

ПРАКТИКИ ВЗАЄМОДІЇ ПРИВАТНОГО ТА ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРІВ У СФЕРІ КУЛЬТУРИ Й КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ, ОГЛЯД ЗНАКОВИХ КЕЙСІВ

Аналітична розвідка

2024

DOI 10.70719/respol.2025.35

Вступ	4
Резюме	6
Огляд знакових кейсів співпраці публічного та приватного секторів у сфері культури й культурної спадщини	9
Оренда замку «Сент-Міклош»	9
Реконструкція Театру на Подолі	13
Проект «Палац у Роздолі»	19
Відновлення палацу в Тартакові	23
Реконструкція Гостинного двору	29

Автори Звіту

Ольга Балицька – експерт у сфері залучення інвестицій та ДПП, співголова Комітету відновлення України Європейської Бізнес Асоціації, член наглядової ради Центру економічної стратегії

Олександр Баляба – експерт у сфері нерухомості, земельних відносин та ДПП, адвокат

Літературна редакторка: Анна-Марія Волосацька

Дизайнер: Назарій Качмарик

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

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

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

Цілі та методологія

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

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

Тривалість проєкту RES-POL – від січня 2024-го до червня 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, 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 інформаційної політики.

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

Мета цього Звіту – проаналізувати чинне законодавство України та практики його застосування щодо співпраці між публічним і приватним секторами у сфері культури та культурної спадщини. Підготувати аналітичний огляд основних моделей взаємодії держави та бізнесу, визначити їхні переваги та недоліки, а також окреслити основні механізми державної підтримки культурних проєктів та об'єктів культурної спадщини.

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

Методологія підготовки звіту передбачає:

- Аналіз конкретних кейсів: ідентифікацію та дослідження конкретних кейсів (і успішних, і неуспішних) практичної взаємодії публічного та приватного секторів у сфері культури та культурної спадщини, враховуючи критерії масштабу проєктів, обсягу залучених інвестицій та їхнього впливу на розвиток культурної інфраструктури. Аналітичне дослідження цих кейсів містить огляд юридичних аспектів, викликів, проблемних питань та потенційних шляхів удосконалення механізмів взаємодії держави й бізнесу в цій сфері;
- Інтерв'ю та фокус-групи: проведення інтерв'ю та фокус-груп з експертами у сфері культури, представниками органів державної влади та місцевого самоврядування, приватного бізнесу (і інвестиційних фондів також), керівниками закладів, що здійснюють діяльність у сфері культури й культурної спадщини тощо;
- Кабінетне дослідження: опрацювання наукових статей, звітів і аналітичних документів, що досліджують конкретні кейси співпраці між публічним та приватним секторами у сфері культури й культурної спадщини, щоб визначити сучасні тенденції, виклики й найкращі практики в цій сфері;
- Аналітична оцінка: узагальнення проблем, що виникають у співпраці між публічним та приватним секторами у сфері культури й культурної спадщини, щоб виявити основні перешкоди й розробити рекомендації, спрямовані на їхнє подолання, покращення взаємодії та досягнення ефективності в реалізації спільних проєктів;
- Аналіз законодавства: проведення комплексного аналізу чинного законодавства України, яке регулює питання культури та культурної спадщини, взаємодії публічного і приватного секторів, а також механізми залучення приватного фінансування та інвестицій.

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

Резюме

Аналіз знакових кейсів співпраці між публічним та приватним сектором у сфері культури й культурної спадщини в Україні засвідчив, що ефективність таких партнерств передусім залежить від нормативно-правового регулювання, умов моніторингу та контролю з боку публічного партнера, добросовісності приватного партнера, якості договірних механізмів, участі громадськості.

У рамках цього дослідження ми проаналізували такі кейси:

1. Оренда замку «Сент-Міклош» – довготермінова оренда об'єкта культурної спадщини приватним партнером задля відновлення;
2. Реконструкція Театру на Подолі – меценатський проєкт, який продемонстрував можливість приватного фінансування задля відновлення культурних об'єктів;
3. Приватизація Палацу в Роздолі – передавання пам'ятки культурної спадщини у приватну власність із зобов'язанням її відновити;
4. Концесія Палацу в Тартакові – невдалий приклад державно-приватного партнерства, який закінчився судовими процесами, розірванням договору, погіршенням стану пам'ятки культурної спадщини;
5. Реконструкція Гостинного двору – кейс, що продемонстрував ризики співпраці недобросовісної та заангажованої влади й бізнесу, які можуть використовувати будь-які моделі співпраці у власних інтересах і всупереч позиції громади.

Головні тенденції та закономірності, виявлені в дослідженні:

1. Аналіз показав, що успіх співпраці публічного та приватного секторів у сфері культурної спадщини залежить не лише від фінансових можливостей приватного партнера, а й від юридичних механізмів регулювання такої співпраці, а також механізмів моніторингу й контролю такої співпраці.
 - Оренда (як у випадку із замком «Сент-Міклош», Гостинним двором) дає змогу залучити інвестора до відновлення об'єкта без його передавання у власність, але потребує чіткої регламентації зобов'язань щодо реставрації та довготермінової стратегії використання;
 - Меценатство (Театр на Подолі) є ефективним, коли приватний партнер зацікавлений розвивати об'єкт культури;
 - Приватизація (Палац у Роздолі) дає інвестору повну свободу дій, але є ризики втратити контроль з боку держави, якщо не забезпечено ефективний механізм виконання охоронних зобов'язань;
 - Концесія (Палац у Тартакові) має високі ризики в разі недостатнього контролю держави за виконанням договору.

2. Значна кількість ініціатив у сфері культури й культурної спадщини зазнають невдач через зміну політичного курсу, відсутність узгодженості між центральною та місцевою владою або через неефективне планування.
 - Ситуація з Гостинним двором показала, що часта зміна керівництва та спори між владними структурами, а також спільні недобросовісні дії представників влади та бізнесу можуть унеможливити розвиток об'єкта культурної спадщини;
 - У випадку Палацу в Тартакові держава спочатку передала об'єкт у концесію, однак через відсутність належного контролю за виконанням угоди він і далі руйнується.
3. Декілька кейсів продемонстрували, що активність громадських організацій та небайдужих громадян може мати вирішальний вплив на долю культурних пам'яток.
 - Гостинний двір став прикладом того, як громадський спротив може заблокувати небажану забудову та повернути об'єктові культурної спадщини охоронний статус;
 - Волонтерські ініціативи в Тартакові довели, що навіть після невдалої концесії місцева громада може бути рушійною силою у збереженні об'єкта культурної спадщини.
4. Конфлікти між державою, бізнесом і громадськістю часто стають гальмом для розвитку проєктів.
 - Кілька кейсів продемонстрували, що проєкти можуть не реалізовуватись через спори між владою та громадськістю або між різними рівнями влади;
 - Водночас Театр на Подолі показав, що правильний підхід до комунікації може зменшити рівень конфліктності проєкту.

Загальні висновки:

Дослідження засвідчує, що співпраця бізнесу і влади у сфері культури й культурної спадщини в Україні має значний потенціал, але потребує удосконалення нормативно-правової бази та механізмів контролю:

- Оренда та концесія мають працювати за чітко визначеними правилами з обов'язковим моніторингом виконання умов договору;
- Приватизація може бути ефективною моделлю, але лише за умови наявності охоронних зобов'язань та механізмів контролю їх виконання;
- Меценатство – один із найефективніших механізмів залучення інвестицій, однак воно є специфічною моделлю, яка повністю залежить від волі мецената та потребує додаткових стимулів для зацікавлення бізнесу;

- Громадянська активність має вирішальне значення у забезпеченні прозорості проєктів та збереженні історичної спадщини, однак залучення громади має бути збалансованим.

Таким чином, без системного підходу до регулювання державно-приватної співпраці у сфері культури й культурної спадщини, запровадження чітких механізмів відповідальності приватного партнера, підвищення ефективності механізмів державного моніторингу та контролю, а також збалансованого громадського контролю більшість подібних ініціатив залишатиметься ризикованими, нестабільними та, найімовірніше, не реалізованими.

Огляд знакових кейсів співпраці публічного та приватного секторів у сфері культури й культурної спадщини

Оренда замку «Сент-Міклош»

Загальна інформація про кейс:

Назва проєкту: Відновлення замку-фортеці XIV–XV століть [«Сент-Міклош»](#) (надалі – Замок), пам'ятка архітектури національного значення.

Вид ДПП / публічно-приватної співпраці: оренда об'єкта нерухомого майна із зобов'язанням його відновити й утримувати відповідно до законодавства України про охорону культурної спадщини.

Локація: смт Чинадієво, Мукачівський район, Закарпатська область.

Суб'єкти співпраці:

- З боку держави та місцевої влади:
 - Закарпатська обласна державна адміністрація (надалі – ОДА) / Управління містобудування та архітектури ОДА (розпорядник об'єкта державної власності);
 - Державна служба охорони культурної спадщини ОДА;
 - Чинадіївська селищна рада.
- Приватний партнер (орендар):
 - Фізична особа: Бартош Йосип Йосипович, а також громадське об'єднання [«Калган-А»](#), яке він очолює та до якого входять інші художники та краєзнавці (надалі – Орендар).

Період реалізації: Від моменту взяття Замку в оренду (2001) до сьогодні. При цьому проєкт продовжується та є довготривалим, оскільки договір оренди укладено на 45 років.

Передумови та проблематика:

Початковий стан об'єкта: на момент передавання в оренду Замок перебував в аварійному стані (приблизно 75 % руйнування). Це підтверджено в офіційних документах, зокрема в договорі оренди.

Головні проблеми: серед головних проблем щодо зазначеного Замку можемо виокремити такі:

- Аварійний стан Замку: зруйнований дах, грибок, цілковита неможливість експлуатувати його за призначенням;
- Необхідність впорядкувати територію навколо замку, серед іншого – благоустрій, відновлення історичного ландшафту, забезпечення належної інфраструктури та запобігання хаотичній забудові в охоронній зоні;
- Необхідність оформити всю пам'яткоохоронну документацію, пов'язану з об'єктом (встановлення охоронних зон), а також іншу документацію, зокрема оформлення прав на землю.

Юридичні підстави ініціювання проєкту: з ініціативою про взяття в оренду Замку до ОДА звернувся Йосип Бартош як фізична особа, а в подальшому як керівник ГО «Калган-А».

Формат співпраці та механізми взаємодії:

Юридичні підстави співпраці: співпраця публічного та приватного партнерів відбувається на підставі:

- Довготермінового договору оренди об'єкта нерухомого майна (Замку) із зобов'язанням його відновлення від 10 липня 2001 року;
- Охоронного договору на пам'ятку архітектури від 1 грудня 2005 року (погоджений у березні 2006 року).

Розподіл зобов'язань між публічним та приватним партнерами:

- Приватний партнер (Орендар) використовує замок за функціональним призначенням, відновлює його та експлуатує згідно із визначеним договором оренди функціональним призначенням: проведення ремонтно-реставраційних робіт та створення культурного центру.
- Публічний партнер (в особі ОДА, а також Чинадіївської селищної ради) сприяє реалізації проєкту, звільнивши Орендаря від орендної плати та плати за землю тощо.

У цьому аспекті варто звернути увагу на те, що зазначений вище розподіл не є формалізованим у повному обсязі та не є вичерпним. Договір оренди Замку регламентує лише питання звільнення Орендаря від орендної плати, а охоронний договір визначає формальні зобов'язання щодо збереження об'єкта культурної спадщини.

Фінансова модель (джерела фінансування):

- Власні заощадження / доходи орендаря (зокрема від продажу картин). При цьому для викупу земельної ділянки у власність Орендар отримував кредит;
- Доходи від послуг, що надають у Замку (екскурсії тощо – докладніше див. нижче);
- Гранти, благодійні внески та міжнародна допомога, зокрема від уряду Угорщини – 1 мільйон форинтів (орієнтовно 5 тисяч доларів США).

Контроль та моніторинг виконання зобов'язань: виконання зобов'язань Орендаря здійснюється в рамках договору оренди, відповідно до умов охоронного договору щодо використання пам'ятки архітектури.

Проблеми та виклики під час реалізації:

Головні проблеми у процесі реалізації проєкту. Оскільки проєкт розпочинався майже 20 років тому, багато законодавчих проблем, які існували тоді, було вирішено. Водночас залишається низка актуальних проблем, на які варто звернути увагу:

- Брак фінансування: наразі стан Замку покращено, однак на повноцінну реставрацію об'єкта потрібно щонайменше 1,3 мільйона євро, яких Орендар не має. Орендар продовжує звертатись до потенційних донорів та/або меценатів, які могли б інвестувати в Замок. При цьому головною вимогою / умовою Орендаря залишається використання Замку як культурного центру, а не як готелю чи об'єкта іншого комерційного призначення;
- Необхідність викупити землю: Орендарю «довелось викупувати» у власність землю під Замком та історичну прилеглу територію, забезпечувати облаштування зазначеної території, також відновлювати парк, який був закладений 1749 року. При цьому з історичних 10 гектарів вдалось викупити лише 2 гектари;
- Проблеми із забезпеченням охоронних зон: охоронні зони, що встановлені навколо Замку, не працюють належно (зокрема зберігається ризик забудови суміжних з об'єктом територій).

Невраховані ризики та непередбачені обставини. Орендар недооцінив складність реалізації проєкту та масштаб необхідних ресурсів (фінансових, матеріальних, часових тощо). Тому він разом із дружиною був змушений протягом 10 років проживати в одній із кімнат Замку та вкладати в його відновлення усі наявні заощадження. При цьому умови та специфіка такого проживання в аналогічних об'єктах законодавство України належно не регулює.

Результати реалізації проєкту:

Досягнуті головні цілі, соціальні та інші результати: у рамках зазначеного проєкту Орендар досягнув істотних результатів:

- Відновлено дах Замку, окремі кімнати, прилеглу територію;
- Замок став місцем проведення різноманітних фестивалів (Флористичний фестиваль, фестиваль «Срібний Татош», який охоплює історичні реконструкції, середньовічний ярмарок, середньовічні ігри та забави), художніх планерів;
- На території Замку створено культурно-мистецький центр, у якому:
 - Організовано школу мистецтв;
 - Проводять екскурсії, концерти класичної камерної музики, тематичні фотосесії, виїзні весільні церемонії, майстер-класи, тематичні квести;
 - Надають на прокат середньовічні костюми;
 - Створено 3D-тури тощо.

Вплив на громаду, культурний простір, туристичний потенціал:

- Замок – один із найвідоміших прикладів успішного відновлення історичної пам'ятки в Україні. При цьому [в ЗМІ помилково часто пишуть, що Замок перебуває у концесії](#);
- Культурний простір Замку приваблює туристів і з України, і з інших країн.

Висновки та рекомендації:

Головні висновки:

- Модель передавання історичних об'єктів в оренду приватним особам із зобов'язанням їх відновити спрацьовує, що підтверджує поданий приклад;
- Не завжди ентузіастам та/або іншим зацікавленим особам вдається швидко реалізувати масштабні проєкти з відновлення об'єктів культури й культурної спадщини. Часто з тих чи тих причин зацікавлені особи недооцінюють потреби у фінансуванні об'єктів культури й культурної спадщини. Реалізація таких проєктів може тривати десятки років. Таким чином, не завжди проєкти співробітництва публічного та приватного секторів можуть досягати швидких результатів;
- Очевидним та істотним аспектом відновлення та розвитку об'єктів культурної спадщини є створення умов, за яких об'єкт оренди починає приносити доходи, що можуть бути спрямовані на такі об'єкти.

Рекомендації щодо вдосконалення нормативно-правової бази: враховуючи описану вище проблематику, рекомендуємо:

- Удосконалити законодавство України щодо оренди об'єктів культури й культурної спадщини, зокрема врегулювати питання мінімальної початкової вартості об'єкта (наприклад, за 1 гривню), що передають в оренду, в тому числі коли об'єкт перебуває в аварійному стані;

- Забезпечити одночасний перехід прав на землю у зв'язку з переходом прав на об'єкт нерухомого майна (пам'ятку). При цьому всю відповідальність за налагодження такого процесу покласти тільки на публічного партнера (орендодавця);
- Регламентувати порядок зменшення плати за землю під такими об'єктами, щоб цей процес відбувався автоматично на підставі закону та в силу укладеного договору оренди об'єкта нерухомого майна (пам'ятки), а не в ручному режимі за окремим рішенням місцевої ради;
- Розширити механізми державної підтримки, передбачивши дієві механізми кредитування та надання державних гарантій (зокрема розширити існуючі програми, такі як 5–7–9 % тощо) для аналогічних та/або подібних проєктів відновлення об'єктів культурної спадщини (незалежно від виду державно-приватної співпраці).

Рекомендації щодо вдосконалення нормативно-правової бази: враховуючи описану вище проблематику, рекомендуємо:

Реконструкція Театру на Подолі

Загальна інформація про кейс:

Назва проєкту: Реконструкція будівель Київського драматичного театру на Подолі (надалі – Театр).

Вид ДПП / публічно-приватної співпраці: меценатська діяльність: меценат закінчив багаторічну реконструкцію Театру, повністю оновивши проєкт та його фактично реалізувавши / закінчивши.

Локація: Андріївський узвіз, 20 (А, Б), м. Київ.

Суб'єкти співпраці:

- З боку місцевої влади
 - Комунальна організація Київський драматичний театр на Подолі (надалі – КО Київський драматичний театр на Подолі) – юридично, сторона публічного партнера за договорами про розроблення проєктної документації та щодо виконання будівельних робіт (докладніше див. нижче).
- З боку держави (опосередкована участь)
 - МКСК;
 - Київська міська рада;
 - Виконавчий орган Київської міської ради (Київська міська державна адміністрація) (надалі – КМДА);

- Департамент культури КМДА (надалі – Департамент культури КМДА);
- Департамент містобудування та архітектури КМДА; Архітектурно-містобудівна рада при зазначеному департаменті;
- Департамент економіки та інвестицій КМДА;
- Комунальне підприємство з утримання та експлуатації житлового фонду спеціального призначення «Спецжитлофонд» (первинний балансоутримувач об'єкта комунальної власності).
- Приватний партнер (меценат):
 - Кондитерська корпорація «Рошен», зокрема її дочірнє підприємство (надалі – Меценат).

Період реалізації:

- Невдала спроба реалізувати проєкт реконструкції Театру за кошти місцевого бюджету – 1992–2015 роки;
- Реалізація за рахунок Мецената – 2015–2017 роки (докладніше див. нижче).

Передумови та проблематика:

Початковий стан об'єкта: до того як залучити Мецената Театр перебував у стані об'єкта незавершеного будівництва. За різними оцінками ступінь готовності об'єкта міг становити до 80–85 %. Водночас, за інформацією підрядників, яких залучив Меценат, якість виконаних на той момент будівельних робіт була достатньо низькою. Це зумовлено низькою чинників, зокрема несистематичним замороженням будівельних робіт, низькою якістю таких робіт.

Головні проблеми: через суттєве затягування реконструкції Театру за кошти міського бюджету головними питаннями, які намагалась вирішити місцева влада, були такі:

- Закінчити реконструкцію Театру та забезпечити його діяльність, яку провадили не у власній будівлі. Адже незавершений об'єкт будівництва не лише не виконував своєї основної функції, а й становив небезпеку для громадян. Зокрема на його території фіксували випадки скоєння злочинів / смерті людей;
- Мінімізувати витрати місцевого бюджету на реконструкцію Театру, оскільки за різними підрахунками на зазначені роботи (до укладення угоди з Меценатом) міський бюджет витратив приблизно 100 мільйонів гривень. При цьому зазначені витрати стали предметом значної кількості кримінальних проваджень;
- Виправити хибний підхід первинного проєкту реконструкції, який передбачав його «псевдо» відновлення з використанням дешевих матеріалів, стилізованих під історичну будівлю.

Юридичні підстави ініціювання проєкту: як зазначено вище, проєкт реконструкції Театру реалізовувала місцева влада за бюджетні кошти, однак неуспішно. Для успішного закінчення такої реконструкції було залучено Мецената. Це залучення регламентували такі головні документи (юридичні підстави):

- [Звернення представників Департаменту культури КМДА](#), а також [КО Київський драматичний театр на Подолі](#) до Мецената із проханням допомогти закінчити реконструкцію об'єкта;
- [Письмове підтвердження Мецената профінансувати реконструкцію Театру](#);
- [Розпорядження КМДА «Про завершення реконструкції будівель Київського драматичного театру на Подолі на Андріївському узвозі 20 \(А, Б\) у Подільському районі»](#), яке регламентувало дії підпорядкованих департаментів, Театру, Мецената, спрямовані на реалізацію зазначеного проєкту.

Формат співпраці та механізми взаємодії:

Юридичні підстави співпраці: публічний та приватний сектори співпрацювали на договірній основі:

- [Договір про розробку проєктної документації](#), укладений 8 червня 2015 року, між КО Київський драматичний театр на Подолі, Меценатом та ПП «Дроздов та партнери», як генпроектувальником;
- Договір про виконання будівельних робіт, укладений 6 листопада 2015 року між КО Київський драматичний театр на Подолі, Меценатом та [ТОВ «Європейські технології в будівництві»](#), як генпідрядником.

Зауважимо, що на дату реалізації цього проєкту (як і сьогодні) в Україні на законодавчому рівні відсутня чітка регламентація меценатської діяльності та механізмів реалізації таких або аналогічних проєктів.

Розподіл основних зобов'язань між публічним та приватним партнерами:

- Приватний партнер повністю профінансував коригування проєкту, а також будівельні роботи (до повноцінного введення в експлуатацію та повноцінного функціонування театру);
- Публічний партнер сприяв взаємодії із контролюючими органами (отримання необхідних дозволів та погоджень) та громадськістю (створення робочої групи для врегулювання скандальної ситуації);
- Інформація про інші взаємні зобов'язання (зокрема фінансові) в публічному доступі відсутня.

Фінансова модель (джерела фінансування):

- Основним джерелом фінансування задля закінчення реконструкції Театру були кошти Мецената;
- На жовтень 2017 року загальна сума меценатської допомоги становила майже 174 мільйони гривень.

Контроль та моніторинг виконання зобов'язань:

- Контроль та моніторинг реалізації проєкту здійснювали у встановленому законодавством України порядку (відповідні уповноважені органи);
- Крім того, активну участь у цьому процесі брали громадські організації, представники професійних асоціацій, активісти, депутати міської ради.

Проблеми та виклики під час реалізації:

Головні проблеми у процесі реалізації. Із проаналізованої інформації знаємо, що зазначений проєкт не стикався зі значними бюрократичними бар'єрами та проблемами, про що свідчить достатньо швидка його реалізація. Ймовірно, зазначене пов'язане з тим, що його реалізовували під патронатом (істотним політичним впливом) Президента України та правлячої більшості в Київській міській раді. Водночас можна відзначити загальну проблематику реалізації подібних або аналогічних проєктів:

- Проблема практичної складності поєднання забудови історичних територій з об'єктами сучасної архітектури, зокрема на законодавчому рівні;
- Відсутність чіткої регламентації процедури залучення Мецената згідно із законодавством України, що врегульовували низкою тристоронніх договорів, визначенням / зміною замовника будівництва;
- Відсутність будь-яких податкових та/або інших стимулів Мецената;
- Проблеми, пов'язані із вимогою законодавства щодо проведення архітектурного конкурсу перед реалізацією проєкту, який, як розуміємо, не проводили;
- Коригування існуючого проєкту, що вимагало узгодження з попередніми проєктантами.

Опір громади або конфлікти між учасниками:

- Незвичний фасад і загальний вигляд оновленого Театру спричинили, за окремими оцінками, найгучніший скандал у культурному житті столиці за останні роки. [Будівлю порівнювали з «Чорнобильським енергоблоком» та «крематорієм»;](#)
- Результати проєкту поляризували суспільство:

- Противники архітектурного рішення стверджували, що сучасній архітектурі не місце на Андріївському узвозі. Вони наголошували на контрасті з навколишньою забудовою через використання однотонних матеріалів, а також критикували відсутність візуалізації проєкту на паркані будівельного майданчика, що, на їхню думку, свідчило про реалізацію проєкту без відкритого громадського обговорення;
- [Прихильники нового архітектурного дизайну вважали](#), що будівля максимально делікатно вписується у навколишню забудову і що це найкраще можливе рішення, враховуючи вже зведений розмір будівлі на момент залучення Мецената;
- [Проти проєкту виступало Українське товариство охорони пам'яток та історії](#). Воно вимагало розслідування, оскільки, згідно з його позицією, реконструйований Театр грубо порушує архітектуру Андріївського узвозу, який є пам'яткою національного значення;
- [Київська організація Національної спілки архітекторів України також виступила проти проєкту](#), зазначивши, що проєкт реалізовано з порушенням вимог законодавства України, державних будівельних норм;
- Крім того, проти проєкту було зареєстровано [офіційну петицію](#), яка вимагала знести Театр в оновленому вигляді;
- Активісти для боротьби з реконструкцією навіть реєстрували громадські організації, які активно займалися зазначеним питанням;
- Під тиском громадськості навіть Київський міський голова Віталій Кличко заявляв, що проєкт не відповідає нормам, а підрядник не врахував рекомендацій містобудівної ради, які стосувалися проєкту реконструкції фасаду будівлі.

Невраховані ризики та непередбачені обставини: публічні та приватні партнери не врахували ризику неналежної інформаційно-роз'яснювальної роботи з громадськістю та експертним середовищем щодо проєкту та його головних підходів, що призвело до скандалу та несприйняття з боку значної частини громадян.

Щоб врегулювати це питання, при Департаменті містобудування та архітектури КМДА було створено робочу групу, до якої увійшли представники театру, меценатів, громадських і професійних організацій. Однак, як розуміємо, істотних результатів така робоча група не досягла.

Результати реалізації проєкту:

Досягнуті головні цілі, соціальні та інші результати:

- Реалізовано [концепцію реконструкції Театру](#), яка, згідно з позицією архітектора, відповідає вимогам ЮНЕСКО – пункту № 21 [Віденського меморандуму від 2005 року](#) про те, що в історичних районах міст не має бути псевдоісторичних новобудов;

- Відновлено діяльність Театру в найсучаснішій будівлі театру в Україні, обладнаній ліфтом для людей з інвалідністю, сучасною акустичною апаратурою і системою, яка дає змогу в режимі реального часу відтворювати голографічні трансляції подій з будь-якої точки планети;
- Значна кількість експертів та спеціалістів, серед інших і архітектор оновленої реконструкції Театру, дійшли висновку про відсутність в Україні культури діалогу, що критично впливає на реалізацію будь-яких проєктів, зокрема культурних ініціатив;
- Реконструйований Театр отримав кілька нагород / визнань:
 - [Гран-прі Ukrainian Urban Awards \(2018\)](#);
 - [Номінацію на премію Mies van der Rohe Award 2019](#).

Вплив на громаду, культурний простір, туристичний потенціал:

- Реконструйований Театр став архітектурною домінантою Андріївського узвозу;
- Театр розширив кількість культурних просторів у Києві та став культурним магнітом, що приваблює і киян, і туристів;
- Згідно з позицією архітектора, Театр став своєрідним рубіконом у період, коли змінилася парадигма архітектури в Україні. У цей час з'явилися нові замовники – люди, народжені в 1990-х роках, які своєю гривнею голосують за більш прагматичну та європейську архітектуру.

Також він став відображенням певних соціальних трендів і підтвердив наявність запиту на сучасну архітектуру. Реакційна, псевдоісторична архітектура втратила популярність саме в цей період.

Висновки та рекомендації:

Головні висновки:

- В Україні існує позитивний досвід реалізації масштабних меценатських проєктів у сфері культури й культурної спадщини;
- В Україні відсутня чітка законодавча база щодо меценатства та механізмів його залучення. Також відсутні податкові та/або інші стимули для меценатів.

При цьому зазначений кейс демонструє, що за наявності політичної волі масштабні проєкти можна реалізовувати навіть в умовах існуючої законодавчої бази та бюрократичної системи.

- Недостатня попередня комунікація із громадськістю, експертним середовищем, профільними асоціаціями й закритість може спричинити суспільний резонанс, який може негативно вплинути на реалізацію проєкту, в тому числі мати ризик для репутації мецената;

- В Україні відсутні законодавчі положення, які б належно регламентували поєднання сучасної та історичної архітектури. Крім того, відсутні системні рішення та проекти такого поєднання.

Рекомендації щодо вдосконалення нормативно-правової бази:

Враховуючи описану вище проблематику, рекомендуємо:

- Врегулювати на законодавчому рівні меценатську діяльність: законодавчо закріпити механізми фінансування та співпраці мецената та вигодонабувача допомоги, податкові та/або інші пільги для меценатів;
- Напрацювати прозорий процес взаємодії та комунікації публічного та приватного партнерів, а також громадськості перед реалізацією подібних проектів. При цьому такий процес має бути збалансованим – не блокувати проекти, а сприяти їх ефективній реалізації;
- Оновити законодавство у сфері культури, культурної спадщини, містобудівне законодавство, що дасть змогу впроваджувати архітектурні проекти, які оптимально поєднують історичні та сучасні будівлі, а також чітко регламентує умови проведення архітектурних конкурсів тощо.

Проект «Палац у Роздолі»

Загальна інформація про кейс:

Назва проекту: [Відновлення палацу Жевуських-Лянцкоронських у Роздолі \(надалі – Палац\).](#)

Вид ДПП / публічно-приватної співпраці: Приватизація із зобов'язанням відновити об'єкт культурної спадщини ([приватизація будівель санаторію «Роздол»](#)).

Локація: вул. Грушевського, буд. 33, смт Розділ, Стрийський (колишній Миколаївський) район, Львівська область.

Суб'єкти співпраці:

- З боку держави та місцевої влади:
 - Регіональне відділення Фонду державного майна України по Львівській, Закарпатській та Волинській областях (надалі – ФДМ);
 - Львівська обласна військова адміністрація (надалі – Львівська ОВА);
 - Стрийська районна державна адміністрація;
 - Новороздільська міська рада;
 - Роздільський старостат.

- Приватний партнер (орендар):
 - ТОВ «МЗ Одеська» (попередня назва), яке перейменовано на ТОВ «Палац Розділ» – покупець Палацу за договором купівлі-продажу (у рамках приватизації);
 - [EFI Group](#), що є вигодонабувачем компанії-покупця (надалі – Інвестор);
 - [Спадщина.UA](#), культурна ініціатива, яка бере участь у реалізації проєкту відновлення Палацу.

Період реалізації: проєкт перебуває у процесі реалізації від серпня 2023 року. Заплановано закінчити відновлення / ревіталізацію Палацу та прилеглих територій протягом 3 років.

Передумови та проблематика:

Початковий стан об'єкта: на момент продажу Інвестору (2023) інтер'єри Палацу були майже повністю знищені – збереглися лише окремі елементи оздоблення. Будівля Палацу потребувала капітального ремонту та реставрації.

Ключові проблеми: довгий час Палац був предметом судових процесів та кримінальних проваджень, що унеможливило його належну експлуатацію та розвиток.

Юридичні підстави ініціювання проєкту:

- Після розпаду СРСР Палац перейшов в управління ПрАТ [«Укрпрофоздоровниця»](#), яке 2004 року [продало](#) його ТзОВ «Мережа відпочинку», яке не займалось належним утриманням Палацу;
- У 2017 році після рішення Верховного Суду України зазначений вище договір купівлі-продажу Палацу було скасовано, а сам Палац повернуто державі;
- У 2022 розпорядженням Прем'єр-міністра України Палац [перейшов](#) в управління ФДМ, який виставив його на торги.

Формат співпраці та механізми взаємодії:

Юридичні підстави співпраці: співпраця публічного та приватного секторів визначила такі основні етапи:

- Проведення аукціону з приватизації Палацу в липні 2023 року;
- Укладення [договору купівлі-продажу](#) Палацу між ФДМ та Інвестором у серпні 2023 року;
- Підписання меморандуму про співпрацю з реалізації проєкту відновлення Палацу між Інвестором та органами місцевої влади – Львівською ОВА, Стрийською районною адміністрацією, Новorozдільською міською радою, Роздільським старостатом;

- У подальшому щоб реалізувати проєкт та повністю відреставрувати Палац, в умовах воєнного стану EFI Group (інвестиційна компанія) та Спадщина.UA (культурна ініціатива) об'єднали власні зусилля та організували партнерський проєкт з відновлення Палацу.

Юридично об'єднання зусиль відбулось через досягнення відповідної домовленості / укладення угоди, а також завдяки тому, що засновниця Спадщина.UA Ганна Гаврилів стала керівницею ТОВ «Палац Розділ», у власності якого перебуває Палац.

Розподіл зобов'язань між публічним та приватним партнерами:

- Публічний партнер передав Палац у власність Інвестора, а також зобов'язався сприяти реалізації проєкту;
- Приватний партнер (Інвестор) зобов'язався відновити Палац у встановленому законодавством України порядку та зокрема провести його системну й комплексну ревіталізацію.

При цьому, як зазначено вище, Інвестор залучив культурну ініціативу Спадщина.UA і спільно вони згуртували експертів та професіоналів, щоб ґрунтовно проаналізувати стан Палацу, об'єднали зусилля, спільно випрацювавши протоколи відновлення, ідентифікації елементів, що насамперед потребують захисту.

Заплановано, що завдяки синергії архітекторів, дослідників, експертів та консультантів, які спеціалізуються на реконструкції та збереженні пам'яток архітектури, а також у тісній взаємодії із громадськістю Палац буде відновлено правильно й ефективно.

Фінансова модель (джерела фінансування): основним джерелом фінансування є кошти інвестора. Загальна сплачена сума, згідно з договором купівлі–продажу Палацу, становить 15 984 000 гривень із ПДВ. Палац також відновлюють за кошти, які залучає Інвестор.

Інвестор зазначив, що мета проєкту – не тільки відновити Палац у його колишній величі, а й створити рентабельний проєкт, який сприятиме розвитку місцевої економіки та поповненню бюджету Роздолу.

Контроль та моніторинг зобов'язань здійснюється в рамках договору купівлі–продажу Палацу, укладеного між Інвестором та ФДМ, а також охоронного договору на пам'ятку культурної спадщини.

Проблеми та виклики під час реалізації:

Головні проблеми у процесі впровадження: на момент придбання Палацу, який перебував у незадовільному стані, також вкрай занедбаною була і прилегла паркова зона, що теж потребує комплексного відновлення. При цьому зазначена територія є пам'яткою місцевого значення з площею 6,5 гектара.

Опір громади або конфлікти між учасниками:

- Загалом відсутня інформація про систематичні конфлікти у процесі реалізації проєкту;
- При цьому [Інвестор працює із громадою та проводить публічні обговорення](#) майбутнього призначення Палацу;
- Крім того, [Інвестор організовував конкурс бізнес-ідей](#) для відновлення Палацу.

Результати реалізації проєкту:

Досягнуті цілі та соціальні результати. Проєкт у процесі реалізації. Серед варіантів використання Палацу після відновлення – створити сучасний реабілітаційний центр для військових, який відповідатиме вимогам часу та потребам наших захисників. Також розглядають ідею відкрити приватну школу англійського типу, де діти зможуть здобути якісну освіту за європейськими стандартами. Водночас вивчають можливість створити п'ятизірковий готель. Це, на думку Інвестора, має збільшити загальний туристичний потік до Роздолу, що сприятиме розвитку інфраструктури та послуг й надасть можливість зануритися в атмосферу минулого та відчувати його дух.

Вплив на громаду, культурний простір, туристичний потенціал. Представники Інвестора зазначають, що Палац матиме головне значення в розвитку соціальної, економічної, культурної та туристичної галузі не лише громади, а й цілого регіону. Вони також анонсували, що після відновлення Палац стане інвестиційним проєктом національного масштабу.

Водночас [засновниця культурної ініціативи Спадщина.UA Ганна Гаврилів відзначила](#), що партнерство з Інвестором відкриває нові горизонти для збереження культурної спадщини України, а Палац стане прикладом того, як сектори бізнесу та культури можуть досягти гармонійної взаємодії.

Висновки та рекомендації:

- Приватизація – ефективна модель залучення інвесторів у сферу культурної спадщини. Вона дає змогу залучити приватні кошти для відновлення пам'яток, що часто неможливо в рамках державного фінансування. Водночас її успішність майже повністю залежить від приватного партнера – його фінансових можливостей, управлінських рішень та доброчесності. Завжди є ризик невдало реалізувати проєкт, зокрема через зміну пріоритетів або банкрутство інвестора;
- Приватизація об'єкта культурної спадщини — це гнучка модель відновлення пам'яток із урахуванням намірів інвестора, при збереженні контролю держави через умови купівлі-продажу та охоронного договору. Для її ефективності необхідно на законодавчому рівні передбачити відповідальність інвестора за невиконання зобов'язань — зокрема, штрафи або повернення об'єкта державі в разі недотримання строків реставрації за спрощеною процедурою.

- Поєднання бізнесу та професійних культурних ініціатив – успішна стратегія, яка сприяє залученню експертів та забезпечує сталість використання пам'ятки;
- Залучення громади та прозорість процесу ухвалення рішень є важливими для уникнення конфліктів та суспільного спротиву. Відкритий діалог, консультації з місцевими жителями, експертами та істориками сприяють кращому сприйняттю проекту та його підтримці;
- Незалежно від того, яку модель державно-приватної співпраці використовують, відновлення об'єктів культурної спадщини потребує не лише фінансування, а й продуманої концепції їх подальшого використання. Це важливо, щоб пам'ятка після реставрації не залишилася занедбаною або не використовувалася не за призначенням.

Якщо концепція реалізована вдало, це не тільки сприятиме збереженню та розвитку об'єкта, а й дасть йому змогу стати прибутковим, приносячи доходи власнику та підтримуючи економічний розвиток регіону.

Відновлення палацу в Тартакові

Загальна інформація про кейс:

Назва проєкту: [Відновлення палацу Урбанських-Потоцьких у Тартакові](#) (надалі – Палац у Тартакові).

Вид ДПП / публічно-приватної співпраці: концесія з умовою відновлення об'єкта культурної спадщини.

Локація: с. Тартаків, Шептицький район, Львівська область.

Суб'єкти співпраці:

- З боку держави та місцевої влади:
 - Львівська обласна державна адміністрація (надалі – Львівська ОДА);
 - Фонд державного майна України (надалі – ФДМ);
 - МКСК;
 - Департамент архітектури та розвитку містобудування Львівської ОДА.
- Приватний партнер:
 - ФОП Новосад І. І. (надалі – Концесіонер).

Період реалізації: проєкт неуспішний та нереалізований. Розпочався 2009-го, а закінчився 2024 року в судовому порядку.

- Поєднання бізнесу та професійних культурних ініціатив – успішна стратегія, яка сприяє залученню експертів та забезпечує сталість використання пам'ятки;
- Залучення громади та прозорість процесу ухвалення рішень є важливими для уникнення конфліктів та суспільного спротиву. Відкритий діалог, консультації з місцевими жителями, експертами та істориками сприяють кращому сприйняттю проєкту та його підтримці;
- Незалежно від того, яку модель державно-приватної співпраці використовують, відновлення об'єктів культурної спадщини потребує не лише фінансування, а й продуманої концепції їх подальшого використання. Це важливо, щоб пам'ятка після реставрації не залишилася занедбаною або не використовувалася не за призначенням.

Передумови та проблематика:

Початковий стан об'єкта: на момент передавання Концесіонеру (2009) Палац у Тартакові перебував в аварійному стані, що зафіксовано у відповідному договорі концесії.

Головні проблеми. Палац у Тартакові – пам'ятка архітектури національного значення. Його збудували наприкінці XIX століття на руїнах замку Потоцьких. Довкола палацу на 5 гектарах розташований парк XVIII століття, який є пам'яткою садово-паркового мистецтва місцевого значення.

Після Другої світової війни в будівлі Палацу в Тартакові розміщувалась школа. У 1996 році будівля постраждала від пожежі (за розповідями жителів села, палац підпалив один із підприємців, який хотів взяти його в оренду, проте не отримав такого права). Відтоді будівля перебуває в аварійному стані.

Юридичні підстави ініціювання проєкту:

- Постановою Кабінету Міністрів № 1338 від 21.11.2007 [«Про внесення змін до Переліку об'єктів права державної власності, які можуть надаватися в концесію»](#) дозволено передати Палац у Тартакові в концесію;
- У подальшому було проведено [конкурс](#), переможцем якого став єдиний учасник – Концесіонер;
- 30 грудня 2009 року між Львівською ОДА (надалі – Концесієдавець) та Концесіонером укладено [концесійний договір](#) терміном на 49 років;
- У липні 2010 року [ФДМ зареєстрував зазначений концесійний договір](#) у встановленому законодавством порядку.

Формат співпраці та механізми взаємодії:

Юридичні підстави співпраці: проведення конкурсу та укладення договору концесії від 30 грудня 2009 року між Концесієдавцем та Концесіонером.

Розподіл зобов'язань між публічним та приватним партнерами. Згідно з умовами договору, Концесієдавець зобов'язувався:

- Передати Концесіонеру в місячний термін Палац у Тартакові, а також пакет документів: рішення конкурсної комісії, затверджене Концесієдавцем, про передавання об'єкта в концесію та дозвіл на підготовку й укладення Концесійного договору, проєктно-кошторисну документацію; забезпечити надання земельної ділянки в порядку, встановленому Законом України «Про концесію» та Земельним кодексом України, необхідної для здійснення концесійної діяльності;
- Повідомити ФДМ про укладення концесійного договору та сприяти його реєстрації.

Обов'язки Концесіонера. Якщо узагальнити, то обов'язки Концесіонера були такими: вивести Палац у Тартакові з аварійного стану (зробити дах, водовідведення, каналізацію, відновити функціонально всі аварійні елементи), істотно поліпшити та відреставрувати його відповідно до вимог Закону України «Про охорону культурної спадщини» й іншого чинного пам'яткоохоронного законодавства; здійснювати подальшу його експлуатацію і управління, щоб задовольнити громадські та культурні потреби у сфері надання туристично-відпочинкових та інших суміжних послуг, за умови сплати концесійних платежів та виконання інших умов договору концесії.

При цьому описані вище зобов'язання Концесіонера були достатньо конкретизовані та мали узгоджені сторонами часові рамки, зокрема:

- Загальна мета концесії: відновлення, реставрація, управління, утримання і зберігання пам'ятки, що передбачає обстежити її технічний стан; провести археологічні дослідження об'єкта; виготовити проєктно-кошторисну документацію на консервацію, реставрацію та пристосувати пам'ятку; виконати консерваційні та ремонтно-реставраційні роботи; виконати роботи з благоустрою території; виконати роботи з консервації, реставрації, відновлення та пристосування об'єкта концесії, інвестувати власні й залучені кошти в об'єкт концесії; провести роботи, що необхідні для поліпшення переданих у концесію споруд і обладнання;
- Встановлено обов'язок Концесіонера подати Концесієдавцю протягом трьох місяців від моменту підписання концесійного договору календарний план робіт із відновлення об'єкта концесії;
- Закріплено обов'язок вивести об'єкт концесії з аварійного стану до кінця 2012 року: перекрити дах; зміцнити фундаменти; зробити водовідведення і каналізацію; відновити дверні й віконні заповнення;
- Встановлено, що Концесіонер зобов'язувався виконати роботи з консервації, реставрації, відновлення та пристосування об'єкта концесії згідно з вимогами Закону України «Про охорону культурної спадщини», пам'яткоохоронних, інших нормативно-правових актів та ввести об'єкт в експлуатацію до кінця 2015 року;

- Після укладення договору оренди земельної ділянки, на якій розташований об'єкт концесії, Концесіонер зобов'язувався укласти відповідно до законодавства охоронне зобов'язання з держуправлінням екології та природних ресурсів, щоб зберегти старовинний парк, пам'ятки садово-паркового мистецтва «Парк XVIII ст.»;
- Не пізніше ніж через місяць від моменту отримання пам'ятки в концесію Концесіонер зобов'язувався укласти охоронний договір відповідно до Закону України «Про охорону культурної спадщини» з відповідним органом охорони культурної спадщини. При цьому передавання об'єкта в концесію мали здійснити не пізніше 30 календарних днів після укладення цього договору й оформити актом приймання–передавання згідно з додатком;
- Передавання об'єкта в концесію не передбачало переходу права власності на цей об'єкт до Концесіонера та не припиняла права державної власності на нього;
- Концесіонер протягом 360 днів із дати підписання акта приймання–передавання був зобов'язаний подати Концесієдавцю на затвердження проєкту, робочу та іншу визначену Концесієдавцем документацію на реставрацію і відновлення об'єкта концесії;
- Концесіонер зобов'язувався протягом трьох місяців після отримання об'єкта в концесію укласти угоду про його страхування у разі настання страхового випадку, пов'язаного з непереборною силою, пожежею, стихійним лихом та іншими страховими випадками, які можуть нанести збиток об'єкту концесії.

Фінансова модель (джерела фінансування): основним джерелом фінансування проєкту мали бути власні кошти Концесіонера, а також кошти, що планували залучити на законних підставах, зокрема кошти меценатів та державне фінансування. При цьому, згідно з умовами договору, Концесіонер зобов'язувався сплачувати концесійні платежі;

За інформацією начальника відділу охорони культурної спадщини Львівської ОДА прогнозували, що на цей об'єкт [потрібно витратити 100 мільйонів гривень](#).

Контроль та моніторинг зобов'язань мав здійснювати Концесієдавець (у рамках договору концесії). Водночас проєкт не було реалізовано, а розірвання договору ініціювала Львівська обласна прокуратура.

Проблеми та виклики під час реалізації:

Головні проблеми у процесі впровадження:

- Проєкт фактично не реалізовано. Концесіонер не виконав належно жодного зобов'язання за договором концесії;
- Договір концесії у первинній редакції містив низку недоліків (щодо передавання об'єкта на баланс Концесіонера), що потребувало укладення двох додаткових угод про внесення змін до зазначеного договору;

- З першого разу ФДМ не погоджував та не реєстрував договору концесії, надсилав листи / зауваження про необхідність внести зміни до зазначеного договору;
- Охоронний договір на пам'ятку було підготовлено та надіслано на розгляд МКСК більше ніж через 10 років від дня укладення договору (2021). При цьому МКСК його не погодило та надало коментарі / зауваження, які виправлені не були;
- Доопрацьований охоронний договір до МКСК не надходив; договір концесії у МКСК був відсутній, облікова документація, науково-проектна документація, щорічні звіти від моменту підписання договору концесії на Палац у Тартакові, що мали скеровувати до Кабінету Міністрів України та до МКСК, не надходили;
- Через бездіяльність Концесіонера Львівська обласна прокуратура почала активно займатись зазначеним питанням;
- Після втручання у справу Львівської обласної прокуратури та звернення з позовом до Концесіонера до суду, листами від 15 березня 2024 року та від 13 травня 2024 року Концесіонер звернувся до Концесієдавця із пропозицією врегулювати спір у позасудовому порядку через добровільне розірвання договору;
- Не зважаючи на листи Концесіонера, відповідно до [рішення Господарського суду Львівської області від 29 серпня 2024 року у справі № 914/634/24](#), договір концесії було розірвано саме в судовому порядку.

Опір громади або конфлікти між учасниками:

- Громада, в особі сільського голови Тартакова, на початку проєкту була готова порозумітися з Концесіонером та, зокрема, надати земельну ділянку в оренду безоплатно до моменту введення палацу в експлуатацію, оскільки в майбутньому [жителі Тартакова розраховували на те, що Концесіонер створить для них робочі місця](#);
- За кілька років виявилось, що проєкт не реалізовується, і [громада зневірилась](#) у добросовісності та планах Концесіонера.

Результати реалізації проєкту:

Досягнуті цілі та соціальні результати: проєкт не приніс жодного позитивного результату.

Вплив на громаду, культурний простір, туристичний потенціал: будь-який вплив проєкту на громаду, культурний простір, туристичний потенціал відсутній.

Водночас перед розірванням договору з Концесіонером об'єктом почала займатись культурна ініціатива «Спадщина.UA». Розпочались розмови про ревіталізацію Палацу в Тартакові, використання його руїн за новим функціональним туристично-рекреаційним призначенням, а з часом повної реставрації. Також був втілений у життя волонтерський проєкт «Тартаків і Тартак».

Проект «Тартаків і Тартак», або так званий ревіталізаційний табір-резиденція для Палацу в Тартакові, став прикладом партнерства благодійного фонду «Софос» та культурної ініціативи «Спадщина.UA». Вони спільно розробили проект, подали на конкурс до Українського культурного фонду й перемогли, зокрема отримали незначне фінансування. До них також долучилися креативна фабрика «Вікторія», що спеціалізується на реставрації пам'яток, компанія Kärcher, що безкоштовно виконала промислове миття віднайденого довкола палацу автентичного мощення, організація Skeiron, що виконала 3D-сканування палацу.

Крім того, волонтери та сільська громада розчистили від побутового та будівельного сміття, а також самосіву й сухостою сам Палац у Тартакові та територію перед ним, заблокували в палаці гостро аварійні місця, віднайшли автентичне мощення перед палацом, яке вважали давно втраченим, а також кам'яний фонтан.

Паралельно кандидат історичних наук Оксана Лобко, використовуючи напрацювання архітекторів Василя Ілечко та Віктора Штикала, провела ґрунтовне дослідження історії Тартакова і, відповідно, палацу. На основі її досліджень створено інформаційні стенди та панно, облаштовано у приміщенні палацу новий експозиційний простір. Усі напрацювання передано місцевій активній громаді, і вона продовжила зазначену ініціативу.

Висновки та рекомендації:

- Сьогодні нам не відомі успішно реалізовані проекти концесії у сфері культурної спадщини в Україні. Водночас існує низка невдалих прикладів, серед яких – описана вище концесія Палацу в Тартакові;
- Як свідчить існуюча практика, державно-приватне партнерство, зокрема концесія, в Україні не є ефективним способом співпраці публічного та приватного секторів у сфері культури та культурної спадщини;
- Законодавчі умови та практичні підходи реалізації концесійних угод створюють істотне навантаження на приватного партнера, однак публічний партнер зазвичай обмежується формальним передаванням об'єкта та загальними зобов'язаннями, такими як нічим не підкріплене «забезпечення» надання земельної ділянки іншим органом влади або сприяння реєстрації договору. При цьому ці зобов'язання часто не виконують належно, реалізують із суттєвими затримками або супроводжуються численними бюрократичними перешкодами, що ускладнює ефективну реалізацію концесійних проектів;
- Водночас чинне законодавство України не передбачає ефективного механізму повернення об'єкта з користування недобросовісного концесіонера. Процедура ініціювання та реалізації такого повернення є складною, часто супроводжується тривалими судовими процесами, які можуть затягуватися на роки. Це унеможливорює оперативне реагування держави у випадку невиконання концесійних зобов'язань та призводить до подальшого руйнування об'єкта культурної спадщини.

Враховуючи зазначене вище, зауважимо:

- Законодавчий інститут концесії потребує суттєвого оновлення шляхом його адаптації до законодавства ЄС, а також застосування сучасних підходів та кращих європейських практик;
- У рамках такого оновлення має бути впроваджено механізм справедливого розподілу ризиків між публічним та приватним партнерами, що змінить існуючий підхід формальної участі публічного партнера у процесі реалізації проєкту;
- Крім того, має бути впроваджено ефективні та водночас гнучкі механізми моніторингу та контролю за реалізацією проєкту. Зокрема необхідно передбачити адміністративні процедури вилучення об'єкта в недобросовісного Концесіонера в позасудовому порядку, що дасть змогу уникнути тривалих судових процесів та забезпечить швидке вирішення питань у разі порушення концесійних зобов'язань.

Реконструкція Гостинного двору

Загальна інформація про кейс:

Назва проєкту: [Відновлення Гостинного двору в місті Києві](#) (надалі – Гостинний двір).

Вид ДПП / публічно-приватної співпраці. На першому етапі: оренда частини приміщень об'єкта нерухомого майна із зобов'язанням зберігати пам'ятку архітектури в належному санітарному, протипожежному й технічному стані. У подальшому – спроба реконструювати Гостинний двір всупереч законодавству України у сфері культурної спадщини (докладніше див. нижче).

Локація: Контрактова площа, 4, Подільський район, м. Київ.

Суб'єкти співпраці:

- З боку держави та місцевої влади:
 - Президент України;
 - Кабінет Міністрів України;
 - МКСК;
 - Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України;
 - ФДМ;
 - КМДА;
 - Київська міська рада.

- Приватний партнер:
 - Приватне акціонерне товариство «Спеціальне науково-реставраційне проєктне будівельно-виробниче підприємство “Укрреставрація”» (надалі – Орендар).

Період реалізації. Проєкт – неуспішний, нереалізований, отримав статус найскандальнішого об’єкта останніх років. Він розпочався 1994-го, а остаточні судові процеси щодо розірвання договору оренди, врегулювання правового статусу Гостинного двору закінчилися у 2021 році (докладніше див. нижче).

Передумови та проблематика:

Початковий стан об’єкта: на дату передавання в користування орендарю Гостинний двір перебував у задовільному технічному стані та його можна було використовувати за призначенням. Окрім торговельної діяльності, у будівлі Гостинного двору свої вистави ставив Театр на Подолі (поки його будівля перебувала у процесі реконструкції, докладніше див. вище), проводили екскурсії, іншу діяльність.

Головні проблеми. Проблеми Гостинного двору почалися з недобросовісного використання зазначеного об’єкта Орендарем, зокрема недотримання ним зобов’язань щодо його утримання та експлуатації. Згодом Орендар, за сприяння влади, що позбавила Гостинний двір охоронного статусу, намагався реконструювати його під торговельно-офісний центр зі стоянкою для автомобілів.

Юридичні підстави ініціювання проєкту: оренда об’єкта відбувалась з ініціативи Орендаря.

Формат співпраці та механізми взаємодії:

Юридичні підстави співпраці: співпраця публічного та приватного секторів здійснювалась на підставі договору оренди від 18 березня 1994 року № 149:

- Договір укладено між ФДМ та Орендарем;
- Термін договору оренди: 25 років, до 2019 року;
- Предмет договору оренди:

Розподіл зобов’язань: основні обов’язки державного партнера (ФДМ):

- Передавання Гостинного двору в користування Орендаря за актом приймання–передавання;
- Моніторинг та контроль за виконанням зобов’язань Орендаря, згідно з умовами договору оренди.

Основні обов'язки приватного партнера (Орендаря):

- Сплата орендної плати;
- Використання орендованого майна, відповідно до його призначення і умов договору, здійснення своєчасного капітального й поточного ремонту орендованих приміщень;
- Зобов'язання щодо збереження пам'ятки архітектури та утримання будівлі в належному санітарному, протипожежному й технічному стані.

При цьому об'єкт мав залишатись у державній власності. Водночас орендар отримував право на позачерговий викуп Гостинного двору.

Фінансова модель (джерела фінансування): реалізація проєкту відбувалась за рахунок Орендаря та залучених ним грошових коштів.

Контроль та моніторинг виконання зобов'язань: виконання зобов'язань Орендаря здійснювалось у рамках договору оренди.

Проблеми та виклики під час реалізації:

Головні проблеми у процесі реалізації, зокрема опір громади:

- Під час оренди Гостинний двір був предметом спорів між представниками центральної влади, які змінювалися за результатами виборів:
 - 13 квітня 2007 року Уряд під керівництвом Віктора Януковича своїм [розпорядженням](#) передав Гостинний двір до сфери управління Державного агентства з інвестицій та інновацій для розміщення центрального апарату агентства. Однак 27 лютого 2008 року Уряд під керівництвом Юлії Тимошенко [скасував](#) це рішення.
 - 15 листопада 2010 року Уряд під керівництвом Миколи Азарова видав [розпорядження](#) про розміщення Державного комітету з питань контролю за наркотиками в будівлі Гостинного двору на правах оренди. Однак це рішення не було реалізовано.
- [Постановою Кабінету Міністрів України від 15 серпня 2011 року № 1380](#) Гостинний двір було вилучено зі списку пам'яток архітектури України, що перебувають під охороною держави;
- 26 квітня 2012 року депутати Київської міської ради надали Орендареві дозвіл на розроблення проєкту землеустрою щодо відведення земельної ділянки під Гостинним двором, щоб реконструювати будівлю під торговельно-офісний центр із гостьовою стоянкою;

- Київські активісти (зокрема представники організацій «Збережи старий Київ» та «Право на місто») розпочали акцію протесту. До акції долучились народні депутати України, представники інших громадських організацій та політичних партій, студенти Національного університету «Києво-Могилянська академія» та інші. 3 травня 2012 акція набула безстрокового характеру;
- 03 серпня 2012 року Президент України Віктор Янукович вилучив Гостинний двір із Переліку пам'яток культурної спадщини, що не підлягають приватизації;
- 20 вересня 2012 року Київська міська рада передала Орендареві в користування на 5 років земельну ділянку під Гостинним двором для проведення реконструкції цієї будівлі під торговельно-офісний центр із гостьовою стоянкою;
- Проти ночі 9 лютого 2013 року відбулась масштабна пожежа на горищі площею 200 м². У результаті пожежа істотно пошкодила дах будівлі, однак це сприяло планам Орендаря щодо проведення її реконструкції;
- Від кінця березня 2013-го до лютого 2014 року розпочались будівельні роботи з реконструкції Гостинного двору.

Запланований вигляд Гостинного двору після реконструкції:

- Мав стати чотирирівневим;
- Підвальний поверх був запроєктований під супермаркет;
- Перший поверх і внутрішній дворик призначали для проведення публічних заходів: виставок, концертів, урочистих подій та балів;
- У кутових блоках з окремими входами могли розміститися банки, кафе і крамниці;
- На другому поверсі – крамниці одягу, електроніки й зони коворкінгу;
- Планували відкрити три невеликі кінотеатри на 10–20 людей, де на замовлення можна було б подивитися будь-який фільм із кінотеки.

До моменту зупинення реконструкції Орендар виконав такі будівельні роботи:

- Демонтовано віконні та дверні блоки по всій будівлі;
- Демонтовано дах будівлі;
- Розпочато роботи з демонтажу та заміни залізобетонного перекриття між підвальним і першим поверхами;
- Демонтовано сходи між підвальним і першим поверхами;
- Влаштовано конструкції стін ліфтових шахт із першого по мансардний поверх;
- Частково виконано укріплення аркових прорізів будівлі;
- Частково виконано укріплення стін будівлі бетонуванням та металевими каркасами, що складається з накладок і тяжів.

Після Революції Гідності описана вище незаконна спроба реконструкції Гостинного двору була зупинена:

- 25 квітня 2014 року Київський апеляційний адміністративний суд скасував дозвіл на реконструкцію Гостинного двору;
- 3 липня 2014 року Київська міська рада скасувала рішення про відведення землі під реконструкцію Гостинного двору на Контрактовій площі;
- 27 жовтня 2015 року Окружний адміністративний суд міста Києва визнав незаконною і недійсною постанову Кабміну України від 15 серпня 2011 року № 1380 «Про виключення будівлі Гостинного двору в місті Києві зі списку пам'ятників архітектури Української РСР, що перебувають під охороною держави»;
- 17 грудня 2015 року ФДМ достроково розірвав договір оренди з Орендарем;
- 21 січня 2016 року Київський апеляційний адміністративний суд повернув Гостинному двору статус пам'ятки національного значення;
- У 2018 році Київський апеляційний господарський суд підтримав позицію прокуратури м. Києва і повернув державі будівлю Гостинного двору;
- 3 травня 2021 року Гостинний двір є пам'яткою національного значення ([постанова Кабінету Міністрів України від 19 травня 2021 року № 506 «Про зміну категорії пам'яток культурної спадщини», охоронний номер 260097/1](#));
- Від 31 грудня 2021 року [розпочалися протиаварійні роботи](#) на об'єкті, які наразі зупинено.

Результати реалізації проєкту:

Досягнуті головні цілі, соціальні й інші результати:

- Проєкт не досяг своїх цілей з точки зору приватного партнера, який виявився недобросовісним та створив загрозу втрати Гостинного двору;
- Гостинний двір не використовують за призначенням (перебуває в аварійному стані) і є предметом протистояння між центральною та місцевою владою. Конфлікт полягає у визначенні того, хто має ним управляти і яка має бути його функція. Міська влада неодноразово зверталася з [ініціативою щодо передавання об'єкта в комунальну власність](#), однак згоди з цього питання досягнуто не було;
- До повномасштабної війни МКСК ініціювало провести [протиаварійні роботи на об'єкті](#) за бюджетні кошти. Наразі ці роботи зупинені й не закінчені в повному обсязі;
- Місцева влада активно шукає інвестора, щоб відновити Гостинний двір. Однак запропоновані умови часто є неприйнятними для бізнесу, особливо в умовах воєнного стану (зокрема йдеться про відсутність конкретних пропозицій, що можуть становити комерційний інтерес для потенційного інвестора).

Вплив на громаду, культурний простір, туристичний потенціал:

- Гостинний двір – знаковий об’єкт Києва, а ситуація навколо його відновлення суттєво вплинула на громаду міста, культурний простір, туристичний потенціал та громадянське суспільство;
- Він став одним із найрезонансніших прикладів боротьби громадян за збереження історичної спадщини, що сприяло формуванню потужного громадського руху навколо об’єкта;
- Протести, які розпочалися у 2012 році, стали символом боротьби громадськості за право впливати на рішення влади щодо культурної спадщини;
- Цей кейс продемонстрував, що активна громадянська позиція може впливати на політичні рішення, що підтверджується постановами уряду, Київської міської ради та судовими рішеннями 2014–2021 років, які скасували попередні рішення про зміну статусу будівлі;
- Конфлікт навколо Гостинного двору викликав широку суспільну дискусію про необхідність запровадити чіткі правила використання, реставрації та управління об’єктами культурної спадщини;
- Через багаторічний конфлікт і бездіяльність влади Гостинний двір не лише втратив свій функціонал, а й перестав бути туристичним магнітом, що негативно вплинуло на привабливість Конtrakтової площі зокрема та Подолу загалом;
- Відсутність чіткого плану відновлення Гостинного двору та затяжні суперечки між центральною та місцевою владою демонструють низьку ефективність управління культурною спадщиною в Україні. Це підриває довіру і громади, і потенційних інвесторів;
- Попри відсутність остаточного рішення щодо його відновлення, Гостинний двір досі перебуває у центрі суспільної уваги. Його майбутня доля стане показником ефективності політики держави у сфері ревіталізації культурної спадщини та взаємодії влади з громадськістю.

Висновки та рекомендації:

Головні висновки:

- Модель оренди зобов’язанням відновити об’єкт культурної спадщини (як зазначено вище) може бути ефективною, однак випадок Гостинного двору продемонстрував значні ризики, зокрема коли модель використовують не для збереження пам’ятки, а для її знищення та комерціалізації;
- Небезпечно, коли недобросовісний бізнес і влада (особливо злочинна або заангажована) діють спільно та реалізують проєкти, що суперечать інтересам громади та держави;

- Кейс Гостинного двору продемонстрував критичну потребу у збалансованих механізмах громадського контролю над об'єктами культурної спадщини, особливо коли їх передають у довготермінове користування приватним інвесторам;
- Ситуація навколо Гостинного двору суттєво підірвала довіру до процесів відновлення культурної спадщини в Україні, і з боку громади, і з боку потенційних інвесторів. Це виклик, який потребує вирішення через ефективні механізми комунікації, відкритість процесів і правові гарантії для всіх сторін.

Рекомендації щодо вдосконалення нормативно-правової бази:

- Впровадити більш прозорі механізми щодо зміни статусу пам'яток архітектури (вилучення зі списку пам'яток не має бути можливим без залучення незалежних експертів або громадського обговорення);
- Створити прозорі механізми моніторингу та контролю за виконанням зобов'язань приватного партнера, зокрема механізму незалежного аудиту стану об'єкта на кожному етапі реалізації проєкту;
- Посилити відповідальність за недобросовісне використання пам'яток культурної спадщини.



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.