

ФІНАНСУВАННЯ КУЛЬТУРНИХ ПОСЛУГ В ГРОМАДАХ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ: ПРОБЛЕМИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Стратегічний бриф

DOI: 10.70719/respol.2025.76

2025



Зміст

Вступ: цілі і методологія	4
Резюме	7
1. Поточна ситуація та основні виклики	11
1.1. Фінансування культури в Україні: загальна картина	11
1.2. Регіональні диспропорції та обмеження	12
1.3. Інституційні та нормативні бар'єри	15
2. Теоретичні та практичні засади фінансування культурних закладів	19
2.1. Принципи фінансування культурних послуг в умовах децентралізації.	19
2.2. Моделі фінансування культурних послуг, їх переваги та недоліки	20
2.3. Українські особливості програмно-цільового та проєктного підходів	22
3. Оцінка економічної доцільності культурних проєктів	24
3.1. Поточна модель оцінки в Україні	24
3.2. Європейські моделі економічної оцінки	24
3.3. Потенціал для імплементації в Україні	25
4. Цільові моделі фінансування для України: інтеграція публічних і приватних джерел, базового та проєктного фінансування	27
4.1. Поєднання базового та конкурсного фінансування	27
4.2. Місцеві культурні фонди як інструмент децентралізації	30

4.3. Залучення приватних учасників до фінансування культурних послуг	31
5. Європейські інновації: «Креативна Європа» та культурні ваучери	33
6. Моніторинг та верифікація надання культурних послуг у громадах	36
7. Ключові рекомендації	38

Вступ: цілі і методологія

Цей стратегічний бриф 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;
- Випрацювати зміни до кількох нормативно-правових актів та/або розробити концепції пілотних проєктів, щоб впровадити створені у проєкті політики;

- Проаналізувати європейський досвід планування та впровадження політик, оцінити деякі політики у сфері культури в Україні та оцінити інституційну спроможність відомств у сфері управління Міністерства культури та стратегічних комунікацій;
- Напрацювати концепції та дорожні моделі реформування мережі закладів культури та системи державного фінансування.

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

Мета стратегічного брифу – визначити моделі фінансування культурних послуг у громадах в умовах децентралізації.

Методологія підготовки стратегічного брифу 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 культурних послуг в громадах;
- визначити основні проблеми у фінансуванні культурних послуг в громадах;
- підготувати рекомендації для подальшого розроблення політик, які розв'язуватимуть визначені проблеми.

Автор стратегічного брифу

Володимир Ланда – старший економіст Центру економічної стратегії;

Рецензенти стратегічного брифу:

Володимир Воробей – керівник групи ключових експертів RES-POL;

Літературна редактура: **Тетяна Блажівська**;

Дизайнер: **Ємець Богдан**.

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

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

Зміст цього стратегічного брифу є відповідальністю Громадської спілки «Центр “Регіональний розвиток”» і не обов'язково відображає позицію Європейського Союзу.

Резюме

Культурні послуги відіграють ключову роль у формуванні згуртованого та стійкого суспільства, сприяючи зміцненню спільної ідентичності, творчості та соціального добробуту. Вони сприяють збереженню культурної спадщини, збагаченню місцевих традицій і популяризації національної та регіональної ідентичності. Для України, яка стикається з подвійними викликами війни та економічної нестабільності, роль культурних послуг стає ще більш виразною. Культурні послуги є маяком стійкості. Вони пропонують людям психологічну підтримку, зміцнюють соціальні зв'язки та піднімають дух національної єдності. Це особливо важливо:

- під час **опору імперській агресії** як інструмент згуртування українців для освіти, діалогу та інновацій, що сприяє громадянській активності та соціальній інтеграції;
- на час **відновлення та відбудови** як спосіб відновлення та переосмислення історичної та культурної спадщини минулих літ та новітньої історії, включно із подіями російсько-української війни;
- в **контексті євроінтеграційних процесів** – як показує практика країн східної Європи, якість культурних послуг може тягнути за собою наслідки для міграційних трендів.

Окрім соціальних переваг, культурні послуги мають суттєве значення для економічного розвитку. Вони стимулюють місцеву економіку, залучаючи туристів, створюючи робочі місця та підтримуючи розвиток креативних індустрій. Культурні проєкти часто забезпечують непрямі економічні вигоди – збільшення попиту на інші місцеві послуги, підвищення вартості нерухомості та оживлення міських і сільських територій. Громадам культурні послуги допомагають поєднати традиції з модернізацією, забезпечуючи збереження спадщини та стимулюючи інноваційний розвиток.

У Плані Стійкості, який представив Президент України Володимир Зеленський в листопаді 2024 року, міститься пункт про «культурний суверенітет». Він передбачає створення «великої культурної коаліції» та плани розвитку і промоції української культури як всередині країни, так і за кордоном. Детальний план має бути сформований у діалозі із культурною спільнотою та може визначати подальші механізми імплементації. Опис таких механізмів та

моделей, які можна буде застосувати в майбутньому, представлено в цьому брифі.

Децентралізація, фінансування та культурна політика

Децентралізація в Україні стала одним із ключових реформаторських процесів останніх років, що значно вплинув на фінансування та управління культурними послугами. Передача повноважень і ресурсів на рівень громад створила нові можливості для розвитку місцевої культури, але водночас поставила громади перед викликами, пов'язаними з обмеженістю бюджетів і браком досвіду в управлінні культурними проєктами.

Водночас децентралізація висвітлила проблему нерівності як у доступі до ресурсів, так і у можливостях. Менші громади з обмеженою економічною та інституційною спроможністю часто не мають ані фінансування, ані кадрів. Потрібно створити загальнонаціональні механізми, які згладять диспропорції, та забезпечити базові послуги в сфері культури навіть у найменших громадах.

Фінансування культурних послуг в Україні залишається критичною проблемою, особливо в умовах обмежених ресурсів і війни. До 2022 року видатки на культуру становили приблизно 0,5% від загальних видатків державного бюджету, з початком повномасштабного вторгнення ця частка скоротилася до 0,1% у 2023 році, що дорівнює лише 4,4 млрд грн. Зросло навантаження на місцеві бюджети, які у 2023 році забезпечили 79% фінансування культурної сфери, витративши понад 16,7 млрд грн. Але це не врятувало від зменшення загальної частки культури у фінансуванні – з 1-1,2% у 2018-2021 роках до 0,59% у 2022 році та до 0,45% у 2023 році.

Таким чином, у загальнодержавних фінансах (державний та місцеві бюджети разом плюс бюджети соціальних фондів) на культуру в 2023 році пішло 0,3% ВВП із сумарних видатків розміром 75% ВВП разом із воєнними. Загалом фінансування культури зосереджено на підтримці інфраструктури, зокрема бібліотек, музеїв, театрів та клубів. Якість наданих послуг та їх довгостроковий вплив на культурне середовище держави залишаються поза увагою.

Одним із ключових викликів є залежність багатьох громад від бюджетного року, що ускладнює довгострокове планування і розвиток культурних послуг. Установам в регіонах важко залучати конкурсне проєктне фінансування, що дозволило би підтримувати інноваційні культурні ініціативи. Досвід

європейських країн, зокрема Польщі, свідчить про ефективність таких підходів для забезпечення стабільності й адаптації культурної політики до нових викликів.

Основні рекомендації

У цьому брифі подано аналіз стану та ключових моделей фінансування культурних послуг, які використовуються в Україні та за її межами, розглядаються механізми прямого державного фінансування, фінансування з місцевих бюджетів, отримання міжнародних грантів, доходів від комерційної діяльності культурних установ, а також сучасні підходи, як-от змішане фінансування та державно-приватне партнерство. У документі розглянуто також методи оцінки ефективності культурних проєктів, базовані на європейських практиках, а також запропоновано цільові моделі фінансування культури в умовах децентралізації для України.

Основні рекомендації брифу включають:

Створення надійної бази централізованої підтримки – це не лише про фінансування культури через надійне бюджетне фінансування на декілька років уперед, але й про розробку культурної стратегії, розвиток культурно-історичного потенціалу держави, врахування регіональних особливостей, зокрема безпекової ситуації, а також про міжвідомчу координацію.

Диверсифікація джерел фінансування: доступність для будь-якого культурного закладу чи ініціативи усього спектру інструментів залучення ресурсів. Наприклад, на державні програми можуть подаватися приватні інституції, а комунальні заклади можуть робити комерційні проєкти або співпрацювати із донорами. Регулювання має бути радикально спрощене, програмно-цільовий метод базового фінансування має поєднуватися із конкурсами для інноваційного розвитку, а культурна субвенція та запуск місцевих локальних культурних фондів допоможе децентралізації.

Розвиток людського капіталу: через підтримку громад у розробці стратегій розвитку культури, вивчення європейського досвіду, партнерські (твінінгові) програми серед працівників культури в регіонах, технічну допомогу місцевим органам влади у зборі та аналізі даних, роботі із донорами тощо.

Моніторинг та оцінка впливу культурної політики: мають базуватися на цифрових даних, зібраних через вебплатформи, враховувати європейські вимоги та практики, дивитися в майбутнє в горизонті кількох поколінь, бути систематичними, а також включати незалежний аудит.

Посилення ролі громад та експертів: через зворотний зв'язок, публічні консультації чи «бюджети участі» громади мають бути залучені у прийняття рішень про фінансування культурних проєктів та ініціатив. Зі свого боку культурні установи та влада мають забезпечити прозорість та доступність всієї інформації, включно із бюджетами та моніторинговими звітами.

1. Поточна ситуація та основні виклики

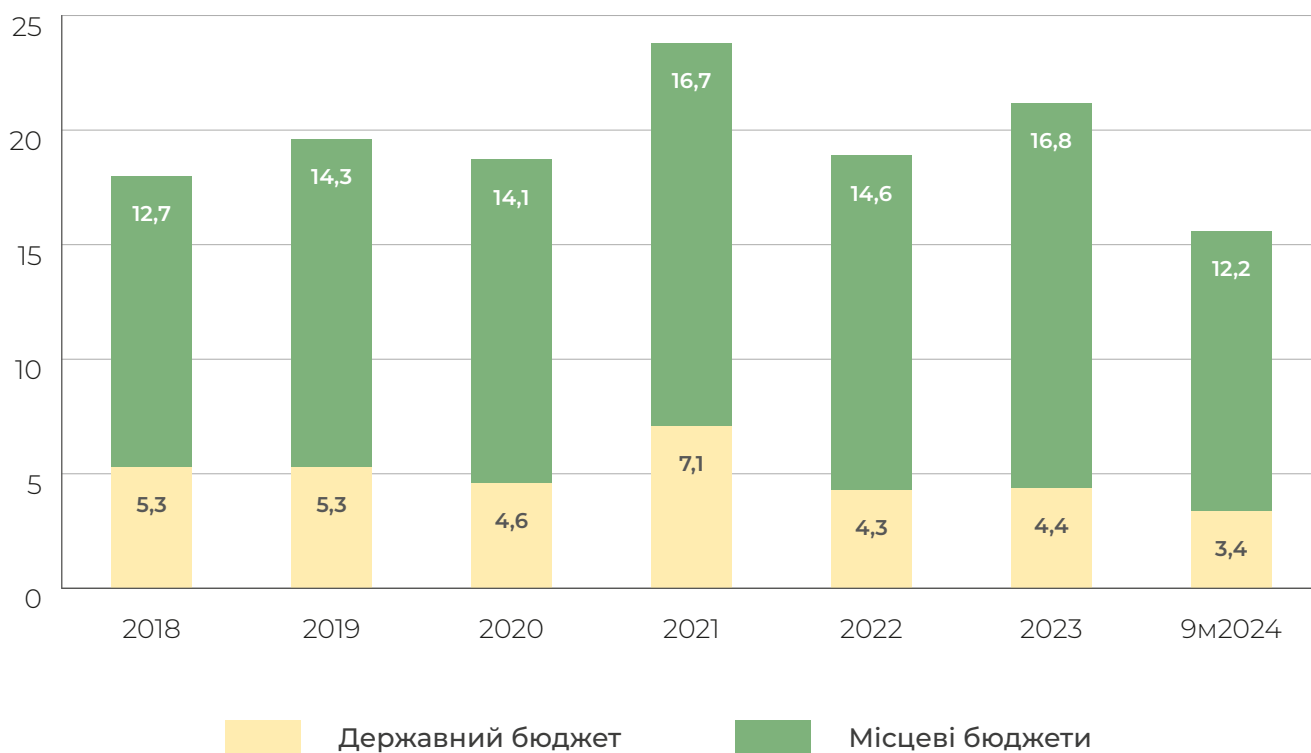
1.1. ФІНАНСУВАННЯ КУЛЬТУРИ В УКРАЇНІ: ЗАГАЛЬНА КАРТИНА

Фінансування культурної сфери в Україні довгий час здійснюється за залишковим принципом, що значно обмежує її можливості для розвитку. Зараз культура залишається у кращому випадку другорядним напрямом у державних пріоритетах, що цілком зрозуміло під час війни та гуманітарної кризи, але, на жаль, негативно позначається на якості і доступності культурних послуг у громадах.

У 2023 році з державного бюджету на культуру було виділено лише 4,4 млрд грн – 0,1% від загального обсягу бюджету. Решта 79% фінансування надходила з місцевих бюджетів, які забезпечили 16,8 млрд грн.

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

(Джерела: *OpenBudget*, розрахунки Центру економічної стратегії)



Більшість ресурсів спрямовується на базову інфраструктуру: клубні заклади (6,3 млрд грн), бібліотеки, музеї та виставкові заклади (6,6 млрд грн), театри (3,2 млрд грн). Інші категорії отримують значно менше: художні колективи, концертні й циркові організації – 1,6 млрд грн, заповідники – 0,7 млрд грн, кінематографія – 0,2 млрд грн. Близько 51% усіх видатків на культуру у 2023 році було витрачено на оплату праці працівників культури. Однак заробітна плата в цьому секторі залишається однією з найнижчих у країні, що ускладнює залучення нових кадрів і спричиняє відтік кваліфікованих фахівців.

Із запровадженням децентралізації значна частина фінансового навантаження перейшла на громади. Великі міста, такі як Київ і Львів, мають потужніші економічні бази, що дозволяє їм фінансувати культурні заклади та проєкти на більш стабільному рівні. Натомість малі та сільські громади часто стикаються з фінансовими обмеженнями, що ставить під загрозу доступність навіть базових культурних послуг.

Крім того, після повномасштабного вторгнення Російської Федерації було призупинено надання культурної субвенції, що суттєво ускладнило фінансування культурних ініціатив. У 2023–2025 роках державний бюджет не передбачає виділення субвенції, що залишає громади без критичної підтримки для розвитку місцевої культури.

Ефективне фінансування культурної сфери має враховувати регіональні особливості, попит на культурні послуги та специфіку закладів культури. Інтеграція різних фінансових механізмів, включаючи культурні субвенції та конкурсне фінансування, може допомогти забезпечити стійкість і адаптивність сектору.

1.2. РЕГІОНАЛЬНІ ДИСПРОПОРЦІЇ ТА ОБМЕЖЕННЯ

Нерівний доступ до ресурсів у громадах

Наразі два важливі фактори впливу зумовлюють нерівність доступу до ресурсів у громадах. Це історичний рівень економічного розвитку, а також вплив воєнних дій.

Так, децентралізація виявила значні диспропорції у доступі до ресурсів між громадами. Економічно сильні громади, здебільшого великі міста,

отримали стабільний доступ до фінансування і можуть забезпечити якісну культурну інфраструктуру. Великі міста, як Київ, Львів чи Одеса, завдяки своїм економічним можливостям фінансують масштабні культурні ініціативи, зокрема фестивалі, музеї або театри. Водночас малі громади, особливо в сільській місцевості, стикаються з дефіцитом ресурсів, і населення таких громад не має доступу до базових культурних послуг. У малих громадах основна частина коштів витрачається на підтримку базових закладів – бібліотек чи клубів – без можливості інвестувати у нові проєкти чи модернізацію.

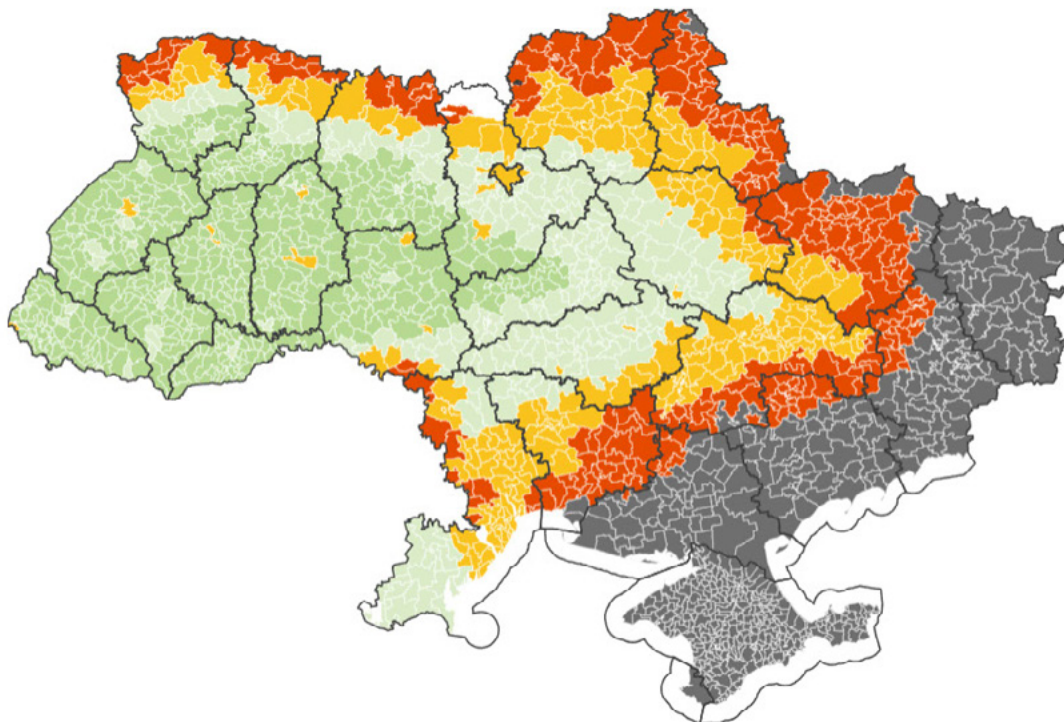
У громадах, що постраждали від бойових дій, знищено інфраструктуру культурних закладів, а працівники культури змушені були залишити свої місця роботи через безпекові загрози або стати внутрішньо переміщеними особами. За час повномасштабної війни станом на жовтень 2024 року російська армія пошкодила 2093 об'єкти, з яких 361 – повністю знищені. Серед постраждалих об'єктів – 1007 клубних закладів, 746 бібліотек, 162 заклади мистецької освіти, 120 музеїв та галерей та 58 інших закладів.

Урядова оцінка ризику безпеки в освіті (рис.1) може також слугувати індикатором безпеки діяльності в культурній сфері в регіональному розрізі.

Рисунок 1. Урядова оцінка рівня ризику безпеки в освіті за громадами України (Джерело: «Школа офлайн»)

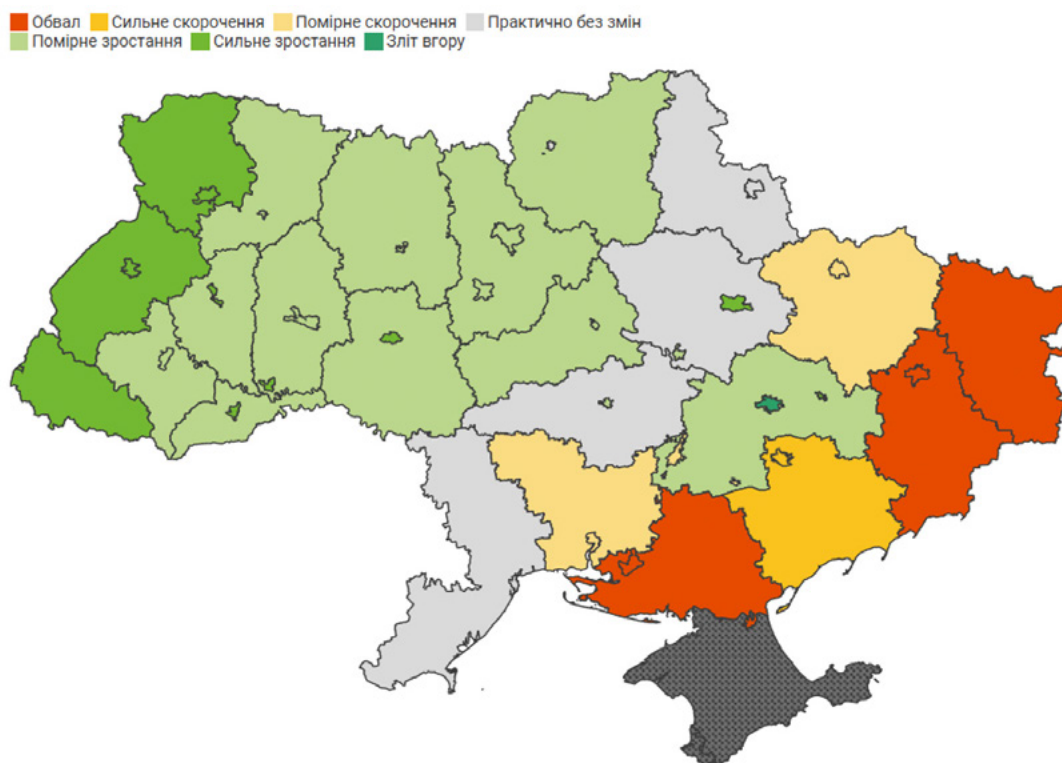
Урядова оцінка рівня ризику безпеки в освіті за громадами України

■ Непереборний ■ Дуже високий ■ Високий ■ Помірний ■ Задовільний



До того ж у громадах ще й дуже нерівномірна ситуація із ресурсами: там, де впала економічна активність, коштів на надання культурних послуг стало менше, хоча попит на них цілком міг не впасти або навіть підвищитися, враховуючи внутрішньо переміщених осіб, що прагнуть залишатися ближче до рідних місць (рис.2).

Рисунок 2. Зміна частки регіона в економіці країни у 2023 році порівняно із 2021 (Джерело: *Forbes Україна*)



Це додатково поглиблює нерівність і залишає без культурних послуг населення територій, де живуть люди, ймовірно, найбільш потерпілі від війни, а також в силу мовних звичок особливо вразливі до ворожої пропаганди.

У багатьох малих громадах культурні заклади існують лише номінально, оскільки більшість фінансування спрямовується на оплату праці, яка становить до 60–70% бюджету культури. Наприклад, у сільських громадах клубні заклади часто є єдиним доступним культурним простором, але їхня інфраструктура застаріла, а самі заклади функціонують лише кілька разів на рік. Це значно знижує їхню роль як осередків культурного життя, а загалом може свідчити про неефективне використання коштів.

1.3. ІНСТИТУЦІЙНІ ТА НОРМАТИВНІ БАР'ЄРИ

Фрагментація управління та слабка координація

Місцеві громади з децентралізацією отримали більше повноважень у формуванні бюджетів та визначенні культурних пріоритетів. Однак багато з них не мають достатньої адміністративної спроможності та досвіду для управління цим сектором. У відсутності єдиних стандартів та рекомендацій для роботи культурних закладів громади часто діють на власний розсуд, що призводить до нерівномірності у якості послуг і їхньому фінансуванні.

Відсутність ефективних механізмів координації між центральними та місцевими органами влади посилює проблеми у сфері культури. Наприклад, державні культурні програми часто розробляються без врахування потреб громад, що ускладнює їхнє впровадження на місцях. Також не існує чіткої системи зворотного зв'язку, яка дозволяла б громадам передавати інформацію про локальні потреби та отримувати відповідну підтримку.

Ця фрагментація створює ситуацію, за якої громади, особливо ті, що мають обмежені фінансові та людські ресурси, залишаються сам на сам зі своїми викликами. У багатьох випадках культурні ініціативи не реалізуються через брак координації та підтримки.

Нормативно-правова база, що обмежує господарську ініціативу

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. Як наслідок, для здійснення профільної діяльності закладам культури доводиться застосовувати організаційні рішення для оптимізації своєї діяльності, які не завжди чітко відповідають духу 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.

Згідно з чинною нормативною базою, моделі фінансування закладів культури державної та комунальної власності значно залежать від їх 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, зокрема і якщо ведуть відокремлену господарську діяльність та розташовані у іншому населеному пункті. Деякі заклади культури для належного функціонування в умовах надмірних регуляцій співпрацюють із господарськими товариствами, громадськими організаціями та фізичними особами-підприємцями. У деяких випадках додаткові юридичні особи створювалися спеціально з метою спрощення ведення господарської діяльності.

Таблиця нижче подає оцінку джерел фінансування, доступних культурним установам, за важливими для фінансової стійкості закладів характеристиками (Таблиця 1). Далеко не всі з цих джерел доступні культурним установам – у випадках окремих організаційно-правових форм установа фактично не може скористатися перевагами того чи іншого джерела фінансування або ж доступ до такого джерела надзвичайно ускладнений (Таблиця 2).

Таблиця 1. Оцінка джерел фінансування за ключовими критеріями
(Джерело: оцінка Центру економічної стратегії)

Критерії	Стабільність	Ритмічність	Прогнозуваність	Незалежність від органів управління	Безповоротність	Можливість залучити значні обсяги фінансування
Джерело фінансування						
Державний бюджет	■	■	■	■	■	■
Обласний бюджет	■	■	■	■	■	■
Місцевий бюджет	■	■	■	■	■	■
Кошти від господарської діяльності	■	■	■	■	■	■
Надання майна в оренду	■	■	■	■	■	■

Критерії	Стабільність	Ритмічність	Прогнозованість	Незалежність від органів управління	Безповоротність	Можливість залучити значні обсяги фінансування
Джерело фінансування						
Грантове фінансування	■	■	■	■	■	■
Кредитне фінансування	■	■	■	■	■	■
Відсотки на залишки власних надходжень від послуг	■	■	■	■	■	■

■ – притаманні критерії

■ – частково притаманні критерії

■ – непритаманні критерії

Таблиця 2. Особливості фінансування закладів культури різних організаційно-правових форм

(Джерело: оцінка Центру економічної стратегії)

Організаційно-правова форма закладу культури	Фінансування з державного бюджету	Фінансування з місцевих бюджетів	Свобода господарської діяльності	Можливість отримання гранту
Державна установа	■	■	■	■
Державне підприємство	■	■	■	■
Комунальна установа	■	■	■	■
Комунальне підприємство	■	■	■	■
Громадська організація	■	■	■	■
ТОВ/ФОП	■	■	■	■

■ – неможливо або дуже проблематично

■ – можливо, але з суттєвими обмеженнями

■ – доступно

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.

2. Теоретичні та практичні засади фінансування культурних закладів

2.1. ПРИНЦИПИ ФІНАНСУВАННЯ КУЛЬТУРНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ.

Система фінансування закладів культури в Україні має бути реформована, щоби забезпечити стабільність, ефективність та сталий розвиток. Основними **принципами** для досягнення цих цілей є субсидіарність, диверсифікація джерел фінансування, а також прогнозованість і ритмічність надходжень. Ці підходи сприятимуть адаптивності, сталості та ефективному використанню ресурсів.

- **Субсидіарність:** фінансування має здійснюватися на рівні, найближчому до потреб громади, що сприяє адресності та врахуванню регіональної специфіки. Це потребує системи інформування про гранти та навчання з їх залучення.
- **Диверсифікація:** різноманітність джерел фінансування (бюджетні та позабюджетні) знижує ризики залежності та забезпечує стійкість. Важливі стимули для залучення приватного фінансування та підвищення компетенцій управлінців.
- **Прогнозованість і ритмічність:** системне, регулярне фінансування дозволяє закладам культури впроваджувати середньо- та довгострокове планування, забезпечуючи стабільність операційної діяльності та збереження людського капіталу.

Фінансування культурних закладів повинно враховувати регіональні особливості, оскільки кожна територія має свої унікальні умови розвитку, що визначають потреби в культурних послугах:

- **Безпекова ситуація.** Має бути розроблене чітке розмежування територій за рівнем ризику, яке оперативнo 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 забезпеченні фізичної безпеки та збереження культурних цінностей, для

територій з помірними ризиками – на забезпечення базового набору культурних послуг у громадах, на відносно безпечних 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.

2.2. МОДЕЛІ ФІНАНСУВАННЯ КУЛЬТУРНИХ ПОСЛУГ, ЇХ ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ

Вивчення моделей фінансування закладів культури виявляє широкий спектр підходів, що забезпечують стабільність, інноваційність і фінансову стійкість у сфері культури. Кожна модель має свої переваги та недоліки, які залежать від рівня залучення державного та приватного секторів, гнучкості у використанні ресурсів і рівня самостійності закладів культури. Стратегічне поєднання цих моделей є ключем до побудови ефективної системи фінансування культури в Україні.

Моделі базового бюджетного фінансування (державне чи місцеве, зазвичай в рамках програмно-цільового бюджетування). Такі моделі дуже важливі, бо забезпечують сталу підтримку базових функцій, але негнучкі, дуже залежать від «тону зверху» і не підходять для інновацій та розвитку. Інший недолік моделей – тенденція до урізання бюджетів в кризові часи або фінансування культури за залишковим принципом. Окрема проблема – наразі в рамках моделей

бюджетного фінансування недоступне поєднання фінансування з державного та місцевого бюджетів, що вкрай важко пояснити будь-якою логікою розвитку культури та культурних послуг.

Моделі з поєднанням бюджетного та проєктного фінансування. Такі моделі стимулюють інновації та дозволяють реалізовувати культурні ініціативи за рахунок зовнішніх джерел. Але громада та культурний заклад повинні бути достатньо спроможними для участі та перемоги в конкурсах. Враховуючи слабку спроможність малих громад, регіональна компонента, таким чином, може та має бути включена в ширші, національні проєкти.

Фінансування меценатів, спонсорів або власні доходи. Такі моделі дають можливість автономії та гнучкості, але потребують високого рівня економічного розвитку та розвиненої культури меценатства або підприємницької ініціативи в культурній сфері. Хоча приватне співфінансування було би цільовою та найбільш бажаною моделлю розвитку для регіональних культурних установ, вони частіше за все не мають відповідної можливості – це може пояснюватися обмеженнями персоналу (про низьку оплату праці як проблему йшлося вище), а також невисоким попитом, особливо для малих та порівняно бідних регіонів.

Таблиця 3. Джерела фінансування культурних послуг
(Джерело: Центр економічної стратегії на основі вивчення українського та міжнародного досвіду і експертних інтерв'ю)

Джерело	Опис	Переваги	Виклики
Пряме державне фінансування	Культурні установи отримують фінансування безпосередньо з державного бюджету. Ця модель забезпечує стабільну підтримку національних установ, як-от великі театри та музеї	Передбачуваність фінансування для основних установ	Обмежена гнучкість і залежність від пріоритетів центрального уряду Черговість оплат (виплат)
Фінансування з місцевих бюджетів	Культурні установи фінансуються через бюджети місцевих органів влади, що відображає принципи децентралізації.	Дозволяє регіонам адаптувати фінансування до місцевих культурних потреб.	Нерівні фінансові можливості між місцевими органами влади можуть призвести до диспропорцій у якості культурних послуг
Конкурсний розподіл грантів на проєктній основі	Фінансування надається на конкурсній основі, з пріоритетом для інноваційних і високоякісних культурних проєктів	Сприяє інноваціям і залученню різноманітних культурних акторів	Орієнтація на короткострокові проєкти та складність адміністративних процедур, що потребує навченого персоналу.

Змішане фінансування	Поєднує державні, місцеві та приватні джерела фінансування для конкретних установ чи проєктів	Розподіляє фінансову відповідальність і заохочує співпрацю	Потребує координації та чітких регуляторних рамок
Міжнародні гранти та підтримка донорів	Фінансування від міжнародних організацій, таких як ЄС, ЮНЕСКО або приватних фондів	Доступ до значних фінансових ресурсів і експертного досвіду	Зазвичай, обмежується конкретними проєктами та залежить від пріоритетів донорів
Культурні субвенції	Цільові субсидії, які держава надає місцевим органам влади для культурних ініціатив.	Підтримує конкретні культурні заходи, сприяючи місцевій автономії.	Нерегулярність виділення коштів і обмеженість масштабів після 2022 року.
Доходи від комерційної діяльності	Культурні установи самостійно генерують доходи через продаж квитків, сувенірів або оренду приміщень	Сприяє фінансовій самодостатності, стимулює до інновацій та розвитку	Обмежена застосовність для установ із низьким потенціалом доходів або в економічно слабких регіонах
Спільна інвестиційна діяльність	Співпраця між державними органами та приватними структурами для фінансування та управління культурними проєктами	Мобілізує приватні інвестиції та експертизу	Вимагає чітко структурованих угод, правовладдя і прозорого управління
Ендаументи та пожертви	Культурні установи отримують фінансування через фонди цільового капіталу, філантропічні пожертви або спонсорство.	Забезпечує довгострокову фінансову стабільність за умови залученості донорів та проактивної роботи із ними	Залежність від донорів, їх фінансових можливостей та довіри до культурних установ.

2.3. УКРАЇНСЬКІ ОСОБЛИВОСТІ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО ТА ПРОЄКТНОГО ПІДХОДІВ

Програмно-цільовий та проєктний підходи є основними моделями фінансування культурних послуг, кожен із яких має свої переваги та обмеження.

Програмно-цільовий метод забезпечує стабільність і сталість фінансування базових культурних закладів (театри, музеї, бібліотеки) завдяки прямим бюджетним асигнуванням. Однак цей підхід характеризується низькою гнучкістю, орієнтованістю на кількісні показники та неспроможністю швидко реагувати на сучасні виклики. Цей метод зосереджується на базових потребах, як-от утримання закладів і виплата зарплат, але часто ігнорує якість та інноваційність культурних послуг. Бюджетні програми часто переносяться з року в рік без реальної оцінки їхньої ефективності чи впливу, незважаючи на велику кількість формальних показників. Короткий горизонт планування,

обмежений одним бюджетним роком, заважає реалізовувати довгострокові проєкти. Крім того, централізований підхід робить заклади залежними від рішень «згори», що стримує місцеві ініціативи та не може врахувати реальні потреби кожної громади.

Проєктний метод орієнтований на реалізацію короткострокових ініціатив через конкурси грантів, які надаються державними або міжнародними фондами. Він стимулює інновації, підвищує якість культурних продуктів і дозволяє швидко адаптуватися до суспільних потреб. Одним із ключових надавачів грантів в Україні є Український культурний фонд (УКФ), який забезпечує підтримку проєктів різного масштабу, від місцевих до загальнонаціональних, сприяючи творчому розвитку та інноваціям у культурній сфері. Попри очевидні переваги, проєктний підхід в Україні стикається з низкою викликів. По-перше, він вимагає високого рівня кваліфікації для підготовки проєктних заявок, що є значною перешкодою для малих громад та менш досвідчених культурних закладів. По-друге, цей підхід є точковим, адже фінансування надається лише для конкретних ініціатив, а не на сталу діяльність. Це ускладнює забезпечення ритмічного функціонування закладів культури, особливо в умовах недостатності базового фінансування. Крім того, процес подачі заявок, моніторингу та звітності часто є адміністративно складним, що може обмежувати участь закладів культури з обмеженими ресурсами.

Гібридний підхід, який поєднав би програмно-цільове фінансування для підтримки інфраструктури з проєктним механізмом для стимулювання інновацій, здатний забезпечити баланс між стабільністю та розвитком для фінансування культурних послуг в громадах.

3. Оцінка економічної доцільності культурних проєктів

Перш ніж обирати модель фінансування для того чи іншого закладу культури, потрібно визначитися, чи треба його фінансувати в умовах обмежених бюджетних ресурсів взагалі. Для цього існує низка методик оцінки важливості об'єкта чи цінності його для майбутніх поколінь (в цьому брифі ми їх не торкаємося), а також економічної доцільності культурних проєктів.

3.1. ПОТОЧНА МОДЕЛЬ ОЦІНКИ В УКРАЇНІ

Сучасна модель оцінки ефективності фінансування закладів культури в Україні базується переважно на програмно-цільовому методі. Основна увага приділяється кількісним показникам, як-от обсяг використаних бюджетних коштів, кількість відвідувачів або проведених заходів. При цьому комплексна оцінка впливу культурних ресурсів залишається 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. Цей підхід дозволяє відстежувати базову діяльність закладів, але мало враховує якісні аспекти, наприклад вплив культурних проєктів на розвиток громади, соціальну згуртованість чи економічний ефект.

Оцінка проводиться на основі звітності, яку подають заклади культури до органів управління. Такий підхід має обмежений горизонт планування – один бюджетний рік, що унеможливорює аналіз довгострокового впливу культурних ініціатив. Відсутність комплексної методики оцінки, яка враховує економічну, соціальну та культурну складові, значно звужує розуміння реального внеску культурної сфери у розвиток країни.

3.2. ЄВРОПЕЙСЬКІ МОДЕЛІ ЕКОНОМІЧНОЇ ОЦІНКИ

У європейських країнах застосовуються комплексні моделі оцінки, що базуються на багатовимірному підході. Вони враховують як економічні

показники (внесок у ВВП, створення робочих місць), так і соціальні ефекти, наприклад, вплив на освіту, туризм чи громадську згуртованість.

Модель мультиплікаторів: використовується для оцінки економічного впливу культурних заходів. Вона враховує прямі витрати (на зарплати, утримання) та непрямий ефект, наприклад, збільшення доходів місцевих підприємств.

Індикатори соціальної вартості: враховують якісні аспекти, зокрема підвищення рівня освіти, покращення добробуту громади чи зміцнення ідентичності. Прикладом є підхід Cultural Satellite Account, який дозволяє інтегрувати культурну сферу в загальну систему національних рахунків.

Оцінка впливу на туризм: у багатьох країнах проводиться оцінка впливу культурних проєктів на залучення туристів і доходи від цього сектору. Це дозволяє ефективніше розподіляти ресурси на масштабні культурні заходи.

Усі ці підходи забезпечують комплексне уявлення про вплив культури на суспільство та економіку, допомагаючи обґрунтовано планувати фінансування.

3.3. ПОТЕНЦІАЛ ДЛЯ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНІ

Впровадження європейських моделей оцінки в Україні має значний потенціал. Для цього необхідно адаптувати існуючі методики під національний контекст, враховуючи реалії децентралізації та обмеженість ресурсів.

Використання економічних мультиплікаторів: запровадження цієї методики дозволить оцінити прямий і непрямий економічний ефект культурних проєктів, зокрема їхній вплив на місцеву економіку. Це буде корисно для планування бюджетів та залучення інвестицій.

Індикатори соціального впливу: розробка інструментів для вимірювання соціальної вартості культурних ініціатив, таких як залученість громади чи підвищення освіченості, дозволить уряду краще оцінювати неекономічні переваги фінансування культури.

Оцінка впливу на регіональний розвиток: впровадження методик для аналізу впливу культурних проєктів на туризм і розвиток регіонів дозволить підсилити роль культури в економічній стратегії країни.

Для успішного впровадження такої оцінки та відповідного вибору культурних об'єктів для фінансування потрібно розробити стандартизовану методику оцінки пріоритетності культурних ресурсів, яка враховуватиме не лише економічні, але й соціальні та екологічні аспекти. Систематична та регулярна оцінка економічного та соціального впливу з використанням моделі загальної економічної вартості (ЗЕВ) сприятиме вищому рівню окупності наданих послуг та фінансової стійкості закладів.

Успішна реалізація цих підходів вимагатиме навчання фахівців, розвитку аналітичної інфраструктури та модернізації процедур збору даних. Впровадження комплексної системи оцінки сприятиме підвищенню прозорості, ефективності та результативності фінансування культурної сфери в Україні.

4. Цільові моделі фінансування для України: інтеграція публічних і приватних джерел, базового та проєктного фінансування

У випадках різних культурних послуг особливості цільових моделей можуть і будуть відрізнятися (наприклад, через вартість підтримки об'єкта чи його туристичну популярність тощо), але основним підходом до реформи фінансування культурних послуг в умовах недостатнього бюджетного фінансування має бути ефективна інтеграція максимально можливої кількості джерел отримання коштів для закладів культури. В умовах децентралізації це означає одночасне використання коштів бюджетів різних рівнів в якості як базового, так і проєктного фінансування, а також максимальне залучення приватних коштів через продаж квитків, роботу із донорами та меценатами тощо.

Першочергова роль уряду у цьому процесі – створення нормативної рамки, яка дозволить закладам культури будь-якого підпорядкування і організаційно-правової форми не мати проблем із юридичним та бюрократичним оформленням будь-якого із видів фінансування. Інші функції уряду та місцевої влади (до прикладу, підтримка і розвиток транспортної інфраструктури) можуть мати позитивними екстерналіями збільшення приватного фінансування культурних закладів – більше туристів зможуть дістатися до селища у віддаленому куточку країни.

4.1. ПОЄДНАННЯ БАЗОВОГО ТА КОНКУРСНОГО ФІНАНСУВАННЯ

Модель гібридного фінансування поєднує базове фінансування для підтримки стабільності культурної інфраструктури та конкурсне фінансування для стимулювання інновацій та творчих проєктів. Такий підхід дозволяє забезпечити сталість базових культурних послуг, які мають суспільну значущість, і водночас сприяти реалізації інноваційних ініціатив, які відповідають на нові виклики або запити громади.

Базове фінансування забезпечує:

- Стабільну роботу культурних закладів (театри, бібліотеки, музеї, клубні заклади), необхідну для підтримання їхньої щоденної діяльності.

- Збереження і посилення кадрового потенціалу, включаючи фінансування заробітної плати працівників, утримання будівель та інфраструктури.
- Виконання основних функцій, зокрема організації культурно-просвітницьких заходів, збереження і адаптивного використання культурної спадщини та забезпечення доступу до культурних послуг для широких верств населення.

Конкурсне фінансування спрямоване на:

- Реалізацію інноваційних ідей: нові формати заходів у сфері культури, міждисциплінарні, кроссекторальні проєкти чи проєкти із широкою географією (наприклад, обрані за певним критерієм для виконання проєктів громади чи регіони).
- Підтримку короткострокових ініціатив, які відповідають на актуальні суспільні запити чи виклики.

У Польщі гібридна модель застосовується на місцевому рівні шляхом підтримки стабільної діяльності культурних установ (бібліотек, клубів) за рахунок місцевих бюджетів. Водночас реалізація окремих культурних заходів, таких як фестивалі чи мистецькі резиденції, фінансується через грантові програми на конкурсній основі. Програма «Креативна Європа» забезпечує додаткове фінансування для інноваційних проєктів, спрямованих на популяризацію національної культури за кордоном.

Естонія активно використовує поєднання базового та конкурсного фінансування через національні та місцеві бюджети. Наприклад, культурні установи отримують базове фінансування для забезпечення операційної діяльності, тоді як організація фестивалів чи виставок підтримується через конкурсні гранти Міністерства культури або міжнародних організацій.

В Україні модель частково реалізується через діяльність Українського культурного фонду, який фінансує проєкти на конкурсній основі. Наприклад, театри отримують базове фінансування для основної діяльності з державного бюджету, водночас для реалізації нових постановок чи гастролей можуть подаватися на гранти УКФ. Це дозволяє підтримувати базову діяльність і стимулювати розвиток.

Модель дозволяє адаптуватися до змін у суспільному попиті, не втрачаючи стабільності у діяльності ключових культурних установ. За адекватного впровадження конкурсний компонент стимулюватиме розвиток нових форматів і підходів у сфері культури.

В Україні конкурсний компонент в умовах децентралізації можливо впровадити через три рівні публічного фінансування регіональних культурних проєктів:

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

Проблеми українського досвіду проєктного фінансування культури

Український культурний фонд (УКФ) став важливим інструментом у підтримці культурних ініціатив, проте його діяльність на регіональному рівні зіштовхнулася з кількома проблемами. Основні виклики включають скорочення державного фінансування, обмежений доступ до ресурсів у малих громадах та низьку активність заявників із прифронтових регіонів. Наприклад, програма «Культура. Регіони», покликана стимулювати культурний розвиток у різних куточках України, зокрема на деокупованих територіях, мала обмежений бюджет у 2024 році (28 млн грн), що недостатньо для задоволення потреб 233 заявників. Інша проблема стосується відсутності сталості: багато ініціатив залишаються точковими та не створюють інституційної основи для розвитку місцевої культурної інфраструктури.

Для розв'язання цих проблем необхідно збільшити співфінансування регіональних ініціатив за участі місцевих бюджетів і міжнародних донорів. Наприклад, підхід, запропонований у «Регіональній ініціативі. Дніпро», де бюджет проєкту формувався за рахунок рівних внесків УКФ та місцевої громади, міг би стати основою для забезпечення більшої стійкості фінансування. Також варто підсилити підтримку регіональних заявників шляхом створення постійних регіональних представництв УКФ,

які забезпечували б консультативну та методичну допомогу на місцях. Це дозволить вирівняти доступ до ресурсів і підвищити якість поданих проєктів, навіть у найвіддаленіших регіонах.

Для впровадження моделі необхідно чітко визначити критерії розподілу базового та конкурсного фінансування, ймовірно, розподіл буде різним для різних типів закладів та різних регіональних ситуацій (див. розділ принципи фінансування культурних послуг). Також потрібно забезпечити прозорі механізми моніторингу та оцінки ефективності використання коштів як проєктного, так і базового фінансування.

4.2. МІСЦЕВІ КУЛЬТУРНІ ФОНДИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

Місцеві культурні фонди є важливим механізмом фінансування та підтримки культурних ініціатив на місцевому рівні. Їх створення сприяє децентралізації управління культурною сферою, залученню місцевих громад до прийняття рішень та забезпеченню прозорості використання коштів. Успішний досвід багатьох європейських країн свідчить про ефективність таких фондів у розвитку культурної інфраструктури та підтримці креативних індустрій.

Громади створюють місцеві культурні фонди з метою:

- Підтримати місцеві культурні ініціативи: профінансувати організацію заходів, проєктів та програм, які мають значення для місцевої громади.
- Зміцнити культурну інфраструктуру: відремонтувати чи модернізувати приміщення, придбати обладнання для закладів культури.
- Залучити громадян до культури: збільшити доступність культурних послуг для різних соціальних груп.

Місцеві культурні фонди мають діяти за принципами прозорості, ефективності та залучення громадськості. Має бути організований публічний доступ до інформації про конкурси, гранти та результати їх проведення. Для оцінки проєктів фонди мають залучати незалежних експертів. Хороша практика місцевих фондів – організація консультацій з місцевими жителями для визначення пріоритетів у фінансуванні.

У Польщі саме місцеві культурні фонди часто фінансують проведення фестивалів, виставок, творчих резиденцій. Фонди активно співпрацюють з громадськими організаціями, що дозволяє залучати додаткові ресурси від приватних донорів та міжнародних організацій.

4.3. ЗАЛУЧЕННЯ ПРИВАТНИХ УЧАСНИКІВ ДО ФІНАНСУВАННЯ КУЛЬТУРНИХ ПОСЛУГ

Приватні ресурси є важливим компонентом фінансування культурної сфери, оскільки дозволяють доповнювати обмежені бюджетні кошти та забезпечувати більшу сталість і гнучкість фінансування на базі повної чи часткової окупності послуги. Основні форми приватного фінансування культурних закладів і послуг включають:

- 1. Меценатство та благодійні внески:** кошти від фізичних та юридичних осіб, які бажають підтримувати культуру заради соціальної відповідальності або популяризації певних цінностей.
- 2. Корпоративне спонсорство:** підтримка культурних проєктів великими компаніями в обмін на маркетингові переваги, зокрема розміщення логотипу або проведення заходів за участі компанії.
- 3. Доходи від оренди та комерційної діяльності:** розміщення в приміщеннях культурних закладів точок харчування, використання інфраструктури культурних закладів для організації приватних чи корпоративних подій, продаж квитків на спеціальні заходи чи абонементів на відвідування, продаж сувенірної продукції тощо.
- 4. Державно-приватне партнерство (ДПП):** спільна участь державних і приватних структур у фінансуванні та управлінні культурними об'єктами чи проєктами.
- 5. Краудфандинг:** залучення коштів через онлайн-платформи для фінансування окремих культурних проєктів або потреб закладів.

Залучення приватних ресурсів до фінансування культури в Україні є перспективним напрямом, який потребує комплексного підходу. Важливо

поєднувати меценатство, спонсорство з державним фінансуванням в рамках державно-приватного партнерства, забезпечуючи прозорість і вигоду для всіх сторін. Інвестиції у культуру сприятимуть не лише розвитку інфраструктури, а й зміцненню соціального капіталу, підвищенню культурної привабливості регіонів і інтеграції України в європейський простір.

Державні політики, що стимулюватимуть залучення ресурсів з приватних джерел, можуть включати:

- **Радикальна дерегуляція – спрощення бюрократичних механізмів** залучення будь-яких форм приватного фінансування (від суборенди приміщень до залучення благодійних внесків) публічними установами та організаціями усіх організаційно-правових форм із точки зору звітності та різного роду дозволів, обмежень та заборон. Така дерегуляція не має створювати можливостей для корупції, тому має бути забезпечено належну прозорість та підзвітність.
- **Оптимізація процедури надання податкової знижки** щодо витрат на благодійність як спосіб мотивації меценатів має передбачати, що громадяни отримують таку знижку не лише надаючи кошти благодійним організаціям, але й переказуючи їх на адресу культурних закладів, зробити цей механізм простим, прозорим та проінформувати про нього суспільство. Важливо, щоб ним не створювалися проблеми в царині ухиляння від оподаткування, тому для урахування цього фактору буде доцільним діалог із міністерством фінансів.
- **Вирішення проблеми недовіри** через прозору публікацію всіх кошторисів та фінансових звітів та регулярний моніторинг реалізації проєктів.
- **Організація спеціалізованих форумів і кампаній** для інформування бізнесу може стати ефективним рішенням з підвищення обізнаності та залучення меценатів та спонсорів.

5. Європейські інновації: «Креативна Європа» та культурні ваучери

«Креативна Європа»

Для сталого розвитку культури необхідно інтегрувати українські ініціативи у європейський та глобальний контексти. «Креативна Європа» – це провідна програма Європейського Союзу, спрямована на підтримку культурних і креативних секторів. Її метою є сприяння культурному розмаїттю, розвитку міжкультурного діалогу та створенню умов для економічного зростання в культурній сфері. Програма була започаткована 2014 року та діє у кількох напрямках, серед яких найбільш значущими є:

1. Медіа:

- Підтримка створення, розповсюдження та популяризації європейських аудіовізуальних творів.
- Розвиток навичок і знань для представників креативних індустрій.

2. Культура:

- Фінансування проєктів співпраці між культурними організаціями з різних країн.
- Підтримка мобільності митців і професіоналів культури.

3. Міжсекторальна співпраця:

- Сприяння інноваціям у культурних і креативних секторах.
- Створення механізмів фінансової підтримки для креативного бізнесу.

Загальний бюджет програми на 2021-2027 роки становить 2,44 мільярда євро, що підкреслює стратегічну важливість культури для розвитку ЄС.

Особливості впровадження в Україні: Україна є учасницею програми «Креативна Європа» з 2016 року. За цей час десятки українських культурних

організацій отримали фінансування на реалізацію проєктів у сфері музики, театру, кінематографу та літератури. Наприклад, українські митці брали участь у програмі мобільності i-Portunus, що підтримує короткострокові резиденції в країнах ЄС для обміну досвідом.

Основними викликами для України залишаються недостатній рівень обізнаності культурних діячів про можливості програми та складність бюрократичних процедур при поданні заявок. З метою вирішення цих проблем Бюро програми “Креативна Європа” проводить інформаційні кампанії та тренінги для потенційних заявників.

Культурні ваучери

Культурні ваучери – це інноваційний інструмент фінансування, який активно використовується в ЄС для забезпечення доступу громадян до культурних послуг. Вони можуть бути як електронними, так і фізичними, і надаються населенню для оплати квитків на культурні заходи, відвідування музеїв, придбання книг тощо.

Приклади впровадження в ЄС:

1. Італія («Bonus Cultura»):

- Молодь, яка досягає 18 років, отримує 500 євро на ваучерах для відвідування культурних заходів, курсів або покупки книг.
- Мета програми – стимулювання культурної активності молоді та підтримка місцевих культурних організацій.

2. Франція («Pass Culture»):

- Молоді люди у віці 18 років отримують 300 євро на культурні потреби.
- Програма спрямована на популяризацію сучасної культури та забезпечення доступу до мистецтва.

3. Естонія:

- Ваучери надаються для оплати навчання у сфері мистецтв або відвідування культурних подій.

- Особлива увага приділяється підтримці малих і середніх підприємств у сфері культури.

Переваги культурних ваучерів:

- Підвищення рівня участі громадян у культурному житті.
- Підтримка місцевих культурних ініціатив і бізнесу.
- Забезпечення соціальної рівності в доступі до культури.

Досвід України

В Україні практика використання культурних ваучерів перебуває на початковому етапі. Прикладом є нещодавня ініціатива «Книга», спрямована на підтримку книговидавництва та читання українською, яка передбачає виплату 18-річним громадянам 908 грн на придбання книг українською мовою – у паперовій, електронній чи аудіоформі. Такі ваучери могли б використовуватися для підтримки молоді та малозабезпечених груп населення, забезпечуючи їм доступ до музеїв, театрів і освітніх курсів.

Виклики та перспективи

- **Недостатній рівень фінансування:** розширення практики культурних ваучерів потребує значних ресурсів, яких наразі бракує через економічну ситуацію.
- **Інституційна спроможність:** для впровадження ваучерів потрібна розвинена інфраструктура, яка забезпечить їх використання в різних регіонах країни.
- **Підтримка малих культурних закладів:** ваучери мають бути спрямовані на розвиток локальної культури та підтримку малих установ, які найбільше потребують фінансової підтримки.

6. Моніторинг та верифікація надання культурних послуг у громадах

Ефективне управління культурними послугами на рівні громад потребує системного підходу до моніторингу та верифікації їхньої якості. Впровадження сучасних інструментів оцінки дозволить забезпечити прозорість у використанні бюджетних коштів, підвищити рівень задоволеності населення культурними послугами, а також посприяти сталому розвитку культурних закладів. Нижче пропонуються ключові рекомендації щодо вдосконалення моніторингу культурних послуг у громадах.

Впровадження єдиних стандартів моніторингу та оцінки якості культурних послуг

Одним із основних кроків є розробка та впровадження єдиних стандартів моніторингу, що базуються на найкращих практиках країн ЄС. Зокрема, досвід Польщі та програми «Креативна Європа» демонструє ефективність інтегрованих підходів до оцінки якості культурних послуг. Ці стандарти повинні враховувати специфіку кожного типу закладів – клубів, бібліотек, театрів тощо – та бути адаптованими до місцевих умов.

Рекомендовано запровадити наступні елементи у стандартах:

- Оцінка відповідності культурних послуг очікуванням громади.
- Моніторинг доступності закладів культури, зокрема для людей з інвалідністю.
- Регулярне оновлення показників відповідно до змін у суспільному попиті.

Розробка індикаторів ефективності для різних типів культурних закладів

Для оцінки результативності культурних послуг необхідно впровадити чіткі індикатори ефективності, що дозволять вимірювати їхній вплив. Наприклад, умовно:

- Для клубів: кількість проведених заходів, охоплення аудиторії, рівень задоволення учасників.

- Для бібліотек: кількість виданих книг, активність користувачів у використанні цифрових ресурсів, задоволення від консультацій.
- Для театрів: кількість відвідувачів, нових постановок, рівень заповненості залів.

Чіткі критерії дозволять громадам об'єктивно оцінювати роботу закладів культури, ідентифікувати проблемні зони та планувати подальший розвиток. Це також сприятиме прозорості та підзвітності використання бюджетних ресурсів.

Цифровізація процесів моніторингу культурних послуг

Цифрові технології значно спрощують процес збору та аналізу даних. Запровадження вебплатформ для моніторингу та верифікації культурних послуг дозволить:

- Автоматизувати процес збору даних про діяльність закладів культури. Серед іншого, це дозволить верифікацію факту надання культурної послуги в режимі реального часу та у форматі надійних статистичних даних.
- Організувати просту платформу для збору відгуків від громадян, яка сприятиме оцінці громадської думки щодо якості послуг.
- Полегшити доступ до даних для зацікавлених сторін, зокрема місцевої влади, закладів культури та громадських організацій.

Важливо, щоб платформи були інтуїтивно зрозумілими, доступними для різних вікових груп користувачів та інтегрованими з іншими державними системами.

Впровадження єдиних стандартів, розробка чітких індикаторів ефективності та цифровізація процесів моніторингу дозволить значно підвищити якість надання культурних послуг у громадах. Ці заходи сприятимуть прозорості, підзвітності та ефективності використання ресурсів, а також стимулюватимуть розвиток культури як важливого елементу сталого суспільного розвитку.

7. Ключові рекомендації

1. Створити надійну базу підтримки:

- **Розробити стратегічні пріоритетні критерії фінансування культурних закладів**, зосереджуючи ресурси на закладах з високим культурно-історичним, економічним і освітнім потенціалом, враховуючи задачі культурної деколонізації, захисту від агресора в культурній та інформаційній площині та інші задачі, які можуть постати перед культурною сферою в умовах боротьби з ворогом.
- **Запровадити середньострокове бюджетне планування** у сфері культури, щоби забезпечити прогнозованість і ритмічність фінансування культурних закладів. При розробці механізму фінансування закладів культури потрібно враховувати регіональні особливості: безпекову ситуацію, рівень спроможності громад, рівень та структуру попиту на культурні послуги та наявну мережу культурних закладів. Середньострокове планування у поєднанні із належними механізмами оцінки (див. нижче) надасть можливість врахувати довготермінові наслідки інвестицій у культуру при плануванні видатків громад.
- **Забезпечити міжвідомчу координацію** між Міністерством культури, Міністерством економіки та Міністерством розвитку громад. На час війни потрібна також координація із Генеральним штабом для фізичного збереження культурних цінностей.

2. Зробити спектр інструментів залучення фінансування доступним для культурних закладів та ініціатив:

- **Створити просту регуляторну рамку диверсифікації джерел фінансування**. Усім закладам культури незалежно від форми власності (приватна, державна, комунальна), організаційно-правової форми, сфери діяльності чи регіону мають бути однаково доступні усі види співпраці з меценатами, донорами та міжнародними організаціями, а також комерційні проєкти. Доцільно радикально спростити регулювання у цій сфері.
- **Поєднати програмно-цільовий метод із конкурсним проєктним фінансуванням**. Це збалансує підтримку базової інфраструктури культури

через програмно-цільове фінансування та реалізацію інноваційних ініціатив через конкурсний метод. Кошти бюджетів усіх рівнів та культурних фондів мають бути однаково доступними для усіх культурних закладів, організацій та ініціатив незалежно від форми власності та організаційно-правової форми.

- **Відновити культурну субвенцію.** Це буде формою державної підтримки для малих громад, особливо у постраждалих регіонах.

- **Запустити місцеві фонди культури.** Це спосіб децентралізованого фінансування культури конкурсним методом, завдяки якому громади зможуть автономно визначати пріоритети і розподіляти ресурси відповідно до своїх потреб. Такий підхід підвищить ефективність розподілу коштів.

3. Розвивати людський капітал:

- **Підтримувати громади у розробці стратегій розвитку культурних ресурсів** через консультації. Потрібно максимально враховувати при цьому європейський досвід та практики для подальшої успішної інтеграції в європейський простір.

- **Проводити системне навчання та підтримувати твінінгові програми** серед працівників культури в регіонах, навчати їх роботі з донорами, меценатами та комерційній діяльності.

- **Надати технічну допомогу** місцевим органам влади у зборі та аналізі даних про культурні активи.

4. Оцінювати вплив культурної політики:

- **Збирати дані на цифрових платформах.** 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.

- **Впровадити у моніторингу найкращі практики ЄС**, зокрема досвід Польщі та програми «Креативна Європа». Використовувати поширену в ЄС рамку середньострокового планування, соціоекономічних критеріїв,

прозорість, оцінку результативності та впливу на різні групи (в т.ч. на осіб з обмеженими можливостями), на екологію тощо. На базі цих практик розробити індикатори ефективності для різних типів культурних закладів (клубів, бібліотек, театрів тощо) з чіткими критеріями оцінки результатів.

- **Сприяти використанню оцінки цінності для майбутніх поколінь**, щоб інтегрувати довгострокові культурні цілі в національну стратегію. 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.

- **Систематично оцінювати економічний та соціальний вплив культурних проєктів**, використовуючи моделі загальної економічної вартості (ЗЕВ) та дослідження економічного впливу. Залучати експертів з економіки, соціології, культурології та екології до оцінки впливу культурних ресурсів.

- **Аудит культурних програм**. На додаток до внутрішнього моніторингу варто запровадити практику регулярного незалежного аудиту програм у сфері культури. Аудитори можуть оцінювати ефективність використання коштів, виконання планів та досягнення цілей культурних проєктів.

5. Посилити роль громад та експертів:

- **Стратегії розвитку громад мають розроблятися з урахуванням культурних потреб громад** та передбачати план капітальних видатків громад у середньостроковому періоді.

- **Сприяти диверсифікації надходжень до місцевих бюджетів**, збільшувати організаційну спроможність для залучення та адміністрування цільових надходжень на культуру зі зовнішніх джерел фінансування.

- **Збирати зворотний зв'язок від користувачів через вебплатформи** для кращої оцінки якості культурних послуг. Це можна доповнити соціологічними опитуваннями та/або цифровими опитувальниками, розміщеними на вебсайтах культурних установ або у мобільних додатках. Отримана інформація має бути проаналізована, а в разі потреби мають

бути здійснені необхідні зміни. Дані зворотного зв'язку та проведеного аналізу мають бути доступні не лише на місцевому, але й на центральному рівні, і місцева влада чи заклад культури не повинен мати можливості змінювати чи коригувати такі первинні дані.

- **Запустити публічні консультації та «бюджети участі»** для залучення громад у прийняття рішень про фінансування культурних проєктів та ініціатив.

- **Забезпечити прозорість.** Культурні установи мають регулярно звітувати перед громадою про використання фінансових ресурсів. Це можуть бути щорічні звіти, які включають як фінансові показники, так і досягнуті результати за ключовими індикаторами. Ми виявили, що ця практика є поширеною виключно серед установ національного значення, що фінансуються безпосередньо із державного бюджету.

- **Включити громадськість до моніторингу використання культурних ресурсів** через відкриті бюджетні слухання та продовження публікацію інформації про використання коштів бюджетів усіх рівнів на порталах відкритих даних. Якість такої опублікованої інформації має бути покращена. Встановити системи моніторингу використання культурних ресурсів із регулярною публікацією звітів про їхній вплив.

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.