

УДК 338.58.65.014

Ширяєва Наталія Юріївна, кандидат технічних наук, доцент, керівник центру організації освітнього процесу, Одеська державна академія будівництва та архітектури, вул. Дідріхсона, 4, м.Одеса, 65029, Україна, тел.: (097) 344-25-50, e-mail: n.shyriaieva@odaba.edu.ua, <https://orcid.org/0000-0002-2233-3581>

МЕНЕДЖМЕНТ БУДІВНИЦТВА У СФЕРІ ПРОЄКТІВ ОБ'ЄКТІВ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ

Анотація. В статті узагальнено підходи до стратегічного управління інвестиційною привабливістю проєктів об'єктів культурної спадщини є актуальною, затребуваною і має важливе значення в сучасному світі. Україна має багатий культурний спадок, до нерухокої культурної спадщини віднесено численні історичні, архітектурні, археологічні, художні та природні об'єкти. Кілька прикладів таких об'єктів для інвесторів з метою забезпечення їхньої збереженості, реставрації та розвитку: Львівська історична центральна частина, включає в себе середньовічну архітектуру, яка включає Ратушу, Вірменську церкву, Львівську оперу, і багато інших історичних будівель. Київська печерна лавра, це великий монастирський комплекс в Києві, який включає в себе численні церкви, печерні монастирі, музеї та іконографічні колекції. Фортеця Кам'янець-Подільська, один з найкраще збережених середньовічних фортець в Україні, розташований у місті Кам'янець-Подільському. Церкви Карпатського регіону. Карпатський регіон України відомий своєю дерев'яною архітектурою, включаючи дерев'яні церкви, які є об'єктами культурної спадщини ЮНЕСКО. Кримські татарські містечка, в Криму є численні історичні містечка та фортеці, які свідчать про багатий культурний спадок татарської спільноти. До нерухокої культурної спадщини віднесено такі стародавні історичні міста, як Чернігів, Луцьк, Острог, Івано-Франківськ та інші. Україна також багата на археологічні пам'ятки, включаючи давні поселення, могильники та об'єкти стародавнього мистецтва. Це лише декілька прикладів об'єктів культурної спадщини в Україні. Кожен з них має свою унікальну історію та культурне значення.

Метою статті є розвиток стратегічних підходів, пов'язаних з ефективним залученням інвестицій та забезпеченням інвестиційної привабливості для проєктів, спрямованих на збереження та розвиток вітчизняної культурної спадщини. Поставлено завдання наукових досліджень щодо міжнародних стандартів та кращих практик управління інвестиціями в культурну спадщину, пропонування їх в контексті конкретних проєктів; проведення аналізу інвестиційного потенціалу, виявлення можливостей та обмеження залучення інвестицій для проєктів в галузі культурної спадщини; на основі результатів передпроектного аналізу формування елементів стратегії для

покращення інвестиційної привабливості проектів об'єктів культурної спадщини, визначення джерел фінансування, включаючи державні кошти.

Дослідження проектів наведених вище об'єктів культурної спадщини, які потребують інвестицій та стратегічного управління, є важливим завданням для їхнього збереження та розвитку на державному рівні. З урахуванням цих факторів, наукові дослідження в галузі стратегічного управління інвестиційною привабливістю проектів об'єктів культурної спадщини мають велике значення для суспільства, культури та збереження спадщини, вони спрямовані на забезпечення кращого управління та ефективного використання інвестиційних ресурсів для збереження та розвитку цінних культурних об'єктів.

Ключові слова: будівельна галузь, менеджмент, управління проектами, культурна спадщина, містобудівна діяльність.

Shyriaieva Nataliya, Candidate of Technical Sciences, Associate professor of Department of Management and Marketing Odessa State Academy of Civil Engineering and Architecture, 4 Didrihsons st., Odessa, 65029, Ukraine, tel.: (097) 344-25-50, e-mail: n.shyriaieva@ogasa.org.ua, <https://orcid.org/0000-0002-2233-3581>

CONSTRUCTION MANAGEMENT IN THE FIELD OF PROJECTS OF CULTURAL HERITAGE OBJECTS

Abstract. The article summarizes the approaches to strategic management of the investment attractiveness of projects of cultural heritage objects, which is relevant, in demand and of great importance in the modern world. Ukraine has a rich cultural heritage, numerous historical, architectural, archaeological, artistic and natural objects are classified as immovable cultural heritage. A few examples of such objects for investors in order to ensure their preservation, restoration and development: Lviv's historical central part, includes medieval architecture, which includes the Town Hall, the Armenian Church, the Lviv Opera House, and many other historical buildings. The Kyiv Cave Lavra is a large monastic complex in Kyiv, which includes numerous churches, cave monasteries, museums, and iconographic collections. Kamianets-Podilskyi Fortress, one of the best-preserved medieval fortresses in Ukraine, is located in the city of Kamianets-Podilskyi. Churches of the Carpathian region. The Carpathian region of Ukraine is famous for its wooden architecture, including wooden churches, which are UNESCO cultural heritage sites. Crimean Tatar towns, there are numerous historical towns and fortresses in Crimea, which testify to the rich cultural heritage of the Tatar community. Such ancient historical cities as Chernihiv, Lutsk, Ostrog, Ivano-Frankivsk and others are classified as immovable cultural heritage. Ukraine is also rich in archaeological sites, including ancient settlements, burial grounds and objects of ancient art. These are just a few examples of cultural heritage sites in Ukraine. Each of them has its own unique history and cultural significance.

The purpose of the article is the development of strategic approaches related to the effective attraction of investments and ensuring investment attractiveness for projects aimed at the preservation and development of the national cultural heritage. The task of scientific research on international standards and best practices for managing investments in cultural heritage, proposing them in the context of specific projects is set; analysis of investment potential, identification of opportunities and limitations of investment attraction for projects in the field of cultural heritage; on the basis of the results of the pre-project analysis, the formation of strategy elements to improve the investment attractiveness of projects of cultural heritage objects, the determination of sources of financing, including state funds.

Studying the projects of the above cultural heritage objects, which require investment and strategic management, is an important task for their preservation and development at the state level. Taking into account these factors, scientific research in the field of strategic management of the investment attractiveness of cultural heritage projects is of great importance for society, culture and heritage preservation, they are aimed at ensuring better management and effective use of investment resources for the preservation and development of valuable cultural objects .

Keywords: construction industry, management, project management, cultural heritage, urban development.

Постановка проблеми. Тематика наукових досліджень передбачає багатогранне вивчення та розробку стратегій, спрямованих на залучення інвестицій та підвищення привабливості проектів об'єктів культурної спадщини для інвесторів з метою забезпечення їхньої збереженості, реставрації та розвитку. Трансдисциплінарні дослідження інвестиційної привабливості у сфері проектів об'єктів культурної спадщини можуть включати такі напрямки:

- збереження об'єктів культурної спадщини є надзвичайно важливими для збереження історії, культури та ідентичності націй, стратегічне управління інвестиціями допоможе забезпечити їх консервацію та збереження для майбутніх поколінь;

- розвиток туризму, багато об'єктів культурної спадщини привертають туристів, що може стати важливим джерелом доходів для регіонів та країн, ефективне управління проектами повинно сприяти розвитку туризму та економіки;

- спільність, культурна спадщина є спільним надбанням людства, збереження та захист об'єктів культурної спадщини вимагає спільних зусиль інтернаціональної спільноти;

- інновації та розвиток в сфері управління проектами в галузі культурної спадщини може сприяти впровадженню інноваційних підходів та технологій у консервацію та охорону спадщини;

- соціокультурний розвиток, проекти культурної спадщини можуть мати значний вплив на соціокультурний розвиток місцевих спільнот, включаючи освіту, мистецтво, традиції та ідентичність;

- співробітництво та дипломатія, реалізація проектів культурної спадщини може сприяти співробітництву між країнами та сприяти дипломатичним відносинам;

- принципи доброчесності в проектах об'єктів культурної спадщини повинні відображати етичні та моральні стандарти, які повинні дотримуватися під час управління та збереження цінностей культурної спадщини, дотримання цих принципів повинно сприяти збереженню автентичності, екологічній стійкості та етичному використанню культурної спадщини;

- виклики та загрози, на жаль в сучасних вітчизняних реаліях об'єкти культурної спадщини піддаються різним викликам і загрозам, таким як природні катастрофи, забудова, вандалізм, тому ефективне управління інвестиціями може допомогти зберегти їх від таких загроз. Міжнародна організація ЮНЕСКО підтвердила пошкодження 274 культурних об'єктів в Україні з початку повномасштабного вторгнення іншої країни.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми збереження об'єктів культурної спадщини досліджують вчені та практики-фахівці Ірина Постернак та Сергій Постернак [1, с. 162]. Група вчених під керівництвом професора Миколи Бевза за результатами досліджень відображають проблемні питання щодо реставрації пам'яток архітектури [2]. Фахівці Ткач Ганна та Опалько Тетяна визначають, що імплементація міжнародних стандартів та кращих практик є важливим кроком розвитку у сфері проектного менеджменту [3, с. 185]. Ольга Дойкова під час аналітичних досліджень визначає інноваційні технології будівельних матеріалів, які можуть бути застосовані під час реставрації та реконструкції об'єктів культурної спадщини тощо [4, с. 161].

Мета статті спрямована на розвиток управлінських підходів до будівельних проектів культурної спадщини задля збереження цінних культурних об'єктів для сучасного та майбутнього покоління.

Виклад основного матеріалу. Дослідження міжнародних стандартів та кращих практик управління культурною спадщиною є важливим етапом для ефективного розвитку, впровадження вітчизняних та інвестиційної привабливості проектів об'єктів культурної спадщини.

Ключові міжнародні стандарти та кращі практики, які можуть бути використані в контексті стратегічного управління інвестиційною привабливістю проектів об'єктів культурної спадщини:

- Конвенція ЮНЕСКО про охорону світової культурної та природної спадщини, яка визначає загальні принципи охорони та збереження об'єктів світової спадщини;

- Рамкова конвенція Ради Європи про значення культурної спадщини для суспільства, яка регулює процедури в охороні національних культурних цінностей, правила для вивозу та повернення культурних цінностей;

- Міжнародні стандарти реставрації (ICOMOS);
- Міжнародна рада з охорони пам'яток та історичних місць (ICOMOS) розробляє стандарти та рекомендації для реставрації та збереження культурної спадщини. Вони використовуються для проектів, пов'язаних із реставрацією та консервацією об'єктів;

- Міжнародні стандарти музейної діяльності (ICOM). Міжнародна рада музеїв (ICOM) розробляє стандарти та рекомендації для музейної роботи (кодекс музейної етики тощо), включаючи збереження та публічний доступ до колекцій. Ці стандарти можуть бути корисними для проектів, пов'язаних із створенням та управлінням музеями, управління персоналом тощо.

Кращі практики управління проектами об'єктів культурної спадщини; вивчення та адаптація кращих практик з інших країн та проектів може бути корисним для вдосконалення управління проектами об'єктів культурної спадщини. Це може включати стратегії залучення громадськості, фінансовий менеджмент, маркетинг та інші аспекти управління; міжнародна співпраця та обмін досвідом.

Менеджмент проектів об'єктів культурної спадщини передбачає комплексний підхід:

- аналіз інвестиційного потенціалу, для ефективного управління інвестиційною привабливістю проектів об'єктів культурної спадщини, важливо провести аналіз потенціалу інвестицій в дану сферу, це включає вивчення економічного потенціалу проекту, його туристичного значення та можливостей для залучення фінансування;

- розробка стратегії залучення інвестицій, одним з ключових етапів є розробка стратегії, яка визначає шляхи та методи залучення інвестицій, це може включати в себе створення інвестиційних пакетів, пошук потенційних інвесторів, розробку привабливих пропозицій для інвестицій;

- залучення громадськості та професіоналів, громадськість та професіонали можуть бути активними учасниками у визначенні пріоритетів та обговоренні проектів об'єктів культурної спадщини;

- управління ризиками є невід'ємною частиною стратегічного управління інвестиціями в культурну спадщину, при цьому ризики можуть включати в себе зміни урядової політики, фінансові ризики, ризики втрати автентичності;

- моніторинг і оцінка результатів, важливим аспектом є постійний моніторинг та оцінка результатів проектів інвестування в культурну спадщину, це дозволяє вчасно виявляти проблеми та коригувати стратегію згідно потреб;

- дослідження та використання міжнародних стандартів та кращих практик у сфері управління інвестиційною привабливістю проектів об'єктів культурної спадщини можуть допомогти забезпечити їх ефективність.

На рівні держави інституціональну діяльність уповноважені виконувати Міністерство культури та інформаційної політики України, структурний підрозділ Державна служба з питань національної культурної спадщини.

Основні проекти у сфері об'єктів культурної спадщини, які реалізовані в Одеській територіальній громаді, наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

**Основні результати інституціональної діяльності
з питань охорони об'єктів культурної спадщини Одеської міської ради**

№ п.п.	Найменування проекту	Реєстраційний номер проекту	Вартість проектів
1	2	3	4
1	Завершальні будівельні роботи	45400000-1	21М грн
2	Архітектурні та супутні послуги	71200000-0	5.5М грн
3	Послуги у сфері містобудування	71410000-5	3.4М грн
4	Послуги музеїв та послуги зі збереження історичних пам'яток і будівель	92520000-2	600k грн
5	Послуги з технічного огляду та випробовувань	71630000-3	500k грн
6	Послуги у сфері наукових досліджень та експериментальних розробок	73100000-3	500k грн
7	Послуги з організації виставок, ярмарок і конгресів	79950000-8	480k грн
8	Послуги з обробки даних	72310000-1	400k грн
9	Послуги з управління будівельними проектами	71541000-2	260k грн
10	Консультаційні послуги у галузях інженерії та будівництва	71310000-4	31k грн
11	Послуги бібліотек і архівів	92510000-9	19k грн
12	Послуги з професійної підготовки у сфері підвищення кваліфікації	80570000-0	7,4k грн

Складено автором на основі [5].

На рівні територіальної громади на прикладі Одеської області з 2002-го року займається Управління з питань охорони об'єктів культурної спадщини Одеської міської ради. За період роботи Управлінням з питань охорони об'єктів культурної спадщини Одеської міської ради оголошено 328 закупівель; успішно проведено 303 закупівлі очікуваною вартістю 46.83 млн грн; підписано 304 договори на суму 40,81 млн грн [5]. Основними замовниками послуг Управління з питань охорони об'єктів культурної спадщини Одеської міської ради є відомі компанії Екострой, Державне підприємство "Всеукраїнський науково-методичний та дослідно-інформаційний центр архітектурної спадщини, Підприємство об'єднання громадян "Інститут культурної спадщини" Всеукраїнської Ради з охорони культурної спадщини України та інші, таблиця 2.

Таблиця 2

Основні замовники послуг з питань охорони об'єктів культурної спадщини Одеської територіальної громади

№ п.п.	Замовник проекту	Загальна вартість проектів, грн	Кількість проектів
1	2	3	4
1	ТОВ "Мале підприємство у формі товариства з обмеженою відповідальністю науково - виробничий центр «ЕКОСТРОЙ»" / #23209234	7 823 391,14	37
2	ТОВ "АЛЬП ДЕКОР ЕКО ГРУП" / #39552207	3 721 952.98	19
3	Державне підприємство "Всеукраїнський науково-методичний та дослідно-інформаційний центр архітектурної спадщини" / #22956220	2 275 624.4	2
4	ТОВ "Екстер`єр-Дизайн" / #32894665	2 159 120,03	11
5	Товариство з Обмеженою Відповідальністю "Експерт Будова" / #40208920	1 140 640.09	8
6	Підприємство об'єднання громадян "Інститут культурної спадщини" Всеукраїнської Ради з охорони культурної спадщини України / #39827490	1 094 406,40	6
7	Товариство з обмеженою відповідальністю "науково виробничий центр "ЕКОСТРОЙ+" / #39924569	458 276,99	4
8	Товариство з обмеженою відповідальністю "Науково-дослідний і проектний центр архітектурної та містобудівної спадщини" / #35081776	107 334,28	1
9	Товариство з обмеженою відповідальністю з іноземною інвестицією Туристична агенція "МУНІЦИПАЛ-ОДЕСА" / #30376582	91 247,00	2
10	ТОВ "Інститут міської регенерації та дизайну" / #41599438	90 000	1
11	Комунальне підприємство «Одеське міське проектно-виробниче бюро архітектури та містобудування» ОМР / #23986877	83 721.60	1

Складено автором на основі [5].

До основних ризиків дискваліфікації проектів культурної спадщини віднесено невідповідність учасників вимогам тендерних торгів або відсутність необхідних документів. Звісно, що до ризиків проектів віднесено

руйнування пам'яток. Станом на дату, коли здійснювався передпроектний аналіз, починаючи з 24 лютого 2022 року в Україні пошкоджено або зруйновано 623 нерухомі об'єкти культурної спадщини, з них національного значення – 80, місцевого значення – 484, щойно виявлених – 59, у тому числі зазнав руйнувань Художній музей міста Одеси вночі 5 листопада 2023 року.

Формування стратегії інвестиційної привабливості в проектах об'єктів культурної спадщини повинно враховувати принципи доброчесності спрямованих на збереження та використання культурної спадщини майбутні поколіннями, тобто це інвестиції в майбутнє: принцип збереження інтегритету вимагає збереження цілісності об'єктів культурної спадщини та їхньої автентичності, це означає, що будь-які реставраційні чи консерваційні роботи повинні виконуватися таким чином, щоб зберегти історичний характер та характерні особливості об'єкту; участь спільноти та громадськості, доброчесні проекти культурної спадщини включають участь спільноти та громадськості у процесі планування, виконання та прийняття рішень, це дозволяє враховувати інтереси та думки місцевого населення; принцип екологічної стійкості передбачає здійснення робіт та діяльності на об'єктах культурної спадщини з мінімальним впливом на навколишнє середовище, збереження природного середовища навколо спадщини є важливим аспектом; доступність та освіта, проекти культурної спадщини повинні сприяти підвищенню обізнаності та освіти про культурну спадщину, це означає, що спадщина має бути доступною для громадськості, інклюзивною та сприяти освіті та популяризації; етичне використання, проекти повинні дотримуватися етичних стандартів та законів при використанні культурної спадщини; фінансова доброчесність, планування та управління фінансами проектів повинні бути прозорими та доброчесними, з урахуванням джерел фінансування та їх відповідності цілям збереження спадщини; дослідження і збереження матеріальної та нематеріальної спадщини, проекти повинні включати в себе дослідження, документацію та збереження не лише матеріальних артефактів, але й нематеріальної спадщини, такої як традиції, мова та обряди. З урахуванням ієрархічної структури необхідних робіт розраховано обсяг інвестицій в проект зі збереження історичного середовища Центральної частини міста Одеси, цінної історичної забудови, особливо в ядрі історичного центру Одеси. Вартість проекту складає 623 314,4 тис грн. Термін реалізації проекту заплановано до 2026 року. В рамках стратегії покращення інвестиційної привабливості пропонується другий напрямок - розвиток туристичного потенціалу міста Одеси. Туристичний потенціал - це сукупність природних, культурних, історичних, інфраструктурних та інших ресурсів можливостей, які відкривають можливість розвитку туризму в певному регіоні, місті або країні. Туристичний потенціал включає в себе всі фактори, які можуть зробити певне місце привабливим для туристів та сприяти розвитку туризму. Обсяг інвестицій в проект розвитку туристичного потенціалу міста Одеси, складає 31 436,4 тис грн. Термін реалізації проекту заплановано до 2026 року. Після визначення вартості в рамках стратегічного управління інвестиційною

привабливістю. ключовим етапом є управління зацікавленими сторонами проектів. Залучення інвестиційного потенціалу в проекти об'єктів культурної спадщини від зацікавлених сторін може бути досить значущим, оскільки ця сфера має великий культурний, туристичний та економічний вплив в контексті міжнародних стандартів та кращих практик. Потенціальні джерела інвестицій від зацікавлених сторін в проекти об'єктів культурної спадщини з метою їх збереження та розвитку: приватні інвестиції, приватні інвестори, бізнес та філантропи можуть фінансувати проекти культурної спадщини, спонсоруючи реставрацію, створення музеїв чи організацію культурних заходів; міжнародні організації та фонди, такі як ЮНЕСКО, можуть фінансувати проекти збереження світової культурної спадщини; гранти та конкурси для проектів культурної спадщини; державні фонди та міські програми, залучення інвестицій в проекти об'єктів культурної спадщини від державних фондів та міських програм, збереження історичної та культурної цінності, інвестиції дозволяють зберегти та відновити цінні об'єкти культурної спадщини, які інакше можуть піддаватися руйнуванню або знищенню, розвиток туризму; створення робочих місць в галузі туризму, реставрації, музейної діяльності тощо, підвищення національної свідомості громадськості, взаємодія з громадськістю, зростання рекреаційних можливостей, об'єкти культурної спадщини можуть стати публічними місцями для рекреації та відпочинку; вплив на соціокультурне середовище, комплексний вплив інвестиційних проектів на місцеву спільноту, туризм, освіту та інші соціокультурні аспекти. План управління зацікавленими сторонами для проектів об'єктів культурної спадщини ідентифікувати, аналізувати та керувати всіма сторонами, які мають інтерес або вплив на проект. Загальний план управління зацікавленими сторонами для проектів містить декілька етапів, серед яких: ідентифікація зацікавлених сторін, їх специфіка проекту об'єкта культурної спадщини і види; аналіз важливості та впливу, оцінка важливості кожної зацікавленої сторони для проекту та їхній вплив; розробка стратегій комунікації; визначення очікувань і потреб, це може включати соціальні, культурні, фінансові та інші аспекти; встановлення механізмів зворотного зв'язку для можливості висловлювати свої погляди, пропозиції та скарги; відстеження та оновлення; розв'язання конфліктів, планування способів вирішення можливих конфліктів між цікавими сторонами призначення відповідальних за їх рішення; заохочення участі: можливість для залучення зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень і виконання проекту; оцінка впливу: управління документами. До зацікавлених сторін у сфері управління проектами об'єктів культурної спадщини можна віднести Міністерство культури та інформаційної політики України, яке є дуже впливовим та професійно спроможним стейкхолдером. Серед напрямів діяльності Міністерство культури та інформаційної політики України є: захист культурної спадщини, збереження та відновлення культурної спадщини України, історичні пам'ятники, музеї, архітектурні об'єкти; підтримка мистецтва та культури: Міністерство розробляє та впроваджує програми та проекти, які сприяють розвитку мистецтва, культури, літератури

та інших галузей; міжнародна співпраця; освітні програми, які сприяють професійного розвитку та дорослої освіти у сфері управління проектами об'єктів культурної спадщини. Уряд України може виділяти кошти на збереження та розвиток об'єктів культурної спадщини, розподіляючи їх по органах місцевого самоврядування, територіальних громадах. Так, наприклад, в Державному бюджеті України на 2024 рік враховані видатки: на відновлення та увічнення національної пам'яті, у тому числі у сфері об'єктів культурної спадщини враховано видатків на суму 835,8 млн. грн; створення умов для розвитку особистості, підвищення культурного рівня та естетичного виховання громадян – 1 854,5 млн грн; державну підтримку реалізації інвестиційних проектів із значними інвестиціями 3 000 млн грн (фінансування запланованих та залучення нових інвестиційних проектів із значними інвестиціями для відновлення і розвитку економіки України). Видатки на умовах загального фонду для Міністерства культури та інформаційної політики України поступово збільшуються щороку. Так, в 2024 році видатки збільшено до 10 406 262,3 тис грн (+ 1 235 462 тис грн або на 12%), в тому числі враховано видатки на проекти Українського інституту національної пам'яті на суму 74 294,4 тис грн [6].

Висновки. Менеджмент будівництва у сфері проектів об'єктів культурної спадщини передбачає комплексний підхід: аналіз інвестиційного потенціалу; розробка стратегії залучення інвестицій, одним з ключових етапів є розробка стратегії, яка визначає шляхи та методи залучення інвестицій; залучення громадськості та професіоналів; управління ризиками; моніторинг і оцінка результатів; використання міжнародних стандартів та кращих практик у сфері управління інвестиційною привабливістю проектів об'єктів культурної спадщини можуть допомогти забезпечити їх ефективність. На прикладі Історичного центру міста Одеси розроблено елементи стратегії інвестиційної привабливості, в рамках якої: сформовано стратегічні цілі у розрізі виконавців проектів, це наприклад, забезпечення доступності культурних послуг, зберігання, захист та популяризація культурної спадщини та культурних цінностей українського народу, збереження національної пам'яті українського народу, підтримка конкурентоспроможних інноваційних підходів у сфері проектів культурної спадщини, формування цілісного україномовного культурно-інформаційного простору; складено план управління вартістю за проектами щодо: відновлення історичного середовища, ремонтно-реставраційних роботах історичного ареалу та відновлення елементів декору на будинках; розраховано та розподілено по роках інвестиції на впровадження проектних робіт зі збереження об'єктів культурної спадщини вартістю 623 мільйони 314 тис грн та на реалізацію заходів туристичної привабливості вартістю 31 мільйон 436 тис грн; запроектовано план управління зацікавленими сторонами, визначено їх участь та оцінено в балах вплив на проекти. Очікується, що наведені пропозиції комплексно вплинуть на покращення інвестиційної привабливості.

Література:

1. Постернак Ірина, Постернак Сергій, Постернак Олексій. Рішення ЮНЕСКО допоможе захищати нашу Одесу. *Міжнародна та національна безпека: теоретичні та прикладні аспекти*. матеріали VII міжн. наук.-практ. конф. 17 березня 2023 року. м. Дніпро. 812 с. С. 161 - 164.
2. Комплексні наукові дослідження в реставрації пам'яток архітектури: [колективна монографія] під ред. проф., д. арх. Миколи Бевза – Львів: НУ «Львівська політехніка», вид-во «Растр-7», 2022. – 346 с., іл.
3. Ткач Альона, Опалько Тетяна. Імплементція міжнародного стандарту “мислення менеджера” в середовище вітчизняних управлінців проектами. *Управління проектами: проектний підхід в сучасному менеджменті*. матер. XIII Міжн.наук.-практ. інтернет-конф. 20-21 жовтня 2022 р. Одеса: Одес. держ.акад.будівн. та арх. 2022. Одеса: ОДАБА, 2022. 197 с. С. 185-187.
4. Дойкова Ольга. Сучасні досягнення в галузі цивільного будівництва. Маркетингові технології розвитку бізнесу. Редакція: Михайло Окландер, Магдалена Вежбік-Стронська. Серія монографій Факультет архітектури, будівництва та прикладного мистецтва. Катовіцька технологічна школа. Монографія 32, 2020. С. 156-163.
5. Сайт «Організації - Clarity Project» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://clarity-project.info/edrs>.
6. Закон України «Про Державний бюджет України на 2024 рік» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-20#Text>

References:

1. Posternak Iryna, Posternak Serhiy, Posternak Oleksiy (2023). Rishennia YuNESKO dopomozhe zakhyshchaty nashu Odesu [UNESCO's decision will help protect our Odesa]. Proceeding from INSTAA'23: *VII Mizhnarodna naukovopraktychna konferentsiia «Mizhnarodna ta natsionalna bezpeka: teoretychni ta prykladni aspekty» - The Seventh International Scientific and Practical Conference «International and national security: theoretical and applied aspects»*. (pp. 161-164). Dnipro: «DSUofIA» [in Ukrainian].
2. Bevz Mykola, Rybchynskiy Oleh, Dyba Yuriy, Taras Yaroslav, Demkiv Myron, Lukomskiy Yuriy, et al. (2022). *Kompleksni naukovi doslidzhennia v restavratsii pamiatok arkhitektury [Comprehensive scientific research in the restoration of architectural monuments]*. Lviv: Lviv Polytechnic University [in Ukrainian].
3. Tkach Alyona, Opalko Tetiana (2022). Implementatsiia mizhnarodnoho standartu “myslennia menedzheru” v seredovishche vitchyznianskykh upravlyntsiiv proiektamy [Implementation of the international standard "managerial thinking" in the environment of domestic project managers]. Proceeding from INSTAA'22: *VIII Mizhnarodna naukovopraktychna konferentsiia «Upravlinnia proektamy: proektnyi pidkhid v suchasnomu menedzhmenti» - The Eighth International Scientific and Practical Conference «Project management: project approach in modern management»*. (pp. 185-187). Odessa: «OSAC&A» [in Ukrainian].
4. Olha Doikova (2020). Suchasni dosiahnennia v haluzi tsyvilnoho budivnytstva [Modern achievements in the civil engineering industry]. *Marketinghovi tekhnolohii rozvytku biznesu - Marketing technologies of business development*. (pp. 156-163). Poland: «Katowice School of Technology». [in Poland].
5. Sait «Orhanizatsii - Clarity Project» [Sait Organizations - Clarity Project]. *clarity-project.info/edrs* Retrieved from <https://clarity-project.info/edrs>. [in Ukrainian].
6. Zakon Ukrainy «Pro Derzhavnyi biudzheth Ukrainy na 2024 rik» [The Law of Ukraine «About the State Budget of Ukraine for 2024»]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-20#Text> [in Ukrainian].