

МОЖЛИВІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНКУРСНОГО ПРОЄКТНОГО ФІНАНСУВАННЯ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Аналітична розвідка

2024

DOI: 10.70719/respol.2025.50



Зміст

Вступ: цілі та методологія	4
Резюме	7
1. Огляд програмно-цільового методу фінансування культури	8
1.1 Роль культури в суспільному розвитку та фінансування в умовах війни	8
1.2 Програмно-цільовий метод фінансування культури на місцевому рівні	10
1.3 Переваги та недоліки програмно-цільового методу	16
2. Опис конкурсного проєктного підходу до фінансування культури	19
2.1 Сутність і особливості проєктного підходу у фінансуванні культури	19
2.2 Доцільність проєктного фінансування культури	21
2.3 Релевантний досвід проєктного фінансування культури на регіональному рівні	22
2.3.1 Український досвід	22
2.3.2 Іноземний досвід	32
3. Оцінка можливості впровадження конкурсного проєктного фінансування в українських умовах	37
3.1 Проблеми фінансування культури	39

3.2	Необхідність змін в умовах повномасштабної війникультури.....	40
3.3	Результати впровадження змішаного фінансування	40
3.4	Рівні впровадження проєктного фінансування культури у громадах	41
3.5	Релевантність іноземного досвіду для України.....	43
Висновки		45

Вступ

Цілі та методологія

Ця аналітична розвідка розроблена в рамках проєкту [RES-POL](#) (Rapid Expert Support for Culture and Media Policies in Ukraine), що здійснює ГС «Центр “Регіональний розвиток”» **Агенції економічного розвитку [PPV](#)** за фінансової підтримки **Європейського Союзу**.

Проєкт RES-POL має на меті посилити функціональну спроможність [Міністерства культури та стратегічних комунікацій](#) і його відомств (Українського інституту книги, Українського культурного фонду, Державного агентства України з питань мистецтв та мистецької освіти й Українського інституту національної пам'яті).

Тривалість проєкту RES-POL – від січня 2024 до червня 2025 року.

У фокусі проєкту RES-POL – чотири сектори (**Мистецтво та культура, Культурна спадщина, Креативні індустрії та Медіа**) і понад 20 секторів (індустрій та видів мистецької діяльності). Окремо RES-POL розглядає **10 істотних питань** розвитку культури (конкурентна оплата праці, ефективність державних підприємств у сфері культури, фінансування креативних індустрій, моделі фінансування культурних послуг, громади та культурна спадщина, інтеграція з ЄС та культурна політика тощо).

Методологія проєкту передбачає:

- Визначити істотні питання політики в секторах та підсекторах і описати їх в аналітичних записках та базових звітах;
- Проаналізувати 10 істотних питань розвитку культури у фокусі проєкту й описати їх у базових звітах;
- Напрацювати й описати у стратегічних брифах пропозиції політик щодо істотних питань секторів та 10 істотних питань розвитку культури;
- Розробити секторальні стратегії і операційні програми для секторів у фокусі проєкту та дорожні карти їх втілення;
- Випрацювати зміни до кількох нормативно-правових актів та / або розробити концепції пілотних проєктів, щоби впровадити створені у проєкті політики;

- Проаналізувати європейський досвід планування та впровадження політик, оцінити деякі політики у сфері культури в Україні та інституційну спроможність відомств у сфері управління Міністерства культури та стратегічних комунікацій.

Проект RES-POL активно залучає заінтересовані сторони на всіх етапах розроблення політик. Інформація про напрацювання проекту доступна на сторінці [RES-POL у Facebook](#).

Мета цієї аналітичної розвідки – вивчити можливості впровадження конкурсного проектного фінансування на рівні територіальних громад.

Істотні питання політики – це виклики та проблеми, з якими стикаються заінтересовані сторони, які заважають розвитку підсектору і для розв'язання яких, можливо, необхідне втручання на рівні держави.

Методологія підготовки аналітичної розвідки передбачає:

- Провести кабінетне дослідження аналітичних матеріалів про стан та динаміку розвитку підсектору;
- Провести глибинні інтерв'ю із заінтересованими сторонами (учасниками ринку, представниками екосистем та середовищ, дотичними державними установами та організаціями);
- Визначити та описати істотні питання політики;
- Створити публічну фокус-групу, щоби представити визначені істотні питання політики;
- Опитати заінтересовані сторони, щоби верифікувати та ранжувати істотні питання політики;
- Підготувати рекомендації для подальшого розроблення політик, які розв'язуватимуть визначені істотні питання.

Автори аналітичної розвідки

Максим Самойлюк - економіст Центру економічної стратегії;

Олександра Мироненко - економістка Центру економічної стратегії;

Рецензент аналітичної розвідки:

Володимир Воробей – керівник групи ключових експертів RES-POL;

Літературна редакторка – Тетяна Блажівська;

Дизайнерка – Ольга Мацьків.

Команда проєкту висловлює щирі подяки усім представницям та представникам сектору, які взяли участь в опитуванні та глибоких інтерв'ю, за їхній час, готовність говорити про проблеми та спільно шукати їх вирішення.

При цитуванні тексту цієї аналітичної розвідки (повністю чи частково) необхідне пряме використання першоджерела з посиланням на нього.

Зміст цієї аналітичної розвідки є відповідальністю Громадської спілки «Центр “Регіональний розвиток”» і не обов'язково відображає позицію Європейського Союзу.

Резюме

Ця аналітична розвідка розглядає ефективність і доцільність застосування конкурсного проєктного фінансування у сфері культури, зокрема на регіональному рівні. Основний висновок – оптимальне поєднання програмно-цільового методу та конкурсного проєктного фінансування може забезпечити баланс між стабільністю базової культурної інфраструктури та підтримкою інноваційних ініціатив.

Ключові аспекти:

- **Програмно-цільовий метод є основою для фінансування базової культурної інфраструктури** (театри, музеї, бібліотеки), забезпечуючи її стабільність і сталість у довгостроковій перспективі. Водночас його обмежена гнучкість та орієнтація на кількісні показники знижують ефективність у випадках, коли потрібна швидка адаптація до нових викликів.
- **Проєктне фінансування дозволяє реалізовувати інноваційні короткострокові ініціативи, що відповідають на актуальні суспільні потреби.** Це підхід, орієнтований на конкуренцію, якість та швидку адаптацію до змін. Однак без базового фінансування інфраструктури проєкти ризикують втратити стабільну основу.
- **Рівні фінансування:** національний (Український культурний фонд), регіональний (його потенційні підрозділи) та місцеві фонди культури. Створення та розвиток місцевих фондів культури є оптимальним шляхом, УКФ може надавати їм експертну підтримку та співфінансування, а імплементація його регіональних підрозділів може бути недоцільною.
- **Проблеми фінансування культури:** обмеженість бюджетних ресурсів, відсутність чітких стратегічних цілей та вузький горизонт планування (один бюджетний рік) значно ускладнюють розвиток сфери культури.

Ключові рекомендації:

1. Зберегти базове фінансування за ПЦМ для підтримки культурної інфраструктури.
2. Розвивати проєктне фінансування як гнучкий механізм підтримки інновацій.

Зосередити увагу на створенні місцевих фондів культури для децентралізації фінансування та на ухваленні спеціального закону, що регулюватиме їхню діяльність. Огляд програмно-цільового методу фінансування культури

1. Огляд програмно-цільового методу фінансування культури

1.1 Роль культури в суспільному розвитку та фінансування в умовах війни

Розвиток культури є важливим чинником загального розвитку суспільства. В умовах війни українці особливо усвідомлюють значення культурної ідентичності та національної приналежності. Культурний розвиток сприяє задоволенню творчих потреб громадян, а також збереженню та популяризації української і світової культурної спадщини.

Фактичні бюджетні видатки на культуру свідчать про те, що ця сфера не є пріоритетним напрямом державної політики. До початку повномасштабного вторгнення на культуру витрачали близько [0,5% загальної суми видатків державного бюджету](#). Після 2022 року ця частка скоротилась і в 2023 році становила [0,1%, тобто 4,3 млрд грн.](#)

Фінансування потреб культури натомість здійснюється здебільшого за рахунок місцевих бюджетів. До початку повномасштабного вторгнення за рахунок місцевих бюджетів покривалось 70% видатків на культуру, а після 2022 року ця частка зросла до 79% у 2023 році. Збільшення внеску місцевих бюджетів у фінансування культури зумовлено, зокрема, переорієнтацією державного бюджету на воєнні цілі.

У 2023 році з місцевих бюджетів здійснено видатків на сферу культури та мистецтва на суму понад 16,7 млрд грн. Уточнений план по цих видатках було виконано на 94,3%. Більшість видатків здійснюється за рахунок загального фонду місцевих бюджетів.

Головними напрямками [культурних видатків](#) з місцевих бюджетів є забезпечення клубних закладів (у 2023 році витратили 6,3 млрд грн), бібліотек, музеїв та виставок (5,5 млрд грн в 2023 році) та театрів (1,9 млрд грн в 2023 році). Кошти із державного бюджету здебільшого витрачаються на забезпечення діяльності театрів (1,3 млрд грн в 2023 році) та бібліотек, музеїв та виставок (1,1 млрд грн).

У 2017 році в Україні налічувалось 16,8 тис. публічних бібліотек, 113 театрів, 574 музеїв та 17,1 тис. клубних закладів. Тоді приблизні витрати зведеного бюджету на один культурний заклад складають: 0,4 млн грн на бібліотеки, музеї та клубні заклади, 29 млн на театри.

У середині 2023 року [Український центр культурних досліджень \(УЦКД\)](#) здійснив загальнонаціональний моніторинг впливу військової агресії на галузь культури, в рамках якого було отримано інформацію щодо основних показників культурних закладів України (дослідження охоплює більше половини театрів, цирків, концертних організацій, мистецьких колективів та музеїв).

За результатами моніторингу, найбільше залежні від бюджетного фінансування музеї та галереї – частка бюджетного фінансування в них складає 66%, надходження від продажу квитків 5% та інші надходження 29%. Найменш залежні від бюджетного фінансування цирки: за рахунок державного та місцевих бюджетів вони отримують 39%, за рахунок квитків – 16% та інші надходження – 46%. Театри більше ніж на половину фінансуються бюджетними коштами – 54%, квитки – 6% та інше фінансування – 40%.

[За розрахунками УЦКД](#), середній річний бюджет одного культурного закладу станом на кінець 2022 року складає 19 млн грн, з яких 11 млн складає фінансування на рахунок бюджетів та 8 млн є власними надходженнями. Це середнє значення для всіх закладів, що брали участь у моніторингу, – театрів, філармоній, мистецьких залів, музеїв тощо (за виключенням бібліотек). Найбільшими є бюджети театрів – в середньому 56,4 млн грн, з яких 30,5 млн грн – це бюджетне фінансування. Найменше фінансуються музеї та галереї – 5 млн грн в рік, з яких 3,3 млн є бюджетним фінансуванням.

1.2 Програмно-цільовий метод фінансування культури на місцевому рівні

[Метою програмно-цільового методу у бюджетному процесі згідно із концепцією Кабінету міністрів](#) щодо застосування програмно-цільового методу в бюджетному процесі є встановлення безпосереднього зв'язку між виділенням бюджетних коштів та результатами їх використання. Саме програмно-цільовий метод є ключовим у процесі фінансування бюджетних видатків на культуру.

Програмно-цільовий метод (далі – ПЦМ) полягає у такому управлінні бюджетними коштами, який дозволить досягти конкретних результатів за рахунок коштів бюджету із застосуванням оцінки ефективності використання бюджетних коштів на всіх стадіях [бюджетного процесу](#).

Процес фінансування за програмно-цільовим методом здійснюється у такий спосіб:

1. Встановлення соціально-економічної проблеми.
2. Формування мети – вирішення встановленої проблеми.
3. Формування бюджетних програм.
4. Розробка завдань для реалізації бюджетних програм із зазначенням термінів їх виконання.
5. Формування показників виконання.
6. Виконання бюджетної програми.
7. Моніторинг результатів та [визначення результативності бюджетної програми](#).

При застосуванні ПЦМ у бюджетному процесі використовується програмна класифікація видатків та кредитування, за якою бюджетні кошти розподіляються на конкретні бюджетні програми, що подаються головними розпорядниками бюджетних коштів.

ПЦМ застосовується як на рівні державного бюджету, так і на рівні місцевих бюджетів. Головною складовою ПЦМ на місцевому рівні є бюджетні програми, які формуються головними розпорядниками бюджетних коштів під час складання Бюджетної декларації – прогнозу місцевого бюджету.

Бюджетна програма – це сукупність заходів, спрямованих на досягнення мети, завдань та очікуваного результату, визначення та реалізацію яких здійснює розпорядник бюджетних коштів відповідно до покладених на нього функцій.

Також при застосуванні ПЦМ важливими є результативні показники бюджетної програми, які використовуються для оцінки ефективності бюджетної програми за напрямками використання коштів. Це кількісні та якісні показники, які визначають результат виконання бюджетної програми, характеризують хід її реалізації, ступінь досягнення цілей державної політики у відповідній сфері тощо.

Результативні показники в застосуванні ПЦМ поділяють на наступні групи:

- **показники затрат** – визначають обсяги та структуру ресурсів, що забезпечують виконання бюджетної програми (штатна та організаційна структура);
- **показники продукту** – використовуються для оцінки досягнення поставлених цілей (кількість користувачів товарами або послугами, виробленими в процесі виконання бюджетної програми);
- **показники ефективності** – відношення кількості вироблених товарів або послуг до витрати ресурсів на одиницю показника продукту;
- **показники якості** – відображають якість вироблених товарів або послуг ([динаміка збільшення виробництва, надання послуг](#)).

При розробці бюджетних програм головні розпорядники бюджетних коштів мають чітко встановлювати мету та завдання програми, зважаючи на результативні показники її виконання.

Результативні показники різняться за галузями бюджетних програм та напрямками видатків. В галузі культури існує декілька основних напрямів фінансової підтримки, в яких формуються бюджетні програми – це підтримка театрів, музичних установ, бібліотек, музеїв та заповідників. Кожна з програм має свою мету та завдання, але загальною метою є формування та задоволення творчих, культурних та інформаційних потреб громадян, їх естетичне виховання, розвиток та збагачення духовного потенціалу, популяризація українського і зарубіжного мистецтва, відродження та збереження української національної культури. Результативні показники за бюджетними програмами у сфері культури наведені в **таблиці 1**.

Таблиця 1. Результативні показники бюджетних програм місцевих бюджетів у галузі культури.

Бюджетна програма	Показники затрат	Показники продукту	Показники ефективності	Показники якості
Фінансова підтримка театрів	- кількість театрів (національних, академічних), - середньорічне число працівників	кількість вистав, нових постановок, глядачів, плановий обсяг валового доходу, плановий обсяг фінансової підтримки за рахунок коштів місцевих бюджетів тощо	- середні витрати на виставу, - середня кількість глядачів на одній виставі, - кількість безкоштовних відвідувань, - середня ціна одного квитка	середня завантаженість залів та її динаміка, динаміка завантаженості, динаміка збільшення глядачів, відсоток фінансової підтримки за рахунок коштів місцевих бюджетів в обсязі валового доходу
Фінансова підтримка філармоній, художніх і музичних колективів, ансамблів, концертних та циркових організацій	- кількість установ (національних та академічних колективів, філармоній тощо), - середньорічне число працівників	- кількість подій, - комерційна місткість глядацьких залів, - плановий обсяг валового доходу, - плановий обсяг фінансової підтримки за рахунок місцевих бюджетів тощо	- середні витрати на концерт, - середня кількість слухачів на одному концерті, - середня вартість одного квитка	- середня завантаженість залів та її динаміка, - динаміка збільшення глядачів, - відсоток фінансової підтримки за рахунок коштів місцевих бюджетів
Забезпечення діяльності бібліотек	- кількість бібліотек, - середньорічне число працівників	- кількість користувачів послуг, - бібліотечний фонд, - поповнення та списання фонду, - кількість книговидач, - кількість проведених заходів тощо	- кількість книговидач на одного працівника, - середні витрати на обслуговування одного читача, - середні витрати на придбання одного примірника, - кількість звернень тощо	- динаміка поповнення бібліотечного фонду, - динаміка збільшення книговидач, - коефіцієнти оновлюваності та списання бібліотечного фонду тощо

Бюджетна програма	Показники затрат	Показники продукту	Показники ефективності	Показники якості
Забезпечення діяльності музеїв і виставок	- кількість установ, - середньорічне число працівників	кількість проведених виставок, відвідувачів, обсяг доходів	- середня вартість квитка та однієї екскурсії, - середні витрати на одного відвідувача, - середня кількість відвідувачів	- збільшення відвідувачів, виставок та інших заходів, - відсоток предметів, що експонуються, у загальному музейному фонді - частка задіяних виставкових площ тощо
Забезпечення діяльності заповідників	- кількість заповідників, - середньорічне число працівників	кількість екскурсій, відвідувачів	- середня вартість квитка, - середні витрати на одного відвідувача	динаміка збільшення відвідувачів та проведених екскурсій
Забезпечення діяльності палаців і будинків культури, клубів, центрів дозвілля та інших клубних закладів	- кількість установ, - середньорічне число працівників	- кількість відвідувачів та заходів, - кількість осіб, які беруть участь у аматорських формуваннях, - плановий обсяг доходів тощо	- середня вартість квитка, - середні витрати на одного відвідувача, - середні витрати на проведення заходу	- динаміка збільшення відвідувачів, - відсоток фінансової підтримки місцевих бюджетів, - частка доходів від проведених заходів та реалізації квитків
Інші заклади та заходи в галузі культури і мистецтва	- кількість установ, - середньорічне число працівників	- кількість відвідувачів та заходів, - кількість колективів, - плановий обсяг доходів, - кількість реалізованих квитків	- середні витрати на захід, - середня кількість учасників та відвідувачів, - ціна квитка	- динаміка збільшення заходів, учасників та відвідувачів, - відсоток фінансової підтримки місцевих бюджетів

Джерело: [Типовий перелік результативних показників бюджетних програм місцевих бюджетів у галузі «Культура».](#)

Результативні показники для бюджетних програм культурної сфери не мають принципових відмінностей залежно від напрямів, на які спрямовують бюджетні кошти.

Показники затрат усіх програм включають чисельність працівників та кількість установ, що дає базове уявлення про масштаб культурних послуг у регіоні. До прикладу, за результатами [фінансового аудиту](#) бюджетних програм за напрямом “Музеї та виставки” у Львові в період 2015-2018 років, показниками затрат були кількість установ, виставок, придбання експонатів, обладнання та інших предметів, видатки на капітальний ремонт.

Показники продукту відображають кількісні аспекти, як-от кількість заходів, відвідувачів, обсяги доходів. Ці показники акцентують увагу на продуктивності кожної установи, оцінюючи активність і залучення аудиторії. Для музеїв та виставок Львова показниками продукту стали також і кількість експонатів, які планується придбати (у 2018 році заплановано було придбати 1580 експонатів, фактично виконано на 1572), кількість створених фільмів на вшанування пам'яті загиблих воїнів АТО, збір спогадів та матеріалів про львів'ян, які загинули під час Революції гідності та проведення АТО, підготовка та видання Книги Пам'яті, кількість закуплених для розповсюдження дисків з піснями воїнів АТО «Пісні війни» у закладах культури міста Львова. План по останніх продуктах не було виконано.

Показники ефективності включають середні витрати на один захід, середню вартість квитка та кількість відвідувачів на один захід. Вони дозволяють оцінити економічну ефективність, зокрема наскільки доступними є послуги для населення та наскільки ефективно використовуються бюджетні кошти. Наприклад, для музеїв та виставок Львова показниками ефективності також були середні витрати на створення фільмів, витрати на підготовку та видання Книги Пам'яті та витрати на видання одного диску з піснями воїнів АТО “Пісні війни”.

Показники якості відображають динаміку зростання відвідуваності, завантаженість залів, частку фінансування від місцевих бюджетів. Вони допомагають оцінити сталість інтересу до культурних заходів та вплив фінансової підтримки на розвиток сфери.

Загалом такі показники дозволяють вимірювати продуктивність і економічну ефективність, проте вони можуть не завжди повноцінно відображати якісну сторону культурних заходів. Наприклад, оцінка успішності театральної постановки лише за

кількістю глядачів або доходами не враховує її культурну цінність та вплив на суспільство.

Відповідальним за виконання бюджетної програми та її результативних показників може бути головний розпорядник бюджетних коштів або розпорядник нижчого рівня, який виконує бюджетні програми у системі головного розпорядника.

Розпорядник бюджетних коштів – це бюджетна установа, уповноважена на отримання бюджетних асигнувань, взяття бюджетних та інших зобов'язань, здійснення витрат бюджету.

Розпорядники поділяються на головних та розпорядників нижчого рівня за обсягом наданих повноважень. Головними розпорядниками коштів місцевих бюджетів можуть бути місцеві державні адміністрації, виконавчі органи та апарати місцевих рад, структурні підрозділи місцевих державних адміністрацій, виконавчих органів місцевих рад в особі їх керівників. [Головний розпорядник бюджетних коштів затверджує кошториси розпорядників нижчого рівня.](#)

1.3 Переваги та недоліки програмно-цільового методу

ПЦМ дозволяє встановити пряму залежність між виділенням бюджетних коштів та результатами бюджетних програм. При застосуванні ПЦМ створюється система планування бюджету, яка **орієнтована на досягнення стратегічних цілей** у найбільш ефективний спосіб, а не просто на утримання бюджетних установ.

Проблемним моментом у цьому контексті є відсутність чи застарілість стратегічних цілей розвитку культури. Чинна [«Довгострокова стратегія розвитку української культури»](#) була затверджена у 2016 році і не відповідає сучасним реаліям необхідності деколонізації та посилення ролі культурної сфери у спротиві України російській агресії. Станом на листопад 2024 року триває розробка нової Стратегії розвитку української культури до 2030 року, що буде визначати стратегічні цілі, пріоритети, напрями дій та завдання держави. Наявність актуальних стратегічних цілей дозволить більш ефективно планувати бюджет на культуру в рамках ПЦМ.

ПЦМ забезпечує **прозорість бюджетного процесу** з чіткими цілями та завданнями. При використанні ПЦМ застосовується оцінювання діяльності учасників бюджетного процесу за результатами виконання бюджету відповідно результативних показників, які встановлені бюджетним законодавством.

Результативні показники, які використовуються для оцінки ефективності бюджетної програми у ПЦМ, забезпечують можливість **відстеження ефективності** використання бюджетних коштів. Але існує неоднозначність розуміння та трактування оцінки за результативними показниками.

Показники ефективності, які сьогодні застосовуються до культурних програм, орієнтовані переважно на кількісні критерії. Вони враховують такі аспекти, як кількість відвідувачів, середні витрати на захід, обсяги доходів та кількість реалізованих квитків. Такий підхід є необхідним з точки зору контролю за бюджетними витратами та базового розуміння продуктивності культурних установ, однак він має значні обмеження, коли йдеться про оцінку глибших результатів, які продукує культура.

Ключова проблема показників ефективності полягає в тому, що культурні програми часто мають неловимий вплив, який важко виміряти традиційними економічними показниками. Культура виконує функцію розвитку інтелектуального потенціалу суспільства, формування цінностей, згуртування громад та стимулювання творчості. Вплив театральної вистави або художньої виставки на особистісний розвиток

відвідувача, його світогляд чи емоційне збагачення – це те, що неможливо оцінити за допомогою показників кількості глядачів або доходів від квитків. Відповідно, градиційні показники часто спрощують значення культури до суто економічного виміру, залишаючи поза увагою те, що насправді робить її цінною.

Застосування ПЦМ у фінансуванні місцевих бюджетів передбачає чітке розмежування відповідальності за реалізацію бюджетних програм між головними розпорядниками бюджетних коштів та розпорядниками нижчого рівня, [що посилює відповідальність учасників бюджетного процесу за дотримання цілей програм.](#)

Поєднання відсутності чітких стратегічних цілей та показників ефективності, що концентруються на кількості замість якості, може спонукати окремих розпорядників коштів займатися імітацією діяльності для того, щоб формально виконати показники. Наприклад, з глибинних інтерв'ю з експертами ми дізналися, що у деяких випадках можливе штучне збільшення кількості відвідувачів через дублювання проданих квитків або за допомогою інших засобів, які створюють лише видимість високого попиту на заходи. Такі заходи фактично не забезпечують залучення зацікавленої аудиторії, але з точки зору показників ефективності бюджетні програми будуть успішними.

Відповідно до бюджетного законодавства існує чотири групи результативних показників бюджетних програм, які описані вище. Також для кожної бюджетної програми є затверджені показники у типовому переліку результативних показників програм місцевих бюджетів за галузями. Але бюджетне законодавство передбачає можливість розширення та доповнення цих показників головними розпорядниками. **При цьому відсутні єдині умови та критерії такого розширення.**

Фінансування за програмно-цільовим методом забезпечує функціонування базової інфраструктури у середньо- та довгостроковій перспективі. [ПЦМ передбачає, що всі бюджетні видатки мають спрямовуватись на цілі середньо- або довгостроковій стратегії розвитку країни або громади.](#)

Однак для сфери культури, яка відзначається високим рівнем творчої варіативності та потребою у гнучкості, ПЦМ може бути занадто обмежувальним. Культура часто вимагає інноваційного підходу та адаптивності, оскільки її потреби можуть змінюватися під впливом нових тенденцій, соціальних процесів чи культурних

запитів суспільства. Проєктне фінансування дозволяє більш гнучко і швидко реагувати на ці зміни, виділяючи кошти на короткострокові культурні ініціативи, які можуть мати значний соціальний вплив. Наприклад, проведення фестивалю сучасного мистецтва, створення експериментальних постановок чи підтримка незалежних культурних проєктів можуть дати значно більше користі в короткостроковій перспективі, залучивши нову аудиторію та сприяючи креативній самореалізації митців.

Крім того, проєктне фінансування дає можливість тестувати нові форми культурних ініціатив, які можуть виявитися популярними та важливими для розвитку місцевої громади, але не відповідати вузьким критеріям ПЦМ. Такі експериментальні ініціативи можуть мати високий потенціал, проте залишатися поза межами програмного фінансування через невідповідність довгостроковим стратегічним цілям або кількісним показникам.

Використання лише програмно-цільового методу також може знижувати конкурентність у сфері культури, оскільки фінансування часто спрямовується на вже існуючі культурні інституції, залишаючи менше шансів на підтримку нових учасників та розвиток здорової конкуренції між тими, що вже існують.

Проєктне фінансування натомість створює можливості для підтримки малих незалежних або нових ініціатив, що може бути особливо корисним для залучення талантів та розвитку культурного різноманіття.

Поєднання програмно-цільового методу із проєктним фінансуванням може бути оптимальним рішенням для сфери культури. Це забезпечило би стабільну підтримку базових інституцій і водночас дозволило б фінансувати інноваційні, короткострокові ініціативи, які можуть швидко реагувати на зміни суспільних запитів і сприяти розвитку нових напрямків у культурному середовищі.

2. Опис конкурсного проектного підходу до фінансування культури

2.1 Сутність і особливості проектного підходу у фінансуванні культури

Проектний підхід до фінансування культури полягає в підтримці окремих культурних проєктів або заходів із визначеними цілями, часовими рамками та очікуваними результатами. Цей тип фінансування відрізняється від традиційного проєктно-цільового фінансування культурних установ тим, що зосереджений на підтримці конкретних ініціатив, які мають чітко окреслений початок і кінець.

Проектний підхід до фінансування є більш гнучким, оскільки дозволяє адаптувати цілі та мету фінансування під нові культурні потреби суспільства.

Основна мета проектного фінансування в культурі – стимулювати розвиток нових ідей, підтримувати інноваційні творчі проєкти та сприяти культурному різноманіттю.

Проектне фінансування полегшує доступ до фінансових ресурсів підтримки культурних ініціатив на конкурсній основі для різних культурних діячів та організацій. З цією метою на національному рівні був створений [Український культурний фонд](#), який наразі є найбільшим грантодавцем у сфері культури в Україні. Проектне фінансування культури в Україні також надають іноземні грантові організації.

Завдяки своїй гнучкості, проектне фінансування дозволяє реалізовувати ініціативи, які відповідають на актуальні суспільні потреби або втілюють нестандартні творчі рішення. Це можуть бути театральні постановки, мистецькі виставки, фестивалі, дослідницькі проєкти, програми підтримки молодих митців, культурні резиденції, освітні події, експериментальні мистецькі інтервенції тощо.

Проектний метод фінансування дозволяє диверсифікувати джерела залучення фінансових ресурсів та механізмів їх поєднання. Серед потенційних джерел фінансування за проектним методом:

- кошти державного, міських та обласних бюджетів;
- кошти міжнародних партнерів;

- благодійні внески від меценатів, інших фондів, бізнесу.

Проектний метод дозволяє залучати різні джерела фінансування та розробляти механізми їх поєднання. Серед потенційних механізмів:

- співфінансування та спільні проекти з державними / приватними / міжнародними установами;
- генерування власного доходу через продаж квитків, надання послуг, управління власністю тощо.

Проектне фінансування в культурі надає можливість підтримати творчі ініціативи, зокрема перспективні, але нетрадиційні чи ризикові. Такі проекти часто є тимчасовими, але можуть мати великий вплив на формування нових культурних тенденцій або розвиток унікальних форм мистецького вираження.

2.2 Доцільність проєктного фінансування культури

В українській культурній сфері спостерігається проблема недофінансування як базової інфраструктури, так і окремих культурних проєктів. Це зумовлено низкою факторів, зокрема обмеженими ресурсами бюджетів усіх рівнів і застарілою системою фінансування, яка частково успадкована від радянських часів. У таких умовах міські ініціативи не завжди можуть отримати необхідну фінансову підтримку, а доступ до ресурсів часто залежить від складних бюрократичних процедур та непрозорого розподілу.

Система бюджетного фінансування, яка базується на програмно-цільовому методі, не завжди гнучка і часто орієнтована лише на підтримку існування культурних закладів, як-от: театрів, музеїв та бібліотек. Водночас культурні ініціативи на рівні міст, особливо інноваційні проєкти та програми, спрямовані на залучення нових аудиторій, мають менші шанси на отримання бюджетного фінансування.

Через таку структуру фінансування багато ініціатив із модернізації культурної інфраструктури, як-от створення нових культурних просторів або оновлення існуючих закладів, потребують залучення додаткових джерел фінансування.

Саме проєктне фінансування культури може ефективно доповнювати базове бюджетне фінансування, дозволяючи реалізовувати короткострокові та інноваційні проєкти, що підтримують культурний розвиток громади. У такій моделі проєктні кошти спрямовуються на конкретні події або програми, які можуть динамічно реагувати на запити громади, змінюючи формат, тему чи підхід залежно від потреб аудиторії. Водночас на практиці існують обмеження, пов'язані з прив'язкою проєктів до бюджетного року, і вони створюють проблеми для проєктного фінансування.

Можна виокремити три рівні публічного фінансування регіональних культурних проєктів:

- 1.** Пряме фінансування культурних проєктів інституціями національного рівня (наприклад, Українським культурним фондом);
- 2.** Фінансування з боку регіональних ланок інституцій національного рівня (наприклад, регіональні підрозділи УКФ, які передбачені законом, але не створені);
- 3.** Фінансування місцевими (регіональними, обласними, міськими) культурними фондами.

2.3 Релевантний досвід проєктного фінансування культури на регіональному рівні

2.3.1 Український досвід

В Україні вже існує різного рівня успішності досвід впровадження проєктного фінансування культури на всіх трьох рівнях: від національних інституцій до їх регіональних підрозділів та місцевих фондів, кожен із яких має свої особливості. Основна відмінність між цими рівнями фінансування – ступінь централізації прийняття рішень: що нижчий рівень (від загальнонаціонального до місцевого), то більше рішень ухвалюється безпосередньо на місцях, а це сприяє децентралізації та кращому врахуванню місцевих потреб. У цьому розділі розглянемо, як працює кожен із цих рівнів фінансування, які можливості та виклики вони створюють для розвитку культури на регіональному рівні.

| Регіональні проєкти Українського культурного фонду

Для створення ефективного діалогу між державними установами та культурними осередками у 2017 році був створений **Український культурний фонд (УКФ)**. УКФ сприяє відновленню сучасної екосистеми культури та креативності в Україні через підтримку культурно мистецьких проєктів в межах семи секторів: аудіальне мистецтво, візуальне мистецтво, аудіовізуальне мистецтво, культурна спадщина, літературна справа, перформативне та сценічне мистецтво, культурні та креативні індустрії.

[Впродовж 7 років від заснування фонду було профінансовано 2712 проєктів загальною сумою понад 1,6 млрд грн.](#)

[УКФ створювався насамперед як інструмент надання доступу до бюджетного фінансування](#) для недержавного сектору, а також для збільшення рівності в доступі до ресурсів культурно-мистецьких організацій та для делегування непритаманних Міністерству культури функцій із розподілу коштів між зацікавленими сторонами у сфері культури. Таким чином, УКФ мав фасилітувати перехід від радянської системи «ручного» керування потоками фінансування культурних ініціатив до децентралізованої системи.

До 2022 року стандартний бюджет фонду становив 860 млн грн, але після початку повномасштабного вторгнення він скоротився до 150 млн грн (*Інтерв'ю з Дмитром Решетченком, УКФ*). Скорочення державного фінансування зменшило можливості

Українського культурного фонду підтримувати культурні ініціативи, особливо на регіональному рівні. УКФ також залучає міжнародне фінансування, наприклад, у 2024 році отримано €150 000 від міжнародних партнерів, серед яких Європейський Союз, Міністерство культури Люксембургу, Посольство Нідерландів в Україні. Втім, міжнародного фінансування недостатньо, щоб повністю замінити втрачене державне фінансування.

Основою регіональних ініціатив УКФ у 2024 році є робота з місцевими громадами за програмою **«Культура. Регіони»**. Програма сприяє міжкультурному діалогу представників різних етносів України, популяризації історії та культури, посиленню культурної привабливості регіонів. Метою «Культура. Регіони» є підтримка проєктів, спрямованих на збільшення регіонального культурного розмаїття, підтримка митців та культурних інституцій на прифронтових та деокупованих територіях. Програма є щорічною і діє з 2021 року.

У 2024 році бюджет програми «Культура. Регіони» складає 28 млн грн, які розподіляються на гранти за наступними напрямками:

- візуальне мистецтво;
- аудіальне мистецтво;
- аудіовізуальне мистецтво;
- перформативне та сценічне мистецтво;
- культурна спадщина;
- літературна справа;
- культурні та креативні індустрії.

УКФ надає в межах програми 2024 року можливість грантового фінансування культурних проєктів у межах трьох ЛОТів:

1. **«Локальна культура»** – спрямований на підтримку культурних ініціатив в малих населених пунктах через промоцію місцевої культури, народних ремесел та промислів. Загальний бюджет підпрограми становить 11 млн грн, сума одного гранту коливається від 400 000 грн до 1 млн грн. Основними продуктами за ЛОТом є мистецькі виставки, експозиції, екскурсії тощо. До програми можуть долучитись заявники з індивідуальними проєктами.

2. «Культура корінних народів України» – спрямований на збереження культури корінних народів (кримських татар, кримчаків та караїмів), які, зокрема, постраждали від російської агресії. Загальний бюджет підпрограми становить 7 млн грн, сума одного гранту коливається від 700 000 грн до 3 млн грн. Пріоритетами програми за цим напрямом є ретроспективне осмислення культури Криму і формування візії майбутнього культурного ландшафту Криму. Основним продуктом ЛОТу є культурно-мистецькі проєкти. До програми можуть долучитись заявники як з індивідуальними проєктами, так і проєктами в межах національної та міжнародної співпраці.
3. «Реінтеграція культурою (Проєкти для прифронтових та деокупованих територій)» – спрямований на реалізацію культурної складової реінтеграційної політики держави на деокупованих територіях. Загальний бюджет підпрограми становить 10 млн грн, сума одного гранту коливається від 300 000 грн до 800 000 грн. Основними продуктами ЛОТу є культурно-мистецькі проєкти, концерти, виставки тощо. До програми можуть долучитись заявники з індивідуальними проєктами.

Станом на 23 жовтня 2023 року загалом на програму «Культура. Регіони» подалось 233 заявники.

Програма «Культура. Регіони» дозволяє Українському культурному фонду напряму підтримувати регіональні проєкти, зокрема на прифронтових і деокупованих територіях, що сприяє відновленню та розвитку культурного розмаїття в різних куточках України. Завдяки цій програмі фінансуються культурно-мистецькі ініціативи, які підвищують локальну культурну привабливість, підтримують збереження і популяризацію культурної спадщини, особливо культури корінних народів. Проте ключовий недолік полягає в тому, що програма «Культура. Регіони» підтримує лише точкові ініціативи, не створюючи основи для розвитку спроможності культурної сфери в регіонах.

Точкові ініціативи є корисними та мають продовжуватися, але комплексний розвиток культури вимагає більш рівномірного залучення всіх регіонів. Для ефективного розвитку культурної сфери необхідно поєднувати підходи "згори вниз" та "знизу вгору". Підхід "згори вниз", як у випадку з програмою «Культура. Регіони», коли державна установа у Києві визначає, які регіональні проєкти отримують фінансування, є важливим для реалізації національних культурних пріоритетів і зміцнення вертикальних зв'язків між регіонами та столицею.

Однак для досягнення справжньої децентралізації та розвитку культури у регіонах

необхідно активніше застосовувати підхід "знизу вгору". Цей підхід передбачає підтримку ініціатив, які виникають безпосередньо у громадах, та розвиток горизонтальних зв'язків між культурними акторами в регіонах. Така модель дозволяє враховувати місцеві потреби та специфіку кожної громади, а також сприяє обміну досвідом та створенню мережі культурних осередків, які взаємодіють один з одним.

Український культурний фонд планував у своїй діяльності активніше сприяти такому підходу, але рівень поточної регіональної діяльності УКФ через брак фінансування не відповідає ні рівню інституційної спроможності установи, ні планам з розвитку, створеним до повномасштабного вторгнення.

У 2022 році програма «Культура. Регіони» мала розширити підтримку культурних ініціатив у визначених регіонах. У межах програми на початку 2022 року УКФ планувало спрямувати 20 млн грн на культурні проекти в Дніпровській територіальній громаді за ЛОТом «Регіональна ініціатива. Дніпро». Спільно із Дніпровською міською радою УКФ мав проводити конкурси для підтримки творчих та інклюзивних проєктів, як на індивідуальній основі, так і для партнерських ініціатив на національному та міжнародному рівні співпраці.

Ключовою ідеєю ініціативи було запровадження підходу співфінансування, за якого УКФ не тільки надавав би фінансову підтримку, але й виступав би як консультативний партнер з високим рівнем експертної спроможності. Це дозволило б посилити місцеві проєкти завдяки фаховому супроводу місцевої влади і забезпечити їхню сталість та відповідність найкращим культурним практикам.

Загальний бюджет [«Регіональна ініціатива. Дніпро»](#) мав скласти 40 млн грн, з яких 20 млн грн надавалися б УКФ та 20 млн грн – з бюджету Дніпровської міської територіальної громади. Сума одного гранту в межах програми мала становити від 1 млн грн до 6 млн грн. Пріоритетними напрямками підтримки мала бути трансформація культурних просторів міста шляхом діджиталізації, проведення фестивалів, іміджевих для Дніпра подій тощо. Була запланована реалізація щонайменше 7 творчих проєктів, модернізація 3 культурних просторів та запровадження не менше 3 інклюзивних проєктів.

Також в рамках програми [«Культура. Регіони»](#) була запланована реалізація конкурсів «Регіональна ініціатива. Одеса» та «Регіональна ініціатива. Чернівці».

Жодна з регіональних ініціатив програми «Культура. Регіони» не стартувала через початок повномасштабного вторгнення РФ, що призвело до суттєвої зміни бюджетних

пріоритетів у країні. Унаслідок цього, фінансування Українського культурного фонду різко скоротили, а співфінансування регіональних культурних проєктів зупинили, оскільки кошти перерозподілили на першочергові потреби безпеки та захисту.

Регіональні підрозділи Українського культурного фонду

[Закон України «Про Український культурний фонд»](#) дозволяє УКФ створювати територіальні органи – регіональні представництва. Станом на листопад 2024 року регіональна структура УКФ існує лише номінально.

Основними функціями регіональних представництв мали бути: (1) надання консультацій з метою сприяння розвитку культурних ініціатив не лише у великих культурних центрах, таких як Київ і Львів, а й у інших регіонах; (2) моніторинг і коригування регіональних культурних проєктів, що передбачає підтримку та методичну допомогу у реалізації культурних програм на місцях.

Функція підтримки регіональних проєктів переважно реалізовувалася через відрядження співробітників УКФ до 2022 року, проте через брак фінансування на поточний момент такі поїздки стали обмеженими. Особливо складно забезпечити підтримку у тих областях, звідки подається найменше заявок, як, наприклад, у Миколаєві. Для компенсації браку прямих візитів у ці регіони УКФ організовує тренінги, але їх ефективність також обмежена через відсутність постійної присутності на місцях.

Законодавство передбачає можливість створення регіональних підрозділів УКФ, однак питання їхньої доцільності залишається відкритим. Такий підхід вимагає значних ресурсів, які могли би бути спрямовані на інші, потенційно ефективніші механізми підтримки. Наприклад, УКФ для підтримки регіональних ініціатив може сконцентруватися на наданні експертної підтримки або співфінансуванні проєктів, що забезпечило б кращий доступ заявників до фінансування без створення нових структур.

Регіональні фонди культури в Україні

В Україні також зароджується третій рівень підтримки культурних ініціатив на регіональному рівні – **регіональні фонди культури**. Вони ставлять за мету забезпечити фінансування та реалізацію культурних проєктів, зосереджуючись на територіальних, історичних та соціальних особливостях регіону. Серед завдань міських фондів культури є розбудова власної експертизи та залучення фінансування напряму в громади.

Перевагою створення міських фондів культури є можливість диверсифікації джерел фінансування та створення механізмів їх поєднання.

Регіональні фонди культури в Україні почали розвиватись відносно нещодавно. Але більшість з них або не встигли повноцінно запрацювати або функціонують в обмеженому режимі через початок повномасштабного вторгнення.

| Фонд культури Львова

Діяльність Інституту стратегії культури

Інститут стратегії культури (ІСК) було створено у 2017 році як головний орган, відповідальний за моніторинг та втілення Стратегії розвитку культури міста Львова до 2025 року. ІСК є комунальною установою, підпорядкованою Департаменту розвитку Львівської міської ради, яка діє відповідно до цілей та пріоритетів Стратегії розвитку культури Львова (далі – Стратегія).

Стратегія створювалась як орієнтир для використання наявних культурних ресурсів міста та ефективного управління ними. Вона включає комплекс заходів, спрямованих на підвищення культурної привабливості Львова, формування міцної культурної інфраструктури та підтримку місцевих талантів. Одним із важливих етапів на цьому шляху стало подання заявки Львова на звання [Європейської столиці культури-2030](#).

Серед стратегічних пріоритетів визначено:

- 1.** Реформування культурних політик – створення умов для ефективної діяльності у сфері культури, зокрема через розробку нових підходів, що сприяють адаптації міста до культурних та економічних змін.
- 2.** Партисипативність – залучення мешканців до творення культурного життя міста, формування почуття відповідальності за його якість, що сприяє створенню більш інклюзивного культурного середовища.
- 3.** Комунікація – налагодження горизонтальних і вертикальних зв'язків між діями культури, що сприяє ефективному обміну ідеями та ресурсами.
- 4.** Освіта – модернізація системи формальної освіти, а також підтримка і розвиток неформальної культурної освіти у форматі «навчання впродовж життя». ІСК активно співпрацює з освітніми та мистецькими закладами для розроблення навчальних програм, що відповідають сучасним потребам.

Реалізація цих пріоритетів стикається з низкою викликів, зокрема з обмеженим фінансуванням і негнучкою системою бюджетного управління. Це спонукало до ідеї створення **Фонду культури Львова (ФКЛ)** для стабільного і гнучкого фінансування культурних ініціатив через залучення додаткових джерел, зокрема з можливістю використання дохідної частини акцизного збору від продажу алкоголю та тютюну і [розробки механізмів залучення бізнесу до фінансування культурних проєктів](#).

За підсумками 2023 року Інститут стратегії культури здійснив 5 кількадедних масштабних проєктів та 25 тематичних подій. Проєкти різнились за напрямками: донорство крові для військових та цивільних, освітні культурні школи, конгрес культури, експозиції, артпроєкти, подкасти, концерти тощо. Бюджет ІСК у 2023 році склав 3,9 млн грн, з яких більшість коштів залучена від грантових та спонсорських програм – 3,56 млн грн. [Фінансування кожного з проєктів здійснювалось із допомогою різних партнерів, серед них Український культурний фонд, Міжнародний фонд «Відродження», Фундація «3MIN», Львівська міська рада, America House Lviv, Kredobank](#). Загалом за 2023 рік ІСК розбудував понад 100 партнерств з українськими та міжнародними інституціями.

Створення Фонду культури Львова

Від 2017 року в Стратегії розвитку культури Львова до 2025 року зафіксували ідею заснувати муніципальний Фонд культури Львова (ФКЛ) з метою вдосконалення механізму підтримки інноваційних культурних та мистецьких проєктів. Фонд мав стати ефективним інструментом, який би створив основу для конкуренції за міський ресурс на культурні проєкти. Фонд також мав на меті сприяти появі та втіленню міждисциплінарних ідей, активізувати взаємодію у середовищі культури та розвиток культурної інфраструктури міста.

Створення такої установи на місцевому рівні зумовлене потребою у систематизації та посиленні підтримки культури на муніципальному рівні. [Фонд](#) дозволив би місту не тільки підтримувати локальні культурні ініціативи, а й посилити зв'язки з міжнародними партнерами та впроваджувати кращі практики. Фонд може сприяти підтримці митців, розвитку культурної інфраструктури, посиленню участі Львова в європейських культурних ініціативах, таких як програма Європейської столиці культури, і підвищенню рівня культурної освіти в місті.

Серед потенційних джерел фінансування ФКЛ є:

- кошти міського бюджету Львова (цільові програми, громадський бюджет);

- кошти обласного бюджету Львівської області (цільові програми);
- кошти Державного бюджету України або державних фондів (цільові програми Мінкульту, Українського культурного фонду тощо);
- кошти європейських програм (Creative Europe та ін.);
- благодійні внески від меценатів, інших фондів, бізнесу.
- кошти колективного фінансування.

Попит на таку інституцію зумовлений також потребою у поєднанні різних джерел фінансування. Через різноманітність потенційних джерел залучення фінансування, необхідним став механізм їхнього поєднання. Серед запропонованих механізмів:

- Співфінансування – співфінансування проєктів, які вже фінансуються за рахунок інших джерел; кошти інших надавачів фінансування або кошти фонду можуть надходити на рахунки операторів культури.
- Управління – надавачі коштів можуть розміщувати їх на рахунку фонду для фінансування програм; ФКЛ може бути управляючою структурою фондів ЄС.
- Спільні програми – ФКЛ може впроваджувати спільні програми фінансування проєктів культури з іншими установами (наприклад, подвоєння Міжнародним фондом «Відродження» суми коштів для проєктів, які зібрали необхідний обсяг фінансування на платформі «Спільнокошт»).
- Генерування доходу – через управління нерухомістю, розміщення тимчасово вільних коштів від управління правами інтелектуальної власності, від продажу майна тощо.
- Державний / публічний партнер у державному приватному партнерстві (ДПП) – ФКЛ може виконувати функцію публічного (державного) партнера в [ДПП](#).

Незважаючи на обґрунтованість створення фонду, його повноцінна діяльність була відкладена через початок повномасштабної війни у 2022 році. Військові дії кардинально змінили пріоритети міського бюджету та ускладнили можливості залучення додаткового фінансування для культурних проєктів. В умовах війни реалізація проєктів Фонду виявилася складною, оскільки ресурси міста переважно спрямовані на критично важливі потреби.

Проте після початку війни фонд не залишився без діяльності. На тлі нових обставин

було розглянуто співпрацю з ЮНЕСКО, внаслідок чого до Фонду приєднався новий проєкт – Львівський культурний хаб. Цей хаб має на меті надавати регрантингову підтримку для освітніх та культурних програм, а також для ініціатив з відновлення та оцифрування культурної спадщини, що зазнала пошкоджень. Завдяки цій співпраці фонд продовжує функціонувати, хоча і в обмеженому форматі, забезпечуючи мінімальну підтримку за рахунок коштів міського бюджету та спільних проєктів із ЮНЕСКО.

Станом на 2024 рік фонд все ще перебуває у процесі пошуку можливостей для відновлення своєї діяльності. Заплановані рестарти програм, що мали б підтримати львівських митців, наразі залежать від стабілізації фінансового стану та управлінського потенціалу, необхідно зокрема завершити конкурс на посаду виконавчого директора установи.

Львівський культурний хаб

У 2023 році був створений культурний хаб у Львові в межах проєкту ЮНЕСКО «Культура заради миру та стійкості» та за підтримки Іспанського агентства міжнародного співробітництва у сфері розвитку (AECID). Діяльність культурного хабу передбачає розширення потенціалу експертів українських культурних інституцій, розробку освітніх культурних матеріалів, сприяння креативним індустріям. Хаб не має на меті створення нової інституції розвитку культури, а посилення потенціалу існуючих організацій. Львівський культурний хаб є відділом муніципальної установи Фонд культури Львова.

| Буковинський культурний фонд

У 2021 році в Чернівецькій області створили Буковинський культурний фонд (БКФ) для реалізації відкритого конкурсу на культурні проєкти. У бюджет фонду заклали 6 млн грн з обласного бюджету. Проте інформація про організаційно-правову форму фонду чи його поточну діяльність відсутня. Сам БКФ як підставу для своєї діяльності називав розпорядження Чернівецької ОДА від 07 квітня 2021 р. № 361-р “Про затвердження Порядку використання у 2021 році коштів обласного бюджету, передбачених на виконання заходів із реалізації Регіональної програми розвитку культури на 2020-2022 роки”, тож, імовірно, “Буковинський культурний фонд” – це назва процесу розподілу коштів обласним управлінням культури без створення окремої структури.

Як заявляли представники Чернівецької обласної державної адміністрації, Буковин-

[ський культурний фонд створили з метою підтримки творчих ініціатив та реалізації культурних проєктів](#) через надання всім митцям рівного доступу до публічних коштів на регіональному рівні. У місцеві бюджети закладаються кошти на витрати за напрямом культури, але вони знаходяться у користуванні виключно комунальних установ, таких як обласні театри та філармонії. Буковинський культурний фонд створили для виділення частини цих коштів на здійснення проєктів через вільний конкурс серед культурних митців. Доступ до коштів мали будь-які громадські організації, фізичні особи, установи. Це дало б змогу створити конкурентну модель культурної інфраструктури в регіоні.

[У 2022 році основним напрямом діяльності Буковинського культурного фонду мав бути розвиток музеїв в області, на що планували виділити шість мільйонів гривень. У лютому 2022 року фонд отримав 105 заявок](#), спрямованих на розвиток локальних музеїв на Буковині і збереження національної пам'яті та культурної спадщини. Але від початку повномасштабного вторгнення і станом на листопад 2024 року немає інформації щодо діяльності Фонду та реалізації програм підтримки культури.

Фонд культури та креативу у Харкові

Ще одним прикладом спроби розбудови регіональної установи, покликаної фінансувати культурні проєкти, є Фонд культури та креативу у Харкові. У 2021 році Харківська міська рада підтримала створення комунальної установи [«Фонд культури та креативу міста Харкова»](#), який мав стати структурним елементом міського управління та доповнювати культурну інфраструктуру міста. Основною метою Фонду було сприяння розвитку культурного середовища Харкова та покращення його культурного іміджу шляхом підтримки не тільки державних установ, а й приватних і громадських культурних організацій. Підтримка мала охоплювати як культурні, так і потенційно медійні проєкти, що дозволило б розширити вплив культури на місцеву громаду.

Фонд планувався як механізм підтримки незалежних культурних ініціатив, який би брав участь у відборі, фінансуванні та контролі за реалізацією культурних проєктів. Важливою особливістю цієї установи було те, що вона мала забезпечувати підтримку не тільки традиційних державних культурних інституцій, а й недержавних закладів, надаючи їм можливість реалізовувати важливі для громади проєкти. Це рішення вимагало тісної співпраці міської влади з місцевою громадськістю, щоб забезпечити ефективне функціонування Фонду та його відповідність культурним потребам міста.

Планувалося, що фінансування Фонду базуватиметься на коштах міжнародних донорів, серед яких були програми ЄС, USAID, Goethe-Institute, а також інші організації, зацікавлені в підтримці культурного розвитку регіону. Ідея передбачала диверсифікацію джерел фінансування, що дало би змогу знизити залежність від одного джерела та забезпечити сталість Фонду. Водночас використовувалася форма комунального підприємства, оскільки міська рада мала напрацьовані процедури для такого виду установ, хоча це рішення мало свої труднощі. Юридичні й адміністративні виклики виникли через необхідність адаптувати регламенти і процедури для надання коштів не лише державним установам, але й приватним підприємствам та громадським організаціям.

Незважаючи на створення Фонду в 2021 році, його діяльність так і не була розпочата через початок повномасштабного вторгнення Росії в Україну. Війна стала головною перешкодою на шляху реалізації цієї ініціативи, оскільки культурні проєкти перестали бути пріоритетом для міста Харкова, яке зосередило свої зусилля на фізичній безпеці та захисті містян. Втім, потреба у функціонуванні подібного Фонду зберігає свою актуальність, особливо в умовах війни, коли культура стає важливим інструментом підтримки місцевої ідентичності.

2.3.2 Іноземний досвід

Для кращого розуміння механізмів фінансування культури на місцевому рівні доречно розглянути релевантний досвід інших країн.

На регіональному рівні фінансування культурних проєктів покликане розвивати локальну культурну інфраструктуру, підтримувати мистецькі ініціативи та сприяти економічному та соціальному зростанню громад. Фонди культури, як у містах Варна та Ейндховен, надають фінансову допомогу через субсидії та гранти для проведення фестивалів, творчих заходів, культурного обміну та навчальних програм. Це сприяє залученню місцевих талантів, активізує міжнародну співпрацю та створює можливості для сталого культурного розвитку.

Переваги такого підходу включають гнучкість у підтримці різноманітних проєктів: від короткострокових ініціатив, як-от фестивалі чи експериментальні виставки, до багаторічних програм, що розвивають культурне середовище. Фінансування проєктів допомагає громаді зберігати культурну ідентичність, залучати туристів і стимулювати місцеву економіку. Наприклад, модель співфінансування у Варні дозволяє ефективно використовувати бюджетні кошти для підтримки популярних

культурних подій, які частково забезпечують себе самі завдяки продажу квитків та підтримці інших фондів.

Проте виникають і проблеми. Наприклад, культурні проєкти, які можуть генерувати власний дохід, ставлять під сумнів необхідність їх фінансування з місцевого бюджету, що може призвести до конфліктів щодо розподілу ресурсів. Інша проблема – це ризик недостатньої прозорості та контролю над виконанням проєктів. Наприклад, в Ейндховені кошти мають повертатися, якщо заявники за проєктом не виконують своїх зобов'язань, що допомагає контролювати результативність фінансування.

Дослідженням тематики фінансування культурних ініціатив на місцевому рівні займалась Агенція економічного розвитку PPV Knowledge Networks на замовлення Інституту стратегії культури (м. Львів), результати викладено в роботі [«Аналітичне дослідження підходів до фінансування культури на місцевому рівні та за кордоном»](#). Дослідження створювалось з метою пошуку моделей, аналізу переваг та ризиків у створенні Фонду культури. Нижче ми розглянемо релевантні приклади підходів до фінансування культури за кордоном.

| Фонд культури міста Варна

У 2014 році у Варні створили культурний фонд, щоб стимулювати розвиток місцевих культурних ініціатив через фінансову підтримку. Ідея створення фонду виникла під час підготовки заявки міста на звання культурної столиці Європи 2019 року. Фонд визначив своїм пріоритетом створення нових форматів співпраці, які доповнюватимуть мистецькі програми міста і розширюватимуть календар культурних подій через відкриття лабораторій, хабів та інших платформ.

Метою є створення стійкої культурної інфраструктури, яка підтримуватиме розвиток талантів і приносить користь місту протягом наступних десятиліть.

Серед стратегічних цілей до 2019 року встановили:

- розвиток та залучення на місцевому рівні у сфері культурного виробництва;
- створення умов для міжнародної співпраці, кооперації та культурного обміну;
- [інвестиції в розвиток людських ресурсів, продукування знань, наукові дослідження та експерименти.](#)

Діяльність Фонду культури муніципалітету Варна включає надання фінансових ресурсів для розвитку творчих проєктів у сфері мистецтва та культури. Муніципальний фонд культури Варна співфінансує фестивалі, конкурси та проєкти, що реалізуються на території муніципалітету міста, дотримуючись принципів прозорого та доцільного витрачання державних коштів.

У 2022 році фонд затвердив співфінансування 98 проєктів за напрямками фестивалі та конкурси, творчі проєкти, національна та міжнародна співпраця, громадськість.

Джерелами фінансування місцевих культурних фондів за болгарським Законом «Про розвиток культури» від 1999 року є:

- кошти з міського бюджету на реалізацію цільових програм і проєктів;
- приватні внески від фізичних та юридичних осіб, заповіти;
- відсотки за рахунками фонду;
- інші джерела за погодженням міської ради.

У деяких випадках культурні проєкти мають механізми самозабезпечення, тому постає питання доречності їх фінансування за рахунок місцевого бюджету або з інших джерел. Наприклад, щорічні фестивалі у місті Варна продемонстрували стійкість та наявність власної аудиторії, за рахунок якої вони мають можливість часткового фінансового самозабезпечення. У такому випадку розглядається модель співфінансування, за якої визначається відсоток участі муніципалітету Варни, особливо щодо проєктів, які приносять дохід від продажу квитків, реалізуються при повних залах і отримують додаткові фінансові ресурси з інших джерел, включаючи Національний фонд культури, Міністерство культури, приватні фонди та іноземні фонди.

За напрямом «Фестивалі та конкурси» Фонд надає фінансування до €56 000 з часткою власного фінансування заявником 40% до розміру бюджету. Максимальний розмір фінансування залежить від піднапрямів отримання субсидій, які розподіляються за тривалістю, частотою та іншими параметрами.

Творчі проєкти отримують фінансування до €7600 незалежно від піднапрямку (візуальні та перформативні мистецтва, музика, література тощо) із часткою власного фінансування заявником 30%.

За напрямом міжнародного та національного співробітництва існує два піднапрями

фінансування: мобільність творчих колективів та індивідуальних артистів Варни – до €2500 із співфінансуванням у 30%; спільне національне та європейське культурне виробництво – до €10 000 із співфінансуванням у 30% від загального бюджету.

Навчальні програми фінансуються до €7600 з часткою самофінансування заявника 10% або 30% залежно від виду піднапряму культурного проєкту.

Фонд культури міста Ейндховен

Відповідальним за реалізацію культурної політики муніципалітету міста Ейндховен у Нідерландах є фонд [Cultuur Eindhoven](#). Він надає фінансові ресурси від імені муніципалітету міста через культурну інфраструктуру, а також через культурні програми та проєкти.

Метою фонду є:

- прозоре впровадження культурної політики, встановленої муніципальною радою муніципалітету;
- збільшення значення мистецтва та культури для міста, його мешканців та відвідувачів;
- стимулювання динамічного розвитку культурного клімату, творчості та розвитку мистецтва;
- консультування муніципалітету Ейндховена щодо культурної політики;
- консультування культурних чи інших організацій, спрямованих на реалізацію мистецтва, культури та творчості в місті;
- фінансування мистецьких та культурних проєктів.

Фонд культури Ейндховена діє по чотирирічній системі сусбидіювання культури міста. Основними джерелами фінансування відповідно до статуту є:

- внески з культурного муніципального бюджету (регулярні та додаткові внески);
- благодійні приватні пожертви;
- внески від інших фондів;
- пільгові відшкодування.

У 2023 році [Фонд культури міста Ейндховен](#) отримав €25,6 млн грантового фінансування з регулярного цільового фонду. Культурним організаціям та митцям було надано €24,6 млн у вигляді грантів.

Фонд пропонує як багаторічні субсидії (на 2 та 4 роки), так і одноразові субсидії на проєкти та експериментальні ініціативи (Snelgeld), спеціальні субсидії для місцевих організацій (Eindhovense gilden), [субсидії на культурну освіту та підтримку мистецтва](#). [Якщо заявник субсидії не виконує свої зобов'язання, кошти мають бути повернені.](#)

3. Оцінка можливості впровадження конкурсного проєктного фінансування в українських умовах

Впровадження конкурсного проєктного фінансування є доцільним для підтримки розвитку культурної сфери в Україні. Завдяки своїй гнучкості та адаптивності, цей підхід дозволяє реагувати на актуальні потреби суспільства та підтримувати ініціативи, що відповідають на сучасні виклики й культурні запити.

Конкурсне фінансування створює конкурентне середовище, де інституції змагаються за отримання фінансової підтримки, що стимулює інновації та підвищує якість культурного продукту. Це особливо важливо у ситуації обмеженого державного бюджету, оскільки конкурсні проєкти дозволяють спрямовувати ресурси на найбільш перспективні та важливі для суспільства ініціативи.

Проєктне фінансування має кілька ключових переваг, які роблять його ефективним інструментом у сфері культури. Однією з головних сильних сторін є його гнучкість (вкл. орієнтованість на інновації) та рівний доступ (вкл. прозорість). Проєктний підхід дозволяє підтримувати нові ідеї та ініціативи, які додають різноманітності культурному середовищу. Завдяки конкуренції між проєктами та можливості залучати різні джерела фінансування, культурні ініціативи можуть відносно швидко адаптуватися до змін у суспільних потребах і пропонувати нові формати взаємодії з аудиторією.

Проєктне фінансування також сприяє залученню зовнішніх ресурсів. Завдяки цьому підходу культурні інституції мають можливість отримувати підтримку не лише з державного бюджету, але й з інших джерел, зокрема через міжнародні гранти та приватні внески. Це розширює фінансову базу культурних проєктів і забезпечує їхню стійкість навіть за умов нестабільного державного фінансування.

Попри всі переваги проєктного фінансування, програмно-цільовий метод залишається важливим компонентом для стабільного розвитку культурної сфери. Базове фінансування забезпечує підтримку інфраструктури культурних установ, таких як театри, музеї, бібліотеки, і гарантує їхнє довгострокове функціонування. Програмно-цільовий метод фінансування орієнтований на стратегічні цілі розвитку культури, забезпечуючи сталість базової інфраструктури. У разі відсутності такого фінансування культурні інституції можуть втратити стабільність і поступово припинити своє існування.

Повний перехід на проєктне фінансування у сфері культури є недоцільним, оскільки він не забезпечить сталість інфраструктури. Залучення виключно конкурсних грантів і разових проєктів не дозволяє культурним установам впевнено планувати свою діяльність у довгостроковій перспективі, адже фінансування може бути нестабільним. Зокрема, у разі скорочення бюджету чи відсутності грантів такі проєкти можуть припинятися, що призводитиме до втрати доступу до культурних послуг на рівні громади та швидкої деградації культурного середовища.

Водночас програмно-цільовий метод має свої недоліки, які обмежують можливості для динамічного розвитку культурної сфери. Основна проблема полягає у низькій гнучкості цього підходу, оскільки він орієнтується на досягнення довгострокових стратегічних цілей і не враховує потреби швидкої адаптації до нових культурних запитів. ПЦМ часто націлений на підтримку існуючих установ і програм, залишаючи поза увагою ініціативи, що виходять за межі традиційних підходів та спрямовані на інноваційний розвиток. Це зумовлює ситуацію, коли ресурси здебільшого розподіляються на утримання культурних установ, а не на створення нових форматів чи підтримку короткострокових культурних проєктів, які могли б залучити нові аудиторії.

Крім того, через орієнтацію на кількісні показники, які мають відображати ефективність використання коштів, програмно-цільовий метод недостатньо враховує якісні аспекти культурної діяльності, такі як вплив на суспільство, сприяння розвитку креативності та соціальної згуртованості. У такому випадку може обмежуватись реалізація культурних ініціатив, які мають значну соціальну цінність, але не відповідають вузьким критеріям результативності, що базуються переважно на економічних показниках.

Отже, оптимальним підходом є збереження програмно-цільового методу для підтримки базових культурних установ одночасно із впровадженням конкурсного проєктного фінансування для окремих ініціатив.

3.1 Проблеми фінансування культури

Незалежно від обраного підходу до фінансування, культурна сфера України, особливо на регіональному рівні, стикається з двома суттєвими проблемами.

Першою суттєвою проблемою розвитку культури є те, що державі бракує чіткої стратегії розвитку культури, яка б окреслювала загальні напрями та пріоритети цієї сфери на національному рівні. Відсутність стратегічного бачення та національного запиту на культурний продукт призводить до того, що фінансування культури здебільшого орієнтоване на базове утримання інфраструктури та забезпечення діяльності вже існуючих установ. Таким чином, що також підтвердили експерти у глибинних інтерв'ю, культурні інституції часто виконують функцію збереження наявної структури замість того, щоб розвивати інноваційні проєкти та сприяти соціальному й економічному розвитку.

Проблема відсутності стратегічних культурних цілей може бути вирішеною в найближчому майбутньому завдяки роботі Міністерства культури та стратегічних комунікацій над формуванням нової [Стратегії розвитку української культури до 2030 року](#). Ця стратегія передбачає ґрунтовний аналіз сучасного стану культурної сфери та визначення стратегічних цілей, пріоритетів, напрямів дій і завдань держави у сфері культурної політики на період до 2030 року.

По-друге, культурна сфера України хронічно недофінансована. Рівень фінансової підтримки є недостатнім для забезпечення повноцінного функціонування культурних інституцій навіть у традиційному форматі, не кажучи вже про впровадження сучасних підходів. У той час, як деякі країни мають можливість розвивати моделі культурної політики за зразками Великої Британії чи держав Скандинавії, в Україні нестача коштів не дозволяє підтримувати навіть базовий рівень культурної діяльності на належному рівні. Це особливо відчутно у регіонах, де культура часто є однією з найменш пріоритетних сфер для місцевих бюджетів, що обмежує її розвиток і знижує рівень культурної пропозиції для населення.

До прикладу, у 2021 році [видатки зведеного бюджету на культуру та мистецтво](#) (24 млрд грн, або 741 млн євро) становили 0,4% від реального ВВП за цей рік. Для порівняння, у 2021 році публічні витрати на культуру в Норвегії (всего меншої за населенням країни), яку деколи наводять як приклад для наслідування для України, перевищували 2,7 млрд євро (0,6% ВВП). У сусідній Польщі витрати на культуру у 2021 році становили майже 3,3 млрд євро (0,6% ВВП); [у середньому в ЄС показник публічних витрат на культуру складав 0,5% ВВП](#).

В умовах війни ці проблеми лише загострилися, адже ресурси державного бюджету спрямовуються насамперед на потреби оборони та безпеки, а культура опиняється на периферії державних пріоритетів.

3.2 Необхідність змін в умовах повномасштабної війни

Зважаючи на те, що повномасштабна війна може тривати ще роками, без системного підходу та стратегічного бачення з боку держави досягти суттєвого покращення у сфері культури, особливо на регіональному рівні, буде складно. Стабілізація ситуації у культурній сфері потребує визначення національних пріоритетів та чіткої стратегії, яка окреслюватиме роль культури як важливого інструменту соціальної згуртованості та національної ідентичності. Лише на основі таких цілей можна буде розподіляти ресурси ефективніше та спрямовувати їх на найбільш значущі культурні проєкти.

Необхідність стабільного і достатнього фінансування є ключовою умовою для розвитку культурної інфраструктури. В умовах війни культура опинилася в ситуації хронічного недофінансування. Проте важливо розуміти, що культурна сфера є не лише «споживачем» бюджетних ресурсів, а й важливим чинником стійкості суспільства в умовах кризи. Тому, крім стабілізації поточного фінансування, потрібне його суттєве збільшення, яке б дозволило не тільки підтримувати існуючу інфраструктуру, а й розвивати нові культурні ініціативи.

Без таких змін культурна сфера в регіонах ризикує стати маргіналізованою, з обмеженими можливостями для розвитку. Збільшене фінансування та чітке розуміння стратегічної ролі культури в суспільстві дозволять залучити громади до культурного життя та створити можливості для розвитку місцевих культурних ініціатив, навіть в умовах нестабільності.

3.3 Результати впровадження змішаного фінансування

Навіть в умовах обмеженого фінансування, існуючу систему можна зробити більш ефективною, поєднавши програмно-цільовий метод із проєктним підходом. Програмно-цільове фінансування забезпечує стабільне функціонування основної культурної інфраструктури, такої як театри, бібліотеки та музеї, що дозволяє зберегти базові культурні послуги ([ті послуги, які мають обов'язково бути доступними](#)) для громадян на середньо- та довгострокову перспективу. Це базове

фінансування захищає культурні установи від економічних ризиків і дозволяє їм підтримувати свою діяльність навіть у складних умовах, спрямовуючи ресурси на забезпечення сталості культурного середовища.

Проектне фінансування, доповнюючи базове, відкриває можливості для культурних інновацій і дає змогу реалізовувати нові, креативні ініціативи, які швидко адаптуються до потреб суспільства. За допомогою конкурсів та грантів культурні установи можуть організовувати такі події, як фестивалі, мистецькі резиденції, виставки та освітні програми, а також інші проекти, що дозволяє залучати нову аудиторію і посилювати інтерес до культурної сфери. Такий процес не лише сприяє динамічному розвитку культури, а й створює здорову конкуренцію між проектами – підвищує якість культурних продуктів і сприяє реалізації найцікавіших і найбільш суспільно значущих ініціатив.

Поєднання програмно-цільового та проектного методів також дозволяє розширити доступ до культурної інфраструктури для приватних діячів і організацій. Приватні ініціативи отримують можливість брати участь у культурному житті регіонів, користуючись існуючими ресурсами й співпрацюючи з державними установами, що сприяє розвитку локальної культурної екосистеми. Більше того, такий підхід надає найбільш спроможним установам можливість залучати додаткові ресурси для розвитку через проектні гранти, посилюючи їхню інституційну спроможність і сприяючи модернізації культурної інфраструктури на місцях.

3.4 Рівні впровадження проектного фінансування культури у громадах

Роль таких установ, як Український культурний фонд (УКФ), у розвитку культурних ініціатив на регіональному рівні значною мірою залежатиме від рівня фінансування, яке буде доступне цим інституціям. У випадку стабільного фінансування УКФ зможе не лише надавати гранти на проектній основі, але й розширювати свою діяльність, надаючи консультації місцевій владі щодо формування програм для підтримки місцевих культурних проєктів. Це дозволить УКФ виконувати роль експертного партнера, надаючи регіонам доступ до якісної експертизи та методичної підтримки.

За відсутності експертів на місцях, доцільним рішенням є експертна підтримка з боку УКФ. УКФ може підтримувати регіони з недостатньою експертною базою, діючи як посередник між національними інституціями та місцевими громадами. Підтримка УКФ дозволить розвивати інституційну спроможність на місцях, посилюючи децентралізацію фінансування культури.

За умови стабільного фінансування, УКФ зможе підтримувати місцеві проєкти через модель співфінансування. Цей підхід планувався до запровадження ще у 2022 році, коли УКФ міг би покривати частину витрат на культурні ініціативи громад, надаючи їм доступ до грантових конкурсів та консультаційної підтримки. Така модель значно розширить можливості для реалізації локальних ініціатив і водночас дозволить УКФ виконувати функцію координатора й експертного партнера, допомагаючи громадам створювати якісні культурні проєкти з тривалішим суспільним ефектом.

Створення регіональних підрозділів УКФ виглядає недоцільним з огляду на те, яких ресурсів це вимагає. Законодавство передбачає можливість роботи таких представництв, проте їх створення потребує додаткового значного фінансування, щоб повністю реалізувати цю функцію і забезпечити сталість культурних ініціатив у регіонах. Натомість УКФ краще сконцентруватися на експертній підтримці та співфінансуванні культурних проєктів.

Оптимальним варіантом організації фінансування культурних проєктів може бути передача основної роботи з підтримки регіональних ініціатив на місцеві фонди культури. У такій структурі фінансування керівництво міст має проявляти політичну волю для створення й підтримки таких фондів, а місцеві спільноти повинні довіряти експертизі цих установ. Важливим фактором є також інституційна спроможність: тоді як великі міста, такі як Львів чи Харків, можуть забезпечити необхідну експертизу і ресурси для роботи місцевих фондів культури, малі міста часто відчувають нестачу кадрового та фінансового забезпечення.

Проблемою культурних проєктів є те, що фінансування здійснюється в межах одного бюджетного року, а це значно обмежує горизонт планування. Такий підхід унеможливорює реалізацію масштабних та довгострокових ініціатив без залучення зовнішнього фінансування, йдеться про міжнародні гранти чи меценатську підтримку. **Це підкреслює необхідність розробки механізмів, які б дозволили відокремити фінансування культурних проєктів від жорстких рамок бюджетного року.**

Для ефективнішої діяльності регіональних фондів культури доцільно створити законодавчу основу – окремий закон про муніципальні фонди культури. Ухвалення окремого закону про регіональні фонди культури є вкрай доцільним для ефективного розвитку культурної сфери на місцях з низки причин.

По-перше, відсутність чіткої законодавчої бази значно обмежує можливості фінан-

сування регіональних культурних ініціатив, оскільки наразі такі фонди змушені функціонувати як комунальні установи чи комунальні підприємства. Цей статус-кво накладає низку обмежень на їхню діяльність: фонди не можуть користуватися повним спектром фінансових інструментів, як-от регрантування чи співфінансування з різними установами, що ускладнює їхню роботу і звужує доступ до міжнародних грантів та додаткових ресурсів. Закон забезпечить прозорі умови для функціонування таких фондів і дозволить їм ефективніше співпрацювати з державними, міжнародними та приватними донорами. Приклад Українського культурного фонду, для якого є окремий закон, чітко демонструє, як законодавче підґрунтя сприяє успішній реалізації культурних проєктів.

По-друге, закон допоможе впровадити на місцевому рівні ефективні конкурсні підходи до фінансування, що дозволить розширити доступ до культурних ресурсів, стимулюючи місцеві громади до залучення додаткових коштів, а не лише обмежуватися державним фінансуванням. Це також відкриє можливість для залучення приватних діячів культури до фінансування бюджетним коштом, що сприятиме зростанню конкурентності проєктів, підвищенню якості культурного продукту та ширшій інклюзивності у культурному житті регіонів.

Законодавча база сприятиме стратегічному підходу до фінансування культури, дозволяючи регіональним фондам культури працювати на довгострокову перспективу. Муніципальні фонди культури зможуть стати не просто установами для розподілу бюджетних коштів, але й інструментами для розвитку культурного потенціалу громади, забезпечуючи сталі культурні програми, стимулюючи громади до активної участі в процесах прийняття рішень і, зрештою, посилюючи довіру до культурних інституцій.

3.5 Релевантність іноземного досвіду для України

Іноземний досвід показує важливість ретельного підходу до питання самоокупності культурних проєктів. У Варні муніципальний фонд культури застосовує модель співфінансування для проєктів, що мають потенціал генерувати власний дохід. Наприклад, деякі щорічні фестивалі, які залучають стабільну аудиторію, частково покривають свої витрати за рахунок продажу квитків і підтримки з інших джерел, як-от Національний фонд культури, Міністерство культури та приватні фонди. У таких випадках муніципалітет Варни визначає частку свого внеску, що зменшує навантаження на міський бюджет і сприяє стабільному фінансуванню проєктів, які не потребують повного покриття з державного бюджету.

В Ейндховені фонд Cultuur Eindhoven забезпечує прозорість та контроль у виконанні фінансованих проєктів, встановлюючи правила повернення коштів у випадку невиконання зобов'язань заявниками. Якщо проєкт не досягає запланованих результатів, виділені кошти повертаються фонду. Такий підхід дозволяє знизити ризик нецільового використання ресурсів і гарантує, що державні кошти будуть витрачені на проєкти, які дійсно відповідають культурним потребам громади та мають вагомий соціальний ефект.

Реалізація подібної моделі в Україні могла би стимулювати самоокупність проєктів, які мають потенціал для генерування доходу, і водночас забезпечити прозорий механізм повернення коштів державі у разі недотримання зобов'язань імплементаторами. Це сприятиме раціональному використанню державних ресурсів, забезпечуючи підтримку найбільш ефективних та соціально значущих проєктів.

Висновки

Ця аналітична розвідка присвячена аналізу сучасного стану фінансування культури на регіональному рівні в Україні, його викликам, перевагам і недолікам, а також перспективам вдосконалення механізмів підтримки сфери. Основна увага зосереджена на програмно-цільовому методі (ПЦМ) та конкурсному проєктному фінансуванні, які є ключовими інструментами забезпечення сталого розвитку культурної інфраструктури та підтримки інноваційних ініціатив.

Програмно-цільовий метод забезпечує стабільність і сталість для базових культурних установ, а це театри, музеї, бібліотеки. ПЦМ дозволяє підтримувати ключову інфраструктуру, яка формує основу культурної сфери країни. Проте цей метод має і свої обмеження, зокрема недостатню гнучкість у реагуванні на нові виклики і відсутність стимулів для розвитку інноваційних культурних проєктів.

Проєктне фінансування натомість орієнтоване на підтримку короткострокових та інноваційних культурних ініціатив. Воно дозволяє реалізовувати проєкти, які відповідають на актуальні суспільні запити, зокрема у сфері фестивалів, виставок, мистецьких резиденцій та освітніх програм. Такий підхід сприяє конкуренції, яка, відповідно, слугує якості проєктів.

Проєктне фінансування необхідно першочергово розвивати через створення місцевих фондів культури, які забезпечать громадам автономність у визначенні пріоритетів і розподілі ресурсів відповідно до їхніх потреб. Такий підхід сприятиме децентралізації фінансування культури і дозволить гнучко реагувати на актуальні виклики та ефективно підтримувати культурну різноманітність на місцях.

Роль інституцій національного рівня, як-от Український культурний фонд, у конкурсному фінансуванні полягає у прямому фінансуванні регіональних проєктів, які відповідають потребам місцевих громад та сприяють розвитку культури в регіонах. Їхня роль також включає співфінансування місцевих фондів культури, що дозволить більше забезпечити сталість у підтримці культурних ініціатив. Окрім цього, національні інституції мають сприяти підвищенню якості реалізації проєктів через надання методологічної підтримки та експертних консультацій там, де є така потреба.

Основними проблемами фінансування культури залишаються обмеженість бюджетних

ресурсів, відсутність чітких стратегічних цілей, а також вузький горизонт планування, обмежений одним бюджетним роком. Це значно ускладнює реалізацію довгострокових ініціатив, які потребують сталого фінансування.

Для подолання цих викликів пропонується зберегти базове фінансування за програмно-цільовим методом, оскільки воно гарантує сталість і підтримку ключової інфраструктури. Водночас необхідно розвивати проєктне фінансування як механізм підтримки інновацій і короткострокових ініціатив. Важливим кроком є також децентралізація фінансування шляхом створення місцевих фондів культури, які дозволять громадам ефективніше розподіляти ресурси відповідно до своїх потреб.

Оптимальне поєднання програмно-цільового і проєктного підходів забезпечить збалансований розвиток культури в Україні. Інвестиції в культуру сприяють не лише економічному розвитку, але й зміцненню національної ідентичності та соціальної згуртованості.



Фінансується
Європейським Союзом

RES POL'

[Новини проєкту RES-POL](#)

[Facebook RES-POL](#)

Цю аналітичну розвідку створили за фінансової підтримки Європейського Союзу. Його зміст є відповідальністю Громадської спілки "Центр регіональний розвиток" і не обов'язково відображає позицію Європейського Союзу.