

ІСТОТНІ ПИТАННЯ ПОЛІТИКИ: КРЕАТИВНІ ХАБИ ТА ПРОСТОРИ

Аналітична записка

2024

DOI: 10.70719/respol.2025.24



Зміст

Вступ: цілі та методологія	3
Резюме	7
Розділ 1. Опис підсектору	10
1.1 Інституції, заінтересовані сторони, вигодонабувачі	10
1.2 Цифри та дані	20
Розділ 2. Процес дослідження	26
2.1 Підготовка аналітичної записки	26
2.2 Безпекова сфера. Війна	27
Розділ 3. Істотні питання політики	29
3.1 Перелік питань за істотністю	29
3.2 Логіка переліку	31
3.3 Розширений опис істотних питань політики	32
Розділ 4. Поточні політики	42
4.1 Пропозиції щодо вирішення істотних питань	42
4.2 Існуючі політики щодо істотних питань	46
4.3 Кейси, які варто масштабувати	52
Додаток	55

Вступ

Цілі та методологія

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

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

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

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

Методологія проєкту передбачає:

- Визначення істотних питань політики в секторах та підсекторах і їх опис в аналітичних записках та базових звітах;
- Аналіз 10 істотних питань розвитку культури у фокусі проєкту та їх опис у базових звітах;
- Напрацювання й опис у стратегічних брифах пропозицій політик щодо істотних питань секторів та 10 істотних питань розвитку культури;
- Розроблення секторальних стратегій і операційних програм для секторів у фокусі проєкту та дорожніх карт їх втілення;
- Випрацювання змін до кількох нормативно-правових актів та / або розроблення концепції пілотних проєктів, щоб впровадити створені у проєкті політики;

- Аналіз європейського досвіду планування та впровадження політик, оцінку деяких політик у сфері культури в Україні та оцінку інституційної спроможності відомств у сфері управління Міністерства культури та інформаційної політики.

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

Мета цієї аналітичної записки – визначити істотні питання політики підсектору «Креативні хаби та простори» із сектору «Креативні індустрії».

Істотні питання політики – це виклики та проблеми, з якими стикаються заінтересовані сторони та які заважають розвиткові підсектору. Щоб розв'язати ці питання, може знадобитися втручання на рівні держави.

Методологія підготовки аналітичної записки передбачає:

- Проведення кабінетного дослідження аналітичних матеріалів про стан та динаміку розвитку підсектору;
- Проведення глибинних інтерв'ю із заінтересованими сторонами (учасниками ринку, представниками екосистем та середовищ, дотичними державними установами та організаціями);
- Визначення та опис істотних питань політики;
- Створення публічної фокус-групи з метою представлення визначених істотних питань політики;
- Опитування заінтересованих сторін з метою верифікації та ранжування істотних питань політики;
- Підготовку рекомендацій для подальшого розроблення політик, які розв'язуватимуть визначені істотні питання.

Що досліджуємо в секторі «Креативні індустрії»

Згідно із [Законом України «Про культуру»](#), креативні індустрії – це види економічної діяльності, метою яких є створити додану вартість і робочі місця через культурне (мистецьке) та / або креативне вираження. Базові види економічної діяльності, які належать до креативних індустрій, визначені в розпорядженні КМУ [«Про затвердження видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій»](#).

До них належать **34** види економічної діяльності. Проєкт RES-POL аналізуватиме такі **підсектори креативних індустрій**:

- Книговидання та книгорозповсюдження;
- Музичний бізнес;
- Креативні хаби та простори;
- Креативні агенції;
- Анімація, розроблення відеоігор (gamedev), тривимірна комп'ютерна графіка (CGI), візуальні ефекти (VFX);
- Дизайн;
- Мода;
- Народні художні промисли.

У серії аналітичних записок визначатимемо істотні проблеми за підсекторами, які об'єднуються у секторальний базовий звіт, щоб згодом напрацювати політики, спрямовані на їх вирішення у 2025-2027 роках.

Проєкт передбачає створити операційні програми та пілотні проєкти, які сприятимуть ефективному функціонуванню та фінансуванню креативних індустрій в Україні.

Сценарне планування проєкту бере за основу поточний status quo: креативним індустріям доводиться працювати й розвиватися в умовах російської агресії та людських втрат; позиційна війна, мобілізація і воєнний стан тривають; цивільна і енергетична інфраструктури зазнають постійних ударів.

Авторки аналітичної записки

Анна Карнаух - експертка підсектору креативні хаби та простори проєкту RES-POL, співзасновниця формації Lanka.pro;

Катерина Кравчук - експертка підсектору креативні хаби та простори проєкту RES-POL, співзасновниця формації Lanka.pro;

Рецензенти аналітичної записки:

Володимир Воробей – керівник групи ключових експертів RES-POL;

Галина Шиян – ключова експертка сектору;

Літературний редактор – Євген Редько;

Дизайнерка – Ольга Мацьків.

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

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

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

Резюме

Креативна економіка поєднує унікальну людську творчість, інтелектуальну власність як основу творення, неперервний процес інновацій, нелінійні зв'язки між складовими ланцюжка вартості та можливість проявити культурну унікальність територій та спільнот. Ще 2015 році британці із Nesta у звіті [Creativity vs. Robots](#) передбачили, що **87 %** робочих місць з «великим рівнем креативності» у Великій Британії та **86 %** у США мають низький ризик бути замінені штучним інтелектом. Ще одна перевага креативної економіки – низький поріг входу для молоді, жінок та незахищених соціальних груп, адже розмір початкових інвестицій тут значно нижчий, ніж в інших сферах.

Можемо стверджувати, що креативна економіка мала би стати одним із пріоритетів для України тепер та в період відновлення. Довоєнна економіка, що дуже залежала від російських впливів, фактично зруйнована, і тепер шлях України – це створювати інноваційні та креативні рішення із високою доданою вартістю та експортним потенціалом. Креативну економіку в світі часто називають «економікою майбутнього», для України вона точно є такою.

Щоб взаємодіяти, створювати інновації та нові продукти, творчим людям потрібні місця, де траплятиметься «магія зв'язків». Саме для цього потрібні креативні хаби, адже вони мають сильну соціальну складову, а також створюють умови для розвитку бізнесу, компетенцій та входу у професію.

Саме хаби є точками тяжіння для представників креативних індустрій, часто вони стають сенсом перебування на певній території, формують середовища, до яких належать творчі люди та креативні фахівці. Без таких просторів і відчуття професійної належності представники креативних індустрій рідше затримуються на одному місці й часто кочують. Належність до креативних хабів і сформованих навколо них спільнот також може бути для творчих людей, які переїхали у великі міста, інші регіони України чи за кордон, стимулом повертатися.

Звичайно, громадам потрібні й інші типи креативних просторів, які ми розглянули у цьому дослідженні – вони передусім слугують розвитку культури та соціальної взаємодії між людьми. Попри те, що існують різноманітні форми організацій, які можуть виконувати функцію(ї) креативних хабів, така форма діяльності все ж не є для них основною.

В Україні маємо брак системної аналітики щодо діяльності креативних хабів та просторів. За результатами цього дослідження пропонуємо такий підхід щодо обліку креативних хабів в Україні:

- Мережа державних та муніципальних організацій культури: приблизно **30 000**;
- Організації різного типу, що виконують певні функції креативних хабів: приблизно **200-250**;
- Організації, що за оцінкою експертів цього дослідження вже сьогодні є повноцінними креативними хабами або можуть ними стати за умов підтримки та розвитку: **до 30**.

Головний висновок цього дослідження: креативні хаби не повинні бути річчю-в-собі. Їхня роль – створити інфраструктуру для розвитку креативної економіки. Отже, щоб зрозуміти, яка кількість креативних хабів різного типу була б доцільною і ефективною в масштабах України і якою б мала бути їхня географія, варто окремо дослідити та проаналізувати реалії, запити й потреби різних підсекторів креативних індустрій і вже потім визначати роль хабів для їхнього розвитку.

Щодо істотних питань підсектору, то, за результатами оцінки респондентів, найсуттєвіші та найкритичніші стосуються професійних навичок менеджерів хабів (зокрема управлінських компетенцій, навичок фасилітації взаємодії та розуміння моделей міксованого фінансового менеджменту), реалізації державно-приватного партнерства та можливостей підтримки приміщень хабів, що є найбільш витратною складовою їхньої діяльності:

- Управління сучасною інфраструктурою культури вимагає **розуміння новітніх управлінських моделей та відповідних компетенцій**, наразі маємо брак таких спеціалістів;
- **Брак компетенцій міксованого фінансового менеджменту** (роботи з державними, грантовими і приватними коштами), знижує життєстійкість хабів;
- **Відсутність програм фінансування**, що підтримують розвиток твердої інфраструктури креативних хабів.

На нашу думку, це реалістично відображає загальну ситуацію в підсекторі, де бракує можливостей для розвитку лідерів та команд креативних хабів, програм підтримки, створених із розумінням функцій і специфіки креативних хабів та просторів.

Крім того, серед представників креативних індустрій немає достатнього рівня усвідомленого розуміння впливу хабів, а з боку заінтересованих сторін за межами сектору креативних індустрій відсутній інтерес щодо хабів як явища, хоча вони є беззаперечними каталізаторами розвитку спільнот та територій.

Невідкладними рішеннями для розвитку підсектору, на нашу думку, є такі кроки:

- **Створення програм підтримки** (інфраструктури та програмної діяльності з акцентом на функції фасилітації та розвитку інструментів підтримки бізнесів);
- **Розроблення навчальних програм** для менеджерів та команд креативних хабів;
- **Створення платформ взаємодії** (для різних секторів КІ та для взаємодії влади та сектору КІ);
- **Спрощення правил доступу до муніципальної інфраструктури** та налагодження взаємодії між тими, хто має простори, і тими, хто має ідеї;
- Підтримка **реалізації моделей державно-приватного партнерства**;
- **Ініціація програм обмінів** для менеджерів креативних хабів, представників влади й інших заінтересованих сторін, аби краще вникнути в суть креативних хабів.

Важливою для подальшого розроблення політик та стратегій є інтеграція з іншими підсекторами проєкту RES-POL, з іншими політиками Міністерства культури та стратегічних комунікацій, зокрема щодо інфраструктури культури на локальному рівні, ініціативами Міністерства економіки України, Міністерства розвитку громад та територій України, а також Міністерства освіти та науки України.

Коли йдеться про креативні хаби, варто пам'ятати, що ключовим є саме аспект креативності, до того ж не лише як способу мислення, а й як ознаки належності до сектору креативних індустрій. Аби креативні хаби та простори реалізовували свою місію, їхні команди мають бути культурно-чутливими та працювати усвідомлено на підсилення креативної економіки і громади.

Розділ 1. Опис підсектору

1.1 Інституції, заінтересовані сторони, вигодонабувачі

Перша системна згадка про креативні хаби в Україні з'явилась наприкінці 2017 року у звіті програми [«Культура та Креативність» \(EaP Culture and Creativity\)](#). Креативні хаби описували так:

«Відносно нове явище у деяких країнах Східного партнерства, більшість із них є приватними ініціативами з незначною підтримкою або взагалі без підтримки з боку державної влади... Ці нові місця для роботи сприяють розмиванню меж між секторами та ієрархіями. Коли представники творчих професій збираються разом, щоб обговорювати і створювати на перетині культур, дисциплін, мов, більше уваги приділяється експериментуванню та методології. Взаємодія в хабах стимулює митців та креативних професіоналів, які звикли зосереджуватися на власній індивідуальності, до об'єднання та співпраці з рештою творчої спільноти та за її межами. Ця зацікавленість у колективній організації є питанням виживання у постійно мінливому конкурентному середовищі. Спільне використання ноу-хау та ресурсів у спільних просторах зменшує прогалини у навичках. Креативні хаби – нові місця або організації для сектору, оскільки вони є універсальні та гнучкі місця, які експериментують та взаємодіють».

Як бачимо із цієї цитати, важливий елемент ДНК креативного хабу – **фасилітація взаємодії між творчими людьми, підтримка розвитку їхніх проєктів та бізнесів, а також сприяння появі спільних ідей та продуктів** як результату такої взаємодії.

На 2024 рік в Україні не існує офіційного визначення креативного хабу, ані на законодавчому рівні, ані серед представників екосистеми культурних та креативних індустрій (KI). Різні гравці та джерела називають креативними хабами різні організації, що впливає на те, як сприймається і функціонує цей сектор та, на нашу думку, є однією із причин майже відсутньої цільової фінансової підтримки для креативних хабів та просторів.

У цьому дослідженні ми вирішили відштовхуватись від визначення креативного хабу, яке використовує [Європейська мережа креативних хабів](#):

«Креативний хаб – фізичне чи віртуальне місце, що об'єднує творчих людей.

Це організація, яка надає простір і підтримку для взаємодії, розвитку бізнесу та гуртування спільнот в креативному, культурному та технологічному секторах. Хаби можуть відрізнятися за розміром, формою та фокусом діяльності, але всі вони створюють культурну та креативну цінність для своєї місцевої екосистеми та ширшої екосистеми креативної економіки».

Як бачимо, креативні хаби від інших організацій відрізняє стратегічний фокус саме на розвитку креативних індустрій та локальної креативної економіки. При цьому **креативні хаби найчастіше виконують цілий спектр функцій** (у різній пропорції для кожної окремої організації):

- **Соціальна функція:** інтеграція, реабілітація, соціалізація, обмін серед резидентів, ширшої спільноти KI та місцевої громади, підвищення якості життя та згуртованості громади. Ця функція є особливо затребуваною у час війни та на етапі відновлення;
- **Економічний розвиток:** створення та підтримка проєктів, нових продуктів, розвиток та підтримка бізнесів;
- **Розвиток людського капіталу:** покращення умов для діяльності представників KI і, як наслідок, підвищення мотивації людей залишатись працювати у KI, а також у певному місті / регіоні;
- **Підвищення спроможності:** виконання ролі центрів неформальної освіти, розвиток професійних навичок у представників сектору KI. Також на власному прикладі креативні хаби демонструють створення нових форм та моделей організацій;
- **Створення умов для перетину:** між представниками різних секторів KI, а також між KI та іншими сферами (ремесла, локальний бізнес, громадський сектор, медицина, ЗСУ, локальні медіа, освіта тощо). Як наслідок – створення інновацій та нових продуктів та перетині сфер. Платформи для якісного мережування та формування активних спільнот;
- **Просторовий розвиток:** ревіталізація, реновація, облагородження території, поширення практик енергоефективності та захисту довкілля;
- **Підвищення професійної мобільності** і всередині країни, і за кордоном.

Три головні впливи креативного хабу:

1. Підтримка мережування бізнесів у секторі KI;
2. Підтримка та розвиток локальної креативної економіки;
3. Підтримка локальної спільноти (громади).

Хаби вважають, що творять зміни трьома основними способами:

1. Допмагаючи створювати зв'язки між бізнесами

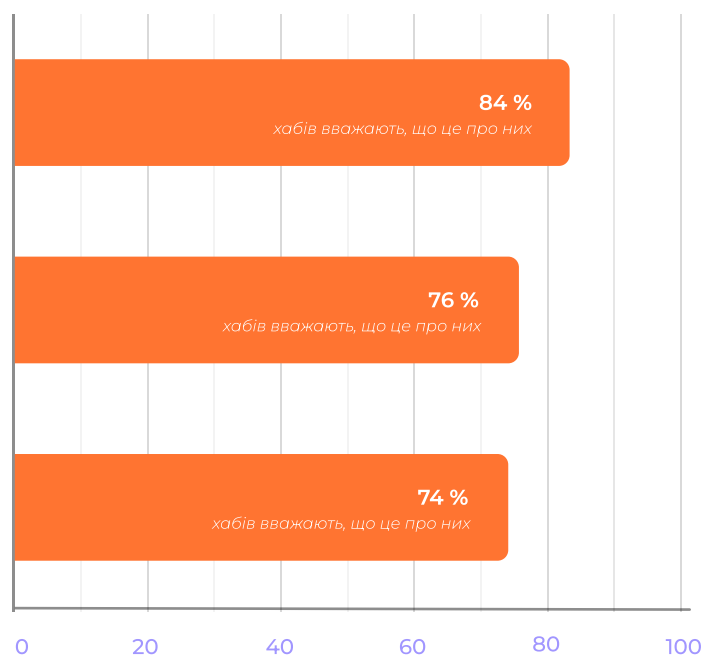
«Ми допомагаємо фрилансерам та фахівцям, не прив'язаним до місця, бути більш соціалізованими, продуктивними та щасливими».

2. Підтримуючи локальну креативну економіку

«Ми допомагаємо зустрітися митцям та креативних підприємцям, які є резидентами простору, підтримуємо креативне середовище й робимо його динамічним, творчим, соціально відповідальним та гостинним».

3. Підтримуючи місцеву спільноту

«Ми інвестуємо частину прибутку від оренди у перетворення будівлі нашого хабу на артоб'єкт, а також у творчі проекти в громаді».



Джерело: Europe's Creative Hubs, European Creative Business Network

Кабінетне дослідження продемонструвало, що поняття «креативний хаб» в Україні часто асоціюється із сектором ІТ. У цьому дослідженні ми винесли за дужки організації, що працюють суто із сектором ІТ, через окрему специфіку та бізнес-умови їхньої роботи. Натомість нашою метою було проаналізувати ситуацію з організаціями, що працюють з усіма іншими, більш творчими, секторами культурних та креативних індустрій.

Також ми відзначили, що низка організацій позиціонує себе як центри інновацій. І через відсутність усталеного визначення учасники цього дослідження часто називали їх креативними хабами (Промприлад, UNIT City тощо). Оскільки такі організації не мають фокусу саме на культурних та креативних індустріях, у цьому дослідженні

ми їх не розглядали. Однак вважаємо, що такі організації могли б мати креативні хаби всередині їхньої структури як окремі підрозділи.

Намагаючись описати потреби та особливості підтримки креативних хабів, ми також прагнули зафіксувати, які ще організації в інфраструктурі КІ або дотичних секторів є у полі, та визначити, чим вони відрізняються саме від креативних хабів та як їх доповнюють.

За результати кабінетного дослідження та глибинних інтерв'ю ми бачимо, що в українському контексті є організації, які частково виконують функції креативних хабів, проте частково від них відрізняються. Тож пропонуємо називати цю спільну групу **креативні хаби та простори**.

Порівняльна таблиця перелічує різні типи креативних просторів, які за функціями відрізняються від креативного хабу, але при цьому є важливими елементами інфраструктури розвитку КІ:

Тип організації	Тип простору	Чим схожий на креативний хаб	Стратегічний фокус на розвиток КІ	Чим відрізняється від креативного хабу
Антикафе	Вільний простір, особливості якого полягає в тому, що відвідувачі оплачують не їжу, а час у приміщенні.	Простір для спільного перебування та активностей.	Нема	Функція фасилітації взаємодії та підтримки локальної креативної економіки (КЕ) не є основною.
Коворкінг	Простір для спільної роботи або колективний офіс, де кожен може орендувати робоче місце на різний час.	Простір, що об'єднує фрилансерів, часто із сектору ІТ та КІ.	Нема	- Функція фасилітації взаємодії та підтримки локальної КЕ не є основною. - Бізнес-модель без соціального впливу на локальну громаду.
Креативне поселення	Архутори, екопоселення характеризуються тим, що розташовані в сільській місцевості та поєднують розвиток творчості із екосвідомістю.	Осередок для зустрічей та взаємодій творчих людей, майстрів, інженерів, органічних землеробів тощо.	Нема	Зазвичай більше спрямовані на добробут громади, ніж на професіоналізацію талантів, розвиток творчих фахівців креативних індустрій, або розвиток бізнесів.

Тип організації	Тип простору	Чим схожий на креативний хаб	Стратегічний фокус на розвиток КІ	Чим відрізняється від креативного хабу
Креативний простір	Фізична чи віртуальна інфраструктура, що слугує потребам різних творчих спільнот (зазвичай на засадах суборенди).	Є магнітом для середовища, подієвим та освітнім осередком.	Є	Зазвичай не має компоненту підтримки бізнесу та продуманої стратегії впливу.
Культурно-креативний кластер	Декілька об'єктів чи суб'єктів культури та креативних індустрій, що об'єднані територіально та / або тематично.	Має на меті розвиток КІ, впливає на розвиток громади.	Є	Зазвичай не є фасилітатором взаємодії професійного середовища, а радше каталізатором зростання інституцій, що до нього належать.
Культурно-освітній хаб	Простір на базі інституції культури чи громадської ініціативи, що має на меті просвітницьку та культурно-мистецьку діяльність.	Спрямований на розвиток громад, є магнітом для місцевих талантів.	Нема	Орієнтується насамперед не на професійне середовище, а на широку аудиторію. Не містить компоненту підтримки бізнесу в КІ.
Мейкер-спейс (відкрита майстерня)	Простір для спільного користування обладнанням для людей творчих професій, інженерів, розробників.	Має на меті розвиток навичок для КІ, інновації, мережування та взаємодію.	Є	Компонент розвитку бізнесу в КІ та розвитку громад, проявлений меншою мірою. Зазвичай це не є частиною стратегії.
Мережа	Значна кількість незалежних гравців у сфері КІ, об'єднані спільними професійними активностями.	Спрямована на взаємодію та розвиток спроможності.	Є	Зазвичай немає фізичного простору та не ставить за мету розвиток конкретної громади.
Молодіжний центр	Мережа креативних просторів для самореалізації та громадської активності молоді.	Є центром взаємодії, зазвичай має активності, пов'язані з розвитком талантів та розвитком підприємництва.	Нема	Акцент на розвитку молоді, а не на розвитку професійного середовища чи громади.

Тип організації	Тип простору	Чим схожий на креативний хаб	Стратегічний фокус на розвиток КІ	Чим відрізняється від креативного хабу
Мультидисциплінарний мистецький центр	Інституція культури, що працює на перетині різних мистецьких жанрів.	Є магнітом для професійного середовища, фасилітує взаємодію та впливає на розвиток громади.	Є	Зазвичай має кураторський підхід та власні вимоги до програмування. Може мати комерційні компоненти, проте не ставить за мету розвиток бізнесу в КІ.
Платформа	Простір для самореалізації різних культурних ініціатив, креативних бізнесів та окремих талантів.	Ставить на меті мережування гравців та просвітництво, є центром спільноти.	Є	Може не мати власного простору, зазвичай розвиток бізнесу в КІ не є пріоритетом діяльності.
Центр інновацій	Простір для створення, розвитку, масштабування інноваційних продуктів та послуг.	Є центром спільноти, має фокус на розвитку бізнесу та спроможності креативних талантів.	Нема	Не фокусується лише на КІ, а долучає їх до ширшого переліку.
Центр креативної економіки	Простір для освіти, дослідження, створення, розвитку, масштабування продуктів та послуг у сфері КІ.	Фокус на мережуванні, професіоналізації, розвитку бізнесу у сфері КІ.	Є	Освітній та дослідницький компонент може переважати культурно-мистецький, що впливає на структуру резидентів.
Центр надання культурних послуг	Заклад культури місцевого рівня, що забезпечує широкий доступ населення до базових культурних послуг.	Є магнітом для талантів та створює можливості для їх зростання, впливає на розвиток громади.	Нема	Не ставить за мету розвиток професійного середовища у сфері КІ.
Центр спільнототворення	Будь-яка інституція культури, що взяла на себе функції соціальної інтеграції, мережування, фасилітації взаємодії.	Є осередком спілкування, співпраці, народження нових ідей для громади.	Нема	Має стратегічний фокус на розвитку громади, а не КІ.

Географічно креативні хаби та простори в Україні варто розділити на три категорії, оскільки вони зазвичай дещо відрізняються за фокусом:

1. Ті, що **працюють у великих містах, зазвичай орієнтовані на розвиток професійної спільноти та створення інтелектуаломістких продуктів та інновацій** (Izone (тимчасово не працює), Довженко-Центр – Київ, Lem Station, ReZavod, Jam Factory Art Centre – Львів, DCCC – Дніпро, Some People – Харків);
2. Ті, що працюють у **середніх та малих містах, насамперед орієнтовані на розвиток** міжсекторної взаємодії та підвищення спроможності КІ («Або Або» – Луцьк, «Піч» – Вінниця, Палац Потоцьких – Івано-Франківськ, «Млин» – Запоріжжя тощо);
3. Ті, що працюють у **сільській місцевості та селищах міського типу, насамперед орієнтовані на розвиток громади та створення просторів для творчого перезавантаження та дослідження для людей з великих міст** (Creative Rural Hub – с. Верхній Вербіж, Коломийський район, Івано-Франківська обл.), Центр карпатської культури – Косів, Бакота-Хаб (с. Стара Ушиця, Хмельницька обл.) тощо).

Крім того, існують креативні хаби, які здійснюють свою роботу **тільки онлайн**, наприклад, платформа Cases.

Окремим типом **креативних хабів ми пропонуємо визначити креативні хаби**, що є частиною закладів вищої освіти і працюють насамперед для студентів. Проте хочемо наголосити на принциповій різниці поміж хабами, де використовують креативність / креативне мислення як підхід для розвитку студентів, незалежно від фаху, та креативними хабами, що діють як частина ЗВО культурного та креативного профілю (наприклад, концепція креативного хабу на базі Львівської національної академії мистецтв). **Саме ті креативні хаби, які працюють із майбутніми професіоналами КІ, є частиною екосистеми креативної економіки.**

Найпоширеніші форми власності креативних хабів та просторів в Україні:

- Громадська організація та громадська спілка;
- Комунальні форми: комунальне комерційне підприємство (комунальна установа, комунальне підприємство (комунальна організація), комунальне некомерційне підприємство (комунальна установа));

- Благодійний фонд;
- ТОВ;
- ФОП;
- Складні форми – поєднання двох або більше організаційно-правових форм, переважно громадської організації та комунальної форми, ТОВ та благодійний фонд; державне підприємство, державно-приватне партнерство.

Вигодонабувачі креативних хабів та просторів

Оскільки ми не маємо достатніх даних, щоб докладно описати вигодонабувачів креативних хабів в Україні, пропонуємо теоретичну класифікацію:

Основні:

Самозайняті митці та підприємці з КІ, а також творчі команди, стартапи та малі компанії.	■ Резиденти отримують підтримку та / або розвиток, стають більш професійно та соціально згуртованими. ■ Підвищується якість взаємодії та зв'язків між представниками одного або різних секторів КІ, формують зв'язки з іншими галузями.
Жителі місцевих громад, серед інших – діти та молодь.	■ Часто резиденти креативних хабів і самі команди хабів створюють події та ініціативи для місцевих жителів. ■ <u>Креативні хаби та простори є важливим магнітом та фактором розвитку місцевості.</u>

А також:

Студенти та викладачі.	■ Місце навчання та практики, точка входу для молоді в КІ.
Незалежні фахівці з інших секторів (інженери, юристи, бухгалтери).	■ Можуть надавати в хабах власні послуги та взаємодіяти із сектором КІ.
Цифрові кочівники (digital nomads) – українці та іноземці.	■ Місце тяжіння, тимчасового перебування та роботи.
Представники локального бізнесу.	■ Місце для натхнення та пошуку перетинів із сектором КІ.

Головні заінтересовані сторони підсектору:

МКСК (Департамент креативних індустрій)	Креативні хаби визначені як один із пріоритетів у Стратегії розвитку креативних індустрій та сфери гостинності (2021).
Міністерство розвитку громад та територій	У 2021 році креативні хаби з назвою «центри креативної економіки» було визначено пріоритетом підтримки в рамках Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки (мета – «Підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів»). Програму скасовано у 2023 році.
Міністерство економіки України	В Україні Мінекономіки досі не мало стосунку до креативних хабів, хоча часто в інших країнах це є усталеною практикою, адже креативні хаби підтримують створення нових бізнесів та продуктів, а КІ мають один із найвищих мультиплікаторів доданої вартості. При цьому існує ініціатива УкрНОІВІ щодо створення регіональних центрів технологій та інновацій.
УКФ	У 2020–2021 роках реалізовував програму підтримки креативних хабів та просторів у рамках ЛОТу «Інноваційний культурний продукт» .
Галузеві об'єднання	Організації-посередниці, що представляють інтереси окремих секторів КІ й можуть бути точками перетину, довкола яких здатні формуватись сталі креативні хаби. Наприклад, Music Export Ukraine , Design4Ukraine тощо.
Агенції регіонального розвитку (АРР)	Креативні хаби та простори часто дають поштовх до розвитку міст та регіонів довкола них. АРР досі не мають окремих проєктів чи програм підтримки, спрямованих на розвиток креативних хабів та інфраструктури культури, проте ми бачимо їх як важливу заінтересовану сторону в майбутньому. Перший такий досвід сьогодні втілюється у рамках швейцарсько-українського проєкту UCORD , що спільно з АРР створює регіональні платформи міжсекторної взаємодії у сфері КІ.
Інститути місцевого розвитку (ІМР)	ІМР досі не мають окремих проєктів чи програм підтримки, спрямованих на розвиток креативних хабів та інфраструктури культури, проте ми бачимо їх важливою заінтересованою стороною у майбутньому. Наприклад, Інститут розвитку міста у Львові долучався до процесу запуску Lem Station , а Агенція місцевого розвитку Кам'янця-Подільського має стати оператором креативного хабу « Друкарня Змін ».
Міжнародні організації та програми підтримки КІ	Найбільш системно із темою креативних хабів та просторів досі в Україні працювала Британська Рада. Також їм приділяли увагу програми EC House of Europe та EU4Culture.

Європейські мережі:

- [ECHN \(European Creative Hubs Network\)](#)
- [TEH \(Trans Europe Halles\)](#)

Платформи для мережування креативних хабів та просторів, пропонують програми обмінів та підтримки.

Члени мереж від України:

- ECHN: Jam Factory Art Centre, Lem Station, Creative Rural Hub, Izone, Projector, Syncro Space;
- TEH: Ізоляція, Jam Factory Art Centre, DCCC. *(Аналітична розвідка: участь українських інституцій та організацій культури в європейських мережах — [DOI: 10.70719/respol.2025.06](https://doi.org/10.70719/respol.2025.06))*

1.2 Цифри та дані

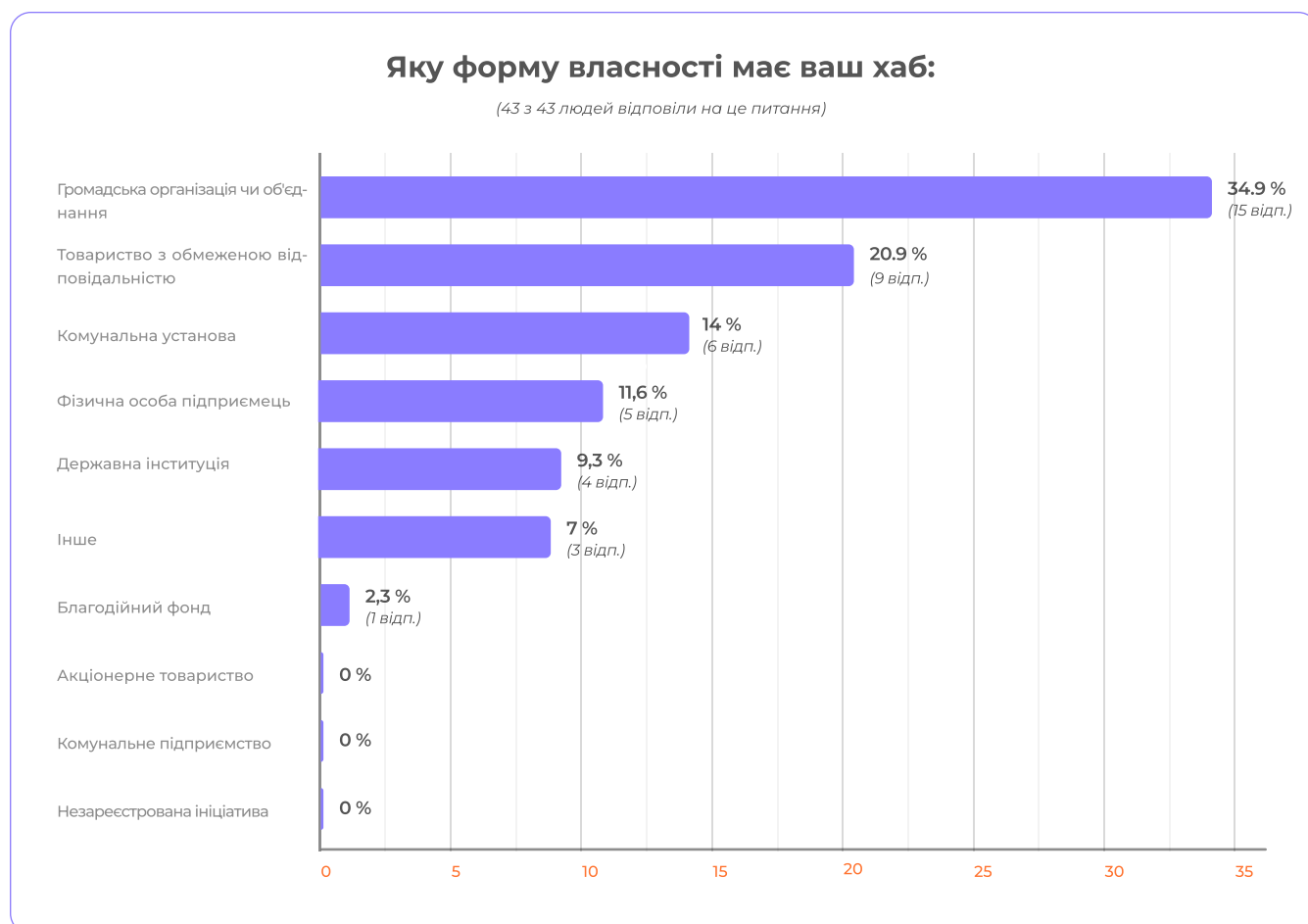
Дотепер в Україні не було проведено повноцінного дослідження креативних хабів та просторів і їхніх потреб. Ми припускаємо, що саме через це ніхто системно не визначав різні типи просторів та їх особливості.

Однак є два матеріали, які все ж дають змогу зробити певні висновки про ситуацію щодо креативних хабів та просторів до 24 лютого 2022 року.

Огляд креативних хабів 2020-2022, Digital Lab для менеджерів креативних хабів.

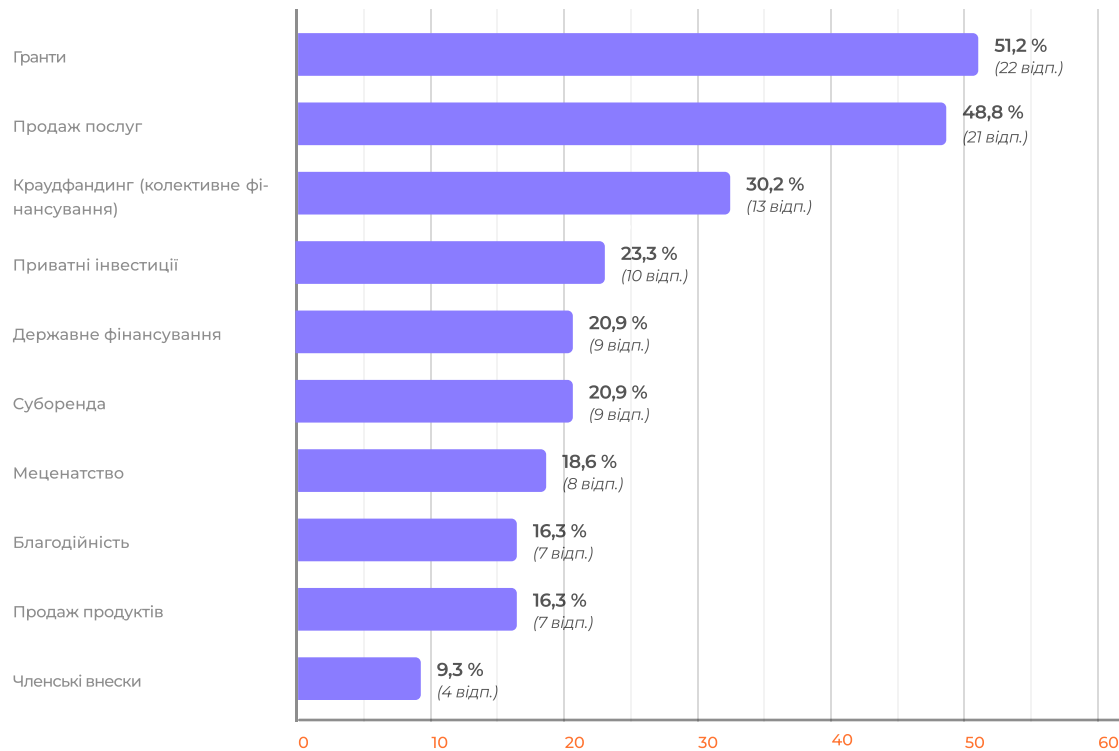
У мапуванні взяли участь **43** креативні хаби та простори, представники яких навчались на онлайн-програмі [Digital Lab для менеджерів креативних хабів](#) у 2020-2021 роках. Організатори програми не розділяли просторів за типом, всі вони у рамках програми називались «креативними хабами».

Основні показники (у деяких питаннях були можливі декілька варіантів відповідей):



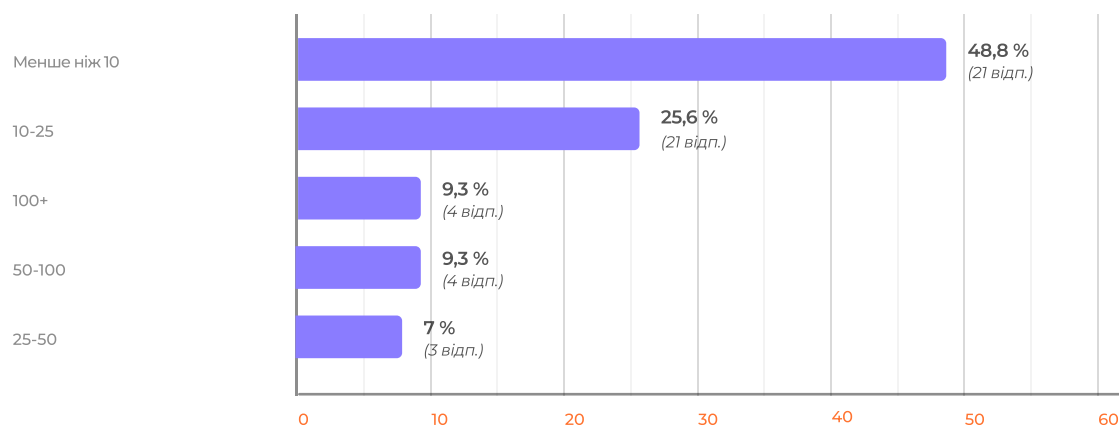
Відзначте ваші джерела фінансування:

(43 з 43 людей відповіли на це питання)



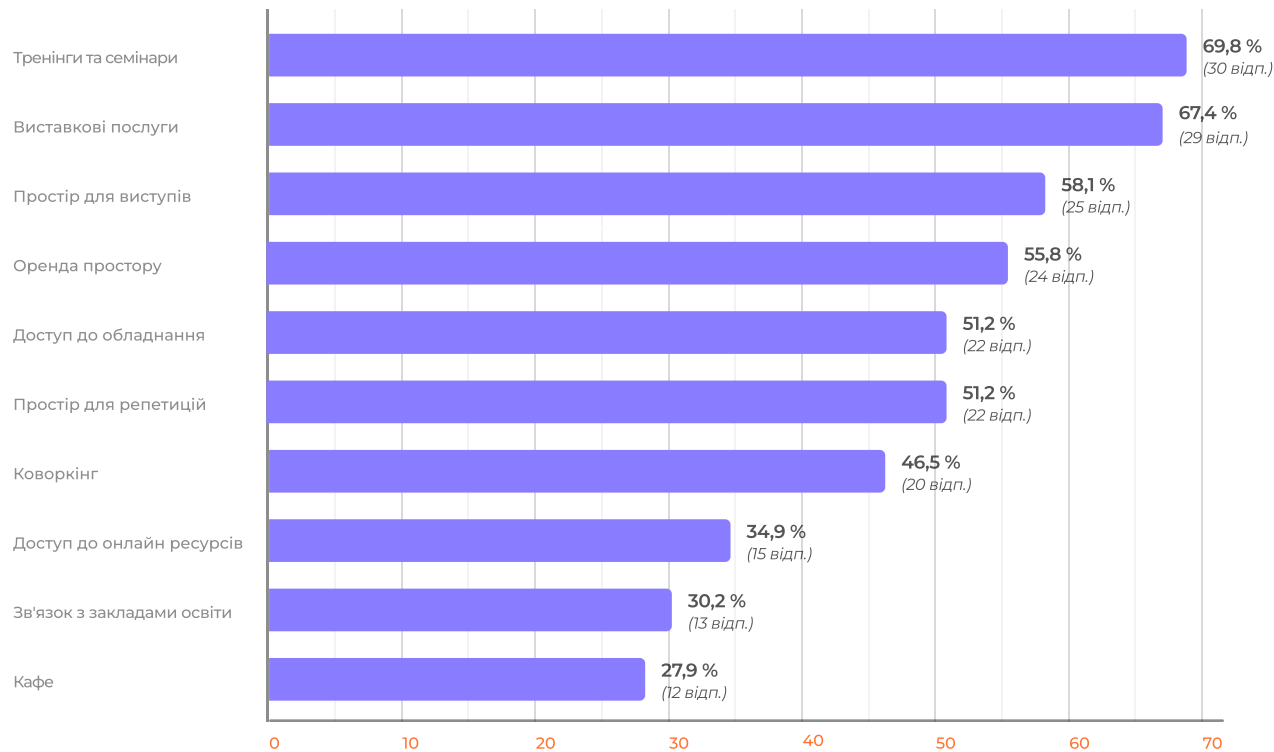
Скільки постійних резидентів є у вашому хабі (платять членські внески, мають абонементи, орендарі, тощо)

(43 з 43 людей відповіли на це питання)



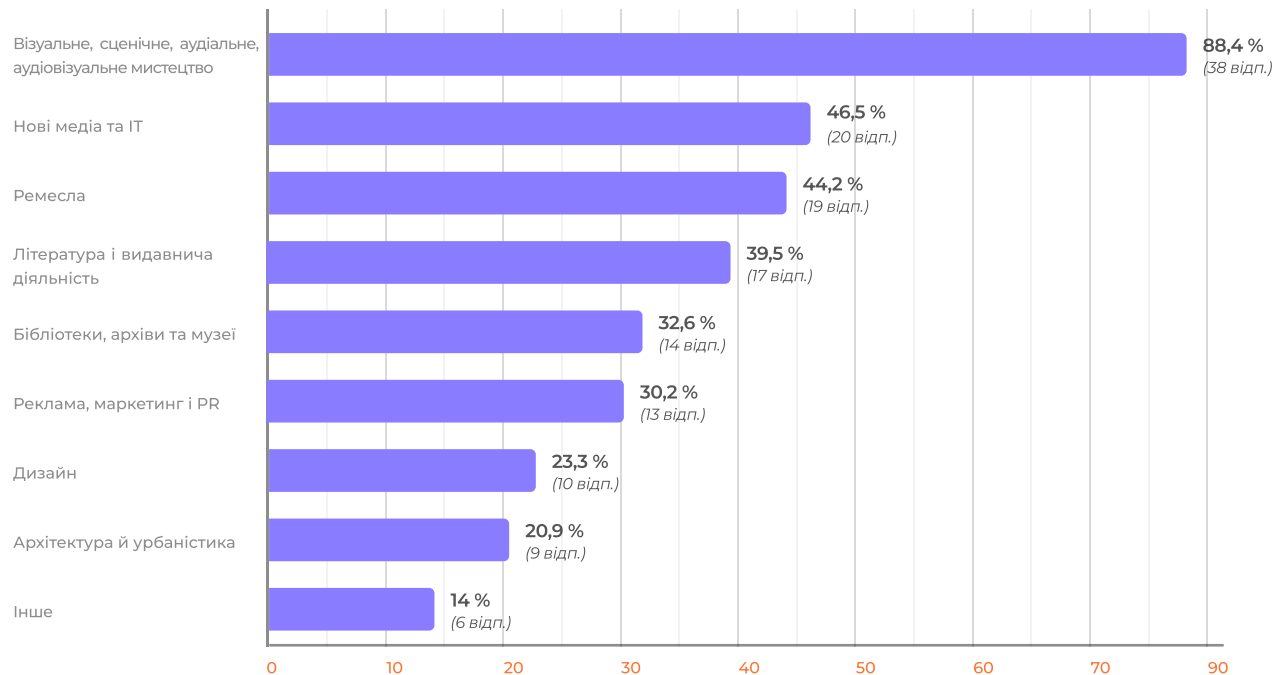
Які з перелічених послуг надає ваш хаб:

(43 з 43 людей відповіли на це питання)



Які сектори КІ користуються послугами хабу:

(43 з 43 людей відповіли на це питання)



У 2021 році на замовлення МКІП (за фінансування USAID) експерти Лука Пішковіч та Олеся Білик підготували огляд креативних хабів в Україні та запропонували типові моделі розвитку організацій такого типу (відповідно до стратегії розвитку креативних індустрій МКІП).

У матеріалі зазначено, що під час кабінетного дослідження в Україні вдалось ідентифікувати **приблизно 230 креативних хабів різних типів** (очевидно, йдеться про креативні хаби та простори, які ми описали у п. 1.1) і що більшість з них працюють у великих містах: Києві, Львові, Харкові, Одесі та Дніпрі.

У матеріалі також йдеться про те, що на 2021 рік деякі області України мали надзвичайно малу кількість креативних просторів відносно кількості населення, зокрема: Чернівецька, Сумська, Кіровоградська – по 2 простори на область, Херсонська, Рівненська, Житомирська – по 3 простори на область, Черкаська – 4 простори. Часто цими просторами були коворкінги або молодіжні центри. У Донецькій, Луганській та Тернопільській областях брак креативних хабів дещо компенсували численні менші молодіжні центри та хаби.

Хоча матеріал і пропонує низку фіксованих моделей для створення креативних хабів в Україні (креативний хаб в окремій будівлі, простір креативного хабу в будівлі з іншими організаціями, креативних хаб розташований у декількох локаціях по місту тощо), експерти зазначають:

«Кожна з описаних вище форм має свої переваги та недоліки, але кожна окрема локація та випадок потребують глибокого аналізу та індивідуального рішення. Вибір юридичної особи буде залежати від багатьох факторів, в першу чергу, але не обмежуючись:

- *Місцезнаходження (розмір міста, його економічний та культурний профіль);*
- *Громада (розмір громади, потреби місцевих жителів, рівень самоорганізації та наявність громадських лідерів і рухів);*
- *Залучення місцевої влади (готовність створити комунальне підприємство або сприяти процесу ревіталізації промислових об'єктів);*
- *Внесок місцевого бізнесу (рівень соціальної відповідальності та готовність фінансово підтримувати хаби).*

Усі мають відігравати певну роль у цій спільній програмі відповідальності: державні та регіональні / місцеві органи влади; бізнес та приватний сектор; громадянське суспільство. Односторонньої державної політики та дій зверху-вниз

недостатньо, щоб стимулювати інновації та креативність. Тому ми наполегливо рекомендуємо заохочувати розвиток креативних хабів, застосовуючи підхід “знизу-вгору” у тісній співпраці з місцевою громадою, місцевим бізнесом, владою та іншими зацікавленими сторонами. Розвиток креативного хабу шляхом підтримки вже існуючих ініціатив може виявитися найбільш життєздатним».

Як бачимо, два зазначені вище джерела зібрали часткові дані та пропонують певні рішення. Проте, називаючи креативними хабами широкий спектр організацій, вони не забезпечують повного розуміння ситуації власне з тими організаціями, які справді можна назвати креативними хабами, оскільки їхня діяльність полягає у розвитку зв'язків між творчими людьми та командами, підтримці бізнесів в КІ та формуванні професійних / галузевих спільнот.

До того ж важливо зазначити, що після початку повномасштабного вторгнення усі ці дані втратили актуальність, адже частину просторів закрили, деякі організації релокувались всередині України або виїхали за кордон, через релокацію та мобілізацію змінився портрет клієнтів та склад управлінських команд хабів, частина організацій на початку Великої війни тимчасово перетворились на гуманітарні штаби, центри незламності та укриття. Війна змінила безпекові умови роботи організацій, важливим чинником стала відстань від лінії фронту, що визначає ступінь можливості вести діяльність у звичний спосіб.

Провівши це дослідження, ми пропонуємо такий підхід до обчислення кількості креативних хабів в Україні:

- Мережа [державних та муніципальних організацій культури](#) – приблизно 30 000;
- Організації різного типу, що виконують певні функції креативних хабів – **200-250**; (Ukrainian creative hubs development model (2021), Лука Пішкоріч, Олеся Білик (неопублікований)).
- Організації, що вже сьогодні є повноцінними креативними хабами або можуть ними стати за умов підтримки та розвитку – **до 30** (думка експертів цього дослідження).

Досі залишаються відкритими питання щодо ємності сектору КІ й запиту на створення креативних хабів та просторів і у великих містах, і поза ними. Дослідження окремих секторів КІ та комплексне вивчення стану КІ загалом дало б змогу хоча би приблизно оцінити, скільки насправді креативних хабів, які займаються саме підтримкою та розвитком бізнесів у КІ та мережуванням, потребує сектор. Адже **важливо розглядати креативні хаби як інфраструктуру та підсилення для**

креативної економіки, що не може існувати без ширшого контексту розуміння потенціалу та значення креативних індустрій для майбутнього України.

Перші організації, які фактично були креативними хабами, хоч переважно їх так не називали, з'явилися в Україні у 2012–2015 роках. Більшість із них – комерційні проєкти, які мали на меті посилити міжсекторну взаємодію і в яких КІ відігравали певну роль, проте не були стратегічним пріоритетом. Головними джерелами доходу для просторів першої хвилі найчастіше були суборенда приміщення та послуги коворкінгу. Знаковими серед них стали Часопис та Izone у Києві, Impact Hub Odesa в Одесі, Spalah у Харкові та Дніпрі. На 2024 рік всі з цих організацій-першопрохідниць закрили, здебільшого через відсутність інструментів підтримки неприбуткової соціальної складової хабів та відсутність довготермінової стратегії розвитку, вписаної у ширший контекст розвитку КІ в місті та регіоні. Також важливим чинником був рівень особистої зацікавленості власників у проєкті, зважаючи на комерційні ризики в умовах невизначеності, зумовленої пандемією Covid-19. Кейси «першопрохідців» варті уваги творців політик та менеджерів хабів, адже вони оприявнюють помилки, яких варто уникати. На нашу думку, публікації або подкасти, які висвітлюють цей досвід, могли би бути дуже корисними для професійного середовища.

Пандемія та повномасштабне вторгнення дуже вплинули на конфігурацію гравців у підсекторі. Частину з них закрили або вони тимчасово припинили роботу (найвідоміший приклад – Izone). Проте навіть під час війни й далі з'являються нові простори: креативні хаби Some People у Харкові та «Або-Або» (Луцьк), велика кількість книгарень, що мають простори для подій: «Сенс», Книгарня-кав'ярня Старого Лева тощо. Також під час інтерв'ю ми дізнались, що декілька важливих гравців сектору КІ розглядають можливості відкрити простори із функціями креативних хабів (наприклад, Projector).

Динамічність сектору, навіть в умовах війни, свідчить про те, що креативні хаби та простори на часі. Вони допомагають представникам КІ підсилювати одні одних та розвивати горизонтальні колаборації. Перетворившись на укриття та гуманітарні центри в найважчі місяці 2022 року, частина організацій як ніколи до цього зміцнила свої зв'язки із громадами.

Великий виклик полягає в усвідомленні креативними хабами та просторами власного впливу (актуального та потенційного). Організаціям не вистачає ресурсів та компетенцій, щоб провести відповідні оцінювання. Адже самого лише запиту з боку ширшого кола заінтересованих сторін та влади розібратись у спектрі впливу креативних хабів недостатньо.

Розділ 2. Процес дослідження

2.1 Підготовка аналітичної записки:

Кабінетне дослідження:

Вивчення наявних аналітичних матеріалів, статей та інших публікацій, які стосувалися розвитку креативних хабів та просторів в Україні. До уваги було взято дослідження стану креативних хабів у Великій Британії та напрацювання European Creative Hubs Network (Європейської мережі креативних хабів). Список опрацьованих джерел є у п. 6.

Глибинні інтерв'ю, міні-фокус-групи та розмови із ключовими заінтересованими сторонами:

У рамках дослідження було проведено **13 глибинних інтерв'ю із 14 представниками та представницями ключових креативних хабів та державних органів**, дотичних до розроблення політик щодо креативних хабів та іншої інфраструктури культури. В інтерв'ю взяли участь представники хабів, які працюють під час повномасштабного вторгнення, ті, що працювали раніше, а нині через певні причини закрились, та ті організації, що тільки планують відкритись.

Окрім глибинних інтерв'ю, ми також провели чотири міні-фокус-групи, присвячені певному типу просторів, на них запрошували декілька організацій із різним досвідом. Фокус-групи були присвячені таким темам:

- Книгарні, що мають простори;
- Інституції культури, що частково виконують роль креативних хабів;
- Креативні хаби при закладах вищої освіти;
- Креативні хаби і простори за межами великих міст.

Сумарно в міні-фокус-групах взяли участь 10 учасників і учасниць із 10 організацій. Крім того, у рамках дослідження було проведено три розмови – одна письмова та дві усні.

Підсумком глибинних інтерв'ю та міні-фокус-груп став список істотних питань для підсектору. Загалом до цього етапу дослідження було **залучено 27 осіб**:

Аліса Чічерова	Книгарня «Зміст»
Анастасія Образцова	Український центр культурних досліджень
Анатолій Попель	Cases
Андрій Палаш	DCCC
Анна Погрібна	Мистецький арсенал
Антон Назарко	Some people (у минулому також Spalah)
Віталій Кирилів	Дизайн бюро Hochu Rayu, ReZavod
Данута Кріль	Дизайн бюро Hochu Rayu, ReZavod
Ірина Каць	ГО «Культурний діалог», Український центр культурних досліджень
Луїза Мороз	Український центр культурних досліджень
Любомир Серняк	Видавництво Старого Лева
Максим Яковер	«Часопис»
Михайло Глибокий	«Ізоляція», lzone
Михайло Лемак	Lem Station
Михайло Обрізків	Creative Rural Hub
Оксана Бруй	Українська бібліотечна асоціація
Олександра Венславовська	«Піч», ГО «Плай»
Олексій Еринчак	«Сенс»
Олексій Максименко	Департамент культури і туризму Запорізької міської ради
Олена Гончарук	Довженко-Центр
Олена Підпригора	Impact Hub Odesa
Олександр Динник	Креативна платформа «Млин»

Олеся Дацко	Львівська національна академія мистецтв
Роксолана Мартинюк	Міська рада м. Косів
Тетяна Зубрик	ГО «Алгоритм дій», креативний хаб «Або-Або»
Тетяна Фіщук	Projector Foundation
Юлія Коріан	Clust Space, бібліотека КПІ

Публічне обговорення істотних питань

До [публічного обговорення](#) та верифікації ідентифікованих істотних питань було залучено широке коло осіб, що представляють підсектор. За підсумком зустрічі ми фіналізували список та формулювання істотних питань.

Онлайнний опитувальник для визначення ключових істотних питань

Прикінцевий етап дослідження полягав у ранжуванні істотних питань відповідно до їх важливості. За допомогою онлайн-анкетування заінтересовані сторони підсектору оцінили важливість кожного істотного питання за шкалою від 1 до 5.

У підсумку було визначено **21 істотне питання у порядку пріоритетності**, вони подані у п. 3.1, а у п. 3.3. кожне з них описане докладніше.

У рамках дослідження, окрім спілкування із ключовими заінтересованими сторонами та представниками сектору, ми також вивчили:

- Аналітичні матеріали, дослідження та посібники стосовно креативних хабів в Україні та за кордоном;
- Статті, новини, інші публікації;
- Інформацію про програми підтримки для підсектору.

[Список усіх джерел є наприкінці цього документа у Додатку.](#)

Розділ 3. Істотні питання політики

3.1 Перелік питань за істотністю

Варто зазначити, що цей список істотних питань стосується саме креативних хабів і меншою мірою решти типів креативних просторів, адже кожен із них потребує окремого опису та визначення істотних питань. Проте у списку також підсвічений зв'язок креативних хабів з іншими типами креативних просторів.

Перелік істотних питань був сформований у підсумку глибинних інтерв'ю та міні-фокус-груп і поданий у порядку пріоритетності, відповідно до результатів онлайн-анкетування (див. 2.2 – етап 4 цього дослідження) заінтересованих сторін сектору.

№	Істотне питання	Сума балів*
1	Управління сучасною інфраструктурою культури вимагає розуміння новітніх управлінських моделей та відповідних компетенцій , наразі маємо брак таких спеціалістів.	77
2	Брак компетенцій міксованого фінансового менеджменту (роботи з державними, грантовими і приватними коштами) знижує життєстійкість хабів.	71
3	Відсутність програм фінансування , що підтримують розвиток твердої інфраструктури креативних хабів.	69
4	Культура win-win, синергій і гри в довгу відсутня як усталена практика в суспільстві . Як наслідок, моделі державно-приватного партнерства є непривабливими, оскільки дуже ускладнені і процедурно, і концептуально.	68
5	Заборона на виїзд за межі України військовозобов'язаних громадян (переважно чоловіків) впливає на якість контактів із закордонними партнерами та потенційними інвесторами, що, відповідно, негативно впливає на темп зростання креативних бізнесів.	68
6	Відсутність зрозумілих форматів доступу до муніципальної інфраструктури . Відсутність платформ для знайомства та співпраці власників об'єктів з незалежними креативними середовищами.	68
7	Енергоефективність, інклюзивність, травмотивність та безпека є критичними вимогами нового часу до переосмислення інфраструктури для креативних хабів і просторів.	68
8	Нині менше людей відвідують простори та події, комерційні простори змушені дофінансовувати соціальну складову , оскільки вона стає ще менш рентабельною.	65
9	Брак програм фінансування та підтримки програмної діяльності креативних хабів.	64

№	Істотне питання	Сума балів*
10	За кордон виїхало багато представників КІ. Креативні хаби не працюють із цією аудиторією системно.	62
11	Секторальні спільноти в КІ доволі герметичні , бракує інфраструктури та програм і перетину для різних спільнот, де є високий потенціал створення доданої вартості.	55
12	Відсутність міжвідомчої синхронізації щодо хабів та просторів між МКСК, Міністерством економіки, Міністерством регіонального розвитку, МОН.	55
13	Державні структури (підприємства, установи у сфері культури) діють згідно з орендними аукціонами на загальних умовах , що ускладнює можливість їх розширення та інтегрування додаткових функцій за рахунок гравців креативного сектору.	55
14	Недостатнє розуміння ролі та важливості креативних хабів серед представників самої екосистеми КІ та інших заінтересованих сторін, зокрема для розвитку середніх та малих міст.	52
15	Інвестиції у проєкти розвитку креативних хабів при державних закладах освіти підлягають оподаткуванню ПДВ , що обмежує обсяг інвестицій у розвиток.	47
16	Обмежене розуміння менеджерами креативних хабів інструментів підтримки бізнесу та способів їх інтеграції у бізнес-модель креативних хабів знижує привабливість хабів для бізнес-середовища та інноваторів.	44
17	Хаби не усвідомлюють своєї функції організації-посередника , їм не вистачає навичок роботи з креативною спільнотою та лідерів, які б виконували функції фасилітації взаємодії як основну функцію, а не додаткову.	36
18	Брак аналітики щодо креативних хабів, зокрема щодо їх економічного та соціального внеску.	33
19	Модель кожного креативного хабу є унікальною та значно залежить від контексту регіону / міста / району.	33
20	Відсутність усталеного визначення креативного хабу , яке було б відображене в політиках та програмах підтримки. Це обмежує можливості синхронізації гравців, їх мережування та стратегічний розвиток.	30
21	Недостатня диференційованість між культурними центрами та креативними хабами.	29

* В анкеті була використана п'ятибальна шкала для оцінки істотності питань, де:

5 – Критичне істотне питання / проблема паралізує галузь або містить дуже високі ризики для майбутнього розвитку подій;

4 – Вагоме істотне питання / проблема дуже загрожує роботі галузі або містить високі ризики для майбутнього розвитку подій;

3 – Істотне питання, яке має певне значення / проблема суттєво перешкоджає роботі галузі, але не може її зупинити або містить помірні ризики для майбутнього розвитку подій;

2 – Незначне істотне питання / проблема створює незначні незручності для фахівців галузі або містить низькі ризики для майбутнього розвитку подій;

1 – Питання взагалі не є істотним питанням / проблема ніяк не впливає на роботу галузі.

Для формування суми балів у рейтингу, поданому вище, враховували оцінки істотності 4 та 5.

3.2 Логіка переліку

У рамках дослідження ми ідентифікували три основні групи викликів для креативних хабів та просторів в Україні:

- **Визначення креативних хабів, їхній вплив та підпорядкування;**
- **Підтримка та можливості для креативних хабів;**
- **Управління креативними хабами, люди та необхідні навички.**

Підсумовуючи результати нашого дослідження, саме ці чинники найбільше впливають на стан сектору на національному та локальному рівнях. Відповідно, всі ідентифіковані істотні питання ми згрупували у ці три групи.

3.3 Розширений опис істотних питань політики

Визначення креативних хабів, їхній вплив та підпорядкування

1. Відсутність усталеного визначення креативного хабу, яке було б відображене в політиках та програмах підтримки.	
Чому це проблема?	Визначення впливає на формування політик, можливостей, позиціонування організацій тощо. Часто самим організаціям важко відповісти на запитання, чи є вони креативним хабом.
Приклади:	▪ Проект стратегії МКІП щодо креативних індустрій (2021) має одним із пріоритетів креативні хаби, проте дослідження щодо моделей креативних хабів, що замовило МКІП, розглядає всі типи креативних просторів, включно із молодіжними центрами. ▪ Програма УКФ «Інноваційний культурний продукт» у 2020 році мала фокус «Урбаністика та креативні хаби», 2021-го назву змінили на «Урбаністика та публічні простори», при цьому програма підтримувала широкий спектр організацій, без акцентування саме на ролі та функціях креативних хабів. ▪ Учасники та учасниці глибоких інтерв'ю часто прикладом креативного хабу в Україні називали Промприлад, який сам себе ідентифікує як інноваційний центр.
Причини:	Креативний хаб – відносно нове поняття, дещо чуже навіть для представників сектору КІ.
Наслідки:	Відсутність зрозумілого визначення обмежує можливості синхронізації гравців, їх мережування та стратегічний розвиток, розмиває програмування можливостей.
2. Брак аналітики щодо креативних хабів, зокрема щодо їх економічного та соціального внеску.	
Чому це проблема?	▪ Складно реалістично оцінити запит сектору на креативні хаби та інші види просторів, оскільки дані про сектор КІ загалом дуже обмежені й він досі незрозумілий ані за обсягом економіки, ані за кількістю учасників. ▪ Фрагментарні дані щодо креативних хабів до 2022 року втратили актуальність через Велику війну. Найбільш комплексне дослідження щодо креативних хабів, що замовило МКІП у 2021 році, досі не було опубліковане. Крім того, наявна аналітика до 2022-го не враховувала дані, актуальні для заінтересованих сторін від економіки та регіонального розвитку.
Приклади:	▪ Креативні хаби згадані у звіті програми «Культура та креативність» (EaP Culture and Creativity) від 2017 року. Нині із 11 згаданих організацій більшість вже не працює. ▪ Манування програми Digital Lab для менеджерів креативних хабів залучало до відповідей учасників навчальної програми, що є тільки частково репрезентативним.
Причини:	▪ Креативні хаби – нове явище, тож їх досі не розглядають як окремий вид організацій. Їхню складну функцію посередництва щойно починають усвідомлювати.

	- Немає системного замовника аналітики на рівні інституцій, які б були зацікавлені презентувати та обговорювати дані. У 2020–2021 роках МКІП виявляло зацікавленість креативними хабами, проте дослідження, виконане на його замовлення, не було опубліковане. - Через кроссекторальну природу (КІ + економіка + інфраструктура + регіональний розвиток) та розпорошену відповідальність ніхто із заінтересованих сторін не зацікавився креативними хабами достатньо глибоко, аби замовляти дослідження та застосовувати кроссекторальну оптику до даних та результатів. - В Україні бракує професійної спільноти креативних хабів і немає запиту з боку організацій дізнатися більше про себе та інших. - Місцева й регіональна влада не розглядає креативні хаби та простори як інструмент регіонального розвитку.
Наслідки:	Відсутність замовників та запиту на аналітику щодо креативних хабів та просторів спричиняє відсутність обґрунтованих рішень щодо політик і програм підтримки.
3. Недостатнє розуміння представниками екосистеми КІ та іншими заінтересованими сторонами ролі та важливості креативних хабів, зокрема для розвитку середніх та малих міст.	
Чому це проблема?	Недостатнє розуміння ролі та важливості креативних хабів зменшує рівень залученості представників сектору КІ в розвиток креативних хабів та стратегування щодо їх розвитку. Також це впливає на рівень підтримки та висвітлення роботи вже існуючих хабів та просторів.
Приклади:	Креативним хабам не приділяють увагу на профільних конференціях сектору КІ та регіонального розвитку.
Причини:	- Ринок КІ неструктурований, несамоусвідомлений. Багато гравців перебуває у тіні, що є перешкодою для системної співпраці та масштабування бізнесів. Відповідно розуміння ролі креативних хабів та запит на їхнє існування як підсилювачів сектору дуже низькі. - Відсутність аналітики та системної роботи з даними щодо креативних хабів. - Брак платформ кроссекторального перетину та взаємодії.
Наслідки:	Майже цілковита відсутність сприйняття креативних хабів як важеля розвитку сектору КІ, економіки та регіонального розвитку. Недовикористання потенціалу креативної економіки для регіонального розвитку.
Чому це проблема?	Креативні хаби – це організації на перетині відомств. Відповідно жодна з державних інституцій не бере на себе системної відповідальності за розвиток сектору.
Приклади:	МКІП визначило креативні хаби як один із пріоритетів у Стратегії розвитку креативних індустрій та сфери гостинності (2021) , того ж року креативні хаби з назвою «центри

	креативної економіки були визначені пріоритетом підтримки в рамках Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Інформація про логіку синхронізації цих двох програм у публічному доступі відсутня.
Причини:	- У державному управлінні культура вертикальної взаємодії переважає над горизонтальною. - Міжсекторна співпраця ніяк не врегульована законодавством, а майданчики системної взаємодії заінтересованих сторін із сектору KI, регіонального розвитку, економіки та освіти відсутні.
Причини:	Відсутність системної політики щодо розвитку креативних хабів та просторів, дублювання функцій різних гравців.
5. Секторальні спільноти в KI доволі герметичні, бракує інфраструктури та програм перетину для різних спільнот, де є високий потенціал створення доданої вартості.	
Чому це проблема?	Недовикористання потенціалу талантів впливає на рівень інновацій, які можуть бути продуктом секторальної взаємодії. На фоні браку людського капіталу в Україні такі синергії могли б підвищувати ефективність людей і посилювати спроможність відповісти країни на гострі виклики часу.
Приклади:	- Очевидний потенціал є у взаємодії мейкерів та ремісників, також представників IT та мистецьких секторів тощо; можливість потенційної співпраці між Центром карпатської культури в Косові та мейкерспейсом Pole є одним з таких прикладів. - Окремий напрям – співпраця KI із ЗСУ, зокрема сектор дизайну міг би запропонувати рішення для продуктивних воєнних інновацій. Позаштатний підрозділ розвитку та інновацій озброєння Національної академії сухопутних військ пропонує співпрацю щодо створення defense-tech-кімнат на базі креативних хабів, щоб залучати людей різного віку до створення технічних рішень та креативних продуктів для війська.
Причини:	Брак публічних просторів із відкритим доступом, які фасилітують взаємодію місцевих креативних спільнот, а також кроссекторальні зв'язки.
Наслідки:	Недокапіталізація, відсутність стимулів для масштабування і зростання. Емоційне вигорання та велике навантаження на тих представників KI, хто не виїхав та не на військовій службі.
6. Недостатня диференційованість між культурними центрами та креативними хабами.	
Чому це проблема?	Плутанина з поняттями зумовлює проблеми із самоідентифікацією та побудовою стратегій для організацій.
Приклади:	Грантова програма УКФ «Інноваційний культурний продукт» у 2020 році мала лот «Урбаністика та креативні хаби», а 2021-го цей самий лот вже називався «Урбаністика та креативні простори», проте після зміни назви сам опис лота та його фокус не змінювався.

Причини:	Неструктурований ринок KI, брак гравців різного типу. Через це існуючі гравці намагаються брати на себе одразу декілька, деколи дуже різних, функцій.
Наслідки:	Неможливість визначити цілісну стратегію розвитку для окремої організації. Професійне вигорання.

Фінансування та підтримка

7. Брак програм фінансування та підтримки програмної діяльності креативних хабів.

Чому це проблема?	Креативні хаби – комерційно складна модель, яка починається з побудови спільноти, і на період формування спільноти та досягнення нею платоспроможності необхідна фінансова підтримка для сталої діяльності й запуску робочих процесів.
Приклади:	Значна частина респондентів глибоких інтерв'ю зазначила, що мала досвід подавання заявок на грантові програми, аби підтримати діяльність свого креативного хабу (найчастіше згадували УКФ та House of Europe). Проте йшлося про реалізацію додаткових проєктів, а не про дофінансування основної програмної діяльності організації саме як креативного хабу. Більшість респондентів не змогла назвати можливості підтримки саме для креативних хабів, окрім лота в програмі УКФ «Інноваційний культурний продукт» 2020-го та 2021 року.
Причини:	Програми фінансування не визнають креативні хаби окремими важливими гравцями та не розуміють важливості їхньої підтримки.
Наслідки:	Без підтримки успішні хаби закриваються не в змозі здолати кризові часи, а новостворені не набирають обертів та сталості.

8. Відсутність програм, що підтримують розвиток твердої інфраструктури креативних хабів.

Чому це проблема?	Фізичний простір є важливою складовою успішності креативного хабу та його найбільшою статтею витрат.
Приклади:	Усі респонденти глибоких інтерв'ю зазначили, що не знають програм, які б підтримували набуття фізичних просторів для креативних хабів та просторів або хоча б їхнє утримування.
Причини:	- Відсутній реєстр об'єктів нерухомості комунальної власності, які може використати креативне середовище. - Відсутність прозорих умов співпраці (оренди та суборенди, спільного користування) з державною та муніципальною мережами закладів культури. - Комерційні забудовники та приватні власники зацікавлені у здорожчанні орендних площ, а не у їхній соціальній функції.
Наслідки:	Лише організації приватної форми власності мають шанс на сталість. Проте в таких випадках, щоб повернути інвестиції, пріоритизується комерційна складова роботи, а не соціальна.

9. Модель кожного креативного хабу є унікальною та суттєво залежить від контексту регіону / міста / району.

Чому це проблема?	Засновники креативних хабів та програм їхньої підтримки не мають достатнього розуміння, що модель кожного креативного хабу є унікальною і що копіювання моделей креативних хабів без глибокого розуміння локальної екосистеми не матиме системного впливу.
Приклади:	Звіт про креативні хаби, ініційований МКІП, містить рекомендації щодо типових моделей креативних хабів, які варто було б розвивати в Україні. Запропонована логіка впровадження моделей зверху-вниз є ризикованою через неврахування локальних особливостей.
Причини:	- Недостатня експертність у темі креативних хабів серед ключових заінтересованих сторін та команд самих хабів. - Загальна тенденція розв'язувати складні завдання за допомогою швидких рішень. - Відсутність у засновників креативних хабів та просторів зв'язків із локальними громадами та спільнотами.
Наслідки:	Спроби створити централізовані моделі розвитку креативних хабів замість рекомендацій та програм підтримки, спрямованих на різноманітність локальних рішень, зумовлюють мислення «спершу стіни, потім люди», здебільшого помилкове та марнотратне з точки зору розвитку КІ.

10. Відсутність зрозумілих форматів доступу до муніципальної інфраструктури. Відсутність платформ для знайомства та співпраці власників об'єктів інфраструктури культури з незалежними креативними середовищами.

Чому це проблема?	Недовикористання потенціалу муніципальної інфраструктури для формування та зростання локальних креативних спільнот створює розрив між гравцями, залежно від того, чи мають вони доступ до приміщень, та стримує розвиток спільнот і творчий потенціал громад. Така синергія між власниками об'єктів інфраструктури культури та незалежними креативними середовищами необхідна для повної реалізації потенціалу сектору КІ.
Приклади:	Велика кількість Будинків культури в Україні має незайняті, часто енергонеефективні площі, при цьому засновники креативних хабів орендують комерційну нерухомість, що значно здорожчує їх діяльність.
Причини:	Державні та муніципальні заклади культури доволі герметичне середовище із зарегульованими повноваженнями. Їхня бюрократична мова часто не збігається із мовою культурно-мистецької спільноти.
Наслідки:	Недовикористання можливостей, інфраструктури, талантів, грошей, брак порозуміння, риторика протистояння і взаємного звинувачення між тими, хто має доступ до інфраструктури, та тими, хто має ідеї, і як наслідок – гальмування розвитку і втрата талантів.

11. Державні структури (підприємства, установи у сфері культури) діють згідно з орендними аукціонами на загальних умовах, що ускладнює можливість їхнього розширення та інтегрування додаткових функцій за рахунок гравців креативного сектору.

Чому це проблема?	Гравці КІ не мають законодавчо закріпленого права пріоритету перед комерційними непрофільними операторами на оренду в державних та муніципальних організаціях культури. Така пріоритетність допомогла би стимулювати органічне формування креативних хабів та кластерів.
Приклади:	У 2016–2019 роках Довженко-Центр було фактично перетворено на культурний кластер із дотриманням заявленого в Концепції розвитку принципу профільної оренди приміщень лише культурним інституціям. Частка площ, зданих в оренду культурним інституціям, зросла з 0 % 2015-го до 9,5 % 2016-го та 20,5 % 2017-го (на лютий 2018 року). Це означає, що при майже незмінній загальній площі зданих в оренду приміщень 2016-го та 2017 року (12 706 м² та 12 891 м², відповідно) якісний склад орендарів суттєво змінився. Були розірвані договори оренди з непрофільними орендарями в центральному корпусі № 6, натомість вивільнені площі було надано культурним інституціям.
Причини:	Нормативно-правова база не відображає потреби КІ та не враховує потенціал розвитку організацій культури за рахунок близького розташування та співпраці з орендарями із того самого сектору.
Наслідки:	Ускладнений процес створення креативних хабів на базі державних інституцій або підприємств у сфері культури. Інституції культури використовують свої вільні площі не за цільовим призначенням.

12. Інвестиції у проєкти розвитку креативних хабів при державних закладах освіти обкладають ПДВ.

Чому це проблема?	За умов майже цілковитої відсутності програм підтримки креативних хабів, інституції освіти, що все ж отримали грантове фінансування на формування чи впровадження діяльності креативного хабу, втрачають частину грантових коштів через необхідність сплати ПДВ.
Приклади:	ЛНАМ отримали від Британської Ради грант у рамках програми підтримки розвитку сектору КІ в системі вищої освіти Creative Spark. Зокрема грант передбачав формування концепції створення креативного хабу на базі ЛНАМ. Отриманий грант був оподаткований.
Причини:	Специфіка грантових проєктів для розвитку креативних хабів та креативних індустрій не враховує особливості проєктів розвитку.
Наслідки:	Зменшення суми грантових коштів, яку закладають у проєктах безпосередньо на розвиток креативних хабів.

Управління та навички

13. Хаби не усвідомлюють своєї функції організації-посередника, їм не вистачає навичок роботи з креативною спільнотою та лідерів, які б виконували функцію фасилітації взаємодії як основну, а не додаткову.

Чому це проблема?	Основне завдання креативних хабів – фасилітація формування зв'язків. За умов, коли ця функція не є основною, формування зв'язків відбувається несистемно, а наявний потенціал взаємодії реалізується не повністю.
Приклади:	Низка організацій, які проводять куровану програмну мистецьку чи освітню діяльність і зазначають, що могли би здійснювати системну фасилітацію взаємодії середовища, якби мали на це окремий ресурс – людський, часовий та фінансовий.
Причини:	Усі дії з фасилітації взаємодії відбуваються інтуїтивно та несистемно, оскільки відповідні навички не є оприями в освітніх програмах та програмах розбудови спроможності для сектору КІ.
Наслідки:	Відсутність стратегій розвитку середовищ і спільнот, відсутність бюджетів на планування такої діяльності, відсутність перспектив для розвитку компетенцій посередництва.

14. Управління сучасною інфраструктурою культури вимагає розуміння новітніх управлінських моделей та відповідних компетенцій, наразі маємо брак таких спеціалістів.

Чому це проблема?	Без кваліфікованих спеціалістів, що розуміють потенціал сектору та потенціал новітніх моделей управління, складні організації на кшталт креативних хабів не мають шансів стало розвиватись.
Приклади:	В рамках інтеграції України в ЄС та внаслідок децентралізаційної реформи більшість інституцій культури будуть змушені переходити на модель самозабезпечення. Креативні хаби могли би сприяти у пошуку нових моделей для класичних закладів культури, але для цього важливо, щоб керівники традиційних закладів культури мали необхідні управлінські компетенції, щоб розробляти складні концепти, технічні завдання, фінансові моделі, стратегії співпраці.
Причини:	Брак навчальних програм і відповідно спеціалістів, що розуміють перетин урбаністики, культури, науки, бізнесу і спільнототворення.
Наслідки:	Великі площі державної та муніципальної інфраструктури, закинуті промислові об'єкти та об'єкти спадщини, простоюють, не використовують весь свій потенціал, хоча могли б бути переосмислені, ревіталізовані та підлаштовані під потреби сектору КІ.

15. Обмежене розуміння менеджерами креативних хабів інструментів підтримки бізнесу та способів їх інтеграції у бізнес-модель креативних хабів.

Чому це проблема?	Відсутність таких інструментів знижує привабливість креативних хабів для бізнес-середовища та інноваторів, і як результат недокапіталізовує хаби.
--------------------------	---

Приклади:	Переважна більшість учасників глибинних інтерв'ю та кабінетного дослідження не надає системних послуг з підтримки бізнесу (за винятком коворкінгів, що не фокусуються на KI).
Причини:	Зазвичай ініціаторами креативних хабів стають люди, які пов'язані з культурою, не мають бізнес-освіти та досвіду співпраці з підприємцями.
Наслідки:	Відсутність системних програм із розвитку та підтримки бізнесу в секторі KI та недокапіталізація хабів. Недовикористання потенціалу креативної економіки для економічного розвитку України (особливо в умовах війни).
16. Брак компетенцій міксованого фінансового менеджменту (роботи з державними, грантовими і приватними коштами) в управлінців креативних хабів.	
Чому це проблема?	Відсутність таких компетенцій знижує життєстійкість креативних хабів.
Приклади:	Під час глибинних інтерв'ю та кабінетного дослідження вдалось ідентифікувати надзвичайно мало прикладів диверсифікованої моделі фінансування. Таку модель, наприклад, застосовують у Jam Factory Art Center .
Причини:	Гбридні моделі фінансування – новітній інструмент, відповідно в Україні досвіду їх застосування дуже мало.
Наслідки:	Відсутність сталого фінансування відповідно до планування. І як наслідок – організаціям складніше визначати й оцінювати показники власного впливу. Креативні хаби регулярно перебувають на межі виживання.
17. Культура win-win, синергій і гри в довгу не є усталеною суспільною практикою. Як наслідок, моделі <u>державно-приватного партнерства (ДПП)</u> є непривабливими, оскільки дуже ускладнені і процедурно, і концептуально.	
Чому це проблема?	Державно-приватне партнерство – один із найшвидших шляхів ревіталізації закинутих об'єктів, зокрема для створення креативних хабів. Також це стосується об'єктів нерухомої культурної та індустріальної спадщини, які потенційно можуть бути локаціями для креативних хабів та просторів на основі ДПП.
Приклади:	В Україні величезна кількість кінотеатрів та Будинків культури, пам'яток архітектури, які роками перебувають у занедбаному стані, їх не використовують.
Причини:	Відсутність простого і прозорого механізму створення ДПП, відсутність політичної волі та суспільного консенсусу щодо потреби таких форм взаємодії.
Наслідки:	Механізм ДПП практично не працює, об'єкти, що могли би стати креативними хабами, з часом руйнуються і їх не використовують.

18. Енергоефективність, інклюзивність, травмочутливість та безпека є критичними вимогами нового часу до переосмислення інфраструктури для креативних хабів і просторів.

Чому це проблема?	Знищена енергосистема, безпекова ситуація, потреба в реінтеграції різних соціальних груп є критичними чинниками сьогодення в Україні. Жодний креативний хаб та простір не зможе існувати відірваним від цього контексту, інакше втрачатиме власну аудиторію.
Приклади:	Some People у Харкові долучили ДСНС до розроблення норм безпеки у просторі, низка опитаних організацій шукає фінансування на побудову інклюзивної інфраструктури.
Причини:	Повномасштабне вторгнення спричинило безпекові та енергетичні ризики, постійно збільшується кількість людей з інвалідністю та соціальних розривів у суспільстві.
Наслідки:	Всі типи організацій в КІ, що мають фізичні простори, мають враховувати нові вимоги до просторів та вбудовувати це у стратегії організацій. Відтік людей через безпекові ризики й відсутність доступності (емоційної, фізичної) як принципу роботи організацій може бути одним з найгірших наслідків для сфери.

19. За кордон виїхало багато представників КІ. Креативні хаби не працюють із цією аудиторією системно.

Чому це проблема?	На фоні відтоку з України людського капіталу не можна собі дозволити втрачати зв'язок з талантами, які виїхали, і варто докладати якомога більше зусиль, щоб зберегти їхню залученість в інтелектуальне поле України.
Приклади:	Відсутність програм такого спрямування у портфоліо організацій.
Причини:	Креативні хаби не розуміють своєї ролі у вирішенні проблеми, їм бракує бачення і ресурсів, аби допомагати творчим людям, які виїхали, підтримувати зв'язок із професійним полем в Україні та залучати їх до розвитку сектору та культурної дипломатії.
Наслідки:	Представники КІ, які виїхали, віддаляються від українського контексту та професійного середовища. Україна втрачає професіоналів та амбасадорів через брак системної роботи, спрямованої на їхню залученість.

20. Нині менше людей відвідують простори та події, комерційні простори змушені дофінансовувати соціальну складову, оскільки вона стає ще менш рентабельною.

Чому це проблема?	Соціальну складову роботи креативного хабу важче дозволити собі в умовах зменшення аудиторії. Соціально відповідальні бізнеси могли б більше співпрацювати із креативними хабами, якби їхні соціальні функції (просвітництво, мережування креативної сфери, розвиток спроможності) дофінансовували.
Приклади:	Усі комерційні простори на етапі глибинних інтерв'ю зазначили, що все, що стосується просвітництва та розвитку спільнот, не є для них комерційно цікавим.
Причини:	Креативний хаб – це модель із невисокою маржинальністю.

Наслідки:	Бізнеси, що могли би бути повноцінними креативними хабами, рухаються у бік комерціалізації і натомість скорочують функцію спільнототворення та підсилення взаємодії.
21. Заборона на виїзд за межі України військовозобов'язаних громадян (переважно чоловіків) впливає на якість контактів із закордонними партнерами та потенційними інвесторами, що негативно впливає на темп зростання креативних бізнесів.	
Чому це проблема?	У креативних індустріях особиста людська взаємодія суттєво підвищує шанси на тривалу співпрацю, розвиток продуктів, колаборації тощо.
Приклади:	Респонденти глибинних інтерв'ю навели декілька прикладів, коли «холодні» контакти не трансформувались у «теплі», а співпраця призупинилась через неможливість поїздки за кордон на професійні зустрічі та переговори.
Причини:	Державна політика щодо військовозобов'язаних громадян.
Наслідки:	Зниження темпу зростання бізнесів у КІ та інтенсивності міжнародної співпраці.

Розділ 4. Поточні політики

4.1 Пропозиції щодо вирішення істотних питань

У цьому розділі ми зібрали пропозиції щодо можливих шляхів вирішення істотних питань підсектору. Зважаючи на вплив, на нашу думку, найбільш пріоритетними рішеннями є:

- **Запуск цільових програм підтримки** для креативних хабів, а також для інших типів просторів. За основу можна взяти напрацювання програми [УКФ «Інноваційний культурний продукт»](#) у 2020-2021 роках (лот 7). Окрім програмної діяльності, програмами підтримки для креативних хабів також варто впродовж хоча б певного часу покривати витрати на інфраструктуру та пропонувати підтримку для оснащення хабів з огляду на норми безпеки, інклюзивності, енергоефективності та травмочутливості;
- **Розроблення навчальних програми для менеджерів креативних хабів.** Важливі напрями:
 1. Фасилітація взаємодії гравців сектору;
 2. Екосистемна взаємодія;
 3. Розвиток колаборативних бізнес-моделей;
 4. Інструменти підтримки бізнесу;
 5. Переосмислення інфраструктури для креативних хабів і просторів, в тому числі в контексті енергоефективності, інклюзивності, травмочутливості та безпеки.
- **Створення системних платформ взаємодії** між місцевою владою та лідерами середовища KI, а також для різних секторів KI;
- **Спрощення правил доступу до муніципальної інфраструктури культури** (пільгова оренда, ваучери, спільне користування, приватно-публічне партнерство, тощо);
- **Пілотування різних прикладів державно-приватного партнерства** для різного типу об'єктів, опис та поширення цих практик;

- **Запуск програм обміну досвідом між менеджерами креативних хабів та просторів** (локальні, національні та міжнародні);
- **Активності та дії, спрямовані на підсвічення ролі креативних хабів (комунікаційні кампанії, дослідження, фахові обговорення).** Такі самі інструменти можуть бути корисними, щоб демонструвати різноманітні типи інфраструктури у сфері культури, наголошувати на їхніх особливостях та потребах.

Окрім цього є й інші важливі рішення, на які варто звернути увагу і які ми згрупували за тематичними блоками:

Визначення, вплив креативних хабів та просторів:

- Проведення досліджень щодо обсягу та потенціалу розвитку сектору КІ, щоб оцінити запит сектору щодо креативних хабів та просторів. Це допоможе уникнути ситуації створення креативних хабів та просторів без урахування ширшого контексту сектору КІ та креативної економіки;
- Організація навчальних візитів за кордон для органів влади, бізнесу та представників сектору КІ, щоб вивчити креативні хаби як окремий тип організацій та дослідити їхній вплив;
- Узгодження терміна «креативний хаб» із різними гравцями КІ, враховуючи особливості діяльності та впливу організацій-посередниць;
- Узгодження підходів у стратегіях розвитку сектору КІ та програмах підтримки креативних хабів із їхнім новим визначення. Внаслідок цього кількість креативних хабів зменшиться, проте вони стануть помітнішими, їхні функції кристалізуються. Не всі організації варто називати саме креативними хабами, адже важливим є передусім визнання ролі організацій, що підсилюють взаємодію представників КІ та їх спроможності;
- Створення асоціацій просторів різного типу допоможуть організаціям, завдяки обміну досвідом та напрацюванню спільних рішень із колегами, відкалібрувати свої моделі.

Програми підтримки й інші можливості:

- Запровадження інституційної підтримки для активних гравців КІ необхідне для сектору загалом, адже життєздатні креативні хаби мають найбільше шансів функціонувати поряд із організаціями, довкола яких сформувались спільноти;

- Диференціація цілей та потреб різних організацій на рівні інструментів підтримки. Для культурних центрів фокус має бути на розвитку культури, а для креативних хабів – на розвитку бізнесу. Існують також типи організацій, які не підпадають під ці категорії: центри надання культурних послуг, мультидисциплінарні мистецькі центри, бібліотеки, книгарні. Усі вони можуть містити у своїх моделях елементи культурного центру чи креативного хабу, але при цьому є культурними інституціями, закладами культури, бізнесами у сфері креативної економіки. Існують різноманітні форми організацій, які можуть виконувати функцію (-ї) креативних хабів, проте це не є основною формою їхньої діяльності. Такі організації можуть претендувати на підтримку для креативних хабів лише частково, адже їм потрібні свої інструменти підтримки;
- Чітко визначені критерії для аплікантів програм підтримки – для креативних хабів сфокусовані передусім на впливі, функції підтримки бізнесу та фасилітації взаємодії гравців KI;
- Запровадження програм підтримки креативних хабів та просторів, які б мали комплексний підхід до створення хабу та покривали і підтримку інфраструктури хабу, і навчання для команди хабу, і підтримку програмної діяльності;
- Запровадження системи податкових пільг для креативних хабів та просторів, які демонструють соціальний та економічний вплив;
- Врахування у програмах підтримки інтересів бізнесів, готових працювати як креативні хаби, наприклад, дофінансовування реалізації ключових соціальних функцій хабів – фасилітації, мережування, розвитку спроможності сектору;
- Запровадження програм, які заохочуватимуть соціально відповідальні бізнеси інвестувати у створення та розвиток креативних хабів та просторів;
- Вивчення можливостей звільнення від оподаткування грантів на проекти розвитку для закладів вищої освіти та інших організацій.

Спроможність та взаємодія:

- Для розроблення навчальних програм варто проаналізувати та використовувати наявні ресурси: [посібник для лідера креативного хабу](#), локальну

експертизу, членство українських організацій у мережах European Creative Hubs Network та Trans Europe Halles тощо;

- Створення системних платформ для комунікації та взаємодії гравців різних секторів КІ (зустрічі, форуми, робочі групи, пілотні проєкти), щоб промотувати пошук рішень та розроблення рішень на перетині;
- Створення платформ взаємодії між КІ та ЗСУ;
- Програми мережування для представників сектору КІ та працівників державних і муніципальних закладів культури, які допомагатимуть цим двом групам краще розуміти потреби та візії одне одного. У фокусі взаємодії має бути екосистемне мислення, спільне благо та благо територій;
- Окрім навчання менеджерів креативних хабів інструментів підтримки бізнесу, варто також заохочувати людей із бізнес-компетенціями співпрацювати з креативними хабами;
- Розроблення механізмів віртуального залучення фахівців, що виїхали, запровадження фінансування фасилітації такої взаємодії. Допомога представникам сектору КІ, що виїхали, розібратись із статусом податкового резидентства при отриманні доходів з України.

Інфраструктура:

- Створити привабливі умови праці для тих, хто займається розвитком та переосмисленням інфраструктури КІ;
- Заохочувати розвиток культури імпакт-інвестування (вид інвестицій, який поряд із фінансовою віддачею спрямований на вирішення соціальних та екологічних викликів);
- Оцінити потенційні втрати для економіки та ЗСУ, зумовлені обмеженням на виїзд за кордон військовозобов'язаних представників сектору КІ.

4.2 Існуючі політики щодо істотних питань

УКФ

- У 2020-2021 роках УКФ у рамках програми [«Інноваційний культурний продукт»](#) пропонував для креативних просторів гранти на реалізацію проєктів (2020-го лот називався «Урбаністика та креативні хаби», а у 2021 році – «Урбаністика та публічні простори»). Саме цю програму більшість респондентів дослідження називали як одну з небагатьох можливостей підтримки, що була доступна для креативних хабів та просторів.

[У 2020 році на програму подались 57 заявників](#), фінансування отримали 3 організації, серед них і Центр сучасної культури у Дніпрі (DCCC). У 2021 році з 92 поданих заявок було підтримано [7 організацій](#), серед них і мейкерспейс «Парасолька». Від 2022-го року й дотепер лот знятий із програми фонду.

Опис лоту був сформульований так: «Лот спрямований на переосмислення та осучаснення креативних просторів (передусім бібліотек та будинків культури в усіх регіонах України) для проведення культурного дозвілля різних аудиторій, в т. ч. дітей та молоді; сприяння ревіталізації пам'яток історії та архітектури, промислових об'єктів; створення інноваційних дизайнів для громадських просторів, підтримка розвитку візуальних напрямів вуличних культур; збільшення кількості креативних артоб'єктів у громадських просторах для популяризації культури; залучення локальних громад до культурно-мистецьких практик та / або споживання культурних продуктів шляхом створення мобільних кінотеатрів, бібліотек, виставок тощо».

Отже, можна стверджувати, що ця грантова програма була спрямована на підтримку креативних просторів у ширшому сенсі й не фокусувалася на креативних хабах та підтримці їхніх пріоритетних функцій. Відповідно, **ця програма може бути прикладом для розроблення майбутніх можливостей лише як основа, що потребує доопрацювання, диференціації просторів та їх функцій, більшого фокусування на впливі.**

Центри підтримки креативної економіки

- [Державною стратегією регіонального розвитку на 2021-2027](#) роки була задекларована ціль «Підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів», в рамках якої передбачалось поширення практики створення центрів розвитку

креативної економіки в містах різного масштабу та з різними соціально-економічними умовами (бюджетна програма 2751510).

У державному бюджеті на 2021 рік на створення Центрів було передбачено понад 110 мільйонів гривень. Кошти мали бути спрямовані, зокрема, на будівництво (нове, реконструкцію чи капітальний ремонт) просторів, у яких створювались би центри креативної економіки, а також на виготовлення проєктної документації.

У 2021 році до фінансування було затверджено 3 проєкти:

- Реконструкція комплексу будівель у м. Кривий Ріг;
- Виготовлення проєктної документації для будівництва нової адміністративної споруди з освітніми та науково-дослідними приміщеннями в складі Центру креативної економіки м. Кривого Рогу;
- Реконструкція будівлі для розміщення Вінницького інноваційно-технологічного парку.

У 2022 році програма мала продовжуватися, на неї було виділено фінансування (200 млн гривень). У березні 2023 року кошти програми були спрямовані до резервного фонду державного бюджету.

Центри підтримки технологій та інновацій

TISC (Центр підтримки технологій та інновацій) – міжнародний проєкт Всесвітньої організації інтелектуальної власності (BOIB), який в Україні реалізують Міністерство економіки України та IP-офіс.

Регіональні TISC надають широкий спектр інформаційно-консультаційної підтримки та послуг у сфері охорони прав інтелектуальної власності, комерціалізації об'єктів права інтелектуальної власності, трансферу технологій та просування інновацій в Україні та за кордоном.

Наразі Головний офіс TISC успішно взаємодіє з навчальними закладами, науковими установами, бізнес-інкубаторами, бізнес-акселераторами, винахідниками, інноваторами, авторами, креаторами, стартаперами та представниками бізнесу в місті Київ (9) та 13 областях: Вінницька (3), Тернопільська (3), Харківська (3), Волинська (2), Дніпропетровська (2), Запорізька (2), Львівська (2), Одеська (2), Полтавська (2), Житомирська (1), Сумська (1), Черкаська (1), Чернігівська (1).

Підприємці із KI – одна з основних аудиторій центрів.

Мережа центрів підтримки підприємців Дія.Бізнес

Ініціатива з розвитку українського бізнесу. Проєкт має дві складові: онлайн-платформу Дія.Бізнес і офлайн-центри підтримки підприємців. Перший центр відкрито в липні 2020 року у Харкові. Наразі центри підтримки підприємців Дія.Бізнес працюють в Одесі, Полтаві, Ужгороді, Бучі, Тернополі, Кривому Розі, Кременчуці, Луцьку, Рівному, Варшаві та на базі КНУ імені Тараса Шевченка в Києві (для студентів).

Підприємці KI можуть бути вигодонабувачами центрів та загалом програми, проте вона не має окремого фокусу на KI.

Програми транскордонного співробітництва

Відкриття центру креативних індустрій було реалізовано в рамках програми транскордонного співробітництва Чорноморського басейну на 2014–2020 роки, Європейського інструменту сусідства (ENI). Проєкт «Розвитку культурних та креативних індустрій в басейні Чорного моря» CREA CENTER було реалізовано в п'яти країнах, і в Україні також. Місто Миколаїв у проєкті представляє всеукраїнська громадська організація «Українська асоціація центрів підтримки бізнесу». [Фізичний простір CreaCentre](#) в Миколаєві було відкрито у березні 2023 року.

Бюджети участі

Демократичний процес прийняття рішень, у якому кожен житель населеного пункту має змогу впливати на спрямування витрат із [муніципального бюджету](#). Проєкти реалізують відповідні департаменти місцевої адміністрації за бюджетні кошти. Креативні хаби та простори можуть бути серед ініційованих проєктів.

Державний фонд регіонального розвитку

Державний фонд регіонального розвитку є складовою державного бюджету України і створений, щоб фінансувати та сприяти розвитку регіонів країни й забезпечувати їхнє стале економічне зростання. Фонд підтримує різні програми та проєкти, спрямовані на поліпшення інфраструктури та підвищення життєвого рівня населення в різних частинах України.

Створення креативних хабів та просторів повністю відповідає цілям діяльності фонду, серед яких: створення сприятливого економічного середовища для розвитку, будівництво та реконструкція інфраструктури, розвиток індустріальних та інноваційних парків та інші заходи, які сприяють регіональному зростанню.

Цифрові інноваційні хаби

У липні 2024 року Європейська комісія оголосила результати конкурсу на відкриття цифрових інноваційних хабів в Україні, які приєднуються до Європейської мережі в межах програми ЄС «Цифрова Європа». В Україні 2025 року мають відкрити 12 таких хабів. Головна мета цифрових інноваційних хабів – допомагати малому й середньому бізнесу та державним організаціям впроваджувати цифрові технології у їхні проєкти.

KI не є окремим фокусом цифрових інноваційних хабів, проте оскільки цифрові технології є важливим чинником розвитку для KI, у креативних хабів та цифрових інноваційних хабів може бути ряд перетинів серед цільової аудиторії.

Аналітика

Огляд креативних хабів 2020-2022, Digital Lab для менеджерів креативних хабів

У мапуванні взяли участь 43 креативні хаби та простори, представники яких навчались на онлайн-програмі [Digital Lab для менеджерів креативних хабів](#) у 2020-2021 роках. Організатори програми не розділяли простори за типом, всі вони у рамках програми називались «креативними хабами».

Ukrainian creative hubs development model, (2021) (*Ukrainian creative hubs development model (2021)*, Лука Пішкоріч, Олеся Білик (неопублікований)).

Огляд креативних хабів в Україні та пропозиції щодо моделей розвитку креативних хабів в Україні. Дослідження ініційовано МКІП та профінансовано USAID і його мали використовувати при написанні Стратегії розвитку креативних індустрій та сфери гостинності (2021), яка визначала креативні хаби як один із пріоритетів. Дослідження було виконано у 2021 році, проте його результати так і не були викладені у публічний доступ.

[Інші публікації та ресурси див. у Додатку цього документа.](#)

Програми навчання та обміну досвідом:

- [Digital Lab: менеджери креативних хабів](#) – навчальна онлайн-лабораторія, яка залучила менеджерів хабів з України та експертів із ЄС та Великої Британії, щоб спільно шукати рішення щодо того, як креативним хабам функціонувати в умовах пандемії та після неї. Програму 2020 року ініціювали House of Europe та Британська Рада як відповідь на пандемію. Загалом до 2022 року відбулось три лабораторії, до яких долучилося понад 70 учасників. Вони представляли організації та простори різного типу, які хоча б частково вважали себе креативними хабами. Програма закінчилася у 2022 році.

Одна із лабораторій була побудована довкола [Посібника для лідера креативного хабу](#), який перекладений українською, доступний онлайн і має великий потенціал формування наступних навчальних програм для всіх, хто управляє креативними хабами та просторами.

- [Навчальні подорожі для менеджерів хабів до ЄС](#) – програму ініціювали House of Europe та Британська Рада у 2019 році. Вона передбачала серію навчальних візитів для менеджерів українських хабів до країн ЄС, щоб дослідити умови та моделі роботи місцевих креативних хабів. Програму призупинили через пандемію. Відбулась лише одна навчальна подорож до Ліверпулю у лютому 2020 року.
- [Підтримка креативної економіки](#) – навчальна онлайн-програма для творців політик та представників сектору культурних та креативних індустрій. Створена Cultural Associates Oxford та Британською Радою. Програма для тих, хто прагне мати об'ємне розуміння культурних та креативних індустрій, дослідити досвід формування сектору у Великій Британії та в колі колег обговорити реалії України. Один із блоків програми присвячений темі креативних хабів. В Україні програма стартувала у 2022 року і вже мала чотири набори та більше 250 випускників та випускниць.
- Програма ЄС EU4Culture нині реалізовує [ініціативу обмінів між креативними хабами країн Східного партнерства](#), хоча дефакто більше працює з організаціями культури, ніж з креативними хабами.
- [Ukraine creatives education](#) – сторінка із відкритими ресурсами програми для підприємців із KI Creative Enterprise Ukraine, яку протягом 2015–2022 років в Україні реалізовувала Британська Рада. Також сайт містить інші корисні ресурси щодо розвитку підприємництва в секторі KI. Може використовуватись

для розроблення програм з підтримки підприємництва у креативних хабах.

- [Creative Spark](#) – програма підтримки розвитку КІ в системі вищої освіти, у тому числі проєкти підтримували створення креативних хабів (наприклад, ЛНАМ). Її у 2018–2022 роках впроваджувала Британська Рада.
- Обговорення ревіталізації індустриальної спадщини – резиденція [«Кривий Ріг: Культурна спадщина»](#).
- [EaP Culture and Creativity](#) – репозиторій матеріалів першої програми про креативні індустрії у країнах Східного партнерства.

4.3 Кейси, які варто масштабувати

Під час цього дослідження ми помітили низку ініціатив та цікавих кейсів, досвід яких, на нашу думку, варто підсвічувати в комунікації та масштабувати.

- Модель [Lem Station](#) у Львові – це приклад державно-приватного партнерства, тривалий процес вибудовування відносин між містом та підприємницьким середовищем задля створення амбітного проєкту креативного хабу. [Відповідно до умов інвестиційного конкурсу](#), Lem Station за користування комунальним майном протягом 50 років має платити міськраді Львова орендну плату у розмірі 5 % від оцінної вартості об'єкту;
- [Some People](#) – спільнота креативних підприємців у Харкові, яка розвиває креативний хаб у прифронтовому місті. Всі інфраструктурні роботи з облаштування простору проводять у співпраці з ДСНС та з дотриманням безпекових норм;
- [Creative Rural Hub](#) у с. Верхній Вербіж (Коломийський район, Івано-Франківська область) – приклад креативного хабу в сільській місцевості, що поєднує функції мейкерспейсу, артрезиденції і коворкінгу та просуває принципи технологічної автономності, енергоефективності та екоорієнтованості;
- [Центр сучасної культури у Дніпрі](#) (DCCC) та [Jam Factory Art Center](#) у Львові – мультифункціональні мистецькі центри, що демонструють вдумливий підхід до ревіталізації історичної спадщини та стратегічний підхід до роботи з місцевою громадою;
- [Центр карпатської культури](#) у Косові (Івано-Франківська область) – приклад послідовної роботи з розвитку підприємницького середовища у сфері культурних та креативних індустрій (зокрема ремесел), підсилення локальних традицій регіону зі стратегічним залученням до співпраці професійних спільнот з числа ВПО з більших міст;
- [«Або-Або»](#) – проєкт креативного хабу із Луцька, що має стратегічний погляд на міжсекторну взаємодію між бізнесом, владою та громадою задля створення яскравого проєкту розвитку для міста;
- [«Піч» / ГО «Плай»](#) у Вінниці – приклад креативного простору та команди, що стратегічно дивиться на свою роль як фасилітатора взаємодії та розвитку різних креативних середовищ міста та адвокує їхні інтереси на рівні громади;
- [Платформа «Острів»](#) у Києві – приклад креативного простору та спільноти, що виникла на базі інфраструктури та професійного середовища Київського

національного університету будівництва і архітектури та є магнітом для кількох поколінь мейкерів та урбаністів;

- [Хаби незламності у Запоріжжі](#) – приклад переосмислення комунальної інфраструктури культури у прифронтовому місті з потенціалом створення там просторів для креативних індустрій;
- [Izone](#) (Платформа культурних ініціатив «Ізоляція») (Донецьк–Київ) – перший в Україні приклад створення класичного креативного хабу із коворкінгом, простором для подій, фаблабом та студіями для творчих команд. Зразок життєстійкої інституції, що стратегічно максимізує користь від свого залучення у міжнародні мережі та численні міжнародні колаборації;
- [Cases](#) – приклад віртуального креативного хабу, що системно займається розвитком професійних навичок KI та мережуванням;
- [Pole](#) – мейкерспейс на базі Промприладу в Івано-Франківську, що є прикладом роботи із локальними матеріалами, поєднанням нових і традиційних технологій та є центром тяжіння різних креативних спільнот;
- [Проект креативного хабу ЛНАМ](#) – приклад концептуалізації та розроблення стратегії креативного хабу при мистецькому закладі вищої освіти із залученням громадськості та бізнесу;
- [Довженко-Центр](#) у Києві – мультидисциплінарна інституція культури, що має позитивний досвід здавання в оренду вільних площ творчим командам, які програмно її доповнювали. Це приклад органічного створення креативного кластеру на базі державної інституції;
- [Палац Потоцьких](#) в Івано-Франківську – приклад стратегічного підходу до розвитку культурно-креативного кластеру із залученням змішаного типу фінансування (державні, приватні, грантові кошти) та акцентом на перетині науки, культури й бізнесу;
- [Львівський муніципальний мистецький центр](#) – приклад роботи культурного простору із темою соціальної згуртованості та інклюзії;
- [«Вимірювач»](#) у Житомирі – приклад ініціативи ревіталізації індустріального об'єкту з фокусом на розвиток конкретної індустрії (аудіовізуальний сектор).

Насамкінець пропонуємо декілька цитат від учасників та учасниць дослідження, що добре ілюструють природу креативних хабів та їх особливості.

Цитати:

«Особливість хабу – напрям саме креативного бізнесу – створювати, розвивати, масштабувати бізнес. Головний показник – об'єднання незалежних організацій, які працюють над ідеями та бізнесами. І хаб підтримує і об'єднує».	Михайло Глибокий, «Ізоляція», Izone
«Можливо, мій сценарій не найкращий для креативних індустрій, але найближчим часом, може, єдиний – співпраця із ЗСУ. Запрошую до співпраці з позаштатним підрозділом розвитку та інновацій озброєння Національної академії сухопутних військ (НАСВ)».	Віталій Кирилів, ReZavod, позаштатний підрозділ розвитку та інновацій озброєння НАСВ
«Після появи центру Карпатської культури активізувалося суспільно-культурне життя, туризм (подієво-освітні подорожі), волонтерські, благодійні події, простір для молоді, де працюють з книжкою чи ноутбуком. Це про бізнес, культуру, спадщину і про психологічну розраду».	Роксолана Мартинюк, Міська рада м. Косів
«Креативні хаби – точки енергії і запуску. Щоб точкою прийняття рішень була не мерія, а також громади. В малих містах простір – це місце для підсвічення талантів. Має бути інфраструктура, яка розвиває таланти – кав'ярні, книгарні, музичні, спортивні, технічні, урбаністичні підприємництва. Щоб покоління креативних підприємців виросло в майбутньому, має бути інфраструктура для плекання їх зараз».	Тетяна Фіщук, Projector Foundation
«Навчальні програми (не через open call, а через системний підхід) потрібно робити якомога швидше, незважаючи на усі перепони (прифронтові міста – горизонт планування один квартал). Переміщені фахівці хочуть повернутися назад, і потрібно щоб вони поверталися з новими навичками і концептами».	Олексій Максименко, Департамент культури і туризму Запорізької міської ради
«Хаби – це храми ідей. Місця, де соціальні та креативні підприємці зростають».	Олена Підпригора, Impact Hub Odesa
«Омріяна модель – щоб були закриті базові потреби, кваліфікована команда, легітимізація на рівні міста. Визнання як гравця, партнерська взаємодія. Щоб люди з інших міст хотіли приїжджати попрацювати. Хочеться працювати на міжнародній арені й ділитися своїми надбаннями. Питання безпеки має бути закрите».	Олександра Венславовська, «Піч», ГО «Плай»
«Модель державно-приватного партнерства – дієвий правильний інструмент, який має використовувати місто, держава. Багато об'єктів спадщини руйнується. Цей формат взаємодії – можливість зберегти ці об'єкти. Інвестиційну угоду не зміниш, навіть якщо зміниться політичне середовище, є довіра, соціальний капітал, є велика кількість амбасадорів».	Михайло Лемак, Lem Station
«По суті, вакансія – це своєрідне технічне завдання на фахівця. І освітні центри мали б готувати їх, саме спираючись на опис вакансії. Але коли кожна вакансія як сніжинка унікальна – це створює чимало проблем. Тож ми зараз проводимо дослідження творчих професій та вакансій і працюємо над матрицею рівнів та компетенцій. Результат дослідження, а також матриці ми опублікуємо, що може допомогти і рекрутерам, і фахівцям, і освітнім центрам отримати гармонізованіше уявлення про творчі професії».	Анатолій Попель, Cases

Додаток. Рекомендовані ресурси для заглиблення у тему

Аналітичні матеріали, дослідження, посібники

1. [Огляд креативних хабів 2020-2022, Digital Lab для менеджерів креативних хабів](#), (2022) House of Europe, Британська Рада
2. [Посібник для лідера креативного хабу](#), (2020) Nesta, Nivos, Британська Рада, House of Europe
3. [Центри надання культурних послуг у територіальній громаді](#), (2022) Міністерство культури та інформаційної політики України
4. [Дослідження актуальних потреб української мейкерської спільноти](#), (2022), Maker Hub

Англійською:

5. Ukrainian creative hubs development model, (2021) Лука Пішкоріч, Олеся Білик (неопублікований)
6. [Developing cultural and creative industries in Ukraine](#), (2017) EaP Culture and Creativity
7. [Creative hubs: understanding the new economy](#), (2016) City University of London
8. [CreativeHubKit](#), British Council
9. [European Creative Hubs Network value proposition](#), (2022) ECHN
10. [Creative hubs barometer](#), (2018) ECHN
11. [Europe's Creative hubs](#), (2015) The European creative business network

Статті, новини, інші публікації

12. [Презентація стратегії розвитку креативних індустрій та сфери гостинності](#), (2021) Міністерство культури та інформаційної політики України
13. [5 років тому вперед: як розвивались хаби та культурні простори](#), (2021) Привіт Медіа

14. [Економіка колективних просторів](#), (2015) Блог Володимира Воробєя
15. [Місця ідей](#), (2021) the Ukrainians
16. [Хто і навіщо створює креативні хаби в Україні](#), (2019) Культура і креативність
17. [Довженко-Центр. Два роки трансформацій](#), (2017), Лівий Берег

Англійською:

18. [Creative hubs](#), сайт Британської Ради

Інформація про програми підтримки

19. [Портфоліо програм із креативної економіки](#), Британська Рада
20. [Інформація про програму “Інноваційний культурний продукт”](#), Український культурний фонд
21. [Створення центрів креативної економіки](#), Урядовий портал
22. [Центр підтримки технологій та інновацій](#), Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій (УКРНОІВІ)
23. [Creative hub international exchange](#), EU4Culture



Фінансується
Європейським Союзом

RES POL'

[Новини проєкту RES-POL](#)

[Facebook RES-POL](#)

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