

ЦІЛІСНА РЕФОРМА МЕРЕЖІ ЗАКЛАДІВ КУЛЬТУРИ

2025

DOI: 10.70719/respol.2025.91



Зміст

Вступ: цілі та методологія	4
Резюме	7
1. Контекст реформи	12
2. Основні проблеми	15
3. Філософія реформи	18
4. Дизайн системи	21
4.1 Оновлена система	21
4.2 Організаційно-правова форма	22
4.3 Інституційна прозорість	25
4.4 Фінансування	27
4.4.1 Система фінансування	27
4.4.2 Базове фінансування	29
4.4.3 Інституційне фінансування	30
4.4.4 Програмне фінансування	32
4.4.5 Проєктне фінансування	33
4.4.6 Закупівля послуг	33
4.4.7 Комерційні продукти	34
4.5 Моделі взаємодії	35
4.5.1 Розмежування функцій (decoupling)	35

4.5.2	Формування ринків.....	37
4.5.3	Експлуатаційні організації.....	39
4.5.4	Публічно-приватне партнерство.....	40
4.6	Інституційна архітектура системи.....	41
4.7	Регулювання доступу до послуг та доступу до інфраструктури.....	44
4.8	Мережа інституцій.....	47
4.9	Оцінювання ефективності.....	48
4.10	Підтримка трансформації.....	49
5.	Розв'язання проблем.....	51
6.	Приклади застосування.....	56
6.1	Музеї.....	56
6.2	Незалежні театри.....	58
6.3	Комунальні театри.....	59
6.4	Креативні хаби.....	60
7.	Дорожня карта реформи.....	62
7.1	Підхід до впровадження.....	62
7.1.1	Публічно-приватне партнерство	62
7.1.2	Основні напрями.....	63
7.2	Етапність реформи.....	66
7.3	Завдання Етапу 1.....	68
7.3.1	Пілотний проєкт – Фаза 1 Етапу 1.....	72

Вступ

Цілі та методологія

Цей матеріал розроблено в рамках проєкту [RES-POL](#) (Rapid Expert Support for Culture and Media Policies in Ukraine), що здійснює «Центр регіонального розвитку» 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 грудня 2023 до липня 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;
- Випрацювати зміни до кількох нормативно-правових актів та / або розробити концепції пілотних проєктів, щоб впровадити створені у проєкті політики;
- Проаналізувати європейський досвід планування та впровадження політики,

оцінити деякі політики у сфері культури в Україні та інституційну спроможність відомств у сфері управління Міністерства культури та стратегічних комунікацій;

- Напрацювати концепції та дорожні моделі реформування мережі закладів культури та системи державного фінансування тощо.

Проект RES-POL активно залучав заінтересовані сторони на всіх етапах розроблення політик. Інформація про напрацювання проекту доступна на сторінці [RES-POL у Facebook](#) та на [сайті](#) Агенції економічного розвитку РРВ (ГС «Центр регіонального розвитку»).

Авторки матеріалів

Ольга Сагайдак – ключова експертка сектору «Культурна спадщина»;

Лілія Кривецька – експертка;

Альона Каравай – ключова експертка сектору «Мистецтво і культура»;

Ольга Дятел – ключова експертка сектору «Мистецтво і культура»;

Ірина Чужинова – ключова експертка сектору «Мистецтво і культура»;

Галина Шиян – ключова експертка сектору «Креативні індустрії»;

Ярина Заяць – експертка з розроблення політик;

Рецензенти:

Володимир Воробей – керівник групи ключових експертів;

Літературна редакторка – Анна-Марія Волосацька;

Дизайнерка – Ольга Мацьків.

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

При цитуванні тексту цього документа (повністю чи частково) необхідне пряме використання першоджерела з посиланням на нього.

Зміст цього документа є відповідальністю Громадської спілки «Центр регіонального розвитку» і не обов'язково відображає позицію Європейського Союзу.

Резюме

Основні виклики:

- Культура не інтегрована в систему національної безпеки – несприйняття суспільством цінності культури;
- Радянська система управління – утримання закладів, неспроможність утримувати заклади, брак управлінської свободи, низька оплата праці, інфраструктура «для своїх», розмита відповідальність за управління;
- Неактуальність та низька доступність культурної пропозиції – складність оцінити ефективність, втрата культурних просторів;
- Брак кадрів – брак підготовки спеціалістів потрібного профілю;
- Відмежованість «державного» та «недержавного» секторів – розрив у сприйнятті.

Філософія реформи:

- Забезпечити культурну пропозицію замість утримувати заклади – культурний продукт та доступ до можливостей творення культури;
- Убезпечити спроможності, підтримавши ефективність – культурна пропозиція формується за умов спроможності її забезпечити (людський капітал, фінанси, стратегія), витрати коштів на культуру, зважаючи на ефективність інституцій;
- Відкрити доступ до культури – рівні умови доступу до інфраструктури, простори для творення культури у громадах, єдиний інституційний простір культури та креативних індустрій.

Компоненти реформи:

1. Нова організаційно-правова форма;
2. Інституційна прозорість та підзвітність;
3. Базове, інституційне, програмне та проєктне фінансування;

4. Заохочення нових моделей інституційної взаємодії;
5. Нова інституційна архітектура системи;
6. Регулювання доступу до культурних послуг та доступу до культурної інфраструктури;
7. Нові принципи мережі інституцій культури та креативних індустрій;
8. Нові підходи до оцінювання ефективності системи;
9. Підтримка трансформації та індивідуальні траєкторії реформування.

Нова організаційно-правова форма:

Некомерційне товариство:

- Засновником може бути не лише держава, територіальна громада, а й особи приватного права + внесення майна (право користування) у статутний капітал;
- Має незалежний орган(и) управління (конкурси на посаду керівника, Наглядові ради);
- Має некомерційний статус та статус неприбутковості;
- Фінансування здійснюється через рахунки в різних банках;
- Фінансування може здійснюватись одночасно з бюджетів різних рівнів;
- Має повноваження надавати фінансову підтримку у формі грантів для реалізації культурних проєктів;
- Штатний розпис формує самостійно на підставі внутрішніх політик, тарифні сітки не застосовує;
- Здійснює господарську діяльність, що передбачає можливість виникнення фінансових зобов'язань, настання стану неплатоспроможності тощо;
- Публічно представляє звітність, проводить аудит та забезпечує діяльність, що затверджена у стратегії.

Нова система фінансування:

- Різні формати та рівні формування бюджетів – прив'язка фінансування до стратегії інституції, збільшення конкурсних форматів фінансування, відкритий доступ до фінансування, заохочення до фінансової успішності;
- Рівень 1 – базове фінансування – держава та громади фінансують те, що хочуть убезпечити (важливі функції або спроможності), визначник статусу інституції;
- Рівень 2 – інституційне фінансування – гранти інституційної підтримки (від 1 року до 5 років), конкурсні умови, можливість скерування на ендаументи, фонди культури (регіональні, тематичні, місцеві);
- Рівень 3 – програмне фінансування – фінансування діяльності, що відповідає цілям відповідних стратегій (державної, обласної, громади) (платить за те, що ви хочете – системні зміни, цілі стратегії культури тощо), відкриті конкурси;
- Рівень 4 – проєктне фінансування – УКФ, фонди культури (регіональні та місцеві);
- Рівень 5 – послуги на замовлення держави чи громади;
- Рівень 6 – комерційні продукти.

Нові моделі інституційної взаємодії:

- Можливість розмежувати інституції культури та оператора майна (модель decoupling), де це доцільно – власник майна визначає оператора майна на конкурсній основі (5 років), оператор майна відповідає за підтримку стану та модернізацію майна, виконання умов договору на операторство та ефективність використання майна, залучення операторів діяльності (інституцій культури та креативних індустрій), оператор майна може бути інституцією культури та отримувати базове й інституційне фінансування. Формування ринків операторів майна;
- Укрупнення адміністративних і технічних організацій, створення експлуатаційних організацій;
- Розширення та спрощення форматів державно-приватного партнерства (рішення Наглядової ради, використання права користування майном).

- Можливість для інституцій культури діяти у приватному приміщенні.

Архітектура державних інституцій:

- Державне агентство підтримки культури – стратегічний закупівельник (базове, інституційне фінансування), медіація доступу до інфраструктури;
- Державне агентство та державна інспекція культурної спадщини;
- Секторальні інститути (книжки, кіно, перформативне мистецтво, дизайн тощо).

Нова мережа:

- Інституції культури та креативних індустрій – реєстр, неважливість ОПФ, обов'язковість реєстру для отримання будь-якого бюджетного фінансування;
- Мережа інституцій культури та креативних індустрій;
- Базове фінансування визначає національний, регіональний або місцевий статус;
- Чіткість повноважень – держава, громада, інституція, керівник; чіткість відповідальності за функції.

Регулювання доступу до послуг та інфраструктури:

- Громади – мати певну площу інфраструктури з відкритим доступом (кватратні метри на кількість населення);
- Громади – певний % на фінансування культури та креативних індустрій;
- Відкритий доступ до інфраструктури – рівні умови.

Впровадження реформи ґрунтується на трьох **принципах**:

1. Створення нового перед демонтуванням попереднього;
2. Терпляче проактивне залучення заінтересованих сторін;
3. Ефективність процесу реформування.

Для цілісної реформи критично важливими є такі 10 напрямків:

1. Розроблення політик (policy development);
2. Аналітична підтримка;
3. Юридична підтримка;
4. Інституційна підготовка;
5. Коаліція із провадження та партнерства;
6. Міжвідомче координування;
7. Пілотні впровадження;
8. Адвокація та лобіювання;
9. Оцінювання та моніторингування;
10. Програмний супровід.

Дорожня карта реформи передбачає **5 етапів**:

1. Лібералізація діяльності та формування коаліції, 2025–2027;
2. Комплексні пілотні проєкти та нова нормативно-правова база, 2028–2030;
3. Формування нових компонентів системи національного рівня, 2031–2033;
4. Розгортання реформи (хвиля 1), 2034–2036;
5. Розгортання реформи (хвиля 2), 2037–2040.

Мета можливого пілотного проєкту реформи – забезпечити перший видимий результат реформи через лібералізацію діяльності (нова ОПФ) та сформувати опорну коаліцію лідерів реформування для наступних етапів.

Завдання пілотного проєкту:

1. Пропрацювати механіку основних компонентів Етапу 1 реформи (нова ОПФ, нові типи фінансування, модель розмежування);
2. Здизайнувати пілотні впровадження для Фази 2 Етапу 1 реформи;
3. Сформувати опорну для реформи коаліцію інституцій культури та креативних індустрій.

1. Контекст реформи

- Демографічна криза – зменшення населення держави, потреби в такій кількості закладів;
- Брак кадрів та компетентностей, і управлінських також, щоби впровадити будь-які системні зміни (інертність як системна ознака управлінців державного сектору);
- Закритість державної мережі до діяльності недержавних дієвців (інфраструктура, публічні кошти, система нагород, бронювання тощо);
- Брак моделей співпраці релокованих інституцій з місцевими. Із загальної кількості переміщених закладів 83 продовжують провадити основну діяльність, 114 – виїхали, але не відновили основної діяльності (*Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку культури в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках» (далі – Стратегія культури)*). Заклади самостійно налагоджують (або ні) співпрацю – поєднують репертуари, діляться сценою та фахівцями тощо;
- Брак конкурентного, актуального продукту (не у великих містах);
- Недостатнє фінансування. Недостатньо ефективні моделі поєднання фінансування з бюджетів різних рівнів, приватних коштів тощо (як наслідок, непрозорість системи фінансування). Складність оцінити ефективність витрачання публічних коштів. Відсутність умови затвердження стратегічних документів для залучення коштів з різних джерел (коли, на що, для кого інституція планує створювати продукти, на які потребує ресурсів). Квазістатусність інституцій, яка впливає тільки на хаотичні формули фінансування;
- Низька оплата праці – відтік кадрів. [Дослідження RES-POL про оплату праці](#);
- Децентралізація (повноваження щодо управління і фінансування закладів культури було передано органам місцевого самоврядування – оптимізація мережі у громадах вже розпочалась, громади мають прямий вирішальний вплив на місцеву пропозицію інституцій культури (фінансово, управлінсько тощо));

- Відсутність від 2020 року цільових програм фінансування з оновлення матеріально-технічного забезпечення закладів культури (*Стратегія культури*) – мережа закладів, яку держава не може належно утримати (*За даними інвентаризації та оцінювання якісного стану базової мережі закладів культури, що здійснило МКІП у 2020 році, матеріально-технічне забезпечення майже половини комунальних закладів культури оцінювали як задовільне, а третини – як добре. – Стратегія культури*). Міф про доступність наявної мережі (*За даними репрезентативного загальнонаціонального соціологічного опитування «Стійкість під час повномасштабної війни» (KMIC, 2024), лише 56 відсотків респондентів відзначили достатній рівень доступності закладів культури, при цьому 36 відсотків респондентів відзначили недоступність / недостатню кількість закладів культури. Таким чином, незважаючи на широку розгалуженість мережі закладів культури, невирішеною залишається невідповідність між розподілом закладів культури за регіонами та розселенням населення, для якого і функціонують заклади. – Стратегія культури*);
- Застарілі організаційно-правові моделі, брак ліберальних підходів до управління (радянський спадок каральної системи, яка мала механізми контролю, але тепер не може йі не хоче їх утримувати);
- Брак фінансової самостійності (самостійно розпоряджатись власними коштами в межах законодавства);
- Наявність мережі, зрозумілої ворогу на окупованих територіях. На тимчасово окупованих територіях Росія проводить системну політику культурних репресій. Окупанти примушують працівників закладів культури до співпраці, знищують українські заклади культури та об'єкти культурної спадщини, вдаються до системного мародерства та перепрофілювання українських культурних інституцій. Це спричиняє масштабні втрати культурної ідентичності для жителів окупованих регіонів;
- Розмита або відсутня відповідальність керівників інституцій та регіональних управлінь та департаментів у сфері культури. Правове регулювання все ще часто ґрунтується на «радянській парадигмі» і презумпції винуватості, не узгоджені між собою, що породжує «сліпі зони» і корупційні ризики. [Система складна, передбачає розгалужене підпорядкування, розмиту відповідальність](#);
- У березі 2025 року Кабінет Міністрів України затвердив стратегію розвитку культури в Україні на період до 2030 року. Серед цілей стратегії є інституційне

реформування закладів культури – лібералізація діяльності, реформа системи фінансування, прозора інфраструктура для ринку послуг у сфері культури та креативних індустрій (KI) тощо;

- Верховна Рада України скасувала Господарський кодекс, який визначав основні засади господарювання в Україні та регулював господарські відносини, що виникали у процесі організації та здійснення господарської діяльності між суб'єктами господарювання. – Заклади культури мають змінити організаційно-правову форму відповідно до нових вимог;
- Сформований проєктний підхід – за час існування програм Українського культурного фонду (УКФ), Українського інституту книги (УІК), Українського інституту тощо дієвці сформували підхід до проєктної діяльності – розуміння цільової аудиторії, оцінювання результатів, вимоги щодо звітності тощо – мережа закладів культури залишається рудиментом радянського часу, яка працює «зверху вниз», не враховуючи потреб та особливостей конкретної громади чи сфери;
- Призупинена конкурсна процедура для керівників на час воєнного стану – багато закладів культури мають призначених керівників до кінця воєнного стану або й пізніше, що не сприяє розвитку цих інституцій через відсутність циклічної зміни керівництва, прозорої системи обрання;
- Є досвід закладів медицини – громади потребують примірних шаблонів, лібералізація працює добре там, де є вмотивовані керівники, реформа має бути готовою долати великий опір.;
- Фрустрація від непопулярних рішень (закриття закладів, скорочення фінансування, незадоволення громадян).

2. Основні проблеми

Цілісна реформа покликана розв'язати виклики у сфері культури та креативних індустрій системно – це структурна реформа однієї із суспільних систем. Впровадження реформи вимагатиме оцінити ефективність – і розуміння основних проблем є вирішальним для того, щоб визначити мірила успішності реформи.

Головні виклики, на розв'язання яких покликана цілісна реформа:

1. Культура не інтегрована в систему національної безпеки, несприйняття суспільством цінності культури;
2. Радянська система управління – утримання закладів як підхід, громади не є спроможні утримувати заклади, брак управлінської свободи, низька оплата праці, інфраструктура «для своїх», розмита відповідальність за управління;
3. Неактуальність та низька доступність культурної пропозиції – складність оцінити ефективність, втрата культурних просторів;
4. Брак кадрів – брак будь-яких фахівців, брак системної підготовки затребуваних на ринку спеціалістів;
5. Відмежованість «державного» та «недержавного» секторів – розрив у сприйнятті.

Системні виклики

На рівні суспільних систем (загальнодержавний погляд) комплексними викликами є:

- Низький пріоритет культури в державній політиці: культура не інтегрована в систему національної безпеки, відсутня стратегія збереження спадщини в умовах війни;
- Культура не інтегрована в систему національної безпеки. Невизнання спадщини як безпекового ресурсу. Попри заклики, культурна політика не інтегрована в безпекову стратегію держави;
- Несистемне законодавство (відсутність єдиної термінології, зарегульованість і недорегульованість). Наявність великої кількості нормативно-правових актів, що не узгоджені між собою;
- Низький авторитет і вплив: культуру сприймають як дозвілля, а не як джерело ідентичності;

- Несприйняття суспільством цінності власної спадщини, що може призвести до втрати ідентичності, історичної пам'яті та самоповаги народу;
- Низька автономія: операційна залежність керівників під час ухвалення рішень від несистематизованого й застарілого законодавства, слабкої державної політики, бюрократії;
- Нестача людського капіталу – низька привабливість та конкурентоздатність закладів культури як працедавців, брак фахівців, особливо для нових професій або із затребуваними компетентностями, незбалансованість.

Погляд людей у сфері

Для фахівців, які сьогодні працюють у сфері культури загалом і в закладах культури та у креативних індустріях зокрема, проблемами є:

1. Брак управлінської свободи у формуванні команд, розпорядженні коштами тощо;
2. Низька оплата праці, відсутність підтримки (недержавний сектор);
3. Брак можливостей для підвищення кваліфікації: відсутні ресурси на стажування, обміну досвідом;
4. Радянські принципи доступу до фінансування (утримання закладів). Недостатня ефективність та доступність інструментів підтримки та фінансування діяльності;
5. Обмежений доступ до інфраструктури (майно, фонди, пам'ятки тощо) через непотизм, корупцію, політичний вплив;
6. Сприйняття культури як розваги та «дешевість» культури (культура не потребує багато вкладень, і у працю людей також);
7. Брак кадрів з сучасними компетентностями та експертизою у сфері культури (грантрайтери, комунікаційники тощо).

Погляд держави та громад

Для центральних органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування основними викликами у сфері є:

- Радянська система управління – легкість апропріації під час окупації росіянами територій (окупанти розуміють нереформовану систему культури

й легко та швидко можуть її запускати для власних пропагандистських потреб та нищення української ідентичності);

- Неспроможність влади утримувати заклади, також і відповідно до сучасних вимог (інклюзія, укриття, низькі темпи цифровізації колекцій тощо – громади не мають коштів для утримання інфраструктури в належному стані, не говорячи про адаптацію інфраструктури для потреб людей з інвалідністю та вимог сучасних культурних проєктів);
- Відсторонення суб'єктів владних повноважень від непопулярних рішень (закриття закладів, скорочення фінансування, незадоволення громадян);
- Складність оцінити ефективність витрачання публічних коштів;
- Розмита відповідальність за управління (наприклад, хто має евакуювати, хто відповідає за бібліотеку) – вигідно не нести відповідальності;
- Брак спеціалістів із сучасними компетентностями;
- Привласнення спадщини РФ: домінування російського наративу в міжнародному дискурсі.

Погляд громадян

Для українців, які споживають та творять культуру, головними викликами є:

1. Втрата доступу до просторів культури (немає куди піти);
2. Неактуальність культурної пропозиції. Нав'язаний доступ до певних культурних послуг та продуктів – обмежена пропозиція;
3. Відсутнє чітке розуміння напрямів використання коштів (кошти з бюджету виділяємо, але сфера культури загалом дотаційна).

Погляд бізнесу

1. Для креативних бізнесів (бізнеси з креативних індустрій) – відчуття неналежності до системи утримання і фінансування культури та бажання відмежуватися (не зв'язуватися з державою чи громадою);
2. Бізнесу загалом – немає мотивації долучатися до підтримки сфери (вимагає не лише коштів, а й часу на організацію підтримки);
3. Бізнесу загалом – споживацьке ставлення до бізнесу з боку сфери (виключно як кошти без впливу на рішення), брак компетентностей та практик як партнеритися з бізнесом.

3. Філософія реформи

Пропонований дизайн реформи ґрунтується на таких 3 принципах:

1. Забезпечення культурної пропозиції замість утримання закладів

- Культурна пропозиція – це не лише готовий до споживання культурний продукт, а й доступ до можливостей творення культури самостійно; в Україні має бути і готовий до споживання український культурний продукт для різних аудиторій та різного рівня (від експериментального до масового), і можливості та мотивація долучатися до творення культури (активні культурні практики);
- Не обов'язково споживати «базовий набір культурних послуг» – система має утриматися від підходу, коли українцям нав'язують певні культурні послуги. Система має могла саморегулювати культурну пропозицію (забезпечувати той контент або практики, які є популярними) та заохочувати культурні практики (наприклад, підтримувальні проєкти з промоції читання).

2. Убезпечення спроможностей через підтримку ефективності

- Культурна пропозиція формується за умов спроможності її забезпечити (людський капітал, фінанси, стратегія) – відхід від принципу утримання, коли фінансування має надаватися за визначенням, натомість реформа пропонує збільшити обсяг та частку фінансування, яке виділяють на конкурсних умовах, коли інституція презентує свою стратегію, обґрунтовує фінансовий запит своєю спроможністю; державі (та українському суспільству) теж важливо підтримувати компетентнісну технологічну та програмну спроможність – підтримувати ті інституції, які є або єдиними на ринку (наприклад, єдиний колектив барокової музики або єдиний розробник аудіовізуальних спецефектів певного типу), або стимулювати появу нових інституцій, яких бракує на українському ринку (наприклад, із медійного арту або музею дизайну);
- Витрати коштів на культуру, зважаючи на ефективність інституцій – публічна доступна звітність інституцій культури і креативних індустрій та потреба у звітуванні за інституційне фінансування (публічно, не органів управління як є сьогодні) розвиватиме здатність визначати показники й оцінювати ефективність

безпосередньо самими інституціями, стимулюючи формування загально-національних підходів ітеративно та дискурсивно (дискусії та дебати – невідворотні);

- Довготерміновий горизонт планування – реформа має відповідати (переважно) довготерміновій суті культури – побудова та розбудова інституцій культури та креативних індустрій триває десятиліття, відповідно система фінансування, система функціонування мережі інституцій культури та креативних індустрій мають враховувати потребу у тривалості – довші проекти, довші програми, відстежування ефективності упродовж 3–5 років тощо.

3. Відкритий доступ до культури

- Рівні умови доступу до інфраструктури – існування паралельних систем державно-комунальних закладів культури та незалежної культури призводить до викликів, пов'язаних з умовами доступу до інфраструктури культури, яка переважно перебуває у користуванні державно-комунальних закладів культури. У багатьох випадках відбувається маскування приватних організацій культури під комунальні гуртки, натомість приватні інституції культури не мають можливостей доступу до репетиційної бази або приміщень для виступів тощо. Нечіткі й застарілі умови доступу до інфраструктури викривляють ринок, обмежують культурну пропозицію та знижують якість культурної пропозиції, до якої мають доступ жителі громади;
- Простори для творення культури у громадах – у багатьох (якщо не переважній більшості) громад є приміщення закладів культури, які не відповідають вимогам та потребам – громади не мають коштів, щоб утримувати інфраструктуру в належному стані, не говорячи про адаптацію інфраструктури для потреб людей з інвалідністю та вимог сучасних культурних проєктів). У багатьох громадах закриття закладів культури (яка стала синонімом поняття «трансформація» або «оптимізація») не супроводжується формуванням інших форм та форматів культурної пропозиції (комбіновані формати використання просторів як центрів громадської активності, або мобільні формати надання культурних послуг – бібліобуси тощо);
- Формування єдиного інституційного простору культури та креативних індустрій – реформа має пом'якшити (а кінцево – ліквідувати) розрив у

сприйнятті державного й недержавного секторів як різних систем, які функціонують за різною логікою та різними моделями, і сформувати єдиний інституційний простір, – коли неважливо, хто є засновниками інституцій, оскільки всі інституції діють в однакових умовах і мають доступ до інфраструктури та програм підтримки на рівних умовах. Ситуація, коли Україна має мережу закладів культури – комунальних та державних, але немає мережі інституцій культури та креативних індустрій, яка охоплює приватні інституції, що важливі для культурної пропозиції, має змінитися. Уся культурна пропозиція та уся система має стати видимою, – щоб підтримувати, щоб оцінювати ефективність, щоб взаємодіяти.

Ці 3 принципи реформи можна трансформувати в кілька тез:

- Відхід від утримання закладів до забезпечення культурної пропозиції – держава та громади дбають про людей, а не про стіни та «працівників закладів»;
- Лібералізація діяльності з підвищенням відповідальності за інституційну спроможність;
- Збільшення обсягу та частки фінансування на конкурсних умовах – коли потрібно доводити ефективність та засвідчувати спроможність. Держава та громади підтримують культуру – прозоро, відкрито, конкурентно;
- Ліквідація поняття заклад культури – запровадити натомість інституція культури та креативних індустрій, заповнення розриву у сприйнятті державного й недержавного секторів як різних систем;
- Критичність можливості рівного доступу – до інфраструктури та можливостей фінансування;
- Держава та громади мають підтримувати те, що критично важливо для безпекових та розвиткових функцій, – ефективні спроможні інституції (не утримувати наявність, а підтримувати ефективність). Держава та громади не відмовляються від відповідальності.

4. Дизайн системи

4.1 Оновлена система

Новий дизайн системи інституцій культури та креативних індустрій (на відміну від теперішньої мережі закладів культури) передбачає такі компоненти:

Інституційний блок

Компоненти, які визначають нову організаційну суть інституцій культури:

1. Організаційно-правова форма

Нова організаційно-правова форма «некомерційне товариство»;

2. Інституційна прозорість

Обов'язковість конкурсів на керівників, наявності стратегій та (у більшості інституцій) Наглядових рад;

3. Інституційна архітектура

Реєстр інституцій культури та креативних індустрій; зміна статусів; Агентство підтримки культури; створення нових державних інститутів; діалогові платформи для національних мереж;

4. Підтримка трансформації

Офіс підтримки реформи; індивідуальні траєкторії реформування окремих закладів культури.

Фінансовий блок

Оновлені принципи надання фінансової підтримки та оцінювання ефективності системи

5. Фінансування

Базове фінансування; інституційне фінансування; програмне фінансування; проєктне фінансування; закупівля послуг; комерційні продукти;

6. Оцінювання ефективності

Національне соціологічне дослідження; щорічний огляд стану культури та креативних індустрій.

Блок взаємодії у системі

Зміна принципів і форматів взаємодії між учасниками системи та зовнішніми заінтересованими сторонами

7. Моделі взаємодії

Розмежування функцій (decoupling); експлуатаційні організації; розширення та формування ринків нового типу та форматів публічно-приватного партнерства;

8. Регулювання доступу до послуг та доступу до інфраструктури

Площа інфраструктури для культури та креативних індустрій з відкритим доступом; відсоток від бюджету на фінансування культури та креативних індустрій; відкритий доступ до інфраструктури;

9. Мережа інституцій

Реєстр інституцій та креативних індустрій як платформа; програма підтримки мережування; діалогові платформи.

4.2 Організаційно-правова форма

В Україні гарантований розвиток різних за видами діяльності та формою власності закладів, підприємств та організацій культури, але в мережу закладів культури, тобто набувати статусу, прав і обов'язків, можуть входити тільки заклади державної і комунальної форм власності. Фінансування і забезпечення господарської діяльності (утримання і отримання фінансової підтримки з публічного бюджету) чинне законодавство передбачило тільки для закладів культури загально-державного та місцевого рівнів базової мережі (Стаття 26 Закону України «Про культуру»). Отже, залежно від форми власності закладу культури йому передбачена або ні можливість фінансування за бюджетні кошти.

Основні умови діяльності закладу культури державної і комунальної форм власності:

- Залежність управлінської моделі та керівництва закладу від засновника (держави або громади) на підставі закону;

- Тарифні сітки для оплати праці працівників закладу регулює держава, а не керівник;
- Обслуговування бюджетних коштів у бюрократичний спосіб через Державну службу казначейства України;
- Податкові обмеження (наявність або ні статусу «неприбутковості», обмежень комерційної діяльності, надмірне податкове навантаження).

З погляду організаційно-правових форм заклади культури державної та комунальної форми власності в Україні належать до підприємств та організацій (установ). Кожна з цих форм має свої особливості:

- Підприємства створюють, щоби провадити комерційну діяльність й отримувати прибуток;
- Установи (організації) — щоби створювати суспільне благо.

Статус підприємства в закладів культури державної та комунальної форм власності, що отримують бюджетне фінансування, не відповідає цілям створення суспільного блага та операційній моделі цих закладів, яка не передбачає пріоритетності комерційної діяльності й отримання прибутку. [Натомість статус неприбуткової установи \(організації\) більше відповідає цілям і завданням закладів культури державної або комунальної форм власності.](#)

З точки зору оподаткування відсутній єдиний підхід до різного типу закладів культури. Організаційно-правова форма «закладу» («організації») надає право на долучення до Реєстру неприбуткових установ та організацій за ознакою неприбутковості «бюджетна установа», «підприємства» – ні.

Господарський кодекс 2003 року закріпив радянські підходи до управління державним майном, які не відповідали сучасним ринковим умовам. Наприклад, було збережено поняття «господарське відання» та «оперативне управління», що замінено на новелу законодавства «володіння майном на правах узуфрукта». Від 28 серпня 2025 року кодекс втратив чинність. Упродовж шести місяців від дати набуття чинності Закону України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» – 28.08.2025 року – засновники мають ухвалити рішення про припинення комерційних юридичних осіб, єдиним засновником (учасником) яких є держава, територіальні громади – перетворення / ліквідацію.

Сукупно формування умов та системи функціонування мережі закладів культури та одночасне паралельне формування умов та системи інституцій громадянського суспільства та суб'єктів підприємницької діяльності призвело до появи істотно інших умов діяльності публічних та приватних юридичних осіб. Зручність приватних форм діяльності та незручність публічних призвело до появи феномену квазігромадських організацій, коли інституції культури та креативних індустрій створюють паралельні організації (переважно громадські об'єднання або благодійні організації), щоб підтримати діяльність закладів культури. [Саме обмеження організаційно-правової форми створюють перешкоди для діяльності закладів, ось деякі приклади:](#)

- Відсутність фінансової мотивації, щоб залучити додаткові джерела фінансування через обмеження тарифних ставок (наприклад, персоналові не вигідно залучати грантові проєкти);
- Складність роботи з приватними партнерами (створення кав'ярні в закладі культури – складний процес);
- Залежність від процедур та спроможності Державної казначейської служби у питанням поточних оплат (наявність коштів не означає проведення оплат);
- Неадекватні статуси неприбутковості та податкові статуси.

Зважаючи на правову невизначеності в період формування цього документа, експерти RES-POL напрацювали перелік основних принципів, що мають бути враховані при зміні організаційно-правової форми закладів культури державної та комунальної власності. Наголошуємо, що вважаємо ці принципи необхідними для запровадження нової організаційно-правової форми юридичної особи незалежно від форми власності.

Основні принципи правового статусу юридичної особи, що веде діяльність у сфері культури:

- 1.** Має незалежний орган(и) управління (конкурси на посаду керівника, Наглядові ради);
- 2.** Некомерційний статус та статус неприбутковості;
- 3.** Фінансування здійснює через рахунки в різних банках задля уникнення бюрократичних процедур системи казначейського обслуговування;

4. Фінансування може здійснюватись одночасно з бюджетів різних рівнів;
5. Інституція має повноваження надавати фінансову підтримку у формі грантів, щоб реалізовувати культурні проєкти;
6. Штатний розпис формує самостійно на підставі внутрішніх політик, тарифні сітки не застосовує;
7. Здійснює господарську діяльність. Це передбачає можливість виникнення фінансових зобов'язань, настання стану неплатоспроможності;
8. Публічно представляє звітність, проводить аудит та забезпечує діяльність, затверджену у стратегії.

Ці принципи вимагають докладного аналізу щодо координування з іншими секторами, оскільки будь-яка нова форма господарювання впливатиме на різні суспільні системи (освіту, медицину, спорт тощо). Наприклад, на етапах планування реформи потрібно буде визначити, які саме інституції культури та креативних індустрій мають обов'язково формувати Наглядові ради, а які можуть формувати їх за рішенням засновників. Новели, які закладають пропоновані принципи організаційно-правової форми, зокрема можливість надавати фінансову підтримку (гранти), вимагатиме узгодження з Бюджетним кодексом та іншими нормативно-правовими актами тощо.

4.3 Інституційна прозорість

Лібералізація діяльності інституцій культури та креативних індустрій завдяки [новій організаційно-правовій формі](#) має супроводжуватися одночасним підвищенням інституційної прозорості інституцій, що сприятиме ефективному управлінню ресурсами та посиленню довіри з боку партнерів і суспільства. Для більшості інституцій культури та креативних індустрій, особливо які працюватимуть у новій організаційно-правовій формі та матимуть валові доходи понад певний рівень, будуть обов'язковими **конкурси на керівні посади**. [Така практика вже впроваджена з 2016 року для керівників закладів культури](#), водночас часто конкурси не оголошують через воєнний стан. Для таких інституцій культури та креативних індустрій також будуть обов'язковими Наглядові ради, які отримують повноваження затверджувати стратегії, звіти, організовувати процедури обрання та звільнення керівників, затверджувати значні за обсягом операції тощо. Точні критерії **обов'язковості Наглядової ради** будуть розроблені на [першому етапі впровадження реформи](#). Одним із таких критеріїв може бути наявність (або подання на)

[базового фінансування](#) (від держави чи громади), – якщо інституція є важливою для держави або громади, – там повинна бути Наглядова рада. Протоколи засідань, інформація до засідань Наглядових рад має бути у публічному доступі, зокрема в [Реєстрі інституцій культури та креативних індустрій](#) (окрім сайтів інституцій). Крім Наглядових рад, можуть бути передбачені інші форми підзвітності, зокрема контроль з боку Наглядової ради локальної мережі інституцій культури та креативних індустрій (локальні мережі) або фахових організацій, дорадчих органів тощо. Інституційне управління (governance) та підзвітність (accountability) мають дозволяти інновативні підходи із збереженням суті функції.

Для всіх інституцій культури та креативних індустрій (тобто тих, хто претендуватиме на бюджетне фінансування і може перебувати у будь-якій організаційно-правовій формі) з певним валовим доходом буде встановлена **обов'язковість наявності стратегії** діяльності з основними показниками ефективності. Стратегія має бути у публічному доступі, зокрема в [Реєстрі інституцій культури та креативних індустрій](#) (окрім сайтів інституцій). Це стимулюватиме всі інституції, незалежно від форми власності, ставали зрілішими. Водночас не повинно бути вимог щодо формату стратегії, – якщо інституція оприлюднить стратегію низької якості, ця інформація буде у публічному доступі і спонукатиме публічні дискусії про те, кому надається підтримка і чому.

Інституції культури та креативних індустрій певного розміру (валовий дохід) або значення (базове фінансування) будуть зобов'язані проводити незалежну зовнішню **експертну оцінку діяльності**, щоб відстежити показники ефективності, – чи відповідає діяльність інституцій задекларованій у стратегії. Також обов'язковими будуть **фінансові аудити**, до того ж такі аудити матимуть право проводити [ліцензовані аудитори](#), а не лише Держаудитслужба.

Загалом головну роль у забезпеченні прозорості інституцій відіграватиме відкритий [Реєстр інституцій культури та креативних індустрій](#), у якому має бути доступною вся головна інформація по кожній інституції: інформація про власність, організаційно-правову форму, конкурси, стратегію, керівні органи, фінансова звітність, звіти за результатами оцінювання діяльності, звіти за проєктами тощо. Реєстр, у якому є більше ніж просто назва та бюджет, дасть змогу порівнювати ефективність різних інституцій, а потенційним партнерам полегшить пошук інституцій для взаємодії.

4.4 Фінансування

Фінансування культурної сфери в Україні системно відбувається на недостатньому рівні. У 2023 році з бюджету на культуру було виділено 21,2 млрд грн, у тому числі з державного бюджету – 4,4 млрд грн, з місцевих – 16,8 млрд грн ([для порівняння, на освіту – 309 млрд грн, на медицину – 217 млрд грн видатків державного бюджету 2023-го](#)). У 2021 році, щоб підтримати заклади культури, у громадах була запроваджена культурна субвенція. Після вторгнення Росії в Україну її призупинили.

Держава чітко відстежує витрати з бюджету на культуру, водночас не аналізує фінансового стану закладів культури загалом (власні надходження) та ефективність бюджетного фінансування у поєднанні з іншими джерелами надходжень. Складність бюджетного адміністрування демотивує заклади культури працювати із приватними партнерами, меценатами та донорами, а також стимулює створювати квазінеурядові організації (громадські або благодійні організації, прикріплені до державних або комунальних закладів чи установ). За таких умов фінансування є не інструментом впровадження культурної політики, а ресурсом для розподілу.

Основними проблемами фінансування культури в Україні є недостатність коштів через низьку пріоритетність фінансування культури, неефективний розподіл коштів, календарні бюджетні обмеження, жорсткі рамки використання бюджетних коштів та інших активів, неможливість прямого співфінансування з бюджетів різних рівнів, відсутність культури донорства та меценатства, неготовність сплачувати ринкову ціну за культурні послуги, неритмічність надходження проєктного фінансування та [неефективне використання наявних ресурсів](#). Обмеженість бюджетних ресурсів, відсутність чітких стратегічних цілей та вузький горизонт планування – головні проблеми бюджетного фінансування в Україні.

4.4.1 Система фінансування

Запропонована модель передбачає перехід до моделі фінансування, яка ґрунтується на таких принципах:

1. Збільшення частки конкурсних форм фінансування та, відповідно, зменшення частки гарантованого фінансування;
2. Прив'язка фінансування до [інституційної стратегії](#) з можливістю відстежувати результативність та те, як інституція впливає на впровадження стратегії;

3. Заохочення фінансової успішності – більшість форм фінансування вимагатимуть співфінансування (поєднання різних рівнів та джерел фінансування);
4. Рівний доступ до фінансування – для осіб приватного та публічного права (або змішаного із появою [нової організаційно-правової форми](#));
5. Збереження формату базового фінансування для інституцій, що виконують критично важливі функції для держави або громади. Впровадження формату середньотермінових грантів інституційної підтримки (до 5 років, конкурсні умови, див. [нижче](#)). Чітке визначення критеріїв надання базового фінансування та зменшення його частки у структурі фінансування;
6. Впровадження програмного фінансування, щоб виконати завдання політики на державному, регіональному та локальному рівнях (принцип «Якщо вам це треба – платіть за це»). Розширення практик закупівлі послуг в інституцій культур та креативних індустрій державою та громадами;
7. Заохочення створювати регіональні, локальні та тематичні фонди культури завдяки використанню [нової організаційно-правової форми](#) та розширення можливостей проєктового фінансування.

Реформа пропонує впровадити 6-рівневу систему фінансування на базі інституцій культури та креативних індустрій:

- **Рівень 1** – базове фінансування – держава та громади фінансують те, що хочуть убезпечити (важливі функції або спроможності), визначник статусу інституції;
- **Рівень 2** – інституційне фінансування – гранти інституційної підтримки (від 1 року до 5 років), конкурсні умови, можливість скерувати на ендаументи, фонди культури (регіональні, тематичні, місцеві);
- **Рівень 3** – програмне фінансування – фінансування діяльності, що відповідає цілям відповідних стратегій (державної, обласної, громади) (платіть за те, що ви хочете – системні зміни, цілі стратегії культури тощо), відкриті конкурси;
- **Рівень 4** – проєктне фінансування – УКФ, регіональні та місцеві фонди культури, тематичні фонди;
- **Рівень 5** – послуги на замовлення держави чи громади;
- **Рівень 6** – комерційні продукти.

Кожна інституція визначатиме докладний фінансовий мікс у власній стратегії розвитку. Нижче подано докладніший опис кожного рівня системи фінансування інституцій культури та креативних індустрій.

Основними принципами надання фінансування у сфері культури стануть субсидіарність, диверсифікація, прогнозованість та ритмічність. Перехід на середньотермінове бюджетне планування сприятиме прогнозованості фінансування і покращить процес планування у сфері культури.

4.4.2 Базове фінансування

Фінансування держави спрямоване **на забезпечення функцій і спроможностей, що мають для неї стратегічне значення**. Держава має фінансувати утримання у належному стані державного музейного фонду, пам'яток, критичної інфраструктури (найкраща в певній креативній індустрії, секторі тощо) або те, що хоче убезпечити (важливі для держави функції або спроможності на рівні інституцій). Водночас утримання у належному стані – це **виключно утримання**, не створення культурних продуктів (виставок, вистав тощо) – базове фінансування. Базове фінансування застосовує не лише держава (але передовсім держава), а й на регіональному та локальному рівні відповідні органи влади, згідно з принципом субсидіарності.

Базове фінансування зумовлює обов'язкову наявність чітких критеріїв – що, чому та як фінансуємо. Щоби таке базове фінансування було видимим (і, відповідно, його неможливо було розчинити в загальній бюджетній програмі), кожна інституція, яка отримуватиме базове фінансування, **має бути профінансована окремим бюджетним рядком** (окрема бюджетна програма). Це змусить відповідні органи обирати справді критично важливі інституції культури та креативних індустрій, щоби надати базове фінансування. Ймовірно, це **визначатиме статус інституції** (національний, регіональний або місцевий). Обласні та локальні органи влади матимуть право застосовувати базове фінансування для важливих для них інституцій.

Важливо, що базове фінансування за своєю формою – це гарантовий грант інституційної підтримки (lump sum), який виділяють без конкурсних умов і без прив'язки до тарифних сіток. Водночас до базового фінансування застосовуватимуть ті самі правила, що й до грантів інституційної підтримки, наприклад, необхідність публічно звітувати, прив'язка до інституційної стратегії, обов'язковість періодичного аудиту тощо. Реформа передбачатиме розроблення методики розрахунку обсягів гарантованих грантів інституційної підтримки (базове фінансування), проте лише практика застосування моделі допоможе визначити розміри

фінансування (що можемо дозволити і що є справедливим для різних інституцій). Аналогічно, під час впровадження реформи необхідно визначити чіткі критерії для спроможностей, які держава хоче підтримувати на рівні базового фінансування. Пропозиції можливих критеріїв визначення пріоритетності фінансування культурних закладів подані [в аналітичних матеріалах RES-POL щодо фінансування культурних послуг в умовах децентралізації](#).

4.4.3 Інституційне фінансування

Форма підтримки, що спрямована не на окремі проєкти чи події, а на стабільне функціонування організації, розвиток її інституційної спроможності, адміністративної структури, довготермінової стратегії, сталості. Формат – гранти інституційної підтримки (термін –: 1–5 років):

- Це довготермінова підтримка, що дає організаціям змогу планувати свій розвиток;
- Тривалість фінансування: від 1-го до 5 років, залежно від програми (лоту);
- Мета – зміцнити структуру, автономність і стабільність установи;
- Такі гранти надають на конкурсній основі;
- Організація може отримати лише один інституційний грант на відповідний період фінансування;
- Інституційне фінансування може поєднуватися з базовим;
- Це забезпечує рівний доступ та унеможливорює надмірну залежність однієї організації від постійної державної підтримки (інституція культури та креативних індустрій може не отримати підтримки в наступні періоди).

Можливість спрямування на ендавменти (ендавмент-фонди):

- [Інструмент поширений у західних практиках, в Україні відсутнє правове регулювання такого інструменту для інституцій у сфері культури;](#)
- Частина коштів може бути спрямована не на поточні витрати, а на формування або поповнення ендавментів (фінансових резервів);
- Це довготерміновий інструмент фінансової стійкості: кошти інвестують, а на відсотки функціонує організація.

Приклади можливих критеріїв оцінювання, щоб отримати фінансування:

- Прозорість управління (наприклад, наявність Наглядової ради) та фінансів (аудити, звітність у [публічному доступі у реєстрі](#));
- Наявність стратегії розвитку (місія, цілі, напрями, головні проєкти, індикатори ефективності);
- Наявність відкритих звітів та інших матеріалів з попередніх періодів (публічність діяльності), відкритість комунікації з аудиторіями та партнерами, і з іншими інституціями культури та креативних індустрій (вплив на розвиток системи загалом);
- Співфінансування або залучення додаткових ресурсів;
- Соціальна користь (робота з істотними суспільними питаннями) та вплив на громаду (доступність послуг, залучення спільнот);
- Інноваційність, партнерства, робота з українською ідентичністю, функції інституції пам'яті тощо.

Фонди культури та інституційне фінансування самими інституціями:

- Можливість реалізації не лише на національному, а й на місцевому рівні. Фонди культури на рівні регіонів або територіальних громад можуть запроваджувати власні програми інституційної підтримки, зокрема використовуючи [нову організаційно-правову форму](#);
- Формування мережі регіональних та локальних, тематичних та індустрійних фондів підтримки стимулюватиме конкуренцію за інституції (наявність місцевих фондів культури може приваблювати інституції культури у відповідні громади) та стимулюватиме конкуренцію між фондами (різні програми фінансування, поєднання інституційного та проєктного фінансування тощо);
- Інституції культури матимуть можливість регрантування – надання грантів (також і грантів інституційної підтримки) іншим інституціям, – це уможливить модель, коли успішна велика інституція фінансово підтримуватиме інституції на етапі становлення або у громадах, де немає достатньої підтримки.

Основна характеристика грантів інституційної підтримки – кошти скеровують на реалізацію стратегії інституції, без прив'язки до конкретних статей бюджету (lump

sum). Інституція має запропонувати стратегію діяльності, що зосереджена на критерії програми інституційної підтримки, та надати бюджет інституції на відповідний період. Такі гранти не надають на конкретні проєкти або набори проєктів (програми), натомість вони мають підтримати інституційну спроможність та сталість. Важливим критерієм надання інституційної підтримки є рівень співфінансування (фінансування з інших рівнів) – таким чином заохочуватиметься фінансова успішність інституцій. Перший досвід надання грантів інституційної підтримки у 2021 році мали Український культурний фонд та Український інститут книги (див. оцінку політики, яку проводили експерти RES-POL).

4.4.4 Програмне фінансування

Програмне фінансування – це форма фінансової підтримки, що надається в межах затверджених державних, регіональних або місцевих цільових програм. Воно спрямоване на реалізацію конкретних цілей і завдань, які мають стратегічне значення для цілей громади чи держави (фінансування змін, а не окремих проєктів).

- Рівні програмного фінансування: державний, обласний, рівень громади;
- Період фінансування відповідає циклу стратегії громади чи сектору держави;
- Кошти виділяють не на утримання установи, а на реалізацію заходів, які сприяють досягненню цілей стратегії (наприклад, оцифрування, збереження і розвиток нематеріальної спадщини, інклюзія);
- Фінансування надається на конкурсних умовах;
- Визначають чіткі пріоритети, критерії та вимоги до заявників;
- Рішення про фінансування ухвалює відкрита комісія за участі експертів у галузі.

Головна характеристика програмного фінансування – це принцип «Якщо вам це треба – платіть за це». Через зміну організаційно-правової форми діяльності зменшиться залежність інституцій культури та креативних індустрій від органів влади, – зменшиться мотивація до зловживання адміністративним впливом, коли заклади культури організовують заходи безоплатно й безбюджетно для органів влади лише тому, що вони фінансують цей заклад. Органам влади доведеться навчитися планувати свої пріоритети та заходи й [закуповувати їх як послуги](#) або долучати до програм, які будуть відкриті до участі для всіх інституцій культури та креативних

індустрій. А от інституції культури та креативних індустрій самостійно визначатимуть, чи участь у відповідних програмах відповідає їхнім стратегічним пріоритетам.

4.4.5 Проектне фінансування

Гнучка форма фінансування окремих ініціатив, які мають конкретну мету та обмежені в часі. Зазвичай проекти вимагають короткотермінового фінансування (як правило, до 1 року), але можуть бути середньотерміновими (до 3 років, як у програмі Creative Europe). Переважну більшість проектів фінансують за результатами відкритих конкурсів, проте можливі інші формати фінансування, наприклад, пошук інституції для виконання попередньо спланованого проекту (квазізакупівля послуг).

Цілісна реформа передбачає розширення ролі Українського культурного фонду у фінансуванні культурних проектів, а також кроссекторальних та інноваційних. Передбачено, що Український культурний фонд матиме можливість фінансувати проекти тривалістю до 3 років. У секторі культурної спадщини важливу роль виконуватиме Український фонд культурної спадщини (див. [напрацьовані в рамках RES-POL матеріали щодо фонду](#), а також матеріали [проєкту з розроблення концепції діяльності фонду](#)), особливо для фінансування проектів адаптивного використання спадщини (реставрація, реконструкція, інфраструктура об'єктів спадщини тощо).

Як і у випадку з інституційним фінансуванням, важливу роль у проєктному фінансуванні відіграватимуть регіональні та локальні, тематичні й проєктні фонди підтримки. Формування мережі таких фондів істотно розширить коло інституцій, що фінансують культурні проєкти.

4.4.6 Закупівля послуг

Це інструмент державного чи місцевого фінансування, що полягає у замовленні конкретної послуги в організацій або виконавців на основі відкритої закупівельної процедури. Вона замінює або доповнює інші форми підтримки, зокрема субвенції та дотації (які розподіляють переважно без конкурсу).

- Це не системна (інституційна) підтримка, а оплата конкретної послуги, події чи культурного продукту (короткотерміновість фінансування). Держава або громада є замовником;

- Послуга має бути чітко визначена, обґрунтована та відповідати потребам, визначеним у стратегії розвитку культури чи громади;
- Підрядник має обґрунтувати наявність ресурсів для надання послуги (попередній досвід, наявність працівників тощо);
- Закупівля послуг (роздріб) відповідно до інструкцій, типових технічних завдань, які затвердив стратегічний закупівельник (К4.) Мета закупівлі – стратегічний ефект для громади чи держави;
- Прозорість витрачання публічних коштів.

Проведені та заплановані в Україні реформи публічних закупівель вже дають змогу впровадити більшість передових практик закупівель культурних та креативних послуг. [У рамках проєкту RES-POL у 2025 році було розроблено методичні рекомендації щодо модальності закупівель послуг операторів креативних індустрій](#) у національній системі публічних закупівель.

4.4.7 Комерційні продукти

Інституції культури та креативних індустрій вже можуть самостійно генерувати дохід – це сприяє самостійності та уможлиблює поєднати публічні та приватні кошти. Цілісна реформа передбачає суттєве розширення можливостей надання комерційних культурних послуг:

- Послуги (квитки, оренда, звукозапис, фотосесії в інтер'єрі) та товари (мерч, кава, книжки, цифрові товари тощо);
- Самостійне розпорядження доходом (гонорари, поточний ремонт, закупівля техніки тощо).

Ризик «комерціалізації змісту» або зміщення фокусу з мистецтва на прибуток, вважаємо, може бути забезпечений наявністю стратегічного документа інституції з відповідними показниками (ідентифікаторами) ефективності, Наглядової ради (де це доцільно).

4.5 Моделі взаємодії

4.5.1 Розмежування функцій (decoupling)

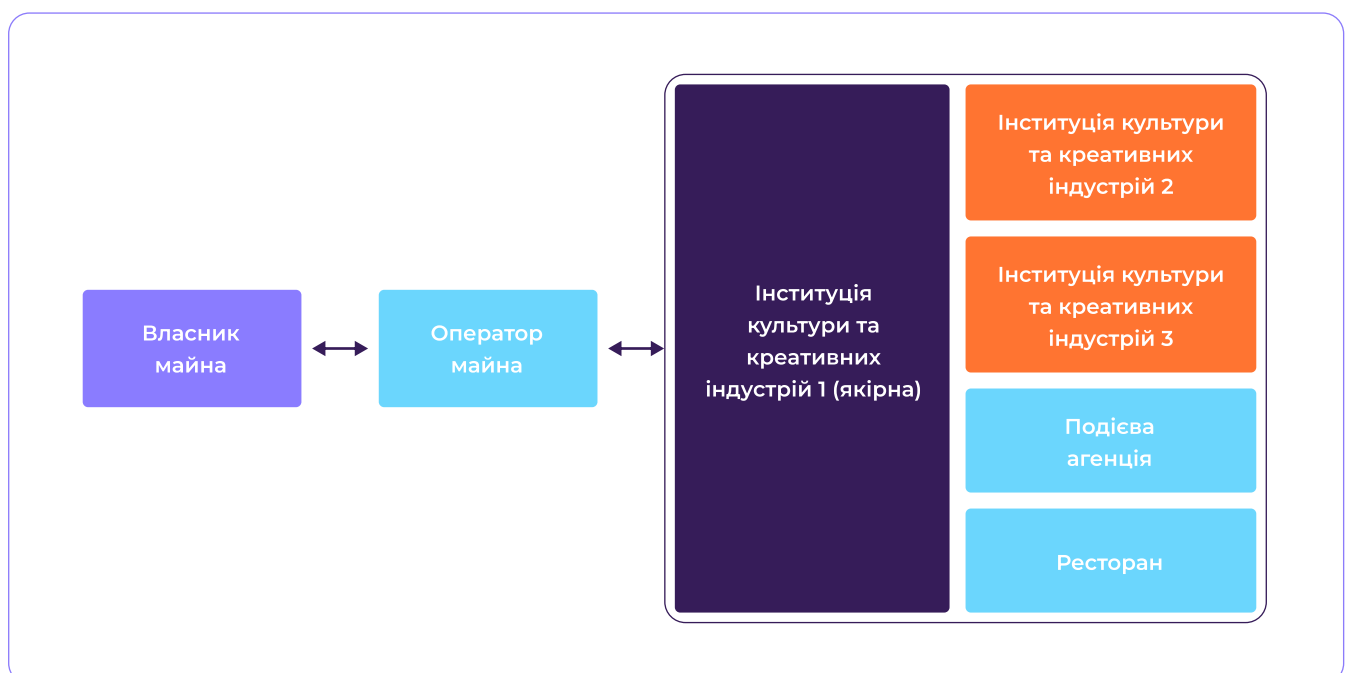
Основною новелою цілісної реформи мережі закладів культури є можливість розмежувати функції господарського управління нерухомістю та культурно-мистецької діяльності, – decoupling функцій. Управління нерухомістю – від поточного утримання, поточних ремонтів до капітальних інвестицій у реконструкцію або розширення, пошук фінансування на такі проекти та проектний менеджмент – вимагає компетентностей та здатностей, які часто відсутні в невеликих та середніх закладах культури з обмеженим штатом. Національні заклади (театри, музеї тощо) або великі локальні заклади мають господарський персонал, але навіть у таких закладах ця функція передбачає лише поточне утримання та освоєння коштів, але не ефективне управління об'єктом нерухомості та залучення фінансування на капітальні інвестиції. Директори закладів культури часто більше часу приділяють вирішенню господарсько-адміністративних питань, пов'язаних з управлінням об'єктом нерухомості, а не діяльності у сфері культури та креативних індустрій.

Принцип розмежування (decoupling) передбачає можливість (але не обов'язок) залучити **оператора майна** – власник приміщення (державний орган управління, громада або навіть приватний власник) проводить відкритий конкурс на залучення такого оператора на певний тривалий термін (5-10 років). Умови конкурсу визначають істотні умови діяльності оператора, наприклад:

- Відсоток корисної площі, що треба здавати в оренду інституціям культури та креативних індустрій;
- Умови пільгової оренди для інституцій культури та креативних індустрій й умови відшкодування втрат оператора майна через пільгову оренду (наприклад, через надання гранту інституційної підтримки);
- Обсяги капітальних інвестицій, які має забезпечити оператор за визначений період;
- Тип діяльності, що дозволена у приміщенні, та ключовий тип культурної діяльності у приміщенні (наприклад, театральна або концертна тощо);
- Умови відкритого доступу та механізм вирішення конфліктних ситуацій (медіація, арбітраж тощо).

Оператор майна відповідає за підтримування стану та модернізацію майна, виконання умов договору на операторство й ефективність використання майна. Оператором майна можуть бути приватні компанії (ТОВ), фізичні особи-підприємці (ФОП) або громадські організації, або інші форми юридичних осіб, а також інституції культури та креативних індустрій, зокрема у планованій формі [некомерційного товариства](#). Оператори майна – інституції культури та креативних індустрій – мають право претендувати на [базове](#) й [інституційне](#) фінансування. Докладні конкурсні умови та формат відносин між власниками приміщень й операторами майна важливо розробляти, враховуючи досвід європейських країн, у яких вже випрацювані такі механізми (зокрема Франція).

Головне завдання оператора майна – залучити операторів діяльності (інституції культури та креативних індустрій), щоби безпосередньо здійснювали культурну діяльність. Для цього оператор майна проводить відкриті конкурси або веде прямі переговори з інституціями культури та креативних індустрій, які готові ставати резидентами відповідного об'єкту. Умови оренди (період – чи на весь термін дії операторства, чи на коротший термін; пільгова чи комерційна оренда) визначає оператор майна, який заінтересований виконувати договір операторства. Нижче, на рисунку, подано схематичний приклад роботи моделі розмежування. Тут оператор майна обрав якірну інституцію культури (наприклад, театр) для роботи у приміщенні, а також підписав договори з аматорським театром (Інституція культури 2) та дитячою театральною студією (Інституція 3). Комерційними резидентами приміщення є подієва агенція (організовує заходи stand-up жанру) та ресторан.



Перевагами в такій моделі та цій схемі роботи є зосередження кожного учасника моделі на своїй основній функції – оператор майна дбає про стан приміщення та його якнайбільше завантаження для визначених функцій, натомість театральні компанії концентруються на власних проєктах. Орган влади (власник майна) працює з одним оператором майна, а не 5 різними орендарями – користувачами приміщення. Кожна зі сторін має свою модель роботи (із власним міксом фінансування), які чітко відстежуються (відкритий реєстр інституцій культури та креативних індустрій). Директор театру не повинен займатися залученням оператора ресторану та юридичними питаннями, з цим пов'язані. Комерційна неприбуткова дитяча театральна студія може мати прямий договір оренди, не маскуючись під гурток, як це зазвичай буває у поточній системі. Подієва агенція має право проводити свою діяльність самостійно на базі об'єкту, не маскуючись під «звітний концерт творчого колективу» з непрозорими умовами доступу до об'єкту. Крім того, якщо у приміщенні є вільні часові періоди, оператор майна разом із резидентами можуть здавати приміщення в подальшу оренду (вечірні концерти, закриті вистави тощо), – усі учасники моделі заінтересовані в найефективнішому використанні приміщення у межах, що обумовлені договором із власником майна.

Розмежування функцій може бути привабливою моделлю для Будинків культури, Центрів надання культурних послуг, Палаців мистецтв, великих приміщень театрів або музеїв, де є незадіяні площі. Водночас там, де є значні фонди (музейний фонд, матеріальний фонд) та обмежені приміщення і де налагоджений процес управління нерухомістю, модель розмежування не є доцільною.

Модель розмежування функцій працює в Україні. Класичним прикладом є торговельно-розважальні центри, які залучають орендарів відповідно до цілісної концепції TRC; або інноваційні центри (наприклад, [Промприлад](#) в Івано-Франківську, де 30 % площ виділяють за пільговою орендою для виконання суспільної місії центру), або навіть у водопостачанні та газопостачанні, де оператори мереж та надавачі послуг – різні юридичні особи.

4.5.2 Формування ринків

Впровадження нової організаційно-правової моделі та моделі розмежування діяльності дасть змогу сформувати нові ринки – ринок операторства об'єктів нерухомості для культури та креативних індустрій та ринок послуг культури і креативних індустрій.

Ринок операторства об'єктів нерухомості для культури та креативних індустрій:

- Компанії та організації – оператори майна набудуть досвід та зможуть конкурувати за право управляти майном;
- Власники майна – передовсім громади та державні органи – отримують кращі умови (більші капітальні інвестиції, вищий рівень культурної діяльності в об'єктах);
- Оператори майна конкуруватимуть між собою за якість своїх послуг;
- Формуватимуться оператори майна зі спеціалізацією – оператори майна в певній сфері, оператори майна з фокусуванням на певний тип приміщень (колишні бібліотеки, або театри, або Будинки культури тощо);
- Оператори майна зможуть працювати на регіональному або національному рівні – з'являться середні та (потенційно) великі бізнеси – оператори майна. Виникнуть нові бізнес-моделі, наприклад, коли оператори майна матимуть власні фонди капітальних інвестицій (для енергомодернізації приміщень та відповідної економії витрат).

Ринок послуг культури та креативних індустрій:

- З появою операторів майна підвищиться інтерес до інституцій культури та креативних індустрій, які ефективно використовують приміщення, та зросте запит на їхні послуги. Наприклад, якщо інституція відома своїм якісним управлінням бібліотеками, оператор майна в локальному Будинку культури може запросити таку інституцію стати резидентом та передасть в управління бібліотечний фонд;
- З'явиться поняття «культурні компанії» – театральні компанії, танцювальні компанії тощо. Такі інституції, які будуть некомерційними товариствами без залучення органів влади, зможуть претендувати на доступ до приміщень для репетицій та вистав, ставати резидентами, – оператори майна будуть зацікавлені приваблювати такі компанії;
- Інституції культури та креативних індустрій зможуть ставати резидентами різних приміщень по всій Україні, – мати свої бази в різних регіонах.

Крім того, нова модель допоможе приваблювати приватних власників нерухомості, щоб надавати їй в управління операторам майна або перетворювати на інституції культури та креативних індустрій. Приватний власник зможе передати права на

користування приміщенням інституції культури та креативних індустрій (яку може також самостійно заснувати) – і претендувати на інституційне фінансування. Або залучити іншу існуючу на ринку інституцію культури та креативних індустрій чи спеціалізованого оператора майна (якщо приміщення велике). Зміна відносин на ринку нерухомості для потреб культури та креативних індустрій суттєво спростить роботу приватних власників нерухомості зі сферою культури та розширить пропозицію об'єктів нерухомості (приміщень) для інституцій культури та креативних індустрій. Натомість інституції культури зможуть проаналізувати (та ухвалити рішення), чи доцільно їм перебувати в комунальному приміщенні поганої якості, чи змінити приміщення на приватне. До того ж це рішення не впливатиме на фінансовий мікс інституції культури та креативних індустрій.

Можливість того, що інституції культури та креативних індустрій також отримуватимуть комерційні доходи, істотно вплине на розширення ринків – появу нових продуктів (книжки, мерч, комерційні вистави тощо). Необхідність залучати кошти (фінансовий мікс) стимулюватиме активну роботу з меценатами, спонсорами та донорами – тим самим теж розширюючи ринки фінансування для культури та креативних індустрій, формуючи ринки для появи спеціалізованих агенцій, що надаватимуть відповідні послуги інституціям культури та креативних індустрій.

4.5.3 Експлуатаційні організації

Модель розмежування (decoupling) можна накладати не лише на управління нерухомістю, а й на спеціалізовані послуги, які необхідні інституціям культури та креативних індустрій. Наприклад, у великих містах може бути доцільно об'єднати служби театрів, які надають послуги з управління репертуаром та інвентарем, гримерні та костюмерні служби або сервісні технічні служби, наприклад, підготування сцен до вистав тощо. Такі об'єднані експлуатаційні організації зможуть надавати свої послуги ефективніше, мати власні якісні бази для технічного обслуговування обладнання та техніки, мати високооплачуваних фахівців у штаті тощо. З іншого боку, недоцільність утримання фахівців у штатах інституцій культури та креативних індустрій вивільнить кошти для інших потреб. У перспективі це також сформує ринки спеціалізованих послуг, коли експлуатаційні організації (наприклад, у формі ТОВ із власністю громади) конкуруватимуть з іншими експлуатаційними організаціями (приватні ТОВ або ФОПи). Водночас будь-які зміни мають приймати інституції культури та креативних індустрій, зважаючи на їхню стратегію та критично важливі здатності. Для деяких інституцій важливо залишати технічні функції всередині інституції, але здатність оплачувати таку функцію інституція має мати самостійно, зважаючи на власну фінансову спроможність та стратегію.

Питання створення експлуатаційних організацій опрацьовано [у рамках RES-POL у матеріалах істотного питання](#) щодо [ефективності державних підприємств](#).

4.5.4 Публічно-приватне партнерство

Пропоновані зміни до моделі функціонування сектору суттєво розширяють можливості та спростять механізми для державно-приватного партнерства в різних форматах:

- Модель розмежування діяльності (decoupling) відкриває можливості для приватних операторів майна в секторі та суттєво спрощує взаємодію приватних бізнесів з інституціями культури та креативних індустрій (як резидентів). Модель розмежування діяльності передбачає можливість державно-приватного партнерства (але є ширшою, оскільки оператор майна теж може бути громадською організацією або іншою організаційно-правовою формою);
- Власники майна – органи влади – матимуть змогу продумувати привабливі умови, щоб залучати операторів майна, зберігаючи культурну функцію об'єктів, наприклад, об'єктів нерухомої спадщини у критичному стані;
- Інституції культури та креативних індустрій зможуть самостійно ухвалювати рішення, щоби взаємодіяти із приватними партнерами (рішення Наглядової ради), замість узгоджувати з органом управління, що унеможлиблює та бюрократизує взаємодію тут і тепер;
- Зміна відносин розблокує можливість залучати бізнес там, де є доцільність для комерційної діяльності, наприклад, інвестиції енергосервісних компаній в енергоефективність приміщень, лізинг обладнання для закладів культури (інституцій культури та креативних індустрій), факторингові компанії (фінансування під заставу майбутніх надходжень від вистав або концертів тощо).

Загалом цілісна реформа мережі закладів культури закладає можливості суттєво розширити типи інституцій культури та креативних індустрій – множинність типів інституцій без жорсткої класифікації. Оператор майна може бути інституцією культури та креативних індустрій, театр може бути театральною компанією з кількох локацій в Україні, занедбаний палац може бути культурним простором з артготелем тощо.

4.6 Інституційна архітектура системи

Цілісна реформа передбачає зміну архітектури системи – замість мережі закладів культури, «незалежної культури» та креативних бізнесів має бути сформована спільна мережа інституцій культури та креативних індустрій. Головна новела – це перехід до поняття **«інституція культури та креативних індустрій»** – юридичної особи або фізичної особи-підприємця, які здійснюють свою діяльність у визначених законодавством видах діяльності, які стосуються креативних індустрій (*Охоплюють культуру, культурні індустрії та мистецтво – [юридично](#) термін «креативні індустрії» є найширшим, але де-факто залишається розділення культури та креативних індустрій на рівні сприйняття*). Заплановано, що значна частина інституцій культури та креативних індустрій працюватиме в новій [організаційно-правовій формі](#) некомерційного товариства.

Статус інституції культури та креативних індустрій надаватимуть після внесення інституції до **реєстру інституцій культури та креативних індустрій**, який має замінити існуючий [Реєстр базової мережі закладів культури](#):

- Реєстр має містити основну інформацію про діяльність інституції – організаційно-правову форму, власність, інформацію про проведені конкурси на керівників, інформацію про Наглядову раду, стратегію та звіти про її реалізацію, фінансову та нефінансову звітність, оцінки впливу та аудити;
- У реєстрі має бути подана інформація про [базове фінансування](#) та участь інституції у конкурсах на [публічне фінансування](#). Загалом реєстр мати надавати чітку інформацію про усі джерела фінансування інституції;
- Реєстр надаватиме можливість вказати тип інституції і за категоризацією держави (як надає таку можливість існуючий Реєстр базової мережі закладів культури), і зазначити власний тип, – можливість для самоідентифікації інституції (наприклад, митець, креативний хаб, галерея або продюсерський центр). Періодично держава оновлюватиме обов'язкову категоризацію на підставі самоідентифікації інституцій;
- Реєстр буде доступним у форматі відкритих даних;
- Реєстр буде інтегрованим із державними онлайн-системами та сервісами, наприклад, із системою надання базового або інституційного фінансування та системами Українського культурного фонду. Відповідно, участь у конкурсах на фінансування, звітність за проєктами буде автоматично відображатися у Реєстрі.

Лише зареєстровані інституції культури та креативних індустрій зможуть отримувати будь-яке публічне фінансування (із державного, обласних та місцевих бюджетів). Так формуватиметься мотивація інституцій до присутності в Реєстрі. А от наявність інформації про всі інституції культури та креативних індустрій формуватиме інформаційні передумови для створення національної мережі – усі інституції ставатимуть видимими, і одні для одних також. Внесення до Реєстру інформації про проєкти, джерела фінансування, заявки, конкурси керівників тощо створить базу для аналітичних розвідок та прикладних досліджень, що підсилуватиме спроможність на рівні всього сектору.

Національний, регіональний або місцевий статус інституції культури має визначатися наявністю базового фінансування з бюджету відповідного рівня та відображатись у Реєстрі культури та креативних індустрій. Наприклад, якщо музей має базове фінансування з державного бюджету, такий музей матиме статус «національний». Базове фінансування мають виділяти за окремим бюджетним рядком, що створить можливість відстежувати статус інституцій, накладе природні обмеження на надання статусів (негативна мотивація до множення бюджетних рядків) та уможливить інтеграцію із системами бюджетних підрозділів. Будь-які інші статуси (академічні, заслужені тощо) мають бути скасовані або переведені в категорію репутаційних відзнак, на відміну від існуючої системи, коли статуси закладів призводять до преференцій у доступі до фінансування або умов функціонування.

Реєстр інституцій культури та креативних індустрій міститиме інформацію про **особливі статуси інституцій**. Такі статуси будуть пов'язані з [убезпеченням спроможностей](#) мережі – визначення критично важливих інституцій для секторів (опорні інституції), для певних компетентностей (зокрема технологічних) або інституцій, які формують екосистеми навколо себе. Критерії таких інституцій мають визначати Міністерство та діалогові платформи (див. нижче).

На національному рівні головну функцію у розвитку мережі інституцій відіграватиме **Державне агентство підтримки культури**, яке потрібно створити. Основні функції Державного агентства підтримки культури:

1. Інституційна підтримка: надання базового фінансування, проведення грантових конкурсів інституційної підтримки, контроль за звітуванням (через реєстр інституцій культури та креативних індустрій, без втручання в операційну діяльність інституцій);

2. Стратегічний закупівельник: здійснення закупівель відповідно до потреб і стратегічних документів (пріоритетні для держави цілі – програмне фінансування, закупівля послуг) – розпорядник коштів бюджетних програм, організація конкурсів на право операторства майном інституцій;
3. Ведення реєстру операторів культурної діяльності – для Агентства реєстр виконуватиме функцію системи управління програмами фінансування, а також подання звітів інституціями культури та креативних індустрій. Водночас може бути варіант, коли реєстр адмініструватиме Український центр культурних досліджень;
4. Медіація: Агентство стане медіатором конфліктних або проблемних ситуацій із [доступом до інфраструктури](#) культури, а також медіатором спорів під час проведення конкурсів на визначення операторів діяльності та операторів майна (див. [Розмежування діяльності](#));
5. Підтримка впровадження реформи: Агентство має стати опорною державною інституцією, щоб підтримувати індивідуальні траєкторії реформування на рівні окремих закладів культури.

Реформа передбачає зберегти та розширити діяльність **Українського фонду культури** в наданні проєктного фінансування. **Український фонд культурної спадщини** має фінансувати проєкти з інфраструктурною складовою у культурній спадщині. Поява нових інституцій культури, які [фінансуватимуть культурні проєкти, зокрема фондів культури](#), сприятиме подальшій диверсифікації проєктного фінансування у культурі.

Досвід роботи Українського інституту книги засвідчив важливість функціонування індустріальних інституцій, які опікуються розвитком певних креативних індустрій, – такі інституції виконують функції аналітичних центрів, діалогових майданчиків для формування політик, органів впровадження програм підтримки, представницьких органів індустрії на міжнародних заходах (культурна дипломатія) тощо. Реформа передбачає **формування нових інститутів** – Український інститут музики, Український інститут перформативного мистецтва, Український інститут дизайну тощо. У сфері культурної спадщини [мають з'явитися Державне агентство з питань культурної спадщини та Державна інспекція культурної спадщини](#), – інституції, створення яких планували ще у 2018 році, але з політичних причин цього не відбулося. Процес створення таких інститутів відбуватиметься на кінцевих етапах цілісної реформи, після формування нового інституційного каркасу.

Реформа передбачає зберегти та розширити діяльність **Українського фонду культури** в наданні проєктного фінансування. **Український фонд культурної спадщини** має фінансувати проєкти з інфраструктурною складовою у культурній спадщині. Поява нових інституцій культури, які [фінансуватимуть культурні проєкти, зокрема фондів культури](#), сприятиме подальшій диверсифікації проєктного фінансування у культурі.

Якщо інституції, агентства та фонди – це юридичні особи, то нова архітектура системи культури та креативних індустрій передбачатиме також важливий тип органу без статусу юридичної особи – діалогові платформи для національних мереж (музеїв, театрів, креативних хабів тощо). Діалогові платформи – це дорадчі органи для Міністерства для отримання зворотного зв'язку щодо стану інституцій у відповідних індустріях, взаємодія з якими впливатиме на формування політик фінансування (обсяги та типи фінансування, умови тощо), визначення статусів (див. вище) та проговорення критичних питань розвитку індустрій. [Наявність таких діалогових платформ стимулюватиме інституції культури та креативних індустрій активніше формувати асоціації](#), спілки та об'єднання, щоби представляти власні інтереси.

Запропонована архітектура системи має чітко розмежувати відповідальності між державою, громадами, інституціями та керівниками інституцій, а також між функціями – фінансування, управління, оцінювання ефективності, управління майном тощо.

4.7 Регулювання доступу до послуг та доступу до інфраструктури

Відкритий доступ до культури є одним із принципів реформи. Лібералізація діяльності, яку також закладають у реформу, може призвести до ситуацій, коли заклади культури у громаді будуть закриті, без надання альтернативних просторів або форматів культурної пропозиції. Поточна ситуація, коли громади не мають можливості утримувати заклади, або коли їхнє утримання не має сенсу, або коли громади не бачать доцільності утримувати заклади, а Міністерство культури накладає заборони або визначає, що та як має відбуватися у громадах, не є сталою та адекватною. Цілісна реформа пропонує формулу, яка надає громадам простір для ухвалення автономних рішень у дусі субсидіарності (Міністерство не повинно визначати, як здійснювати культурне життя у громадах), водночас встановлює запобіжники, щоб уникнути ситуацій, коли громади позбавляють жителів доступу до культури (через невігластво, політичні пріоритети або лобіювання груп впливу).

Реформа визначає 3 головні показники, які держава регулює у сфері культури:

1. Громади повинні забезпечити певну площу інфраструктури для культури та креативних індустрій з відкритим доступом:

- Держава має встановити норматив кількості квадратних метрів обов'язкової площі на фактичну кількість населення (формула може мати складніші структури, але бути простою у розрахунку та сприйнятті);
- Інфраструктурою культури та креативних індустрій вважатимуть будь-які об'єкти нерухомості, які доступні населенню для проведення культурної діяльності, незалежно від їх типу, тобто прийнятними для розрахунку нормативу будуть і центри соціальної активності, і креативні хаби, і відкриті майстерні, не лише клубні заклади, бібліотеки чи Будинки культури;
- Відкритий доступ – наявність порядку для безперешкодного доступу для організації культурних заходів жителями громади.

2. Громади повинні виділяти певний відсоток від бюджету на фінансування культури та креативних індустрій:

- Враховуватимуть [усі види фінансування](#) – базове, інституційне, програмне, проєктне, закупівлі послуг – з бюджету громади;
- До бази розрахунку братимуть цілий бюджет громади, не лише бюджет розвитку;
- До розрахунку не прийматимуть надходження інституцій культури та креативних індустрій з фондів та програм національного рівня або приватних джерел, – виключно фінансування з бюджету громади (громади зобов'язані фінансувати культуру – як саме – на розсуд громад).

3. Відкритий доступ до інфраструктури:

- Доступність та **рівність умов** доступу до інфраструктури для усіх інституцій культури та креативних індустрій, – інфраструктура має бути доступна усім інституціям культури та креативних індустрій, організаціям громадянського суспільства та жителям громади на чітких прозорих недискримінаційних умовах (не лише для своїх інституцій);
- За умови використання [розмежування функцій](#) (decoupling) інфраструктуру мають використовувати для потреб культури та креативних індустрій.

Точні вимоги до цих 3 показників мають бути визначені під час [пілотування цілісної реформи](#). Реформа передбачає, що держава має мати додаткові інструменти впливу на громади, зокрема:

1. Інформування – **щорічний огляд стану культури та креативних індустрій** має містити інформацію про виконання громадами обов’язкових показників;
2. Програма фінансування інфраструктури – держава має запровадити **Програму фінансування інфраструктури** культури та креативних індустрій у громадах – окремий **портфель публічних інвестиційних проєктів**, або окрема [операційна програма](#) – для громад, які не виконують показників та не мають власної бюджетної спроможності;
3. **Штрафи громадам та інституціям** культури та креативних індустрій – держава матиме можливість накладати штрафи на громади та окремі інституції, які порушують нормативні показники доступності, – у випадку інституцій це стосуватиметься рівності доступу до інфраструктури; передбачено, що штрафи будуть прогресивними – зростатимуть щороку, щоби створити фінансову мотивацію для громад виправляти ситуацію;
4. Запровадження **механізмів медіації** щодо доступу до інфраструктури (особливо на національному рівні, де інституції культури та креативних індустрій можуть стикатися з вимогами надання доступу до інфраструктури і, ймовірно, виникатимуть конфліктні ситуації) – функція медіації [буде покладена на Державне агентство підтримки культури](#) (яке може мати власних медіаторів або залучати сертифікованих медіаторів на ринку послуг).

Пропонована модель регулювання кардинально змінює існуючу модель заборони (дозвільна система – чи може громада закрити або об’єднати заклад, чи не може) та унеможлиблює шантаж громад з боку існуючих закладів культури (наприклад, бібліотеки або Будинки культури, які не хочуть закриватися або реформуватися і блокують відповідні рішення громади через Міністерство). Запропонована система вимагає від громади мати публічну доступну інфраструктуру для культури та фінансувати культуру, але не встановлює жорстких вимог, що саме мають мати громади та як саме мають фінансувати, – громади матимуть право самостійно вирішувати, який тип інфраструктури культури та креативних індустрій вони хочуть та кого саме вони хочуть підтримувати. Держава матиме можливість заохочувати громади через програми співфінансування (згадані вище публічні інвестиційні проєкти та спільні програми з місцевими фондами культури або програмне фінансування).

4.8 Мережа інституцій

Реформа передбачає зміну існуючої мережі закладів культури (державних, обласних та комунальних) на мережу інституцій культури та креативних індустрій (будь-якого типу, власності та організаційно-правової форми). Реформа передбачає створення єдиного простору для інституцій, що формують культури та розвивають креативні індустрії в Україні. Основою мережі має стати реєстр інституцій культури та креативних індустрій:

- Єдина база інституцій культури та креативних індустрій, публічна у відкритому доступі;
- Наявність даних про інституцію у реєстрі є обов'язковою для надання публічного фінансування (з будь-яких джерел – національного, обласного чи місцевого рівня);
- Інституції зобов'язані завантажувати в реєстр свої статuti, головні управлінські рішення (конкурси на посади керівників), стратегії та звіти;
- Реєстр дозволить і визначати тип інституції за класифікацією держави, і мати самоідентифікацію (див. [Інституційну архітектуру](#));
- Реєстр міститиме інформацію про отримане фінансування (автоматичний обмін даними з системами бюджетних програм, фондів тощо).

Реєстр має стати не просто базою, а головним джерелом інформації для мережування, для аналітичної діяльності в секторах та індустріях та платформою для встановлення зв'язків. На реєстр можуть накладатися інші сервіси та послуги, – реєстр стане активом для індустрії відкритих даних та електронного урядування. Державне агентство підтримки культури також впроваджуватиме Програму підтримки мережування ([програмне фінансування](#)), щоб стимулювати переливання між секторами, розвиток компетентностей в індустріях. Така програма зосереджуватиметься тільки на інституційній спроможності (культурні проєкти – це Український культурний фонд або інші фонди). Типи проєктів можуть охоплювати освітні, менторські програми, управлінські резиденції (вивчення досвіду керівників), підтримку формування та розвитку спроможності горизонтальних мереж (асоціації, спілки, об'єднання) тощо.

Дані з реєстру також будуть використовувати органи влади під час визначення учасників діалогових платформ – національних, регіональних або локальних дорадчих форматів для інституцій певного типу або з певного регіону (див.

[Інституційну архітектуру](#)). Це можуть бути консультативні ради, моніторингові майданчики, платформи стратегічного планування тощо.

Вимога до обов'язковості внесення у реєстр може сприйматися як надмірна. Водночас без цього зобов'язання неможливо уприсявити весь сектор, особливо зважаючи на неможливість цього на рівні статистики ([кодів видів економічної діяльності](#)). Загалом реєстр, інформація про діяльність інституцій у реєстрі та програма підтримки мережування має забезпечити прозорість, підзвітність та стимулювати доступ до ресурсів (видимість джерел фінансування усіх інституцій), стимулюватиме горизонтальну взаємодію між інституціями та стратегічну взаємодію між державою, фондами, секторальними асоціаціями та самими інституціями. Сукупно, це має змінити філософію та суть мережі – облікуючи заклади, сформувати платформу дієвців.

4.9 Оцінювання ефективності

Попри складність оцінити ефективність у культурі, реформа передбачає обов'язковість оцінити таку ефективність, оскільки держава та громади надаватимуть фінансування з коштів платників податків. У дусі [філософії реформи](#) оцінювання відбуватиметься на рівні системи культури як суспільної системи:

- Оцінювання культурної пропозиції (комерційної і некомерційної) в Україні;
- Оцінювання залученості до творення культури (не лише споживання) – рівень залученості у створення культурних продуктів;
- Оцінювання за усіма індустріями (музика, перформативне мистецтво, дизайн тощо);
- Охоплюватиме усі рівні – особливо локальний на рівні громад та закордонного українства;
- [На рівні досягнення результатів та впливу окремими програмами та фондами.](#)

Двома головними інструментами оцінювання ефективності будуть регулярна соціологія та щорічний огляд стану культури та креативних індустрій.

[Що три роки Український центр культурних досліджень замовлятиме Національне соціологічне дослідження](#) (або взаємодіятиме з інститутами Національної академії

наук України або / та Державною службою статистики), щоб визначити рівень споживання та рівень творення культури українцями, проаналізувати типи культурної діяльності, рівні національного та регіонального охоплення тих чи тих видів культурної діяльності. Точна методологія та спосіб проведення такого соціологічного дослідження повинні бути докладно розроблені на [певних етапах впровадження реформи](#).

Найважливішим інструментом оцінювання буде **щорічний огляд стану культури та креативних індустрій**, який пропонують проводити Українському центру культурних досліджень. Такий огляд має містити інформацію про стан інституцій культури та креативних індустрій (передовсім на основі даних реєстру), аналіз ефективності використання та доступу до інфраструктури (у розрізі громад), аналізувати та надавати рекомендації щодо забезпечення спроможностей (загроженої спроможності інституції, брак спроможностей у секторах та підсекторах), аналізувати та надавати рекомендації щодо програм фінансування, аналізувати ефективність впровадження політик (рівень вирішення істотних питань політики). У рамках проєкту RES-POL підготовлено окремий матеріал із рекомендаціями щодо огляду.

4.10 Підтримка трансформації

Реформа відбуватиметься за постійної підтримки трансформації. Управлінці в органах влади, керівники закладів, культурні менеджери та персонал закладів потребуватимуть постійної взаємодії під час переходу з існуючої системи до цільової. У рамках реформи має бути створений Офіс підтримки реформи на базі Агентства підтримки культури (або при ньому) (див. [функції](#)) та представництва цього офісу на трансрегіональному (наприклад, схід України) рівні, або, якщо доцільно, – на обласному рівні (за умови критичної кількості закладів культури, які перебувають у процесі реорганізації). На початкових етапах реформи доцільно створити офіси підтримки пілотних проєктів у регіонах, де вони відбуватимуться.

Важливо, щоб спосіб надання підтримки не підважив філософії реформи, – коли замість самозарадних інституцій культури ми отримаємо патерналістичні інституції, які очікують інструкцій для діяльності. Лібералізація діяльності, закладена у реформу, передбачає бажання використовувати цю свободу діяльності. Отже, методичну підтримку важливо надавати за принципом лагідної департерналізації, – поступового при звичаєння інституцій ухвалювати рішення самостійно, і фінансові

також. Така підтримка може передбачати збирання та поширення найкращих практик у процесі трансформації закладів (особливо типових програм, проєктів), розроблення методичних рекомендацій, встановлення контактів з іншими операторами й інституціями культури та креативних індустрій, роз'яснення нормативно-правових документів системи урядування та системи фінансування тощо. Важливим буде підтримка розроблення та запуску програм фінансування, де офіси підтримки реформи мають співпрацювати з обласними та місцевими органами влади.

Підтримка має передбачати допомогу в розробленні індивідуальних траєкторій реформування окремих закладів культури:

- Оцінку доцільності [розмежування \(decoupling\)](#) та передавання майна до оператора майна, підтримку оператора майна в залученні інституцій культури та креативних індустрій як резидентів;
- План дій для трансформації закладу в нову організаційно-правову форму, формування Наглядових рад та проведення конкурсів на посаду директора;
- Розроблення стратегії, програм, форматів діяльності, фінансової моделі;
- Формування системи оплати праці, пошук та залучення персоналу та самозайнятих експертів (підрядників);
- Залучення фінансування, розроблення та запуск продуктів;
- Координування трансформації закладу з реформуванням системи фінансування культури.

5. Розв'язання проблем

Опис нової моделі функціонування суспільної системи (культури та креативних індустрій) вимагає зв'язання з [викликами](#), розв'язати які покликана реформа. Нижче подано аналіз того, як саме пропонується дизайн системи розв'язує основні проблеми сфери.

Системні виклики	
1. Низький пріоритет культури в державній політиці: культура не інтегрована у систему національної безпеки, відсутня стратегія збереження спадщини в умовах війни.	Держава та громади мають визначити ключові інституції, яким буде надане базове фінансування (свідчення важливості). Програмне фінансування допоможе державі продемонструвати, що справді важливо державі (якщо важливо – це фінансуватимуть).
2. Культура не інтегрована в систему національної безпеки. Невизнання спадщини як безпекового ресурсу. Попри заклики, культурна політика не інтегрована в безпекову стратегію держави.	
3. Несистемне законодавство (відсутність єдиної термінології, зарегульованість і недорегульованість). Наявність великої кількості нормативно-правових актів, що не узгоджені між собою.	Реформа передбачає лібералізацію діяльності та істотне зниження зарегульованості сектору. Регулювання зменшиться до контролю 3-х показників на рівні громад. Підвищиться частка фінансування на конкурсних засадах (замість гарантованого всім, але жорстко зарегульованого фінансування тепер).
4. Низький авторитет і вплив: культура сприймається як дозвілля, а не джерело ідентичності.	Покращення інституційної прозорості та лібералізація посилять важливість керівників інституцій – підвищення якості лідерства приведе до підвищення авторитету зокрема та впливу культури загалом.
5. Несприйняття суспільством цінності власної спадщини, що може призвести до втрати ідентичності, історичної пам'яті та самоповаги народу.	Оскільки контролюватимуть обсяги фінансування культури та креативних індустрій у громадах як один із 3-х показників регулювання , ця інформація буде в публічному доступі. Відсутність фінансування, небажання його виділяти має привести до публічного тиску та вимог із боку держави.
6. Низька автономія: операційна залежність керівників під час ухвалення рішень від несистематизованого й застарілого законодавства, слабкої державної політики, бюрократії.	Лібералізація діяльності із підвищенням відповідальності за інституційну спроможність є одним із головних компонентів філософії реформи . Нова організаційно-правова форма, обмеження регулювання до базового мінімуму та доступ до більшої

Системні виклики	
	кількості програм фінансування мають стимулювати суб'єктність та агентність інституцій.
7. Нестача людського капіталу – низька привабливість та конкурентоздатність закладів культури як працедавців, брак фахівців, особливо для нових професій або із затребуваними компетентностями, незбалансованість.	Нова організаційно-правова форма має дозволити вільно встановлювати рівень оплати праці, що поступово підвищуватиме привабливість інституцій культури та креативних індустрій як працедавців. Відкритість реєстру інституцій культури та креативних індустрій дасть змогу оцінювати стан ринку, а мережування між інституціями – переливати управлінські компетентності.
Погляд людей у сфері	
1. Брак управлінської свободи у формування команд, розпорядженні коштами тощо.	Нова організаційно-правова форма має дозволити вільно встановлювати рівень оплати праці. Фінансування не прив'язане до типових штатних розписів та бюджетів.
2. Низька оплата праці, відсутність підтримки (недержавний сектор).	Нова організаційно-правова форма має дозволити вільно встановлювати рівень оплати праці, що поступово підвищуватиме привабливість інституцій культури та креативних індустрій як працедавців. Більшість програм фінансування будуть доступні для всіх інституцій культури та креативних індустрій, незалежно від форми власності (особливо для грантів інституційної підтримки). Фінансування не прив'язане до типових штатних розписів та бюджетів.
3. Брак можливостей для підвищення кваліфікації: відсутні ресурси на стажування, обміну досвідом.	Мережування між інституціями – переливання управлінських компетентностей.
4. Радянські принципи доступу до фінансування (утримання закладів). Недостатня ефективність та доступність інструментів підтримки та фінансування діяльності.	Інша модель фінансування.
5. Обмежений доступ до інфраструктури (майно, фонди, пам'ятки тощо) через непотизм, корупцію, політичний вплив.	Реформа заохочує інституції культури заробляти (менше базове фінансування, конкурсні засади за гранти інституційної підтримки) – оренда стає привабливим механізмом (оренда з цільовим призначенням). Рівноцінні гравці сектору – гранти інституційної підтримки доступні до незалежного сектору.

Погляд людей у сфері

	Регулювання – зобов'язання мати доступ та оприлюднення критеріїв доступу до інфраструктури (частково платний, комерційний), конкурсні засади доступу. Можливість моделі розмежування функцій (decoupling) – оператор майна та інституції культури (резиденти та зовнішні) – прозорість доступу, конкурсні умови.
6. Сприйняття як розваги та «дешевості» культури (культура не потребує багато вкладень, і у працю людей також).	Програмне фінансування буде скероване на актуальні запити або на формування сприйняття культури (заохочення участі). Інституції самостійно формують свої бюджети – доходи від розважальних форматів можуть скеровувати на нішеву культурну пропозицію на власний розсуд інституцій.
7. Брак кадрів із сучасними компетентностями та експертизою у сфері культури (грантрайтери, комунікаційники тощо).	Лібералізація діяльності допоможе інституціям культури та креативних індустрій самостійно формувати штат, що поступово створюватиме ринок праці затребуваних фахівців.

Погляд держави та громад

1. Радянська система управління – легкість апропріації під час окупації росіянами територій (окупанти розуміють нереформовану систему культури й легко та швидко можуть її запускати для власних пропагандистських потреб та нищення української ідентичності).	Змінена та інша на рівні дизайну система культури та креативних індустрій.
2. Неспроможність влади утримувати заклади відповідно до сучасних вимог (інклюзія, укриття, низькі темпи цифровізації колекцій тощо – громади не мають коштів, щоб утримувати інфраструктуру в належному стані, не говорячи про адаптацію інфраструктури для потреб людей з інвалідністю та вимог сучасних культурних проєктів).	Впровадження системи фінансування не закладу, а його діяльності. Програмний метод фінансування – держава формуватиме програми фінансування під конкретні цілі. Відмова від дозвільної системи, коли Міністерство культури має надавати дозвіл на реорганізацію закладів культури.
3. Відсторонення суб'єктів із владними повноваженнями від непопулярних рішень (закриття закладів, скорочення фінансування, незадоволення громадян).	Відмова від дозвільної системи, коли Міністерство культури має надавати дозвіл на реорганізацію закладів культури. Можливість залучати операторів майна й інституції культури та креативних індустрій до власних приміщень, – громади можуть запрошувати ті інституції, які вміють залучати кошти та надають кращу культурну пропозицію.

Погляд держави та громад	
4. Складність оцінити ефективність витрачання публічних коштів.	Доступ до реєстру інституцій культури та креативних індустрій із стратегіями, звітами та іншою інформацією. Наявність логіко-структурних матриць у дусі ЄС та оцінка програм фінансування (базове, інституційне, програмне та проєктне фінансування), згідно з показниками логіко-структурних матриць.
5. Розмита відповідальність за управління (наприклад, хто має евакуювати, хто відповідає за бібліотеку) – вигідно не нести відповідальності.	Нова інституційна архітектура системи. Посилення ролі керівників та Наглядових рад інституцій.
6. Брак спеціалістів із сучасними компетентностями.	Нова організаційно-правова форма має дозволити вільно встановлювати рівень оплати праці, що поступово підвищуватиме привабливість інституцій культури та креативних індустрій як працедавців.
7. Привласнення спадщини Росією: домінування російського наративу в міжнародному дискурсі.	Програмний метод фінансування дасть державі змогу запуснути цільові програми протидії та залучати (на конкурсній основі) найспроможніші для цього інституції культури та креативних індустрій.
Погляд громадян	
1. Втрата доступу до просторів культури (немає куди піти).	Уможливлення нових форм та форматів культурної діяльності. Регулювання доступу до культурних послуг та культурної інфраструктури. Можливість діяльності інституції культури у приватному приміщенні.
2. Неактуальність культурної пропозиції. Нав'язаний доступ до певних культурних послуг та продуктів – обмежена пропозиція.	Запровадження нової моделі фінансування, яка побудована на конкурентності продукту – припинення фінансування неактуального продукту. Регулювання доступу до культурних послуг та доступу до культурної інфраструктури. Можливість діяльності інституції культури у приватному приміщенні.
3. Відсутнє чітке розуміння напрямів використання коштів (кошти з бюджету виділяємо, але сфера культури загалом дотаційна).	Інституційна прозорість та підзвітність.

Погляд бізнесу

1. Для креативних бізнесів (бізнеси з креативних індустрій) – відчуття неналежності до системи утримання і фінансування культури й бажання відмежуватися (не зв'язуватися з державою чи громадою).	Реформа передбачає відкриття ринку для операторів культури будь-якої форми власності – можливість фінансування через відкриті конкурси, а також отримувати інституційне фінансування. Заохочення нових моделей інституційної взаємодії – можливість роботи приватних інституцій у приміщеннях теперішніх закладів як якірних інституцій культури (модель розмежування функцій). Оператори майна будуть шукати успішні приватні інституції, щоб залучити до своїх інституцій. Інституційна прозорість і підзвітність – наявність інформації про приватні інституції культури в реєстрі, рівно з іншими типами інституцій. Нові принципи мережі інституцій культури та креативних індустрій – заохочення мережування та долучення до діалогових форматів.
2. Бізнес загалом не має мотивації долучатися до підтримки сфери (вимагає не лише коштів, а й часу на організацію підтримки).	Нова організаційно-правова форма дасть інституціям змогу легше залучати кошти меценатів, спонсорів і донорів та оперувати ними. Шестирівнева система фінансування заохочує власні надходження інституцій, а отже, заохочує відкритість інституцій культури до роботи з бізнесом.
3. Бізнес загалом – споживацьке ставлення до бізнесу з боку сфери (виключно як кошти без впливу на рішення), брак компетентностей та практик як партнеритися з бізнесом.	Нова організаційно-правова форма передбачає можливість створити Наглядові ради при культурних інституціях – можливість бути залученими до формування програми інституції. Можливість діяльності інституції культури у приватному приміщенні.

6. Приклади застосування

Розгляньмо, як запропонована реформа може вплинути на спосіб роботи кількох типів інституцій культури: музею, державного театру, незалежного театру та креативного хабу.

6.1 Музеї

Типовий спосіб роботи музею після впровадження цілісної реформи:

- Музей – це некомерційне товариство, яке заснував один засновник (держава, громада) або кілька (серед інших – публічні та комерційні інституції: університет, підприємство, місцеві компанії);
- Мета діяльності – створити суспільне благо. Музей може мати прибуток, але реінвестує його в розвиток (не розподіляє між засновниками), має ознаку неприбутковості, яка дає змогу отримувати гранти;
- Музей має Наглядову раду (музеї із менше 10 тисяч (наприклад) одиниць збереження не потребують Наглядових рад, натомість на місцевому рівні може бути утворена місцева Наглядова рада усіх місцевих музеїв або усіх інституцій культури та креативних індустрій, куди входять представники обласних і міських музеїв регіону, місцева влада, меценати). Наглядова рада затверджує стратегію, рекомендує підписати контракт із власником приміщення, затверджує зміни та щорічні звіти;
- Що п'ять років Наглядова рада організовує конкурс на посаду директора. На конкурс подається директор зі стратегією на 5 років. Стратегія має передбачати фінансування з різних джерел і на різних рівнях: враховувати базове, інституційне, програмне і проєктне фінансування, фандрейзингову програму;
- Стратегія і щорічна звітність є публічними в Реєстрі інституцій культури та креативних індустрій;
- Система оцінювання враховує кількісні та якісні показники (наприклад, ISO 21246);
- Базове фінансування з бюджету засновника – фінансування майна (користу-

вання чи власність, капітальний ремонт), комунальних платежів, адміністрування, збереження, базових послуг;

- Інституційне фінансування – гранти відповідно до стратегії на конкурсах Агенції підтримки культури (національний рівень) та регіонального фонду підтримки культури;
- Програмне фінансування – гранти на імплементацію державних і регіональних, місцевих програм;
- Проектне фінансування з різних джерел – грантові програми Українського культурного фонду, Українського фонду культурної спадщини тощо;
- Фінансування від меценатів, благодійних фондів, філантропних програм, залучення спонсорів під проекти та програми;
- Підприємницька діяльність: власна продукція, продаж сувенірів, заклади харчування, оренда, платні події, експертні послуги тощо. Формат – самостійне визначення цін на товари та послуги; можливість продавати товари, взяті на реалізацію або отримані як дарунок; отримання роялті за використання творів чи їх цифрових копій від іноземних інституцій, інші послуги, і в іноземній валюті також;
- Музей долучений до національної координаційної ради при Міністерстві та Державному агентстві культурної спадщини (діалогова платформа для національної мережі музеїв), де розглядають питання політик, зокрема реєстрів спадщини, принципів базового, програмного та проектного фінансування, оцінки впливу та ефективності тощо;
- Музей є активним учасником національних об'єднань та спілок музеїв, персонал музею (управлінці, музейники, культурні менеджери, комунікаціоністи) бере участь у програмах обміну, що фінансує національна програма підтримки.

6.2 Незалежні театри

Театр «Сцена 451» (умовна назва)

Тип: незалежний театр.

Організаційно-правова форма: некомерційне товариство.

Локація: велике місто або регіональний центр.

Фокус: сучасна драматургія, соціально-чутливі теми, експериментальні формати.

Фінансування: обласна програма покриває базове фінансування, мають грант на інституційне фінансування протягом 3 років, проєктне фінансування на розроблення нових постановок, дохід від продажу квитків.

Команда: 7-10 осіб, гнучка структура, залучають волонтерів.

Основні зміни у «Сцені 451»:

1. Покращення доступу до фінансування:

Раніше: непередбачуваний доступ до державних коштів; відсутність стабільної підтримки.

Тепер: завдяки реформі розподіл фінансування відбувається через прозорі конкурсні механізми, де оцінюють стратегію, якість продукту, інноваційність.

Театр «Сцена 451» з чіткою візією та фокусом на соціальні теми зможе регулярно претендувати на фінансування від Українського культурного фонду, муніципальних програм, Агентства підтримки культури;

2. Залучення до простору та інфраструктури:

Реформа передбачає, що незалежні театри можуть працювати у приміщеннях, які перебувають у власності громади або держави, за конкурсним принципом. Театр «Сцена 451» зможе отримати доступ до репетиційного простору або виступати в муніципальному театрі, наприклад, у форматі програмної співпраці або копродукції;

3. Визнання та участь у мережах і за кордоном:

Формування мережі незалежних театрів допоможе «Сцені 451» долучитися до фахового середовища, мати представництво в мережі театрів на рівні держави

(вихід з «підпілля»), можливість брати участь у спільних проєктах, фестивалях, навчальних програмах, і за кордоном також.

Театр долучається (з фінансуванням – програмне фінансування) до представлення України на міжнародних фестивалях як частина культурної дипломатії;

4. Продуктивна взаємодія у громаді:

Театр отримує фінансування від місцевої програми розвитку молодіжної освіти (місцеве програмне фінансування) – співпрацює зі школами та молодіжними центрами з новими форматами та підходами;

5. Інституційне посилення:

«Сцена 451» зменшує прекарність (існування від проєкту до проєкту), отримує певне базове фінансування, інституційне фінансування (конкурсні засади) та можливість краще планувати свою діяльність на кілька років вперед.

Обов'язковість стратегії для інституцій культури та креативних індустрій стимулює «Сцену 451» розробити стратегію та визначити пріоритети.

6.3 Комунальні театри

Приклад драматичного театру в обласному центрі:

- Зміна інституційного формату діяльності:
 - Театр перетворюється на некомерційне товариство, засновниками якого стають обласна рада та місцева громада;
 - Формується Наглядова рада, до якої належать досвідчені менеджери інституцій культури з інших регіонів, митці, представники обласної та місцевої влад та місцевих підприємців-меценатів, які готові підтримувати розвиток театру;
 - Наглядова рада проводить конкурс на посаду директора.
- Театр переходить на роботу за принципом розмежування (decoupling):
 - Будівлю театру передають в управління оператору майна (комерційна компанія) з вимогою забезпечити театр приміщенням;

- Власники будівлі (область), оператор майна та театр (некомерційне товариство) визначають оптимальну площу та фінансові зобов'язання (орендну плату) за частину приміщення, яка потрібна для розвитку й комфортна для театру;
- Менеджмент театру не несе відповідальності за стан цілого приміщення, а зосереджується на творчій діяльності;
- Оператор майна залучає орендаря для кав'ярні та надає в оренду приміщення для інших інституцій культури та креативних індустрій (Театр імпровізації, Школа ораторської майстерності, Комедійний клуб тощо) та здає залу для виступів (в узгоджені з театром дні) для концертів;
- Оператор майна інвестує у покращення стану будівлі (енергоефективність, візуальний стан).
- Театр диверсифікує джерела фінансування:
 - Театр отримує інституційне фінансування (на конкурсних засадах) від Агентства підтримки культури та від обласного культурного фонду;
 - Театр формує коло опіки з меценатів та спонсорів, яким пропонує доступ до прем'єр та інші переваги;
 - Театр підписує договори для виступів в інших громадах (обласні центри) на комерційних умовах.
- Театр посилює інституційну спроможність:
 - Театр запрошує фахівців, залучаючи фінансування, комунікації та культурних менеджерів з ринковою оплатою праці;
 - Театр відстежує та дофінансовує можливості для творчого колективу стажуватися у європейських театрах.

6.4 Креативні хаби

Креативний хаб «Місто ідей» (приклад)

Локація: середнє місто, оренда старої будівлі колишнього заводу.

Фокус: підтримка локальних митців, стартапів, освітні програми, культурні події.

Статус: громадська організація, що орендує приміщення за власні кошти.

Проблеми до реформи:

- Відсутність стабільного, прозорого доступу до приміщень, залежність від ринку оренди;
- Обмежене фінансування на модернізацію та безпеку простору;
- Утруднена комунікація з місцевою владою;
- Ізоляція від інших креативних секторів, мало можливостей для партнерств.

Як реформа вплине на «Місто ідей»

1. Прозорий доступ до приміщень:

Реформа створить конкурсні механізми, через які «Місто ідей» зможе отримати стабільний доступ до будівлі (комунального майна) на довготерміновій основі за прозорими умовами («Місто ідей» – оператор діяльності з договором із відділом комунального майна);

2. Фінансування розвитку інфраструктури:

«Місто ідей» зможе подаватися на державні програми і гранти, які підтримують ремонт, енергоефективність, облаштування інклюзивного та безпечного простору.

«Місто ідей» зможе залучати найкращі практики для ремонту приміщення (дизайн, архітектура, просторові рішення загалом);

3. Інтерес громади в успіху креативного хабу

Громада (місцева влада) буде заінтересована в успіху (кількість подій, якість програмної діяльності, фінансові результати діяльності) «Міста ідей» – хаб притягуватиме додаткове фінансування у громаду, і також для ремонту будівлі.

Креативний хаб заінтересований у взаємодії з іншими інституціями культури та креативних індустрій для спільних проєктів (проєктне фінансування – спільні заявки), комерційних заходів (виставки, фестивалі, вистави, освітні програми) – формуються нові партнерства, – локальні, регіональні, тематичні.

Місцевий бізнес та меценати підтримуватимуть «Місто ідей» – прозорість звітності та діяльності, стратегія «Міста ідей» доступна в реєстрі (та на сайті хабу).

Принцип 3. Ефективність процесу реформ.

Будь-яка реформа стикається з ризиком надто довгої тривалості, надлишкової обережності або затягування через додаткові консультації та перемовини. Без постійного перегляду доцільності – вкладеного у реформу ресурсу (часу, коштів, відносин) та отриманого результату за відповідний період, цілісна реформа може закінчитися дорогими командами, фінансованими донорами, які досягають мінімального поступу у процесі впровадження реформи. Точковість мислення, балканізація зусиль окремих команд *(Коли команди працюють окремо й не координують свої діяльності на національному рівні)* та сирітські напрацювання *(Результати проєктів, менеджерів або службовців, яких не беруть до уваги в наступних діях)* є постійними ризиками у впровадженні реформи.

Принцип 4. Робота у продуктивній коаліції заінтересованих сторін.

Без формування коаліції інституцій (організацій, експертних центрів) та окремих фахівців (експертів з політики, культурних менеджерів, управлінців у сфері тощо), які готові долучатися до дизайнування та впровадження реформи, реформа не відбудеться, – в умовах децентралізації інституційна спроможність органів виконавчої влади й органів місцевого самоврядування та інституцій культури в їх підпорядкуванні, особливо в умовах воєнного стану, не дають Міністерству змоги бути ефективним одноосібним рушієм реформи. Водночас існує великий ризик наявності «пасажирів» – організацій, які готові отримувати інформацію, пасивно долучатися до дискусій, висловлювати свої застереження, але не готові до розроблення політики – напрацювання рекомендацій щодо вирішення конкретних істотних питань, які виникатимуть у процесі дизайнування та впровадження політики. Лише міжсекторна продуктивна спроможна коаліція організацій з різних сфер, різної експертності та різного типу здатні урухомити реформу та підтримувати процес реформування.

7.1.2 Основні напрями

Для цілісної реформи надважливими є такі 10 напрямів:

1. Розроблення політик (policy development).

- Ітераційний процес розроблення політик – від попередніх розвідок та брифів до формулювання погоджених політик;
- Представлення та просування політик на головних дискусійних майданчиках та платформах, підтримка МКСК та інших ЦОВВ у представленні політик.

2. Аналітична підтримка.

- Робота з даними – збирання, верифікація, налагодження системи тощо;
- Підготовка аналітичних розвідок, брифів, книжок, тематичних досліджень тощо;
- Робота з аналітичними центрами, експертами та робота з існуючими матеріалами.

3. Юридична підтримка.

- Робота з напрацьованими політиками – переведення у формат нормативно-правових актів, узгодження з іншими законодавчими актами тощо – нормотворність;
- Юридична підтримка пілотних проєктів та інших головних напрямів.

4. Інституційна підготовка.

- Робота з інституціями (організаціями), що відповідають за впровадження реформи або долучені до неї;
- Освітній компонент – тренінги, навчальні програми, онлайн-курси, лідерські програми, підготовка тренерів;
- Створення нових інституцій, передбачених цілісною реформою.

5. Коаліція із провадження та партнерства.

- Формування та підтримка ядра коаліції головних партнерів із впровадження цілісної реформи;
- Формування тематичних та секторальних партнерств, залучення професійних спільнот та об'єднань.

6. Міжвідомче координування.

- Координування реформи з іншими реформами, пов'язаними з євроінтеграцією;
- Підтримка МКСК у взаємодії з іншими міністерствами та відомствами;
- Координування впровадження реформи на регіональному та локальному рівнях з іншими командами реформ (наприклад, у питаннях регіонального розвитку).

7. Пілотні впровадження.

- Планування, координування та оцінювання функціональних пілотних проєктів (наприклад, пілотні проєкти щодо нової ОПФ або системи фінансування);
- Планування, координування та оцінювання територіальних пілотних проєктів (області, громади);
- Супровід в індивідуальних траєкторіях реформування у рамках пілотних проєктів.

8. Адвокація та лобіювання.

- Широке комунікування з цільовими групами та ширшими заінтересованими сторонами ніж коаліція із впровадження, серед інших – закордонним українством, міжнародними партнерами в Україні та в Європі;
- Впровадження адвокаційних кампаній на підтримку політик, на підтримку пілотних проєктів, на підтримку внесення змін до законодавства;
- Робота з політиками та політичними інституціями для просування реформи – підготовка законопроєктів, робота з депутатами ВРУ, секретаріатом КМУ, ОПУ, ОВА, громадами тощо;
- Винесення основних тез у політичний дискурс (політичні кампанії), формування ситуативних коаліцій для просування політик.

9. Оцінювання та моніторування.

- Регулярне оцінювання ефективності процесу дизайнування та впровадження реформи;
- Інституційна підтримка в розгортанні нової системи моніторування культурної політики;
- Супровід в оцінюванні пілотних впроваджень.

10. Програмний супровід.

- Проєктний менеджмент, проєктні та програмні комунікації, фінансово-адміністративний менеджмент, забезпечення сталості програм та проєктів;
- Узгодження проєктів (якщо реформа передбачає залучення різних проєктів).

7.2 Етапність реформи

[Стратегія розвитку культури](#), затверджена у березні 2025 року, передбачає такі завдання задля впровадження цілісної реформи у плані заходів на 2025-2027 роки:

Операційна ціль 2: Інституційне реформування закладів культури

Завдання, спрямовані на виконання зазначеної цілі:

- Розроблення та апробація моделей лібералізації діяльності організацій у сфері культури;
- Реалізація реформи системи фінансування щодо надання культурних послуг;
- Формування прозорої інфраструктури для ринку послуг у сфері культури та креативних індустрій;
- Перегляд та оновлення архітектури інституційної мережі у сфері культури; щорічне оцінювання стану національної мережі інституцій культури та розвитку креативних індустрій, серед іншого – кінопрокатні мережі та студійні комплекси;
- Запровадження механізму оцінювання, створення і регулярного оновлення переліку критично важливих організацій та фахівців в усіх галузях і секторах сфери культури (безпека спроможностей);
- Запровадження програм менторства, підтримки та обмінів між спеціалістами, інституціями, операторами креативних індустрій, територіальними громадами, що сприятиме порозумінню між спільнотами, співпраці територіальних громад та консолідації суспільства.

Етап 1.

Лібералізація діяльності та формування коаліції

2025-2027

Підхід – забезпечити перший видимий результат реформи через лібералізацію діяльності (нова ОПФ) та сформувати коаліцію лідерів реформування для наступних етапів.

Цілі:

1. Впровадити нову організаційно-правову форму для інституцій культури та креативних індустрій;
2. Обґрунтувати, здизайнувати та відтестувати на невеликих пілотних проєктах механіку нової системи фінансування;
3. Напрацювати та змоделювати механіку розмежування (decoupling);
4. Сформувати опорну мережу для реформи;
5. Сформувати базу порівняння (baseline) та здизайнувати пілотні проєкти для наступних етапів реформи.

Етап 2. Комплексні пілотні проєкти та нова нормативно-правова база 2028-2030	Підхід – впровадити комплексні пілотні проєкти на рівні інституцій, регіонів, підсекторів, у яких пілотуватимуть і окремі компоненти, і цілісну нову модель; публічне комунікування про пілотні проєкти та адаптація політик, відповідно до висновків із комплексних пілотних проєктів та розроблення нормативно-правової бази. Цілі: 1. Втілити комплексні пілотні проєкти; 2. Опрацювати нову модель фінансування (нормативно-правова база, модель запровадження); 3. Бути готовими до реформування системи на національному рівні (нормативно-правова база, дорожня картка, опорна мережа лідерів, база знань, критерії регулювання громад тощо). Ухвалити рамковий Закон України про реформу; 4. Посилити інституційну спроможність використання доступних компонентів реформи (ОПФ, гранти інституційної підтримки, закупівлі послуг, розмежування); 5. Створити Національну адвокаційну кампанію.
Етап 3. Формування нових компонентів системи національного рівня 2031-2033	Підхід – внести зміни до нормативно-правової бази відповідно до дорожньої карти (поступова активація нової системи). Цілі: 1. Закінчити змінювати нормативно-правову базу; 2. Оновити програми фінансування державного рівня. Сформувати систему інституцій національного рівня; 3. Збільшити відсоток конкурсного доступу до фінансування до X % загалом у системі (усі рівні); 4. Сформувати систему постійного навчання та підвищити компетентності інституцій культури та креативних індустрій; 5. Провести конкурси на X % посад керівників інституцій культури та креативних індустрій, відповідно до нової моделі.
Етап 4. Розгортання реформи (хвиля 1) 2034-2036	Підхід – сформувати системи підтримки індивідуальних траєкторій трансформації, надати підтримку пріоритетно членам опорної мережі реформи, провести активні кампанії (адвокаційні, просвітницькі, комунікаційні). Цілі: 1. Розгорнути центри підтримки реформи на трансрегіональному рівні; 2. Надати підтримку в реформуванні X інституціям культури та креативних індустрій та X органам влади; 3. Сформувати базу прикладів інституційної трансформації; 4. Налаштувати систему відстежування ефективності; 5. Впровадити Фазу 1 трансформації мережі інституцій культури та креативних індустрій.
Етап 5. Розгортання реформи (хвиля 2) 2037-2040	Підхід – поширити реформи на всі громади, інституції культури та креативних індустрій, калібрувати компоненти реформи, оцінити ефективність. Цілі: 1. Надати підтримку в реформуванні X інституціям культури та креативних індустрій та X органам влади;

	2. Посилити інституційну спроможність головних інституцій нової системи на національному, регіональному та місцевому (великі громади) рівнях; 3. Провести перше комплексне оцінювання громад; 4. Представити перші звіти про стан культури та креативних індустрій; 4. Впровадити Фазу 2 трансформації мережі інституцій культури та креативних індустрій.
--	--

7.3 Завдання Етапу 1

Підхід – забезпечити перший видимий результат реформи через лібералізацію діяльності (нова ОПФ) та сформувати коаліцію лідерів реформування для наступних етапів.

Цілі:

1. Впровадити нову організаційно-правову форму для інституцій культури та креативних індустрій;
2. Обґрунтувати, здизайнувати та відтестувати на невеликих пілотних проєктах механіку нової системи фінансування;
3. Напрацювати та змодельовати механіку розмежування (decoupling);
4. Сформувати опорну мережу для реформи;
5. Сформувати базу порівняння (baseline) та здизайнувати пілотні проєкти для наступних етапів реформи.

Завдання

За компонентами реформи

1. Нова організаційно-правова форма:
 - Моделювання нової організаційно-правової форми;
 - Розроблення нормативно-правових документів, адвокація та лобіювання;
 - Розроблення методичних матеріалів, освітні програми для менеджерів інституцій культури та креативних індустрій.
2. Інституційна прозорість та підзвітність:

- Базовий аналіз стану розкриття даних і доступу до інформації та даних інституцій культури та креативних індустрій;
- Адвокаційна кампанія добровільного розкриття інформації, промоція добрих практик.

3. Базове, інституційне, програмне та проєктне фінансування:

- Розроблені та впроваджені пілотні проєкти грантів інституційної підтримки;
- Розроблені нормативно-правові документи щодо інституційного фінансування;
- Базове фінансування – оцінювання потреб, методика розрахунку, порівняльний аналіз з іншими країнами ЄС;
- Програмне фінансування – пілотні програми, узгоджені з цілями стратегії розвитку культури;
- Закупівля послуг – пілотні впровадження на усіх рівнях (держава, область, громада), освітньо-навчальні програми для закупівельників, формування типових технічних завдань.

4. Заохочення нових моделей інституційної взаємодії:

- Розроблення політик, методик, пілотних кейсів для моделювання для моделі розмежування (decoupling);
- Розроблення політик, методик, пілотних кейсів для моделювання для моделі експлуатаційних організацій;
- Розроблення політик, методик, пілотних кейсів для моделювання для моделі державно-приватного партнерства.

5. Оновлення системи статусів:

- Аналітика щодо впровадження статусу «інституції культури та креативних індустрій» у законодавство.

6. Регулювання доступу до культурних послуг та доступу до культурної інфраструктури:

- Аналітичні матеріали щодо доступу до культурної пропозиції та просторів культури та креативних індустрій на місцевому рівні;

- Збирання даних на рівні громад та областей у співпраці з відповідними органами.

7. Нові принципи мережі інституцій культури та креативних індустрій:

- дизайн нового реєстру інституцій культури та креативних індустрій, вимоги до технічної архітектури, технічне завдання на пілотне впровадження.

8. Нові підходи до оцінювання ефективності системи:

- Проведення соціологічного дослідження – технічне завдання, проведення, аналізування;
- Щорічний огляд стану культури та креативних індустрій (УЦКД).

9. Підтримка трансформації та індивідуальні траєкторії реформування:

- Формування опорної мережі за реформи – національний, обласний та місцеві рівні – презентації, дискусійні зустрічі, залучення дієвців культури, менеджерів та розробників політик до неформальної мережі за реформи.

За основними напрямками:

1. Розроблення політик (policy development):

- Політики щодо нової організаційно-правової форми;
- Політики щодо нової системи фінансування;
- Політики для моделі розмежування, експлуатаційних організацій та ДПП;
- Дизайн нового реєстру інституцій культури та креативних індустрій.

2. Аналітична підтримка:

- Підготовка аналітичних розвідок, брифів, книжок, тематичних досліджень тощо для пріоритетних напрямів розроблення політик (див. вище);
- Робота з даними – збирання даних на рівні громад та областей у співпраці з відповідними органами (3 критерії регулювання). Формування бази порівняння для впровадження пілотних проєктів та реформи загалом;
- Розширення репозитарію знань для підтримки реформи (МКСК, УЦКД), замовлення аналітичних матеріалів;

- Проведення соціологічного дослідження;
- Підтримка огляду стану культури та креативних індустрій (УЦКД).

3. Юридична підтримка:

- Робота з напрацьованими політиками – переведення у формат нормативно-правових актів, узгодження з іншими законодавчими актами тощо;
- Юридична підтримка пілотних проєктів (ОПФ, гранти інституційного фінансування).

4. Інституційна підготовка:

- Робота з інституціями (організаціями), що відповідають за впровадження реформи або долучені до неї;
- Моделювання нових інституцій, передбачених цілісною реформою;
- Освітня програма – тренінги, навчальні програми, онлайнкові курси, лідерські програми, підготовка тренерів.

5. Коаліція із провадження та партнерства:

- Формування та підтримка ядра коаліції основних партнерів із впровадження цілісної реформи (національний рівень);
- Формування опорної мережі за реформи – національний, обласний та місцеві рівні – презентації, дискусійні зустрічі, залучення дієвців культури, менеджерів та розробників політик до неформальної мережі за реформи.

6. Міжвідомче координування:

- Координування реформи з іншими реформами, пов'язаними з євроінтеграцією;
- Підтримка МКСК у взаємодії з іншими міністерствами та відомствами.

7. Пілотні впровадження:

- Планування, координування та оцінювання функціональних пілотів (нова ОПФ, гранти інституційної підтримки);
- Моделювання та планування комплексних пілотів на Етапі 2 реформи.

8. Адвокація та лобіювання:

- Широке комунікування з цільовими групами та ширшими заінтересованими сторонами ніж коаліція із впровадження, серед інших – закордонним українством, міжнародними партнерами в Україні та в Європі;
- Впровадження адвокаційних кампаній на підтримку політик, на підтримку пілотних проєктів, на підтримку внесення змін до законодавства;
- Робота з політиками та політичними інституціями для просування реформи – підготовка законопроєктів, робота з депутатами ВРУ, секретаріатом КМУ, ОПУ, ОВА, громадами тощо;
- Винесення головних тез у політичний дискурс (політичні кампанії), формування ситуативних коаліцій для просування політик.

9. Оцінювання та моніторування:

- Супровід в оцінюванні пілотних впроваджень.

10. Програмний супровід.

- Проєктний менеджмент, проєктні та програмні комунікування, фінансово-адміністративний менеджмент, забезпечення сталості програм та проєктів.

7.3.1 Пілотний проєкт – Фаза 1 Етапу 1**Мета**

Забезпечити перший видимий результат реформи через лібералізацію діяльності (нова ОПФ) та сформувати опорну коаліцію лідерів реформування для наступних етапів.

Завдання:

- 1.** Пропрацювати механіку головних компонентів Етапу 1 реформи (нова ОПФ, нові типи фінансування, модель розмежування (decoupling));.
- 2.** Здизайнувати пілотні впровадження для Фази 2 Етапу 1 реформи;
- 3.** Сформувати опорну для реформи коаліцію інституцій культури та креативних індустрій.

Результати:

- 1.** Розроблені моделі нової ОПФ, базового, інституційного і програмного фінансування та механіки розмежування (decoupling) – 4 моделі;
- 2.** Обґрунтовані, здизайновані та підготовлені пілотні проєкти для наступної фази Етапу 1 – 3 пілоти. Обрані регіони, громади та установи для пілотування;
- 3.** Сформована база порівняння (baseline) для пілотних проєктів – 3 набори даних;
- 4.** Опорна коаліція реформи – 25 інституцій, 10 зустрічей коаліції;
- 5.** Аналітичні матеріали – 3 стратегічні брифи (policy briefs);
- 6.** Проєкти НПА – 2 набори проєктів НПА (ОПФ, оновлений план заходів стратегії розвитку культури);
- 7.** Адвокаційні заходи – 4 офлайн, 4 онлайн, 300 учасників, 6 виступів на інших заходах;
- 8.** Комунікаційні матеріали – сторінка реформи (1), пояснювальні матеріали (8), інфографіка (8), охоплення 3000+;
- 9.** Кількість засідань робочих груп із розроблення політик та законотворчості (4);
- 10.** Кількість залучених нормотворців (20).

Діяльність**1. Моделювання:**

- Модель нової організаційно-правової форми;
- Модель нової системи фінансування – базове, інституційне та програмне фінансування;
- Модель розмежування (decoupling);
- Планування, координування та оцінювання функціональних пілотних проєктів (нова ОПФ, базове фінансування, гранти інституційної підтримки, програмне фінансування, розмежування (decoupling)).

2. Політики та законотворчість:

- Підтримка створення та підтримка засідань робочої групи із впровадження реформи МКСК;

- Політики щодо нової організаційно-правової форми;
- Політики щодо нової системи фінансування;
- Політики для моделі розмежування (decoupling);
- Підготовка аналітичних розвідок, брифів, книжок, тематичних досліджень тощо для пріоритетних напрямів розроблення політик (див. вище);
- Робота з напрацьованими політиками – переведення у формат нормативно-правових актів, узгодження з іншими законодавчими актами тощо;
- Оновлення плану заходів стратегії розвитку культури (стратегічна ціль 3, операційна ціль 2);
- Юридична основа для пілотів (ОПФ, гранти інституційного фінансування).

3. Адвокація:

- Широке комунікування із цільовими групами та ширшими заінтересованими сторонами ніж коаліція із впровадження:
 - Події у регіонах (офлайн);
 - Секторальні події (офлайн);
 - Онлайнові події.
- Координування із МКСК (з різними департаментами) та підтримка між-відомчого координування;
- Робота з інституціями (організаціями), що відповідають за впровадження реформи або долучені до неї (поза МКСК та іншими міністерствами).

4. Опорна коаліція реформи:

- Формування та підтримка опорної коаліції головних партнерів із впровадження цілісної реформи – представленість різних типів закладів та організацій з різних секторів та рівнів (національний, регіональний, локальний);
- Залучення опорної коаліції реформи – презентації, дискусійні зустрічі, залучення до моделювання та розроблення політик;
- Формування бази порівняння (дані) з інституцій – членів опорної коаліції реформи.

5. Проектний менеджмент та комунікація:

- Проектний менеджмент;
- Проектні та програмні комунікації:
 - Відеоматеріали
 - Пояснювальні матеріали (текстові);
 - Інфографіка (візуалізації).
- Забезпечення сталості:
 - Підготовка заявок на наступні етапи реформи.
- Фінансово-адміністративний менеджмент.

Тривалість – 18 місяців.

RES POL'

[Новини проєкту RES-POL](#)

[Facebook RES-POL](#)

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