

Євген В. Хорошилов*

КУЛЬТУРНА БЕЗПЕКА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ЗБРОЙНОЇ АГРЕСІЇ ПРОТИ УКРАЇНИ

Збройна агресія проти України принципово змінила умови функціонування культурної сфери територіальних громад, перетворивши її стійкість на предмет управлінських рішень, що виходять за межі традиційного утримання мережі закладів культури та охорони окремих об'єктів культурної спадщини. Фізичні руйнування культурної інфраструктури поєднуються із втратою або переміщенням культурних фондів, кадровими дефіцитами, порушенням інформаційних систем, зміною способів надання культурних послуг та необхідністю відновлювати культурні функції за умов тривалої невизначеності. Культурну безпеку територіальної громади запропоновано розглядати як спроможність системи місцевого врядування зберігати критично значущі культурні функції за умов безпекових загроз, захищати культурні активи та інформаційні ресурси, підтримувати доступ населення до культурних послуг, координувати діяльність залучених суб'єктів і забезпечувати керований перехід від реагування на втрати до відновлення культурного середовища. Обґрунтовано перехід від переважно об'єктно-охоронної логіки до управління безперервністю культурних функцій. Ризик-орієнтований механізм пов'язує визначення критичних культурних функцій і активів з оцінюванням їх уразливості, завчасною підготовкою культурних установ, розподілом управлінської відповідальності, резервуванням критичної інформації, координацією ресурсів, реагуванням на порушення та визначенням пріоритетів відновлення. Як прикладний інструмент запропоновано паспорт культурної безперервності установи, орієнтований на забезпечення швидкого управлінського рішення у випадку порушення її нормального функціонування. Наукова новизна полягає у концептуалізації культурної безпеки громади як локальної публічно-управлінської спроможності, результативність якої визначається не лише фізичною збереженістю культурних об'єктів, а здатністю громади не допустити перетворення матеріальної, кадрової, інформаційної або організаційної втрати на тривале припинення суспільно значущої культурної функції. Практичне значення отриманих результатів пов'язане з можливістю інтеграції запропонованого механізму до місцевих програм розвитку культури, кризового та бюджетного планування, діяльності культурних установ і процесів післявоєнного відновлення.

Ключові слова: культурна безпека, територіальна громада, публічне управління, місцеве самоврядування, культурна політика, культурна спадщина, управлінська спроможність, збройна агресія.

Лит. 13.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-301-640-651

* ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-4388-0864>

Evhen Horoshilov

CULTURAL SECURITY OF TERRITORIAL COMMUNITIES UNDER ARMED AGGRESSION AGAINST UKRAINE

Armed aggression against Ukraine has fundamentally changed the operating environment of the cultural sphere of territorial communities, making its resilience a matter of governance decisions that go beyond the traditional maintenance of networks of cultural institutions and the protection of individual cultural heritage sites. Physical destruction of cultural infrastructure is

* Department of Culture of the Department of Humanitarian Policy of the Dnipro City Council. Ukraine.

accompanied by the loss or displacement of cultural collections, personnel shortages, disruption of information systems, changes in the delivery of cultural services, and the need to restore cultural functions under prolonged uncertainty. The cultural security of a territorial community is proposed to be understood as the capacity of the local governance system to preserve critically important cultural functions under security threats, protect cultural assets and information resources, maintain public access to cultural services, coordinate the activities of relevant actors, and ensure a manageable transition from responding to losses to restoring the cultural environment. A shift from a predominantly object-centred protection logic towards the management of the continuity of cultural functions is substantiated. The proposed risk-oriented mechanism links the identification of critical cultural functions and assets with the assessment of their vulnerability, advance preparation of cultural institutions, allocation of managerial responsibility, backup of critical information, coordination of resources, response to disruptions and prioritisation of recovery. A cultural continuity passport of an institution is proposed as an applied instrument designed to support rapid governance decisions when its normal functioning is disrupted. The scientific novelty lies in conceptualising community cultural security as local public governance capacity whose effectiveness is determined not only by the physical preservation of cultural objects but also by the community's ability to prevent material, personnel, information or organisational losses from causing prolonged interruption of socially significant cultural functions. This interpretation integrates protection, continuity, coordination and recovery within a single governance logic while retaining the specific requirements applicable to cultural heritage objects. The practical value of the results lies in the possibility of integrating the proposed mechanism into local cultural development programmes, crisis and budget planning, the operations of cultural institutions, and post-war recovery processes. Further empirical testing may provide a basis for differentiating the mechanism according to the security environment, cultural infrastructure and institutional capacity of different types of territorial communities.

Keywords: cultural security, territorial community, public administration, local self-government, cultural policy, cultural heritage, governance capacity, armed aggression.

Peer-reviewed, approved and placed: 15.07.2026

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. Збройна агресія проти України змінила не лише масштаби фізичних загроз для культурної спадщини, а й умови, за яких територіальні громади забезпечують функціонування культурної сфери. В Україні було зафіксовано пошкодження або знищення 1990 об'єктів культурної спадщини та 2625 об'єктів культурної інфраструктури. Руйнувань зазнали заклади культури у 354 територіальних громадах, що становить близько 24 % від їх загальної кількості. Через тимчасову окупацію частини території України наведені показники не відображають остаточного масштабу втрат [6].

Матеріальні пошкодження не вичерпують управлінських наслідків війни для культурного середовища. Руйнування культурного об'єкта може супроводжуватися втратою локальних історичних матеріалів, культурних колекцій і можливостей їх використання у відтворенні історичної пам'яті [9]. У ширшому вимірі культурна спадщина пов'язана із суспільною консолідацією та збереженням спільного культурного простору [8]. Тому культурні втрати мають оцінюватися не тільки за вартістю зруйнованого майна.

Культурна безпека входить до ширшої проблематики національної безпеки й сталого розвитку, оскільки стан культурного середовища пов'язаний зі здатністю суспільства зберігати власну культурну суб'єктність та умови її відтворення [5]. Після 2014 р. безпековий вимір став помітною складовою

трансформації державної культурної політики України [4]. У такій логіці культура перестає розглядатися лише як сфера задоволення духовних потреб або виробництва культурного продукту. Одночасно реформа децентралізації перенесла значний обсяг практичної відповідальності за функціонування культурної сфери на рівень територіальних громад. Розвиток місцевої культурної інфраструктури дедалі більше залежить від ресурсної спроможності громади, організації управління та відповідності культурних послуг потребам її мешканців [3]. Зміна управлінських умов потребує трансформації підходів до функціонування місцевих культурних установ та до оцінювання результативності культурної політики [11].

У період війни ці два процеси – посилення безпекового значення культури та локалізація значної частини управлінських повноважень – безпосередньо перетинаються. Територіальна громада має не тільки фінансувати мережу культурних установ, а й приймати рішення щодо їх функціонування за умов тривалих ризиків, визначати пріоритети захисту, координувати доступні ресурси та забезпечувати відновлення культурного життя після пошкоджень. Державна стратегічна рамка також орієнтує культурну політику на довгостроковий розвиток, стійкість культурної сфери, доступність культурних благ та збереження культурної спадщини [2]. Однак реалізація таких орієнтирів на рівні конкретної території вимагає перетворення загальних пріоритетів на процедури прийняття місцевих управлінських рішень.

Традиційна система охорони культурної спадщини зосереджена передусім на збереженні матеріальних і нематеріальних культурних цінностей, їх правовому захисті та інституційному забезпеченні відповідної державної політики [13]. Для управління культурною безпекою громади цього недостатньо. Установа може втратити здатність виконувати свою функцію без фізичного знищення будівлі – через евакуацію працівників, неможливість доступу до приміщення, втрату інформаційних ресурсів, порушення енергопостачання або зміну структури потреб населення.

Виникає управлінська проблема: фізична збереженість культурного об'єкта та збереження культурної функції не завжди збігаються. Це потребує такого механізму культурної безпеки, у якому охорона культурного активу була б пов'язана з безперервністю суспільно значущої функції, завчасною підготовкою інституцій, координацією суб'єктів та логікою відновлення.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Проблематика культурної безпеки розвивається на перетині кількох напрямів наукової дискусії. В. Малімон пов'язує культурну безпеку зі сталим розвитком і національною безпекою [5], тоді як С. Константинок розглядає трансформацію державної культурної політики України через посилення її безпекового виміру після 2014 р. [4]. В. Потапенко, Ю. Тищенко, Ю. Каплан та співавтори аналізують культурну спадщину у взаємозв'язку з національною безпекою, історичною пам'яттю та суспільною консолідацією [8]. Інший напрям стосується безпосередньо територіальних громад. Н. Кіналь зосереджується на умовах розвитку місцевої культурної сфери та її фінансовому забезпеченні [3], Л. Тихончук і Т. Чубок – на результативності публічного управління культурою в умовах

децентралізації [11], а С. Антонова й І. Громик – на практичних особливостях розвитку культурного середовища територіальної громади [1]. У міжнародному фаховому дискурсі Н. Малиш, В. Шевченко та О. Ткачук-Мірошніченко розглядають інституційні й управлінські проблеми державної політики захисту культурної спадщини України [13].

Воєнний вимір представлений дослідженнями, що деталізують різні аспекти захисту та втрат культурного середовища. О. Рішняк співвідносить українську ситуацію з міжнародним досвідом охорони культурної спадщини у збройних конфліктах [10]. Н. Мусієнко аналізує виклики, що постали перед українською культурною спадщиною після початку повномасштабного вторгнення, та проблеми її збереження і відновлення [7]. О. Реєнт і Г. Денисенко розглядають наслідки воєнних руйнувань для нерухомої культурної спадщини та їх зв'язок з історичною пам'яттю [9]. Ю. Трач систематизує державні, міжнародні, професійні й громадські ініціативи щодо збереження та оптимізації захисту культурної спадщини [12]. Сформовані підходи достатньо повно пояснюють безпекове значення культури, проблеми функціонування культурної сфери громад і захист культурних цінностей під час війни, однак залишають концептуально роз'єднаними захист культурного активу та здатність місцевої системи управління підтримувати культурну функцію після порушення нормального режиму діяльності. Саме цей зв'язок є принциповим для переходу від охорони окремих об'єктів до управління культурною безпекою територіальної громади.

Формулювання цілей дослідження (мета статті) – обґрунтувати ризик-орієнтований механізм управління культурною безпекою територіальної громади в умовах збройної агресії проти України.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Вихідною точкою управлінського переосмислення культурної безпеки є розмежування культурного активу та культурної функції. У сфері охорони культурної спадщини фізичне збереження унікального об'єкта закономірно залишається самостійною цінністю. Досвід збройних конфліктів показує, що результативність такого захисту суттєво залежить від превентивної підготовки, а не лише від реагування після факту пошкодження [10]. Для публічного управління територіальною громадою культурний об'єкт водночас є носієм певної суспільної функції. Місцева мережа культурних установ функціонує у зв'язку з потребами населення, фінансовими можливостями території та організаційними рішеннями місцевого самоврядування [3]. Звідси випливає, що управлінський наслідок втрати установи має оцінюватися не лише через пошкоджене майно, а й через припинення або обмеження тієї культурної функції, яку вона забезпечувала. Бібліотека може бути одночасно місцем зберігання фонду, простором доступу до інформації, носієм краєзнавчих матеріалів і середовищем соціальної взаємодії. Мистецька школа забезпечує не тільки використання певної будівлі, а безперервність мистецької освіти. Музей поєднує матеріальну колекцію з функціями збереження, інтерпретації та передавання локальної пам'яті. Культурний центр підтримує взаємодію творчих спільнот і локальні форми культурної участі. Таке трактування особливо значуще після децентралізації, оскільки оцінювання діяльності

культурних установ дедалі тісніше пов'язується з їх реальним місцем у задоволенні потреб територіальної громади [11]. Фізична втрата приміщення не обов'язково означає повну втрату функції, якщо система управління здатна забезпечити альтернативний режим її виконання. Водночас неушкоджена будівля не гарантує безперервності роботи за відсутності персоналу, доступу, енергопостачання або інформаційних ресурсів.

На цій підставі культурна безпека територіальної громади визначається як спроможність системи місцевого врядування за умов зовнішніх і внутрішніх загроз зберігати критично значущі культурні функції, захищати культурні активи та інформаційні ресурси, підтримувати доступ населення до культурних послуг, координувати діяльність залучених суб'єктів і забезпечувати керований перехід від реагування на втрати до відновлення культурного середовища. Таке визначення переводить культурну безпеку зі статичного стану захищеності у площину управлінської здатності. Безпекове значення культурної політики вже не обмежується охороною матеріальних об'єктів, оскільки культура включена до ширших процесів формування ідентичності та суспільної стійкості [4]. Відповідно, втрата культурної функції може мати наслідки, що виходять за межі конкретної установи.

Культурна спадщина виконує консолідаційну функцію та підтримує зв'язок суспільства зі спільною історичною пам'яттю [8]. На рівні громади цей зв'язок конкретизується через локальні музеї, бібліотеки, пам'ятки, архівні матеріали, традиції та культурні практики. Їх значення не завжди можна адекватно оцінити лише через економічну вартість об'єкта. Ризик-орієнтована логіка починається з визначення того, які культурні функції та активи є критичними для конкретної території. Критичність у цьому випадку означає не формальний статус установи, а масштаб і характер наслідків, які виникнуть у разі втрати її функції. Підставами для такого оцінювання можуть бути незамінність культурної цінності, значення для локальної пам'яті, кількість користувачів відповідної культурної послуги, можливість оперативного перенесення діяльності, наявність функціональної альтернативи та час, необхідний для відновлення. Ці характеристики мають використовуватися не для створення універсального рейтингу об'єктів, а для обґрунтування рішень за умов обмеженого часу та ресурсів.

Воєнні загрози культурній сфері не завершуються моментом фізичного пошкодження. Досвід першого етапу повномасштабної війни показав необхідність одночасно вирішувати питання невідкладного збереження культурних цінностей і створювати передумови для їх подальшого відновлення [7]. Відтак безпекова політика громади повинна охоплювати часовий горизонт від підготовки до загрози до стабілізації культурної функції після її реалізації.

Завчасна підготовка потребує актуальної інформації про культурні активи. Без належної фіксації об'єктів, фондів і пов'язаних із ними даних у кризовій ситуації зростає ризик затримки рішень, втрати документації або неможливості встановити характер завданої шкоди. Сучасні ініціативи із захисту української культурної спадщини значну увагу приділяють саме документуванню, цифровим інструментам та формуванню інформаційної основи для збереження культурних цінностей [12].

Для музейної установи це означає потребу не лише мати інвентарний облік, а й заздалегідь визначити доступ до критично важливої інформації, порядок дій щодо найбільш уразливих предметів та суб'єктів, уповноважених приймати відповідні рішення. Для бібліотеки особливого значення може набувати резервування каталогів, краєзнавчих ресурсів або цифрових копій унікальних матеріалів.

Цифрове резервування виконує тут саме безпекову функцію. Воно не здатне замінити оригінальний культурний об'єкт, але зменшує ризик одночасної втрати активу та інформації про нього. Документування культурних втрат і використання цифрових технологій уже стали помітною складовою практик захисту української культурної спадщини [12]. Наявність цифрової копії, однак, не є достатньою, якщо вона зберігається в тій самій фізичній або технічній інфраструктурі, що й оригінальні дані. Для культурної безпеки значення має рознесене резервування, визначені права доступу, регулярність оновлення та можливість відновити інформацію після втрати локального обладнання. Це вже не технічна деталь оцифрування, а предмет управлінського рішення.

Наступний рівень пов'язаний із забезпеченням функціональної безперервності. Кожна культурна установа повинна мати мінімально достатню відповідь на питання, яким чином її критична функція може підтримуватися, якщо звичайний режим діяльності стане недоступним. Для цього пропонується паспорт культурної безперервності установи, його призначення полягає в концентрації тієї інформації, яка необхідна для швидкого рішення після порушення нормальної діяльності: критична функція установи, незамінні активи, відповідальні особи, резервне місце зберігання інформації, можливий альтернативний формат роботи, доступні партнерські ресурси та ключові зовнішні залежності. Паспорт не повинен перетворюватися на ще одну форму звітності, його цінність визначається придатністю до використання під час кризової ситуації. Частина інформації може мати обмежений режим доступу, якщо її розголошення створює додаткові ризики для культурних цінностей.

Зміна умов місцевого управління культурою вже вимагає більш гнучких організаційних моделей функціонування установ [11]. В умовах війни така гнучкість набуває безпекового змісту: культурна інституція має бути здатною частково підтримати діяльність навіть після втрати одного з ресурсів, від якого вона залежала у звичайному режимі.

Не менш суттєвим є розподіл управлінської відповідальності, у кризовій ситуації недостатня визначеність повноважень може стати не меншою проблемою, ніж дефіцит фінансування або матеріальних ресурсів. Якщо рішення про переміщення фонду, використання резервного приміщення чи зміну формату роботи потребує тривалого неформального погодження, швидкість реагування знижується.

Система охорони культурної спадщини в Україні передбачає взаємодію різних інституцій і рівнів публічного управління [13]. На рівні територіальної громади така взаємодія повинна бути конкретизована через завчасно встановлену відповідальність за дії, критичні для збереження культурних

функцій. Орган місцевого самоврядування або відповідна військова адміністрація мають забезпечувати включення культурної сфери до загального кризового планування території. Профільний структурний підрозділ може консолідувати дані щодо культурних ризиків і потреб. Керівник установи відповідає за актуальність внутрішньої інформації та готовність процедур, які перебувають у межах його компетенції.

Особливої уваги потребують точки залежності культурних установ від інших систем громади, переміщення колекції може бути неможливим без транспорту. Збереження цифрових ресурсів залежить від енергетичної та телекомунікаційної інфраструктури. Тимчасове відновлення культурної послуги може потребувати іншого комунального приміщення. Такі залежності мають бути відомі до моменту реалізації загрози.

Координація виходить і за межі самої системи місцевого самоврядування, у захисті української культурної спадщини вже використовуються можливості міжнародних організацій, професійних середовищ, громадських ініціатив та цифрових проєктів [12]. Для громади це відкриває додаткові ресурсні можливості, але водночас створює потребу узгоджувати допомогу із фактичними пріоритетами.

За відсутності локальної картини потреб зовнішній ресурс може розподілятися нерівномірно або дублювати вже реалізовані заходи. Координуюча функція місцевої влади полягає не в адміністративному підпорядкуванні зовнішніх партнерів, а у формуванні зрозумілої структури потреб, пріоритетів та очікуваних результатів.

Ресурсна спроможність територіальних громад суттєво відрізняється, що безпосередньо впливає на можливості культурної сфери [3]. Звідси випливає недоцільність побудови культурної безпеки виключно на принципі автономного накопичення резервів кожною громадою. Частину ресурсів доцільно забезпечувати через міжмуніципальну взаємодію. Йдеться про можливість тимчасового використання приміщень, резервного зберігання даних, доступу до спеціалізованого обладнання, фахівців або логістичних можливостей сусідніх громад. У цьому випадку управлінська спроможність визначається не лише власністю на ресурс, а гарантованим доступом до нього у визначених обставинах. Практика функціонування місцевої культурної сфери підтверджує можливість залучення ресурсів за межами звичайного бюджетного фінансування та взаємодії культурних установ із різними локальними суб'єктами [1]. За безпекової логіки така ресурсна гнучкість повинна використовуватися не ситуативно, а як складова завчасного планування.

Фінансова модель культурної безпеки також не повинна зводитися до вимоги збільшити видатки на культуру. Рівень фінансового забезпечення дійсно впливає на можливості місцевих культурних інституцій [3], однак безпекова результативність залежить передусім від відповідності витрат конкретному профілю ризику. Для однієї громади пріоритетною інвестицією може бути резервування інформації, для іншої – забезпечення автономного електропостачання культурної установи, для третьої – матеріали для захисту або переміщення фондів. У прифронтовій громаді структура ризиків

принципово відрізняється від території, яка не зазнає регулярних безпосередніх ударів, але приймає переміщені установи, працівників культури та нові групи населення. Ризик-орієнтоване бюджетування передбачає, що превентивна витрата оцінюється через імовірність та наслідки порушення критичної культурної функції. Йдеться не про створення універсальної частки культурного бюджету на безпеку, а про зв'язок між виявленою вразливістю і конкретним способом її зменшення. Після реалізації загрози управлінська увага переходить до визначення фактичних втрат. Масштаби пошкодження культурної інфраструктури України означають, що відновлення всіх об'єктів одночасно є ресурсно складним завданням [6]. Тому встановлення пріоритетів є не другорядною процедурою, а частиною управління культурною безпекою. При цьому фізичний ступінь пошкодження не повинен бути єдиним критерієм. Значення має те, яка культурна функція припинилася, скільки часу громада може існувати без неї, чи є доступною тимчасова альтернатива та наскільки відновлення конкретного об'єкта відповідає актуальним потребам населення.

Такий підхід не заперечує специфічних принципів реставрації та охорони пам'яток. Для унікального об'єкта культурної спадщини автентичність і збереження матеріальної субстанції залишаються самостійною цінністю. Воєнні руйнування нерухомої культурної спадщини мають наслідки для історичної пам'яті, які не можуть бути компенсовані простим створенням нового функціонального приміщення [9].

Інша ситуація може виникати з типовим приміщенням закладу культури. Якщо демографічна, просторова або функціональна структура громади після війни змінилася, буквально відтворення довоєнної мережі не обов'язково буде найбільш результативним рішенням. Управління відновленням має зважати на актуальну потребу в культурній функції, а не лише на факт існування будівлі до її пошкодження. Такий підхід переводить відновлення зі сфери будівельної реконструкції в площину публічного управління. Рішення про конкретний об'єкт співвідноситься з потребами населення, наявними альтернативами, доступним ресурсом та очікуваною публічною цінністю. Важливо, щоб реалізована загроза ставала джерелом інституційного навчання. Кризова ситуація виявляє фактичні, а не передбачувані залежності: доступність контактів, реальну швидкість прийняття рішень, достатність ресурсів, надійність резервних систем і життєздатність альтернативних форматів роботи. Після стабілізації ці результати мають бути перетворені на зміни процедур. План, який не був виконаний через відсутність транспортного ресурсу, потребує перегляду. Резервна копія, до якої не вдалося отримати доступ, не може вважатися надійною. Альтернативний формат культурної послуги, що продемонстрував стійкість, може бути інтегрований у майбутню систему роботи. У такому вигляді культурна безпека набуває циклічного характеру. Підготовка впливає на якість реагування, кризовий досвід змінює оцінку ризиків, а результати відновлення формують нову конфігурацію культурного середовища.

Ризик-орієнтований механізм управління культурною безпекою територіальної громади пропонується розуміти як постійно відновлюваний

управлінський зв'язок між ідентифікацією критичних культурних функцій і активів, оцінюванням їх уразливості, завчасною підготовкою, розподілом відповідальності, координованим реагуванням, підтриманням функціональної безперервності, фіксацією наслідків, визначенням пріоритетів відновлення та коригуванням управлінських рішень на основі набутого досвіду. Його принципова відмінність від переважно об'єктно-охоронної логіки полягає у зміні кінцевого критерію результативності. Збереження матеріального культурного активу залишається необхідним там, де сам об'єкт є носієм незамінної культурної цінності. Проте на рівні управління громадою культурна безпека додатково характеризується здатністю не допустити, щоб втрата приміщення, працівників, обладнання, інформації або доступу спричинила тривале припинення критично значущої культурної функції. Це дозволяє пов'язати безпеку, розвиток і відновлення культури в межах однієї управлінської логіки. Збереження культурного середовища не протиставляється його трансформації: якщо старий формат функціонування став нежиттєздатним, безпека може вимагати створення іншого способу забезпечення тієї самої суспільно значущої функції. Запропонований механізм не потребує формування окремої громіздкої адміністративної вертикалі. Його елементи можуть бути інтегровані до місцевої програми розвитку культури, планування цивільного захисту, бюджетного процесу, внутрішніх процедур установ та планів відновлення. Загальнодержавна стратегія розвитку культури створює рамку для відповідної інтеграції культурної стійкості до довгострокових управлінських рішень [2].

Практичне застосування потребує чітко визначеного суб'єкта координації. Профільний структурний підрозділ місцевої влади може консолідувати дані щодо критичних культурних функцій і ризиків, тоді як установи забезпечують актуальність власних планів безперервності. Бюджетний процес має переводити встановлені ризики у конкретні превентивні заходи, а партнерські домовленості – закривати ті ресурсні потреби, які недоцільно забезпечувати автономно. Управлінським результатом стає не кількість створених документів і не формальна наявність плану. Значення мають швидкість прийняття рішення, здатність захистити незамінний культурний актив, час відновлення критичної функції, доступність необхідної інформації та ефективність координації між суб'єктами.

Територіальна диференціація при цьому є обов'язковою, офіційні дані демонструють істотно різний масштаб культурних втрат між регіонами України [6]. Універсальна деталізована модель однакових заходів для всіх громад не враховувала б різниці між безпосередньою загрозою удару, наслідками окупації, прийманням переміщених культурних інституцій та довгостроковими демографічними змінами.

Незмінною залишається базова логіка: критична культурна функція визначається до реалізації ризику; її вразливості співвідносяться з доступними управлінськими інструментами; відповідальність встановлюється завчасно; реагування спрямовується не лише на локалізацію фізичних втрат, а й на підтримання культурної безперервності; відновлення завершується переглядом управлінських рішень.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Культурна безпека територіальної громади в умовах збройної агресії виходить за межі фізичної охорони культурних об'єктів. Її управлінський зміст визначається здатністю місцевої системи врядування зберігати або відновлювати суспільно значущі культурні функції тоді, коли звичайні інституційні, матеріальні, кадрові чи інформаційні умови їх забезпечення порушені.

Обґрунтований ризик-орієнтований механізм пов'язує культурний актив із функцією, яку він забезпечує, а функцію — з конкретними вразливостями та управлінськими рішеннями. Це дозволяє перейти від ситуативного реагування на окремі пошкодження до безперервного циклу підготовки, координації, реагування, підтримання функціональної безперервності, відновлення та інституційного навчання.

У межах запропонованого підходу кінцевим критерієм є не тільки збереження установи чи матеріального об'єкта, а здатність не допустити перетворення матеріальної, кадрової, інформаційної або організаційної втрати на довготривалий розрив культурного життя громади. Прикладним інструментом реалізації цієї логіки може стати паспорт культурної безперервності установи, інтегрований до ширшої системи місцевого кризового планування. Він повинен забезпечувати доступ до мінімально необхідної інформації про критичні функції, активи, відповідальність, резервні ресурси та альтернативні способи роботи, а не створювати додатковий формальний рівень звітності. Для місцевого самоврядування запропонований підхід означає можливість пов'язати політику культури з управлінням ризиками, бюджетним плануванням, міжвідомчою координацією, партнерськими ресурсами та відновленням. Культурна безпека за такої моделі не утворює ізольованого напрямку роботи, а стає властивістю способу, у який громада управляє своєю культурною сферою.

Подальша емпірична апробація механізму доцільна у громадах із різним характером безпекового середовища. Порівняння прифронтових, деокупованих і тилових територій дозволить встановити межі універсальності запропонованої логіки та визначити параметри, що потребують диференціації. Наступним результатом може стати формування системи індикаторів локальної спроможності у сфері культурної безпеки, придатної не для механічного рейтингування громад, а для діагностики управлінських вразливостей і визначення пріоритетів їх зменшення.

1. Антонова С. Є., Громик І. П. Особливості розвитку культури в Клеванській територіальній громаді Рівненської області. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економічні науки». 2023. Вип. 4(104). С. 3–13. DOI: 10.31713/ve420231.

2. Кабінет Міністрів України. Про схвалення Стратегії розвитку культури в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 березня 2025 р. № 293-р.

3. Кіналь Н. М. Особливості розвитку сфери культури в територіальних громадах. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2021. Вип. 4(150). С. 3–8. DOI: 10.36818/2071-4653-2021-4-1.

4. Константинюк С. Державна культурна політика як елемент національної політики безпеки: досвід України (2014–2022 рр.). Історико-політичні проблеми сучасного світу. 2023. Вип. 47. С. 219–227. DOI: 10.31861/mhpi2023.47.219-227.

5. Малімон В. І. Культурна безпека як важлива складова сталого розвитку та національної безпеки. Молодий вчений. 2019. № 5(69). С. 308–311. DOI: 10.32839/2304-5809/2019-5-69-68.
6. Міністерство культури України. російська агресія проти культури: росіяни пошкодили 1990 пам'яток культурної спадщини та 2625 об'єктів культурної інфраструктури. 06.08.2026.
7. Мусієнко Н. Культурна спадщина України в контексті російсько-української війни. Художня культура. Актуальні проблеми. 2023. № 19(2). С. 40–52. DOI: 10.31500/1992-5514.19(2).2023.294622.
8. Потапенко В., Тищенко Ю., Каплан Ю., Бакальчук В., Литвиненко О., Михайлова О. Культурна спадщина та національна безпека : аналітична доповідь. Київ : НІСД, 2023. 58 с.
9. Реєнт О., Денисенко Г. Культурна спадщина України в умовах російсько-української війни: виклики та наслідки збройної агресії. Український історичний журнал. 2024. № 6. С. 44–65. DOI: 10.15407/uhj2024.06.044.
10. Рішняк О. Культурна спадщина у воєнному конфлікті: міжнародний досвід другої половини XX – початку XXI ст. та українська дійсність. Український історичний журнал. 2022. № 4. С. 159–173. DOI: 10.15407/uhj2022.04.159.
11. Тихончук Л. Х., Чубок Т. О. Ефективність публічного управління у сфері культури в умовах децентралізації (на прикладі Рівненської області). Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економічні науки». 2021. Вип. 3(95). С. 146–156. DOI: 10.31713/ve3202113.
12. Трач Ю. Культурна спадщина в Україні: ініціативи щодо збереження та оптимізації захисту. Питання культурології. 2025. Вип. 45. С. 194–209. DOI: 10.31866/2410-1311.45.2025.325054.
13. Malysh N., Shevchenko V., Tkachuk-Miroshnychenko O. State policy in the sphere of protection of cultural heritage in Ukraine. Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development. 2021. Vol. 11, No. 3. P. 262–279. DOI: 10.1108/JCHMSD-03-2020-0047.

1. Antonova, S. Ye., & Hromyk, I. P. (2023). Osoblyvosti rozvytku kultury v Klevanskii terytorialnii hromadi Rivnenskoï oblasti [Peculiarities of cultural development in the Klevan territorial community of Rivne region]. Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Seriya «Ekonomiczni nauky», 4(104), 3–13. DOI: 10.31713/ve420231.

2. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2025). Pro skhvalennia Stratehii rozvytku kultury v Ukraini na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2025–2027 rokakh [On approval of the Strategy for the Development of Culture in Ukraine until 2030 and the operational action plan for its implementation in 2025–2027]. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 28 bereznia 2025 r. № 293-r.

3. Kinal, N. M. (2021). Osoblyvosti rozvytku sfery kultury v terytorialnykh hromadakh [Peculiarities of cultural sphere development in territorial communities]. Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy, 4(150), 3–8. DOI: 10.36818/2071-4653-2021-4-1.

4. Konstantyniuk, S. (2023). Derzhavna kulturna polityka yak element natsionalnoi polityky bezpeky: dosvid Ukrainy (2014–2022 rr.) [State cultural policy as an element of national security policy: The experience of Ukraine (2014–2022)]. Istoryko-politychni problemy suchasnoho svitu, 47, 219–227. DOI: 10.31861/mhpi2023.47.219-227.

5. Malimon, V. I. (2019). Kulturna bezpeka yak vazhlyva skladova staloho rozvytku ta natsionalnoi bezpeky [Cultural security as an important component of sustainable development and national security]. Molodyi vchenyi, 5(69), 308–311. DOI: 10.32839/2304-5809/2019-5-69-68.

6. Ministerstvo kultury Ukrainy. (2026). rosiiska ahresiaa proty kultury: rosiiani poshkodyly 1990 pamiatok kulturnoi spadshchyny ta 2625 ob'ektiv kulturnoi infrastruktury [Russian aggression against culture: 1,990 cultural heritage sites and 2,625 cultural infrastructure facilities damaged]. 06.08.2026.

7. Musiienko, N. (2023). Kulturna spadshchyna Ukrainy v konteksti rosiisko-ukrainskoi viiny [Cultural heritage of Ukraine in the context of the Russian-Ukrainian war]. Khudozhnia kultura. Aktualni problemy, 19(2), 40–52. DOI: 10.31500/1992-5514.19(2).2023.294622.

8. Potapenko, V., Tyshchenko, Yu., Kaplan, Yu., Bakalchuk, V., Lytvynenko, O., & Mykhailova, O. (2023). Kulturna spadshchyna ta natsionalna bezpeka: analitychna dopovid [Cultural heritage and national security: Analytical report]. Kyiv: NISD.

9. Reient, O., & Denysenko, H. (2024). Kulturna spadshchyna Ukrainy v umovakh rosiisko-ukrainskoi viiny: vykyky ta naslidky zbroinoi ahresii [Cultural heritage of Ukraine during the Russian-

Ukrainian war: Challenges and consequences of armed aggression]. *Ukrainskyi istorychnyi zhurnal*, 6, 44–65. DOI: 10.15407/uhj2024.06.044.

10. Rishniak, O. (2022). Kulturna spadshchyna u voiennomu konflikti: mizhnarodnyi dosvid druhoi polovyny XX – pochatku XXI st. ta ukrainska diisnist [Cultural heritage in armed conflict: International experience of the second half of the twentieth and early twenty-first centuries and Ukrainian realities]. *Ukrainskyi istorychnyi zhurnal*, 4, 159–173. DOI: 10.15407/uhj2022.04.159.

11. Tykhonchuk, L. Kh., & Chubok, T. O. (2021). Efektyvnist publichnoho upravlinnia u sferi kultury v umovakh detsentralizatsii (na prykladi Rivnenskoï oblasti) [Effectiveness of public administration in the sphere of culture under decentralisation: The case of Rivne region]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, 3(95), 146–156. DOI: 10.31713/ve3202113.

12. Trach, Yu. (2025). Kulturna spadshchyna v Ukraini: initsiatyvy shchodo zberezhennta ta optymizatsii zakhystu [Cultural heritage in Ukraine: Initiatives for preservation and optimisation of protection]. *Pytannia kulturolohii*, 45, 194–209. DOI: 10.31866/2410-1311.45.2025.325054.

13. Malys, N., Shevchenko, V., & Tkachuk-Miroshnychenko, O. (2021). State policy in the sphere of protection of cultural heritage in Ukraine. *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, 11(3), 262–279. DOI: 10.1108/JCHMSD-03-2020-0047.