з'являтися й зникати, мати іншу оцінку у неоднакових ситуаціях.

6 Культурний ресурс — культурний об'єкт (артефакт), введений у суспільно значущу діяльність.

7 Культурний запас — сума культурних об'єктів.



Схема 3. Зміст діяльності Національного фонду культурного надбання

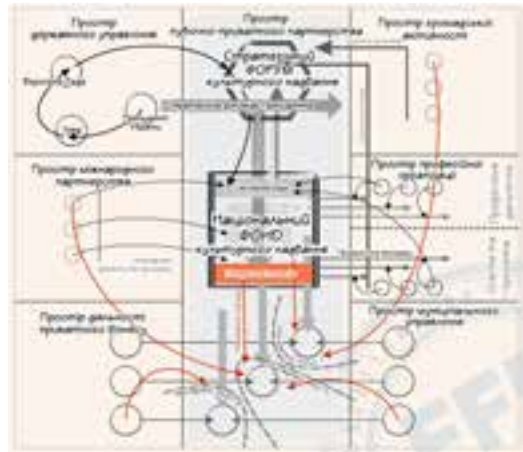


Схема 4. Принципова схема управління культурним надбанням України

шим результатом культурного надбання є освіта, просвіта, економічне зростання.

У цьому контексті теоретично опрацьовано низку термінів і понять (культурне надбання, культурний капітал, культурний потенціал, культурний ресурс, культурна стратегія, культурна політика тощо). У Концепції визначено базові процеси, склад суб'єктів правового регулювання, принципові формати участі суб'єктів у базових процесах на кожному з етапів їх (процесів) розгортання та особливості взаємодії.

**БАЗОВИЙ КУЛЬТУРНИЙ ПРОЦЕС.** Провідним чинником суспільного розвитку є підвищення культурного потенціалу України. Цей процес забезпечується актуалізацією культурного ресурсу з метою підвищення культурного капіталу (суспільна користь) та відтворенням культури (культурних значень), що є суспільним благом (схема 1).

Таким чином українське суспільство отримує суверенітет над власним майбутнім шляхом вирішення проблем збереження й примноження культурного надбання, а приватний капітал — можливість ініціативної участі у процесах використання культурних об'єктів.

**ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО.** Управління культурним надбанням України є діяльністю, спрямованою на співорганізацію та вза-

ємодію просторів державного, муніципального управління, міжнародного партнерства, громадської активності, професійної організації та приватного бізнесу. Спільним полем для всіх дієвців є створюваний простір публічно-приватного партнерства — синергетичної взаємодії публічного управління, приватного капіталу, професійного забезпечення та суспільної підтримки при реалізації програм і проектів.

В умовах публічно-приватного партнерства влада одержує необхідні ресурси для просування у напрямках розвитку, визначених культурною стратегією, за рахунок створення умов для залучення приватного капіталу та інших ресурсів, якими володіє приватний бізнес. Базовим форматом організації всіх дій і відповідних робіт щодо культурного надбання України є програми і проекти.

Інституційною основою публічно-приватного партнерства щодо управління культурним надбанням є Національний Фонд, якому підпорядковуються Наглядові округи (територіальне управління).

Центральним механізмом публічно-приватного партнерства є ланцюжок: *Стратегічний Форум — Національний Фонд культурного надбання України*, які створюються з ініціативи й під па-



тронатом Президента України, котрий дає відповідне доручення Кабінету Міністрів. Уряд готує нормативно-правову базу діяльності цих інституцій й подає до Верховної Ради України проекти законів, норм, постанов.

*Стратегічний Форум* є комунікативним центром організації управління культурним надбанням. Саме тут за участі всіх дівців і зацікавлених осіб публічно обговорюються щорічні доповіді від Національного Фонду, громадських організацій та професійних спільнот про стан і перспективи управління культурним надбанням, пропозиції щодо стратегічних засад, зміст культурних політик<sup>8</sup>, програми, проекти тощо (схема 2).

За результатами публічних обговорень на Форумі Президент України оприлюднює підсумкову Стратегічну доповідь «Національна Стратегія культурного надбання України», положення якої є обов'язковими до виконання всіма дівцями сфери культурного надбання України на всіх рівнях.

Стратегічний Форум є незалежним від Фонду та інших інституцій. Відповідальним за дотримання процедурного регламенту є Модератор Форуму, технічне забезпечення роботи здійснює Секретаріат. Всі дії та процедури на Форумі, як і у сфері культурного надбання загалом, регулюються на законодавчому рівні.

*Фонд культурного надбання* як національний орган управління опікується всіма об'єктами культурного надбання шляхом опрацювання відповідних програм, проектів та діяльності підпорядкованих йому Наглядових округів. Систему управління Фондом становить Правління та Наглядова рада, очолювана Президентом України.

Фонд як провідна інституція акумулює фінан-

---

8 Культурна політика — суспільна згода, підґрунтям якої є баланс інтересів, з приводу використання об'єктів культурного надбання з метою зростання потенціалу, участі у міжнародній конкуренції за людські ресурси, примноження капіталу. Багатство значень визначає багатство культурної політики. Спрямовується на розширення культурного інструментарію (норм, зразків, прототипів), примноження об'єктів культурного надбання. Встановлює пріоритети на підставі особливостей ситуації, розстановки сил і балансу інтересів.

сові ресурси, здійснює: вишукування об'єктів культурного надбання; ведення електронного Реєстру (всіх форм, типів і видів культурних об'єктів); розробку й розгортання програм і проектів; формування державного запиту з підготовки фахівців, атестації й сертифікації професіоналів; організацію Наглядових округів (схема 3).

*Наглядові округи* (органи територіальної організації загальнодержавної влади) здійснюють моніторинг фізичного стану об'єктів культурного надбання та нормативний нагляд за виконанням договірних охоронних зобов'язань. Окружні органи нагляду створюються відповідно до можливостей контролю, що визначається кількістю і складністю розташованих на території об'єктів, тому можуть бути різного розміру і не співпадати з адміністративними кордонами територіальних об'єднань. Зі зміною чисельності об'єктів культурного надбання змінюються межі округів, які визначаються й діють згідно з рішенням Фонду.

Базовим механізмом діяльності Фонду є програми і проекти, які розробляються та реалізуються на засадах публічно-приватного партнерства відповідно до наявної Національної Стратегії культурного надбання.

Акумульовані фінансові ресурси — кошти центрального бюджетного фінансування, спеціальні збори (туризм, штрафи, стягнення), міжнародні гранти, благодійність тощо — витрачаються Фондом на мислення (теоретичні розробки стосовно культурного надбання) та на дії щодо конкретних об'єктів. Коштами Фонду забезпечуються теоретичні і науково-практичні дослідження, розробка методологій та методик, проектування, експертиза, обстеження, вишукування, грошова оцінка, фахова освіта й підготовка, пропаганда культурного надбання, просвітництво населення.

Фінансування певних культурних об'єктів визначається органом управління Фонду за поданням спеціалізованими інституціями обґрунтованих рішень. Ініціаторами досліджень, проектних і реставраційних робіт можуть виступати власники культурних об'єктів, управлінці, окружні органи, громадські організації тощо.

Критерій оцінки діяльності Фонду — підвищення культурного потенціалу, культурного багатства<sup>9</sup>, культурного капіталу України.

НАЦІОНАЛЬНИЙ РЕЄСТР КУЛЬТУРНОГО НАДБАННЯ УКРАЇНИ. Загальним електронним Реєстром (технологія *блокчейн*) охоплюється все культурне надбання України — матеріальне й нематеріальне, рухоме (музичні інструменти, картини, рукописи, документи тощо) і нерухоме (об'єкти археології, архітектури, історії, монументального мистецтва, науки і техніки, садово-паркового мистецтва, культурні ландшафти), у тому числі втрачене з тих чи інших причин. Методологія, методика ставлення до об'єктів — різні, розробляються згідно з особливостями об'єктів культурного надбання. Для кожного виду об'єктів культурного надбання (матеріальні, нематеріальні, рухомі й нерухомі) у Реєстрі опрацьовуються відповідні структурні аспекти. У Концепції представлено Структуру накопичення інформації у Реєстрі стосовно об'єктів матеріального нерухомого культурного надбання.

У Реєстрі віддзеркалюється вся інформація, що стосується культурних об'єктів і постійно оновлюється у зв'язку з наявністю відповідних програм та проєктів, зміною форми власності, розпочатих процесів тощо. Також фіксується зміст і ступінь наявних проблем стосовно об'єктів, що є вказівкою для дій інспектора чи наглядового органу. Встановлюється взаємодія з іншими реєстрами (реєстр сертифікації, кадастри, база нотаріату, ДАБІ, Мінюст, реєстр охоронних договорів, реєстр оцінювачів, містобудівна документація, бюджету; реєстр виконавців досліджень, проектування та реставрації).

ПРОСТОРИ УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРНИМ НАДБАННЯМ УКРАЇНИ. Принцип публічно-приватного партнерства означає налагодження конструктивної взаємодії просторів муніципального управління, діяльності приватного бізнесу,

<sup>9</sup> Культурне багатство — широта культурного розмаїття (культурних об'єктів), якими розпоряджаються спільноти й які вклучені ними у відтворення людського потенціалу в результаті культурної діяльності.

державного управління, громадської активності, професійних організацій і міжнародного партнерства (схема 4).

*Простори муніципального управління та діяльності приватного бізнесу* — майданчики реалізації конкретних програм і проєктів стосовно культурних об'єктів. Муніципальна влада має змогу ініціювати програмно-проєктні розробки, брати участь у формуванні привабливих для бізнесу умов. На засадах публічно-приватного партнерства за наявності відповідних програм і проєктів приватний капітал отримує достатні правові та інституційні гарантії, а також нові простори реалізації власного капіталу та ініціатив стосовно використання культурних об'єктів. Захист бізнесу розглядається у зв'язці: власники — об'єкти — управлінці. Власники й управлінці (фізичні особи та юридичні різної форми власності), що володіють / використовують культурні об'єкти та несуть відповідальність за їх збереження та якісне утримання), мають між собою договірні зобов'язання.

Колаборація муніципалітетів з бізнесом дозволить вибудовувати баланс інтересів та сил, поєднувати муніципальні потреби з потребами бізнесу. Охоронні договори, а також проєкти та програми, які стосуються виконання певних дій стосовно культурних об'єктів, підлягають обов'язковому страхуванню. Практичні заходи з реабілітації, реставрації, відновлення об'єктів культурного надбання мають отримувати пільгову підтримку, податкові канікули тощо.

Суттєву роль в управлінні культурним надбанням відіграють *інститути громадянського суспільства* шляхом здійснення контролю за діяльністю органів державної влади, проведення громадської експертизи проєктів нормативно-правових актів, концепцій і програм з питань використання об'єктів культурного надбання; створення незалежних експертних рад із залученням фахівців, котрі діють на громадських засадах. Неурядові громадські об'єднання та саморегулівні організації беруть участь у реалізації культурної стратегії та культурних політик, ініціюють проведення дискурсів, здійснюють інспекційний нагляд

за культурними об'єктами, отримують делеговані Фондом функції щодо атестації професіоналів, сприяють розвитку державно-приватного партнерства щодо використання і капіталізації культурного надбання, виступають із законодавчими ініціативами тощо. Активна діяльність громадських об'єднань сприяє зміцненню гарантій додержання законності, забезпеченню адекватності системи управління культурним надбанням і відповідності національним інтересам, економічним можливостям.

*Професійні організації* у форматі фахових інституцій державної, комунальної, колективної форм власності виконують увесь необхідний обсяг науково-теоретичних і дослідних робіт, оцінку й страхування культурних об'єктів, відповідають за доброякісність результатів. Виконання робіт з реставрації, реабілітації культурних об'єктів здійснюється спеціалізованими організаціями різних форм власності, що мають відповідний виконавчий склад та наявний досвід. Діяльність фахових інституцій у межах затверджених програм і проектів фінансується Фондом та / або з інших джерел, передбачених законодавством.

*Простір міжнародного партнерства.* Управління культурним надбанням здійснюється за умов обов'язкової імплементації вимог та зобов'язань міжнародних документів стосовно культурних об'єктів, ратифікованих та підписаних Україною. Міжнародні організації з питань освіти, науки і культури, охорони пам'яток і визначних місць (ЮНЕСКО, ІКОМОС) здійснюють безпосередній нагляд за об'єктами культурного надбання України всесвітнього значення. Представники міжнародних інституцій можуть брати участь у роботі Стратегічного Форуму, бути членами Наглядової ради, експертами і консультантами Національного Фонду культурного надбання. Передбачається участь міжнародних фондів, об'єднань, організацій у фінансуванні програм і проектів Національного Фонду.

**НАГЛЯД ЗА КУЛЬТУРНИМ НАДБАННЯМ УКРАЇНИ.** За умов публічно-приватного партнерства нагляд за культурним надбанням України здійс-

нюється з боку міжнародних інституцій (ЮНЕСКО, ІКОМОС), держави (Національний Фонд), громадськості (громадська інспекція) й бізнесу (страхові компанії). Обов'язковому страхуванню підлягають всі програми і проекти використання культурних об'єктів. Охоронні зобов'язання містять детальні умови експлуатації та програму операцій з об'єктами. Будь-які відхилення від виконання договорів вважаються страховими випадками. Договори (охоронні й страхові), які укладаються стосовно кожного об'єкту, фіксуються у Національному Реєстрі культурного надбання (схема 3).

Підпорядковані Фонду Наглядові округи здійснюють моніторинг фізичного стану культурних об'єктів та нормативний нагляд за виконанням договорів / охоронних зобов'язань. Нагляд за діяльністю територіальних органів виконує Генеральна інспекція (як складова Фонду). Під наглядом інспекторів Наглядових округів знаходяться державні, комунальні, приватні управління, які здійснюють управлінську діяльність над об'єктами культурного надбання відповідних форм власності. У випадках виявлення на місцях порушень інспектори виконують правочинні дії. Генеральна інспекція, у свою чергу, здійснює постійний загальний нагляд за діяльністю окружних інспекторів. Нагляд за використанням культурних об'єктів посилюється діяльністю громадських інспекторів, котрі мають відповідну фахову підготовку.

**Висновки.** Управління культурним надбанням України є діяльністю публічно-приватного партнерства — синергетичної взаємодії публічного управління, приватного капіталу, професійного забезпечення та суспільної підтримки при реалізації стратегічно орієнтованих програм і проектів. Провідним органом управління культурним надбанням повинен стати Національний Фонд культурного надбання, який є базовим елементом механізму вироблення і реалізації культурних політик, акумулятором і розпорядником культурних активів<sup>10</sup>. Місія Фонду — підвищення культурного потенціалу та культурного капіталу України. Кому-

10 Культурний актив — перетворення культурного об'єкту на актив.



нікаційним центром (хабом) організації управління культурним надбанням є Стратегічний Форум.

Для кожного виду об'єктів культурного надбання (матеріальні, нематеріальні, рухомі й нерухомі) у Реєстрі необхідно опрацювати відповідні структурні аспекти.

Концепція є основою для технічного завдання на розробку низки нормативно-правових актів, що регулюють відповідно визначені відносини між суб'єктами правового регулювання. Особливої уваги потребує унормування робіт з об'єктами нерухомої спадщини (архітектури та містобудування), які пов'язані з землею та складними, дотичними до них, будівельними процесами.

Опрацьовані засади нової системи управління культурним надбанням повинні бути забезпечені

відповідними законодавчими змінами (закони, норми, порядки, підзаконні акти) з обов'язковою імплементацією вимог і зобов'язань міжнародних документів, ратифікованих і підписаних Україною у цій царині. Вимоги законодавства про культурне надбання мають бути враховані в актах містобудівного, земельного, екологічного та інших галузей законодавства. Взаємоузгодження норм має відбуватися на засадах гармонізації, оптимального співіснування різних законодавчих систем, за якими визнається їх самодостатній характер. Законодавство має забезпечувати не лише збереження культурних об'єктів, що перебувають у державній та комунальній власності, але й цінних об'єктів приватної власності.

## Література

1. Кондель-Пермінова Н. Культурна спадщина України: Perezavantazhennya systemy zberezhennya // *Xudozhnya kul'tura. Aktual'ni problemy*. Київ, 2018. Вип. 14. С. 20–27.
2. Концепція національної політики щодо культурної спадщини в Україні (Проект) / Під ред. О. П. Олійник. К.: Архитектура и престиж, Середняк Т. К., 2014. 134 с.
3. Інформаційно-аналітичні матеріали до парламентських слухань на тему: «Стан, проблеми та перспективи охорони культурної спадщини в Україні». Київ, квітень 2018 // Комітет Верховної Ради України з питань гуманітарної та інформаційної політики: офіційний сайт. URL: <http://kompkd.rada.gov.ua/uploads/documents/31998.pdf>. (дата звернення: 19.06.2020).

## References

1. Kondel'-Perminova N. Kul'turna spadshhy`na Ukrayiny` : Perezavantazhennya sy`stemy` zberezhennya // *Xudozhnya kul'tura. Aktual'ni problemy*. Ky`yiv, 2018. Vy`p. 14. S. 20–27.
2. Konceptsiya nacional'noyi polity`ky` shhodo kul'turnoyi spadshhy`ny` v Ukrayini (Proekt) / Pid red. O. P. Olijny`k. K.: Arxy`tektura y` presty`zh, Serednyak T. K., 2014. 134 s.
3. Informacijno-anality`chni materialy` do parlaments`ky`x sluxan` na temu: «Stan, problemy` ta perspektvy` oxorony` kul'turnoyi spadshhy`ny` v Ukrayini». Ky`yiv, kviten` 2018 // Komitet Verxovnoyi Rady` Ukrayiny` z py`tan` gumanitarnoyi ta informacijnoyi polity`ky` : oficijny`j sajt. URL: <http://kompkd.rada.gov.ua/uploads/documents/31998.pdf>. (last accessed: 19.06.2020).

**Кондель-Перминова Н. Н. Концепция инновационной системы управления культурным достоянием Украины**

**Аннотация.** На основе анализа истоков современных проблем отечественной системы охраны памятников освещена актуальность создания эффективной модели управления культурным достоянием Украины, ориентированной на налаживание процессов взаимодействия государства, бизнеса и общества, на достижение баланса интересов при условии соблюдения требований законодательства. Подчеркивается необходимость в создании отечественной системы управления, которая позволит украинскому обществу получить суверенитет над собственным будущим путем решения проблем сохранения и преумножения культурного достояния, а частному капиталу — возможность инициативного участия в процессах использования культурных объектов.

Излагаются методологические основы, основное содержание, сроки и понятия инновационной концепции управления культурным достоянием Украины, разработанной по собственной инициативе коллективом отечественных специалистов в 2018–2020 годах. Концепция разработана с «чистого листа» на основе перехода от понятия отрасли к понятию сферы и принципиального изменения парадигмы — от идеологии охраны к идеологии сохранения культурного достояния.

Основополагающим аспектом Концепции является управление именно культурным достоянием как деятельность государственно-частного партнерства. Определены базовые процессы, состав субъектов правового регулирования, принципиальные форматы участия субъектов в базовых процессах на каждом из этапов их (процессов) развертывания и особенности взаимодействия. Ведущим органом управления определяется Национальный Фонд культурного достояния, который аккумулирует финансовые ресурсы, осуществляет изыскания культурных объектов, ведение электронного Реестра (всех форм, типов и видов объектов); разработку и развертывание программ и проектов, формирование государственного запроса на подготовку специалистов, аттестацию и сертификацию профессионалов; организацию Наблюдательных округов (органов территориального управления). Роль коммуникационного центра (хаба) организации управления культурным достоянием предоставляется Стратегическому Форуму. Концепция является основой для технического задания на разработку ряда нормативно-правовых актов, регулирующих определенные отношения между субъектами правового регулирования.

*Ключевые слова:* культурное достояние, концепция управления, государственно-частное партнерство, Стратегический Форум, Национальный Фонд.

**Kondel-Perminova N. N. Conceptual Framework of Innovative Management System for the Cultural Heritage of Ukraine**

**Abstract.** Analysis of the roots of issues in Ukrainian preservation field gives ground to substantiate the topicality of creating an effective management model for the cultural heritage of Ukraine, aimed at regulating the processes of interaction between state, business, and society, at achieving a balance of interests in compliance with the law. The need to create a management system that would allow Ukrainian society to obtain sovereignty over its own future by solving the problem of preservation and further development of cultural heritage and would enable proactive participation of private sector in the processes of use of cultural objects has been emphasized in the study.

In the article, the methodological basis, core content, terms and ideas of the innovative Conceptual Framework for Management of the Cultural Heritage of Ukraine have been outlined. The conceptual framework was developed in 2018–2020 by the team of Ukrainian professionals in the field upon their own initiative. Conceptual framework, which was built from the scratch, is based on transition from the concept of a branch to the concept of a field, as well as on the fundamental change of the paradigm: from ideology of protection of cultural heritage to its preservation.

The key aspect of the conceptual framework is management of cultural heritage as a public–private partnership. The basic processes, agents of legal regulation, fundamental modes of participation of agents in the basic processes on every stage of these processes, and features of interaction have been set out. National Cultural Heritage Fund has been defined as a key managing institution that accumulates financial resources and conducts the search for the objects of cultural heritage, maintenance of the electronic registry (where all forms, types, and kinds of cultural objects would be listed), development and implementation of programs and projects; that forms the state demand for training, evaluation and certification of professionals; organizes the Supervisory Divisions (being the bodies of territorial administration). Strategic Forum has been chosen as a communication center (hub) for governance of cultural heritage. The conceptual framework is a foundation for further drafting of legislation that would regulate the respective relations between regulatory agents and stakeholders.

*Keywords:* cultural heritage, conceptual management framework, public-private partnership, Strategic Forum, National Cultural Heritage Fund.