

# ФІНАНСУВАННЯ КУЛЬТУРНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

Базовий звіт

2025

DOI: 10.70719/respol.2025.77



<b>Вступ: цілі та методологія</b> .....	<b>4</b>
<b>Резюме</b> .....	<b>7</b>
<b>1. Поточний стан фінансування закладів культури в Україні</b> .....	<b>12</b>
<b>2. Моделі фінансування культурних закладів</b> .....	<b>15</b>
<b>3. Критерії визначення пріоритетності фінансування культурних закладів</b> .....	<b>21</b>
<b>4. Юридична рамка</b> .....	<b>24</b>
<b>5. Особливості фінансування закладів культури залежно від органів управління та організаційно-правових форм</b> .....	<b>44</b>
<b>6. Проблеми фінансування культури в Україні</b> .....	<b>49</b>
<b>7. Принципи фінансування закладів культури</b> .....	<b>53</b>
<b>8. Регіональні особливості фінансування закладів культури</b> .....	<b>55</b>
<b>9. Огляд методів фінансування культури</b> .....	<b>56</b>
<b>10. Програмно-цільовий метод фінансування</b> .....	<b>57</b>
<b>11. Конкурсний проєктний підхід до фінансування культури</b> .....	<b>63</b>
<b>12. Оцінка можливості впровадження конкурсного проєктного фінансування</b> .....	<b>80</b>
<b>13. Огляд моделей оцінки економічного впливу культурних ресурсів</b> .....	<b>86</b>
<b>14. Оцінка культурних ресурсів, що мають значний економічний вплив</b> .....	<b>88</b>
<b>15. Оцінка культурних ресурсів, що не мають значного економічного впливу</b> .....	<b>109</b>
<b>16. Загальні методологічні рекомендації застосування моделей</b> .....	<b>122</b>
<b>17. Застосування оцінки культурних ресурсів в Україні</b> .....	<b>124</b>

18. Фінансування культури в ЄС та ключові індикатори .....	128
19. Способи та методи верифікації надання культурних послуг на місцевому рівні на прикладі Польщі .....	141
20. Недоліки поточної системи оцінки та верифікації надання культурних послуг в Україні .....	148

## Вступ:

### Цілі та методологія

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

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

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

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

**Методологія** проєкту передбачає:

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

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

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

Мета цього базового звіту – визначити моделі фінансування закладів культури в умовах децентралізації.

Істотні питання політики – це виклики та проблеми, з якими стикаються заінтересовані сторони, і щоб розв'язати які, можливо, необхідне втручання на рівні держави.

## **Методологія підготовки базового звіту передбачає:**

- Провести кабінетне дослідження аналітичних матеріалів про стан та динаміку розвитку предметної області.
- Провести глибинні інтерв'ю із заінтересованими сторонами (учасниками ринку, представниками екосистем та середовищ, дотичними державними установами та організаціями).
- Визначити та описати ключові існуючі та цільові моделі фінансування культури.
- Визначити основні проблеми у фінансуванні закладів культури.
- Підготувати рекомендації для подальшого розроблення політик, які розв'язуватимуть визначені проблеми.

**Володимир Ланда** – старший економіст Центру економічної стратегії

## Рецензент

**Володимир Воробей** – керівник групи ключових експертів

**Літературна редакторка** – Тетяна Блажівська

**Дизайнер** – Марта Походжай

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

### Моделі фінансування культурних послуг

- **Фінансування культурної сфери в Україні відбувається за залишковим принципом**, що призводить до системного недофінансування сфери культури.
- У 2023 році з бюджету **на культуру було виділено 21,2 млрд грн**, зокрема з державного бюджету – 4,4 млрд грн, з місцевих – 16,8 млрд грн. Найбільше фінансування припало на категорію бібліотек, музеїв та виставок (сукупно 6,6 млрд грн), клубні заклади (6,3 млрд грн) та театри (3,2 млрд грн).
- У 2021 році **для підтримки закладів культури в громадах була запроваджена культурна субвенція**. Після вторгнення РФ в Україну її надання призупинили, але у майбутньому повернення культурної субвенції сприятиме реформі децентралізації та більш ефективному використанню коштів.
- У цьому звіті **виокремлені дев'ять існуючих та цільових моделей фінансування закладів культури** залежно від джерел фінансування.
- **Ключовими проблемами фінансування культури** в Україні є недостатність коштів через фінансування культури за залишковим принципом, неефективний розподіл коштів, відсутність пріоритезації фінансування, календарні бюджетні обмеження, жорсткі рамки використання бюджетних коштів та інших активів, неможливість прямого співфінансування з бюджетів різних рівнів, відсутність культури донорства та меценатства, неготовність сплачувати ринкову ціну за культурні послуги, неритмічність надходження проєктного фінансування та неефективне використання наявних ресурсів.

### Впровадження конкурсного проєктного фінансування у громадах

- **Програмно-цільовий метод є основою для фінансування базової культурної інфраструктури** (театри, музеї, бібліотеки), забезпечуючи її стабільність і сталість у довгостроковій перспективі. Водночас його обмежена гнучкість та орієнтація на кількісні показники знижують ефективність у випадках, коли потрібна швидка адаптація до нових викликів.
- **Проєктне фінансування дозволяє реалізовувати інноваційні короткострокові ініціативи**, що відповідають на актуальні суспільні потреби. Це підхід, орієнтований на конкуренцію, якість та швидку адаптацію до змін. Однак без базового фінансування інфраструктури проєкти ризикують втратити стабільну основу.

- **Створення та розвиток місцевих фондів культури** є оптимальним шляхом, УКФ може надавати їм експертну підтримку та співфінансування, а імплементація його регіональних підрозділів може бути недоцільною.
- **Проблеми фінансування культури:** обмеженість бюджетних ресурсів, відсутність чітких стратегічних цілей та вузький горизонт планування (один бюджетний рік) значно ускладнюють розвиток сфери культури.

## Моделі оцінки економічного впливу культурних ресурсів громад

- **Необхідність інтеграції культурних ресурсів у місцеву економіку.** Культура в Україні часто сприймається як ізольована сфера з обмеженим впливом на соціоекономічний розвиток громад. Проте міжнародний досвід наочно демонструє, що культурні ресурси можуть стати потужним чинником розвитку туризму, зайнятості та соціальної інтеграції.
- **Відсутність критеріїв оцінки та пріоритезації.** Інвестиції у культуру не мають прозорих критеріїв для оцінки їхньої соціальної та економічної доцільності, що ускладнює прийняття раціональних рішень і обмежує ефективність бюджетного планування.
- **Обмеженість інструментів середньострокового планування.** Брак практики середньострокового бюджетного планування значно ускладнює прогнозування довготермінових вигод від інвестицій у культуру, створюючи бар'єри для розвитку культурної інфраструктури.

## Способи та методи верифікації надання культурних послуг в Україні та ЄС

- **Українські кількісні індикатори надання культурних послуг подібні до тих, що застосовуються в ЄС** (останні дещо менш деталізовані та регламентовані). Водночас в Україні немає індикаторів, що вказували би на доступність та інклюзивність культурних послуг, а також рівень задоволення населення їх обсягом та якістю.
- **Український підхід ігнорує вплив культурних послуг на якість життя громади.** У Польщі місцеві бюджети фінансують культурні заклади, орієнтуючись на думку місцевої громади, а мешканці громади мають право визначати оптимальні видатки на культуру. Таким чином, місцеві стратегії розвитку часто включають вимірювальні результати.

- Ініціативи ЄС можна умовно поділити на **два типи: «культура для культури» («Креативна Європа») та «культура для досягнення соціоекономічних цілей».** У першому випадку важливим критерієм фінансування є відповідність проекту широко визначеним стратегічним цілям ЄС у царині культури. Ініціативи з другої групи направлені на покращення соціоекономічних показників у окремих регіонах шляхом розвитку туризму та створення нових робочих місць.

## Ключові рекомендації

- Ключовими принципами надання фінансування в сфері культури мають бути **субсидіарність, диверсифікація, прогнозованість та ритмічність.**
- В умовах обмеженого бюджетного фінансування важливо **ефективно розподіляти наявні кошти на задоволення найбільш нагальних потреб** у сфері культури. Цей звіт пропонує п'ять можливих груп таких критеріїв: культурно-історичний, економічний та освітній потенціал, фізичний і фінансовий стан закладів, специфіка надання ними культурних послуг та інші критерії.
- **Перехід на середньострокове бюджетне планування** сприятиме прогнозованості фінансування і покращить процес планування у сфері культури.
- При фінансуванні закладів культури варто **враховувати регіональні особливості:** безпекову ситуацію, рівень спроможності громад, рівень та структуру попиту на культурні послуги та наявну мережу культурних закладів.
- Важливо **зберегти базове фінансування за програмно-цільовим методом** для підтримки культурної інфраструктури.
- **Проектне фінансування** необхідно розвивати як гнучкий механізм підтримки інновацій.
- Зосередити увагу на **створенні місцевих фондів культури** для децентралізації фінансування та на ухваленні спеціального закону, що регулюватиме їхню діяльність.
- Для ефективнішої діяльності регіональних фондів культури доцільно **ухвалити закон про муніципальні фонди культури.** Наразі такі фонди змушені функціонувати як комунальні установи чи комунальні підприємства, що накладає низку обмежень на їхню діяльність. Закон має забезпечити прозорі умови для функціонування муніципальних фондів і дозволить їм ефективніше

співпрацювати з державними, міжнародними та приватними донорами, допоможе впровадити на місцевому рівні ефективні конкурсні підходи до фінансування, відкриє можливості фінансування для приватних закладів та діячів культури до фінансування бюджетним коштом, що сприятиме зростанню конкурентності проєктів, підвищенню якості культурного продукту та ширшій інклюзивності у культурному житті регіонів.

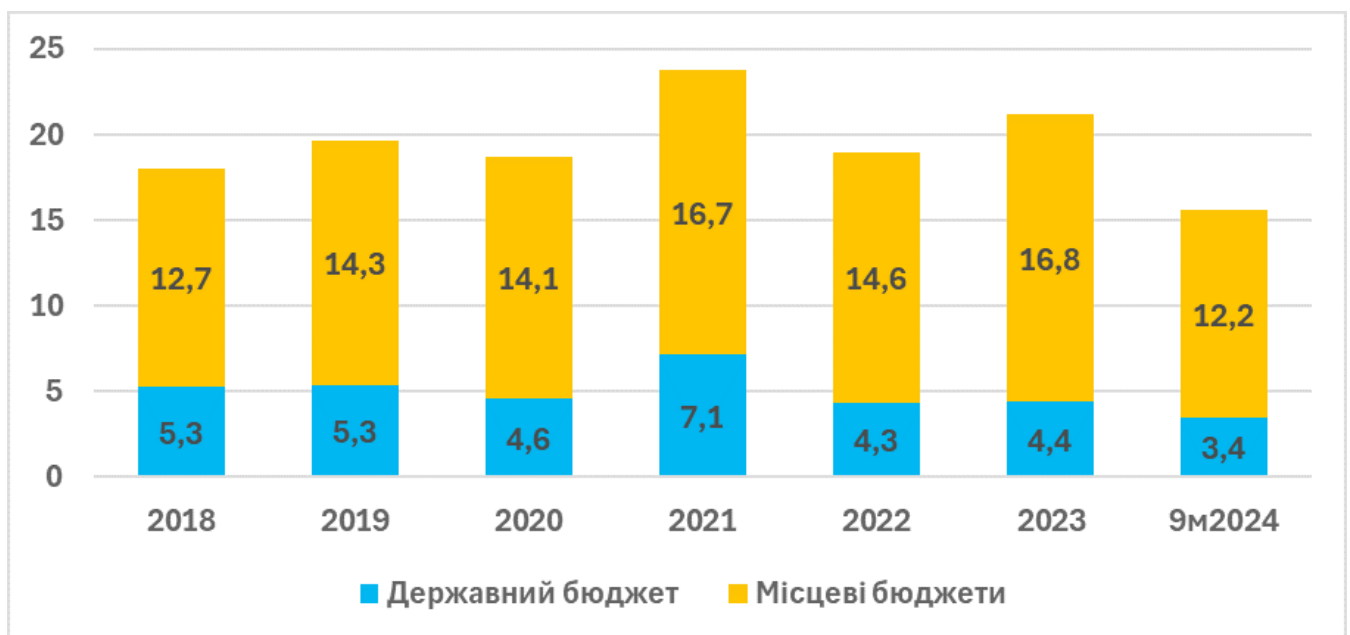
- **Запроваджувати середньострокове бюджетне планування** – розробити механізми для врахування довготермінових наслідків інвестицій у культуру при плануванні видатків громад, використовувати європейський досвід прогнозування економічних і соціальних вигод.
- **Активізувати роль громад** – створити механізми залучення громадян до визначення пріоритетів фінансування культури через публічні консультації та бюджети участі, включити громадськість до процесу моніторингу використання культурних ресурсів.
- **Інтегрувати мультидисциплінарний підхід** – залучати експертів з економіки, соціології, культурології та екології до оцінки впливу культурних ресурсів, забезпечувати міжвідомчу координацію, наприклад, між Міністерством культури, Міністерством економіки та Міністерством розвитку громад.
- **Розвивати локальні стратегії культури** – підтримувати громади у розробці стратегій розвитку культури, інтегруючи їх у ширші економічні плани, надати технічну допомогу місцевим органам влади у зборі та аналізі даних про культурні активи.
- **Готуватися до інтеграції в європейський простір** – впроваджувати практику оцінки культурних проєктів із використанням соціоекономічних критеріїв.
- **Впроваджувати цифрові платформи для збору даних.** Цифрові інструменти можуть стати основним засобом верифікації ефективності використання коштів на культуру. Такі платформи можуть автоматично збирати дані про відвідуваність культурних заходів, участь громадян у різних програмах, використання бібліотечних послуг та інші показники.
- **Впроваджувати системи зворотного зв'язку.** Для кращої оцінки якості культурних послуг варто впровадити систему зворотного зв'язку від користувачів. Це можуть бути як соціологічні опитування, так і цифрові опитувальники, розміщені на вебсайтах культурних установ або мобільних додатках.

- **Проводити моніторинг доступності культурних послуг для різних соціальних груп.** Потрібно включити до системи моніторингу оцінку доступності культурних послуг для різних груп населення, зокрема осіб з обмеженими можливостями. Це можуть бути аудити доступності інфраструктури та опитування таких груп населення щодо їхнього доступу до культурних заходів.
- **Впровадити систему оцінки довгострокового впливу культурних проєктів.** Варто впровадити індикатори, що дозволять оцінювати не лише кількість проведених заходів, а й довгостроковий вплив культурних ініціатив на розвиток громади. Це може бути відслідковування змін у кількості учасників культурного життя громади, зростання їхніх культурних компетенцій, а також соціальна інтеграція через культуру.
- **Встановити системи моніторингу** використання культурних ресурсів із регулярною публікацією звітів про їхній вплив, включати показники соціального, економічного та екологічного ефекту до стратегій місцевого розвитку. Культурні установи мають регулярно звітувати перед громадою про використання фінансових ресурсів.

## 1. Поточний стан фінансування закладів культури в Україні

Фінансування культурної сфери в Україні відбувається за залишковим принципом, що не дозволяє забезпечити розвиток та підтримку культурних проєктів у обсязі, достатньому для досягнення визначених культурних пріоритетів. Навіть до 2022 року видатки на культуру формувалися після затвердження статей з вищим пріоритетом, як-от соціальні видатки чи витрати Міністерства фінансів, водночас відсоток виконання бюджету на культуру був нижчий ніж в середньому по бюджету. Із початком повномасштабного вторгнення на перший план обґрунтовано вийшли безпекові видатки, що додатково послабило фокус уваги до фінансування культури. У 2023 році з бюджету на культуру було виділено 21,2 млрд грн, зокрема з державного бюджету – 4,4 млрд грн, з місцевих – 16,8 млрд грн. Найбільше фінансування припало на категорію бібліотек, музеїв та виставок (сукупно 6,6 млрд грн), клубні заклади (6,3 млрд грн) та театри (3,2 млрд грн). На художні колективи, концертні й циркові організації припадає 1,6 млрд грн, на заповідники – 0,7 млрд грн, на кінематографію – 0,2 млрд грн, на інші заходи та заклади – 2,6 млрд грн.

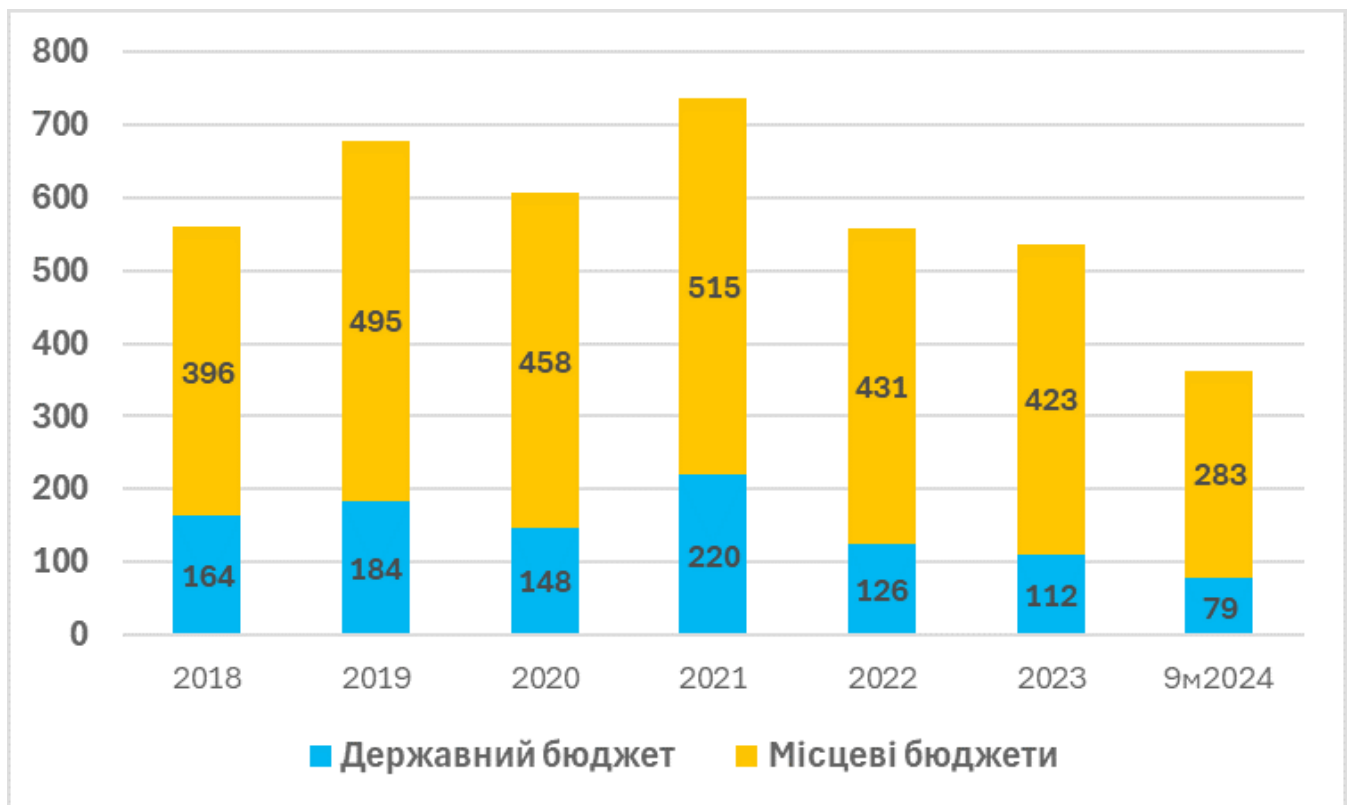
**Графік 1а. Фінансування культури в Україні з державного та місцевих бюджетів у 2018-2024 рр., млрд грн**



Джерела: OpenBudget, розрахунки Центру економічної стратегії.

Якщо враховувати девальвацію гривні, реальні витрати на культуру в останні роки скорочуються, як видно з графіка 16.

**Графік 16. Фінансування культури в Україні з державного та місцевих бюджетів, млн євро**



Джерела: OpenBudget, НБУ, розрахунки Центру економічної стратегії.

У 2021 році для підтримки закладів культури в громадах була запроваджена культурна субвенція. Після повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну її надання призупинили: бюджети на 2023-2025 роки не передбачають надання культурної субвенції громадам. Це суттєво ускладнило фінансування культурних ініціатив та розвиток місцевих закладів. У 2021 році Субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на реалізацію проектів ремонтно-реставраційних та консерваційних робіт пам'яток культурної спадщини, що перебувають у комунальній власності, була затверджена на рівні 1 млрд грн, а відповідно до уточненого річного плану – 1,26 млрд грн, з яких було профінансовано лише 203 млн грн. У 2022 році зі затвердженої суми за цією статтею (1,8 млрд грн) не було виділено жодної гривні.

У багатьох громадах значна частина бюджету використовується для виплати зарплат. За розрахунками Центру економічної стратегії, сумарно з державного та місцевих бюджетів у 2023 році на оплату праці та відрахування на заробітну плату витрачено 10,7 млрд грн, або 51% від усіх видатків на культуру.

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

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

За розрахунками УЦКД середній річний бюджет одного культурного закладу у 2022 році становив 19 млн грн, з яких 11 млн становило фінансування на рахунок бюджетів та 8 млн є власними надходженнями. Це середнє значення для всіх закладів, що брали участь у моніторингу – театри, філармонії, мистецькі зали, музеї тощо (без урахування бібліотек). Найбільшими є бюджети театрів – в середньому 56,4 млн грн, з яких 30,5 млн припадало на бюджетне фінансування. Найменше фінансуються музеї та галереї – 5 млн на рік, з яких 3,3 млн – з бюджету.

При цьому заробітні плати у сфері культури традиційно залишаються нижчими за середні показники в економіці України. За даними Держстату, в I півріччі 2024 року середня зарплата у сферах мистецтва, спорту, розваг та відпочинку становила 4 376 грн. Зокрема у сфері функціонування бібліотек, архівів, музеїв та інших закладів культури середня зарплата становила 11 929 грн, в діяльності у сфері творчості, мистецтва і розваг – 12 154 грн. Це дві сфери з найменшою оплатою праці в країні. У них середня зарплата поступається середній по країні (19 927 грн) на 40% та 39% відповідно.

Крім того, різниця у заробітних платах продовжує збільшуватися. В середньому заробітна плата в Україні у січні-червні 2024 року зросла на 22% порівняно з відповідним періодом попереднього року. У цьому ж періоді зарплати у сфері функціонування бібліотек, архівів, музеїв та інших закладів культури зросла на

14%, в діяльності у сфері творчості, мистецтва і розваг – на 17%. Це робить культурну сферу менш привабливою для молодих фахівців та змушує досвідчених працівників шукати додаткові джерела доходу або взагалі змінювати професію. Внаслідок повномасштабного вторгнення нестача кадрів лише зросла. Значна частина працівників культури стали внутрішньо переміщеними особами або виїхали за кордон, шукаючи безпеки та кращих можливостей для реалізації. 20% респондентів з опитування Українського культурного фонду про стан креативних індустрій зазначили, що мешкають не в Україні.

## 2. Моделі фінансування культурних закладів

**Фінансування культури в Україні здійснюється за рахунок державного і місцевих бюджетів, українських та міжнародних грантів. Через недостатність державного фінансування та спрямованість коштів на обмежений [перелік послуг](#) культурні установи намагаються диверсифікувати джерела фінансування.**

Фінансування закладів культури характеризується різноманітністю джерел та залежить від органу управління, типу культурної установи, регіональних особливостей та специфіки діяльності. Наведений у цьому розділі перелік існуючих та цільових моделей фінансування не є вичерпний та визначений із абсолютною точністю, проте описує функціонування більшості культурних закладів і дозволяє упорядкувати основні існуючі та цільові підходи до фінансування. Окремо варто згадати про відсутність узагальненої інформації щодо позабюджетних надходжень закладів культури.

### Модель 1: Пряме державне фінансування (виключно або переважно)

Така модель забезпечує стабільність фінансування протягом календарного року та незалежність від місцевих бюджетів, але має високу (іноді – критично високу) залежність від органу управління та обмежену гнучкість. Заклади культури, що фінансуються за рахунок державного бюджету, передусім задовольняють свої базові потреби, як-от виплати заробітної плати, оплату комунальних послуг, утримання будівель та проведення заходів, але часто потребують додаткового фінансування на створення культурного продукту або надання культурних послуг належної якості. Так, за даними OpenBudget, у 2023 році оплата праці становила 51% видатків зведеного бюджету, на поточні трансферти припало 27%, на використання товарів та послуг – 15%. На придбання основного капіталу припало лише 6% (1,2 млрд грн), а на капітальні трансферти – менше 1% (158 млн грн).

## Модель 2: Фінансування з місцевого бюджету (виключно або переважно)

Модель фінансування закладів культури з бюджетів громад дозволяє максимально врахувати локальні пріоритети у фінансуванні культури. Крім того, існує можливість залучення додаткових ресурсів через партнерства з місцевими підприємствами або громадськими організаціями. Водночас місцеві бюджети багатьох громад часто обмежені, і дозволяють покрити лише найбільш нагальні потреби у сфері культури – виплату заробітної плати та оплату комунальних послуг.

## Модель 3: Фінансування з державного або місцевого бюджету + проєктне фінансування

У разі, коли фінансування закладів культури з державного або місцевого бюджету доповнюється проєктним фінансуванням від культурних фондів або інших надавачів фінансування на проєктній основі, це дозволяє закладам культури стимулювати інноваційний розвиток та реалізовувати ширший спектр культурних ініціатив. Здебільшого проєктне фінансування є точковим під окремі ініціативи, тому можливість сталого ритмічного функціонування за цією моделлю часто може передбачати наявність декількох донорів. Крім того, залучення проєктного фінансування потребує кваліфікованих кадрів для подачі та супроводу проєктних заявок, що передбачають отримання фінансування.

## Модель 4: Фінансування з державного або місцевого бюджету + власні доходи закладів культури

Модель фінансування передбачає доповнення фінансування з державного або місцевого бюджету фінансуванням від господарської діяльності закладів культури – реалізації квитків, продажу сувенірної продукції, здачі приміщень в оренду тощо. За такої моделі культурні заклади мають вищу частку самоокупності, відповідно – менш вразливі до ризиків. Важливо, щоби наявність власних надходжень заохочувалася балансоутримувачем, а не використовувалася як привід для зменшення фінансування у майбутньому. Розвиток цієї моделі стримується надмірними регуляціями щодо використання коштів та обмеженнями господарської діяльності залежно від організаційно-правових форм (передусім, для державних та комунальних установ). В деяких випадках балансоутримувач культурних закладів не виявляє достатньої зацікавленості у підвищенні рівня самоокупності закладів культури (демотивуючись зокрема тим, що збільшення позабюджетних надходжень майже завжди призводить до зменшення бюджету на наступний рік).

## Модель 5: Фінансування з державного або місцевого бюджету + проєктне фінансування + власні доходи (цільова)

Модель фінансування поєднує у собі різні джерела фінансування, що зменшує залежність від будь-якого одного джерела. Вона дозволяє одночасно досягти достатності та диверсифікованості фінансування та підвищує фінансову стійкість.

Одночасне фінансування закладів культури з джерел різних типів зберігає переваги відповідних моделей фінансування, водночас зменшує ризики кожної з них. Ця модель є однією з цільових моделей фінансування культури у майбутньому. Для переходу до цієї моделі закладів, що використовують моделі №1-4, необхідні послаблення низки існуючих регуляторних норм та розвиток у закладах культури компетенцій та спроможності у залученні нових для них типів фінансування.

## Модель 6: Фінансування за рахунок доходів від господарської діяльності (цільова)

Ця модель фінансування передбачає повну залежність від власних надходжень, передусім за надання культурних послуг. У такій моделі культурні заклади та колективи змушені враховувати особливості попиту і пропозиції на ринку культурних послуг і часто – конкурувати з отримувачами державного, місцевого або проєктного фінансування. Перевагою цієї моделі є незалежність від державних структур і можливість швидко адаптуватися до змін у попиті споживачів, що дозволяє закладам культури пропонувати більш комерційно орієнтовані продукти. Серед недоліків цієї моделі – загроза комерціалізації культури, що може призвести до зниження як доступності, так і цінності культурних послуг, що надаються.

## Модель 7: Державне фінансування через субвенцію (цільова, наразі недоступна)

Модель фінансування закладів культури через субвенції передбачає надання громадам цільової субвенції, яка розподілятиметься через місцевий бюджет відповідно до потреб кожної конкретної громади. Такий підхід дозволяє втілити принцип децентралізації у фінансуванні, одночасно забезпечивши і наявність державної підтримки, і урахування пріоритетів громад. Ця модель не застосовується на час написання цього базового звіту, оскільки культурні субвенції не передбачені в державних бюджетах 2023-2025 років. Але ця модель є, за умов контролю за показниками закладів, ефективною і у наступні періоди відновлення цільових субсидій має стати важливим кроком на шляху відновлення належного фінансування у сфері культури.

## Модель 8: Співфінансування з бюджетів різних рівнів *(цільова, наразі недоступна)*

В Україні заклади культури можуть отримувати базове фінансування лише з бюджету одного рівня – державного, обласного, районного чи бюджету об'єднаної територіальної громади. Фінансування з бюджету іншого рівня можна отримати лише опосередковано, наприклад через культурний фонд, через договір про надання послуг тощо, і, зазвичай, це буде невелика частка бюджету закладу культури.

При цьому співфінансування закладів культури з бюджетів різних рівнів може бути комплексним підходом до фінансування закладів культури з боку державного, обласного, районного бюджету та/або бюджету громади. Закладам культури має бути відкрита можливість залучення позабюджетних коштів. Ця модель дозволяє розподіляти навантаження на бюджетну систему та використовувати заклади культури більш ефективно, досягаючи як загальнодержавних, так і місцевих культурних цілей.

При цьому модель передбачає можливість залучення додаткового фінансування від господарської діяльності, проєктного фінансування від культурних фондів, міжнародних організацій, благодійних фондів, приватних інвесторів чи спонсорів. Це дозволяє культурним установам отримувати фінансову підтримку для реалізації конкретних проєктів, що не завжди можуть бути покриті виключно державним фінансуванням. Проте модель має і певні обмеження. Одним з основних є складнощі в координації фінансування між різними рівнями влади, адже можуть виникати суперечності щодо розподілу коштів і визначення пріоритетів. Окрім того, бюрократичні процедури й адміністративні бар'єри можуть уповільнювати процес отримання та використання фінансування, що знижує ефективність реалізації культурних проєктів.

## Модель 9. Фінансування через внески меценатів, спонсорів, приватних фондів, ендаументів *(цільова, наразі майже недоступна)*

Модель фінансування закладів культури за рахунок меценатів, спонсорів, приватних фондів чи ендаументів дозволяє фінансувати заклади культури без залучення державних коштів та коштів громад. Водночас рівень економічного розвитку країни та поточний рівень культури меценатства в Україні недостатні для того, щоби зробити таку модель масовою. Частковим застосуванням цієї моделі можна вважати фінансування окремих культурних подій за рахунок приватного капіталу. Така модель нерідко передбачає створення нових закладів культури і як наслідок – великих початкових капіталовкладень. Також до закладів, що використовують таку модель фінансування, часто висуваються додаткові вимоги від донорів для забезпечення прозорості та

підзвітності у господарській діяльності та у досягненні економічних цілей, якщо такі встановлюються.

Концепція реформи фінансування системи забезпечення населення культурними послугами передбачає три моделі надання фінансування культурних послуг від державних і комунальних закладів культури:

- на безоплатній основі – вартість надання базового набору культурних послуг повністю відшкодовується за рахунок коштів відповідного бюджету;
- на умовах співоплати – вартість послуг покривається за рахунок коштів відповідного бюджету і частково отримувачем культурної послуги;
- на умовах повної оплати – вартість послуги повністю оплачує отримувач культурної послуги.

Передбачається, що для виконання цього завдання необхідно розробити моделі фінансування закладів культури за диференційованим принципом, методики розрахунку собівартості послуг, що включені до базового набору культурних послуг, які надаються на безоплатній основі та системи верифікації надання культурних послуг. Поточні підходи до фінансування закладів культури демонструють низку обмежень, що стримують розвиток галузі. Серед ключових викликів – залежність від обмежених бюджетних ресурсів, календарні обмеження та відсутність гнучких механізмів залучення альтернативних джерел фінансування.

При розробці моделі фінансування перш за все варто оцінити ефективність закладів культури. Заклади, що одночасно не досягають визначених культурних цілей, мають низький рівень відвідуваності, не задовольняють потреби громади, повинні підлягати реорганізації чи закриттю. Однак у випадках, коли заклад є єдиним осередком культури на території, його не варто закривати без запропонованої альтернативи.

Районні державні адміністрації не мають права ліквідувати районні заклади культури. Вони можуть передати їх відповідній територіальній громаді. Якщо територіальна громада, якій передаються ці заклади культури, приймає рішення про необхідність ліквідації чи реорганізації, то вона має звернутися до МКСК. Міністерство може винести рішення щодо ліквідації чи реорганізації закладу культури за зверненням територіальної громади і на основі обґрунтованих підстав. Також заклад може бути реорганізований за умови надання рівноцінних і доступних послуг мешканцям. Організаційна трансформація закладів культури в Центри культурних

послуг передбачається як інструмент оптимізації, а не скорочення чи обмеження доступу жителів до культурних послуг<sup>1</sup>.

Наприкінці 2022 року Міністерство культури затвердило Методичні рекомендації щодо створення і організації функціонування Центрів культурних послуг у територіальних [громадах](#). Визначено, що основними цілями їх створення можуть бути популяризація культури громади, залучення до проєктів та заходів у сфері культури найширшої аудиторії всіх категорій та соціальних груп населення, формування ідентичності та згуртованості громади, формування єдиного культурно-партнерського простору, формування активної та свідомої позиції у підлітків та молоді, підтримка реалізації молодіжних ініціатив, розвитку і втілення інновацій та креативних ідей, забезпечення високих стандартів надання послуг, неформальна освіта та просвіта серед працівників сфери культури, інших сфер гуманітарної політики, населення всіх вікових груп, популяризація читання, залучення позабюджетних коштів на гуманітарний розвиток громади, створення балансу між розвитком культури та місцевим економічним розвитком у громаді.

Також місцева влада може трансформувати застарілі заклади культури в сучасні центри надання культурних послуг, які краще відповідатимуть потребам громади. Модельні концепції, як-от центри культурних послуг (ЦКП), мають стати інструментом, що адаптується під специфіку громади.

Перехід від поточних до цільових моделей фінансування культури мають забезпечити диверсифікація джерел фінансування та підвищення економічної самодостатності суб'єктів культурної діяльності, а також усунення надмірних бюрократичних перепон. Важливо створювати умови для збільшення власних надходжень та стимулювати спонсорство культурних подій та закладів. Це дозволить зробити культуру доступнішою. Окрім того, доцільно застосовувати алгоритми пріоритетизації фінансування закладів культури.

Необхідно створити правову рамку, аби уможливити функціонування закладів культури на багаторівневій системі фінансування. Така система включає державну або місцеву підтримку, власні доходи, гранти, спонсорську допомогу та співпрацю з іншими суб'єктами культурної сфери. Базове фінансування, як гарантоване державою або місцевою владою забезпечення мінімальної діяльності закладів, повинно бути прогнозованим і достатнім для їх сталого функціонування протягом календарного року. Базове фінансування має забезпечувати заробітні плати штатним співробітникам, оплату комунальних та інших обов'язкових платежів, невідкладні ремонтні роботи та інші витрати, без яких заклад

<sup>1</sup> [Джерело](#)

не зможе зберегти людський капітал та матеріальні ресурси. Водночас для реалізації інноваційних чи масштабних проєктів важливо використовувати можливості грантових програм і спеціалізованих фондів. Це дозволить не лише уникнути пасивного споживання ресурсів, але й зосередитися на реальних змінах, таких як зростання кількості відвідувачів, впровадження нових форматів роботи та розвиток культурної дипломатії.

Ефективна трансформація моделей фінансування культури вимагає якісного аналізу спроможності громад, вивчення попиту та потреб населення з фокусом на наявні культурний досвід, управлінські компетенції та здатність залучати різні джерела фінансування. У регіонах, де існує достатній фінансовий та експертний потенціал, доцільно першочергово формувати культурні фонди, керівництво яких матиме візію розвитку культури у відповідному регіоні та необхідні компетенції для оцінки заявок на фінансування та культурного продукту.

Важливо, щоби у процесі трансформації зберігався базовий рівень фінансування, аби забезпечити сталий перехід та запобігти різкому скороченню підтримки та втрати культурного потенціалу.

### 3. Критерії визначення пріоритетності фінансування культурних закладів

**В умовах обмеженого бюджетного фінансування важливо ефективно розподіляти наявні кошти на задоволення найбільш нагальних потреб у сфері культури. За відсутності системної пріоритезації, більше ресурсів отримують заклади, які найкраще змогли донести органам влади свою потребу у фінансуванні. Подекуди певний вплив на отримання фінансування мають різні форми фаворитизму. Це явище негативне для ефективності фінансування культури, величина його впливу потребує додаткових досліджень.**

Визначення критеріїв дозволить спрямувати фінансування на пріоритетні проєкти. Значущість кожного критерію можна встановлювати відповідно до стратегічних цілей національного та регіонального рівня. Наприклад, у регіонах із багатою культурною спадщиною ключовим критерієм може бути визначена історична цінність, тоді як у районах з обмеженим доступом до культурних послуг – соціальна функція та рівень попиту на культурні послуги. Пріоритезація фінансування має супроводжуватися системним моніторингом розподілу надання та використання фінансування на основі визначених критеріїв, що підвищить ефективність витрат і дозволить поліпшити розподіл фінансування в майбутньому.

## Пропоновані критерії визначення пріоритетності фінансування культурних закладів

### Блок 1. Культурно-історичний, економічний та освітній потенціал

- **Історична цінність:** заклад є важливою пам'яткою культури і має велике значення для національної чи регіональної культурної спадщини.
- **Виконання культурно-історичної функції:** заклад виконує особливу культурну функцію, сприяє зміцненню культурної ідентичності та збереженню національної пам'яті, проводить заходи, спрямовані на збереження культурної спадщини, залучає мешканців громади до таких заходів.
- **Проведення дослідницької діяльності:** заклад проводить наукові дослідження, документує культурні явища, публікує матеріали, що систематизують та збагачують культурну спадщину.
- **Сприяння міжкультурному діалогу:** заклад сприяє культурному обміну, представляє різноманіття культур та підтримує міжкультурну комунікацію.
- **Економічний потенціал:** заклад сприяє розвитку туризму та економіки регіону, залучаючи відвідувачів і підтримуючи місцевий бізнес.
- **Освітній потенціал:** заклад активно співпрацює з освітніми установами, проводить просвітницькі програми та майстер-класи для дітей, дорослих, експертів у сфері культури тощо, сприяючи культурній освіті населення.

### Блок 2. Фізичний стан закладів культури

- **Загроза фізичного руйнування:** заклад перебуває у стані, що потребує негайного втручання і без фінансування може бути зруйнованим, лишитися без необхідної системи охорони, втратити здатність надавати культурні послуги або повністю припинити свою діяльність.
- **Моральна застарілість,** невідповідність будівель та матеріальної бази сучасним культурним потребам.

## Блок 3. Фінансовий стан закладів культури

- **Наявність партнерів з умовою співфінансування:** заклад має інституційного або приватного партнера, який готовий до співфінансування проєкту разом з державою або має намір подавати заявку на міжнародний грант, серед умов якого є обов'язкове співфінансування з боку держави.
- **Недостатній рівень самофінансування:** власні надходження становлять невелику частку загального бюджету закладу культури і для стабільного функціонування він потребує джерела фінансування базових потреб або підвищення фінансової стійкості.

## Блок 4. Надання необхідних культурних послуг

- **Рівень попиту на культурні послуги:** заклад відповідає на актуальний попит, маючи високу відвідуваність або важливе значення для місцевої громади.
- **Єдине місце надання культурних послуг:** заклад є єдиним культурним об'єктом у своєму регіоні чи населеному пункті, забезпечуючи громаді базовий набір культурних послуг.
- **Виконання соціальної функції:** заклад системно забезпечує доступність культурних послуг для дітей, соціально вразливих груп населення, що становить для громади високу цінність та створює потребу у державній підтримці.

## Блок 5. Інші критерії

- **Унікальність культурної події:** заклад реалізує захід або проєкт із високим потенціалом залучення аудиторії та популяризації культури, який має значну культурну або соціальну цінність.
- **Інноваційність у діяльності:** заклад застосовує сучасні підходи (цифрові технології, інтерактивні програми), залучаючи нові категорії відвідувачів і забезпечуючи надання культурних послуг у сучасних форматах.
- **Досягнення синергетичного ефекту:** реалізація проєкту створює додаткові можливості та посилює наявні та майбутні ініціативи.
- **Можливість подальшого масштабування:** заклад культури має потенціал для розширення своєї діяльності, що може включати збільшення кількості заходів, залучення нових аудиторій, розширення території обслуговування або розробку нових програм.

При визначенні пріоритетності фінансування зазначені вище критерії варто застосовувати з урахуванням типів закладів культури та регіональних особливостей та зважаючи на регіональні відмінності у потребах громад.

## 4. Юридична рамка

**Заклади культури стикаються з низкою проблем через обмеження в законодавстві. Обмеження використання казначейських рахунків, встановлення переліку можливих платних послуг, обмеження здачі приміщень в оренду, встановлення порядку використання коштів, а також інші, часто надмірні обмеження стримують розвиток закладів культури державної та комунальної власності і ускладнюють задоволення культурних потреб громад. У результаті для здійснення профільної діяльності закладам культури доводиться застосовувати організаційні рішення для оптимізації своєї діяльності, які не завжди чітко відповідають духу та букві закону. Крім того, культурні цілі, зазначені у Законі України «Про культуру», можна вважати застарілими та такими, які потребують адаптації до умов повномасштабної російської агресії та тимчасової окупації окремих територій.**

### 4.1. Правове регулювання фінансування закладів культури

Фінансова діяльність закладів культури в Україні регулюється низкою нормативно-правових документів, які зазначені в Додатку. Вони визначають джерела фінансування, порядок використання бюджетних коштів та інші аспекти фінансового забезпечення закладів культури. Серед документів, що визначають порядок фінансування, – Закон України «Про культуру» та Бюджетний кодекс України.

Згідно зі Законом України **«Про культуру»** джерелами фінансування закладів культури є:

- кошти державного та місцевих бюджетів;
- кошти, що надходять від господарської діяльності;
- кошти, одержані від надання платних послуг згідно з основною діяльністю закладів культури;
- доходи від реалізації в установленому порядку майна, надання в оренду майна;
- кошти, одержані за роботи (послуги), виконані (надані) закладом культури на замовлення підприємств, установ, організацій та фізичних осіб;

- благодійні внески, добровільні пожертвування, дарунки у вигляді коштів, матеріальних цінностей, нематеріальних активів, одержані від фізичних та юридичних осіб;
- гранти вітчизняних і міжнародних організацій;
- кошти, отримані державними і комунальними закладами культури як відсотки на залишок власних надходжень, отриманих як плата за послуги, що надаються ними згідно з основною діяльністю, благодійні внески та гранти і розміщених на поточних рахунках, відкритих у банках державного сектору;
- інші не заборонені законодавством [джерела](#).

На фінансування охорони **культурної спадщини** можуть використовуватися кошти спеціальних фондів державного та місцевих бюджетів. Відповідно до Закону України **«Про охорону культурної спадщини»** ці кошти можуть використовуватися на:

- консервацію, реставрацію, реабілітацію, музеєфікацію, ремонт, збереження, охорону, облік, захист, популяризацію об'єктів культурної спадщини;
- наукові дослідження у сфері охорони культурної спадщини;
- розроблення та реалізацію або допомогу в розробці та реалізації програм і проектів щодо охорони культурної спадщини;
- ведення документації, автоматизованої інформаційної системи банку даних про об'єкти культурної спадщини;
- заходи щодо поширення інформації про охорону культурної спадщини;
- підготовку, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів у сфері охорони культурної спадщини;
- допомогу об'єднанням громадян, національним меншинам в охороні культурної спадщини;
- міжнародне співробітництво у сфері охорони культурної спадщини;
- інші заходи щодо охорони культурної спадщини, які не суперечать чинному [законодавству](#).

Особливістю фінансування деяких культурних закладів є можливість залучення додаткових джерел фінансування. Згідно зі Законом України **«Про театри і театральну справу»** додатковими джерелами фінансування **театрів** є:

- кошти від продажу квитків на театральну виставу;
- кошти та майно, одержані за роботи, які виконує театр на замовлення;
- доходи від реалізації сувенірної продукції і видавничої діяльності з історії, теорії та практики театру;
- плата за відео- і фотозйомки, інтерв'ю;
- винагорода (компенсація) за використання майнових прав інтелектуальної власності, що належать театру і передані за відповідним договором;
- спонсорські надходження, благодійні внески, надходження від надання інших платних [послуг](#).

Відповідно до Закону України **«Про музеї та музейну справу»** додатковими джерелами фінансування для **музеїв** є:

- кошти, що надходять від господарської діяльності, надання платних послуг, зокрема за відвідування музеїв і виставок;
- кошти, одержані за науково-дослідні та інші види робіт, які виконує музейний заклад на замовлення підприємств, установ, організацій, об'єднань громадян та окремих громадян;
- доходи від реалізації сувенірної продукції, предметів народних художніх промислів, видавничої діяльності, від надання в оренду приміщень, споруд, обладнання;
- плата за кіно- і фотозйомки;
- гранти, благодійні внески, добровільні пожертвування, грошові внески, матеріальні цінності, одержані від фізичних і юридичних осіб, зокрема іноземних;
- кошти, отримані державними і комунальними музеями як відсотки на залишок власних надходжень, отриманих як плата за послуги, що надаються ними згідно з основною діяльністю, благодійні внески та гранти і розміщених на поточних рахунках, відкритих у банках державного сектору;
- інші джерела, зокрема валютні надходження, відповідно до [законодавства України](#).

Фінансування діяльності суб'єктів **народних художніх промислів** здійснюється за рахунок власних, благодійних коштів та інших джерел фінансування, не заборонених законодавством. Окрім того, фінансування цільових програм охорони, відродження, збереження та розвитку народних художніх промислів та інших окремих важливих заходів у цій сфері може здійснюватися за рахунок коштів державного та [місцевих бюджетів](#).

У разі одержання державними і комунальними закладами культури коштів від надання платних послуг та коштів з інших джерел фінансування, не заборонених законодавством, бюджетні видатки не зменшуються і не можуть бути вилучені протягом бюджетного періоду, за винятком випадків, [передбачених законом](#).

Розглянувши фінансове забезпечення закладів культури, важливо розуміти, на досягнення яких цілей спрямовуються ці ресурси. Згідно із Законом України «Про культуру» пріоритетами державної політики у сфері культури є:

- розвиток культури української нації, корінних народів та національних меншин України;
- актуалізація ролі культури як системи цінностей, ресурсу для забезпечення сталого розвитку та консолідації суспільства;
- посилення освітнього, інноваційного та комунікаційного потенціалу культури;
- охорона культурної спадщини та культурних цінностей, збереження, відтворення та охорона традиційного характеру середовища;
- естетичне виховання громадян, передусім дітей та юнацтва;
- розвиток мистецької освіти, кадрове забезпечення сфери культури;
- автономія та самоврядування закладів культури та закладів освіти у сфері культури;
- розширення та модернізація культурної інфраструктури села;
- охорона, заохочення та підтримка культурного розмаїття як одного з найважливіших чинників сталого розвитку держави;
- економічна (фінансова), територіальна (фізична), соціальна та інформаційна доступність якісних культурних послуг для кожного;
- створення, виробництво, тиражування, розповсюдження, демонстрування, споживання, популяризація, збереження та використання культурних благ;

- розвиток державно-приватного партнерства, залучення інвестицій у сферу культури;
- забезпечення проведення досліджень у сфері культури;
- підвищення престижності у суспільстві професій у сфері культури;
- розвиток креативних [індустрій](#).

Відповідно до Закону України **«Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності»** основними завданнями державної політики у культурній сфері є:

- популяризація та поширення україномовного культурного продукту;
- усунення впливу держави-агресора (держави-окупанта) в культурній сфері;
- популяризація та збереження культурної спадщини та культурних цінностей України;
- забезпечення розвитку етнічної, культурної, мовної та релігійної самобутності всіх корінних народів і національних меншин України;
- залучення українців за кордоном до збереження та популяризації української мови, культури й національної ідентичності;
- популяризація історії України, боротьби за самовизначення та досягнень українців у світовій історії;
- формування сприйняття державної мови як національної цінності та важливого атрибута національної ідентичності;
- вшанування видатних діячів державотворення, ветеранів та героїв [України](#).

Держава підтримує культурну сферу не лише прямим фінансуванням, а й через надання різноманітних ресурсів. Ця підтримка охоплює пільгову оренду, завдяки якій культурні заклади можуть користуватися державними приміщеннями за символічну плату. Крім того, держава сприяє безкоштовній або пільговій промоції культурних заходів, класифікуючи їх як соціальну рекламу. Майно державних чи комунальних закладів культури, яке не використовується, може безоплатно передаватися іншим культурним установам для їхньої діяльності.

Закладам культури часто доводиться залучати й витратити кошти, необхідні для створення культурних послуг, в умовах суворих, часто надмірних нормативно-правових регуляцій та обмежень. Навіть у випадках, коли заклади культури керуються виключно метою створення культурного продукту належної якості, оптимальні організаційні рішення можуть бути не бездоганними з юридичної точки зору.

Основними методами фінансування є програмно-цільове та проєктне фінансування. **Програмно-цільовий метод** є основою для фінансування базової культурної інфраструктури (театри, музеї, бібліотеки), забезпечуючи її стабільність і сталість у довгостроковій перспективі. Водночас його обмежена гнучкість та орієнтація на кількісні показники знижують ефективність у випадках, коли потрібна швидка адаптація до нових викликів. Типовий перелік результативних показників бюджетних програм місцевих бюджетів у галузі “Культура” затверджений наказом МКІП 20 лютого 2024 року. [У цьому документі](#) кількісних індикаторів (показників затрат та показників продукту) більше, ніж якісних (показників ефективності та показників якості).

**Проєктне фінансування** дозволяє реалізовувати інноваційні короткострокові ініціативи, що відповідають на актуальні суспільні потреби. Це підхід, орієнтований на конкуренцію, якість та швидку адаптацію до змін. Однак без базового фінансування інфраструктури проєкти ризикують втратити стабільну основу.

## 4.2. Правові засади функціонування культурних фондів

Культурні фонди виконують важливу роль у підтримці та розвитку культурного життя суспільства. Вони фінансують окремі ініціативи створюючи можливості для творчого зростання та соціальної єдності. Такі фонди можуть мати різноманітні джерела фінансування, наприклад державні та регіональні бюджети, приватні внески, гранти, і забезпечують широку підтримку культурних ініціатив.

Культурні фонди працюють на проєктній основі, тобто фінансують окремі ініціативи з чітко визначеними цілями, термінами виконання та результатами. Такий підхід, особливо при застосуванні середньострокового бюджетного планування, дає змогу раціонально розподіляти ресурси, спрямовуючи їх на конкретні завдання і забезпечуючи прозорість у використанні коштів.

**Український культурний фонд (УКФ)** є важливою інституцією, яка підтримує культурні проєкти на засадах прозорості, професійної експертизи та охоплення ініціатив різних форматів.

Український культурний фонд заснований у 2017 році на підставі Закону України «Про Український культурний фонд». Фонд створений для підтримки індивідуальних, національних та міжнародних культурно-мистецьких [проєктів](#). УКФ приймає заявки на фінансування від фізичних осіб, ФОП і юридичних осіб, оцінюючи проєкти за їхньою цінністю та якістю культурного продукту. Фінансування надається на регіональному рівні за проєктною системою розподілу коштів. Однак впровадження аналогічної моделі на рівні територіальних громад вимагає додаткової адаптації через нестачу кваліфікованих кадрів для адміністрування проєктів. Відбір проєктів відбувається на конкурсній основі, де незалежні експерти з-поміж діячів культури оцінюють проєкти за різними критеріями. На фінальному етапі УКФ ухвалює рішення щодо фінансування та укладає договори з відібраними учасниками, забезпечуючи прозорість і рівність можливостей для всіх заявників.

Основною проблемою у використанні бюджетних коштів є однорічний горизонт реалізації проєктів, що обмежує довготривалі ініціативи. До початку повномасштабного вторгнення існувала ініціатива створити фонди на зразок регіональних філій УКФ, які могли б об'єднати та сконцентрувати культурні ресурси регіону або міста, запропонувавши механізм підтримки для сфери культури. Фонд міг би виступати фасилітатором, який підтримував би культурні ініціативи міста, зв'язуючи їх із приватними культурними просторами. Це особливо важливо зараз, коли через війну та заборони на проведення заходів поза укриттями культурні можливості значно обмежені.

Окрім УКФ, в Україні функціонує декілька культурних фондів, територія діяльності яких охоплює регіон або велике місто, як-от Фонд культури Львова (який використовується виключно для функціонування Lviv Culture Hub), Буковинський культурний фонд, Фонд культури та креативу міста Харкова. Такі фонди можуть мати різні організаційно-правові форми.

#### [4.3. Огляд нормативної бази щодо верифікації надання культурних послуг в Україні](#)

**Цей розділ присвячено аналізу та оцінці української нормативної бази, дотичної до оцінки та верифікації надання культурних послуг на місцевому рівні в Україні.**

Згідно зі [Статтею 4](#) закону [«Про культуру»](#), «Показники та критерії оцінювання якості надання культурних послуг затверджує центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері культури».

Наказ Міністерства культури [«Про затвердження Державного стандарту надання безоплатних послуг клубними та бібліотечними закладами культури державної та комунальної форм власності»](#) визначає критерії якості послуг, що надаються клубними та бібліотечними закладами, а саме:

## Клубні заклади:

- **Кількість заходів:** заклади культури повинні проводити не менше 10 культурно-масових заходів на рік, що забезпечує активну участь населення у культурному житті.
- **Наявність аматорських колективів:** важливим показником є функціонування від 3 до 30 аматорських об'єднань, гуртків чи студій за інтересами, що фінансуються державним або місцевим бюджетом.
- **Тривалість занять:** одне заняття у гуртку або студії повинно тривати не менше 45 хвилин, що є стандартним показником для забезпечення якісного навчання.
- **Методична допомога:** клубні заклади мають надавати методичні матеріали та консультації, організовувати семінари і майстер-класи, а також підтримувати розвиток нематеріальної культурної спадщини.
- **Інформаційні технології:** користувачам повинна бути забезпечена можливість доступу до вебсайтів та інших інформаційних ресурсів клубних закладів через мережу «Інтернет», що дозволяє розширити можливості культурного обслуговування.

## Бібліотечні заклади:

- **Інформаційне забезпечення:** бібліотеки повинні надавати користувачам інформацію про склад бібліотечних фондів через довідково-пошуковий апарат, що полегшує доступ до наявних документів та матеріалів.
- **Консультаційна допомога:** бібліотеки зобов'язані надавати консультації щодо пошуку та вибору джерел інформації. Це є ключовим елементом якісного інформаційного обслуговування.
- **Надання документів для користування:** бібліотеки забезпечують тимчасове користування документами, що важливо для наукової роботи або особистого розвитку користувачів.
- **Інформаційні технології:** користування вебсторінкою бібліотеки та іншими інформаційними ресурсами в інтернеті полегшує доступ до інформації.

Показники якості є основою для оцінювання рівня надання культурних послуг. Вони включають наступні критерії:

## Для клубних закладів:

- Можливість регулярних занять в аматорських колективах.
- Забезпечення умов для розвитку творчих здібностей населення.
- Кількість аматорських колективів та їхня забезпеченість приміщеннями, інвентарем та професійними керівниками.
- Кількість учасників аматорських колективів.
- Рівень професіоналізму працівників, що надають безоплатні послуги.
- Кількість відвідувачів культурних заходів.

## Для бібліотечних закладів:

- Оперативність надання інформації про наявність документів у бібліотечних фондах.
- Кількість задоволених запитів на інформацію та документи.
- Кількість консультацій та звернень до вебсторінки бібліотеки.
- Забезпеченість бібліотек комп'ютеризованими робочими місцями з доступом до інтернету.

Основні критерії оцінки якості культурних послуг, що надаються бібліотеками та клубними закладами, а також мінімальні стандарти представлено в Таблиці 1.

**Таблиця 1. Основні критерії оцінки якості культурних послуг, що надаються бібліотеками та клубними закладами**

<b>Категорія</b>	<b>Індикатор</b>	<b>Мінімальний стандарт</b>
Клубні заклади	Кількість культурно-масових заходів	Не менше 10 на рік
Клубні заклади	Кількість аматорських колективів	Від 3 до 30
Клубні заклади	Тривалість одного заняття	Не менше 45 хвилин
Клубні заклади	Кількість учасників аматорських колективів	Відсоток від загальної кількості населення
Клубні заклади	Забезпеченість комп'ютерами з доступом до інтернету	1 комп'ютер на 200 осіб
Бібліотечні заклади	Оперативність надання інформації про фонди	Миттєве задоволення запитів
Бібліотечні заклади	Кількість консультацій	Відповідність запитам користувачів
Бібліотечні заклади	Доступ до документів з фондів	Надання в тимчасове користування
Бібліотечні заклади	Кількість звернень до вебсторінки бібліотеки	Відповідність запитам користувачів
Загальні індикатори	Професіоналізм працівників	Кваліфіковані працівники з відповідною освітою
Загальні індикатори	Умови доступності для осіб з інвалідністю	Відповідність державним будівельним нормам
Загальні індикатори	Наявність приміщень для проведення занять та заходів	Обов'язкові для проведення занять

Джерело: [Наказ Міністерства культури «Про затвердження Державного стандарту надання безоплатних послуг клубними та бібліотечними закладами культури державної та комунальної форм власності»](#).

Наказ Міністерства культури [«Про затвердження Типового переліку результативних показників бюджетних програм місцевих бюджетів у галузі 'Культура'»](#)<sup>2</sup> встановлює стандартизовані показники для перевірки ефективності та забезпечення прозорості використання бюджетних коштів (див. Таблицю 2).

<sup>2</sup> Про затвердження Типового переліку... | від 20.02.2024 № 110 (rada.gov.ua)

**Таблиця 2. Показники затрат, продукту, ефективності, та якості для культурних послуг.**

Код Типової програмної Класифікації видатків та Кредитування місцевого бюджету	Фінансова підтримка театрів
<b>Показники затрат</b>	<p>кількість установ (театрів) - усього, од., зокрема:  національних театрів, од.;  академічних театрів, од.;  середньорічне число ставок/штатних одиниць - усього, од., зокрема:  керівних працівників, од.;  художнього персоналу, од.;  артистичного персоналу, од.;  спеціалістів, од.;  обслуговуючого та технічного персоналу, од.;  робітників, од.</p>
<b>Показники продукту</b>	<p>кількість вистав - всього од., зокрема на стаціонарі, од.;  кількість нових постановок, од.;  комерційна місткість глядацьких залів, місць (од.);  кількість глядачів - всього, осіб, зокрема:  за реалізованими квитками, осіб;  безкоштовно, осіб;  плановий обсяг валового доходу, грн, зокрема:  плановий обсяг фінансової підтримки за рахунок коштів місцевих бюджетів, грн;  плановий обсяг доходів, грн;  із загального обсягу планових доходів - доходи від реалізації квитків на стаціонарі, грн;  із загального обсягу планових доходів - доходи від виїзної та гастрольної діяльності, грн;  кількість реалізованих квитків, шт.</p>
<b>Показники ефективності</b>	<p>середні витрати на одну виставу, зокрема за рахунок бюджету, грн;  середні витрати на одну нову постановку, зокрема за рахунок бюджету, грн;  середня кількість глядачів на одній виставі за реалізованими квитками, осіб;  кількість безкоштовних відвідувань, осіб;  середня ціна одного квитка, гривень.</p>
<b>Показники якості</b>	<p>середня завантаженість залів на стаціонарі, %;  динаміка середньої завантаженості залів на стаціонарі в плановому періоді відповідно до показника попереднього періоду, %;  динаміка збільшення чисельності глядачів на одному спектаклі в плановому періоді відповідно до показника попереднього періоду, %;  відсоток фінансової підтримки за рахунок коштів місцевих бюджетів в обсязі валового доходу, %.</p>

Код Типової програмної Класифікації видатків та Кредитування місцевого бюджету	<b>Фінансова підтримка філармоній, художніх і музичних колективів, ансамблів, концертних та циркових організацій</b>
<b>Показники затрат</b>	<p>кількість установ - всього, од. зокрема: національних колективів, які перебувають у комунальній власності, од.; академічних колективів, од.; кількість філармоній, од.; кількість музичних колективів, од.; кількість ансамблів, од.; кількість інших мистецьких закладів, од.; середньорічне число ставок/штатних одиниць - усього, од., зокрема: керівних працівників, од.; художнього персоналу, од.; артистичного персоналу, од.; спеціалістів, од.; обслуговуючого та технічного персоналу, од.; робітників, од.</p>
<b>Показники продукту</b>	<p>кількість концертів, од.; кількість нових постановок, од.; кількість заходів од.; комерційна місткість глядацьких залів, місць (од.); кількість слухачів у мистецьких закладах - усього, осіб, зокрема: за реалізованими квитками, осіб; безкоштовно, осіб; плановий обсяг валового доходу, грн, у тому числі: плановий обсяг фінансової підтримки за рахунок коштів місцевих бюджетів, грн; плановий обсяг доходів, грн; із загального обсягу планових доходів - доходи від реалізації квитків, грн; із загального обсягу планових доходів - доходи від виїзної та гастрольної діяльності, грн; кількість реалізованих квитків, шт.</p>
<b>Показники ефективності</b>	<p>середні витрати на проведення одного концерту (постановки), грн, зокрема за рахунок бюджету, грн; середня кількість слухачів на одному концерті, осіб; середня ціна одного квитка, гривень.</p>
<b>Показники якості</b>	<p>середня завантаженість залів на стаціонарі, %; динаміка збільшення кількості концертів у плановому періоді відповідно до фактичного показника попереднього періоду, %; динаміка збільшення кількості заходів у плановому періоді відповідно до фактичного показника попереднього періоду, %; динаміка збільшення чисельності слухачів на одному концерті в плановому періоді відповідно до попереднього періоду, %; відсоток фінансової підтримки за рахунок коштів місцевих бюджетів в обсязі валового доходу, %.</p>

Код Типової програмної Класифікації видатків та Кредитування місцевого бюджету	Забезпечення діяльності бібліотек
<b>Показники затрат</b>	<p>кількість установ (бібліотек), од.;</p> <p>середньорічне число ставок/штатних одиниць - усього, од., зокрема:</p> <p>керівних працівників, од.;</p> <p>спеціалістів, од.;</p> <p>робітників, од.;</p> <p>обслуговуючого та технічного персоналу, од.</p>
<b>Показники продукту</b>	<p>кількість читачів, осіб;</p> <p>бібліотечний фонд, примірників;</p> <p>бібліотечний фонд, грн;</p> <p>поповнення бібліотечного фонду, примірників;</p> <p>поповнення бібліотечного фонду, грн;</p> <p>списання бібліотечного фонду, примірників;</p> <p>списання бібліотечного фонду, грн;</p> <p>кількість книговидач, од.;</p> <p>кількість користувачів електронних послуг, осіб;</p> <p>кількість створеного інформаційного електронного продукту, од.;</p> <p>кількість проведених заходів, од.</p>
<b>Показники ефективності</b>	<p>кількість книговидач на одного працівника (ставку), од.;</p> <p>середні витрати на обслуговування одного читача та користувача електронних послуг, грн;</p> <p>середні витрати на придбання одного примірника періодичних та книжкових видань для поповнення бібліотечних фондів, грн;</p> <p>кількість читачів на 1 працівника (ставку), осіб;</p> <p>забезпеченість комп'ютеризованими робочими місцями з можливістю доступу до мережі «Інтернет», од.;</p> <p>кількість звернень, до вебсторінки, інших інформаційних ресурсів бібліотеки, од.</p>
<b>Показники якості</b>	<p>динаміка поповнення бібліотечного фонду в плановому періоді відповідно до фактичного показника попереднього періоду, %;</p> <p>динаміка збільшення кількості книговидач у плановому періоді відповідно до фактичного показника попереднього періоду, %;</p> <p>динаміка забезпеченості комп'ютеризованими робочими місцями з можливістю доступу до мережі «Інтернет» в плановому періоді відповідно до фактичного показника попереднього періоду, %;</p> <p>коефіцієнт оновлюваності бібліотечного фонду, %;</p> <p>коефіцієнт списання бібліотечного фонду, %.</p>

Код Типової програмної Класифікації видатків та Кредитування місцевого бюджету	Забезпечення діяльності музеїв і виставок
<b>Показники затрат</b>	<p>кількість установ - усього, од.;</p> <p>кількість музеїв, од.;</p> <p>кількість виставок, од.;</p> <p>середньорічне число ставок/штатних одиниць - усього, од., зокрема:</p> <p>керівних працівників, од.;</p> <p>спеціалістів, од.;</p> <p>робітників, од.;</p> <p>обслуговуючого та технічного персоналу, од.;</p> <p>площа приміщень, кв.м, зокрема виставкова площа, кв.м.</p>
<b>Показники продукту</b>	<p>кількість проведених виставок у музеях, од.;</p> <p>кількість екскурсій у музеях, од.;</p> <p>кількість екскурсій на виставках, од.;</p> <p>кількість експонатів - усього, од., зокрема буде експонуватись у плановому періоді, од.;</p> <p>кількість відвідувачів виставок, осіб, зокрема:</p> <p>за реалізованими квитками, осіб;</p> <p>безкоштовно, осіб;</p> <p>кількість відвідувачів музеїв, осіб, зокрема:</p> <p>за реалізованими квитками, осіб;</p> <p>безкоштовно, осіб;</p> <p>кількість онлайн-відвідувачів музеїв, осіб;</p> <p>кількість проведених заходів, од.;</p> <p>плановий обсяг доходів музеїв, грн, зокрема доходи від реалізації квитків, грн;</p> <p>кількість реалізованих квитків, шт.;</p> <p>плановий обсяг доходів виставок, грн, зокрема доходи від реалізації квитків, грн;</p> <p>кількість реалізованих квитків, шт.</p>
<b>Показники ефективності</b>	<p>середня вартість одного квитка, грн;</p> <p>середні витрати на одного відвідувача, грн;</p> <p>середня вартість однієї екскурсії, грн;</p> <p>середня кількість відвідувачів на одній виставці, осіб.</p>
<b>Показники якості</b>	<p>динаміка збільшення відвідувачів у плановому періоді відповідно до фактичного показника попереднього періоду, %;</p> <p>динаміка збільшення виставок у плановому періоді відповідно до фактичного показника попереднього періоду, %;</p> <p>динаміка збільшення кількості заходів у плановому періоді відповідно до фактичного показника попереднього періоду, %;</p> <p>динаміка збільшення кількості розроблених тематико-експозиційних планів відповідно до фактичного показника попереднього періоду, %;</p> <p>відсоток предметів, які експонуються, у загальній кількості експонатів основного музейного фонду, %;</p> <p>частка відвідувань за реалізованими квитками, %;</p> <p>частка доходів від реалізації квитків в обсязі доходів, %;</p> <p>частка доходів від проведених екскурсій в обсязі загального доходу, %;</p> <p>коефіцієнт співвідношення доходів від реалізації квитків і проведених екскурсій до обсягів бюджетного фінансування, %;</p> <p>частка задіяних виставкових площ, %.</p>

Код Типової програмної Класифікації видатків та Кредитування місцевого бюджету	Забезпечення діяльності заповідників
<b>Показники затрат</b>	кількість заповідників, од.; середньорічне число ставок/штатних одиниць - усього, од., зокрема: керівних працівників, од.; спеціалістів, од.; робітників, од.; обслуговуючого та технічного персоналу, од.
<b>Показники продукту</b>	кількість екскурсій, од.; кількість відвідувачів - усього, осіб, зокрема: за реалізованими квитками, осіб; безкоштовно, осіб; плановий обсяг доходів, грн, зокрема доходи від реалізації квитків, грн; кількість реалізованих квитків, шт
<b>Показники ефективності</b>	середня вартість одного квитка, грн; середні витрати на одного відвідувача, гривень.
<b>Показники якості</b>	динаміка збільшення чисельності відвідувачів у плановому періоді відповідно до фактичного показника попереднього періоду, %; динаміка збільшення проведених екскурсій у плановому періоді відповідно до фактичного показника попереднього періоду, %.

Код Типової програмної Класифікації видатків та Кредитування місцевого бюджету	<b>Забезпечення діяльності палаців і будинків культури, клубів, центрів дозвілля та інших клубних закладів</b>
<b>Показники затрат</b>	<p>кількість установ - усього, од., у тому числі:  палаців, од.;  будинків культури, од.;  клубів, од.;  інших закладів клубного типу, од.;  кількість гуртків, клубів за інтересами од.;  кількість аматорських колективів, од;  середньорічне число ставок/штатних одиниць - усього, од., у тому числі:  керівних працівників, од.;  спеціалістів, од.;  робітників, од.;  обслуговуючого та технічного персоналу, од..</p>
<b>Показники продукту</b>	<p>кількість відвідувачів - усього, осіб, кількість заходів, од., у тому числі:  з методичної роботи, од.;  платних заходів, од;  кількість осіб, які беруть участь у аматорських формуваннях, осіб;  плановий обсяг доходів, грн,  у тому числі доходи від реалізації квитків, грн;  кількість реалізованих квитків, шт.;  надходження від платних послуг, гривень.</p>
<b>Показники ефективності</b>	<p>середня вартість одного квитка, грн;  середні витрати на одного відвідувача, грн;  середні витрати на проведення одного заходу, гривень.</p>
<b>Показники якості</b>	<p>динаміка збільшення відвідувачів у плановому періоді відповідно до фактичного показника попереднього періоду, %;  відсоток фінансової підтримки за рахунок коштів місцевих бюджетів в обсязі валового доходу, %;  частка доходів від проведених заходів обсязі доходів, %;  частка доходів від реалізації квитків в обсязі доходів, %.</p>

Код Типової програмної Класифікації видатків та Кредитування місцевого бюджету	Забезпечення діяльності інших закладів в галузі культури і мистецтва
<b>Показники затрат</b>	<p>кількість установ - усього, од., зокрема:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>централізованих бухгалтерій, од.;</li> <li>груп технічного нагляду за будівництвом і капітальним ремонтом, од.;</li> <li>науково-методичних центрів, од.;</li> <li>творчих спілок, од.;</li> <li>парків культури і відпочинку, од.;</li> <li>зоопарків, од.;</li> <li>інших закладів культури, од.;</li> </ul> <p>кількість культурно-освітніх заходів, од.;</p> <p>середньорічне число ставок/штатних одиниць - усього, од., зокрема:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>керівних працівників, од.;</li> <li>спеціалістів, од.;</li> <li>робітників, од.;</li> <li>обслуговуючого та технічного персоналу, од.</li> </ul>
<b>Показники продукту</b>	<p>зокрема - усього, осіб, у тому числі:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>за реалізованими квитками, осіб;</li> <li>безкоштовно, осіб;</li> <li>кількість заходів, од.;</li> <li>кількість учасників заходів, осіб;</li> <li>кількість колективів, що беруть участь у заходах, од.;</li> </ul> <p>плановий обсяг валового доходу, грн, зокрема:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>обсяг фінансової підтримки закладів за рахунок коштів місцевих бюджетів, грн;</li> <li>плановий обсяг доходів - усього, грн;</li> <li>із загального обсягу доходів - доходи від реалізації квитків, грн,</li> <li>кількість реалізованих квитків, шт.</li> </ul>
<b>Показники ефективності</b>	<p>середні витрати на проведення одного культурно-мистецького заходу, грн;</p> <p>середня кількість учасників заходу, осіб;</p> <p>середня кількість відвідувачів, осіб;</p> <p>середня ціна одного квитка, гривень.</p>
<b>Показники якості</b>	<p>динаміка збільшення кількості заходів у плановому періоді відповідно до фактичного показника попереднього періоду, %;</p> <p>динаміка збільшення кількості учасників заходів у плановому періоді відповідно до фактичного показника попереднього періоду, %;</p> <p>динаміка збільшення чисельності відвідувачів у плановому періоді відповідно до фактичного показника попереднього періоду, %;</p> <p>відсоток фінансової підтримки за рахунок коштів місцевих бюджетів у обсязі валового доходу, %.</p>

Код Типової програмної Класифікації видатків та Кредитування місцевого бюджету	Підтримка інших заходів у галузі культури і мистецтва
<b>Показники затрат</b>	кількість державних програм розвитку культури і мистецтва, од.; кількість місцевих програм розвитку культури і мистецтва, од.; кількість установ (гастролерів), од.; обсяг видатків на виплату премій, стипендій видатним діячам, грн; кількість заходів, од.
<b>Показники продукту</b>	видатки на державні програми розвитку культури і мистецтва, грн; видатки на місцеві програми розвитку культури і мистецтва, грн, кількість заходів, спрямованих на реалізацію державних програм розвитку культури і мистецтва, од.; кількість заходів, спрямованих на реалізацію місцевих програм розвитку культури і мистецтва, од.; кількість проведених гастрольних заходів, шт.; кількість глядачів - усього, осіб, зокрема: за реалізованими квитками, осіб; безкоштовно, осіб; плановий обсяг валового доходу, грн, зокрема: плановий обсяг фінансової підтримки за рахунок коштів місцевих бюджетів, грн; плановий обсяг доходів, грн; із загального обсягу доходів - доходи від реалізації квитків, грн; кількість реалізованих квитків, шт.; кількість лауреатів премій, стипендій видатним діячам, од.; кількість заходів, од.
<b>Показники ефективності</b>	середні витрати на реалізацію одного заходу, грн; середні витрати на один гастрольний захід, грн; зокрема за рахунок бюджету, грн; середня ціна одного квитка, грн; середній розмір премії, стипендії видатним діячам, гривень.
<b>Показники якості</b>	відсоток виконання програм розвитку культури і мистецтва, %; динаміка збільшення кількості гастрольних заходів у плановому періоді відповідно до фактичного показника попереднього періоду, %; динаміка збільшення чисельності глядачів на одному заході в плановому періоді відповідно до фактичного показника попереднього періоду, %; динаміка збільшення культурно-мистецьких заходів в плановому періоді відповідно до фактичного показника попереднього періоду, %.

Джерело: Наказ Міністерства культури «Про затвердження Типового переліку результативних показників бюджетних програм місцевих бюджетів у галузі [‘Культура’](#)».

Моніторинг надання культурних послуг в Україні базується на чітко визначених показниках і стандартах, які мають на меті забезпечити об'єктивну оцінку якості та ефективності діяльності закладів культури. Встановлення мінімальних стандартів для культурних закладів, як-от кількість заходів, наявність аматорських колективів, доступ до інформаційних технологій, безумовно, сприяє підвищенню прозорості процесів надання послуг і забезпеченню їх якості.

Незважаючи на наявність чітких показників, існують певні виклики, що ускладнюють ефективне функціонування системи моніторингу. **Однією з основних проблем є відсутність деталізованих методів оцінки задоволеності населення культурними послугами.** В Україні показники моніторингу переважно зосереджуються на кількісних даних – кількості заходів, відвідувачів або колективів, що є важливими для загального розуміння продуктивності закладів. Проте кількість не завжди є показником якості. Відсутність механізмів для збору зворотного зв'язку від громади про те, наскільки ці послуги задовольняють їхні культурні потреби, ускладнює реальну оцінку успішності наданих послуг.

**Другою проблемою є недостатня увага до якості культурних послуг для різних соціальних груп, зокрема для осіб з обмеженими можливостями.** Законодавство передбачає загальні індикатори доступності, такі як відповідність державним будівельним нормам для осіб з інвалідністю, однак моніторинг часто не включає детального аналізу реальної доступності послуг для всіх верств населення. Це може призвести до того, що культурні послуги формально відповідають стандартам, але не є доступними чи зручними для певних груп громадян.

Впровадження якісних методів оцінювання, зокрема соціологічних опитувань, фокус-груп або цифрових інструментів для збору зворотного зв'язку від громадян, є вкрай важливим кроком для вдосконалення моніторингу. Ці інструменти могли би допомогти краще розуміти потреби громади і відповідати на них через культурні послуги.

**Сучасна система моніторингу все ще слабо використовує цифрові інструменти для збору та аналізу даних.** Інформаційні технології є ключовим елементом не лише для надання культурних послуг (як, наприклад, доступ до бібліотечних фондів через інтернет), але й для самого процесу моніторингу. Використання цифрових платформ для автоматизованого збору даних про відвідуваність, якість заходів або задоволеність користувачів суттєво покращить ефективність моніторингу та дозволить швидше реагувати на зміни у потребах громадян.

Незважаючи на наявність положень, що вимагають використання інформаційних технологій у [закладах культури](#), їх реальне впровадження є нерівномірним і залежить від рівня фінансування конкретних закладів. Це призводить до значних відмінностей у рівні надання послуг між великими містами та малими населеними пунктами, де клуби і бібліотеки часто мають обмежені ресурси для модернізації своїх інформаційних систем.

Наразі існують такі традиційні системи моніторингу, які відстежують, чи культурні послуги насправді надаються в тому обсязі, про який звітують:

## 1. Ручний облік та інспекція

Це один із основних способів перевірки культурних послуг без використання цифрових інструментів. У цьому методі бібліотеки, клуби, театри та інші культурні установи ведуть **фізичний облік кожної послуги**: видачі книг, проведених заходів, кількості відвідувачів тощо. Перевірка може включати регулярні інспекційні візити, під час яких уповноважені особи оглядають звіти, журнали обліку та інші документи, що підтверджують надані послуги.

**Переваги:** дозволяє отримати підтвердження на основі безпосереднього контролю, що забезпечує об'єктивність.

**Недоліки:** цей процес є трудомістким, залежним від людського фактора і може призвести до затримок у звітності та високих витрат часу.

## 2. Рандомізовані перевірки документів

Ще один ефективний метод полягає у **вибіркових перевірках**: вибираються випадкові періоди або події для глибокої перевірки наданих даних. Наприклад, для бібліотек можуть перевірятися записи щодо кількості виданих книг за певний місяць, а для клубів – записи про відвідуваність окремих заходів. Також можливі опитування користувачів, щоб отримати підтвердження фактичного використання послуг.

**Переваги:** підвищує об'єктивність звітів, знижує ймовірність завищених показників, зменшує потребу у суцільній перевірці даних.

**Недоліки:** рандомізовані перевірки не завжди дають повну картину та можуть потребувати додаткових ресурсів для аналізу.

### 3. Оцінка зворотного зв'язку від громадян

Використання відгуків від місцевих жителів є ще одним традиційним підходом, який дозволяє оцінити якість надання послуг. Наприклад, бібліотеки можуть проводити анкетування читачів, щоб дізнатися про рівень задоволеності, або клуби можуть збирати письмові відгуки після проведення заходів. Цей метод дозволяє оцінити не тільки кількість, але і **якість послуг** та рівень задоволеності громадян.

**Переваги:** надає більш суб'єктивну, але цінну інформацію щодо якості послуг, дозволяє виявити потреби населення.

**Недоліки:** зворотний зв'язок може бути необ'єктивним, оскільки він залежить від особистих вражень користувачів і його збір потребує значних організаційних зусиль.

Для ефективного моніторингу культурних послуг в Україні необхідно впроваджувати комплексний підхід, який враховує не лише кількісні, але і якісні показники. Оцінка повинна охоплювати:

- Реальний вплив культурних заходів на соціальний розвиток та культурну ідентичність громад.
- Доступність культурних послуг для різних соціальних груп, зокрема осіб з інвалідністю.
- Впровадження інноваційних цифрових інструментів для збору та аналізу даних.
- Підвищення рівня прозорості фінансових витрат на культуру.

Таким чином, система моніторингу в Україні є ефективною на рівні базових вимог, проте потребує значних удосконалень, щоби відповідати сучасним викликам та забезпечувати надання культурних послуг на високому рівні.

### 5. Особливості фінансування закладів культури залежно від органів управління та організаційно-правових форм

**Моделі фінансування закладів культури державної та комунальної власності значно залежать від їхніх органів управління та організаційно-правових форм.**

Основними типами організаційно-правових форм закладів культури є державні та комунальні установи, державні та комунальні підприємства. Частина закладів культури

мають статус філії іншого культурного закладу, у тому числі якщо ведуть відокремлену господарську діяльність та розташовані у іншому населеному пункті. Деякі заклади культури для належного функціонування в умовах надмірних регуляцій співпрацюють з господарськими товариствами, громадськими організаціями та фізичними особами-підприємцями. У деяких випадках додаткові юридичні особи створювалися спеціально з метою спрощення ведення господарської діяльності (так звані “квазі ГО”). Базове фінансування комунальних закладів культури забезпечують органи місцевого самоврядування через пряме фінансування з місцевих бюджетів. Місцеві органи влади виділяють кошти на утримання закладів культури, реалізацію культурних програм та заходів. Зазвичай, йдеться передусім про оплату заробітних плат, нарахувань на них, комунальних платежів. Кошти від господарської діяльності, надання платних послуг, виконані роботи і послуги та благодійна підтримка доволі рідко є ключовими джерелами функціонування закладів культури в Україні. Основними нормативно-правовими актами при формуванні бюджетів громад є Бюджетний кодекс України та Закон України “Про місцеве самоврядування”.

**Обласні державні адміністрації** (ОДА) реалізують програми культурного розвитку, спрямовані на фінансування інфраструктури, збереження культурної спадщини та проведення заходів, пов'язаних зі святкуванням річниць і важливих дат. У 2023 році витрати на рівні громад становили 61% від витрат зведеного бюджету на культуру та 77% від витрат місцевих бюджетів (зокрема місто Київ – 7% та 9% відповідно). За 11 місяців 2024 року частка громад скоротилася до 59% та 76% відповідно (частка Києва залишилася незмінною). Решту місцевого фінансування забезпечують обласні бюджети. Частка фінансування з районних бюджетів лишається мізерною – менше 0,01%.

**Органи місцевого самоврядування** можуть використовувати кошти з програм національного рівня, які мають нерегулярне фінансування. Цілі таких програм визначені відповідно до національних стратегій, а також загальнодержавної Стратегії розвитку культури. Кошти з таких програм в окремих випадках можуть спрямовуватись на допомогу неурядовим організаціям, що займаються культурною діяльністю.

**Грантові можливості** для культурних організацій залежать від напрямку діяльності. Міжнародні установи та проєкти, посольства, УКФ, міністерства, ОДА періодично оголошують конкурси за різними напрямками: розвиток інфраструктури, культурні обміни та інше. Крім того, можна розмістити культурні проєкти на краудфандингових платформах для отримання фінансування від приватних осіб або організацій. Також, є окремі гранти, які спрямовані на підтримку неурядових організацій, незалежних культурних установ та інших недержавних ініціатив.

На місцевому рівні неприбуткові громадські організації можуть долучатися до конкурсів **бюджету участі** (до прикладу, у Львові у 2020 році з бюджету участі було профінансовано 9 великих і 11 малих культурних проєктів загальною вартістю близько 15 млн грн), що відкриває можливість отримувати фінансування з міського, селищного, сільського бюджету для втілення власних проєктів. Бюджет участі – це форма фінансування, при якій громадяни та організації можуть запропонувати ідеї для розвитку свого населення міста, і у разі підтримки отримують бюджетні кошти на їх реалізацію. Участь у таких конкурсах дозволяє культурним організаціям не тільки реалізовувати різноманітні культурні ініціативи, а й активно впливати на розвиток культурної інфраструктури міста.

**Фінансування приватних закладів культури** здійснюється їх засновниками та з інших джерел, не заборонених законодавством. Основним джерелом фінансового забезпечення для більшості таких закладів є доходи від їхньої діяльності: продажу квитків, реалізації продукції, надання в оренду приміщень для заходів, навчальних програм та курсів тощо. Додатково приватні заклади можуть отримувати гранти від державних та міжнародних фондів, а також залучати кошти через краудфандингові платформи. Грантове фінансування приватних ініціатив з місцевих бюджетів не є поширеною практикою, але Львівська міська рада у такий спосіб профінансувала проєкти, спрямовані на дослідження української культури, відзначення сторіччя з дня народження Станіслава Лема та проведення досліджень і промоції постаті митрополита Андрея Шептицького.

Огляд варіантів фінансування культурних установ подано у Таблиці 3, де наведено характеристики та можливості різних джерел надходження коштів.

**Таблиця 3. Оцінка джерел фінансування за ключовими критеріями**

Критерії → Джерело фінансування ↓	Стабіль- ність	Ритмічність	Прогнозо- ваність	Незалежність від органів управління	Безпово- ротність	Можливість залучити значні обсяги фінансування
Державний бюджет	●	●	●	●	●	●
Обласний бюджет	●	●	●	●	●	●
Місцевий бюджет	●	●	●	●	●	●
Кошти від господарської діяльності	●	●	●	●	●	●
Надання майна в оренду	●	●	●	●	●	●
Реалізація майна	●	●	●	●	●	●
Грантове фінансування	●	●	●	●	●	●
Кредитне фінансування	●	●	●	●	●	●
Відсотки на залишки власних надходжень	●	●	●	●	●	●




- – притаманні критерії
- – частково притаманні критерії
- – непритаманні критерії

*Джерело: оцінка Центру економічної стратегії на основі глибоких інтерв'ю.*

Організаційно-правова форма закладів культури визначає можливості доступу до певних джерел фінансування, гнучкість у використанні коштів і здатність залучати додаткові ресурси. Особливості функціонування закладів культури різних організаційно-правових форм вказані у Таблиці 4.

**Таблиця 4. Особливості фінансування закладів культури різних організаційно-правових форм**

Організаційно-правова форма закладу культури	Код	Фінансування з державного бюджету	Фінансування з місцевих бюджетів	Свобода господарської діяльності	Можливість отримання гранту
Державна установа	425				
Державне підприємство	140				
Комунальна установа	430				
Комунальне підприємство	150				
Громадська організація	815				
ТОВ/ФОП	240/910				

-  – неможливо або дуже проблематично
-  – можливо, але з суттєвими обмеженнями
-  – доступно

*Джерело: оцінка Центру економічної стратегії на основі глибоких інтерв'ю.*

Для ефективного впровадження моделей фінансування закладів культури важливо враховувати специфіку їхньої організаційно-правової форми і у разі потреби розглянути можливості реорганізації, якщо вона сприятиме більш ефективному виконанню закладами культури своїх функцій. У Таблиці 5 зазначено відповідність моделей фінансування основним організаційно-правовим формам закладів культури, що дозволяє оцінити потенційні переваги та обмеження кожної моделі.

**Таблиця 5. Співвідношення моделей фінансування з організаційно-правовими формами закладів культури**

Моделі → Організаційно- правова форма ↓	Модель 1	Модель 2	Модель 3	Модель 4	Модель 5	Модель 6	Модель 7	Модель 8	Модель 9
	Державне	Місцеве	Дер/ Місц + проєкт	Дер/ Місц + власні	Дер/Місц +проєкт +власні	Власні	Державне (субв.)	Дер/ Місц (співфін)	Меценати
Державна установа	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Державне підприємство	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Комунальна установа	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Комунальне підприємство	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Громадська організація	●	●	●	●	●	●	●	●	●
ТОВ/ФОП	●	●	●	●	●	●	●	●	●

- – модель фінансування не може застосовуватися
- – модель фінансування може обмежено або частково застосовуватися
- – модель фінансування може застосовується у повному обсязі

*Джерело: оцінка Центру економічної стратегії.*

## 6. Проблеми фінансування культури в Україні

Фінансування закладів культури в Україні характеризується комплексом взаємопов'язаних проблем, які впливають на їхню діяльність та розвиток. Ключовими викликами є недостатність бюджетних коштів через залишковий принцип фінансування, неефективний розподіл наявних ресурсів, складні бюрократичні процедури та часові обмеження у використанні коштів. Додатково ситуацію ускладнюють відсутність розвиненої культури меценатства, нестабільність грантової підтримки та законодавчі обмеження щодо можливостей закладів культури залучати додаткові кошти. Розв'язання цих проблем потребує системного підходу та впровадження нових механізмів фінансування, які забезпечать сталий розвиток культурної сфери.

1. Відсутність стратегічного бачення та національного запиту на культурний продукт призводить до того, що фінансування культури здебільшого орієнтоване на базове утримання інфраструктури та забезпечення діяльності вже існуючих установ, замість того щоб розвивати інноваційні проєкти та сприяти соціальному й економічному розвитку.
2. Однією з основних проблем у фінансуванні закладів культури є **недостатність бюджетних коштів**, що є прямим наслідком **фінансування культури за залишковим принципом**. Частина бюджету, що виділяється на культуру, є обмеженою і не відповідає реальним потребам закладів культури, особливо це проявляється від початку повномасштабного вторгнення та фактичної відмови від практики культурних субвенцій.
3. Недостатність фінансування призводить до **неефективного розподілу коштів**. Нерідко бюджетні видатки розподіляються без належного врахування специфічних потреб окремих регіонів та закладів культури, що також обумовлює відсутність належного матеріально-технічного забезпечення, незадовільну оплату праці працівників та обмежену можливість для розвитку культурних програм. **У 2023 році на придбання основного капіталу спрямовано лише 5,8% видатків на культуру, на придбання основного капіталу – 0,7%**. Це призводить до дефіциту ресурсів для підтримки та розвитку культурних ініціатив, а також до погіршення доступу громад до якісних культурних послуг.
4. **Відсутність пріоритезації фінансування закладів культури** залишається однією з проблем галузі. Формально розподіл коштів здійснюється на основі визначених потреб, однак на практиці часто не забезпечується рівномірний доступ до ресурсів для всіх установ.
5. **Календарні бюджетні обмеження**, зокрема важкодоступність бюджетних коштів у I кварталі кожного року, та необхідність їх витратити до кінця календарного року додають ще одну складність. Через бюрократичні процедури кошти можуть бути отримані лише після тривалого бюрократичного процесу, що ускладнює планування та реалізацію культурних проєктів. Річний горизонт бюджетного планування часто виявляється недостатнім для фінансування середньо- та довгострокових проєктів.
6. Суттєве обмеження становлять **жорсткі рамки використання бюджетних коштів та інших активів**. Заклади змушені надавати культурні послуги з визначеного

законодавством переліку і здійснювати витрати лише на визначені потреби. Крім того, платні послуги, які можуть надавати заклади культури, регламентуються постановою Кабінету Міністрів «Про затвердження [переліку](#) платних послуг, які можуть надаватися державними і комунальними закладами культури, що не є [орендою](#)». Це ускладнює швидке реагування на нові потреби або можливості. Вади регуляції також проявляються у непрозорому призначенні керівників закладів культури, втручанні у програмну діяльність, недосконалість категоризації та оцінки успішності закладів культури, обмеженнях Бюджетного кодексу тощо. Детальніше про такі обмеження вказано в «Істотних питаннях політики: [Культурна спадщина](#)».

7. Кожен витрачений ресурс вимагає документального підтвердження і проходження контролю, що збільшує бюрократичне навантаження. Часом заклади культури відмовляються від фінансування, яке вони би могли отримати на реалізацію культурних проєктів, оскільки передбачають проблеми зі звітуванням при їх використанні. Опитані в ході глибинних інтерв'ю, заклади культури вбачали найбільші обмеження у встановлених порядках використання коштів та у надходженнях та витратах рахунку у Державній казначейській службі у випадках, у яких це передбачено організаційно-правовою формою підприємства.
8. Ще одним викликом є [неможливість прямого співфінансування з бюджетів різних рівнів](#). Це не передбачено бюджетним процесом, і лише в окремих випадках заклади культури здатні укласти договори, щоби отримати частину фінансування з бюджету іншого рівня.
9. [Відсутність обізнаності про додаткові можливості фінансування](#), обмежена спроможність подавати заявки на проєктне фінансування в Україні та за кордоном і спроможності ефективно їх адмініструвати.
10. [Відсутність культури донорства та меценатства](#) в Україні є однією з проблем фінансування закладів культури, хоча саме донорське фінансування могло би стати потужним джерелом фінансової підтримки мистецьких проєктів. На відміну від багатьох розвинених країн, де підтримка культури вважається престижною соціальною практикою та показником високого статусу, в українському суспільстві ще не сформувалося чітке розуміння цінності та престижності культурного донорства. Важливим аспектом є зміна суспільного сприйняття меценатства – від розуміння його як простої благодійності до сприйняття як інвестиції в культурний капітал країни та власний соціальний капітал. Важливо популяризувати історії успіху українських меценатів, створювати спеціальні програми для донорів культури та

формувати привабливі механізми участі бізнесу у підтримці культурних ініціатив, демонструючи, що інвестиції в культуру – це ознака прогресивності та соціальної відповідальності.

11. **Неготовність сплачувати ринкову ціну за культурні послуги.** Суспільство має очікування отримувати культурні послуги безкоштовно, при цьому не усвідомлюючи витрат на їх організацію та підтримку. Це призводить до недостатнього фінансування культурних установ, оскільки частина громадян вважає, що культура повинна бути доступною безкоштовно, а місцеві бюджети не завжди здатні покрити усі витрати. Окрім того, матеріальне становище більшості громадян не сприяє придбанню товарів і послуг не першої необхідності: станом на січень 2024 р. 40% населення, забезпечуючи базові потреби, не могли дозволити собі товари тривалого [користування](#).
12. Однією з проблем фінансування закладів культури є **неритмічність надходження грантової допомоги** (проектного фінансування). Оскільки гранти, зазвичай, не є систематичними, а їхнє отримання відтерміноване в часі, заклади, залежні від проектного фінансування, можуть мати періоди недостатнього фінансування і стикатися з труднощами у підтримці та розвитку власних проєктів. Окремі грантові організації готові працювати лише з культурними закладами, яким забезпечене базове фінансування.
13. Перелічені вище проблеми у комплексі спричиняють **неефективне використання наявних ресурсів**, що може втілюватися у різних формах – від неефективного розподілу на рівні держави до надання неякісних або незатребуваних культурних послуг або неналежного використання коштів на рівні окремих громад та культурних закладів. Зокрема, низькі номінальні зарплати можуть призводити до невідповідності номінального і фактично відпрацьованого часу працівниками окремих закладів.

Зазначені проблеми у своїй сукупності обмежують можливості отримувати доходи від надання культурних послуг, що ускладнює фінансування та розвиток закладів. Вони потребують уваги з боку суб'єктів владних повноважень. При цьому частина з них можуть бути вирішені відносно швидко, тоді як для вирішення інших потрібні довгострокові інституційні рішення.

## 7. Принципи фінансування закладів культури

Система фінансування закладів культури в Україні потребує суттєвих змін для забезпечення стабільності, ефективності та сталого розвитку. Ключовими проблемами залишаються відсутність прогнозованості та ритмічності надходження коштів, обмежені можливості диверсифікації фінансування на місцевому рівні та недостатня обізнаність про доступні джерела підтримки. Водночас принципи субсидіарності та децентралізації відкривають можливості для більш гнучкого та адресного підходу до фінансування. Створення системи підтримки грантових ініціатив, розширення співпраці з приватним сектором, стимулювання власних надходжень закладів культури та забезпечення стабільності державної підтримки є необхідними умовами для розвитку культурної сфери та реалізації її потенціалу.

### 7.1. Субсидіарність

У 2014 році в Україні розпочався процес децентралізації, який передбачає розподіл повноважень між органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади з урахуванням принципів [субсидіарності](#).

Принцип субсидіарності у фінансуванні закладів культури передбачає, що фінансування культурних установ повинно здійснюватися на рівні, найближчому до конкретних потреб громади. Такий підхід дозволяє ефективніше розподіляти кошти, враховуючи специфіку регіону і потреби місцевої громади та створює умови для сталого розвитку культурної сфери на місцевому рівні.

Хоча децентралізація в Україні загалом демонструє позитивні результати, існує проблема з фінансуванням закладів культури на місцевому рівні. Місцеві культурні заклади мають обмежені можливості для диверсифікації джерел фінансування. Це призводить до того, що культурний потенціал місцевих громад залишається нереалізованим.

### 7.2. Диверсифікація

Диверсифікація – це стратегія фінансування, що передбачає залучення коштів із різних джерел з метою забезпечити фінансову стійкість і зменшити ризики, пов'язані із залежністю від одного джерела доходів.

Доступність такої диверсифікації є різною для різних закладів культури: в одних випадках для диверсифікації фінансування є нормативні (не тільки законодавчі) обмеження, іноді бракує професійних та управлінських компетенцій, але існують випадки, коли суттєвих обмежень немає, проте керівництво закладів не має достатніх стимулів для диверсифікації фінансування.

Ефективною може бути як диверсифікація фінансування між бюджетами різних рівнів, так і зменшення частки державного і місцевих бюджетів за рахунок інших джерел фінансування.

### 7.3. Прогнозованість та ритмічність

Окрім достатності фінансування, запорукою сталого розвитку сфери культури є також його прогнозованість та ритмічність.

Прогнозованість фінансування – це можливість заздалегідь передбачити, коли, за яких умов та в якому обсязі надійде фінансування. Прогнозованість необхідна для реалізації довгострокових проєктів та дозволяє запроваджувати в закладах культури середньо- та довгострокове планування.

Прогнозованості фінансування сприятиме перехід на середньострокове бюджетне планування.

Ритмічність фінансування – це регулярність і співставність фінансових надходжень у часі. Ритмічне фінансування сприяє стабільності операційної діяльності, забезпечує комфортні умови для управління фінансами та сприяє збереженню людського капіталу закладів культури.

При цьому надміру часті зміни порядку фінансування можуть загрожувати сталості культурних процесів, довгостроковому плануванню та інституційній спроможності закладів культури.

Непрогнозоване та неритмічне фінансування призводить до того, що заклади культури концентруються на короткострокових цілях замість стратегічного розвитку та якості культурних продуктів. Відсутність системної підтримки культурних ініціатив та проєктів призводить до втрати потенційних можливостей для розвитку територій та покращення якості життя їх мешканців.

## 8. Регіональні особливості фінансування закладів культури

Фінансування культурних закладів повинно враховувати регіональні особливості, оскільки кожна територія має свої унікальні умови розвитку, що визначають потреби в культурних послугах. Це включає аналіз ризиків, економічної спроможності громад, наявності попиту на культурні послуги та стану культурної інфраструктури. Особливості фінансування повинні враховувати не тільки соціально-економічні характеристики території, але й безпекові фактори, зокрема для територій, які знаходяться під загрозою воєнних дій.

При фінансуванні закладів культури варто враховувати наступні регіональні особливості:

- **Безпекова ситуація.** Має бути розроблене чітке розмежування територій за рівнем ризику, яке оперативного оновлюватиметься відповідно до змін безпекової ситуації і поширюватиметься на сферу культури. При цьому людське життя має залишатися найвищим пріоритетом. Для високоризикових територій фокус фінансування має бути на забезпечення фізичної безпеки та збереження культурних цінностей, для територій з помірними ризиками – на забезпечення базового набору культурних послуг у громадах, на відносно безпечних територіях може першочергово здійснюватися перехід до цільових моделей фінансування.
- **Спроможність громад.** Регіони з високим рівнем економічної спроможності можуть забезпечити стійке фінансування культурних закладів, однак менш спроможним громадам потрібно надати механізми співфінансування для забезпечення базових культурних послуг.
- **Попит на культурні послуги.** Різні території мають різний попит на культурні послуги залежно від демографічних, соціальних і культурних особливостей. Для деяких регіонів важливим є забезпечення доступу до культурних послуг на рівні базових потреб, тоді як для інших – реалізація великих культурних проєктів чи програм.
- **Наявна мережа культурних закладів.** У регіонах з розвинутою мережею культурних установ за наявності відповідного фінансування є можливість для організації широкого спектра культурних заходів, тоді як у регіонах з невеликою або зруйнованою мережею варто виходити з надання більшого функціоналу існуючим об'єктам і створенню плану розвитку мережі відповідно до попиту в громаді.

## 9. Огляд методів фінансування культури

У розділах 9-12 наведено аналіз сучасного стану фінансування культури на регіональному рівні в Україні, його викликів, переваг і недоліків, а також перспектив вдосконалення механізмів підтримки сфери. Основна увага зосереджена на програмно-цільовому методі (ПЦМ) та конкурсному проєктному фінансуванні, які є ключовими інструментами забезпечення сталого розвитку культурної інфраструктури та підтримки інноваційних ініціатив.

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

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

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

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

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

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

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

## 10. Програмно-цільовий метод фінансування

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

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

Процес фінансування за програмно-цільовим методом здійснюється наступним чином:

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

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

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

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

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

Результативні показники в застосуванні ПЦМ поділяють на наступні групи:

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

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

Результативні показники різняться за галузями бюджетних програм та напрямом видатків. У галузі культури існує декілька основних напрямів фінансової підтримки, в яких формуються бюджетні програми – це підтримка театрів, музичних установ, бібліотек, музеїв та заповідників. Кожна з програм має свою мету та завдання, але загальною метою є формування та задоволення творчих, культурних та інформаційних потреб громадян, їх естетичне виховання, розвиток та збагачення духовного потенціалу, популяризація українського і зарубіжного мистецтва, відродження та збереження української національної культури. Результативні показники за бюджетними програмами у сфері культури наведені в таблиці 6.

**Таблиця 6. Результативні показники бюджетних програм місцевих бюджетів у галузі культури.**

<b>Бюджетна програма</b>	<b>Показники затрат</b>	<b>Показники продукту</b>	<b>Показники ефективності</b>	<b>Показники якості</b>
<b>Фінансова підтримка театрів</b>	кількість театрів (національних, академічних), середньорічне число працівників	кількість вистав, нових постановок, глядачів, плановий обсяг валового доходу, планових обсяг фінансової підтримки за рахунок коштів місцевих бюджетів тощо	середні витрати на виставу, середня кількість глядачів на одній виставі, кількість безкоштовних відвідувань, середня ціна одного квитка	середня завантаженість залів та її динаміка, динаміка завантаженості, динаміка збільшення глядачів, відсоток фінансової підтримки за рахунок коштів місцевих бюджетів у обсязі валового доходу
<b>Фінансова підтримка філармоній, художніх і музичних колективів, ансамблів, концертних та циркових організацій</b>	кількість установ (національних та академічних колективів, філармоній тощо), середньорічне число працівників	кількість подій, комерційна місткість глядацьких залів, плановий обсяг валового доходу, плановий обсяг фінансової підтримки за рахунок місцевих бюджетів тощо	середні витрати на концерт, середня кількість слухачів на одному концерті, середня вартість одного квитка	середня завантаженість залів та її динаміка, динаміка збільшення глядачів, відсоток фінансової підтримки за рахунок коштів місцевих бюджетів
<b>Забезпечення діяльності бібліотек</b>	кількість бібліотек, середньорічне число працівників	кількість користувачів послуг, бібліотечний фонд, поповнення та списання фонду, кількість книговидач, кількість проведених заходів тощо	кількість книговидач на одного працівника, середні витрати на обслуговування одного читача, середні витрати на придбання одного примірника, кількість звернень тощо	динаміка поповнення бібліотечного фонду, динаміка збільшення книговидач, коефіцієнти оновлюваності та списання бібліотечного фонду тощо
<b>Забезпечення діяльності музеїв і виставок</b>	кількість установ, середньорічне число працівників	кількість проведених виставок, відвідувачів, обсяг доходів	середня вартість квитка та однієї екскурсії, середні витрати на одного відвідувача, середня кількість відвідувачів	збільшення відвідувачів, виставок та інших заходів, відсоток предметів, що експонуються, у загальному музейному фонді, частка задіяних виставкових площ тощо
<b>Забезпечення діяльності заповідників</b>	кількість заповідників, середньорічне число працівників	кількість екскурсій, відвідувачів	середня вартість квитка, середні витрати на одного відвідувача	динаміка збільшення відвідувачів та проведених екскурсій
<b>Забезпечення діяльності палаців і будинків культури, клубів, центрів дозвілля та інших клубних закладів</b>	кількість установ, середньорічне число працівників	кількість відвідувачів та заходів, кількість осіб, які беруть участь у аматорських формуваннях, плановий обсяг доходів тощо	середня вартість квитка, середні витрати на одного відвідувача, середні витрати на проведення заходу	динаміка збільшення відвідувачів, відсоток фінансової підтримки місцевих бюджетів, частка доходів від проведених заходів та реалізації квитків
<b>Інші заклади та заходи в галузі культури і мистецтва</b>	кількість установ, середньорічне число працівників	кількість відвідувачів та заходів, кількість колективів, плановий обсяг доходів, кількість реалізованих квитків	середні витрати на захід, середня кількість учасників та відвідувачів, ціна квитка	динаміка збільшення заходів, учасників та відвідувачів, відсоток фінансової підтримки місцевих бюджетів

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

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

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

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

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

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

Загалом такі показники дозволяють вимірювати продуктивність і економічну ефективність, проте вони можуть не завжди повноцінно відображати якісну сторону культурних заходів. Наприклад, оцінка успішності театральної постановки лише за кількістю глядачів або доходами не враховує її культурну цінність та вплив на суспільство.

Відповідальним за виконання бюджетної програми та її результативних показників може бути головний розпорядник бюджетних коштів або розпорядник нижчого рівня, який виконує бюджетні програми у системі головного розпорядника. **Розпорядник бюджетних коштів** – це бюджетна установа, уповноважена на отримання бюджетних асигнувань, взяття бюджетних та інших зобов'язань та здійснення витрат бюджету.

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

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

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

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

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

Ключова проблема показників ефективності полягає у тому, що культурні програми часто мають невлотимий вплив, який важко виміряти традиційними економічними показниками. Культура виконує функцію розвитку інтелектуального потенціалу суспільства, формування цінностей, згуртування громад та стимулювання творчості.

Вплив театральної вистави або художньої виставки на особистісний розвиток відвідувача, його світогляд чи емоційне збагачення – це те, що неможливо оцінити за допомогою показників кількості глядачів або доходів від квитків. Відповідно, традиційні показники часто звужують значення культури до суто економічного виміру, залишаючи поза увагою те, що насправді робить її цінною.

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

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

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

**При цьому відсутні єдині умови та критерії такого розширення.**

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

Однак для сфери культури, яка відзначається високим рівнем творчої варіативності та потребою в гнучкості, ПЦМ може бути занадто обмежувальним. Культура часто вимагає інноваційного підходу та адаптивності, оскільки її потреби можуть змінюватися під впливом нових тенденцій, соціальних процесів чи культурних запитів суспільства. Проектне фінансування дозволяє більш гнучко і швидко реагувати на ці зміни,

виділяючи кошти на короткострокові культурні ініціативи, які можуть мати значний соціальний вплив. Наприклад, проведення фестивалю сучасного мистецтва, створення експериментальних постановок чи підтримка незалежних культурних проєктів можуть дати значно більше користі в короткостроковій перспективі, залучивши нову аудиторію та сприяючи креативній самореалізації митців.

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

Використання лише програмно-цільового методу також може знижувати конкурентність у сфері культури, оскільки фінансування часто спрямовується на вже існуючі культурні інституції, залишаючи менше шансів на підтримку нових учасників та розвиток здорової конкуренції між тими, що вже існують. [Проєктне фінансування натомість створює можливості для підтримки малих, незалежних або нових ініціатив, що може бути особливо корисним для залучення талантів та розвитку культурного різноманіття.](#)

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

## II. Конкурсний проєктний метод фінансування

### II.1. Сутність і особливості конкурсного проєктного методу

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

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

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

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

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

Проєктний метод фінансування дозволяє диверсифікувати джерела залучення фінансових ресурсів та механізмів їх поєднання. Серед потенційних джерел фінансування за проєктним методом є:

- кошти державного, міських та обласних бюджетів;
- кошти міжнародних партнерів;
- благодійні внески від меценатів, інших фондів, бізнесу.

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

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

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

## 11.2. Доцільність проєктного фінансування культури

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

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

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

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

Можна виокремити три рівні публічного фінансування регіональних культурних проєктів:

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

## П.3. Релевантний досвід проєктного фінансування культури на регіональному рівні

### Український досвід

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

### Регіональні проєкти Українського культурного фонду

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

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

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

До 2022 року стандартний бюджет фонду становив 860 млн грн, але з початком повномасштабного вторгнення він скоротився до 150 млн грн. Скорочення державного фінансування зменшило можливості Українського культурного фонду підтримувати культурні ініціативи, особливо на регіональному рівні. УКФ також залучає міжнародне фінансування, наприклад, у 2024 році отримано €150 000 від міжнародних партнерів,

серед яких Європейський Союз, Міністерство культури Люксембургу, посольство Нідерландів в Україні. Втім, міжнародного фінансування недостатньо, щоби повністю замінити втрачене державне фінансування.

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

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

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

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

1. **«Локальна культура»** – спрямований на підтримку культурних ініціатив в малих населених пунктах через промоцію місцевої культури, народних ремесел та промислів. Загальний бюджет підпрограми становить 11 млн грн, сума одного гранту коливається від 400 000 грн до 1 млн грн. Основними продуктами за ЛОТом є мистецькі виставки, експозиції, екскурсії тощо. До програми можуть долучитись заявники з індивідуальними проєктами.
2. **«Культура корінних народів України»** – спрямований на збереження культури корінних народів (кримських татар, кримчаків та караїмів), які постраждали зокрема від російської агресії. Загальний бюджет підпрограми становить 7 млн грн, сума

одного гранту коливається від 700 000 грн до 3 млн грн. Пріоритетами програми за цим напрямом є ретроспективне осмислення культури Криму і формування візії майбутнього культурного ландшафту Криму. Основним продуктом ЛОТу є культурно-мистецькі проекти. До програми можуть долучитись заявники як з індивідуальними проектами, так і проектами в межах національної та [міжнародної співпраці](#).

3. **«Реінтеграція культурою» (проекти для прифронтових та деокупованих територій)** – спрямований на реалізацію культурної складової реінтеграційної політики держави на деокупованих територіях. Загальний бюджет підпрограми становить 10 млн грн, сума одного гранту коливається від 300 000 грн до 800 000 грн. Основними продуктами ЛОТу є культурно-мистецькі проекти, концерти, виставки тощо. До програми можуть долучитись заявники з індивідуальними [проектами](#).

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

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

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

Однак для досягнення справжньої децентралізації та розвитку культури у регіонах необхідно активніше застосовувати підхід "знизу вгору". Цей підхід передбачає підтримку ініціатив, які виникають безпосередньо у громадах, та розвиток

горизонтальних зв'язків між культурними акторами в регіонах. Така модель дозволяє враховувати місцеві потреби та специфіку кожної громади, а також сприяє обміну досвідом та створенню мережі культурних осередків, які взаємодіють один з одним. Український культурний фонд планував у своїй діяльності активніше сприяти такому підходу, але рівень поточної регіональної діяльності УКФ через брак фінансування не відповідає ні рівню інституційної спроможності установи, ні планам з розвитку, що існували до повномасштабного вторгнення.

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

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

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

Також в рамках програми «Культура. Регіони» мали реалізуватись конкурси «Регіональна ініціатива. Одеса» та [«Регіональна ініціатива. Чернівці»](#).

Жодна з регіональних ініціатив програми «Культура. Регіони» не стартувала через початок повномасштабного вторгнення РФ, що призвело до суттєвої зміни бюджетних пріоритетів у країні. Фінансування Українського культурного фонду різко скоротили, а співфінансування регіональних культурних проєктів зупинили, оскільки кошти перерозподілили на першочергові потреби безпеки та захисту.

## Регіональні підрозділи Українського культурного фонду

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

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

Функція підтримки регіональних проєктів переважно реалізовувалася через відрядження співробітників УКФ до 2022 року, проте через брак фінансування на поточний момент такі поїздки стали обмеженими. Особливо складно забезпечити підтримку у тих областях, звідки подається найменше заявок, як, наприклад, у Миколаєві. Для компенсації браку прямих візитів у ці регіони УКФ організовує тренінги, але їх ефективність також обмежена через відсутність постійної присутності на місцях. Законодавство передбачає можливість створення регіональних підрозділів УКФ, однак питання їх доцільності залишається відкритим. Такий підхід вимагає значних ресурсів, які могли би бути спрямовані на інші, потенційно ефективніші механізми підтримки. Наприклад, УКФ для підтримки регіональних ініціатив може сконцентруватися на наданні експертної підтримки або співфінансуванні проєктів, що забезпечило би кращий доступ заявників до фінансування без створення нових структур.

## Регіональні фонди культури в Україні

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

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

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

## Фонд культури Львова

### Діяльність Інституту стратегії культури

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

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

Серед стратегічних пріоритетів визначено:

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

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

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

## Створення Фонду культури Львова

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

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

Серед потенційних джерел фінансування ФКЛ є:

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

Попит на таку інституцію зумовлений також потребою у поєднанні різних джерел фінансування. Враховуючи різноманітність потенційних джерел залучення фінансування був необхідний механізм їх поєднання. Серед запропонованих механізмів:

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

Державний/публічний партнер у державному приватному партнерстві (ДПП) – ФКЛ може виконувати функцію публічного (державного) партнера в [ДПП](#).

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

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

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

## Львівський культурний хаб

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

## Буковинський культурний фонд

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

Як заявляли представники Чернівецької обласної державної адміністрації, Буковинський культурний фонд створили з метою підтримки творчих ініціатив та реалізації культурних проєктів через надання всім митцям рівного доступу до публічних коштів на регіональному рівні. У місцеві бюджети закладаються кошти на витрати за напрямом культури, але вони знаходяться у користуванні виключно комунальних установ, зокрема обласних театрів та філармоній. Буковинський культурний фонд створили для виділення частини цих коштів на здійснення проєктів через вільний конкурс серед культурних митців. Доступ до коштів мали будь-які громадські організації, фізичні особи, установи. Це дало би змогу створити конкурентну модель культурної інфраструктури [у регіоні](#).

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

## Фонд культури та креативу у Харкові

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

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

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

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

## Іноземний досвід

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

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

Переваги такого підходу включають гнучкість у підтримці різноманітних проєктів: від короткострокових ініціатив, як-от фестивалі чи експериментальні виставки, до багаторічних програм, що розвивають культурне середовище. Фінансування проєктів допомагає громаді зберегти культурну ідентичність, залучати туристів і стимулювати місцеву економіку. Наприклад, модель співфінансування у Варні дозволяє ефективно використовувати бюджетні кошти для підтримки популярних культурних подій, які частково забезпечують себе самі завдяки продажу квитків та підтримці інших фондів. Проте виникають і проблеми. Наприклад, культурні проєкти, які можуть генерувати власний дохід, ставлять під сумнів необхідність їх фінансування з місцевого бюджету, що може призвести до конфліктів щодо розподілу ресурсів. Інша проблема – це ризик недостатньої прозорості та контролю над виконанням проєктів. Наприклад, в Ейндховені кошти мають повертатися, якщо заявники за проєктом не виконують своїх зобов'язань, а це допомагає контролювати результативність фінансування.

Дослідженням тематики фінансування культурних ініціатив на місцевому рівні займалась Агенція економічного розвитку PPV Knowledge Networks на замовлення

Інституту стратегії культури (м. Львів), результати викладено в роботі [«Аналітичне дослідження підходів до фінансування культури на місцевому рівні та закордоном»](#). Дослідження створювалось з метою пошуку моделей, аналізу переваг та ризиків у створенні Фонду культури. Нижче ми розглянемо релевантні приклади підходів до фінансування культури за кордоном.

## Фонд культури міста Варна

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

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

[Серед стратегічних цілей](#) до 2019 року встановили:

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

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

У 2022 році [фондом](#) було затверджено співфінансування 98 проєктів за напрямками фестивалі та конкурси, творчі проєкти, національна та міжнародна співпраця, громадськість.

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

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

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

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

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

За напрямом міжнародного та національного співробітництва існує два піднапрями фінансування: мобільність творчих колективів та індивідуальних артистів Варни – до €2500 зі співфінансуванням у 30%; спільне національне та європейське культурне виробництво – до €10 000 зі співфінансуванням у 30% від загального бюджету.

Навчальні програми фінансуються до €7600 із часткою самофінансування заявника 10% або 30% залежно від виду піднапряму культурного [проєкту](#).

## Фонд культури міста Ейндховен

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

Метою фонду є:

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

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

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

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

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

## 12. Оцінка можливості впровадження конкурсного проєктного методу фінансування

### 12.1. Переваги конкурсного проєктного методу фінансування

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

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

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

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

Незважаючи на всі переваги проєктного фінансування, програмно-цільовий метод залишається важливим компонентом стабільного розвитку культурної сфери. Базове фінансування забезпечує підтримку інфраструктури культурних установ, зокрема театрів, музеїв, бібліотек, і гарантує їхнє довгострокове функціонування. Програмно-цільовий метод фінансування орієнтований на стратегічні цілі розвитку культури, забезпечує сталість базової інфраструктури. У разі відсутності такого фінансування культурні інституції можуть втратити стабільність і поступово припинити існування.

Повний перехід на проєктне фінансування у сфері культури є недоцільним, оскільки він не забезпечить сталість інфраструктури. Залучення виключно конкурсних грантів

і разових проєктів не дозволяє культурним установам впевнено планувати свою діяльність у довгостроковій перспективі, адже фінансування може бути нестабільним. Зокрема, у разі скорочення бюджету чи відсутності грантів такі проєкти можуть припинятися, що призведе до втрати доступу до культурних послуг на рівні громади та швидкої деградації культурного середовища.

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

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

**Отже, оптимальним підходом є збереження програмно-цільового методу для підтримки базових культурних установ і одночасне впровадження конкурсного проєктного фінансування для окремих ініціатив.**

## 12.2. Необхідність змін в умовах повномасштабної війни

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

Необхідність стабільного і достатнього фінансування є ключовою умовою для розвитку культурної інфраструктури. В умовах війни культура опинилася в ситуації

хронічного недофінансування. Проте важливо розуміти, що культурна сфера є не лише «споживачем» бюджетних ресурсів, а й важливим чинником стійкості суспільства в умовах кризи. Тому, окрім стабілізації поточного фінансування, потрібне його суттєве збільшення, яке би дозволило не тільки підтримувати існуючу інфраструктуру, а й розвивати нові культурні ініціативи.

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

### 12.3. Результати впровадження змішаного фінансування

Навіть в умовах обмеженого фінансування, існуючу систему можна зробити більш ефективною, поєднавши програмно-цільовий метод із проєктним підходом чи грантами інституційної підтримки. Програмно-цільове фінансування забезпечує стабільне функціонування основної культурної інфраструктури, такої як театри, бібліотеки та музеї, що дозволяє зберегти базові культурні послуги (ті послуги, які мають обов'язково бути [доступними](#)) для громадян на середньо- та довгострокову перспективу. Це базове фінансування захищає культурні установи від економічних ризиків і дозволяє їм підтримувати свою діяльність навіть у складних умовах, спрямовуючи ресурси на забезпечення сталості культурного середовища.

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

Поєднання програмно-цільового та проєктного методів також дозволяє розширити доступ до культурної інфраструктури для приватних діячів і організацій. Приватні ініціативи отримують можливість брати участь у культурному житті регіонів, користуючись існуючими ресурсами й співпрацюючи з державними установами, що сприяє розвитку локальної культурної екосистеми. Більше того, такий підхід

надає найбільш спроможним установам можливість залучати додаткові ресурси для розвитку через проєктні гранти, посилюючи їхню інституційну спроможність і сприяючи модернізації культурної інфраструктури на місцях.

## 12.4. Рівні впровадження проєктного фінансування культури у громадах

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

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

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

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

Оптимальним варіантом організації фінансування культурних проєктів може бути **передача основної роботи з підтримки регіональних ініціатив на місцеві фонди культури.** У такій структурі фінансування керівництво міст має проявляти політичну

волю для створення й підтримки таких фондів, а місцеві спільноти повинні довіряти експертизі цих установ. Важливим фактором є також інституційна спроможність: тоді як великі міста, як-от Львів чи Харків, можуть забезпечити необхідну експертизу і ресурси для роботи місцевих фондів культури, малі міста часто відчувають нестачу кадрового та фінансового забезпечення.

Проблемою культурних проєктів є те, що фінансування здійснюється в межах одного бюджетного року, що значно обмежує горизонт планування. Такий підхід унеможлиблює реалізацію масштабних та довгострокових ініціатив без залучення зовнішнього фінансування, такого як міжнародні гранти чи меценатська підтримка. Це підкреслює необхідність розробки механізмів, які би дозволили відокремити фінансування культурних проєктів від жорстких рамок бюджетного року.

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

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

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

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

## 12.5. Релевантність іноземного досвіду для України

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

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

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

## 13. Огляд моделей оцінки економічного впливу культурних ресурсів

Оцінка економічної доцільності культурних ресурсів базується на аналізі впливу культури на різні аспекти життя – економіку, суспільство, культуру та екологію. Культурна спадщина є не лише носієм духовних і культурних цінностей, але й значним економічним ресурсом, що сприяє розвитку регіонів і створенню робочих місць. Аналіз таких моделей допомагає визначити, наскільки ефективно можуть використовуватися культурні ресурси для досягнення сталого розвитку, залучення інвестицій та покращення якості життя.

Основними моделями, які ми розглядаємо, є ті, що враховують економічні, соціальні, культурні та екологічні впливи. Вони також аналізують питання залучення інвестицій та вплив на розвиток регіонів і територіальних громад. Типологія моделей оцінки впливу культурних ресурсів, котру ми представляємо в цьому розділі, базується на [європейських методиках](#). Для кожної моделі, ми представляємо успішний кейс її застосування в країнах ЄС.

Для спрощення класифікації моделей оцінки культурних ресурсів, їх можна розділити на дві широкі групи залежно від економічного впливу цих ресурсів:

1. **Моделі оцінки культурних ресурсів із значним економічним впливом** розглядають культурні ресурси як фактори, що безпосередньо сприяють економічному зростанню через створення робочих місць, залучення туристів та інвестицій. Основні моделі цієї групи:
  - **Модель загальної економічної вартості (ЗЕВ)** визначає загальну вартість культурного ресурсу з урахуванням його прямих і непрямих економічних вигод. Наприклад, якщо у громаді є замок з музеєм, ЗЕВ враховуватиме дохід від квитків, витрати туристів на готелі та ресторани, а також довгостроковий економічний ефект від популяризації регіону через культурні заходи, що проводяться в замку.
  - **Модель дослідження економічного впливу** зосереджується на вимірюванні впливу культурних проєктів на місцеву економіку, зокрема через туризм і зайнятість. Наприклад, проведення щорічного музичного фестивалю в регіоні оцінюється через кількість туристів, які відвідають захід, їх витрати на транспорт, проживання та харчування, а також додаткові робочі місця, створені для обслуговування фестивалю.
  - **Моделі оцінки культурної спадщини, не засновані на ринку**, враховують економічну цінність культурних об'єктів, яка не має ринкової основи. Наприклад,

відновлення старовинного храму оцінюється не лише через доходи від відвідувачів, а й через нематеріальну цінність для місцевої громади, збереження культурної ідентичності та історичної спадщини.

- **Модель оцінки на основі ринкових показників (ОРП)** використовує ринкові дані для оцінки вартості культурних ресурсів, наприклад, через ціни на нерухомість у регіоні. Наявність поблизу історичного парку або музею може підвищувати ціни на нерухомість у цьому районі. Наприклад, вартість квартир поблизу музею зростає через престижність розташування.
- **Динамічна та цілісна модель впливу** враховує довгостроковий економічний ефект від збереження та використання культурних ресурсів. Відновлення старовинної фабрики під креативний хаб не лише створює робочі місця в короткостроковій перспективі, але й довгостроково залучає інвестиції, збільшує туристичний потік і сприяє розвитку локального бізнесу.
- **Підхід «Чотири стовпи»** розглядає вплив на чотири ключові сфери:
  - Економіку: залучення туристів і створення робочих місць.
  - Громаду: підвищення якості життя місцевих жителів через освітні заходи.
  - Культуру: збереження та популяризація локальних традицій.
  - Екологію: використання екологічно чистих матеріалів для будівництва.

2. Моделі оцінки культурних ресурсів із незначним економічним впливом фокусуються на тих аспектах культурних ресурсів, які не мають суттєвого економічного впливу, але є важливими для суспільної та культурної цінності. Основні моделі цієї групи:

- **Модель внутрішньої цінності** оцінює вартість культурного ресурсу з позиції його унікальної внутрішньої значущості для громади.
- **Модель соціальної та культурної цінності** аналізує вплив культурних ресурсів на соціальну згуртованість та культурну ідентичність.
- **Модель екологічної цінності** враховує екологічний вплив від збереження та використання культурної спадщини.
- **Модель цінності для майбутніх поколінь** оцінює значення культурного ресурсу для збереження його для прийдешніх поколінь.

- **Модель освітньої та дослідницької цінності** зосереджується на культурних ресурсах як джерелах знань та освітніх можливостей.

Такий підхід до класифікації моделей дозволяє ефективно розділити методи оцінки культурних проєктів за їхнім економічним значенням та соціокультурною цінністю.

В наступних двох розділах ми розглядаємо їх детальніше, оцінюємо позитивні та негативні аспекти застосування, а також надаємо приклади використання моделей.

## 14. Оцінка культурних ресурсів, що мають значний економічний вплив

Культурні ресурси охоплюють матеріальні й нематеріальні цінності, що передані від минулих поколінь і є основою для збереження історії, традицій і спадщини. Вони можуть мати значний економічний вплив, сприяючи залученню туристів, розвитку місцевого бізнесу та створенню нових робочих місць, особливо в регіонах із багатою культурною спадщиною. Наприклад, проєкти відновлення історичних будівель та пам'яток нерідко стимулюють розвиток інфраструктури, що в свою чергу позитивно впливає на місцеву економіку та інвестиційну привабливість.

### 14.1. Модель загальної економічної вартості

**Модель загальної економічної вартості (ЗЕВ)** враховує як використані цінності, так і невикористані, що пов'язані з культурною спадщиною.

**Використані цінності** походять з реального використання або споживання певного продукту, наприклад, через доходи від туризму:

- **Пряме використання:** вартість, яка генерується безпосередньо від використання культурної спадщини, наприклад, продаж квитків на історичні пам'ятки.
- **Непряме використання:** вартість, що походить від непрямих переваг культурної спадщини, таких як зростання вартості нерухомості поблизу.

Невикористані цінності приписуються тим ресурсам, якими мешканці громади можуть ніколи не скористатися, але які вони все одно цінують за їхнє існування:

- **Цінність опції:** можливість у майбутньому насолоджуватися використаними цінностями.

- **Цінність існування:** самоцінні якості, такі як унікальність, художня або символічна вартість.
- **Цінність спадку:** вартість культурної спадщини для майбутніх поколінь, яка ґрунтується на альтруїзмі.

## Позитивні аспекти використання моделі:

- **Комплексність:** модель загальної економічної вартості враховує як прямі економічні вигоди, так і непрямі, а також цінності, що не піддаються прямому вимірюванню, як, наприклад, культурна значимість для майбутніх поколінь.
- **Оцінка нематеріальних аспектів:** ця модель включає невикористані цінності, що допомагає повніше оцінити значення культурних ресурсів і врахувати емоційні та символічні аспекти.
- **Гнучкість:** модель застосовується до різних типів культурних об'єктів і дозволяє адаптуватися до ринкових і позаринкових умов.

## Негативні аспекти використання моделі:

- **Складність вимірювання:** оцінка невикористаних цінностей (наприклад, цінності спадку чи існування) вимагає використання складних методів, таких як контингентне оцінювання, які вимагають залучення значних ресурсів.
- **Суб'єктивність:** частина моделі, пов'язана з цінністю існування та опції, залежить від суб'єктивних оцінок людей, що може призвести до великих відмінностей у результатах.

## Рекомендації щодо застосування моделі ЗЕВ:

- **Збереження культурної спадщини:** модель особливо доречна для об'єктів культурної спадщини національного чи регіонального значення. Вона допомагає оцінити не лише поточні економічні вигоди (наприклад, доходи від туризму), а й символічну та соціальну цінність, важливу для збереження історичних пам'яток.
- **Оцінка інвестицій у культурні проекти:** ЗЕВ може бути використана під час планування інвестицій у відновлення чи розвиток культурних об'єктів. Вона дозволяє оцінити потенційні вигоди та витрати не тільки з економічної точки зору, а й з точки зору впливу на громаду та культурну ідентичність.

- **Вирішення конфліктів між забудовниками та захисниками культурної спадщини:** модель може бути корисною при врегулюванні конфліктів щодо забудови або зміни використання територій, де розташовані об'єкти культурної спадщини. Завдяки ЗЕВ можна обґрунтувати доцільність збереження культурних об'єктів, транслюючи їхню цінність для громади та майбутніх поколінь.
- **Оцінка соціально-культурного впливу на громади:** використання моделі ЗЕВ сприяє розумінню важливості культурної спадщини для суспільства, зокрема для зміцнення локальної ідентичності та соціальної стабільності. Тому модель рекомендується застосовувати при розробці стратегій розвитку регіонів із культурними ресурсами.

## **Випадки, у яких застосування моделі ЗЕВ є доцільним:**

- **Проекти збереження та реставрації культурних пам'яток:** наприклад, під час визначення пріоритетів фінансування культурних об'єктів, особливо тих, які не приносять значних прямих доходів, але є цінними з точки зору культурної спадщини.
- **Стратегії розвитку туризму:** для оцінки довгострокової економічної ефективності інвестицій у туристичні об'єкти, які є історично та культурно значимими.
- **Розробка політики в галузі охорони культурної спадщини:** ЗЕВ допоможе оцінити, як зміни в політиці (наприклад, нові законодавчі обмеження щодо забудови) можуть впливати на цінність культурних ресурсів для громадян і суспільства загалом.

## **Приклади застосування моделі**

[Церква Боргунд у Норвегії](#) – дерев'яна церква, що є однією з найвідоміших в країні, щорічно потребує витрат на утримання у розмірі приблизно 2 мільйони норвезьких крон (близько 245,523 євро). Незважаючи на це, доходи від продажу квитків досягають 1.75 мільйона крон, що свідчить про високу популярність церкви серед туристів. Церква залучає відвідувачів, які витрачають гроші на проживання, транспорт, сувеніри та інші місцеві розваги, як-от риболовля. Це зі свого боку сприяє економічному зростанню в регіоні. Завдяки діяльності церкви генерується 168 людинороків зайнятості, що приносить 11 мільйонів крон податкових надходжень. Таким чином, економічний вплив Церкви Боргунд значно перевищує її витрати на утримання.

[Понт дю Гарду Франції](#) – давній римський акведук, об'єкт Світової спадщини ЮНЕСКО. Утримання Понта дю Гард вимагає приблизно 7 мільйонів євро на рік, з яких 3.4 мільйона євро фінансуються місцевими та регіональними органами влади. Акведук також генерує 3.6 мільйона євро доходів через надання послуг відвідувачам, йдеться про ресторани, паркінги та продаж квитків. Витрати туристів на послуги поза межами акведука оцінюються на рівні 135 мільйонів євро. У результаті, податкові надходження від діяльності Понта дю Гард становлять близько 21.5 мільйона євро. Цей приклад демонструє, як збереження культурних об'єктів може мати значний позитивний вплив на місцеву економіку, створення робочих місць та забезпечення доходів для громади.

## 14.2. Модель дослідження економічного впливу

**Дослідження економічного впливу** розраховують вплив культурного проєкту або об'єкта на економічні показники, такі як ВВП, податкові надходження, зайнятість та особисті доходи.

Основні методи дослідження:

- **Аналіз розміру:** підсумовує доходи або витрати, пов'язані з культурною спадщиною, для визначення їх частки у ВВП.
- **Аналіз потоку:** оцінює витрати, які не відбулися би, якби не був реалізований культурний проєкт або подія.
- **Аналіз мультиплікатора:** обчислює фінансові ефекти зміни попиту, як, наприклад, витрати туристів у місцевій економіці.

### Позитивні аспекти використання моделі:

- **Конкретність даних:** цей підхід дозволяє отримати чіткі економічні показники, зокрема зростання ВВП чи збільшення робочих місць, що спрощує оцінку економічного впливу культурних ресурсів.
- **Вимірюваність:** оскільки модель базується на фактичних доходах та витратах, її легко адаптувати до поточних економічних умов, що робить результати об'єктивними та точними.
- **Аналіз ефекту розширення:** дозволяє оцінити вторинні ефекти культурних проєктів на місцеву економіку, зокрема створення нових робочих місць та розвиток інфраструктури.

## Негативні аспекти використання моделі:

- Обмеженість охоплення: модель фокусується на економічних показниках і не враховує соціокультурні аспекти, які також можуть мати значний вплив, але їх важко виміряти у фінансових показниках.
- Труднощі з оцінкою непрямих впливів: важко оцінити всі непрямі ефекти культурних ресурсів, оскільки деякі з них можуть проявлятися лише через тривалий час або в непрямій формі.
- Залежність від доступних даних: аналіз вимагає точних економічних даних, і за відсутності надійної статистики можуть виникнути проблеми з коректністю результатів.

Дослідження та методології, що фокусуються на економічному впливі культурної спадщини, пропонують різноманітні приклади:

### ■ Вплив на ринок праці:

У Франції дослідження, проведене у 2006 році, показало, що сектор культурної спадщини забезпечує робочі місця для 18 000 осіб, з яких 14 000 зайняті в реставраційних роботах на історичних об'єктах. Польща теж надає значної ваги сектору культурної спадщини: за оцінкою, здійсненою 2001 року, створено близько 7 400 повноцінних робочих місць на постійній основі у сфері збереження історичних пам'яток.

Ці приклади відображають загальну тенденцію, де культурна спадщина виступає важливим джерелом зайнятості. Водночас культурна спадщина є трудомістким сектором, що потребує висококваліфікованих фахівців, особливо в галузі реставрації. Цей сектор має великий потенціал для створення нових робочих місць, оскільки реставраційні роботи включають не лише технічне обслуговування, але й залучення місцевих фахівців – малярів, електриків і [телярів](#).

### ■ Вплив на ринок нерухомості:

Економічні дослідження у сфері спадщини здебільшого фокусуються на готовності споживачів платити за житло в історичних районах, застосовуючи гедонічні моделі, що враховують характеристики об'єктів і витрати на придбання. Культурна спадщина часто сприяє зростанню добробуту та позитивно впливає на ринок нерухомості у її безпосередньому оточенні, оскільки такі локації асоціюються з історичною значимістю, психологічною стабільністю та престижем.

Метод гедонічного ціноутворення є ефективним інструментом для оцінки впливу спадщини на ринок житла, однак він стикається з викликами у відокремленні «ефекту спадщини» від політики збереження, що може впливати на ціни в сусідніх районах. Зокрема, дослідження 2012 року в Англії розглядає витрати та вигоди від проживання поблизу культурних об'єктів, використовуючи метод гедонічних цін і доповнюючи його інтерв'ю та анкетуванням для більш глибокого розуміння впливу на сусідні житлові ціни. Дослідники проаналізували понад мільйон транзакцій на ринку нерухомості і провели опитування серед власників будинків у десяти вибраних зонах. Виявилось, що власники нерухомості в зонах охорони отримали приріст у 23% до своїх цін на житло. При цьому витрати, пов'язані з обмеженнями використання і обслуговування, значно менші за переваги, що випливають із проживання в таких районах. Основним фактором, що впливає на зростання цін, є так званий «ефект спадщини», який визначається особливим характером місця та його об'єктами культурної спадщини.

## ■ Вплив культурного туризму:

у 2011 році було проаналізовано економічний вплив музею Лувр у Парижі. Для оцінки впливу застосовано три методи: аналіз часу, витраченого відвідувачами на музеї, оцінка відносної мотивації туристів відвідати Париж через Лувр, а також фокус на тих, хто вказує Лувр як основну причину своєї поїздки. Залежно від методу та середньої річної заробітної плати 2006 року, музей генерує від 10292 до 21225 робочих місць. Дослідження підкреслює важливість Лувру не лише для туристичної індустрії, але й для інших економічних секторів, таких як торгівля та послуги, а також його роль у залученні інвестицій і створенні позитивного іміджу Парижа. Основною знахідкою стало те, що культурна та соціальна цінність Лувру разом із його економічним впливом є суттєвою для розуміння його ролі в економіці міста.

## ■ Методології економічного впливу:

- **Аналіз витрат і вигод:** використовується для оцінки економічної доцільності проєкту.
- **Дослідження ринку:** служать для аналізу попиту та пропозиції культурних товарів і послуг.
- **Моделі «вхід-вихід»:** дозволяють виміряти взаємозв'язки між різними секторами економіки, включаючи культурний сектор.
- **Аналіз мультиплікатора:** використовується для оцінки непрямих та індукованих ефектів первісних витрат на економіку.

Традиційні економічні дослідження часто зосереджуються тільки на короткострокових вигодах і можуть бути хибними, якщо не враховують довгострокові витрати та можливі негативні наслідки. Деякі дослідження можуть переоцінювати економічний вплив, ігноруючи негативні ефекти, а також помилково розраховувати мультиплікатор.

Дослідження економічного впливу культурних проєктів та об'єктів є важливим інструментом для оцінки їх внеску в економіку, зокрема через такі показники як ВВП, податкові надходження, зайнятість та особисті доходи. З використанням різних методів, зокрема аналізу розміру, потоку та мультиплікатора, ця модель дозволяє отримати конкретні та вимірювані дані, що робить результати досліджень більш об'єктивними.

Однак, незважаючи на позитивні аспекти, зокрема точність даних та можливість оцінки вторинних економічних ефектів, існують певні обмеження. Серед них – обмеженість охоплення, що не дозволяє враховувати соціокультурні аспекти, та труднощі в оцінці непрямих впливів. Окрім того, точність результатів надто залежить від доступності та якості економічних даних.

## **Рекомендації щодо застосування моделі:**

- **Оцінка культурних проєктів:** модель ефективно застосовується для оцінки економічного впливу культурних проєктів, як-от реставрація історичних об'єктів або проведення культурних заходів. Використання аналізу витрат і вигод може допомогти у визначенні економічної доцільності нових проєктів.
- **Планування та розвиток регіонів:** дослідження економічного впливу може бути корисним для місцевих урядів та організацій, які займаються плануванням розвитку культурних і туристичних ресурсів. Зокрема, дані можуть слугувати основою для прийняття рішень щодо фінансування культурних ініціатив та інфраструктури.
- **Дослідження впливу на ринок праці:** з огляду на велику частку зайнятості у культурному секторі, модель може бути корисною для аналізу потреб у кваліфікованих кадрах і потенціалу для створення нових робочих місць, особливо у реставраційних проєктах.
- **Оцінка впливу на ринок нерухомості:** використання методів гедонічного ціноутворення може бути ефективним для аналізу впливу культурної спадщини на ціни житла в історичних районах. Це дозволяє зрозуміти, яким чином культурна спадщина може підвищувати вартість нерухомості і які фактори впливають на цю динаміку.

- **Культурний туризм:** модель також може бути застосована для аналізу економічного впливу культурних установ (наприклад, музеїв) на місцеву економіку, оскільки допомагає зрозуміти, як культурний туризм сприяє зростанню економіки.

## **Випадки, у яких застосування моделі є доцільним:**

- **Реставрація історичних пам'яток:** для оцінки потенційного впливу реставраційних робіт на економіку місцевої громади, включаючи створення робочих місць та залучення туристів.
- **Організація культурних подій:** аналіз економічних вигод від проведення фестивалів, виставок або концертів, включаючи витрати, пов'язані із заходами, та їхній вплив на місцеві підприємства.
- **Вивчення впливу культурної спадщини на ринок нерухомості:** дослідження того, як близькість до культурних об'єктів може підвищувати вартість нерухомості в регіонах, що зазнають впливу культурної спадщини.
- **Розробка програм культурного розвитку:** визначення потенційних економічних вигод від інвестицій у культурні програми та проєкти, що можуть стати основою для розробки стратегій сталого розвитку.
- **Оцінка культурного впливу в контексті економічної кризи:** використання моделі для дослідження, як культурні проєкти можуть допомогти у відновленні економіки під час кризових ситуацій, зокрема через створення робочих місць та стимулювання місцевого бізнесу.

### 14.3. Модель оцінки культурної спадщини, не заснованої на ринку

Існують різні методи оцінки, що не ґрунтуються на ринкових принципах, які використовуються для оцінки впливу культурної спадщини, особливо коли ринкова вартість не може бути легко визначена. Ось кілька прикладів таких методів:

- **Метод оцінки готовності до сплати (МГС)** ґрунтується на опитуваннях, які визначають, скільки люди готові платити за культурні блага чи послуги. Наприклад, метод ГС був використаний для оцінки соціальних вигод, які виникають внаслідок реставрації вежі Пірата в Годельї, Іспанія.
- **Метод витрат на подорож** використовується для оцінки вартості культурних об'єктів на основі витрат, які відвідувачі несуть на поїздку до об'єкта. Припускається, що готовність платити за подорож свідчить про цінність, яку надають культурному об'єкту.

- Хоча **Метод гедонічних цін** зазвичай застосовується для ринкових оцінок, його також можна використовувати для оцінки неконкретної вартості культурної спадщини через її вплив на ціни нерухомості.
- **Мультикритеріальний аналіз** враховує кілька вимірів рішення і використовує процедури вагомості для порівняння або оцінки різних ефектів проєкту.
- **Якісний аналіз** базується на якісних методах, таких як інтерв'ю, фокус-групи та аналіз документів, для розуміння сприйняття, цінностей і досвіду людей, пов'язаних із культурною спадщиною. Ці методи особливо корисні для оцінки соціальних та культурних впливів.

## Позитивні аспекти:

- **Комплексний підхід:** модель, яка не базується на ринку, використовує різні методи оцінки, що дозволяє врахувати широкий спектр економічних, соціальних, культурних та екологічних факторів, які ринкові методи часто ігнорують.
- **Відповідність культурним особливостям:** неринкові методи (такі як мультикритеріальний аналіз і якісний аналіз) допомагають краще оцінити культурні об'єкти та їхню соціальну цінність, яка може не мати чіткої ринкової вартості.
- **Глибокий аналіз соціальних вигод:** використання методів, як-от метод готовності до сплати, дозволяє виявити готовність суспільства підтримувати збереження культурної спадщини та оцінити її значення для різних соціальних груп.
- **Мультикритеріальний аналіз:** Врахування різних вимірів для ухвалення рішень є гнучким і дозволяє порівняти вплив культурної спадщини з різними проєктами чи ініціативами.
- **Якісний підхід:** завдяки інтерв'ю, фокус-групам та іншим методам можна глибше зрозуміти суспільне ставлення, культурні цінності та емоційний зв'язок із культурною спадщиною.
- **Використання в політиці та управлінні:** ця модель надає більше інструментів для ухвалення рішень органам влади, адже включає не тільки економічний, але й соціокультурний контекст.

## Негативні аспекти:

- **Складність та суб'єктивність:** неринкові методи часто залежать від суб'єктивних даних (наприклад, готовність до сплати або оцінка витрат на подорож), що може призвести до похибок або недооцінки/переоцінки об'єкта.

- **Складність збору даних:** методи, зокрема інтерв'ю чи фокус-групи, потребують значних ресурсів для організації та проведення, а також кваліфікованих спеціалістів для аналізу.
- **Менша точність у фінансовій оцінці:** оскільки методи не враховують ринкову вартість, можуть виникати труднощі з точністю фінансової оцінки, особливо при прийнятті рішень про інвестиції.
- **Часові витрати:** Багато неринкових методів є трудомісткими і потребують більше часу на аналіз даних та підготовку звітів.
- **Залежність від надійності оцінок:** до прикладу, метод гедонічних цін, що використовує непрямі оцінки вартості, може спотворювати реальну цінність через обмежену доступність відповідних даних.
- **Відсутність універсальності:** ці методи часто залежать від культурного контексту й не можуть бути стандартизованими для всіх культурних об'єктів, що знижує їхню універсальність.

## Приклади застосування моделі

Дослідження 2005 року про соціальні вигоди від реставрації Вежі Пірата в Годельї, Іспанія, базувалося на методі готовності до сплати (ГП). Дослідники застосували метод оцінки випадкових витрат (МОВ), створюючи гіпотетичний ринок, щоб запитати місцевих респондентів про їхні витрати на конкретні зміни в об'єкті. Соціальні вигоди від реставрації коливалися від 395642 до 443089 євро, що перевищувало витрати на реставрацію в 120202 євро.

## Рекомендації щодо застосування моделі:

- **Оцінка соціальних вигод:** використання методів, які не засновані на ринкових принципах, дозволяє зрозуміти, як культурна спадщина впливає на соціальні відносини, громади та місцеву ідентичність. Це особливо важливо для проєктів, які спрямовані на поліпшення якості життя та соціального згуртування.
- **Розробка культурної політики:** модель може бути застосована для формування політики, що підтримує збереження та розвиток культурної спадщини, обґрунтовуючи фінансування та інвестиції на основі не тільки економічних, а й соціальних вигод.

- **Планування культурних подій:** застосування моделі для оцінки економічного та соціального впливу культурних подій, таких як фестивалі та виставки, може допомогти у визначенні їхньої доцільності та ефективності.
- **Дослідження впливу на нерухомість:** модель може бути корисною для оцінки впливу культурних об'єктів на ринок нерухомості, що дозволяє краще розуміти, як культурна спадщина впливає на вартість житла та привабливість територій.

## **Випадки, у яких застосування моделі є доцільним:**

- **Реставрація культурних пам'яток:** оцінка соціальних та економічних вигод, які можуть виникнути внаслідок реставраційних робіт, зокрема підвищення туристичної привабливості і створення робочих місць.
- **Культурні ініціативи в громадах:** використання моделі для аналізу впливу локальних культурних проєктів на розвиток громади, включаючи їхній вплив на соціальну згуртованість і економічний розвиток.
- **Вивчення впливу на туристичний сектор:** оцінка, як культурні об'єкти та заходи впливають на туристичну привабливість і витрати туристів.
- **Інтеграція культурної спадщини в міське планування:** застосування моделі для оцінки важливості культурної спадщини при розробці міських стратегій розвитку, що може допомогти у створенні більш стійких і привабливих міських просторів.

Таким чином, модель оцінки культурної спадщини, що не ґрунтується на ринку, є цінним інструментом для всебічного розуміння і управління культурною спадщиною, оскільки дозволяє врахувати різноманітні аспекти цінності, які не завжди можна виміряти в грошовому вираженні.

## 14.4. Модель оцінки на основі ринкових показників

Оцінка на основі ринкових показників (ОРП) використовує ринкові техніки для визначення вартості культурної спадщини. Один з поширених методів – це аналіз гедонічних цін (гедонічні ціни – це метод оцінки економічної цінності, який базується на аналізі ринкових цін товарів або послуг і визначає, як певні характеристики впливають на їх вартість).

## Позитивні аспекти використання моделі:

- **Ринкова прив'язка:** модель використовує ринкові ціни, що дає можливість точно оцінити вплив культурної спадщини на економічні показники, зокрема на ринок нерухомості.
- **Об'єктивність:** оскільки метод базується на ринкових даних, результати вважаються надійними і не залежать від суб'єктивних оцінок.
- **Гнучкість:** метод можна застосовувати для різних типів культурних об'єктів та ринків, де присутній культурний фактор.

## Негативні аспекти використання моделі:

- **Обмеження в оцінці нематеріальних аспектів:** метод не враховує цінності, які неможливо виміряти через ринкові механізми, до прикладу, культурна чи символічна важливість.
- **Ризик недооцінки:** оскільки аналіз зосереджується лише на ринкових показниках, є ризик недооцінки повного значення культурних ресурсів, що може викликати перекося у прийнятті рішень.
- **Залежність від ринку:** коливання на ринку можуть вплинути на оцінку, що робить метод менш стабільним у періоди економічних криз.

Модель оцінки на основі ринкових показників (ОРП) є корисним інструментом для визначення вартості культурної спадщини шляхом використання ринкових технік, зокрема аналізу гедонічних цін. Вона має свої позитивні аспекти, серед іншого, ринкову прив'язку, об'єктивність і гнучкість, що робить її ефективною для оцінки впливу культурної спадщини на економічні показники, на ринок нерухомості. Проте, незважаючи на її численні переваги, модель має суттєві обмеження, оскільки не враховує нематеріальні аспекти культурної спадщини, що може призводити до недооцінки її значення, а також залежить від умов ринку, що робить її вразливою до економічних коливань.

## Приклади застосування моделі

Культурна спадщина впливає на ціни житла в місті Берлін. Використовуючи метод гедонічних цін, дослідники вивчили 8682 транзакції з купівлі-продажу квартир. Близькість до історичних пам'яток значно впливає на вартість житла, причому цей

вплив прямо залежить від відстані до об'єкта спадщини. Цікаво, що не було виявлено суттєвих відмінностей у цінах квартир, розташованих в охоронюваних будівлях, що може бути пов'язано з компенсацією позитивних та негативних ефектів, пов'язаних з такими об'єктами. Загальний зовнішній ефект від спадщини на ринок нерухомості Берліна оцінили в 1.4 мільярди євро.

## Рекомендації щодо застосування моделі:

- **Оцінка вартості нерухомості:** використання моделі для визначення впливу культурних об'єктів на ціни нерухомості, особливо в містах, де культурна спадщина має значний вплив на ринок.
- **Економічне обґрунтування проєктів:** застосування моделі для економічного обґрунтування проєктів, що передбачають збереження або розвиток культурної спадщини, дозволяючи оцінити їхній фінансовий потенціал.
- **Аналіз ринкових тенденцій:** використання ОРП для моніторингу ринкових тенденцій, що стосуються культурної спадщини, дозволяє виявляти зміни в інтересах суспільства та вплив культурних об'єктів на економіку.
- **Стратегічне планування:** застосування моделі в рамках стратегічного планування розвитку міст або регіонів, щоб інтегрувати культурну спадщину в економічну політику.

## Випадки, у яких застосування моделі є доцільним:

- **Визначення цінності культурних пам'яток:** оцінка вартості культурних пам'яток при їх реставрації або відновленні, щоб обґрунтувати інвестиції.
- **Аналіз впливу культурних подій на ринок:** використання моделі для дослідження впливу культурних подій (фестивалі, виставки) на місцеву економіку і ринок нерухомості.
- **Вивчення змін у попиті на нерухомість:** застосування моделі для аналізу, як наявність культурних об'єктів впливає на попит та ціни на нерухомість в околицях.
- **Відстеження економічного впливу політики:** використання ОРП для оцінки економічних результатів політики у сфері культурної спадщини, що допомагає приймати обґрунтовані рішення.

Отже, модель оцінки на основі ринкових показників (ОРП) може бути ефективно використана у низці ситуацій, де важливо врахувати економічні аспекти культурної спадщини, проте її застосування має бути доповнене іншими методами для всебічного оцінювання її значення.

## 14.5. Динамічна та цілісна модель впливу

**Динамічна та цілісна модель впливу** враховує контекст, зацікавлені сторони, природу організації, яка управляє об'єктом, та його призначення для оцінки впливу культурної спадщини.

### Основними компоненти моделі є:

- **Призначення об'єкта:** описує місію та цілі культурного об'єкта, що допомагає зрозуміти його мету та користь для громади.
- **Зацікавлені сторони:** визначає осіб або організації, які мають інтерес або вплив на об'єкт. Розгляд їхніх перспектив є важливим для забезпечення інклюзивного управління.
- **Організація, яка управляє об'єктом:** аналізує структуру управління, стратегії та прийняття рішень. Цей компонент зосереджений на тому, як здійснюється керування об'єктом та як це впливає на його загальний вплив.
- **Макро- та мікроекономічний контекст:** розглядає місцеві та глобальні економічні фактори, що діють на вплив об'єкта культурної спадщини.

### Позитивні аспекти використання моделі:

- **Комплексний підхід:** модель враховує різноманітні аспекти, зокрема зацікавлені сторони, економічний контекст і цілі об'єкта, що дає більш реалістичну оцінку його впливу.
- **Залучення зацікавлених сторін:** завдяки врахуванню інтересів зацікавлених сторін, управління культурною спадщиною стає більш прозорим та інклюзивним, що підвищує ефективність її збереження.
- **Контекстуальний аналіз:** оцінка економічного контексту дозволяє зрозуміти вплив культурного об'єкта не лише на місцеву економіку, але й на глобальні економічні процеси.

## Негативні аспекти використання моделі:

- **Складність реалізації:** оскільки модель є дуже комплексною, її впровадження потребує значних ресурсів і часу для збору даних та проведення аналізу, що може бути важким для малих організацій.
- **Суб'єктивність:** деякі аспекти, такі як місія або цілі об'єкта, можуть бути суб'єктивними і змінюватися залежно від інтересів організації або зацікавлених сторін.
- **Важкість кількісної оцінки:** оцінка впливу зацікавлених сторін або призначення об'єкта може бути важкою для кількісного вимірювання, що ускладнює порівняння результатів з іншими моделями.

## Приклади застосування моделі

Дослідження впливу культурної спадщини в місті Мехелен, Бельгія, використовує динамічну та холістичну модель впливу, щоб оцінити, як культурна спадщина впливає на економічні, соціальні та екологічні аспекти міста. Дослідники врахували різні цілі об'єкта, виявили ключових учасників, таких як місцева адміністрація та жителі, і проаналізували управління спадщиною, зокрема, зміни в організації Monumentenzorg Mechelen. Вивчення контексту показало складність впливів культурної спадщини на соціально-економічну структуру міста. Результати показали позитивну кореляцію між наявністю культурної спадщини та її впливом на різні сфери, хоча довести прямий причинний зв'язок було важко. Таким чином, модель дозволяє комплексно оцінити вплив культурної спадщини, враховуючи різноманітні аспекти та зацікавлені сторони, але підкреслює потребу у подальшому вивченні та вдосконаленні методологій оцінки.

## Рекомендації щодо застосування моделі:

- **Стратегічне планування:** використання моделі для розробки стратегій управління культурною спадщиною, що враховують різноманітні аспекти, може підвищити ефективність збереження об'єктів.
- **Оцінка проєктів:** застосування моделі для оцінки нових проєктів збереження або розвитку культурних об'єктів допоможе виявити потенційні вигоди та ризики, пов'язані з їх реалізацією.
- **Залучення громади:** використання моделі для включення зацікавлених сторін у процес управління може покращити прозорість і підтримку з боку громади, що є критично важливим для успішного збереження культурної спадщини.

- **Дослідження впливу:** модель може бути корисною для наукових досліджень, що вивчають взаємозв'язок між культурною спадщиною та економічними, соціальними та екологічними факторами.

## Випадки, у яких застосування моделі є доцільним:

- **Комплексне управління культурними об'єктами:** модель особливо корисна для великих проєктів з управління культурною спадщиною, де існує потреба у врахуванні багатьох факторів та інтересів.
- **Аналіз впливу на громаду:** застосування моделі для вивчення того, як культурна спадщина впливає на місцеву громаду, може допомогти в розробці політик, спрямованих на підтримку та розвиток місцевих ініціатив.
- **Оцінка економічних вигод:** модель може бути використана для оцінки економічних вигод від культурних об'єктів у контексті туризму, інвестицій або розвитку бізнесу.
- **Визначення пріоритетів у фінансуванні:** застосування моделі допоможе визначити, які об'єкти культурної спадщини заслуговують на пріоритетне фінансування, враховуючи їхню значимість для громади та економіки.

Загалом динамічна та холістична модель впливу є ефективним інструментом для комплексного аналізу та управління культурною спадщиною, але її впровадження має враховувати специфічні умови та ресурси організації.

## 14.6. Підхід «Чотири стовпи»

**Підхід «Чотири стовпи»** базується на концепції чотирьох сфер впливу культурної спадщини: економічний, соціальний, культурний та екологічний. Цей підхід вперше був представлений у [Ханчжоуській декларації 2013 року](#) на міжнародному конгресі ЮНЕСКО «Культура: ключ до сталого розвитку» у Китаї, де культуру було визначено як ключовий компонент міжнародних і національних стратегій сталого розвитку. У Декларації закликають систематично інтегрувати культурний вимір у концепції сталого розвитку та добробуту, а також у розробку політик та програм, і наголошують, що відновлення культурної спадщини допомагає громадам відроджувати свою ідентичність, гідність і відновлюватися після конфліктів.

Основними компонентами моделі є:

- **Економічний вплив:** охоплює фінансові вигоди від культурної спадщини, такі як доходи від туризму, створення робочих місць та підвищення вартості нерухомості.

- **Соціальний вплив:** оцінює, як культурна спадщина впливає на соціальну згуртованість, культурну ідентичність та якість життя громади.
- **Культурний вплив:** досліджує внесок спадщини у сферу освіти, творчості та збереження традицій.
- **Екологічний вплив:** аналізує питання стійкості та збереження ландшафтів у контексті культурної спадщини, забезпечуючи її збереження для майбутніх поколінь.

## Позитивні аспекти використання моделі:

- **Комплексність підходу:** ця модель враховує не лише економічні вигоди, а й соціальні, культурні та екологічні аспекти, що дає більш ширшу картину впливу культурної спадщини.
- **Підтримка соціальної згуртованості:** врахування соціальних аспектів дозволяє культурній спадщині сприяти зміцненню громад та посиленню культурної ідентичності.
- **Екологічна стійкість:** фокус на збереженні навколишнього середовища забезпечує відповідальне управління культурною спадщиною та її захист для майбутніх поколінь.
- **Синергетичний підхід:** підхід сприяє інтеграції культури з іншими аспектами розвитку, роблячи її вагомим складовим сталого розвитку.

## Негативні аспекти використання моделі:

- **Важкість кількісної оцінки:** культурний та соціальний вплив складно виміряти кількісно, що може створити проблеми під час порівняння результатів або ухвалення рішень.
- **Короткостроковий фокус:** економічні дослідження часто зосереджуються на короткострокових вигодах, ігноруючи потенційні довгострокові соціальні та екологічні витрати.
- **Обмеженість у різних контекстах:** модель в основному розроблена для європейського контексту, тому її застосування в інших регіонах потребує адаптації з урахуванням місцевих особливостей.

## Приклади застосування моделі

Культурний квартал Жолнаї був створений шляхом відновлення колишнього заводу кераміки Жолнаї. Проект став частиною успішної заявки Печа на здобуття титулу Культурної столиці Європи у 2010 році. Закриття місцевих гірничих підприємств спричинило гостру потребу в економічній трансформації, і місцева влада побачила у культурній спадщині можливість для відновлення та залучення інвестицій.

## Економічний вплив

Трансформація Культурного кварталу Жолнаї спричинила різноманітні економічні ефекти:

- **Туризм:** квартал став популярною туристичною атракцією, привертаючи відвідувачів до Печа. Дослідження Мурзин-Купіш про вплив відновлення спадщини на місцевий розвиток підтримує цю тезу, хоча кількість туристів не була кількісно оцінена.
- **Створення робочих місць:** відновлення кварталу призвело до появи робочих місць у сфері ресторанного бізнесу, культурного менеджменту, туризму та готельної справи. Однак кількість створених робочих місць не вказана.
- **Інвестиції:** проект залучив значні державні та приватні інвестиції, хоча їх загальний обсяг не визначено.
- **Вартість нерухомості:** поліпшення міського середовища та зростання привабливості кварталу, ймовірно, позитивно вплинули на вартість нерухомості в сусідніх районах, але підтверджуючих даних немає.

Культурний квартал Жолнаї демонструє, що інвестиції у культурну спадщину можуть приносити значні економічні вигоди та позитивно впливати на соціальну, культурну та екологічну сфери.

## Соціальний вплив:

Перетворення Культурного кварталу Жолнаї значно вплинуло на соціальну сферу міста Печ:

- **Соціальна згуртованість:** квартал сприяє соціальній згуртованості, надаючи жителям простір для спілкування та відпочинку. Тут проводяться різноманітні культурні й рекреаційні заходи, які залучають людей різного віку та походження.

- **Почуття приналежності:** відновлення кварталу посилило почуття гордості серед місцевих жителів завдяки оновленню історичного символу. Мешканці відчувають свою приналежність до кварталу й цінують його як важливий актив для громади. Це відповідає думкам про те, що культурна спадщина може зміцнювати соціальну ідентичність та згуртованість.
- **Громадська участь:** квартал сприяє залученню громади через організацію різних заходів, майстер-класів і культурних програм. Участь мешканців у плануванні та управлінні кварталом є ключем до його успішного розвитку, що перегукується з концепцією "сходинок соціальної інклюзії", де підкреслюється важливість участі громади в проектах культурної спадщини.
- **Соціальна інклюзія:** квартал сприяє соціальній інклюзії, створюючи можливості для маргіналізованих груп. Культурні та освітні заходи доступні для людей з різними соціально-економічними можливостями, що відповідає уявленням про культурну спадщину як інструмент соціальної рівності та інтеграції незахищених груп.

Культурний квартал Жолнаї демонструє, що інвестиції в культурну спадщину можуть мати значні соціальні переваги, одночасно створюючи позитивний вплив у сферах економіки, культури та екології. Цей приклад підкреслює ефективність підходу "Чотири стовпи" для розуміння багатогранної цінності культурної спадщини.

## Культурний вплив

Трансформація Культурного кварталу Жолнаї мала глибокий культурний вплив на Печ:

- **Культурне переосмислення:** завдяки створенню Культурного кварталу Жолнаї культурний ландшафт міста отримав новий імпульс. Занедбана промислова зона стала активним культурним центром, що відповідає концепції «зони обміну», яка полягає в інтеграції культурної спадщини з іншими секторами для забезпечення сталого розвитку.
- **Культурна ідентичність:** квартал відзначає історію та традиції керамічного мистецтва регіону, зміцнюючи місцеву культурну ідентичність. Тут знаходяться музеї з експозиціями кераміки Жолнаї, ремісничі майстерні та події, що сприяють збереженню керамічної традиції, а це відповідає визначенню культури за стандартами ЮНЕСКО.

- **Креативність та інновації:** квартал стимулює креативність та інновації, пропонуючи простори для художників і дизайнерів. Мистецькі студії та ремісничі майстерні сприяють експериментам і творчості, підтримуючи роль культурної спадщини як джерела натхнення.
- **Освіта та навчання:** квартал створює освітні можливості через музеї, майстер-класи і культурні програми, завдяки яким відвідувачі можуть дізнатися про історію, техніку виготовлення та культурне значення кераміки Жолнаї, що підкреслює освітню роль культурної спадщини.

Культурний квартал Жолнаї демонструє, що інвестиції в культурну спадщину можуть мати значний культурний вплив, водночас створюючи економічні, соціальні та екологічні переваги. Цей приклад показує ефективність підходу «Чотири стовпи» для розуміння багатовимірної цінності культурної спадщини.

## Екологічний вплив

Трансформація Культурного кварталу Жолнаї в Печ, Угорщина, також має значні екологічні аспекти, які можна виділити:

- **Збереження природних ресурсів:** у процесі ревіталізації використано вже існуючі будівлі, що зменшує потребу в новому будівництві та знижує витрати на природні ресурси, такі як деревина, цегла та інші будівельні матеріали. Це відповідає принципам сталого розвитку.
- **Адаптивне повторне використання:** старі промислові споруди були адаптовані під нові функції, що знижує екологічний вплив від зведення нових будівель і зберігає історичну цінність архітектури.
- **Зелені простори:** у Культурному кварталі були створені або відновлені зелені зони, які покращують якість повітря, сприяють збереженню біорізноманіття і забезпечують місця для відпочинку громадян. Це також позитивно впливає на мікроклімат в окрузі.
- **Екологічна свідомість:** проєкт може включати програми з екологічної освіти для мешканців і відвідувачів, які підвищують свідомість про важливість збереження навколишнього середовища та сталого розвитку.
- **Сталий транспорт:** квартал може заохочувати використання екологічного транспорту, зокрема велосипедів або громадського транспорту, що зменшує викиди CO<sub>2</sub> та інші забруднення повітря.

- **Управління відходами:** проєкт може включати ефективні стратегії управління відходами, такі як переробка та компостування, що сприяє зменшенню кількості відходів, які потрапляють на звалища.
- **Енергетична ефективність:** ремонт і переобладнання старих будівель можуть включати заходи щодо підвищення енергоефективності, до прикладу ізоляцію, використання енергозберігаючих технологій і відновлювальних джерел енергії, що сприяє зменшенню споживання енергії та викидів парникових газів.

Екологічні аспекти Культурного кварталу Жолнаї свідчать про те, що інвестиції в культурну спадщину можуть позитивно впливати на навколишнє середовище, водночас підвищуючи якість життя мешканців та зміцнюючи екологічну стійкість регіону. Ці аспекти підкреслюють важливість інтеграції екологічних принципів у культурні проєкти для досягнення сталого розвитку.

## Рекомендації щодо застосування моделі:

- **Розробка політик:** потрібно використовувати підхід для формування політик, що сприяють сталому розвитку культурної спадщини, включаючи всі чотири сфери впливу.
- **Оцінка проєктів:** потрібно застосовувати модель для оцінки проєктів збереження культурних об'єктів, щоб отримати більш точну картину їхнього впливу на економіку, соціум, культуру та екологію.
- **Співпраця з громадами:** варто використовувати підхід для залучення громади у процес управління культурною спадщиною, що підвищить рівень соціальної згуртованості та культурної ідентичності.
- **Моніторинг та звітність:** треба інтегрувати модель у системи моніторингу та звітності, щоби забезпечити об'єктивну оцінку впливу культурної спадщини та виявлення можливих ризиків.

## Випадки, у яких застосування моделі є доцільним:

- **Стратегії сталого розвитку:** модель є доцільною для регіональних та національних стратегій сталого розвитку, де культура має бути інтегрована у широкий контекст економічного, соціального та екологічного розвитку.
- **Культурні проєкти:** застосування моделі для оцінки культурних проєктів, таких як фестивалі або виставки, дозволяє зрозуміти їхній вплив на всі чотири сфери.

- **Управління ресурсами:** використання моделі при плануванні та управлінні природними та культурними ресурсами забезпечує більш відповідальне використання та збереження їх.
- **Дослідження впливу:** модель може бути корисною для наукових досліджень, які аналізують вплив культурної спадщини на соціальні та економічні процеси, допомагаючи у розробці рекомендацій для управлінців.

Отже, підхід «Чотири стовпи» може бути ефективно використаний для комплексної оцінки впливу культурної спадщини, проте важливо враховувати його адаптацію до специфічних контекстів та потреб.

## 15. Оцінка культурних ресурсів, що не мають значного економічного впливу

Культурні ресурси часто оцінюються з економічної точки зору, але багато моделей зосереджуються на неекономічних аспектах, визнаючи цінність культурної спадщини у соціальних, культурних та екологічних вимірах. Однак більшість джерел фокусується на економічному впливі, тому наведений нижче список моделей оцінки, які не враховують економічний аспект, ґрунтується на інтерпретації доступної інформації та загальних знаннях у цій сфері.

- **Модель внутрішньої цінності** зосереджена на значущості, яку культурна спадщина має для людей і громад. Вона базується на розумінні цінностей, вірувань, історій і традицій, пов'язаних зі спадщиною, і використовує якісні методи, зокрема інтерв'ю, фокус-групи та аналіз архівів, для збору даних про сприйняття та досвід людей.
- **Модель соціальної та культурної цінності** визнає, що культурна спадщина може відігравати ключову роль у формуванні індивідуальної та колективної ідентичності, зосереджуючись на тому, як вона сприяє почуттю приналежності, історичній тяглоті та соціальній згуртованості.
- **Модель екологічної цінності** оцінює внесок культурної спадщини в екологічну та соціальну стійкість, враховуючи, як вона може сприяти збереженню біорізноманіття, управлінню природними ресурсами, адаптації до зміни клімату та соціальній згуртованості.
- **Модель цінності для майбутніх поколінь** акцентує увагу на важливості збереження культурної спадщини для наступних поколінь, підкреслюючи її значення в контексті історичної цілісності, художньої цінності та унікальності.

- **Модель освітньої та дослідницької цінності** оцінює потенціал культурної спадщини для освіти та досліджень, враховуючи, як вона може бути використана для навчання історії, культури, мистецтва та науки, а також для натхнення, творчості й інновацій.

Хоча ці моделі підкреслюють неекономічні цінності культурної спадщини, важливо враховувати їхні обмеження. Некономічна оцінка часто є суб'єктивною та складною для кількісного вимірювання, що ускладнює формулювання конкретних політичних та управлінських рішень. Для комплексного підходу до оцінки культурних ресурсів необхідно враховувати як економічні, так і неекономічні цінності, щоби не затьмарювати внутрішню цінність культурної спадщини та її внесок у соціальний, культурний і екологічний добробут. Некономічні моделі оцінки пропонують цінні інструменти для розуміння важливості культурної спадщини в цілому та ухвалення обґрунтованих рішень щодо її управління та захисту.

## 15.1. Модель внутрішньої цінності

Ця модель визнає, що культурна спадщина має внутрішню цінність, незалежно від її здатності генерувати прибуток. Ця цінність може впливати з унікальності об'єкта, його історичного значення, художньої цінності або символізму. Модель зосереджується на тому, що навіть якщо широка публіка не оцінює об'єкт спадщини, невелика група експертів може надзвичайно високо його цінувати.

### **Позитивні аспекти використання моделі:**

- Підкреслює важливість культурних ресурсів як самодостатніх цінностей, які не завжди потребують економічного виправдання.
- Допомогає зберігати культурну спадщину для майбутніх поколінь, навіть якщо вона не приносить безпосередньої фінансової вигоди.

### **Негативні аспекти використання моделі:**

- Внутрішня цінність часто є суб'єктивною та важкою для вимірювання, що може ускладнити обґрунтування збереження об'єктів спадщини у фінансово орієнтованих рішеннях.
- Може не відповідати очікуванням суспільства, яке хоче бачити реальні, зокрема фінансові, вигоди від збереження спадщини.

## Приклади застосування моделі

У випадку з історичною рибною біржею в Бергені, Норвегія, було застосовано динамічну та цілісну модель впливу для оцінки її культурного значення. У 2011 році, коли будівлі загрожував демонтаж, експерти підкреслили її унікальність та історичну цінність як одного з небагатьох зразків архітектури рибного ринку XVI століття. Завдяки проведеним інтерв'ю з фахівцями, вдалося показати, що попри тиск на знос будівля має значну внутрішню цінність і повинна бути збережена. У результаті, місцева влада ухвалила рішення про збереження будівлі, визнаючи її культурну важливість [для ідентичності міста](#).

### Рекомендації щодо застосування моделі:

- **Культурні установи:** потрібно застосовувати модель у музеях, архівах та культурних центрах для визначення цінності об'єктів, які не мають комерційного потенціалу, але мають важливе культурне значення.
- **Збереження та реставрація:** потрібно використовувати модель для обґрунтування проєктів збереження та реставрації об'єктів культурної спадщини, особливо тих, що не генерують фінансових вигод.
- **Навчальні програми:** рекомендується інтегрування моделі у освітні програми, спрямовані на підвищення усвідомлення культурної спадщини та її цінності серед молоді та громади.

### Випадки, у яких застосування моделі є доцільним:

- **Збереження унікальних об'єктів:** потрібно використовувати модель для об'єктів, які мають унікальні історичні або культурні значення, але не приносять економічних вигод (наприклад, маловідомі артефакти чи традиційні ремесла).
- **Регіональні проєкти:** варто застосовувати модель для оцінки спадщини в малих громадах, де об'єкти можуть мати великий символічне чи культурне значення для місцевого населення, незважаючи на відсутність широкого визнання.
- **Дослідницькі ініціативи:** рекомендується використовувати модель у дослідницьких проєктах, що вивчають зв'язок між культурною спадщиною і суспільством без акценту на економічні результати.

Модель внутрішньої цінності підкреслює, що культурна спадщина має свою значущість, незалежно від її економічної вигоди. Вона зосереджує увагу на унікальності,

історичному значенні, художній цінності та символізмі об'єктів спадщини, вказуючи на важливість їх збереження для майбутніх поколінь. Хоча модель має свої позитивні аспекти, зокрема підкреслення самодостатності культурних ресурсів, вона також стикається з викликами у вигляді суб'єктивності внутрішньої цінності, що ускладнює її вимірювання та обґрунтування у фінансових термінах.

## 15.2. Модель соціальної та культурної цінності

Модель наголошує, що культурна спадщина є важливим ресурсом для соціального та культурного благополуччя. Вона визначає різноманітні складники, такі як освіта, ідентичність, соціальна згуртованість, якість життя та добробут, які взаємодіють, щоби формувати цілісне розуміння значення культурної спадщини в сучасному суспільстві. Незважаючи на виклики, пов'язані зі суб'єктивністю оцінки та складнощами у переході від концептуальних до практичних рішень, модель відкриває нові перспективи для розуміння та збереження культурної спадщини.

Ця модель підкреслює внесок культурної спадщини у соціальне та культурне благополуччя людей і спільнот. Вона включає різноманітні складники як-от:

- **Освіта:** культурна спадщина є освітнім ресурсом, яка надає знання про історію, культуру та суспільство.
- **Ідентичність:** пам'ятники спадщини відіграють важливу роль у формуванні індивідуальної та колективної ідентичності, сприяючи відчуттю приналежності та історичної безперервності.
- **Соціальна згуртованість:** культурна спадщина може бути каталізатором соціальної згуртованості, об'єднуючи людей і зміцнюючи спільноти.
- **Якість життя:** культурна спадщина покращує якість життя, пропонуючи привабливі громадські простори та можливості для відпочинку.
- **Добробут:** культурна спадщина позитивно впливає на психологічний та соціальний добробут людей, покращуючи психічне здоров'я та якість життя.

### Позитивні аспекти використання моделі:

- Підкреслює важливість культурної спадщини для розвитку особистості, формування спільнот та соціальної інтеграції.

- Визначає багатогранність впливу культурної спадщини на суспільство, включаючи освітні, соціальні та психологічні аспекти.
- Створює умови для збереження та розвитку ідентичності, що важливо для культурного багатства суспільства.

## Негативні аспекти використання моделі:

- Суб'єктивність оцінки соціальної та культурної цінності може ускладнювати вимірювання її впливу.
- Може бути важко перейти від концептуальних оцінок до конкретних політичних рішень, що сприятимуть збереженню культурної спадщини.
- У деяких випадках ця модель може конфліктувати з економічними інтересами, які намагаються максимізувати прибуток від використання культурних ресурсів.

## Приклади застосування моделі

Дослідження впливу культурної спадщини на місто Мехелен, Бельгія, використовує модель соціальної та культурної вартості для оцінки внеску культурної спадщини в життя громади. Зокрема, дослідження виявило, що 84% опитаних громадян вважають спадщину ключовим фактором нової ідентичності міста, що підкреслює її важливість для відчуття приналежності та історичної безперервності. Крім того, мешканці відзначили, що культурна спадщина позитивно впливає на якість їхнього життя, створюючи привабливі публічні простори. Це свідчить про те, що культурна спадщина не лише збагачує соціальну тканину громади, але й сприяє її [економічному зростанню](#).

## Рекомендації щодо застосування моделі:

- **Культурні програми:** потрібно використовувати модель для розробки програм, що акцентують увагу на освітніх та соціальних аспектах культурної спадщини, сприяючи розвитку спільнот.
- **Політика збереження:** рекомендується застосування моделі при формуванні політик, які враховують не лише економічні, але й соціальні та культурні вигоди від збереження спадщини.
- **Дослідницькі проєкти:** необхідно інтегрувати модель у дослідницькі проєкти, які вивчають взаємозв'язок між культурною спадщиною та соціальними змінами в суспільстві.

## Випадки, у яких застосування моделі є доцільним:

- **Проекти з розвитку громади:** використання модель в ініціативах, спрямованих на розвиток місцевих громад, де культурна спадщина може стати основою для соціальної інтеграції та підтримки ідентичності.
- **Освітні програми:** застосування модель для розробки освітніх програм у школах і університетах, які сприяють вивченню історії та культури через призму спадщини.
- **Соціальні проекти:** використання модель для проектів, спрямованих на покращення якості життя в громадах, через впровадження культурних заходів, які підвищують соціальну згуртованість та добробут населення.

### 15.3. Модель екологічної цінності

Ця модель визнає тісний зв'язок між культурною спадщиною та навколишнім середовищем. Збереження культурної спадщини часто включає в себе захист навколишнього ландшафту, що сприяє екологічній стійкості. Наприклад, реновація історичних територій може допомогти зменшити міське розширення та зберегти енергію, закладену в існуючих структурах. Джерела вказують на те, що наявність культурної спадщини в історичному міському середовищі може позитивно впливати на екологічну стійкість.

## Позитивні аспекти використання моделі:

- Підкреслює важливість збереження навколишнього середовища у контексті культурної спадщини, що може призвести до більш відповідального ставлення до ресурсів.
- Сприяє збереженню природних ландшафтів, що може мати позитивний вплив на біорізноманіття та екосистеми.
- Взаємозв'язок між культурною спадщиною та навколишнім середовищем може спонукати до інтеграції екологічних практик у процес збереження культурних ресурсів.

## Негативні аспекти використання моделі:

- Може бути важко оцінити екологічну цінність культурної спадщини в кількісному вимірі, оскільки ці оцінки часто є суб'єктивними.

- Існує ризик, що охорона культурної спадщини може стати менш важливою в умовах пріоритету економічного розвитку чи урбанізації.
- Підходи до збереження можуть не враховувати місцеві екологічні умови або потреби громади, що може призвести до конфліктів між збереженням і розвитком.

## Приклади застосування моделі

У дослідженні 2002 року<sup>3</sup> розглядається регенерація району Грейнджер Таун у Ньюкаслі, Англія. Поєднання стратегій збереження культурної спадщини та урбаністичної регенерації сприяло екологічній стійкості. Регенерація цього району допомогла уникнути розширення міста на нові території, зберігши природні простори. Як результат, покращився урбаністичний ландшафт, що створило більш привабливі та стійкі громадські простори. Збереження культурної спадщини виявилось важливим чинником для сталого розвитку міста.

## Рекомендації щодо застосування моделі:

- **Проекти реновації:** використання моделі для розробки проектів з реновації історичних територій, які враховують екологічні аспекти, такі як енергоефективність та збереження природних ресурсів.
- **Політика сталого розвитку:** застосування моделі при формуванні політик, які поєднують збереження культурної спадщини з екологічною стійкістю, сприяючи відповідальному використанню природних ресурсів.
- **Освітні програми:** інтеграція моделі у освітні програми, які навчають важливості взаємозв'язку між культурною спадщиною та навколишнім середовищем.

Модель акцентує увагу на важливості інтеграції культурної спадщини і навколишнього середовища, підкреслюючи, що збереження культурних ресурсів нерозривно пов'язане з охороною екології та природних ландшафтів. Збереження культурної спадщини може не лише забезпечити збереження історичної ідентичності, але й сприяти екологічній стійкості, зменшуючи тиск на природні ресурси та позитивно впливаючи на біорізноманіття. Незважаючи на труднощі у вимірюванні екологічної цінності та ризику зниження пріоритету охорони культурної спадщини, модель пропонує нові перспективи для сталого розвитку.

<sup>3</sup> Pendlebury, J., 2002. Conservation and regeneration: complementary or conflicting processes? The case of Grainger Town, Newcastle upon Tyne. Planning Practice and Research, 17(2), pp. 145-158.

## 15.4. Модель цінності для майбутніх поколінь

Ця модель, також відома як цінність спадщини, підкреслює важливість збереження культурної спадщини для майбутніх поколінь. Вона відображає відповідальність за захист культурних ресурсів, щоби майбутні покоління могли насолоджуватися ними, вчитися на їхньому прикладі та пов'язувати себе з минулим.

### Позитивні аспекти використання моделі:

- Підкреслює важливість збереження між поколіннями, що може сприяти більшій свідомості суспільства щодо значення культурної спадщини.
- Заохочує відповідальне ставлення до ресурсів, оскільки збереження спадщини стає частиною соціальної та культурної відповідальності.
- Сприяє розвитку освіти та культурного обміну, що може допомогти майбутнім поколінням краще розуміти свою ідентичність і спадщину.

### Негативні аспекти використання моделі:

- Може виникнути труднощі у визначенні, які аспекти культурної спадщини є важливими для збереження, оскільки це може бути суб'єктивним процесом.
- Нерідко збереження культурної спадщини вимагає ресурсів та фінансування, що може бути складним у багатьох спільнотах.
- Залишається ризик, що акцент на майбутніх поколіннях може відволікати від актуальних потреб сучасного суспільства в контексті охорони та використання культурної спадщини.

### Приклади застосування моделі

Проєкт [«Cultural Heritage Counts for Europe» \(CHCfE\)](#) присвячено ролі збереження культурної спадщини для майбутніх поколінь. У рамках проєкту було зібрано кількісні та якісні дані, щоби проаналізувати вплив культурної спадщини на стійкий розвиток Європи. Зокрема, проєкт акцентує увагу на передачі знань і дослідженнях, які допомагають зрозуміти переваги культурної спадщини, забезпечуючи її збереження та доступність для наступних поколінь.

### Рекомендації щодо застосування моделі:

- **Освітні програми:** інтегрувати модель у освітні курси, що підвищують свідомість про культурну спадщину серед молоді, навчаючи їх цінності збереження.

- **Культурні ініціативи:** використовувати модель для організації культурних заходів, які підкреслюють важливість спадщини, як-от фестивалі, виставки та лекції.
- **Стратегічне планування:** включати цінності спадщини в стратегічне планування розвитку регіонів, щоб забезпечити баланс між збереженням культурних ресурсів і економічним розвитком.

## **Випадки, у яких застосування моделі є доцільним:**

- **Розвиток місцевих громад:** застосовувати модель в рамках проєктів, що сприяють розвитку місцевих громад через збереження їхньої культурної спадщини, забезпечуючи залучення мешканців.
- **Урбаністичні ініціативи:** використовувати модель при плануванні міських зон, щоби зберегти історичні пам'ятки і запобігти їх знищенню в процесі урбанізації.
- **Крос-культурні проєкти:** застосовувати модель у міжнародних програмах обміну, де учасники можуть навчатися про різні культурні спадщини та їхню цінність, сприяючи глобальному культурному розумінню.

Модель цінності спадщини акцентує увагу на необхідності збереження культурних ресурсів для майбутніх поколінь, підкреслюючи відповідальність сучасного суспільства за їхню охорону. Вона стимулює свідомість про важливість культурної спадщини, сприяє розвитку освітніх програм та культурного обміну, що зі свого боку допомагає молодим людям формувати ідентичність на основі минулого. Проте модель також стикається з труднощами, пов'язаними з суб'єктивністю в оцінці культурних цінностей, фінансовими обмеженнями та ризиками нехтування сучасними потребами.

## 15.5. Модель освітньої та дослідницької цінності

Ця модель оцінює потенціал культурної спадщини для освіти та наукових досліджень. Вона визнає, що культурна спадщина може бути використана для викладання історії, культури, мистецтва та науки, а також для натхнення, творчості та інновацій. Джерела підкреслюють важливість академічних досліджень культурної спадщини для розширення знань та розуміння цієї сфери.

## **Позитивні аспекти використання моделі:**

- Підтримує використання культурної спадщини як цінного ресурсу для освіти, що може сприяти розвитку критичного мислення та творчих навичок у студентів.

- Дослідження культурної спадщини можуть привести до нових відкриттів та інновацій, що сприяє збагаченню культурного контексту та науки в цілому.
- Сприяє глибшому розумінню культурної спадщини, що може зміцнити соціальну згуртованість та ідентичність.

## Негативні аспекти використання моделі:

- Може бути складно інтегрувати культурну спадщину в навчальні програми, особливо в умовах обмежених ресурсів або недостатньої підготовки викладачів.
- Нерідко існує ризик, що акцент на дослідженнях може зосередити увагу на вузьких аспектах культурної спадщини, залишаючи поза увагою інші важливі елементи.
- Можливі труднощі у забезпеченні належного фінансування для досліджень культурної спадщини, що здатне обмежити їхнє охоплення та вплив.

## Освітня цінність

Освітню цінність культурної спадщини можна розглядати з різних перспектив, наголошуючи на її здатності:

- **Сприяти зростанню рівня обізнаності:** культурна спадщина відкриває унікальні можливості для зануреного навчання, розвиваючи важливі навички. В одному із досліджень було продемонстровано, що участь у проєктах, пов'язаних із культурною спадщиною, допомагає учням покращити навички читання та письма, арифметику, спостережливість, критичне мислення та командну роботу (English Heritage, 2007. Heritage Counts 2007. England. London: English Heritage). Учні, серед іншого, набувають практичних навичок, виконуючи завдання, пов'язані з вимірюванням, аналізом історичних матеріалів, розробкою проєктів з консервації та дослідження історичних об'єктів. Учителі також зазначали, що відвідування культурних об'єктів підвищило інтерес, мотивацію та впевненість учнів, сприяючи їхньому кращому розумінню історії.
- **Розвивати ключові навички:** культурна спадщина може сприяти розвитку важливих навичок XXI століття, зокрема творчості, вирішення проблем та критичного мислення. Наприклад, у 2001 році [проєкт дослідження](#) впливу навчання у Великій Британії продемонстрував важливість музеїв, архівів і бібліотек для суспільства, підкреслюючи їх роль у розвитку ключових навичок. Основою проєкту стала розробка загальних результатів навчання (GLO), що допомагають виміряти вплив на освіту. GLO включають:

- знання і розуміння (засвоєння фактів, глибоке розуміння теми, здатність до міжконцептуальних зв'язків);
- навички (інтелектуальні, інформаційні, соціальні, комунікаційні);
- ставлення і цінності (самооцінка, культурна повага).

Проект сприяв навчанню через досвід та самостійне оцінювання і виявив, що музеї та бібліотеки можуть формувати такі навички, як креативність, критичне мислення та вирішення проблем, надаючи простір для неформального навчання.

- **Сприяти соціальній інтеграції:** культурна спадщина може сприяти соціальній інтеграції, надаючи доступ до освіти та знань людям з різних середовищ та з різними можливостями. Як зазначає [дослідження](#), що було проведено для Museums Galleries Scotland, культурні установи, зокрема музеї, можуть посилювати почуття гордості за громаду та зміцнювати її єдність. У рамках наукової роботи було проаналізовано досвід п'яти шотландських музеїв і виявлено, що їхні функціональні цілі включають не лише фізичну доступність, а й побудову глибоких зв'язків із місцевими жителями. Це означає, що музеї мають створювати середовище, яке є відкритим і близьким для громади, сприяючи соціальній згуртованості через повагу до культурного надбання та його осмислення в сучасному контексті.
- **Передавати цінності та знання:** культурна спадщина виступає як засіб передачі цінностей, традицій та знань з минулого наступним поколінням, сприяючи формуванню культурної ідентичності.

## Приклади освітньої цінності:

- **Мехелен, Бельгія:** [Кейс про Мехелен](#) досліджує вплив культурної спадщини на місто, зокрема його освітній аспект. Методологія базується на якісному аналізі, який оцінює вплив спадщини на економіку, суспільство та культуру, не намагаючись його кількісно виміряти. Освіта, як формальна, так і неформальна, визнається критично важливою для усвідомлення значення культурної спадщини. Музеї пропонують різноманітні програми і заходи, що сприяють навчальному процесу. Наприклад, Музей Hof van Busleyden презентує історію міста, а Музей іграшок пропонує інтерактивний досвід для дітей. Таким чином, культурна спадщина через освітні ініціативи сприяє формуванню ідентичності громади та підвищує обізнаність населення про своє культурне надбання.

- **Кейс про музеї в Кракові та Лодзі** досліджує їхній вплив як освітніх просторових засобів. Зокрема, Галерея мистецтв Польщі XIX століття після модернізації значно розширила свої освітні функції, пропонуючи більше уроків, майстер-класів і програм, що дозволило залучити ширшу аудиторію, включаючи людей з обмеженими можливостями. Проєкт «Razem w podróż» (В подорожі разом) демонструє, як музеї можуть сприяти взаємодії між поколіннями, з'єднуючи людей різного віку. Музей ms2 у Лодзі пропонує різноманітні програми для всіх вікових груп, заохочуючи критичне мислення та творчість.

## **Цінність досліджень у сфері культурної спадщини розглядається як ключовий фактор для:**

- Створення нових знань: культурна спадщина є безцінним джерелом інформації для досліджень у різних дисциплінах – історії, археології, архітектурі, антропології та соціології.
- Розуміння минулого: дослідження культурної спадщини дозволяє краще зрозуміти минуле, розкриваючи складнощі попередніх суспільств і надаючи цінну інформацію про еволюцію людства.
- Управління прийняттям рішень: дослідження в області культурної спадщини можуть надати основоположну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень щодо управління, збереження та використання культурної спадщини.

## **Приклади дослідницької цінності**

**Проєкт Cultural Heritage Counts for Europe (CHCfE)** є прикладом масштабного дослідження впливу культурної спадщини в Європі, що прагне надати надійні докази переваг, які культурна спадщина приносить суспільству. Цей проєкт не тільки збирав дані про вплив культурної спадщини, але й сприяв усвідомленню її важливості у суспільстві. У ході дослідження CHCfE були зібрані докази щодо впливу культурної спадщини на економіку, суспільство, культуру та довкілля, а також проведені консультації з експертами різних країн Європи. Цей процес мав два основні завдання: по-перше, зібрати надійні приклади соціоекономічного впливу культурної спадщини, а по-друге, підвищити обізнаність про її цінність, залучивши різноманітні групи на національному, регіональному та місцевому [рівнях](#).

## Методологічні рекомендації зі застосування моделі:

- **Аналіз навчальних програм:** рекомендується проводити регулярний аналіз навчальних програм з метою визначення можливостей інтеграції культурної спадщини із забезпеченням відповідності навчальних матеріалів сучасним вимогам.
- **Підготовка викладачів:** важливо організовувати курси підвищення кваліфікації для викладачів, які працюють з темами культурної спадщини, щоби покращити їхню обізнаність і готовність до викладання.
- **Залучення фахівців:** рекомендується залучати експертів у галузі культурної спадщини до розробки навчальних матеріалів, аби забезпечити їхню якість та відповідність.

## Рекомендації щодо застосування моделі

- **Створення міждисциплінарних курсів:** використовувати модель для розробки міждисциплінарних курсів, які поєднують культурну спадщину з іншими науковими дисциплінами, такими як мистецтво, історія та природничі науки.
- **Наукові дослідження:** підтримувати та заохочувати наукові дослідження, що фокусуються на культурній спадщині, з метою виявлення нових фактів та інновацій, що можуть збагачувати науку.
- **Проведення семінарів і конференцій:** організовувати семінари та конференції, які б об'єднували академіків, дослідників і практиків для обміну досвідом та обговорення нових ідей у сфері культурної спадщини.

Модель оцінки потенціалу культурної спадщини підкреслює важливість використання культурних ресурсів для освіти та наукових досліджень. Вона відкриває нові можливості для викладання історії, культури, мистецтва і науки, а також може слугувати джерелом натхнення для творчості та інновацій. Позитивні аспекти моделі включають розвиток критичного мислення у студентів та збагачення культурного контексту, проте вона також стикається з труднощами інтеграції у навчальні програми, недостатнім фінансуванням і обмеженнями ресурсів.

## 16. Загальні методологічні рекомендації застосування моделей

Для практичного застосування моделей оцінки культурних ресурсів необхідно використовувати систематичний підхід, який включає декілька етапів.

1. **Визначення типу культурного ресурсу та його економічного впливу:** на першому етапі важливо ідентифікувати, до якої з двох основних груп належить ресурс, а саме з економічно значним або незначним впливом. Це дозволить вибрати відповідну модель оцінювання.
2. **Підбір методів збору даних.** Для моделей з економічним впливом, зазвичай, використовують кількісні методи, зокрема аналіз ринкових показників, опитування, статистичні дані, тоді як для моделей з неекономічним впливом застосовуються якісні методи, наприклад, соціологічні опитування та фокус-групи.
3. **Застосування вибраної моделі та обробка даних.** Наприклад, для моделі загальної економічної вартості (ЗЕВ) необхідно оцінити пряму й непряму економічну вигоду культурного ресурсу, використовуючи такі показники, як рівень зайнятості та туристичний дохід. Для моделей внутрішньої цінності або цінності для майбутніх поколінь особлива увага приділяється якісній інформації про соціальні й культурні значення об'єкта.
4. **Аналіз та інтерпретація результатів.** Результати аналізу повинні показати, як саме культурний ресурс впливає на економіку, соціум або культуру. Це допомагає приймати рішення щодо подальших інвестицій або збереження об'єктів.
5. **Звітування та комунікація.** Після завершення оцінки важливо представити результати у зручному форматі для ключових зацікавлених сторін, а це інвестори, громадські організації та органи місцевого самоврядування, що забезпечить їхню підтримку для майбутніх культурних проєктів.

Такий методологічний підхід дозволяє ефективно застосовувати різні моделі для всебічної оцінки культурних ресурсів та їхньої доцільності в економічному, соціальному та культурному контекстах.

**Таблиця 7. Основні моделі оцінки впливу культурних ресурсів**

<b>Оцінка культурних ресурсів, що мають значний економічний вплив</b>				
<b>Назва</b>	<b>Позитивні аспекти використання</b>	<b>Негативні аспекти використання</b>	<b>Рекомендації щодо застосування моделі</b>	<b>Випадки, у яких застосування моделі є доцільним</b>
<b>Модель загальної економічної вартості (ЗЕВ)</b>	Враховання прямої та непрямої вигоди, оцінка нематеріальних аспектів, гнучкість.	Складність вимірювання, суб'єктивність, витратність.	Збереження спадщини, інвестиції в культурні проекти, врегулювання конфліктів щодо забудови.	Проекти реставрації, туризм, культурні ініціативи.
<b>Модель дослідження економічного впливу</b>	Конкретність даних, вимірюваність, аналіз мультиплікатора.	Обмежене соціокультурне охоплення, складність оцінки непрямих ефектів, залежність від даних.	Оцінка економічної доцільності культурних проєктів, розвиток регіонів.	Реставрація, організація подій, ринок нерухомості, культурний туризм.
<b>Модель оцінки культурної спадщини, не заснована на ринку</b>	Комплексний підхід, відповідність культурним особливостям, глибокий соціальний аналіз.	Суб'єктивність, складність збору даних, трудомісткість, залежність від оцінок.	Оцінка соціальної значущості, підтримка збереження спадщини, вплив на громади.	Проекти для зміцнення соціальної ідентичності, неринкові культурні ініціативи.
<b>Модель оцінки на основі ринкових показників (ОРП)</b>	Точна оцінка впливу на економічні показники, об'єктивність завдяки ринковим даним, гнучкість у застосуванні.	Недооцінка нематеріальних аспектів, залежність від ринкових умов, ризик недооцінки.	Оцінка вартості нерухомості, аналіз впливу культурних подій, оцінка фінансового потенціалу проєктів.	Визначення цінності культурних пам'яток, дослідження фестивалів, аналіз зміни попиту на нерухомість.
<b>Динамічна та холистична модель впливу</b>	Комплексний підхід, що враховує різні аспекти, залучення зацікавлених сторін, контекстуальний аналіз.	Складність реалізації, суб'єктивність, важкість кількісної оцінки.	Стратегічне планування, оцінка проєктів, залучення громади.	Управління культурними об'єктами, аналіз впливу на громаду, оцінка економічних вигод.
<b>Підхід «Чотири стовпи»</b>	Комплексність, враховання економічних, соціальних, культурних та екологічних аспектів, підтримка соціальної згуртованості.	Складність вимірювання, короткостроковий фокус, потреба в адаптації.	Розробка політик, оцінка проєктів, співпраця з громадами.	Стратегії сталого розвитку, оцінка культурних проєктів, дослідження впливу на соціальні процеси.

<b>Оцінка культурних ресурсів, що не мають значного економічного впливу</b>				
<b>Назва</b>	<b>Позитивні аспекти використання</b>	<b>Негативні аспекти використання</b>	<b>Рекомендації щодо застосування моделі</b>	<b>Випадки, у яких застосування моделі є доцільним</b>
<b>Модель внутрішньої цінності</b>	Підкреслює унікальність та культурну важливість спадщини без потреби в економічному виправданні.	Суб'єктивність оцінки ускладнює обґрунтування фінансово орієнтованих рішень.	Застосовувати в культурних установах для збереження об'єктів без комерційного потенціалу.	Збереження унікальних культурних об'єктів, регіональні та дослідницькі проекти.
<b>Модель соціальної та культурної цінності</b>	Визначає спадщину як фактор соціальної інтеграції та розвитку спільнот.	Складність переходу від концептуальних оцінок до конкретних рішень, конфлікт з економічними інтересами.	Використовувати в культурних програмах, освітніх проєктах для розвитку спільнот.	Проєкти розвитку громади, соціальні ініціативи, освітні програми.
<b>Модель екологічної цінності</b>	Сприяє збереженню природних ландшафтів та екосистем, що взаємодіють зі спадщиною.	Складність кількісної оцінки, конфлікти між збереженням та урбанізацією.	Рекомендується для сталого розвитку, реноваційних проєктів з екологічним аспектом.	Проєкти сталого розвитку міст, консервація природних ландшафтів, участь громади.
<b>Модель цінності для майбутніх поколінь</b>	Заохочує збереження спадщини як соціальної відповідальності для наступних поколінь.	Суб'єктивність визначення пріоритетів, високі ресурси та ризик відволікання від сучасних потреб.	Використовувати в освітніх програмах, культурних та стратегічних ініціативах.	Розвиток громад, урбаністичні ініціативи, крос-культурні проєкти.
<b>Модель освітньої та дослідницької цінності</b>	Підтримує освіту та наукові дослідження, які сприяють критичному мисленню та інноваціям.	Важкість інтеграції в навчальні програми, обмежене фінансування.	Інтегрувати у навчальні курси, підтримувати дослідження та конференції.	Університети, міждисциплінарні курси, семінари та конференції.

*Джерело: розроблено авторами на основі викладеного раніше матеріалу.*

## **17. Застосування оцінки культурних ресурсів в Україні: виклики та потенційні вигоди**

Ми дослідили ключові закони та підзаконні акти у сфері культури в Україні і дійшли висновку, що комплексна оцінка впливу культурних ресурсів лишається поза сферою чинного законодавства. Методи на кшталт «cost-benefit analysis» (оцінка витрат та потенційних вигод) прямо не згадуються, хоча законодавство закріплює поняття оцінки вартості культурних об'єктів, наприклад, у контексті експорту чи включення до реєстрів. Економічний вплив, зокрема мультиплікаційний ефект культурної діяльності, також не оцінюється у нормативно-правових актах.

Законодавство сприяє розвитку культурного туризму, креативних індустрій і збереженню соціального капіталу. Певні аспекти, як-от фінансування реставрації чи інтеграція геопросторових даних у реєстри культурних об'єктів, свідчать про потенціал для використання сучасних інструментів оцінки. Однак для вимірювання економічної ефективності інвестицій у культуру, розрахунку непрямих вигод або врахування «економіки досвіду» не вистачає систематичного підходу. Українське законодавство потребує адаптації для інтеграції таких інструментів і методів, які дозволять оцінити економічний вплив культурної спадщини на громади та суспільство загалом.

Отже, у цьому розділі ми розглядаємо виклики та потенційні вигоди застосування оцінки культурних ресурсів в Україні, спираючись на думки провідних українських експертів та власні дослідження.

До **викликів**, що ускладнюють оцінку культурних ресурсів у громаді, належать:

■ **Відсутність повноцінного середньострокового бюджетного планування.**

Передбачається, що оцінка впливу культурних ресурсів є базою для прийняття рішення про доцільність фінансування та обсяги фінансування. Європейський досвід свідчить, що суспільні та економічні вигоди інвестицій у культурні ресурси відкладені у часі, тоді як інвестиції мають бути заплановані заздалегідь. Такий підхід вимагає середньострокового бюджетного планування, тобто можливості запланувати видатки та надходження, що виникають із проєкту, на певну кількість років уперед, а не лише на майбутній бюджетний рік.

**Відсутність середньострокового бюджетного планування створює занадто високий рівень непевності, щоби раціонально інвестувати у культурну інфраструктуру.**

■ **Низький рівень інтеграції культури в місцеву економіку.** В Україні регіональні стратегії розвитку виділяють культурі вторинну роль. Складається враження, що культура існує окремо від усіх інших сфер суспільного життя, а її фінансування відбувається за залишковим принципом. Це явище – радянська спадщина, коли культура слугувала інструментом державної пропаганди. Відповідно очікувалося, що держава має монополію на фінансування культури.

Проте фінансування культури можна розширити та раціоналізувати, якщо надати їй роль чинника суспільного та економічного розвитку громад.

Наприклад, досвід [польських громад](#) свідчить, що розвиток місцевих культурних ресурсів сприяє туризму, залученню мешканців до суспільного життя, створенню нових робочих місць і покращенню відтак умов життя.

## **Необхідно усвідомити роль культури для місцевого соціоекономічного розвитку на стратегічному рівні.**

- **Відсутність відкритого ринку культурної спадщини.** В Україні існує досить масштабний тіньовий ринок культурної спадщини. Проте такий ринок фактично відсутній у правовому полі, що створює дві проблеми. По-перше, громади не здатні усвідомити весь обсяг активів, якими вони володіють. Це пригнічує почуття відповідальності за збереження та розвиток культурної спадщини. По-друге, це обмежує здатність культурних установ до самофінансування (наприклад, у Британії, об'єкти культурної спадщини можна використовувати у якості застави для комерційного залучення коштів).

Водночас ігнорування оцінки впливу культурних ресурсів призводить до низки проблем:

- **Відсутність критеріїв пріоритезації видатків на культурні ресурси.** Інвестиції у культурні ресурси (особливо на місцевому рівні) в Україні не прив'язані до їх очікуваних наслідків для громади. Отже, **не існує прозорого критерію для визначення найбільш актуальних та доцільних інвестицій.**
- **Відсутність стимулу для інновацій.** Створення економічної та суспільної вартості за допомогою місцевих культурних ресурсів вимагає інноваційного підходу; оцінка майбутньої вартості має ключове значення. **Відсутність усвідомлення майбутніх вигод пригнічує мотивацію громади до змін та призводить до стагнації культури.**

Застосування практики оцінки культурних ресурсів у Україні **створить низку перспектив для розвитку культури.**

- **Стимули до розробки місцевих культурних стратегій.** Усвідомлення культурних ресурсів як активу створює стимули до стратегії їх розвитку. Раціональні інвестиції у культурні ресурси вимагають цілісного підходу до економічного розвитку громади або регіону. Отже, поширення практики оцінки впливу культурних ресурсів створює стимули для перегляду ролі культури на місцевому рівні.

- **Стимули для інновацій.** Культурні ресурси – це цінний актив громад. Усвідомлення їх реальних (а не абстрактних) вартості та значення стимулюватиме мешканців громад докладати зусиль для їхнього розвитку (та, відповідно, виділяти фінансування на інвестиції у культуру).
- **Імплементація європейських практик.** Значна кількість інвестицій у розвиток культурної інфраструктури в ЄС фінансується Європейським фондом регіонального розвитку (ERDF). Значний економічний вплив проєкту – одна із ключових умов надання фінансування.

Коли Україна стане членом ЄС, органи місцевого самоврядування отримають доступ до коштів ERDF. Аби мати спроможність робити це в майбутньому, критерій соціоекономічного впливу культурних проєктів необхідно запроваджувати вже зараз.

- **Створення прозорого механізму пріоритезації** інвестицій в культурні ресурси.

Щоби успішно імплементувати практику оцінки культурних ресурсів в Україні, необхідно зробити певні кроки.

- **Активно залучати громадськість.** Оцінка економічного впливу – це лише один із аспектів оцінки культурних ресурсів; неекономічні чинники включають також збереження унікальної спадщини, збереження ідентичності тощо. Проте навіть серед економічних чинників можна виділити більш та менш пріоритетні для конкретної громади. Раціональний підхід до фінансування культури не зводить до єдиного критерію; критерії фінансування має обирати громада як найбільш зацікавлена сторона. Таким чином, подальший розвиток децентралізованої системи фінансування культури (наприклад, за допомогою механізмів «бюджету участі») має відбуватися паралельно.
- **Надавати технічну допомогу громадам у розробці методик збору даних та моделей впливу культурних ресурсів.**
- **Впровадити мультидисциплінарний підхід.** Усвідомлення культурних ресурсів як інструменту місцевого розвитку вимагає залучення фахівців із різних дисциплін. На більш високому рівні цей підхід вимагає співпраці між різними міністерствами (зокрема, між Міністерством культури та стратегічних комунікацій та Міністерством розвитку громад та територій).

## 18. Фінансування культури в ЄС та ключові індикатори

### 18.1. Європейські програми фінансування

Європейський Союз (ЄС) не регулює безпосередньо якість культурних послуг, що надаються на місцевому рівні, оскільки культурна політика перебуває в компетенції окремих держав-членів. Кожна країна ЄС може мати специфічні критерії та стандарти оцінювання культурних послуг через міністерства культури або національні асоціації. Водночас діяльність ЄС у сфері культури доповнює культурну політику держав-членів у різних сферах, йдеться про збереження європейської культурної спадщини, співпраця між культурними інституціями різних країн та сприяння мобільності творчих працівників. Співпраця з питань культурної політики між Європейською Комісією та 27 країнами ЄС відбувається в рамках Ради ЄС та її підготовчих органів – Ради з питань освіти, молоді, культури та спорту, а також Комітету з питань культури.

Тому існує кілька програм та ініціатив, які опосередковано впливають на якість і фінансування культурних послуг. Вони в основному спрямовані на підтримку культурного розвитку, заохочення культурного розмаїття та забезпечення доступу до культури. Нижче ми описуємо найважливіші джерела фінансування культури та культурних послуг на рівні ЄС та їх критерії фінансування, а також кількісні та якісні бенчмарки.

Програма [«Креативна Європа»](#) була запущена у 2014 році на 7 років, і наразі затверджена вдруге на 2021-2027 роки. Програма складається з підпрограм «медіа» (цей напрямок спрямований на підтримку європейських аудіовізуальних індустрій (кіно, телебачення, відеоігри) і «культура» (мета цього напрямку – підтримка культурних проєктів та ініціатив, що сприяють збереженню та розвитку європейської культурної спадщини), а також міжсекторального напрямку (цей напрямок спрямований на підтримку інновацій та співпраці між різними секторами культури та медіа). Процедури моніторингу та оцінювання за результатами діяльності повинні включати детальні річні звіти та містити посилання на конкретні, вимірювані, досяжні, актуальні та обмежені у часі цілі та показники, у тому числі якісні і кількісні. Моніторинг та оцінка повинні враховувати роботу відповідних установ, таких як Евростат, а також висновки Мережі Європейської статистичної системи з питань культури та Інституту статистики ЮНЕСКО.

У 2012-2015 роках існував пілотний проєкт Європейської Комісії – **Європейський Альянс Креативних Індустрій** для підтримки їх конкурентоспроможності на політичному рівні. Ініціатива була спрямована на залучення додаткових коштів та стимулювання попиту на послуги креативних індустрій з боку інших галузей та [секторів](#).

На рівні ЄС також був створений фінансовий інструмент для сприяння розвитку культурних та креативних секторів – **Гарантійний фонд для культурних та креативних секторів** ([Cultural and Creative Sectors Guarantee Facility](#)). Відповідно до його механізму, обрані фінансові посередники, за підтримки державних і приватних організацій, повинні надавати фінансову допомогу культурним і креативним проєктам. При цьому важливо досягти справедливого балансу між географічним охопленням регіонів та репрезентацією різних секторів креативної економіки. Цей критерій покликаний забезпечити рівномірний розвиток і підтримку культурних ініціатив незалежно від їхнього місцезнаходження або галузевої специфіки.

Фінансування також передбачене для стратегічних ініціатив **«Культурні столиці Європи»** та **«Знак європейської спадщини»**. Ці проєкти відіграють ключову роль у просуванні європейської культурної ідентичності, зміцненні почуття спільної спадщини та належності до єдиного культурного простору. Вони сприяють не лише популяризації національних культурних надбань, але й створенню платформи для міжкультурного діалогу та взаємозбагачення. Крім того, реалізація таких проєктів може слугувати інструментом соціально-економічного розвитку регіонів, залучаючи інвестиції в інфраструктуру та сприяючи культурному туризму.

Основна мета **Європейського фонду регіонального розвитку** (ЄФРР) – зменшити економічні, соціальні та територіальні диспропорції між регіонами ЄС. Це досягається шляхом підтримки проєктів, які стимулюють економічний розвиток, інновації та інфраструктуру, також і культурну інфраструктуру (наприклад, музеї, об'єкти культурної спадщини), якщо вони сприяють регіональному зростанню та створенню нових робочих місць. ЄФРР зосереджується на регіональному економічному розвитку, а культура фінансується тоді, коли вона відповідає цим цілям, наприклад, відродження міст або культурний туризм. У 2014-2022 рр., серед іншого, культура фінансувалася під парасолькою стратегічної цілі сприяння інклюзивності, безпеці, стійкості, та сталості місцевих [громад](#). ЄФРР – це основне джерело фінансування збереження та розвитку історичної та культурної спадщини в ЄС.

## 18.2. Моніторинг культурних та креативних міст

Спільний дослідницький центр Європейської Комісії курує Моніторинг культурних та креативних [міст](#). Цей інструмент був розроблений у 2017 році, щоби дати можливість європейським містам порівняти та зіставити свої досягнення та покращення у сфері культури та креативності. Індикатори Моніторингу культурних та креативних міст використовуються як інструмент для оцінки впливу культурних проєктів та аргументації заявок на фінансування у ЄС.

З моменту свого першого запуску моніторинг слугує орієнтиром для політиків на місцевому, національному та європейському рівнях. Індекс культурних і креативних міст базується на оцінці трьох суб-індексів:

- **Культурна жвавість** – оцінюються наявність культурних місць та закладів (історичні пам'ятки, музеї, арт-галереї, кінотеатри, концертні та музичні зали, театри) і участь та привабливість культурних подій (туристичні ночівлі, відвідувачі музеїв і кінотеатрів). Цю категорію планують розширити, додавши показник задоволеності закладами культури.
- **Креативна економіка** – включає креативні та засновані на знаннях професії (роботи в сфері мистецтва, культури та розваг, в медіа та комунікаціях й інших творчих секторах), інтелектуальну власність та інновації (заявки на патентування і валові витрати на дослідження та розробки), вакансії у креативних секторах (у підприємствах сфери мистецтва, культури та розваг, медіа та комунікацій та інших творчих секторів).
- **Сприятливе середовище** – оцінює показники людського капіталу та освіти (кількість випускників мистецьких і гуманітарних наук), а також відкритості, толерантності та довіри (кількість іноземних випускників та іноземного населення). До категорії також планують додати показники толерантності до іноземців, їх інтеграції та довіри до людей.

Основні дані надає Європейська Комісія та ОЕСР (66% у моніторингу за 2023 рік), а також неофіційні джерела даних – Open Street Map, TripAdvisor та Європейський реєстр вищої [освіти](#).

**Таблиця 8. Концептуальна рамка європейського Моніторингу культурних та креативних міст (курсивом виділені індикатори, котрі планують додати)**

Суб-індекс	Вимір	Індикатор
Культурна жвавість	Культурні місця та об'єкти	Пам'ятки та визначні місця
		Музеї та художні галереї
		Кінотеатри
		Концертні та музик-холи
		Театри
	Культурна участь та привабливість	Ночівлі туристів
		Відвідування музеїв
		Відвідування кінотеатрів
Задоволеність культурними закладами		
Креативна економіка	Творчі та наукові робочі місця	Робота в сфері мистецтва, культури та розваг
		Робота в сфері медіа та комунікацій
		Робота в інших креативних секторах
	Інтелектуальна власність та інновації	Заявки на патенти в галузі ІКТ
		Валові витрати на дослідження та розробки
	Нові робочі місця у креативних секторах	Робочі місця в нових підприємствах у сфері мистецтва, культури та розваг
		Робочі місця в нових медіа та комунікаційних підприємствах
		Робочі місця на нових підприємствах в інших креативних секторах
Сприятливе середовище	Людський капітал та освіта	Випускники мистецьких та гуманітарних спеціальностей
		Випускники в галузі ІКТ
	Відкритість, толерантність та довіра	Іноземні випускники
		Населення, народжене за кордоном
		Толерантність до іноземців
		Інтеграція іноземців
		Людська довіра
	Місцеві та міжнародні зв'язки	Пасажирські рейси
		Потенційна автомобільна доступність
		Прямі потяги до інших міст
	Якість управління	Якість управління

Джерело: [Cultural and Creative Cities Monitor 2023 update](#)

В Україні наявна статистика щодо низки індикаторів Моніторингу культурних та креативних міст в розрізі критерію “Культурна жвавість”. Зокрема, інформацію щодо кількості театрів, їх відвідувачів, слухачів на концертах надає [Держстат](#), проте статистика доступна до 2017 року включно. [Український центр культурних досліджень](#) надає дезагреговану статистику (для типу закладу та для окремих областей) за 2020-2023 роки. Однак немає статистики щодо задоволення культурними послугами (загалом відсутність практики збору інформації щодо цього індикатора в Україні – одна з ключових відмінностей від засад моніторингу та оцінки якості культурних послуг в ЄС).

### 18.3. Досвід європейських країн у фінансуванні культури через користувацькі ваучери

У сучасному світі культурні послуги стали важливим елементом соціального розвитку та економічного добробуту. Враховуючи значення культури для формування національної ідентичності та зміцнення соціальної згуртованості, багато європейських країн почали активно розглядати нові методи підтримки культурного сектору, зокрема через механізм користувацьких ваучерів.

Користувацький ваучер на культурні послуги – це фінансовий інструмент, який надає громадянам можливість вибору та використання культурних послуг за певну суму, отриману через ваучер. Така система дозволяє громадянам витратити кошти на різноманітні культурні заходи та продукти (театральні вистави, кіноперегляди, музичні концерти, музейні екскурсії тощо), одночасно підтримуючи культурних виробників та інституції. Ваучери можуть бути надані державними органами, муніципалітетами або приватними фондами.

Цей підхід не лише стимулює попит на культурні послуги, але й сприяє розвитку економіки творчих індустрій, посилюючи доступність культури для різних соціальних груп. Користувацькі ваучери надають можливість людям з різних верств населення брати участь у культурних заходах, що в умовах обмеженого фінансування може значно підвищити культурну активність та зацікавленість громадян.

У цьому розділі ми проаналізуємо досвід європейських країн у впровадженні та управлінні програмами культурних ваучерів, зокрема розглянемо основні фактори, що визначають їх ефективність. Серед іншого, увагу буде зосереджено на можливостях адаптації таких програм до українського контексту, враховуючи специфіку культурної політики та фінансування культури в нашій країні.

## Цілі та переваги культурних ваучерів у Європі

Програми культурних ваучерів, такі як в Італії, Франції, Іспанії та Німеччині, мають низку важливих цілей і переваг, спрямованих на підтримку культурної сфери та залучення молоді до культурного життя.

### Основні [цілі](#)

- **Сприяння залученню молоді до культури:** основна мета культурних ваучерів полягає у створенні фінансових стимулів для молоді, щоби вони активніше брали участь у культурних заходах своїх країн.
- **Підтримка культурних і креативних індустрій.** Ваучери також покликані допомогти культурному сектору відновитися після пандемії COVID-19, стимулюючи попит на культурні продукти та послуги.
- **Просування здорових культурних звичок споживання.** Витрати на культурні товари та заходи допомагають молоді розвивати тривалі культурні інтереси та створювати культурні звички, що зберігаються з віком.
- **Посилення соціальної взаємодії та згуртованості.** Споживання культурних продуктів і послуг сприяє як особистісному розвитку, так і зміцненню соціального зв'язку.

### [Переваги](#)

- **Збільшення продажів у культурному секторі.** Програми ваучерів призвели до значного зростання доходів у креативних і культурних індустріях. Наприклад, іспанський молодіжний культурний ваучер приніс понад 27 мільйонів євро доходу для культурного сектору.
- **Збільшення відвідуваності молоддю культурних закладів.** Ваучери стимулюють відвідування молоддю книжкових магазинів та інших культурних локацій, оживляючи ці простори і залучаючи молодь до локальної культурної пропозиції.
- **Розширення доступу до культури для молоді незалежно від соціально-економічного статусу.** Ваучери дають можливість молодим людям із різних економічних середовищ доступитися до широкого спектру культурних продуктів і заходів.

- **Формування нових культурних звичок.** Програми сприяли збільшенню кількості молоді, яка читає, та заохочували дослідження різних форм культурного самовираження.
- **Підтримка культурного сектору в кризові часи.** Під час пандемії COVID-19 ваучери стали важливим інструментом для підтримки культурного сектору і його відновлення.
- **Заохочення локального культурного споживання.** Інтегровані інструменти геолокації допомагають молоді знаходити культурні події у своїх районах, стимулюючи місцеве споживання та зміцнюючи громади.

## Умови ефективного функціонування культурних ваучерів у Європі

Для того, щоби програми культурних ваучерів були ефективними та досягали своїх цілей, таких як заохочення молоді до культурної діяльності та підтримка креативних індустрій, необхідно забезпечити виконання кількох важливих [УМОВ](#):

### ■ **Різноманітність і доступність культурної пропозиції**

- Вкрай важливо, щоб для отримувачів ваучерів була доступна широка палітра культурних продуктів і заходів. Це повинно охоплювати не лише традиційні форми культури, такі як книги, музеї та театри, але й сучасні варіанти, зокрема відеоігри, комікси та цифрові події.
- Культурна пропозиція має бути доступною у всіх географічних регіонах – як у містах, так і в сільських місцевостях. Якщо культурні заходи зосереджуються лише в урбанізованих районах, це може спричинити збільшення нерівності в доступі до культури та обмежити можливості для молоді, що живе у віддалених регіонах.
- Необхідно враховувати потреби різних груп молоді, зокрема осіб з обмеженими можливостями або представників різних культурних середовищ.

### ■ **Простота використання та доступність платформ**

- Процес подачі заявки та використання ваучерів має бути простим та інтуїтивно зрозумілим для молоді. Платформи, на яких здійснюється обмін ваучерів, повинні бути легкими у навігації, а інформація – чіткою та лаконічною.
- Точки продажу мають бути чітко позначеними, а процес перевірки ваучерів – без ускладнень для продавців.

## ■ **Доповнення іншими культурними політиками**

- Культурні ваучери не повинні бути єдиним інструментом для стимулювання культурної участі. Потрібні додаткові культурні політики, щоби підтримати розвиток та різноманіття культурної пропозиції (достатню кількість різноманітних вистав, постановок, концертів).
- Інвестиції в художню та культурну освіту (відвідування музеїв, театрів) з раннього віку є ключовими, щоби молодь могла повною мірою використовувати можливості ваучерів і розвивати справжній інтерес до культури.

## ■ **Співпраця між культурним сектором і державними органами**

- Необхідно забезпечити ефективну комунікацію та тісну співпрацю між культурним сектором і органами влади, які відповідальні за реалізацію програм ваучерів.
- Асоціації професіоналів культурного сектору, такі як асоціації книгарів, мають важливе значення для представлення інтересів галузі, виявлення проблем і пропозиції рішень.
- Створення національних мереж для горизонтальної співпраці може сприяти зміцненню голосу культурного сектору та полегшити діалог з органами влади.

## **Приклади реалізації в Європі:**

- **Італія:** Програма [18app](#) пропонувала універсальний ваучер для всіх молодих людей віком від 18 років, що полегшувало доступ до культури незалежно від соціально-економічного фону. Однак зміна до системи карток з обмеженнями за доходом сімей у 2023 році викликала критику з боку Італійської асоціації книготорговців, які вважають, що універсальність програми була ключем до її успіху.
- **Франція:** програма [Pass Culture](#) поступово розширювалася, включаючи молодь різного віку – від 15 до 18 років. Крім індивідуальних ваучерів, також надаються субсидії школам для організації культурних поїздок, що розширює охоплення програми і полегшує участь молоді в культурних заходах з раннього віку.
- **Іспанія:** реалізація Молодіжного культурного ваучера зіткнулася з певними технічними проблемами у перший рік. Співпраця між SEGAL (Конфедерацією іспанських гільдій та асоціацій книготорговців) та Міністерством культури була ключовою для вирішення цих проблем і покращення функціонування програми.

- **Німеччина:** програма [KulturPass](#) призначена для молоді, якій виповнюється 18 років. Учасники отримують цифровий ваучер номіналом 200 євро, який вони можуть використовувати на культурні заходи та товари.
- **Україна:** у грудні 2024 року запущено програму "[єКнига](#)", що передбачає видачу ваучерів 18-річним українцям на придбання книг у авторизованих книгарнях. Загалом дизайн програми відповідає добрим практикам культурних ваучерів: програма не має обмежень щодо доходу; спрямована на підтримку значущої галузі, попит на товари котрої досить чутливий до волатильності та непевності доходів воєнного часу; її бенефіціаром є молодь. Проте наразі робити висновки про ефективність програми досить рано.

У підсумку, для ефективної роботи культурних ваучерів необхідно забезпечити різноманітність і доступність культурної пропозиції, спростити процес участі через зручні платформи, доповнити їх іншими культурними політиками та забезпечити тісну співпрацю між культурним сектором і органами влади.

## Потенційні труднощі при впровадженні програм культурних ваучерів у Європі

Програми культурних ваучерів показали позитивний вплив на доступ до культури та підтримку креативних індустрій, але також виявились певні труднощі, з якими зіткнулися деякі країни при їх реалізації. Ось основні з [них](#):

- **Технічна складність платформ і процесів:** впровадження цифрових платформ для управління ваучерами та перевірки транзакцій стало викликом для деяких країн. У Іспанії, наприклад, складність процедур і перевірок, встановлених Міністерством культури у перший рік запуску програми *Bono Cultural Joven*, уповільнила процес і спричинила технічні проблеми, через які деякі точки продажу не змогли прийняти ваучери. Це підкреслює важливість розробки простих у використанні платформ і ефективних процесів перевірки для уникнення розчарувань серед отримувачів та постачальників культурних послуг.
- **Недостатня різноманітність і доступність культурної пропозиції в усіх регіонах:** ефективність програм культурних ваучерів значно залежить від наявності багатої та різноманітної культурної пропозиції на всіх географічних рівнях. Якщо пропозиція концентрується лише у великих містах, молодь з сільських або віддалених районів, де доступ до культурних інфраструктур обмежений, може залишитися в нерівних умовах. Це може ще більше поглибити існуючі соціальні нерівності в доступі до

культури. Для подолання цієї проблеми важливо доповнити програми культурними політиками, які сприяють створенню нових культурних простору та ініціатив у менш розвинених регіонах.

- **Труднощі у досягненні певних груп молоді:** деякі програми зіткнулися з труднощами у залученні певних груп молоді, таких як особи з обмеженими можливостями, з малозабезпечених середовищ або ті, хто не мав великого інтересу до культури раніше. Для цих груп важливо розробляти спеціалізовані стратегії комунікації та інформування, які враховують особливості кожної категорії молоді та адаптують меседжі та канали зв'язку.
- **Залежність від політичної волі та державного фінансування:** тривалість програм культурних ваучерів може залежати від змін у політичних пріоритетах і урядах. Невизначеність щодо фінансування та тривалості програм може ускладнити планування та розробку стратегії на довгострокову перспективу для культурних установ.
- **Недостатнє інвестування в створення нових культурних акторів:** хоча ваучери можуть сприяти підвищенню попиту на культурні продукти та послуги, важливо підтримувати створення нових культурних проектів, особливо в районах з обмеженою культурною пропозицією. Інакше є ризик, що ваучери будуть вигідні лише вже існуючим акторів на ринку, не сприяючи розвитку та диверсифікації культурного сектору в цілому.
- **Потреба в кращій координації між різними учасниками:** успіх програм культурних ваучерів потребує тісної співпраці між державними органами, культурними установами та професійними асоціаціями. Важливу роль у цьому відіграє комунікація та обмін інформацією для виявлення проблем, пропозиції рішень і забезпечення ефективної реалізації програм. У країнах, таких як Італія та Іспанія, участь асоціацій книготорговців у реалізації програм допомогла покращити функціонування платформ і відповісти на запити сектору.
- **Значення оцінки та моніторингу:** для забезпечення ефективності програм і внесення необхідних коректив важливо впровадити системи оцінки та моніторингу, які дозволяють аналізувати вплив ваучерів на культурне споживання, участь молоді та розвиток культурного сектору. Збір даних і аналіз досвіду різних європейських країн допоможе вдосконалити дизайн і реалізацію програм у майбутньому.

Зважаючи на різноманітність сфер та механізмів застосування культурних ваучерів, важко визначити універсальний підхід до моніторингу. Проте доцільно буде проаналізувати загальні підходи до оцінки ефективності програм. Наприклад, анкету було використано з метою оцінки ефекту туристичних ваучерів в Угорщині. Багатостороння ефективність оцінки італійської програми [18app](#) стала можливою завдяки наявності деталізованих мікроданих репрезентативної вибірки італійців (серед інших, індикатори включають споживання культурних товарів та послуг). Таким чином, застосування економетричної регресії дозволило оцінити вплив програми для різних соціодемографічних груп.

#### 18.4. Критерії фінансування Європейського фонду регіонального розвитку

Фінансування культурних проєктів через Фонди згадження ЄС (серед яких найбільш помітним є Європейський фонд регіонального розвитку (ERDF)) відбувається на основі декількох ключових критеріїв, які гарантують, що проєкти відповідають цілям регіонального розвитку, інновацій та сталого зростання.

Попри те, що під парасолькою Фондів згадження функціонує велика кількість операційних програм, ми сформулювали висновки щодо найкращих практик, проаналізувавши вибірку із 18 проєктів із тегами “Культура” та “Культурна спадщина”, що фінансувалися у 2007-2013 та 2014-2020 роках із Фондів згадження ЄС. Спираючись на обсяги фінансування та характер заявки, ми виділили основні критерії, що впливають на доступ до фінансування.

#### **Основними критеріями для отримання фінансування є:**

##### **■ Відповідність цілям політики згуртованості:**

- Проєкти повинні сприяти зменшенню регіональних диспропорцій в ЄС і покращенню економічного, соціального та територіального розвитку. Культурні проєкти, які сприяють розвитку місцевої економіки через культуру (наприклад, туризм, креативні індустрії), мають великі шанси отримати фінансування.
- Проєкти, що включають збереження культурної спадщини, модернізацію інфраструктури або розвиток культурних центрів, повинні демонструвати, як вони сприятимуть регіональному розвитку.

- **Економічний вплив:** проєкти повинні мати чіткий економічний вплив, тобто створення робочих місць, залучення туристів або розвиток малих і середніх підприємств у сфері культури. Ініціативи, що пов'язані з реставрацією культурних об'єктів, покращенням туристичної інфраструктури або стимулюванням креативних індустрій, повинні демонструвати довгострокову економічну вигоду для регіону.
- **Сталий розвиток:** підкреслюється важливість сталого розвитку, тому культурні проєкти повинні включати елементи екологічної стійкості, зокрема використання зелених технологій або заходи щодо захисту довкілля. Наприклад, проєкти з реставрації культурних пам'яток повинні враховувати енергоефективні підходи або зменшення вуглецевого сліду.
- **Інновації та цифровізація:** проєкти, що демонструють інноваційні підходи до культурного розвитку, такі як цифровізація культурної спадщини, створення цифрових платформ для культурних об'єктів або впровадження нових технологій для збереження та промоції культури, мають вищі шанси на фінансування. Це включає оцифрування архівів, розвиток віртуальних музеїв або впровадження інноваційних технологій у сфері культури.
- **Соціальна інклюзія та доступність:** підтримуються проєкти, що сприяють соціальній інклюзії, зокрема ті, які спрямовані на забезпечення доступу до культури для різних соціальних груп, таких як люди з обмеженими можливостями, молодь або соціально незахищені верстви населення. Важливими є також проєкти, які підкреслюють культурну різноманітність та сприяють міжкультурному діалогу.
- **Співпраця та партнерство:** надається перевага культурним проєктам, які здійснюються в рамках співпраці між різними регіонами, країнами або містами. Транскордонні проєкти, що стимулюють культурний обмін або міжнародну культурну співпрацю, отримують особливу увагу. Це може включати спільні культурні заходи, обмін досвідом або створення культурних кластерів.
- **Збереження культурної спадщини:** підтримуються проєкти, що спрямовані на збереження і популяризацію культурної спадщини Європи. Це може бути реставрація історичних пам'яток, музеїв, бібліотек, архівів, а також заходи з охорони нематеріальної культурної спадщини.

**Таблиця 9. Політики, дотичні до культури, що фінансуються в рамках Фондів злагодження ЄС у 2021-2027 роках**

Мета політики	Конкретні цілі	Результат	Конкретні результати
Більш соціальна та інклюзивна Європа	Підвищення ролі культури та сталого туризму в економічному розвитку, соціальній інтеграції та соціальних інноваціях	Кількість підтриманих культурних та туристичних об'єктів	Підтримка відвідувачів культурних та туристичних об'єктів
Європа, ближча до громадян, шляхом сприяння сталому та інтегрованому розвитку всіх типів територій та місцевих ініціатив	Сприяння комплексному та інклюзивному соціальному, економічному та екологічному розвитку, культурі, природній спадщині, сталому туризму та безпеці в містах	Населення, охоплене проєктами в рамках стратегій інтегрованого розвитку територій  Підтримка стратегій інтегрованого розвитку територій Інтегровані проєкти розвитку територій	
	Сприяння комплексному та інклюзивному соціальному, економічному та екологічному місцевому розвитку, культурі, природній спадщині, сталому туризму та безпеці на територіях за межами міст	Підтримка стратегій місцевого розвитку під керівництвом громад  Зацікавлені сторони, залучені до підготовки та реалізації стратегій інтегрованого розвитку територій  Відкритий простір, створений або відновлений у міських районах	

Джерело: [Regulation \(EU\) 2021/1058 of the European Parliament and of the Council of 24 June 2021 on the European Regional Development Fund and on the Cohesion Fund.](#)

Економічна стійкість проєктів – ключова передумова виділення фінансування в рамках програм ЄФРР. Утім, переважна більшість культурних інституцій ЄС, що отримують фінансування ЄФРР, демонструють досить посередні фінансові результати та рідко стають самоокупними (відсоток власного фінансування, як правило, нижчий від актуального показника через три роки після закінчення проєкту). Окрім того, більшість проєктів, направлених на підтримку та розвиток локальної культури, не скеровані на досягнення конкретного результату або не визначають індикатора досягнення очікуваних [результатів](#).

## 19. Способи та методи верифікації надання культурних послуг на місцевому рівні на прикладі Польщі

Польща демонструє успішну модель фінансування культури через дотації та грантові програми, що стимулюють розвиток культурних ресурсів і творчих індустрій. Зважаючи на культурну спорідненість України та Польщі, подібні неформальні інститути успадковані від СРСР, а також успіхи Польщі у розвитку культури на локальному рівні, цей розділ ми присвятили способам та методам верифікації надання культурних послуг у Польщі на місцевому рівні.

### 19.1. Огляд фінансування культурних послуг у Польщі

У Польщі місцеві органи самоврядування відіграють ключову роль у фінансуванні культурних послуг, що включає діяльність у галузі освіти, охорони культурної спадщини, підтримки мистецтва та інших культурних ініціатив. Місцеві органи самоврядування відповідають за реалізацію завдань, пов'язаних з розвитком культури на локальному рівні, через надання фінансування на культурні проекти та установи, а також через співпрацю з неурядовими організаціями та приватними ініціативами. У 2019 році 80% видатків на культуру та охорону історичних і культурних пам'яток фінансувалися з місцевих бюджетів, що вказує на високий рівень децентралізації в цій області. При цьому близько 75% доходу культурних інституцій (загалом) – це регулярні дотації з бюджетів різного рівня. Варто також зазначити, що видатки на фінансування локальних осередків та будинків культури становлять лівову частку видатків на культуру на місцевому [рівні](#).

Місцеві органи самоврядування Польщі використовують різні механізми фінансування культурних проєктів, що дозволяє їм адаптувати фінансову підтримку до потреб конкретної громади чи культурної ініціативи. Найпоширенішими механізмами є:

- **Дотації культурним установам** – це прямі субсидії, що виділяються музеям, театрам, філармоніям, бібліотекам та іншим установам культури для забезпечення їхньої щоденної [діяльності](#).
- **Конкурси грантів для неурядових організацій** – громади оголошують відкриті конкурси, в межах яких неурядові організації можуть отримати фінансування на реалізацію культурних [проєктів](#).

- **Фінансування через бюджети участі** – деякі міста Польщі впровадили систему бюджетів участі, де громади можуть голосувати за проекти, які отримають фінансування з міського бюджету. Це дозволяє більше враховувати потреби та інтереси місцевих громад.
- **Співпраця з іншими органами самоврядування та бізнесом** – громади можуть співфінансувати культурні проекти з іншими органами влади чи приватними партнерами. У таких випадках показники ефективності включають як фінансові показники, так і соціальні: кількість залучених партнерів, кількість культурних заходів, їхній вплив на розвиток місцевої [громади](#).

Гранти на культурну діяльність на місцевому рівні, зазвичай, надаються місцевими органами влади, такими як муніципалітети, міста або повіти, і спрямовані на підтримку культурних ініціатив, які сприяють розвитку культурного життя в конкретному регіоні. Критерії, за якими надаються такі гранти, можуть відрізнятися залежно від місцевості, але загалом можна виокремити деякі типові вимоги та показники, які беруться до уваги. Ось найпоширеніші критерії:

- **Відповідність місцевій культурній політиці:** проєкт має відповідати пріоритетам, визначеним місцевою владою у стратегії культурного розвитку. Часто вимагається, щоби проєкт підтримував місцеву культурну ідентичність, спадщину та активізацію громади.
- **Вплив на місцеву громаду:** цінність проєкту для місцевого населення має вирішальне значення. Аспекти, що оцінюються, включають:
  - Кількість бенефіціарів (чи залучає проєкт широке коло мешканців, різні вікові групи, меншини тощо).
  - Вплив на соціальну інтеграцію та активізацію громади.
  - Освітній аспект проєкту (чи спрямований проєкт на розвиток знань та навичок учасників).
- **Інноваційність та оригінальність проєкту:** проєкти, що просувають нові, оригінальні форми культурної діяльності або поєднують різні сфери культури (музику, театр, візуальне мистецтво), мають більше шансів на отримання гранту. Унікальність проєкту та його привабливість у контексті місцевої культурної пропозиції також має велике значення.

- **Охоплення та масштаб:** проекти, які мають потенціал охопити більшу аудиторію, як правило, є більш привабливими для грантодавців. Важливою є як кількість учасників, так і територіальне охоплення (чи є проєкт актуальним для всього муніципалітету, міста, регіону).
- **Партнерство та співпраця:** проекти, реалізовані у партнерстві з іншими установами, НУО, школами або місцевими митцями, можуть бути більш цінними. Партнерство часто визнається ознакою професіоналізму та більшої ефективності у досягненні цілей.
- **Потенціал для сталості та розвитку проєкту:** оцінюються шанси проєкту на довготривалий вплив або продовження в майбутньому. Одноразові проєкти можуть бути оцінені менш сприятливо ніж ті, що мають довгострокові плани розвитку і можуть сприяти тривалому збагаченню місцевої культурної пропозиції.
- **Фінансовий аспект:**
  - Обґрунтованість бюджету: проєкт повинен мати чітко визначений бюджет, який є реалістичним і адекватним для передбачених заходів. Часто вимагається внесок з власних ресурсів заявника або нефінансовий внесок (наприклад, волонтерська робота).
  - Прозорість: місцеві органи влади вимагають прозорої та надійної звітності щодо грантів.
- **Досвід та організаційна спроможність заявника:** до уваги беруть попередній досвід заявника в реалізації подібних проєктів. Перевагу надають організаціям чи окремим особам, які мають досвід успішної реалізації культурних проєктів та можуть задокументувати свої попередні досягнення.
- **Залучення волонтерів та місцевих митців:** проекти, до яких залучені місцеві митці, творці та волонтери, часто оцінюються краще, оскільки вони сприяють згуртуванню громади та зміцнюють місцевий культурний капітал.
- **Інклюзивність проєкту:** важливим критерієм є те, що проєкт має бути доступним для різних соціальних груп, включаючи людей з інвалідністю, людей похилого віку, дітей та молодь. Будь-яка форма виключення (фінансова, соціальна) може негативно вплинути на оцінку заявки.

Оскільки у Польщі переважає модель фінансування культурних послуг на місцевому рівні, доцільно розглянути критерії якості їх надання, базуючись на місцевих стратегіях.

## 19.2. Критерії успіху місцевих проєктів

Нам не вдалося знайти нормативно-правової бази, яка би точно/ясно/детально визначала стандарти якості надання культурних послуг у Польщі (так, як це функціонує в Україні). Зважаючи на значний рівень децентралізації, ми концентруємося на індикаторах надання культурних послуг, спираючись на місцеві стратегії розвитку.

**Таблиця 10. Цілі та індикатори Стратегії розвитку культурних послуг – Плану пропонуваніх партнерських заходів на 2014-2020 роки у Воломінському повіті**

Домен	Стратегічна ціль	Індикатор
Різномірність та високоякісна культурна пропозиція	Адаптація культурної пропозиції муніципалітетів та району до потреб різних груп мешканців	Кількість новостворених культурних та туристичних продуктів у повіті
		Кількість людей, охоплених культурними ваучерами за рік
		Кількість культурно обдарованих осіб охоплених стипендіальною підтримкою
	Залучення місцевих громад до створення місцевих культурних пропозицій	Відсоток коштів на культурні заходи, розподілених на основі бюджету участі, від загальних видатків на культуру
		Кількість низових ініціатив, підтриманих інкубатором культурних активностей
	Культурні пам'ятки Варшави в межах легкої досяжності для мешканців району	Кількість користувачів вебсайту, що інформує про культурні події у Варшаві
Матеріальна база для культури		Кількість інвестиційних партнерств у сфері культури, створених у районі
		Обсяг бюджетних ресурсів на інвестиції в культуру
Популяризація та поширення культури		Кількість спільних культурних заходів
		Кількість осіб, залучених до історичних реконструкцій
		Кількість учасників культурних заходів у районі
		Кількість культурних заходів на 1 000 мешканців
		Кількість мистецьких колективів на 10 000 мешканців
		Зміна кількості читачів у публічних бібліотеках %
		Зміна бюджетних видатків муніципалітетів на культуру та охорону національної спадщини щодо базового року %
		Частка бюджетних видатків муніципалітетів на культуру та охорону національної спадщини у загальних бюджетних видатках у відповідному році %

Джерело: [Strategia rozwoju usług kulturalnych - Plan proponowanych działań partnerskich na lata 2014-2020 na obszarze powiatu wołomińskiego.](#)

**Таблиця ПІ. Заходи Стратегії місцевого розвитку на 2023-2027 роки у Возовні «Природа і культура» в домені соціальної інклюзії, що включають надання культурних послуг**

Захід	Пояснення та передбачені культурні послуги	Індикатор
Інтеграція поколінь в рамках активної участі	заплановано низку заходів, спрямованих на зближення поколінь – конкурси, обмін місцевими історіями	Кількість осіб, охоплених ініціативами, запровадженими в рамках проекту// Кількість сільського населення, що користується покращеним доступом до культурних послуг та публічної рекреаційної інфраструктури.
Покращення якості життя: інвестиційні гранти по 75 000 злотих – ініціатива мешканців	В рамках заходу заплановані інвестиції в туристичну та рекреаційну інфраструктуру. Це будуть дитячі майданчики, спортивні зали під відкритим небом, розвиток громадських просторів тощо.	
Підвищення компетенцій мешканців щодо теми «Місцева природа та культура»	Обсяг включатиме організацію різних видів занять, майстер-класів, курсів, зустрічей. Це будуть різні ініціативи, спрямовані на забезпечення організації дозвілля для всіх мешканців місцевих громад, реалізовані у формі грантових проєктів. Вони також включатимуть вирівнювання освітніх можливостей для дітей та молоді та організацію їхнього дозвілля через участь в освітніх або культурних заходах.	
Розвиток рекреаційної та туристичної пропозиції - власна діяльність	Власна діяльність повинна переслідувати суспільні та некомерційні цілі, тому в рамках проєкту планується одна власна діяльність, що стосується соціальної інтеграції людей похилого віку, молоді та соціально незахищених верств населення.	
«Срібна економіка»	Міжнародний партнерський проєкт, спрямований на соціальну інтеграцію людей похилого віку та задоволення їхніх потреб через організацію семінарів, тренінгів, подорожей.	

Джерело: [„LGD NATURA I KULTURA” - Lokalna Strategia Rozwoju na lata 2023-2027. WIĄZOWNA, MAJ 2023.](#)

### 19.3. Критерії, якими оперують органи контролю

Українська нормативна база фінансування культурних послуг на місцевому рівні спирається на кількісні показники надання культурних послуг та мінімальні стандарти. Наскільки відомо авторам, польське законодавство в області культури не надає настільки ж точних, ясних і детальних критеріїв. Утім, ми можемо оцінити підходи до оцінки діяльності культурних установ та надання культурних послуг, базуючись на відповідних звітах [регулятора](#). Ці критерії представлено нижче.

- **Діагностика культурних потреб.** Один із головних критеріїв – це здатність установ правильно визначати культурні потреби своєї громади. А це включає проведення досліджень, консультацій з експертами у сфері культури та взаємодію з громадськими представниками для розуміння специфічних культурних потреб і інтересів різних демографічних груп.

- **Розробка та реалізація стратегії культурної діяльності.** Культурні установи оцінюються за наявністю і впровадженням стратегії розвитку культури. Ця стратегія повинна бути спрямована на розвиток культурної інфраструктури, збільшення кількості культурних заходів і залучення нових аудиторій.
- **Організаційні умови для виконання статутних завдань.** Важливим критерієм є забезпечення культурних установ необхідними організаційними умовами для виконання їхніх завдань. Це стосується не лише наявності кваліфікованого персоналу, а й відповідної структури управління, процедур найму керівників, а також функціонування органів управління.
- **Фінансові умови діяльності.** Оцінюється, наскільки культурні установи забезпечені стабільним фінансуванням для виконання своїх статутних завдань. Зазначається, що у більшості випадків установи мають недостатні фінансові ресурси, що впливає на обсяги їхньої діяльності, ремонтні роботи, закупівлю обладнання тощо.
- **Інфраструктурні умови.** Велике значення приділяється оцінці фізичних умов діяльності культурних установ, зокрема площі для зберігання, експозиційних та сценічних просторів. У багатьох випадках виявлено брак належних умов, що обмежує можливості проведення заходів і зберігання культурних об'єктів.
- **Адаптація до потреб осіб з обмеженими можливостями.** Культурні установи оцінюються за рівнем доступності для осіб з інвалідністю, людей похилого віку та родин з малими дітьми. Документ показує, що більшість установ не мають належних умов для обслуговування цих категорій населення.
- **Ефективність використання коштів.** Один із ключових критеріїв – це ефективність управління фінансовими ресурсами. Культурні установи оцінюються за тим, як вони розпоряджаються бюджетними коштами, зокрема, чи ефективно використовують субсидії на виконання завдань та чи раціонально використовують власні [надходження](#).

Цей критерій також можна поділити на наступні аспекти:

- Ефективне використання дотацій, що є основним джерелом фінансування багатьох культурних установ. Оцінюється, наскільки ефективно ці кошти використовуються для досягнення завдань, закладених у програмі діяльності установи. Це включає наступні питання:
- Чи відповідають витрати на персонал, матеріальні ресурси та інші потреби розміру та масштабам заходів, які проводить установа?

- Чи дотримуються умови субсидій, зокрема щодо цільового призначення коштів? Наприклад, якщо субсидія надана на розвиток культурних заходів, то кошти повинні бути спрямовані саме на цю мету, а не використовуватися для інших витрат.

Культурні установи можуть мати власні джерела доходів, як-от плата за відвідування, комерційна діяльність, оренда приміщень тощо. Важливим є те, наскільки доцільно використовуються ці кошти:

- Прозорість витрат. Важливо, щоб витрати з власних надходжень були чітко обґрунтовані та задокументовані, що сприяє прозорості управління фінансами.
- Планування витрат. Власні надходження мають бути спрямовані на такі аспекти діяльності, що підтримують загальні цілі установи. Це може бути розвиток нових програм, модернізація інфраструктури або підвищення якості культурних послуг.
- Оцінка рентабельності. Чи дійсно культурні установи отримують вигоду від власних надходжень і чи їх використання сприяє покращенню культурної пропозиції або розширенню аудиторії?

Ефективне управління фінансовими ресурсами вимагає належного планування витрат та звітності. Культурні установи повинні:

- розробляти фінансові плани, які відображають витрати та доходи на весь період діяльності, зокрема планування нових проєктів і програм;
- проводити регулярний моніторинг використання коштів, що дозволяє виявляти невідповідності або неефективні витрати вчасно;
- звітувати перед органами місцевого самоврядування та іншими фінансовими органами, зазначаючи як фінансові показники, так і оцінку результатів діяльності (наприклад, кількість проведених заходів, охоплення аудиторії тощо).

Необхідно оцінювати, як культурні установи впроваджують інновації та використовують сучасні технології для зниження витрат і підвищення ефективності. Це включає:

- використання цифрових платформ для поширення культурних продуктів (онлайн-концерти, віртуальні виставки);
- оптимізацію внутрішніх процесів управління за допомогою автоматизованих систем обліку ресурсів та витрат.

- **Різноманітність і доступність культурної пропозиції:** культурні установи оцінюються за широтою та доступністю культурних заходів для різних груп населення. Важливо, щоб культурна програма була різноманітною і враховувала інтереси широкого спектра аудиторій.
- **Залучення додаткових фінансових ресурсів:** культурні установи також оцінюються за їхньою здатністю залучати додаткові джерела фінансування, окрім бюджетних коштів. Це можуть бути гранти, спонсорська підтримка або надходження від комерційної діяльності.

## 20. Недоліки поточної системи оцінки та верифікації надання культурних послуг в Україні

Ми виділили наступні проблеми, що характеризують поточну систему оцінки та верифікації надання культурних послуг в Україні:

- **Необхідність чітких показників ефективності.** Верифікація використання фінансових ресурсів на культуру повинна спиратися на чітко визначені кількісні та якісні індикатори. В Україні такі показники затверджені наказами Міністерства культури, які визначають мінімальні стандарти надання культурних послуг (наприклад, кількість заходів, кількість аматорських колективів, доступ до інформаційних технологій у бібліотеках тощо). Однак існує потреба у більш детальних індикаторах, які би включали як кількісні, так і якісні аспекти оцінки.
- **Відсутність достатньої оцінки якості надання послуг.** Як зазначено в документі, показники ефективності в Україні здебільшого орієнтовані на кількісні аспекти, такі як кількість заходів або учасників, без достатньої уваги до якості надання послуг. Відсутність механізмів збору зворотного зв'язку від населення ускладнює реальну оцінку того, чи задоволені громадяни культурними послугами.
- **Недостатня інклюзивність послуг.** Необхідно забезпечити доступність культурних послуг для осіб з обмеженими можливостями. Законодавчі акти передбачають вимоги до інфраструктури, однак оцінка їхньої реальної доступності вимагає більш детальних методів моніторингу.
- **Недостатнє використання цифрових інструментів.** Цифрові платформи дозволяють автоматизувати збір та аналіз даних, що допоможе швидше реагувати на зміни в культурних потребах громади.



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.