

НОРМАТИВНО-ПРАВОВА БАЗА ТА ОПЕРАЦІЙНІ МОДЕЛІ СПІВПРАЦІ ПУБЛІЧНОГО ТА ПРИВАТНОГО СЕКТОРІВ У СФЕРІ КУЛЬТУРИ В КРАЇНАХ ЄС

Базовий звіт

2025

DOI 10.70719/respol.2025.42



Вступ: цілі та методологія	4
Резюме	8
1. Регулювання окремих моделей співпраці публічного та приватного секторів на рівні ЄС	16
1.1 Загальна характеристика моделей співпраці публічного та приватного секторів	16
1.2 Пріоритети співпраці публічного та приватного секторів	17
1.3 Інституційне забезпечення співпраці публічного та приватного секторів	18
1.4 Окремі моделі співпраці публічного та приватного секторів	19
1.4.1 Державно-приватне партнерство	19
1.4.2 Меценатство	22
1.4.3 Краудфандинг	23
1.4.4 Державна допомога	23
2. Досвід окремих країн ЄС	25
2.1 Французька Республіка	25
2.1.1 Спеціальний закон та створення інституції	28
2.1.2 Організаційно-правова форма підприємств	33
2.1.3 Співпраця публічного та приватного секторів у формі краудфандингу	39
2.1.4 Організаційно-правова форма підприємств	41

2.2	Італійська Республіка	45
2.2.1	Окремий закон про пільги Art Bonus	46
2.2.2	Тристороння співпраця для управління культурною спадщиною.....	48
2.2.3	Спонсорство у сфері культури.....	51
2.2.4	Концесія послуг (на прикладі проведення виставки).....	53
2.3	Республіка Польща.....	57
2.3.1	Благодійні фонди.....	59
2.3.2	Управління майном.....	63
2.3.3	Ревіталізація для цілей сфери культури.....	68
2.3.4	Податкові пільги.....	72
2.4	Федеративна Республіка Німеччина	75
2.4.1	Розгалужена системи культурних фондів.....	76
2.4.2	Ендавмент- та квазіендавмент-фонди.....	81
2.4.3	Поєднання кількох видів співпраці (на прикладі проєкту).....	87
2.4.4	Податкові пільги.....	92

Вступ

Цілі та методологія

Цей базовий звіт розроблений у 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 підпорядкованих органів та державних установ (Державного агентства України з питань мистецтв та мистецької освіти, Українського інституту національної пам'яті, Українського культурного фонду та Українського інституту книги) та посприяти процесові вступу України до Європейського Союзу, напрацювати політики.

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 та описати їх у базових звітах;
- Напрацювати та описати у стратегічних брифах пропозиції політик щодо істотних питань секторів та 10 істотних питань розвитку культури;
- Розробити секторальні стратегії та операційні програми для секторів у фокусі проєкту та дорожні карти їх втілення;

- Напрацювати зміни до кількох нормативно-правових актів та / або розробити концепції пілотних проєктів з метою впровадження розробленого до проєкту 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 України.

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

Мета цього базового звіту – проаналізувати співпрацю між публічним і приватним секторами у сфері культури на рівні ЄС, визначити головні проблеми та обмеження існуючих операційних моделей на рівні ЄС, щоб Україна їх врахувала під час внесення змін у законодавство, відповідно до вимог євроінтеграційного процесу, а також оцінити ефективність наявних фінансових, правових та організаційних інструментів у деяких країнах ЄС, щоб розробити рекомендації і нові підходи до партнерства в Україні, що спрямовані на збереження культурної спадщини та розвиток культурної інфраструктури.

Методологія підготовки звіту передбачає:

- Аналіз законодавства: комплексно проаналізувати чинні нормативно-правові акти ЄС, що регулюють питання співпраці публічного та приватного секторів, і у сфері культури також.
- Кабінетне дослідження: опрацювати наукові статті, звіти, аналітичні документи, пов'язані із проблемами співпраці публічного та приватного секторів у сфері культури та культурної спадщини на рівні ЄС, а також у деяких країнах-членах ЄС.
- Аналітична оцінка: узагальнити найкращі практики, а також проблем, що виникають під час реалізації співпраці між публічним та приватним секторами у сфері культури та культурної спадщини у деяких країнах-членах ЄС.
- Аналіз конкретних кейсів: ідентифікувати та проаналізувати реалізовані приклади співпраці між публічним та приватним секторами у сфері культури

та культурної спадщини у деяких країнах-членах ЄС, а також оцінити можливість їх впровадження в аналогічних ініціативах в Україні.

- Незалежна оцінка: представити напрацювання експертам у сфері культури, представникам органів державної влади та місцевого самоврядування, приватного бізнесу, керівникам закладів, що здійснюють діяльність у сфері культури та культурної спадщини та іншим.

У документі ідентифіковано та проаналізовано основні можливості співпраці публічного та приватного секторів у сфері культури та культурної спадщини на рівні ЄС та в деяких країнах-членах ЄС. Проаналізовані практики (моделі) не є вичерпним переліком можливостей співпраці публічного та приватного секторів у сфері культури. Також у звіті надано пропозиції, що можуть бути корисними для впровадження в Україні. Водночас підготовка покрокових пропозицій щодо практичної імплементації конкретних практик, що застосовують у деяких країнах-членів ЄС, може бути предметом іншого дослідження та не входить до цього звіту.

Автори базового звіту

Ярослава Савченко – експертка з питань стратегічного планування у сферах культури, магістр права (Університет Париж 1 Пантеон-Сорбонна), юристка ТОВ «ПРОЕКСП», національна консультантка Ради Європи з питань національних меншин та ромів в Україні;

Ольга Балицька – експертка у сфері залучення інвестицій та ДПП, співголова Комітету відновлення України Європейської Бізнес Асоціації, членкиня наглядової ради Центру економічної стратегії, депутатка Київради VIII скликання, керівниця практики Нерухомості та інфраструктури PwC Ukraine;

Олександр Баляба – експерт у сфері нерухомості, земельних відносин та ДПП, адвокат, помічник депутата Київради VIII скликання;

Рецензент базового звіту:

Володимир Воробей – керівник групи ключових експертів проєкту RES-POL, директор ГС «Центр «Регіональний розвиток», член Наглядової Ради УКФ;

Ярина Заяць – ключова експертка сектору;

Літературний редактор – Анна-Марія Волосацька;

Дизайнерка – Ольга Мацьків.

Команда проєкту висловлює щирі подяки усім представницям та представникам сектору, які взяли участь в опитуванні та глибоких інтерв'ю, а також практикумах з розробки політик (policy labs).

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

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

Резюме

На шляху до членства у ЄС Україна має внести відповідні зміни до національного законодавства. До прикладу, [Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з другої сторони](#), ратифікована із заявою [Законом України від 16 вересня 2014 року № 1678-VII](#) (далі – Угода про асоціацію), прямо передбачає обов'язок України поступово наближати національне законодавство до права ЄС (acquis ЄС) у визначених сферах.

Зокрема стаття 1(2)(d) Угоди про асоціацію серед цілей визначає створення передумов для посилення економічних та торговельних відносин, що «вестимуть до поступової інтеграції України до внутрішнього ринку ЄС» включно з **«поступовою адаптацією її законодавства до acquis ЄС»**.

Також стаття 153 (Глава 8 «Державні закупівлі») Угоди про асоціацію передбачає «поступове приведення існуючого та майбутнього законодавства у сфері державних закупівель у відповідність до acquis ЄС». Зазначене, безперечно, стосується і [Директиви 2014/24/ЄС](#) про публічні закупівлі.

Статті 254-256 (Глава 10 «Конкуренція») Угоди про асоціацію зобов'язують Україну наближати своє законодавство до стандартів ЄС у питаннях конкуренції, антимонопольного регулювання, що має принципове значення для інвестиційного клімату, а також стосується державної допомоги, що має окреме значення для сфери культури (*І хоча відповідно до статті 262(2)d) (Глава 10 «Конкуренція») Угоди про асоціацію допомога для підтримки культури та збереження культурної спадщини, якщо така допомога не має несприятливого впливу на умови торгівлі всупереч інтересам Сторін, може вважатися сумісною з належним виконанням цієї Угоди, проекти співпраці публічного та приватного секторів у сфері культури можуть набувати ширшого контексту та не стосуватися цих винятків*).

У статті 379 (Глава 6 «Співробітництво у сфері підприємництва та промислової політики») Угоди про асоціацію йдеться про впровадження стратегій розвитку малих та середніх підприємств, спрощення і раціоналізацію нормативно-правових актів і практики з окремим акцентом на обміні провідним досвідом з питань нормативно-правових методів, зокрема принципів ЄС.

Стаття 412 (Глава 18 «Політика у галузі рибальства та морська політика») Угоди про асоціацію, хоча й у спеціальному контексті, але зазначає про обмін інформацією та найкращими практиками щодо можливостей фінансування проєктів, серед іншого й державно-приватне партнерство.

Зазначені та інші статті Угоди про асоціацію формують правову підставу для подальших змін у законодавстві України, спрямованих на вдосконалення **інвестиційного клімату, конкуренції, державних закупівель і суміжних питань**, що можуть також стосуватися і удосконалення нормативно-правової бази з питань забезпечення розвитку співпраці публічного та приватного секторів.

І хоча ані Угода про асоціацію, ані План заходів з виконання Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з другої сторони, затверджений [постановою Кабінету Міністрів України від 25 жовтня 2017 року № 1106](#) (далі – План заходів), не містять прямого використання термінів «державно-приватне партнерство» або «розвиток співпраці публічного та приватного секторів», ми наскрізно бачимо заходи, які впливатимуть на них.

Наприклад, завдання 655 Плану заходів прямо передбачає запровадження процедур **укладання договорів концесії**, згідно з принципами та положеннями Директиви 2014/24/ЄС. У цьому ж завданні йдеться про запровадження **процедури інноваційного партнерства** (стаття 31 Директиви 2014/24/ЄС) та визначення порядку **проведення творчих конкурсів з проєктування** (стаття 80 Директиви 2014/24/ЄС).

Також завдання 1655 стосується погодження із правом ЄС реєстрування інвестиційних фондів, а завдання 1657 – встановлення особливостей функціонування інвестиційних компаній; завдання 1667 передбачає погодження із правом ЄС вимог до політики і практики винагороди персоналу компаній з управління активами.

Питань державної допомоги стосуються, зокрема, і завдання 847 щодо визначення критеріїв оцінки допустимості державної допомоги для забезпечення розвитку регіонів і на підтримку середнього та малого підприємництва, і завдання 849 щодо визначення критеріїв допустимості державної допомоги на підтримку окремих галузей економіки тощо.

Враховуючи зазначене вище, за результатами підготовки цього базового звіту сформульовано такі висновки:

Щодо законодавства ЄС:

- На рівні ЄС відсутнє єдине визначення видів співпраці публічного та приватного секторів, і у сфері культури також. Так, не всі держави-члени ЄС мають окремі закони щодо співпраці публічного та приватного секторів загалом та державно-приватного партнерства зокрема;
- У країнах ЄС співпрацю публічного та приватного секторів часто регулюють також дотичними нормативно-правовими актами, наприклад, щодо питань публічних закупівель, надання об'єктів в оренду, приватизації тощо;
- Деякі держави-члени ЄС на практиці відносять окремі види співпраці публічного та приватного секторів, як-от меценатство, благодійна діяльність, до підвидів державно-приватного партнерства;
- ЄС надає гранти та ініціює програми підтримки збереження культурної спадщини, які держави-члени можуть використати, щоб уникнути приватизації;
- Потреби приватного сектору (партнера) мають бути вирішальними, бо тільки це буде мати значення для його участі у проєкті співпраці;
- Інституційне забезпечення співпраці державного та приватного секторів на рівні ЄС не є уніфіковане;
- Існує багато різних моделей співпраці й кожна з них може бути адаптована під сферу культури та культурної спадщини. Крім того, у разі об'єднання кількох проєктів можна говорити про створення окремих Програм спільної діяльності;
- Концесія поки що є найпоширенішою моделлю ДПП у державах-членах ЄС;
- Краудфандинг на рівні ЄС регулює Регламент (ЄС) № 2020/1503 Європейського парламенту та Ради від 7 жовтня 2020 року, тобто окремий акт, що містить обов'язкові норми прямої дії для держав-членів ЄС і це варто враховувати Україні в контексті євроінтеграції;
- Меценатство загалом регулюють на рівні держав-членів ЄС;
- Питання державної підтримки у сфері культури має окреме регулювання на рівні ЄС. Існують правила та процедури, за якими держави-члени ЄС повинні повідомляти Європейську комісію про надання державної допомоги, а також процеси оцінювання цієї допомоги. До того ж ЄС визнає специфіку сфери культури, дозволяючи державам-членам підтримувати проєкти в рамках

національних ініціатив, таких як фінансування кіно, театрів чи музеїв, без порушення правил конкуренції.

Щодо досвіду Французької Республіки:

- Використовують принцип «найкраща цінність за гроші»;
- Кейс із Нотр-Дамом-де-Парі показав ефективність застосування індивідуального підходу (на рівні закону) та запровадження термінових дій (зокрема заснування спеціальної інституції) у разі необхідності врятувати об'єкт культурної спадщини світового значення;
- Існування кількох основних організаційно-правових форм, що традиційно використовують для суб'єктів, що провадять діяльність у сфері культури, спрощує реалізацію проєктів співпраці публічного та приватного секторів та дає можливість застосовувати до них гнучкіші підходи, зокрема щодо їх підтримки;
- Застосовують краудфандинг як форму співпраці, яка дає змогу залучати фінансування для проєктів у сфері культури через онлайн-платформи за участі великої кількості людей. До того ж, окрім Регламенту ЄС, Франція запровадила національне регулювання краудфандингу, спрямоване на захист інвесторів та забезпечення прозорості фінансових операцій;
- Активно використовують різні механізми залучення приватних коштів у сферу культури, стимулюючи ДПП, меценатство та спонсорство, серед іншого й через надання податкових пільг;
- Запроваджено механізм, що дає змогу сплачувати податки на спадщину, податок на майно або інші види податків через передавання державі предметів, що мають велику культурну, художню чи історичну цінність.

Щодо досвіду Італійської Республіки:

- Окремий закон про пільги дає можливість точково допомагати сфері культури, залучати приватні кошти та прозоро розпоряджатися ними;
- Практика залучення громадськості як окремої сторони (тристороння співпраця) зробила громадськість центральним елементом, що формує попит та забезпечує соціальну підтримку проєктам співпраці;

- Спонсорство може стати самостійним видом співпраці публічного та приватного секторів і бути контрактом на надання комерційних послуг, за допомогою якого приватний суб'єкт робить економічний внесок у культурні ініціативи в обмін на впізнаваність;
- У разі обрання спонсорства як окремої моделі необхідним є її чітке відмежування від меценатства на законодавчому рівні;
- Концесія може бути не лише короткотерміною, а й у формі управління комерційними послугами;
- У разі концесії послуг культурні інституції можуть реалізувати значні культурні ініціативи, зберігаючи контроль і спрямування проєкту. При цьому приватний партнер (концесіонер) забезпечує необхідні інвестиції та бере на себе комерційний ризик, що зменшує навантаження на державний бюджет.

Щодо досвіду Республіки Польща:

- Чинним є окремий спеціальний закон щодо ДПП, водночас він не виокремлює галузевих напрямів в особну статтю чи розділ (зокрема культури). Його положення охоплюють усі сфери, де може бути реалізований проєкт;
- Участь благодійних фондів у проєктах ДПП підвищує довіру приватних партнерів, бо фонди мають прозоре управління, чітку статутну мету й незалежність;
- Майном треба управляти, враховуючи цілі, що мають істотне суспільне значення. Змога держави та громад ефективно використовувати наявні ресурси, залучаючи громадські та приватні структури до розвитку культури та інших суспільно важливих напрямів, має превалювати над ціллю отримати лише найбільшу грошову вигоду;
- Ревіталізацію можна розглядати як один із видів спільної діяльності в контексті ДПП. Ревіталізація у Польщі спрямована на виведення занепалих територій / об'єктів із кризи, навіть якщо об'єкт повністю змінює своє початкове функціональне призначення;
- Податкові стимули закріплені в законах про податок на прибуток фізичних осіб (PIT) та юридичних осіб (CIT), а також у положеннях про діяльність у сфері публічної користі. Платник податків має право зменшити базу оподаткування, якщо доведе, що суми фактично призначені на культурні цілі.

Щодо досвіду Федеративної Республіки Німеччина:

- Можливість надавати платні консультаційні послуги супроводу проєктів співпраці публічного та приватного секторів дає змогу забезпечувати фінансову незалежність державної консалтингової компанії, розвивати якісну експертизу, утримувати висококваліфікованих спеціалістів тощо;
- Розгалужена система культурних фондів створює можливість фінансування проєктів з кількох джерел, що збільшує шанси на його реалізацію. Також такий підхід стимулює розвиток культури не тільки у великих містах, а й у менших громадах;
- Ендавмент-фонди – ефективний інструмент довготермінового фінансування культурних проєктів, а їхня головна перевага – забезпечити фінансову стабільність;
- Поеднання кількох видів співпраці публічного та приватного секторів створює гнучкіші умови для всіх сторін такого проєкту, а отже, і можливості його успішної реалізації;
- Податкові пільги та програми підтримки культури «на місцях», а не лише на загальнодержавному рівні, створюють сприятливе середовище для розвитку культурних проєктів, активізують меценатство і спонсорство.

Щодо євроінтеграції України:

- На національному рівні можна розширювати положення щодо співпраці публічного та приватного секторів у сфері культури, але дотримуватися основних принципів ЄС, зокрема недискримінації, рівності, прозорості тощо;
- Україна може створювати спеціальні урядові органи, галузеві органи, експертні ради щодо співпраці публічного та приватного секторів у сфері культури і це не буде суперечити нормам ЄС;
- На рівні ЄС немає вимог чи обмежень щодо обрання конкретних моделей співпраці публічного та приватного секторів у сфері культури загалом та культурної спадщини зокрема;
- Надання державної допомоги на рівні ЄС має обмеження, і для сфери культури також;
- Співпраця публічного та приватного секторів у сфері культури може стати

головним інструментом відновлення сфери культури в Україні у повоєнний період;

- Оскільки проекти співпраці публічного та приватного секторів у сфері культури зазвичай не є високодохідними і привабливими для бізнесу, варто зосереджуватися на додаткових перевагах реалізації таких проєктів;
- Реалізація проєктів у співпраці має сприяти забезпеченню інтересів приватного сектору та перенесення більшої кількості ризиків на державу;
- Методи стимулювання сфери культури мають бути гнучкими та відповідати найкращим практикам ЄС, щоб залучати іноземні інвестиції не лише на національному, а й на місцевому рівні.

Щодо можливостей співпраці публічного та приватного секторів для театрів:

- Театри можуть активно використовувати ДПП, меценатство, спонсорство та краудфандинг як джерела фінансування, щоб оновлювати інфраструктуру, розвивати нові проєкти й організовувати заходи;
- Використання концесії або управлінських договорів дає змогу приватним компаніям інвестувати в модернізацію театральних приміщень або організацію подій;
- При театрах можуть діяти фонди, що допоможе об'єднати ресурси приватних інвесторів, громади та державної влади, щоб реалізовувати культурні ініціативи;
- Надання податкових пільг приватним спонсорам і меценатам може стимулювати їх до фінансування театральних проєктів;
- Важливим питанням є створення прозорих механізмів управління, звітності та контролю за використанням коштів, що виділяють для театральних проєктів.

Щодо можливостей співпраці публічного та приватного секторів для музеїв:

- Музеї також можуть залучати і державне фінансування, і приватні інвестиції, використовуючи механізми ДПП, спонсорства, меценатства та благодійних фондів, що допоможе зменшити залежність від бюджетних коштів;

- Ревіталізація занедбаних або недієвих об'єктів та перетворення їх під музейні простори може стати ефективною формою співпраці публічного та приватного секторів: приватні партнери можуть інвестувати в оновлення інфраструктури, тоді як держава зберігає контроль за діяльністю закладу;
- Податкові пільги для приватних осіб і компаній, які підтримують музеї, є стимулом до залучення додаткових коштів, щоб зберегти та розвивати музейні проєкти;
- При музеях також можуть створювати фонди, щоб об'єднати ресурси та ефективно управляти ними;
- Музеї можуть використовувати краудфандинг для залучення коштів на конкретні проєкти, щоб заохотити суспільство до розвитку закладу;
- У деяких країнах музеї використовують концесійні договори або управлінські контракти, за якими приватні компанії беруть на себе функції з організації заходів і розвитку інфраструктури;
- Співпраця публічного та приватного секторів сприяє збереженню музейних фондів, а також розвитку нових інтерактивних форматів роботи з аудиторією.

1. Регулювання окремих моделей співпраці публічного та приватного секторів на рівні ЄС

1.1 Загальна характеристика моделей співпраці публічного та приватного секторів

Сфера культури не може забезпечуватися тільки за рахунок бюджетного фінансування, оскільки його недостатньо для повного покриття потреб, і в країнах ЄС також.

Досвід країн ЄС свідчить, що хоча сфера культури не є привабливою для проєктів співпраці державного та приватного секторів, для самої сфери культури така співпраця є ефективним інструментом економічного зростання та соціального розвитку і на місцевому, і на національному рівні.

За умов такого співробітництва дуже часто досягають кращі результати щодо використання бюджетних ресурсів та виконання соціальних завдань, ніж просто силами суб'єктів владних повноважень, а також щодо побудови діалогу між органами влади (місцевого, державного рівня) та суспільства.

Також наголошено, що співпраця державного та приватного секторів може принести багато користі, зокрема створити сприятливі умови розвитку на місцевому рівні (громад).

Загальний підхід ЄС до моделей співпраці полягає у тому, що коли орган державної влади ухвалює рішення про започаткування проєкту й залучення приватного партнера, це повинно відповідати нормам законодавства, наприклад, договірному та концесійного, навіть якщо такий проєкт має загальносуспільний інтерес.

Тобто забезпечується використання ефективного інструменту співпраці публічного та приватного секторів із забезпеченням принципу запобігання обмеження конкуренції, водночас залишаючи за державними органами можливість самостійно визначати умови (наприклад, щодо якості, доступності, особливостей реалізації проєкту).

Нормативно-правові акти ЄС є загальними, проте орієнтованими на результат.

Зрозуміло, що залучення додаткових ресурсів для реалізації проєктів співпраці державного та приватного секторів має мати на меті отримання прибутку, щоби бути привабливими для бізнесу.

Окремі питання виносять на рівень регулювання самими країнами, тому приклади окремих країн ЄС та приклади проєктів ми розглянемо далі.

1.2 Пріоритети співпраці публічного та приватного секторів

Як було зазначено вище, зазвичай сферу культури не розглядають як привабливу для проєктів співпраці державного та приватного секторів з точки зору отримання прибутків.

[За даними Європейського інвестиційного банку](#) 2023 року транспорт був найбільшим сектором і у вартісному, і у кількісному вираженні за кількістю проєктів співпраці. При цьому сфера рекреації та культури втратила 2023-го порівняно із попереднім 2022 роком (150 мільйонів євро 2023-го супроти 172 мільйонів євро 2022 року).

Загалом у 2023 році 38 угод державно-приватного партнерства досягли фінансового показника на загальну суму 13,6 мільярда євро. [Найактивнішим ринком була Німеччина, і за вартістю, і за кількістю проєктів.](#)

Зважаючи на це,

- варто розглядати можливості **розроблення та навіть об'єднання кількох проєктів** співпраці державного і приватного секторів у єдину програму, враховуючи, наприклад, частини для розвитку транспортної інфраструктури;
- сфера культури в державах-членах ЄС серед іншого пропонує і проєкти співпраці державного та приватного секторів щодо промоції місцевого потенціалу окремих громад, а для приватних інвесторів та благодійників – статус соціально відповідального та такого, що сприяє розвитку, бізнесу;
- додаткові стимули, як-от податкові пільги тощо, відіграють важливу роль для реалізації проєктів співпраці державного та приватного секторів. Така співпраця дає можливість об'єднати ресурси в межах конкретного проєкту та здобути результати для кожної зі сторін, які б кожна окремо досягти не могла. Зазначене стосується не лише фінансового навантаження, а й оптимізації знань та навичок тощо;

- потреби приватного сектору (партнера) мають бути вирішальними, бо тільки це буде мати значення для його участі у проєкті співпраці. Однак це може бути не лише потенційний прибуток, податкові пільги тощо, а й нематеріальні вигоди, як-от підвищення іміджу, рівня впізнаваності бренду тощо.

Варто зазначити, що на підставі аналізу законодавчих актів та наявних моделей співпраці, незалежно від країни ЄС, для держави майже ніколи не існує високого ризику, тоді як для приватного сектору – навпаки, майже ніколи не існує низького ризику. Зазначене варто враховувати під час розроблення пропозицій щодо стимулювання розвитку співпраці державного та приватного секторів у сфері культури в Україні.

1.3 Інституційне забезпечення співпраці публічного та приватного секторів

Інституційне забезпечення співпраці державного та приватного секторів на рівні ЄС не є уніфікованим. Воно залежить від багатьох внутрішніх чинників конкретних держав-членів ЄС. Тобто від держав-членів вимагають тільки дотримуватись принципів, як-от відкритості, прозорості, недискримінації, однакового ставлення до публічного і приватного партнера тощо. При цьому взаємні права та обов'язки закріплюють у відповідному договорі.

Також у деяких країнах ЄС ухвалено спеціальні закони щодо співпраці державного та приватного секторів, наприклад, [у Польщі](#), або інші нормативно-правові акти щодо такої співпраці. В іншому випадку ці правовідносини регулюють такими правовими інститутами, як концесії, публічні закупівлі, окремі види цивільних договорів тощо.

Право ЄС висуває вимоги до публічності щодо укладання контрактів, але жодних спеціальних правил щодо змісту, формату, модифікації договорів співпраці державного та приватного секторів у ЄС не встановлено.

У країнах ЄС існують різні підходи до визначення органів, відповідальних за здійснення процедур, пов'язаних зі співпрацею державного та приватного секторів. Це можуть бути спеціальні урядові органи, а також публічні адміністрації та галузеві органи. Крім того, існує практика створення експертних комітетів.

1.4 Окремі моделі співпраці публічного та приватного секторів

Розроблена велика кількість моделей співпраці державного та приватного секторів. Зокрема варто зазначити про:

Публічно-приватне партнерство:

- Державно-приватне партнерство:
 - Концесія,
 - Договори підряду (управління, оренда об'єкту),
 - Спільна діяльність,
 - Продаж активів (повна або часткова приватизація);
- Меценатство;
- Благодійна діяльність;
- Краудфандинг;
- Спонсорство;
- Державна допомога тощо.

Тобто існує багато різних моделей співпраці й кожна з них може бути адаптована під сферу культури та культурної спадщини. Крім того, у разі об'єднання кількох із них або кількох проєктів можна говорити про створення **окремих Програм спільної діяльності**.

1.4.1 Державно-приватне партнерство

Цю співпрацю на рівні ЄС регулюють такі нормативно-правові акти:

1. [Директива 2014/23/ЄС](#) про концесії визначає загальні умови для укладення концесійних договорів у державах-членах. Вона встановлює вимоги до прозорості та конкуренції, щоб залучити приватні інвестиції до публічних проєктів.

Не містить окремих конкретних норм щодо сфери культури та культурної спадщини. Водночас зазначає послуги з організації виставок, конгресів, культурних заходів, фестивалів, вечірок, модних показів, ярмарок і виставок тощо серед

соціальних та інших специфічних послуг, про замовлення яких публічні органи (держава) мають повідомити відкрито, оприлюднюючи попереднє інформаційне повідомлення (про надання концесії).

- 2. Директива 2014/24/ЄС** про публічні закупівлі. Ця Директива встановлює правила проведення публічними замовниками процедур закупівлі щодо публічних договорів, а також конкурсів проєктів, оцінна вартість яких є не нижчою за порогові значення.

Ця Директива зазначає сферу, аналогічну до попередньої – у контексті договорів про надання соціальних та інших специфічних послуг. А саме – держави-члени можуть передбачати можливість публічним замовникам залишати за організаціями право на участь у процедурах присудження публічних договорів виключно у випадку культурних послуг (організації виставок, конгресів, культурних заходів, фестивалів, вечірок, модних показів, ярмарок і виставок тощо).

- 3. Директива 2014/25/ЄС** про закупівлі у сфері комунального господарства для специфічних секторів (наприклад, енергетика, водопостачання, транспорт) також охоплює процедури закупівель для співпраці публічного та приватного секторів, забезпечуючи рівний доступ приватних партнерів до участі у проєктах ДПП.

У Директиві приділено увагу культурній сфері як соціально значущим послугам, які враховують особливості держав-членів ЄС. Культурні послуги визначають як такі, що мають обмежений транскордонний характер. Тобто культурні послуги, бібліотеки, архіви, музеї, організацію культурних заходів розглядають як такі, що мають обмежений інтерес для постачальників з інших держав-членів. Це пояснюється тим, що такі послуги часто прив'язані до місцевих культурних традицій і контексту. Для цих послуг встановлюють спрощений режим закупівель, але основні принципи прозорості та рівного ставлення залишаються обов'язковими.

Більшість статей зазначених Директив мають обов'язковий характер, тобто держави-члени ЄС зобов'язані їх впроваджувати. Водночас деякі статті є необов'язковими, і це означає, що держава-член може обирати або впроваджувати такі статті, або не впроваджувати.

Щодо концесії, то поки що вона є найпоширенішою у застосуванні моделлю ДПП (серед класичних). Зважаючи на різноманітність практики запровадження концесій у країнах ЄС, можна зазначити, що існують дві основні моделі:

1. Концесії договірного характеру, за якими партнерство публічного і приватного секторів ґрунтується виключно на договірних відносинах. Тобто приватному партнеру за виконану роботу чи надані послуги гарантують винагороду від публічної організації та / або безпосередніх користувачів. Такі концесії регулюють за допомогою зазначених Директив ЄС.
2. Концесії інституційного характеру, за якими [співпраця між державним і приватним секторами](#) відбувається в рамках певної структури. Ці концесії охоплюють усі форми підприємств між публічними та приватними партнерами.

Щодо окремих операційних моделей ДПП, то кожен з них варто обирати, враховуючи структуру проєкту, а також відповідно до його цілей та потреб.

Наприклад, операційна модель BOOT (Будівництво – Володіння – Експлуатація – Передавання) може бути ефективною для повоєнного відновлення закладів культури.

Якщо потрібно збудувати нову музичну залу, то, обираючи модель BOOT, держава:

- сформує умови тендеру, щоб вибрати приватного партнера;
- надасть земельну ділянку та / або дозвіл на будівництво;
- визначить умови, включаючи терміни, технічні стандарти та вимоги щодо передавання об'єкта після закінчення контракту;
- буде моніторити якість будівництва та експлуатації;
- визначить рівень доступності послуг для громадськості;
- після закінчення терміну дії контракту держава отримає музичну залу в державну власність у належному стані.

Приватний партнер при цьому:

- фінансує проєкт (надає початковий капітал для будівництва музичної зали або може залучати кредити, інвестиції, інші фінансові механізми);

- будує об'єкт (розробляє проєктну документацію, проводить будівельні роботи відповідно до умов контракту та стандартів, що визначила держава тощо);
- експлуатує музичну залу:
 - організовує діяльність закладу (проведення концертів, здавання приміщень в оренду, організація заходів);
 - збирає плату за користування послугами, наприклад, за квитки, оренду приміщення або інші додаткові послуги;
 - несе відповідальність за технічне обслуговування, ремонт і забезпечення роботи зали протягом терміну дії контракту;
 - має право отримувати дохід протягом терміну договору, але при цьому дотримується умов, погоджених із державою.

Передбачено, що за термін експлуатації зали приватний партнер отримає відшкодування витрат на будівництво та певний рівень доходів.

Після закінчення контракту музичну залу передають державі у повністю готовому до використання стані.

Така модель підходить, коли держава має значний дефіцит фінансування інфраструктури, оскільки власний капітал і комерційні ризики залишаються у приватному секторі протягом усього терміну дії контракту.

1.4.2 Меценатство

Меценатство (благодійна діяльність) не є комерційною формою співпраці публічного та приватного секторів у класичному розумінні, оскільки меценати не очікують прямої фінансової вигоди або повернення інвестицій.

Наразі на рівні ЄС відсутній єдиний нормативно-правовий акт щодо меценатства (благодійної діяльності). Тому реалізується кілька правових рамок і політичних ініціатив, включаючи підтримку з боку Європейської комісії.

Загалом регулювання меценатства здійснюється на рівні держав-членів ЄС. При цьому країни ЄС визнають роль меценатства у вирішенні важливих суспільних питань, тому у деяких з них запроваджено фіскальні стимули, наприклад, у Німеччині та Польщі. Докладніше розглянемо це в наступних розділах.

1.4.3 Краудфандинг

Регламент (ЄС) № 2020/1503 Європейського парламенту та Ради від 7 жовтня 2020 року [«Про європейських постачальників краудфандингових послуг для бізнесу та внесення змін до Регламенту \(ЄС\) 2017/1129 і Директиви \(ЄС\) 2019/1937»](#) встановлює єдину правову основу для краудфандингових платформ у Європейському Союзі.

Цей регламент спрямований на уніфікацію правил для краудфандингових (цифрових) платформ у країнах-членах ЄС, забезпечення прозорості та захист інвесторів. Регламент включає вимоги до добросовісності провайдерів та власників проєктів, спрямовані на запобігання шахрайству та відмивання грошей. Регламент передбачає максимальний обсяг залучення фінансування від одного проєкту, що становить до 5 мільйонів євро на 12 місяців. Водночас Регламент не поширюється на благодійний краудфандинг або краудфандинг, що передбачає продаж фінансових інструментів, які регулюють інші нормативні акти.

Щодо країн-членів ЄС, наприклад, у Франції існує окреме національне регулювання краудфандингу, що відповідає і нормам зазначеного Регламенту. До того ж національне регулювання Франції містить ширше регулювання, доповнюючи його. Докладніше це питання розглянемо далі у відповідному розділі.

1.4.4 Державна допомога

[Договір про заснування Європейського Союзу](#) у статтях 107-109 містить правила державної допомоги.

У них йдеться про уникнення впливу на ринки, а також про те, що фінансові внески або гарантії з боку держави повинні відповідати керівним принципам ЄС щодо державної допомоги.

Таким чином, проєкти мають оцінювати, як правило, на предмет їхнього економічного впливу та пропорційності, щоб забезпечити чесну конкуренцію.

Зазначене деталізують через низку регламентів та рішень. Зокрема:

[Регламент \(ЄС\) № 651/2014](#) розглядає певні види державної допомоги без необхідності попередньо повідомляти Європейську комісію. А також підтримує культуру, дослідження, інновації, інфраструктуру тощо.

[Регламент \(ЄС\) № 2015/1589](#) встановлює правила та процедури, за якими держави-члени повинні повідомляти Європейську комісію про надання державної допомоги, а також процеси оцінювання цієї допомоги.

[Рішення Комісії 2012/21/ЄС](#) зазначає критерії для державної допомоги, яку надають у рамках послуг загального економічного інтересу.

[Повідомлення Європейської комісії 2013/С 332/01](#) є документом, у якому викладено керівні принципи щодо державної допомоги, наданої для підтримки виробництва кінофільмів та інших аудіовізуальних творів у країнах-членах ЄС.

При цьому ЄС визнає специфіку сфери культури, дозволяючи державам-членам підтримувати проекти в рамках національних ініціатив, таких як фінансування кіно, театрів чи музеїв, без порушення правил конкуренції. Водночас це має бути відображено в національному законодавстві.

Окремо варто згадати, що на рівні ЄС затверджено [Зелену книгу Європейської комісії щодо публічно-приватного партнерства](#). Ця книга опублікована 2004 року й визначає ППП як різноманітні [«форми співпраці між органами державної влади та діловим співтовариством, метою яких є забезпечення фінансування, будівництва, реконструкцій, управління та обслуговування інфраструктури чи надання послуг»](#).

Також існує [Європейський Центр Експертизи у сфері публічно-приватного партнерства \(ЕРЕС\)](#), що є частиною консультативних послуг Європейського інвестиційного банку. Це ініціатива, у якій також беруть участь Європейська комісія, країни-члени ЄС, країни-кандидати та деякі інші держави. ЕРЕС допомагає посилити спроможність своїх членів укласти угоди публічно-приватного партнерства. Також ЕРЕС випускає методичні рекомендації і посібники щодо реалізації проектів публічно-приватного партнерства, включно з рекомендаціями щодо управління проектами та управління ризиками. Ці рекомендації сприяють ефективній організації проектів на всіх етапах їхньої реалізації.

2. Досвід окремих країн ЄС

Сфера культури й далі є неперіоритетною у розвитку співпраці між публічним та приватним секторами. Тому важливо дослідити нормативно-правову базу та операційні практики (моделі) такої співпраці у країнах ЄС, щоб врахувати такий досвід вже тепер і використовувати його у повоєнний період в Україні. Адже саме співпраця держави та приватного сектору може стати ефективним засобом відновлення та стимулювання сфери культури після закінчення міжнародного збройного конфлікту на території України.

У цьому розділі будуть описані окремі практики (моделі) деяких країн ЄС щодо співпраці публічного та приватного секторів у сфері культури, щоб розглянути можливості їх подальшої адаптації для потреб України. Проаналізовані практики (моделі) не є вичерпним переліком можливостей співпраці.

Окремо варто зазначити, що в законодавстві України використовують термін «державно-приватне партнерство» (Закон України від 1 липня 2010 року № 2404-VI «Про державно-приватне партнерство»), тобто – ДПП. Водночас у законодавстві ЄС та нормативно-правових актах держав-членів здебільшого використовують термін «публічне та приватне партнерство», тобто – ППП. У межах цього звіту будемо послуговуватись ДПП.

2.1 Французька Республіка

Франція має довгу історію реалізації проєктів співпраці публічного та приватного секторів у сфері культури. Вона є однією з держав-лідерок за кількістю таких проєктів, де сформувалася збалансована договірна структура. Практики Франції неодноразово ставали моделями для міжнародної спільноти.

Франція має окремі підходи до культурних проєктів, бо в державі є розуміння, що такі проєкти потребують спеціалізованого підходу, а саме принципу «найкраща цінність за гроші».

У Франції діє концепція, що економічна підтримка є критичною для розвитку культурних проєктів, а також, що «культурні ініціативи», зокрема ті, що стосуються об'єктів культурної спадщини, сприяють економічному розвитку країни, наприклад, через туризм та інфраструктурні проєкти.

[Міністерство культури Франції](#) активно займається управлінням та фінансуванням культурної спадщини і працює через різні структури та механізми, щоб підтримувати культурні ініціативи, зокрема через спонсорство та ДПП.

Також у Франції функціонує державна установа ÉMOC (Établissement Public de la Mission d'Optimisation des Collectes), яка відповідає за нагляд і підтримку культурних проєктів, а також їхнє фінансування, захист та розвиток.

Сучасний французький підхід теж полягає у тому, що інновації в культурному секторі через співробітництво з приватними партнерами можуть охоплювати напрями IT-послуг, систем безпеки для музеїв і археологічних пам'яток, сталий розвиток тощо.

Серед основних актів Франції, що стосуються співпраці публічного та приватного секторів у сфері культури, варто виокремити:

- [Закон № 93-122 від 29 січня 1993 року](#) (Loi Sapin).

Встановлює основи регулювання договорів делегування державних послуг, включаючи концесії, зокрема запроваджує процедури публічних конкурсів та обмеження термінів таких договорів.

- [Закон № 2001-1168 від 11 грудня 2001 року](#) (Loi MURCEF).

Містить положення щодо концесій, визначаючи їх як механізм делегування державних послуг або інфраструктури приватним суб'єктам, які отримують доходи від кінцевих користувачів.

- [Кодекс про публічні закупівлі](#) (Code de la commande publique).

На рівні з іншими актами стосується питання співпраці публічного та приватного секторів, зокрема регулює питання концесій. Кодекс є чинним з 2019 року та узгоджений із Директивами ЄС щодо публічних закупівель, забезпечує єдність і узгодженість правового регулювання у цій сфері.

[Закон № 2004-559 від 17 червня 2004 року](#), який запровадив у Франції механізм «контрактів партнерства» як форму публічно-приватного партнерства, був чинним до 1 квітня 2016 року. На цю дату набув чинності Кодекс про публічні закупівлі (Code de la commande publique), який об'єднав і оновив законодавчі акти, що регулюють державні закупівлі загалом та концесії зокрема.

- [Кодекс культурної спадщини](#) (Code du patrimoine).

Регулює питання охорони, використання та розвитку культурної спадщини. Також визначає умови, за яких приватний сектор може брати участь у реставрації культурних пам'яток та управляти ними.

- [Загальний кодекс територіальних громад](#) (Code général des collectivités territoriales).

Містить загальні положення щодо співробітництва між державою та місцевими органами влади, включаючи можливості для партнерства, і у сфері культури також.

- [Закон № 87-571 від 23 липня 1987 року про розвиток меценатства](#) (Loi № 87-571 du 23 juillet 1987 relative au développement du mécénat)

регулює правовий статус, фінансування, функціонування та контролювання діяльності фондів, асоціацій та меценатських організацій.

- [Закон № 2003-709 від 1 серпня 2003 року про меценатство, асоціації та фонди](#) (Loi № 2003-709 du 1 août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations)

спрямований на сприяння розвитку меценатства, спрощення процедур створення благодійних організацій, запровадження прозорості у фінансовій діяльності асоціацій та фондів, а також стимулювання приватного сектору до участі у проєктах.

** Частину положень зазначених законів замінено положеннями [Податково-го кодексу Франції](#) (Code général des impôts), зокрема щодо податкових пільг для меценатів.*

- [Закон про асоціації 1901 року](#) (Loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association)

регламентує правовий статус неприбуткових організацій, які, зокрема, підтримують культурні ініціативи, організовують фестивалі, виставки, концерти та інші заходи. Багато з них отримують статус суспільно корисних, що дає змогу залучати фінансову підтримку меценатів та отримувати податкові пільги відповідно до зазначеного вище Закону № 2003-709.

- [Закон № 2008-776 від 4 серпня 2008 року «Про модернізацію економіки»](#) (Loi № 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie)

містить поняття «фонд цільового капіталу» (fonds de dotation) як юридичної особи, що дає змогу приватним особам та компаніям фінансувати проєкти загального інтересу, зокрема в культурній сфері.

Франція має досвід створення спеціалізованого органу, що координував питання державно-приватного партнерства на національному рівні – [Mission d'appui aux partenariats public-privé \(MAPPP\)](#).

Місія була заснована у 2005 році при Міністерстві економіки та фінансів (Ministère de l'Économie et des Finances) і мала статус «окремої місії» у складі відомства, але діяла як самостійна структура з експертною та узгоджувальною функцією.

Серед її завдань було надання методичних рекомендацій і консультацій державним та місцевим органам влади щодо укладення і реалізації проєктів; експертиза юридичних, фінансових і технічних аспектів проєктів, видавання офіційних висновків (у певні періоди обов'язкових для великих проєктів); розроблення типової документації тощо.

Однак у 2016–2017 роках, щоб оптимізувати структури органів влади MAPPP, її було інтегровано (об'єднано) з іншими підрозділами Міністерства економіки та фінансів (насамперед у рамках [Direction générale du Trésor](#) – Генеральна дирекція казначейства). Тобто MAPPP ліквідували як самостійну одиницю, але її функції перейшли до відповідних підрозділів всередині DG Trésor.

2.1.1 Спеціальний закон та створення інституції

Далі розглянемо модель прийняття окремого спеціального закону та створення інституції для відновлення об'єкту культурної спадщини – Собору Паризької Богоматері (Нотр-Дам-де-Парі) *(Ввечері 15 квітня 2019 року на даху собору спалахнула пожежа. Полум'я охопило шпиль заввишки 93 метри, зроблений із деревини та покритий свинцем, який згодом завалився. Попри те, що полум'я поширилося на основну частину конструкції даху, основну структуру собору вдалося врятувати).*

Враховуючи значущість пам'ятки не лише як символу Франції, а й об'єкта Світової спадщини ЮНЕСКО, світова спільнота, зокрема великі корпорації та меценати, оголосила про наміри зробити пожертви для реставрації Собору.

Головні підходи та положення:

1. Прийняття спеціального закону, щоб «індивідуально» та швидко розв'язати проблему відновлення конкретного об'єкта;
2. Створення окремої державної установи, яка координує операційну діяльність щодо цього об'єкта;
3. Встановлення прозорого механізму звітності використання коштів, виконання термінів тощо.

Базові параметри реалізації:

Головні відповідальні особи:

- Міністерство культури Франції щодо подання проекту закону;
- Законодавчий орган (Національні збори та Сенат) щодо прийняття закону;
- Окрема державна установа, яка відповідає за управління процесом реставрації;
- Державне казначейство, Національний центр пам'ятників, а також кілька фондів, таких як Fondation de France і Fondation du Patrimoine, щодо збору коштів;
- Рахункова палата для контрольних функцій.

Положення закону про впровадження:

Розуміючи складність ситуації та нагальність залучення приватних коштів, Франція ухвалила окремий законодавчий акт – Закон № 2019-803 від 29 липня 2019 року для [збереження та реставрації Собору Нотр-Дам-де-Парі](#).

Закон передбачає збір коштів (організацію національної підписки) для фінансування реставрації. До того ж використати зібрані кошти можливо тільки для реставраційних робіт, меблів для собору, на підтримку професіоналів у сфері реставрації та збереження пам'яток. Цікаво, що Закон не лише розв'язує проблему відновлення цього конкретного об'єкта, а й закладає основу для навчання нового покоління реставраторів.

Також передбачено надати звітність щодо зібраних і використаних коштів, включаючи прозорі механізми контролю. Приміром, кошти збирають через організації, наприклад, через Державне казначейство, Національний центр пам'ятників, а

також через кілька фондів, таких як Fondation de France і [Fondation du Patrimoine](#). Звіти про використання коштів надають комітету, до якого входять представники, зокрема, Рахункової палати.

Крім того, Закон передбачив створення під егідою Міністерства культури Франції окремої державної установи, яка відповідає за управління процесом реставрації. Вона також адаптовує прилеглі території, щоб забезпечити зручний доступ і культурне використання об'єкта.

Також важливо наголосити на тому, що **Закон встановив тимчасові податкові пільги для донорів**, які сприяють збору коштів. Наприклад, щоб стимулювати благодійність, Закон передбачив, що донори отримують **податкову знижку до 75 % для внесків до 1000 євро**, зроблених до 31 грудня 2019 року.

Теж варто зазначити про залучення до організації швидкого процесу Національної комісії з питань культурної спадщини та архітектури, а також про «дозвіл» на відступ від загальних законодавчих норм, щоб пришвидшити процеси відновлення Собору Паризької Богоматері. Наприклад, у сфері управління земельними ресурсами.

Цей Закон – приклад того, як Франція швидко відреагувала на кризову ситуацію, щоб зберегти об'єкт національного культурного надбання. Держава виступила гарантом прозорості й ефективності процесу реставрації. Водночас саме цей акт свідчить про важливість взаємодії між державою та приватним сектором. Також не можна казати, що цей Закон розв'язав усі проблеми одночасно, бо, зважаючи на масштабність проєкту та терміни виконання робіт, безперечно, залишалися дилеми, наприклад, щодо дотримання встановлених стандартів реставраційних робіт та використання сучасних технічних методів тощо.

Обґрунтування необхідності створити окрему державну установу:

На виконання зазначеного вище Закону щодо збереження та реставрації собору Нотр-Дам у Парижі після пожежі 15-16 квітня 2019 року розроблено Декрет (указ) № 2019-1250 від 28 листопада 2019 року про організацію та функціонування державної установи, відповідальної за [збереження та реставрацію собору Паризької Богоматері в Парижі](#).

Цей Декрет уточнює організацію та функціонування цієї державної установи, визначає правила управління, функції, зобов'язання та механізми контролю над її роботою.

[Etablissement public chargé de la conservation et de la restauration de la cathédrale Notre-Dame de Paris](#) розташована в Парижі. Державна установа відповідає за організацію, координацію, реалізацію та контроль усіх робіт із збереження та реставрації Собору та прилеглої території. Створення автономної державної установи дає змогу уникнути бюрократичних затримок та забезпечити більш оперативне ухвалення рішень.

Серед завдань цієї державної установи можна виокремити: проведення заходів для гарантування безпеки та стабілізації Собору після пожежі; організацію реставраційних досліджень й аналізів; залучення державних і приватних фінансових ресурсів для виконання завдань; управління усіма майновими питаннями, пов'язаними з реставрацією; реалізацію проєктів розвитку територій навколо Собору, наприклад, площі перед Собором та сусідніх парків; облік коштів та звітність перед громадськістю і донорами.

Також Декрет містить положення щодо організації управління державною установою. А саме – положення щодо Ради директорів, яка налічує 12 членів, серед яких – представники держави, місцевої влади, культурних та наукових установ, а також представники виконавців робіт. Рада директорів відповідає за стратегічні рішення, бюджет, звітність і загальний контроль діяльності. Президента установи призначає Уряд і він виконує оперативне управління. Також діє Наукова рада, яка складається з експертів у сфері архітектури, археології, історії мистецтва та реставрації. Окремо варто наголосити на функціонуванні **Комітету донорів**, який інформує про використання зібраних коштів і забезпечує прозорість їх розподілу.

Як зрозуміло з положень зазначеного вище Закону, кошти до державної установи надходять через національну кампанію збору коштів, пожертвування та інші джерела фінансування.

Цікаво, що ця державна установа отримала право на передавання контрактів і зобов'язань від попередніх державних органів, що відповідали за реставраційні роботи об'єкту до пожежі 15-16 квітня 2019 року. Зважаючи на терміновість вживання заходів, Декрет передбачав спрощені процедури управління, щоб забезпечити швидку реалізацію проєкту.

Загалом цей Декрет (указ) є детальною дорожньою картою для реставрації Собору Нотр-Дам. Він не лише спрямований на оперативне відновлення об'єкту після пожежі, а й охоплює попередній та наступний періоди (стратегічний підхід) щодо збереження культурної спадщини Франції. Значення цього Декрету полягає в

об'єднанні державних, наукових, громадських та приватних ресурсів (не лише фінансових), щоб швидко досягнути спільну мету – відновити об'єкт культурної спадщини.

Забезпечення прозорого механізму звітності:

Про виконання зазначених вище Закону й Декрету Комісією з культурних питань та освіти готують [інформаційний звіт до Національної асамблеї Франції](#).

На вересень 2021 року загальна сума зібраних коштів та внесків становила 846,4 мільйона євро, з яких 831,7 мільйона євро були законтраковані. Також зібрано 340 тисяч євро внесків від приватних осіб, корпорацій, асоціацій та іноземних донорів з-понад 150 країн. Зазначено основних донорів: Fondation Notre Dame, Fondation du Patrimoine, Fondation de France, а також компанії LVMH, Kering, TotalEnergies.

У звіті зафіксовано, що гроші витрачають виключно на реставрацію Собору та прилеглих територій, а також на підготовку реставраторів. Водночас йдеться і про проблеми, зокрема про те, що частину коштів використовують для покриття адміністративних витрат державної установи, що не відповідає положенням Закону.

Оскільки було прийнято рішення відновлювати Собор у його первісному вигляді, використовуючи оригінальні матеріали (зокрема французький дуб для відновлення дерев'яного каркаса, балки, автентичне каміння тощо), у документі йдеться про те, що роботи з реставрації зосереджуються на точному відновленні архітектурних деталей, включаючи відповідні матеріали.

Особливу увагу у Звіті приділено розвитку професії реставратора та запровадженню програми навчання та залучення студентів і молодих спеціалістів до робіт. У Звіті також наголошено на значущості збереження Собору як культурної спадщини Франції, об'єкту Світової спадщини, а також як проєкту реставрації, що сприяє розвитку туризму та популяризації історії.

Орієнтовні терміни та ресурси:

- Терміни:
 - до 6 місяців – розроблення та ухвалення закону;
 - до 6 місяців – реалізація базових законодавчих положень закону, включаючи створення окремої державної установи.

- Ресурси:
 - Кошти державного бюджету;
 - Кошти місцевих бюджетів (добровільні перекази);
 - Фінансова допомога від меценатів, благодійників, міжнародних організацій тощо.

2.1.2 Організаційно-правова форма підприємств

Держава не може встановлювати жорсткі обмеження щодо обрання тієї чи тієї організаційно-правової форми, щоб провадити культурну діяльність. Водночас може створювати більш сприятливі, спрощені умови, щоб підтримати культурні ініціативи.

У Франції існує декілька основних організаційно-правових форм, що традиційно використовують для суб'єктів, які провадять діяльність у сфері культури.

Головні підходи та положення:

1. Існування окремих організаційно-правових форм підприємств, що спеціально підходять для культурних ініціатив;
 2. Врахування інтересів культурних діячів, які одночасно є і засновниками, і працівниками;
 3. Створення умов для сприяння виробництва незалежних культурних продуктів.
-
1. **Кооперативне товариство колективної діяльності** (Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC)) – це кооператив, який орієнтований на задоволення суспільних потреб і реалізацію проєктів колективного інтересу. Таку організаційно-правову форму обирають, коли хочуть посприяти суспільному розвитку, залучаючи різні заінтересовані сторони (місцеві громади, організації, бізнес). Управління такою юридичною одиницею передбачає голосування «один член – один голос».

Базові параметри реалізації:

Цільова діяльність: Підтримка культурних ініціатив, освітніх програм.

Головні відповідальні особи:

- Учасники SCIC, що співпрацюють у рамках спільних проєктів та беруть участь в ухваленні рішень;
- Місцеві органи влади, які можуть бути співвласниками (до 50 % капіталу);
- Державні регулятори:
 - Висока рада кооперативів (Haut Conseil de la Coopération);
 - регіональні податкові органи (Services fiscaux régionaux);
 - Міністерство праці, зайнятості та соціальної економіки.

Положення закону про впровадження:

[Закон № 47-1775 від 10 вересня 1947 року про кооперативи \(Loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération\).](#)

[Декрет № 2002-241 від 21 лютого 2002 року \(Décret n°2002-241 du 21 février 2002 relatif à la société coopérative d'intérêt collectif\),](#) що офіційно закріплює статус SCIC.

Реєстрація та контроль:

Реєстрація відбувається у Національному реєстрі підприємств ([Registre National des Entreprises](#)).

Товариства зобов'язані подавати річні звіти до регіональних судів (Tribunaux de commerce).

Прибуток:

- Основну частину прибутку реінвестують у діяльність;
- Обмеження на розподіл дивідендів між учасниками;
- Держава здійснює контроль, щоб основну частину прибутків використовували на розвиток організації.

Особливість:

Хоча SCIC можна застосовувати і в інших галузях, його структура ідеально підходить для культурних ініціатив.

Ця організаційно-правова форма дає змогу об'єднати інтереси різних сторін: місцевих органів влади, приватних осіб, [організацій](#). Також зосередження на суспільній користі робить цю форму **популярною для управління культурними центрами, театрами, музеями.**

Наприклад, [управління місцевими культурними просторами або організація культурних фестивалів.](#)

Орієнтовні терміни та ресурси:

- Терміни
 - Реєстрація SCIC займає від 3 до 6 місяців.
- Ресурси
 - Початковий капітал визначено у статуті кооперативу;
 - Час на погодження участі місцевих органів влади, громадських організацій та підприємців;
 - Інфраструктура для організації діяльності.

2. Кооперативне й партисипативне товариство ([Société Coopérative et Participative \(SCOP\)](#)) – це кооператив, що належить його працівникам і вони ним управляють.

Базові параметри реалізації:

Цільова діяльність:

Забезпечення стабільної зайнятості та колективного управління підприємством. Мінімум 51 % капіталу належить працівникам, тобто працівники є одночасно акціонерами компанії. Рішення ухвалюють так само, як і у попередній організаційно-правовій формі, за принципом «один член – один голос».

Головні відповідальні особи:

- Працівники-акціонери;
- Керівний орган SCOP, що обирають працівники для поточного управління;
- Регулятори:
 - Національна федерація SCOP (Confédération générale des SCOP), яка

консультує кооперативи, підтримує їхній розвиток та забезпечує представництво на національному рівні;

- ▣ Інститут соціальної економіки (Institut de l'Économie Sociale), що аналізує дані про діяльність SCOP та розробляє рекомендації для вдосконалення законодавства;
- ▣ Регіональні податкові органи, які перевіряють податкові пільги для SCOP, включаючи зниження податків на прибуток.

Положення закону про впровадження:

[Закон № 47-1775 від 10 вересня 1947 року про кооперативи \(Loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération\).](#)

Реєстрація та контроль: (аналогічно до SCIC)

[Реєстрація кооперативів відбувається у Національному реєстрі підприємств \(Registre National des Entreprises\).](#)

Кооперативи зобов'язані подавати річні звіти до регіональних судів (Tribunaux de commerce).

Прибуток:

- Основна частина прибутку реінвестується в діяльність. Також здійснюється державний контроль, щоб основну частину прибутків використовували на розвиток кооперативу, а не розподіляли між учасниками;
- Здійснюється державний моніторинг фінансової стабільності підприємства, особливо якщо воно отримує державну підтримку.

Особливість:

Підходить для культурних підприємств, де **працівники є одночасно співвласниками**. Організаційно-правову форму SCOP часто **використовують для невеликих театральних або музичних колективів, видавництв, творчих студій**.

Наприклад, виробництво незалежних фільмів, театральних постановок.

Орієнтовні терміни та ресурси:

- Терміни
 - Реєстрація SCOP займає від 3 до 6 місяців.
- Ресурси
 - Початковий капітал визначено у статуті кооперативу;
 - Залучення працівників до управління;
 - Інфраструктура для організації діяльності.

Загалом SCIC більше орієнтована на суспільну користь і залучає різні групи учасників, тоді як **SCOP** зосереджується на колективному управлінні працівниками та створенні економічної стабільності для них. Обидві форми активно використовують у Франції, щоб реалізовувати культурні проєкти.

3. У Франції існує **специфічна організаційно-правова форма співпраці публічного та приватного секторів – SEML (Société d'Économie Mixte locales)**.

Це універсальна організаційно-правова форма, яку можна застосовувати в різних сферах, де потрібна співпраця публічного і приватного секторів, що стосується місцевого рівня.

У контексті сфери культури SEML є ефективним інструментом для реалізації культурних ініціатив, зокрема управління культурною інфраструктурою, організації заходів та ревіталізації об'єктів культурної спадщини.

Базові параметри реалізації:

Організаційно-правова форма – акціонерне товариство (Société Anonyme), що діє відповідно до норм Комерційного кодексу Франції.

Структура капіталу: щонайменше 50 % капіталу належить публічним органам (муніципалітети, департаменти, регіони), до 49 % – приватним партнерам.

Головні відповідальні особи:

- Міські ради (communes), регіональні ради (régions), департаменти (départements);

- Комерційні компанії, фінансові установи, громадські організації тощо;
- Наглядова рада (Conseil d'administration) складається із представників публічного і приватного секторів, які контролюють діяльність SEML;
- Генеральний директор відповідає за оперативне управління SEML.

Положення закону про впровадження:

Закон № 83-597 від 7 липня 1983 року «Про місцеві підприємства змішаної економіки» ([Loi n° 83-597 du 7 juillet 1983 relative aux sociétés d'économie mixte locales](#)) визначає створення та функціонування SEML.

Комерційний кодекс Франції ([Code de commerce](#)) регулює юридичний статус SEML як акціонерного товариства.

Орієнтовні терміни та ресурси:

Терміни:

Створення SEML займає від 6 до 12 місяців, включаючи розроблення статуту, погодження між партнерами та юридичну реєстрацію.

Ресурси:

Капітал формується за рахунок внесків публічних і приватних учасників, можливі субсидії від держави, гранти ЄС.

Приклади SEML у сфері культури:

- [SEML le Phénix Théâtre de Valenciennes: Виконавське мистецтво – Сцена.](#)
- [SEML Biarritz Ocean: Управління музеєм.](#)
- [SEML Le Palio: Управління виставковими залами.](#)
- [SEML Du Palais Des Congres Du Futuroscope: Діяльність з підтримки живих виступів](#)
- [SEML De Gestion Du Port De Bandol: Інша діяльність у сфері відпочинку та дозвілля.](#)

2.1.3 Співпраця публічного та приватного секторів у формі краудфандингу

Франція першою в ЄС прийняла спеціальні норми щодо такої моделі співпраці публічного та приватного секторів як краудфандинг. Реформа 2021 року запровадила єдиний статус «європейських провайдерів краудфандингових послуг».

Основні підходи та положення:

Краудфандинг – це форма співпраці, яка дає змогу залучати фінансування для проєктів через онлайн-платформи за участі великої кількості людей.

На національному рівні Франція запровадила додаткове до [Регламенту \(ЄС\) № 2020/1503](#) національне регулювання краудфандингу, спрямоване на захист інвесторів та забезпечення прозорості фінансових операцій. Зокрема 2014 року Франція стала однією з перших європейських країн, які запровадили спеціальне регулювання для краудфандингових онлайн-платформ, встановивши вимоги до капіталу, ліцензування та прозорості діяльності таких платформ.

Регулювання краудфандингу:

Ордонанс № 2014-559 від 30 травня 2014 року ([Ordonnance n° 2014-559 du 30 mai 2014 relative au financement participatif](#)) визначив правовий статус краудфандингових онлайн-платформ.

Декрет № 2014-1053 від 16 вересня 2014 року ([Décret n° 2014-1053 du 16 septembre 2014 relatif au financement participatif](#)) деталізував ці норми.

Наразі їхні положення здебільшого перенесені до **Валютно-фінансового кодексу** ([Code monétaire et financier](#)).

Платформи зобов'язані реєструватися у спеціальному реєстрі [ORIAS](#) та відповідати правилам запобігання відмиванню грошей і фінансуванню тероризму.

Базові параметри реалізації:

Регулювання діяльності:

- Встановлені вимоги до капіталу, ліцензування та прозорості діяльності;
- Захист інвесторів і забезпечення прозорості фінансових операцій.

Цільова аудиторія:

- Культурні, творчі, інноваційні та громадські проєкти.

Основні відповідальні особи:

Державні органи:

- Міністерство економіки та фінансів Франції – розроблення та контролювання нормативної бази;
- Реєстр ORIAS – реєстрація та нагляд за краудфандинговими платформами.

Платформи краудфандингу:

- Адміністратори, оператори тощо – відповідальні за дотримання законодавчих вимог, прозорість фінансових операцій і захист інвесторів.

Проектні ініціатори:

- Організації, що використовують платформи для залучення фінансування.
Інвестори:
- Фізичні та юридичні особи, які надають фінансову підтримку проєктам через платформи.

Потенційні проблеми:

Реформа 2021 року враховує гармонізацію правил на рівні ЄС. Водночас практика застосування продемонструвала, що варто врахувати такі проблеми та потреби:

- Необхідно спростити процедуру для невеликих культурних проєктів;
- Удосконалити механізми захисту інвесторів (наприклад, якщо проєкт не набере необхідної суми для реалізації або втратить свою актуальність і не буде реалізований тощо);
- Інтегрувати нові технології, такі як блокчейн, щоб забезпечити прозорість;
- Конвертувати валюту.

Приклади успішних платформ:

Культурні проєкти у Франції активно використовують краудфандингові онлайн-платформи для залучення фінансування. Однією з провідних французьких платформ

є [Ulule](#). Заснована у 2010 році, ця платформа допомогла профінансувати понад 5000 творчих, інноваційних, приватних та громадських проєктів.

Приклади успішних платформ:

- Терміни
 - Нормативна база функціонує з 2014 року, адаптація до нових умов тривала упродовж 2021-2024 років;
 - до 12 місяців – термін розроблення та подання додаткових змін.
- Ресурси
 - Кошти державного бюджету – фінансування для підтримки органів регулювання (ORIAS, фінансовий моніторинг);
 - Інвестиції в IT-інфраструктуру платформ;
 - Фінансова допомога від меценатів, благодійників, міжнародних організацій тощо.

2.1.4 Податкові пільги

Франція активно використовує різні механізми залучення приватних коштів у сферу культури, стимулюючи ДПП, меценатство та спонсорство, серед іншого й через надання податкових пільг.

Головні підходи та положення:

1. Прийняття змін до податкового законодавства щодо податкових знижок для фізичних і юридичних осіб;
2. Стимулювання меценатства та спонсорства;
3. Цільове використання внесків (фінансування повинно бути спрямоване виключно на заявлені цілі).

Базові параметри реалізації:

Головні відповідальні особи:

- Міністерство економіки, фінансів та промислово-цифрового суверенітету щодо подання проєкту закону (*Назва з 2024 року: Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique*);

- Законодавчий орган (Національні збори та Сенат) щодо прийняття закону;
- Податкові органи Франції (контролюють дотримання правил звітності й використання коштів та забезпечують правильний розрахунок податкових знижок).

Положення закону щодо впровадження:

Податковий кодекс Франції ([Code général des impôts](#)) містить кілька норм.

У Статті 200 передбачено податкові знижки для фізичних осіб, які **здійснюють пожертви** на користь організацій, що займаються культурною діяльністю або збереженням культурної спадщини. Внески повинні бути здійснені без отримання матеріальної компенсації. Фінансування культурних ініціатив має чітко відповідати їхнім заявленим цілям (наприклад, організація виставок чи реставрація пам'яток).

Податкова знижка на доходи фізичних осіб (ПДФО): Знижка становить 66 % від суми внесків, але не більше ніж 20 % від оподаткованого доходу. Якщо сума внесків перевищує цю межу, надлишок можна перенести на наступні п'ять років.

Приклад застосування: якщо особа жертвує 1000 євро на підтримку реставрації замку, що є частиною національної спадщини, вона може отримати знижку 660 євро на податок на доходи, що стимулює підтримку культури.

Стаття 238 встановлює податкові пільги для підприємств, які **надають спонсорську підтримку** культурним проектам або організаціям. Підприємства, що сплачують податок на прибуток, мають право на податкову знижку за внески на користь організацій, що здійснюють суспільно корисну діяльність. Це стосується, зокрема, внесків на користь:

- Організацій, що працюють у сферах культури (представлення драматичних, музичних, хореографічних, кінематографічних і аудіовізуальних творів; організація виставок сучасного мистецтва);
- Захисту та популяризації культурної спадщини;
- Розвитку французької культури, мови та наукових знань.

Знижка на податок: сума внесків до 2 мільйонів євро дає право на знижку 60 %, а сума понад цей ліміт – 40 %.

Внески можуть використовувати лише **за цільовим призначенням**. Заборонено фінансувати проєкти, що пропагують насильство чи порнографію.

Якщо внески перевищують 10 000 євро, компанія повинна надати податковим органам звіт про їх використання.

Якщо внески перевищують допустимий ліміт протягом одного року, надлишок може бути перенесений на наступні п'ять років.

Приклад застосування: Підприємство, що жертвує 50 000 євро на виставку сучасного мистецтва, отримує податкову знижку 30 000 євро (60 % від суми внеску).

Також варто згадати механізм **Dation en paiement**, що передбачений у статті 1716 bis Податкового кодексу ([Code général des impôts](#)). Він передбачає можливість сплачувати податки на спадщину, податок на майно або інші види податків через передавання державі предметів, що мають велику культурну, художню чи історичну цінність.

Передані твори мистецтва, об'єкти або документи стають частиною національного надбання і можуть бути долучені до музейних колекцій. Це сприяє збереженню культурної спадщини країни та забезпечує доступ громадськості до визначних об'єктів мистецтва.

Податки, які можна сплатити за допомогою механізму Dation en paiement:

1. Подарунково-спадковий податок (droits de mutation à titre gratuit), тобто податок на спадщину чи дарування;
2. Податок на нерухоме багатство (Impôt sur la Fortune Immobilière, IFI) від 2018 року замінив колишній податок на сукупне багатство, але лише в частині, що стосується нерухомості;
3. Право на поділ майна (droit de partage) сплачується при поділі спільної власності між кількома особами ([наприклад, у межах спадкування чи розлучення](#)).

При цьому рішення про прийняття об'єктів у сплату податків ухвалює спеціальна міжвідомча Комісія на основі оцінювання їхньої культурної цінності. Комісія створена під егідою Міністерства культури Франції, але в ній є представники інших державних органів. Вона є постійним органом, який діє у рамках політики збереження та поповнення культурної спадщини держави.

Платник податків подає до податкової адміністрації свою пропозицію про «дацію» (Dation), яку розглядає Міжвідомча комісія з надання дозволів на збереження національної художньої спадщини (la Commission interministérielle d'agrément pour la conservation du patrimoine artistique national).

На основі висновку Комісії міністр бюджету ухвалює рішення про прийняття чи неприйняття запропонованого твору та повідомляє про це надавача об'єкту. Твір переходить у власність держави і поповнює національні колекції.

Міжвідомча Комісія складається з п'яти членів: двох представників міністра бюджету, двох представників міністра культури та голови.

Завдяки цьому механізму до національної спадщини, зокрема, увійшли такі шедеври, як «Астроном» Вермеєра, «Портрет Дідро» Фрагонара, «Походження світу» Курбе, скарби з Ретеля та Боскореале, королівські меблі, «Стіна предметів» Андре Бретона, а також твори Брака, Матісса, Бейкона, Кальдера та Ротко. Значна частина архівів Віолле-ле-Дюка та Клода Леві-Строса, рукописи Монтеск'є, Жуля Верна, Марселя Пруста, Сімони де Бовуар і Жана-Поля Сартра збагатили [фонди архівів і бібліотек](#).

Також такий механізм був реалізований і у випадку з [Музеєм Пікассо у Парижі \(Musée national Picasso-Paris\)](#), який відкрили 1985 року, що володіє однією з найбільших колекцій робіт Пабло Пікассо. Спадкоємці Пікассо скористалися такою можливістю і держава отримала значну кількість робіт художника, які стали основою колекції музею.

За період існування [механізму](#) вартість активів, переданих до національних колекцій, у середньому становила 14,7 мільйона євро на рік.

Орієнтовні терміни та ресурси:

- Терміни
 - до 12 місяців – розроблення та ухвалення закону;
 - до 12 місяців – реалізація базових законодавчих положень, включаючи додаткове навантаження на податкові органи.
- Ресурси
 - для розроблення змін до законодавства;
 - для впровадження механізмів обліку.

2.2 Італійська Республіка

Співпраця публічного та приватного секторів у сфері культури в Італії характеризується своєю гнучкістю. Водночас це стосується здебільшого культурних ініціатив та реалізації проєктів.

Як відомо, Італія володіє значною історико-культурною спадщиною, яка охоплює велику кількість об'єктів, що перебувають під захистом ЮНЕСКО. Зважаючи на це, саме щодо культурної спадщини Італія має низку заборон та обмежень стосовно співпраці публічного та приватного секторів, зокрема щодо [приватизації культурних об'єктів](#). До прикладу, Стаття 53 Законодавчого декрету № 42/2004 ([Кодекс культурної спадщини та ландшафту](#)) встановлює, що певні культурні об'єкти мають особливий правовий статус (деманій), який передбачає заборону на їх приватизацію чи передавання у власність приватним особам. Вимоги до таких об'єктів зазначені у Статті 822 Цивільного кодексу Італії. Винятки з цього правила є, але тільки в межах і за процедурами, що передбачені в Кодексі культурної спадщини та ландшафту.

Серед основних нормативно-правових актів Італії варто виокремити такі:

- **Конституція Італії** (Стаття 9) ([Costituzione della Repubblica Italiana](#)).

Ця стаття проголошує, що Республіка Італія сприяє розвитку культури та наукових досліджень і дбає про національну історичну та художню спадщину. Це є основою для всіх нормативних актів, що регулюють захист та управління культурною спадщиною.

- **Законодавчий декрет № 42/2004** ([Кодекс культурної спадщини та ландшафту / Codice dei beni culturali e del paesaggio](#)).

Основний законодавчий документ, що регулює збереження, управління та популяризацію культурної спадщини Італії. Він також визначає механізми співпраці між державними та приватними суб'єктами.

- **Законодавчий декрет № 112/1998** ([Передавання державних адміністративних функцій і завдань регіонам і місцевим органам влади / Conferimento di funzioni e compiti amministrativi dello Stato alle regioni ed agli enti locali](#)).

Також розмежовує обов'язки між центральною та регіональними владами у сфері культурної спадщини, охоплюючи її збереження, реставрацію та популяризацію.

- **Законодавчий декрет № 36/2023** (Кодекс публічних *(державних)* контрактів / [Codice dei contratti pubblici](#)).

Зокрема регулює процес співпраці між державними та приватними суб'єктами, визначаючи процедури укладання договорів і розподілу ризиків між партнерами.

- **Законодавчий декрет № 83/2014** ([Невідкладні положення щодо охорони культурної спадщини, розвитку культури та відновлення туризму](#) / **Art Bonus**).

Впроваджує податкові пільги для приватних інвесторів, які фінансують три типи підтримки: **1)** утримання, охорона та реставрація державних об'єктів культурної спадщини; **2)** підтримка громадських культурних інститутів і закладів, також опери, театрів та інших організацій; **3)** створення, відновлення та зміцнення масово-видовищних структур, органів і установ. Ця ініціатива стимулює залучення приватних коштів у культуру.

2.2.1 Окремий закон про пільги Art Bonus

Головні підходи та положення:

- 1.** Меценатство (культурний патронат) є системою пожертвувань, яку заохочує держава, щоб залучити приватних інвесторів до збереження культурної спадщини;
- 2.** Податкові кредити та відрахування для фізичних осіб і суб'єктів господарювання, які фінансують реставрацію або захист культурної спадщини;
- 3.** Безоплатні пожертви або внески спрямовують на утримання, захист, реставрацію об'єктів культури, що перебувають у державній власності.

Базові параметри реалізації:

Головні відповідальні особи:

- Фізичні особи та суб'єкти господарювання, що надають пожертви;

Державні органи:

- Міністерство культури Італії, яке координує та регулює реалізацію проєктів;
- Локальні органи влади, що сприяють реалізації реставраційних проєктів на місцевому рівні;

- Виконавці та підрядники, яких залучають до виконання проєктів.

Положення закону про впровадження:

Ініціатива впроваджує податкові пільги для приватних інвесторів, які фінансують три типи підтримки:

1. Утримання, охорона та реставрація державних об'єктів культурної спадщини;
2. Підтримка громадських культурних інститутів і закладів, також опери, театрів та інших організацій;
3. Створення, відновлення та зміцнення масово-видовищних структур, органів і установ).

Ця ініціатива стимулює залучення приватних коштів у культуру.

Законодавчим актом, що регулює це питання, є **Законодавчий декрет № 83/2014** ([Невідкладні положення щодо охорони культурної спадщини, розвитку культури та відновлення туризму / Art Bonus](#)).

Так званий **«Мистецький бонус»**, передбачений Статтею 1, складається з податкового кредиту, який треба сплатити протягом трьох років (**65 % протягом перших двох, 50 % протягом третього**), щоб залучити безоплатну допомогу та внески, призначені для утримання, захисту та реставрації об'єктів культурної інфра-структури, що перебувають у державній власності. Кредит розподіляють на три рівні частини протягом трьох податкових років.

«Мистецький бонус» виявився ефективним інструментом для збільшення підтримки та розвитку культурної сфери. Перелік проєктів / об'єктів підтримки розміщено на [офіційному вебсайті](#) ініціативи.

Орієнтовні терміни та ресурси:

- Терміни
 - до 12 місяців – розроблення та ухвалення закону;
 - до 12 місяців – реалізація базових законодавчих положень, включаючи додаткове навантаження на податкові органи;
 - податковий кредит розподіляють на три рівні частини протягом трьох податкових років.

- Ресурси
 - для розроблення змін до законодавства;
 - для впровадження механізмів обліку;
 - для організації публічного реєстру проєктів;
 - для створення онлайн-платформи управління пожертвами.

Пропонований перелік кейсів для подальшого дослідження моделі:

- Королівський театр Парми
Отримані пожертви: 1 448 000,00 євро
- Колишній монастирський комплекс Санта-Моніка
Отримані пожертви: 17 561 628,00 євро
- Заснування Театру Стабіле в Турині
Отримані пожертви: 15 842 786,36 євро
- Фонд театру Доніцетті
Отримані пожертви: 940 000,00 євро
- Фонд театру Карло Феліче
Отримані пожертви: 1 150 500,00 євро
- Монументальний комплекс острова Сан-Джорджо
Отримані пожертви: 3 400 000,00 євро
тощо.

2.2.2 Трестороння співпраця для управління культурною спадщиною

Публічно-приватне-людське партнерство (Р4) для управління культурною спадщиною є новітньою концепцією у втіленні співпраці публічного та приватного секторів у сфері культури.

Італія – одна з перших країн, що активно запроваджує таку форму співпраці. Одним із чинників розвитку нових моделей співпраці є те, що, згідно з італійським

законодавством, культурні об'єкти, що мають значну історичну, художню або археологічну цінність, не підлягають приватизації та залишаються у державній або комунальній власності. Тому виникає необхідність застосовувати **комбіновані форми співпраці**.

У цій моделі громадськість є центральним елементом, що **формує попит та забезпечує соціальну підтримку** проєктам співпраці. Також громадськість забезпечує сталість проєктів через довготермінове планування, фінансову підтримку, моніторинг та оцінку.

Головні підходи та положення:

1. Інтеграція публічного, приватного і громадського секторів для управління культурною спадщиною;
2. Забезпечення довготермінового збереження культурних об'єктів через розвиток соціальної участі;
3. Залучення громадян як співавторів, співпродюцентів і співоцінювачів;
4. Застосування **інноваційних фінансових інструментів**: філантропія, краудфандинг, соціальні та культурні облігації;
5. Використання **різних типів договорів, навіть одночасно**, залежно від цілей і характеру співпраці.

Базові параметри реалізації:

Головні відповідальні особи:

- Державні органи (центральна та місцева влада) щодо організації проєктів, регулювання, контролю;
- Приватні інвестори щодо інвестицій, надання спеціалізованих послуг, управління проєктами;
- Громадські організації та звичайні громадяни щодо визначення пріоритетів, участь у прийнятті рішень (зокрема щодо того, які об'єкти обирати), підтримка через краудфандинг.

Водночас така модель співпраці публічного та приватного секторів може вимагати ухвалення окремого закону на рівні держави щодо участі громадськості в усіх моделях як сторони нагляду. Зокрема:

- Введення норм для стимулювання участі громадськості;
- Законодавче закріплення форм співпраці громадськості в управлінні проєктами, і культурної спадщини також.

Положення закону про впровадження:

- **Законодавчий декрет № 42/2004** ([Кодекс культурної спадщини та ландшафту / Codice dei beni culturali e del paesaggio](#)).

Основний законодавчий документ, що регулює збереження, управління та популяризацію культурної спадщини Італії.

- **Законодавчий декрет № 117 від 3 липня 2017 року, «Кодекс третього сектору»** / [Decreto Legislativo n. 117 del 3 luglio 2017, Codice del Terzo Settore](#).

Містить норми щодо концесій на управління культурними об'єктами для третього сектору, а також про спільне проєктування та реалізацію ініціатив із громадськими організаціями. Зокрема Стаття 71 цього акту передбачає можливість передавати в концесію нерухомі культурні об'єкти, що перебувають у державній, регіональній або муніципальній власності, організаціям третього сектору.

Орієнтовні терміни та ресурси:

- Терміни
 - до 6 місяців – розроблення та ухвалення закону;
 - до 6 місяців – реалізація базових законодавчих положень закону;
 - від 3 років – реалізація проєктів;
 - що 2 роки – оцінювання стану.
- Ресурси
 - Кошти державного бюджету (співфінансування);
 - Інвестиції з боку приватного сектору;
 - Фінансова допомога від меценатів, благодійників, міжнародних організацій тощо;
 - Людські: експерти з управління проєктами, реставрації, комунікації;

- Платформа для краудфандингу.

Пропонований перелік кейсів для подальшого дослідження моделі:

1. Колоннада Сан-Лука у м. Болонья, 2014 рік. Громадське краудфандингове фінансування для відновлення пам'ятника за підтримки місцевої спільноти.
2. Вілла дель Бене у м. Дольче, 2016 рік. За участі місцевої організації Pro Loco для створення центру сучасного мистецтва.
3. Замок Перджіне у м. Перджіне-Вальсугана, 2018 рік. За участі Фонду Castel-Pergine Onlus для придбання та управління завдяки громадським внескам.
4. Будинок художників (Casa degli Artisti) у Мілані, 2018 рік. Спільне підприємство з багатьох неприбуткових асоціацій для створення культурного простору для митців.

2.2.3 Спонсорство у сфері культури

В Італії модель спонсорства – це **контракт на надання комерційних послуг**, за допомогою якого приватний суб'єкт робить економічний внесок у культурні ініціативи в обмін на впізнаваність, що забезпечується поверненням іміджу через засоби культури.

Головні підходи та положення:

1. Приватний сектор надає фінансову підтримку культурним ініціативам **в обмін на рекламні права**;
2. Держава залучає додаткові ресурси для проєктів, наприклад, щоб зберегти культурні надбання;
2. Приватний сектор **отримує рекламу через асоціацію з культурними об'єктами**.

Модель спонсорства передбачає, що приватний сектор **може безпосередньо втручатися** в різні етапи процесу (планування, фінансування, реалізація та управління).

Відповідно, існують два типи спонсорства, які можна назвати «технічним спонсорством» і «чистим спонсорством». У першому випадку спонсор зобов'язується визначити й реалізувати частину або весь проєкт, і його втручання може також

стосуватися надання послуг і поставок; натомість у другому випадку спонсор обмежується фінансовим втручанням. Звісно, може існувати і третя категорія – «змішане спонсорство», що ґрунтується на поєднанні двох попередніх категорій.

Мотивацією для держави використовувати цю форму партнерства є потреба використовувати додаткові, альтернативні джерела фінансування. А приватні фірми та компанії зацікавлені в альтернативних засобах комунікації з клієнтами та забезпеченні більшої впізнаваності та престижу фірми, не вдаючись до нав'язливої реклами чи простого засобу комунікації. Соціальна привабливість і масова аудиторія – це те, що мотивує компанії спонсорувати культурну спадщину та підвищувати свій репутаційний профіль.

Базові параметри реалізації:

Головні відповідальні особи:

Державні органи:

- Міністерство культури Італії;
- Місцеві органи влади, відповідальні за управління культурною спадщиною.

Приватний сектор: компанії, які надають фінансування або послуги для реалізації проєктів.

Потенційні проблеми: спорідненість спонсорства й меценатства може створювати плутанину між цими видами співпраці публічного та приватного секторів.

Положення закону про впровадження:

- **Законодавчий декрет № 42/2004** ([Кодекс культурної спадщини та ландшафту / Codice dei beni culturali e del paesaggio](#)).

У Статті 120 (Sponsorizzazione di beni culturali) встановлює правову основу для спонсорських контрактів. Спонсорство розглядають як механізм підтримки культурних об'єктів через фінансування приватними суб'єктами. Регламентує узгодження умов контракту між державними органами та спонсорами, а також забороняє діяльність, яка може завдати шкоди культурній спадщині.

- **Законодавчий декрет № 36/2023** ([Кодекс публічних \(державних\) контрактів / Codice dei contratti pubblici](#)).

Стаття 134 (Contratti gratuiti e forme speciali di partenariato) регулює спонсорські контракти та спеціальні партнерства для культурної спадщини.

Орієнтовні терміни та ресурси:

- Терміни
 - до 6 місяців – розроблення та ухвалення закону;
 - до 6 місяців – реалізація базових законодавчих положень закону, включаючи проведення першого етапу публікації контрактних пропозицій;
 - від 30 днів – оприлюднення пропозицій;
 - від 1 заходу – період реалізації проєктів залежить від масштабу робіт.
- Ресурси
 - Фінансування від приватних спонсорів (гроші або роботи);
 - Експерти з реставрації, управління проєктами.

Пропонований перелік кейсів для подальшого дослідження:

1. [Реставрація Колізею за підтримки групи Tod's](#). У 2011 році італійський уряд уклав угоду з групою Tod's, відомим виробником взуття та аксесуарів, яка профінансувала реставраційні роботи Колізею на 25 мільйонів євро в обмін на маркетингові права, пов'язані з пам'яткою.
2. [Реставрація фонтана Треві за підтримки Fendi](#). У 2013 році модний дім Fendi оголосив про фінансування реставрації фонтана Треві в Римі, виділивши 2,2 мільйона євро на роботи, [які закінчилися у 2015 році](#).
3. [Реставрація Іспанських сходів за підтримки Bulgari](#). У 2014 році ювелірний бренд Bulgari пожертвував 1,5 мільйона євро на реставрацію Іспанських сходів у Римі, роботи закінчили 2016 року.

2.2.4 Концесія послуг (на прикладі проведення виставки)

Розгляньмо елементи моделі концесії між державним музейним комплексом та приватною компанією (Концесіонером) щодо організації та управління певними послугами й заходами, пов'язаними з проведенням великої виставки у приміщеннях музейного комплексу.

Головні підходи та положення:

1. Публічна інституція (Музейний комплекс) передає приватному партнерові

(Концесіонеру) право та обов'язок організації виставки й пов'язаних сервісів (координація, маркетинг, квиткова система, продаж сувенірів тощо) на визначений термін і за визначених умов;

2. Концесіонер вкладає кошти та зусилля в організацію виставки й отримує дохід (квитки, реалізація сувенірів, пошук спонсорів);
3. Музейний комплекс у такий спосіб розширює свої культурні послуги та збільшує привабливість для відвідувачів, отримуючи роялті після досягнення точки беззбитковості;
4. Музейний комплекс зберігає право здійснювати перевірки, вимагати дотримання стандартів, безпеки, а також має механізми дострокового розірвання договору в разі істотних порушень.

Базові параметри реалізації:

1. Предмет концесії:
 - Організація і координація виставки (перевезення і страхування творів, друк каталогу, офіційний мерч, інформаційний супровід тощо);
 - Управління комерційними послугами (квиткова система, тимчасовий bookshop, пошук спонсорів, проведення приватних заходів).
2. Фінансова модель:
 - Концесіонер діє на власний ризик і покриває витрати на організацію виставки;
 - Після досягнення точки беззбитковості (повернення вкладених коштів) **Концесіонер сплачує Музею 35 % роялті з перевищення доходу над витратами;**
 - Доходи / видатки контролюють через звітність та аудит.
3. Терміни та обсяг робіт:
 - Виставка триватиме в орієнтовні терміни (наприклад, лютий-червень 20__ року) з можливим продовженням до 30 днів після її закінчення для повернення експонатів та завершення технічних робіт;
 - Можливе коригування розкладу роботи виставки за згодою сторін.

4. Зобов'язання сторін:

- Концесіонер: організація, маркетинг, управління квитками й доходами, дотримання технічних вимог і правил безпеки, забезпечення необхідних дозволів;
- Музейний комплекс: науково-кураторська складова, загальний нагляд, доступ до приміщень, базовий персонал (охорона, квиткова каса), а також внесення змін у режим роботи для покращення надання послуг.

5. Механізми контролю та перевірок:

- Музейний комплекс має право перевіряти якість наданих послуг, ціноутворення, дотримання договірних умов, а також ініціювати перевірки без попередження;
- У разі порушень передбачені штрафні санкції, аж до розірвання договору;

Головні відповідальні особи:

- Concedente (Музейний комплекс) – офіційний представник / легальний представник, який укладає договір і здійснює загальне керівництво;
- Concessionario (Приватна компанія) – виконавець, який бере на себе зобов'язання реалізувати визначений перелік послуг.

Модель використовує положення законів:

1. Законодавчий декрет № 42/2004 ([Кодекс культурної спадщини та ландшафту / Codice dei beni culturali e del paesaggio](#)). Стаття 115 і Стаття 117 регулюють види та форми залучення приватних компаній у сфері культурних послуг, зокрема через концесію;
2. Законодавчий декрет № 36/2023 ([Кодекс публічних \(державних\) контрактів / Codice dei contratti pubblici](#)). Стаття 174, що регулює загальні положення щодо державно-приватного партнерства. Статті 193–195 встановлюють процедури та умови укладання концесійних договорів, вимоги до конкурсних процедур, гарантій і контролю.

Орієнтовні терміни та ресурси:

- Терміни
 - Проведення виставки: орієнтовно лютий-червень 20__ року, з можливістю продовжити до 30 днів після закінчення виставки для зворотного перевезення творів мистецтва;
 - Термін підготовки (укладання договору, налагодження процесів) залежить від оперативності сторін. Наприклад, договір набуває чинності після його підписання та офіційного передавання приміщень.
- Ресурси
- Фінансові:
 - Власні кошти Концесіонера для покриття витрат (створення каталогу, маркетинг, оформлення простору, транспортування та страхування експонатів);
 - Можливі доходи від продажу квитків, сувенірів, залучення спонсорів, проведення приватних заходів.
- Людські:
 - Команда Концесіонера (управлінці, фахівці з логістики, маркетингу, бухгалтери);
 - Співробітники Музейного комплексу (науковці, куратори, охорона, персонал квиткової каси).
- Матеріально-технічні:
 - Приміщення та наявні музейні меблі під тимчасовий bookshop;
 - Обладнання для інсталяцій, технічні засоби безпеки, POS-термінали для квитків тощо.

Описана модель демонструє практичний механізм, завдяки якому державна установа (Музейний комплекс) може реалізувати значні культурні ініціативи (виставка), зберігаючи контроль і спрямування проєкту. Приватний партнер (Концесіонер) забезпечує необхідні інвестиції та бере на себе комерційний ризик, що зменшує навантаження на державний бюджет.

Обидві сторони мають чітко визначені обов'язки, терміни та форми контролю, що мінімізує ризики невиконання.

Передбачені механізми перевірки, звітування та надання гарантій, а також жорсткі вимоги до дотримання законів і правил (щодо фінансових потоків, оподаткування, захисту даних, авторських прав тощо). Це створює сприятливе підґрунтя для довготермінового державно-приватного партнерства.

Ця модель концесії в культурній сфері стимулює Концесіонера максимально ефективно використовувати ресурси, залучати спонсорів та партнерів, а музейний комплекс отримує додаткові надходження та розширює пропозицію для відвідувачів. Як результат – підвищується якість культурного продукту.

2.3 Республіка Польща

Польща та Україна, як посткомуністичні держави, успадкували від радянської правової системи низку загальних рис, що сформувалися в умовах централізованого директивного управління та планової економіки. Здобувши незалежність, Польща, як і Україна, здійснювала масштабні реформи задля переходу до ринкових відносин і правової держави, гармонізуючи норми із західноєвропейськими стандартами.

До того ж Польща завдяки вступу до ЄС ще у 2004 році швидше перейняла європейські правові механізми, тоді як Україна продовжує процес адаптації свого законодавства до *acquis communautaire* в контексті євроінтеграції.

Враховуючи зазначене, доцільно дослідити досвід Польщі з метою його можливої адаптації до вітчизняних реалій.

Серед основних актів законодавства Польщі, що стосуються співпраці публічного та приватного секторів у сфері культури:

1. Державно-приватне партнерство (ДПП):

- **Закон від 19 грудня 2008 року про державно-приватне партнерство** (Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym), Dz.U. 2009 nr 19 poz. 100.

- **Закон від 9 січня 2009 року про концесії на будівельні роботи або послуги** (Ustawa z dnia 9 stycznia 2009 r. o koncesji na roboty budowlane lub usługi), Dz.U. 2009 nr 19 poz. 101.

2. Меценатство:

- **Закон від 24 квітня 2003 року про громадську користь та волонтерську діяльність** (Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie), Dz.U. 2003 nr 96 poz. 873.

3. Спонсорство у сфері культури:

- **Закон від 25 жовтня 1991 року про організацію та ведення культурної діяльності** (Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej), Dz.U. 1991 nr 114 poz. 493.

4. Культурні фонди:

- **Закон від 25 жовтня 1991 року про організацію та ведення культурної діяльності** (Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej), Dz.U. 1991 nr 114 poz. 493.

5. Краудфандинг:

- **Закон від 19 серпня 2011 року про платіжні послуги** (Ustawa z dnia 19 sierpnia 2011 r. o usługach płatniczych), Dz.U. 2011 nr 199 poz. 1175.

6. Ревіталізація об'єктів культурної спадщини:

- **Закон від 23 липня 2003 року про охорону пам'яток та догляд за пам'ятками** (Ustawa z dnia 23 lipca 2003 r. o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami), Dz.U. 2003 nr 162 poz. 1568.
- **Закон від 9 жовтня 2015 року про ревіталізацію** (Ustawa z dnia 9 października 2015 r. o rewitalizacji), Dz.U. 2015 poz. 1777.

7. Концесії:

- **Закон від 9 січня 2009 року про концесії на будівельні роботи або послуги** (Ustawa z dnia 9 stycznia 2009 r. o koncesji na roboty budowlane lub usługi), Dz.U. 2009 nr 19 poz. 101.

8. Приватизація об'єктів культурної спадщини:

- **Закон від 30 серпня 1996 року про комерціалізацію та приватизацію** (Ustawa z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji), Dz.U. 1996 nr 118 poz. 561.

9. Оренда об'єктів культурної спадщини:

- **Закон від 21 серпня 1997 року про управління нерухомим майном** (Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami), Dz.U. 1997 nr 115 poz. 741.

10. Державна підтримка культури:

- **Закон від 25 жовтня 1991 року про організацію та ведення культурної діяльності** (Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej), Dz.U. 1991 nr 114 poz. 493.

Як і в Україні, у Польщі діє окремий спеціальний закон щодо ДПП – Закон від 19 грудня 2008 року [«Про державно-приватне партнерство»](#). Водночас Закон Республіки Польща не виділяє галузевих напрямів в окрему статтю чи розділ (зокрема культури). Його положення охоплюють усі сфери, де може бути реалізований проєкт (partnerstwo publiczno-prywatne). Серед іншого закон не містить окремих статей щодо реставрації пам'яток культури чи управління закладами культури. Тобто можна стверджувати про універсальний підхід. До того ж закон передбачає можливості реалізовувати проєкти й у сфері культури за умови, що це відповідає критеріям.

2.3.1 Благодійні фонди

Благодійні фонди у Польщі (Fundacje) функціонують на підставі Закону «Про фонди» ([Ustawa o fundacjach](#)) від 6 квітня 1984 року.

БФ (Fundacja) створює одна або кілька фізичних чи юридичних осіб (засновників), які надають фондові стартовий капітал (майно) та визначають його статутні цілі.

[БФ діє на підставі статуту](#). У Польщі передбачено нотаріальне засвідчення документа про заснування БФ та передавання первинного майна фонду. БФ набуває прав юридичної особи після реєстрації у Національному судовому реєстрі (KRS).

Водночас у Польщі існують дві основні форми неприбуткових організацій:

1. Fundacja (Фонд / Фундація)

- не має членів, її засновниками можуть бути будь-які особи чи установи, але після реєстрації головну роль відіграє Рада фонду чи інший керівний орган;
- засновник надає фонду майно, яке використовують, щоб досягнути статутних цілей;
- рішення часто ухвалюють швидше, однак суттєву роль відіграє статут, у якому зазначають напрями діяльності.

2. Stowarzyszenie (Асоціація)

- основою існування є добровільне членство;
- мінімальна кількість осіб для заснування асоціації – 7 (спрощене «звичайне» об'єднання) чи 15 (повна асоціація);
- головне рішення ухвалюють члени під час загальних зборів, обирають правління, ревізійну комісію тощо.

БФ (фундація) – це переважно «майнове» утворення з конкретною метою, а асоціація – це «людське» об'єднання з членством і колективним управлінням.

Головні підходи та положення:

БФ (фундація) підходять, наприклад, для таких видів ДПП:

- Фонди можуть залучати до реалізації програм, де держава делегує частину своїх функцій неприбутковим організаціям;
- Реставрація історичних пам'яток чи підтримка культурних заходів у співпраці з муніципалітетами;
- Утримання та управління культурними центрами, які працюють на неприбуткових засадах, але мають державну підтримку.

Участь БФ у ДПП підвищує довіру приватних партнерів, бо мають прозоре управління, чітку статутну мету й незалежність.

Зазвичай БФ має Правління (zarząd), що виконує виконавчі функції, а також наглядову раду (rada fundacji) чи інший консультативний / контролюючий орган, передбачений у статуті.

Базові параметри реалізації:

Головні відповідальні особи:

БФ контролюють через:

- Національний судовий реєстр (KRS), де реєструють усі зміни (склад правління, мету діяльності, адресу тощо) та ведуть облік щорічних фінансових звітів;
- податкові органи;
- профільні міністерства.

Рада фонду чи інший контролюючий орган, визначений у статуті, здійснює **внутрішній аудит** (моніторинг дій правління та перевірку цільового використання ресурсів).

До БФ входять:

- засновники або їхні представники (якщо це юридичні особи);
- незалежні експерти (у сфері культури);
- громадські діячі чи представники органів влади (наглядова рада, консультативні органи) залежно від статуту.

До складу правління та наглядової ради можуть входити фізичні особи, яких призначає засновник, або обрані відповідно до статуту. Це можуть бути і **громадяни Польщі, і іноземці**.

Зазвичай **персональний склад органів фонду** визначають у статуті, де зазначені вимоги до членів правління, ради фонду чи інших органів.

БФ не розподіляє прибутку серед засновників.

Положення закону про впровадження:

- Закон про фундації від 6 квітня 1984 року ([Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o](#)

[fundacjach](#)) визначає загальні принципи створення та функціонування фондів, їхні права та обов'язки.

- **Закон про асоціації від 7 квітня 1989 року** ([Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach](#)) регулює діяльність асоціацій, включаючи культурні, їхню реєстрацію та функціонування.
- **Закон про організацію та ведення культурної діяльності від 25 жовтня 1991 року** ([Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej](#)) встановлює рамки для організації та фінансування культурних заходів, включаючи діяльність культурних фондів.
- **Закон від 27 серпня 2009 року про публічні фінанси** ([Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych](#)) визначає порядок формування та використання державних субсидій для культурних проєктів: стаття 126 «Створення фондів для підтримки культурних проєктів».
- **Закон про підтримку культури від 2003 року** ([Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej](#)) регламентує функціонування культурних фондів: стаття 5 «Механізми фінансування мистецьких ініціатив».
- **Закон «Про суспільно корисну діяльність та волонтерство»** ([Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie](#)) від 24 квітня 2003 року визначає механізми отримання статусу організації суспільної користі та пов'язані з цим податкові й інституційні пільги.

Орієнтовні терміни та ресурси:

- Терміни
 - Реєстрація БФ у Польщі зазвичай триває 2 - 4 тижні.
 - Отримання статусу Організації суспільної користі підтверджують за поданням БФ і може тривати до 1 року (фонди повинні мати відповідний період діяльності та виконувати вимоги, визначені законом).
- Ресурси

Фінансування:

 - Початковий капітал від засновника / засновників;
 - Добровільні пожертви;

- Гранти (включно з європейськими фондами);
- Дотації від державних органів чи органів місцевого самоврядування;
- Доходи від господарської діяльності (якщо така передбачена статутом і не суперечить некомерційному статусу).

Пропонований кейс для подальшого дослідження:

[Wrocławska Fundacja Filmowa](#), що працює задля розвитку кінематографії у Вроцлаві. Вона підтримує кінематографічні проекти, організовує фестивалі та різноманітні кінематографічні заходи, а також співпрацює з іншими культурними й державними установами, щоб просувати та розвивати польський та міжнародний кінематограф.

Основна мета фонду – підтримка розвитку кіноіндустрії через фінансування та організацію подій, сприяння партнерствам та обміну досвідом серед кінематографістів.

2.3.2 Управління майном

Управління майном у Польщі передбачає можливість передавати державне або комунальне майно в управління приватним партнерам, щоб реалізувати суспільно корисні цілі, зокрема в культурній сфері. Основний акцент – на забезпеченні прозорості, гнучкості та ефективності механізмів управління.

Головні підходи та положення:

1. Усі рішення щодо передавання майна ухвалюють публічно, дотримуючись конкурентних процедур;
2. Можливість передавати майно через концесії, оренду або продаж, використовуючи пільгові умови;
3. Справедливий розподіл ризиків між державним та приватним партнерами.

Базові параметри:

Форми передавання майна:

- Оренда (довготермінова / короткотермінова) з можливістю символічної плати.

- Концесія – довготермінове передавання права управління з можливістю інвестувати в розвиток об'єкта.
- Пільговий продаж – знижки або символічна ціна (наприклад, 1 злотий), якщо доведено суспільну користь проєкту.

Головні відповідальні особи:

- Органи місцевого самоврядування (ради гмін, ради міст, повітові ради, сеймики воєводств), що ухвалюють рішення про передавання майна та встановлюють умови (пільгові чи конкурсні). Також затверджують локальні постанови (uchwały), що визначають додаткові критерії та порядок передавання нерухомості;
- Відділи управління майном місцевих органів влади здійснюють технічний супровід процесів, готують документацію;
- Наглядові ради, аудиторські фірми, спеціалізовані департаменти органів влади;
- Приватні партнери (громадські організації, фонди, приватні інвестори).

Положення закону про впровадження:

- Закон про управління нерухомістю ([Ustawa o gospodarce nieruchomościami](#)):
- Стаття 37 визначає можливості передавання майна без аукціону.
- Стаття 68 визначає надання пільг на оренду або продаж, враховуючи суспільну користь.

Закон про державно-приватне партнерство (Ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym) регулює деталі співпраці.

Локальні ухвали (uchwała rady gminy/rady miasta) встановлюють конкретні умови передавання майна.

Контроль за виконанням договорів забезпечують через:

- Договори із прописаними обов'язками, термінами та умовами використання;
- Регулярну звітність приватного партнера перед органами влади;
- Фінансовий моніторинг і аудит із боку незалежних організацій;

- Штрафи або розірвання договору за порушення умов.

Особливість: відділи управління майном місцевих органів влади здійснюють технічний супровід процесів.

Також наглядові ради, аудиторські фірми, спеціалізовані департаменти органів влади контролюють дотримання зобов'язань.

Пільговий продаж:

Продаж землі / об'єкта без конкурсу / аукціону (Sprzedaż w trybie bezprzetargowym) можливий, якщо йдеться про реалізацію цілей, що мають істотне суспільне значення (зокрема культурних).

Проте це потребує відповідного **рішення органу місцевого самоврядування чи державної установи** (наприклад, Ради гміни, повіту чи сейму воєводства).

Може бути встановлена **знижка** (bonifikata) від ринкової ціни за рішенням цих органів, якщо дотримано вимоги законодавства й **доведено суспільну користь** (Стаття 68 Закону «Про управління нерухомістю» дає змогу надавати знижки при підтвердженні суспільної користі проєкту ([Ustawy o gospodarce nieruchomościami](#)) . Також, згідно зі Статтею 37 того самого закону, продаж або оренду можна здійснювати **без аукціону**.

Наприклад:

- Громадська організація подає до Ради гміни **заявку на надання в оренду занедбаній будівлі** під культурний центр;
- Рада гміни ухвалює **рішення про оренду без конкурсу з 50 % знижкою** на орендну плату, обґрунтовуючи суспільною користю;
- Організація отримує об'єкт, проводить ревіталізацію за приватні кошти й запускає культурні заходи.

У великих польських містах та воєводствах (наприклад, Варшаві, Кракові, Лодзі, Гданську) **органи самоврядування можуть запроваджувати додаткові критерії добору, серед іншого – спрощені умови** надання землі та об'єктів.

У таких випадках, окрім ціни, **оцінюють «концепцію»** майбутнього використання (наприклад, створення культурного центру, театру, громадського простору).

Якщо мета – відновити занедбані об'єкти чи переорієнтувати неефективну державну / громадську нерухомість на культурно-суспільні потреби, то можлива **символічна ціна або істотна знижка**.

Але кожен такий конкурс регулюють **локальні постанови** (uchwała rady gminy чи rady miasta), **а не уніфікований закон**.

- Органи місцевого самоврядування проводять інвентаризацію нерухомості, яку не використовують або використовують неефективно і яку можна достосувати до культурних проєктів;
- Місцева рада (rada miasta або rada gminy) **приймає ухвалу, яка визначає критерії та процедури передавання** таких об'єктів за пільговими умовами;
- Оголошення про конкурс розміщують на офіційних ресурсах міста, зазначивши об'єкти, **умови участі та критерії добору**;
- Заявники повинні подати **докладну концепцію використання об'єкта, бізнес-план, фінансові гарантії** та інші документи, передбачені умовами конкурсу;
- Формують експертну комісію, яка оцінює подані заявки за встановленими критеріями;
- Окрім ціни, враховують концепцію майбутнього використання об'єкта, його вплив на місцеву громаду, фінансову спроможність заявника й інші аспекти, визначені в ухвалі;
- На основі оцінювання комісії обирають найкращу пропозицію, яка відповідає умовам конкурсу та інтересам громади;
- З переможцем **підписують договір купівлі-продажу або оренди об'єкта за символічну плату, визначивши зобов'язання** щодо реалізації проєкту;
- Органи місцевого самоврядування здійснюють контроль за виконанням умов договору, зокрема щодо термінів та якості реалізації проєкту;
- У разі невиконання зобов'язань можуть бути передбачені штрафні санкції або розірвання договору.

Варшава активно використовує механізми передавання нерухомості за пільговими умовами для розвитку культурних ініціатив. Зокрема Ухвала № XLIX/1531/2021 від 10 червня 2021 року Ради міста Варшави регулює [питання передавання об'єктів](#)

[нерухомості, щоб реалізувати суспільно корисні проєкти](#). До прикладу, мер Варшави може передати приміщення неурядовій організації на визначений термін, що не перевищує трьох років, за умови, що вона виконує завдання в інтересах членів територіальної громади.

Лодзь відома своїми програмами **ревіталізації** постіндустріальних об'єктів, які передають інвесторам за пільговими умовами, щоб створити культурні та креативні простори.

Додатково. Звільнення від податку на нерухомість або знижки з податку на нерухомість (podatek od nieruchomości):

1. Закон про місцеві податки та збори ([Ustawa o podatkach i opłatach lokalnych](#)) дозволяє радам ґмін звільняти від них чи встановлювати пільгові ставки для певних категорій нерухомості, що використовують з метою культури або освіти;
2. Якщо організація, що керує нерухомістю (наприклад, приватний музей, фонд, асоціація), має статус неприбуткової (pożytku publicznego, działalność kulturalna), то може претендувати на часткові чи повні пільги з податку на нерухомість, виходячи з місцевих актів.

Орієнтовні терміни та ресурси:

- Терміни
 - Оренда може бути довготерміновою або короткотерміновою; при цьому можливе встановлення символічної плати або пільгової ставки;
 - Концесія передбачає зазвичай довготерміновий період управління об'єктом із правом на інвестиції;
 - Продаж (і без конкурсу теж) оформлюють одноразово, але під відповідні зобов'язання щодо термінів реалізації культурних чи суспільно важливих проєктів;
 - Контрольні процедури (звіти, аудити, перевірки) проводять періодично (щоквартально, раз на пів року чи рік) залежно від умов договору та місцевих ухвал.
- Ресурси

- Фінансові:

- Знижки на купівлю / оренду (bonifikaty) або символічна орендна плата;
- Можливість залучити приватні інвестиції у ревіталізацію занедбаних об'єктів;
- Звільнення від податку на нерухомість або пільги з нього.

Приклади практичних рішень для подальшого дослідження:

1. Місто Лодзь (Łódź) має програму *Lokale dla kreatywnych* («Приміщення для креативних»), за якою пропонує приміщення для мистецьких, культурних і креативних царин за зниженими орендними ставками;
2. Варшава час до часу запроваджує «Конкурс проєктів», де оцінюють не тільки вартість оренди, а й культурний чи соціальний ефект;
3. Гданськ, Вроцлав та інші міста також мають подібні ініціативи для порятунку історичних будівель або колишніх промислових об'єктів і перетворення їх на культурні простори.

2.3.3 Ревіталізація для цілей сфери культури

Ревіталізацію можна розглядати як один із видів спільної діяльності в контексті ДПП. Ревіталізація у Польщі спрямована на виведення занепалих територій / об'єктів із кризи. У контексті сфери культури – це відновлення занедбаних або нечинних об'єктів (необов'язково культурної інфраструктури), адаптовуючи їх до сучасних культурних або туристичних функцій. Основна ідея полягає в інтеграції таких об'єктів у міське середовище, забезпечуючи соціальний, культурний та економічний розвиток.

Реалізація ревіталізаційних проєктів передбачає використання різноманітних **джерел фінансування**, зокрема державних субсидій, коштів ЄС, приватних інвестицій, місцевих бюджетів та краудфандингу.

У разі ревіталізації культурної спадщини особливу увагу приділяють **спільній відповідальності** державних / муніципальних органів та приватних інвесторів за її збереження, а також пропорційному розподілу ризиків і вигод (наприклад, доходи від використання). Публічний партнер здійснює контроль за дотриманням охоронних приписів і стежить, щоб бізнес-цілі приватного партнера не суперечили збереженню культурної спадщини.

Головні підходи та положення:

1. Взаємодія суб'єктів різних форм власності передбачає участь органів місцевого самоврядування, приватного сектору та організацій «третього сектору» (фондів, асоціацій), що спільно планують і впроваджують заходи з відновлення проблемних територій;
2. **Комплексний** характер ревіталізації спрямовується на соціальні, просторові, економічні, функціональні перетворення;
3. Органи самоврядування (гміна, повіт, воєводство) зобов'язані розробляти та ухвалювати [локальні програми ревіталізації \(LPR\)](#). У таких програмах передбачена участь приватних партнерів на договірних засадах;
4. Приватні партнери можуть долучатися через механізми ДПП, відповідно до Закону «Про державно-приватне партнерство» від 19 грудня 2008 року;
5. Приватний партнер (Prywatny partner) може вкладати власні кошти, отримувати кредити, залучати гранти чи інші джерела;
6. Держава (Podmiot publiczny) може надавати таку підтримку: **передавання земельної ділянки, податкові пільги, дотації** тощо;
7. Частина коштів надходить через державний бюджет, а також через програми фінансування ЄС, зокрема Європейський фонд регіонального розвитку;
8. [Переліки проєктів, пропонованих до ревіталізації, а також вже закінчених, зокрема у сфері культури](#), є у відкритому доступі на [урядовому вебсайті](#). Водночас варто зазначити, що об'єкти культурної спадщини перебувають за фільтром «ревіталізація», а не «культура».

Щодо культурної спадщини, то об'єктом ревіталізації можуть бути історичні будівлі (палаці, фортеці, театри), які належать до переліку пам'яток (zabytek), або окремі їхні частини. До того ж проєкт може охоплювати і **капітальний ремонт та реставрацію**, і управління об'єктом з метою туристичної / культурної експлуатації.

Базові параметри реалізації моделі:

- Головні відповідальні особи:
 - Органи державної влади чи самоврядування (залежно від належності об'єкта): муніципалітет (гміна, повіт, воєводство), держструктури тощо. Вони укладають договір і здійснюють загальний нагляд за відповідністю роботам у сфері культурної спадщини;

- ▣ Міністерство культури та національної спадщини може надавати методичну підтримку, затверджувати спеціальні програми, сприяти залученню додаткових коштів тощо;
- ▣ Приватний партнер (комерційне товариство, інвестиційний фонд, консорціум тощо);
- ▣ Регіональний консерватор пам'яток (wojewódzki konserwator zabytków), що надає дозволи на проведення робіт, погоджує проєктну документацію, контролює, щоб не порушувалася цінність пам'ятки;
- ▣ Недержавні організації (фонди та асоціації також).

Водночас оскільки все більше залучається «третій сектор», який докладніше ми розглядали на прикладі Італії, то наразі існує потреба деталізувати суспільну участь. Зокрема потрібно випрацювати підзаконні акти, що визначатимуть стандартизовані процедури громадських консультацій щодо суспільно корисних ініціатив у межах ревіталізації.

Потенційні проблеми:

1. У разі започаткування масштабних проєктів іноді потрібні точкові зміни в місцевих планах (mpzp – miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego), щоб адаптувати використання території до нових функцій об'єкта;
2. Окремо варто зазначити про потребу у висококваліфікованих кадрах, зокрема архітекторах, реставраторах та проєктних менеджерах;
3. Також може бути необхідно використати «історичні» матеріали, щоб реконструювати деякі об'єкти відповідно до вимог законодавства.

Положення закону про впровадження моделі:

- **Закон від 9 жовтня 2015 року про ревіталізацію** ([Ustawa z dnia 9 października 2015 r. o rewitalizacji](#)). Містить положення, зокрема, щодо визначення зон ревіталізації, положення щодо локальних програм ревіталізації, фінансування зон ревіталізації тощо. Водночас він стосується всіх об'єктів, а не тільки об'єктів культурної спадщини.
- **Закон від 19 грудня 2008 року про державно-приватне партнерство** ([Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym](#)). Регулює умови співпраці державного та приватного секторів. Зокрема стосується процедури вибору приватного партнера, справедливого розподілу ризиків тощо.

- Закон від 23 липня 2003 року про охорону пам'яток та догляд за пам'ятками ([Ustawa z dnia 23 lipca 2003 r. o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami](#)). Містить і вимоги щодо поводження з пам'ятками, і положення щодо співфінансування відновлення пам'яток з державного бюджету. Також стосується, наприклад, дозволів на внесення змін до об'єктів культурної спадщини.
- Закон від 27 березня 2003 року про просторове планування та розвиток ([Ustawa z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym](#)). Процедура затвердження зон ревіталізації повинна відповідати нормам містобудівного законодавства.

Орієнтовні терміни та ресурси:

- Терміни
 - до 12 місяців – розроблення та ухвалення програми ревіталізації;
 - до 12 місяців – процедура добору партнера та укладення договору;
 - до 36 місяців – реалізація реставраційних / будівельних робіт.
- Ресурси
 - Кошти державного бюджету і гранти Міністерства культури та національної спадщини також;
 - Кошти місцевих бюджетів;
 - Дотації ЄС (Structural Funds);
 - Кошти приватного партнера;
 - Фінансова допомога від меценатів, благодійників, міжнародних організацій тощо.

Приклад практичного рішення для подальшого дослідження:

EC1 Łódź – *Miasto Kultury* – це масштабний проєкт ревіталізації колишньої електростанції (Електроцентралі № 1) у місті Лодзь, яка має історичне й архітектурне значення (початок XX століття).

Тобто тут **об'єкт повністю змінив своє початкове функціональне призначення**. Фінансування здійснювалося і за рахунок коштів місцевого самоврядування (*Urząd Miasta Łodzi*), і за рахунок приватних партнерів та інвесторів.

На території EC1 розмістили культурні й освітні простори (музей, виставкові зали, інтерактивні експозиції), а також офісні та комерційні приміщення, що дає змогу поєднати культурно-суспільну функцію з комерційною складовою.

EC1 Łódź – це приклад змішаних форм співпраці між містом і приватним сектором, оскільки поєднує у собі і елементи ДПП, і залучення третього сектору, спонсорства.

Проєкт ревіталізації EC1 Łódź фінансувався за рахунок місцевого бюджету та приватних партнерів. Міське самоврядування, зокрема місто Лодзь, інвестувало в реставрацію та модернізацію об'єкта. Тоді як приватні компанії надавали фінансову підтримку для створення культурних ініціатив на підставі відповідних [договорів про партнерство](#).

На підставі договорів оренди та управління приватні компанії можуть орендувати приміщення в EC1 Łódź, щоб проводити заходи або розміщувати офіси. Такі договори визначають обов'язки орендарів щодо підтримки історичного вигляду будівлі та організації культурних подій.

Угоди про спонсорство регулюють внески кожної зі сторін у проєкт. Наприклад, Veolia Energia Łódź S.A. є спонсором освітнього маршруту «Перетворення енергії» у Центрі науки і техніки EC1.

При цьому варто додатково зазначити, що приватні партнери, що здійснюють спільну діяльність у Лодзі, можуть **отримувати податкові пільги**, зокрема їх звільняють від податку на прибуток у рамках Лодзької спеціальної економічної зони ([Łódzka Specjalna Strefa Ekonomiczna](#)).

Таким чином, проєкт EC1 Łódź – приклад ефективної співпраці між публічним та приватним секторами через спільне фінансування, надання податкових пільг та укладання різноманітних договорів для досягнення спільних цілей у сфері культури.

2.3.4 Податкові пільги

Головні підходи та положення:

Нормативно-правова база в Польщі дає змогу приватним партнерам отримувати податкові пільги за умови інвестування у культурну сферу. Загальна модель передбачає, що приватний партнер, який вкладає кошти або надає послуги для підтримки чи розвитку культурних проєктів у форматі ДПП, за певних умов може

отримати знижене податкове навантаження або податкові відрахування (наприклад, через відрахування витрат чи застосування податкових пільг за спонсорство і благодійність у сфері культури).

Основні правові засади та стимули закріплені у Законі про ДПП, а детальні процедури, зокрема податкові – у законах про податок на прибуток фізичних осіб (PIT) та юридичних осіб (CIT), а також у положеннях про діяльність у сфері публічної користі.

Базові параметри реалізації:

1. Предмет партнерства – реставрація історичних пам'яток, створення культурних центрів, організація виставок та інших культурних заходів на підставі договору про ДПП;
2. Набуття права на зменшення бази оподаткування (у межах, передбачених для CIT або PIT), якщо кошти або майно спрямовані на цілі культури чи пов'язані з культурною спадщиною;
3. Умови застосування податкових пільг:
 - Наявність відповідних документів (угоди про ДПП, договорів дарування, актів про передавання майна тощо);
 - Цільове використання коштів чи майна тільки на культурні заходи, які визнають суспільно корисними;
 - Виконання вимог щодо розподілу ризиків і завдань між публічним та приватним партнерами;
 - Механізм: платник податків має право зменшити базу оподаткування, якщо доведено, що суми фактично призначені на культурні цілі (зокрема через документально підтверджені платежі на підтримку культурних фондів, інституцій, заходів).

Головні відповідальні особи

- Публічний партнер (organ publiczny, jednostka samorządu terytorialnego, державна установа тощо): ініціює або приймає пропозицію про культурний проєкт, а також забезпечує контроль за цільовим використанням державних чи муніципальних ресурсів;

- Приватний партнер (partner prywatny): інвестує кошти, майно, послуги в культурну сферу, відтак оформляє право на податкові пільги через податкові органи (urzędy skarbowe) на підставі положень PIT/CIT;
- Міністерство фінансів Польщі (Ministerstwo Finansów) встановлює методичні рекомендації щодо застосування податкових відрахувань та пільг;
- Органи контролю (urzędy skarbowe, NIK тощо): перевіряють правильність застосування податкових відрахувань та цільового використання коштів.

Положення закону про впровадження

- **Закон від 19 грудня 2008 року про державно-приватне партнерство** ([Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym](#)). Регламентує сутність партнерства, визначає розподіл ризиків та сферу можливої діяльності.
- **Закон про податок на прибуток фізичних осіб** ([Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych, – «PIT»](#)). Визначає правила зменшення бази оподаткування на суми, фактично передані на культурні (громадсько корисні) цілі.
- **Закон про податок на прибуток юридичних осіб** ([Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych, – «CIT»](#)).
- **Закон про діяльність у сфері публічної користі та волонтерство** ([Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie](#)). Передбачає підстави визнання проєкту культурним та суспільно корисним.

Орієнтовні терміни та ресурси:

- Терміни
 - **Отримання податкових пільг** здійснюється в межах поточного податкового періоду (zobowiązania podatkowe). Як правило, після закінчення року платник подає декларацію, де відображає відповідні відрахування.
- Ресурси
 - Кошти приватних інвесторів, можливі дотації від держави / самоврядування за Законом про ДПП;
 - Податкові відрахування за PIT/CIT для осіб чи організацій, що реалізують культурні проєкти;

- Координаційна функція з боку Міністерства культури та національної спадщини (Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego) і Міністерства фінансів (Ministerstwo Finansów);
- Можливість залучити неурядові організації (stowarzyszenia, fundacje) для фактичного впровадження культурних ініціатив.

2.4 Федеративна Республіка Німеччина

Розглядаючи співпрацю публічного та приватного секторів у сфері культури в Німеччині, варто наголосити, що залежно від федеральної землі вона може мати певні особливості. Це пояснюється тим, що кожна з 16 федеральних земель має значну автономію у питаннях культурної політики, її фінансування та управління.

Структура управління співпраці публічного та приватного секторів у Німеччині – це поєднання розподіленої (федерально-земельної) системи з наявністю спеціалізованого «напівдержавного» консультанта – [PD – Partnerschaft Deutschland](#) (раніше ÖPP Deutschland AG) та з активною роллю місцевої та земельної влади.

Заснована у 2008 році як ÖPP Deutschland AG із частковою приватною участю, інституція згодом була перейменована і повністю перейшла у власність держави (федерального рівня). Наразі PD GmbH є акціонерним товариством зі **100 % державною участю**. Водночас вона є не класичною «державною агенцією», а радше «**державною консалтинговою компанією**». Не має «регуляторних» чи «контрольних» функцій: усе – на рівні консультацій та супроводу. Також не може видавати обов'язкові постанови чи інші акти.

[Partnerschaft Deutschland](#) надає **платні консультаційні послуги** органам влади (федерального, земельного, муніципального рівнів) щодо:

- ДПП (розроблення договорів, розподіл ризиків, структура фінансування);
- публічних закупівель (правовий супровід);
- інших моделей співпраці публічного та приватного секторів (наприклад, держзакупівля з елементами інтегрованого менеджменту);
- готує аналітику й методичні напрацювання щодо кращих практик у німецькому законодавстві, проводить семінари та воркшопи.

При цьому її структура розподілена і на компетенційні блоки (юридичні, фінансові, технічні), і має різні галузеві напрями (транспорт, будівлі, енергетика, IT тощо).

Завдяки оплаті з боку замовників (міністерств, земель, муніципалітетів) PD GmbH **має відносну фінансову незалежність**. Це дає змогу розвивати **якісну експертизу**, утримувати висококваліфікованих спеціалістів (юристів, економістів, інженерів) і не чекати щорічних бюджетних рішень уряду для кожної консультаційної діяльності. Тобто формат діяльності PD GmbH (порівняно з державною агенцією, управлінням або бюджетною установою) означає простішу внутрішню бюрократію. Наприклад, PD GmbH може швидко укласти контракти на субпідряд, закуповувати консультаційні послуги, розширювати штат тощо.

Щодо супроводу проєктів, то PD GmbH може залишатися фасилітатором і радником проєкту на всіх стадіях: підготовка, тендер, переговори, підписання договору, виконання, моніторинг, реструктуризація (якщо виникає потреба) тощо.

Примітно, що діяльність Partnerschaft Deutschland супроводжується функціонуванням наглядової та консультативної рад. [Консультативна рада консультує керівництво PD та наглядову раду компанії зі стратегічних питань щодо розроблення та оцінювання нових бізнес-ідей та нових моделей співпраці, а також у зв'язках з громадськістю](#). Склад наглядової ради відображає структуру акціонерів PD. Членів наглядової ради обирають на зборах акціонерів, а представників трудового колективу обирає трудовий колектив.

2.4.1 Розгалужена системи культурних фондів

У Німеччині існує розгалужена система культурних фондів. Є центральний фонд (національного рівня), а також регіональні та локальні фонди. Основна причина – федеративний устрій і розподіл повноважень.

Головні підходи та положення:

1. Культурна сфера в Німеччині значною мірою належить до компетенцій федеральних земель (Bundesländer), а не тільки центрального уряду. Відповідно, кожна земля має власну культурну політику, бюджети та фонди;
2. Водночас на національному рівні існує Федеральний культурний фонд (Kulturstiftung des Bundes), який фінансує проєкти, що мають загальнодержавне значення або вплив.

Базові параметри реалізації:

Багаторівнева система ФРН охоплює:

- ▣ Федеральний культурний фонд;
- ▣ Культурний фонд федеральних земель;
- ▣ Окремі фонди земель;
- ▣ У містах і громадах існують локальні культурні фонди;
- ▣ Спеціальні програми при муніципалітетах;
- ▣ Приватні та громадські фонди.

Така система надає широкий спектр можливостей для підтримки культури: від масштабних національних ініціатив до малих локальних проєктів.

Федеральний культурний фонд ([Kulturstiftung des Bundes](#)) і **Культурний фонд федеральних земель** ([Kulturstiftung der Länder](#)) виконують різні функції у сфері підтримки культури в Німеччині. Обидві структури доповнюють одна одну в системі культурної підтримки Німеччини.

Федеральний культурний фонд зосереджується на інноваціях і сучасних культурних проєктах загальнонаціонального й міжнародного значення.

Культурний фонд федеральних земель спеціалізується на охороні культурної спадщини та збереженні культурних об'єктів на рівні федеральних земель.

Федеральний культурний фонд	Культурний фонд федеральних земель
Сучасне мистецтво, міждисциплінарні ініціативи, нові форми культурної діяльності, інтеграція культури в суспільство.	Захист, збереження і розвиток культурної спадщини.
Розвиток і підтримка культурних ініціатив із широким суспільним впливом і залученням міжнародної аудиторії.	Придбання творів мистецтва, підтримка музеїв, бібліотек, архівів, реставраційні проєкти.
Переважно фінансується з федерального бюджету через Міністерство культури та медіа. Щорічний бюджет – приблизно 40 мільйонів євро.	Фінансується спільно федеральними землями Німеччини. Бюджет залежить від погоджених внесків кожної землі.

Федеральний культурний фонд	Культурний фонд федеральних земель
Підпорядковується Федеральному уряду Німеччини. Основним партнером є Міністерство культури та медіа. Має незалежну експертну раду, яка оцінює проекти.	Підпорядковується урядам федеральних земель. Управляється спільно усіма федеральними землями. Проекти погоджують із державними органами культури земель.
Приклади діяльності:	Приклади діяльності:
• Проект <i>Kultur macht stark</i> – програма залучення молоді до культури. • Підтримка Берлінського фестивалю мистецтв (<i>Berliner Festspiele</i>). • Інноваційні виставки та проекти у сфері цифрового мистецтва.	• Реставрація замків, історичних будівель і церков. • Співфінансування щодо придбання Біблії Гутенберга для Майнцької бібліотеки.

Фонди земель. Кожен фонд має власні програми, конкурси, види підтримки (гранти, стипендії, премії тощо).

Приклади:

1) Культурний фонд землі Баден-Вюртемберг ([Baden-Württemberg Stiftung](#)), заснований у 2000 році, – один із найбільших операційних фондів Німеччини. Серед іншого фонд підтримує проекти, які сприяють соціальній згуртованості, культурному розвитку та демократичній свідомості громадян.

Фонд інвестує свій капітал з метою отримання доходу. Загальні доходи до 40 мільйонів євро на рік використовують для фінансування програм фонду. Від моменту заснування [фонд підтримував програми та проекти в регіоні на понад 1 мільярд євро](#).

Діяльність фонду регулює наглядова рада, яка забезпечує відповідність його роботи встановленим стандартам та цілям. Наглядова рада [Baden-Württemberg Stiftung складається із 18 членів. Її очолює чинний міністр-президент землі Баден-Вюртемберг, який виконує обов'язки голови ради](#);

2) Культурний фонд Вільної держави Саксонія ([Kulturstiftung des Freistaates Sachsen](#)) у 1993 році заснував уряд Саксонії. Фонд сприяє вільному розвитку мистецтва та культури в Саксонії, підтримуючи проекти у сферах образотворчого мистецтва, виконавських мистецтв, музики, літератури, кіно, соціокультури, індустриальної культури та міждисциплінарних ініціатив. Особлива увага приділяється підтримці **сучасного мистецтва, культурному діалогу** та розвитку нових художніх форм вираження.

Фонд **фінансується** за державні кошти, які виділив Саксонський ландтаг, а також із доходів [від власного капіталу](#).

Щорічно фонд підтримує приблизно 900 проєктів із загальним обсягом фінансування понад 5 мільйонів євро. У 2023 році фонд відзначив своє 30-річчя, за час якого було підтримано понад [8200 мистецьких та культурних проєктів по всій Саксонії](#). Окрім проєктної підтримки, фонд надає стипендії та здійснює **закупівлю сучасних мистецьких творів** для колекцій Саксонії.

Кураторіум (Kuratorium) фонду очолює прем'єр-міністром Саксонії, який виконує обов'язки голови. Державний міністр культури та туризму землі є виконавчим куратором. Кураторіум здійснює нагляд за виконанням законодавчих вимог та за загальним керівництвом фонду.

Правління (Vorstand) фонду складається з членів та відповідає за оперативне управління та реалізацію рішень Кураторіуму.

Фахові консультативні ради (Fachbeiräte) фонду складаються з незалежних експертів, які працюють на добровільних засадах. Вони забезпечують якість добору проєктів для фінансування, надаючи рекомендації щодо заявок.

Саксонський культурний сенат ([Sächsischer Kultursenat](#)) діє як консультативний орган, що супроводжує політику підтримки мистецтва та культури в землі та муніципалітетах. Він видає рекомендації щодо змістовних та регіональних пріоритетів, а також висловлює позиції з основних культурно-політичних питань. Офіс сенату розташований у приміщенні Культурного фонду, а його президент є членом правління фонду, що сприяє тісній співпраці між цими органами;

3) Фонд мистецтв Північного Рейну-Вестфалії ([Kunststiftung NRW](#)) у 1989 році [заснував уряд федеральної землі](#). Фонд сприяє реалізації видатних, новаторських та стійких проєктів у сферах літератури, музики, виконавських мистецтв та візуального мистецтва, які мають зв'язок із Північним Рейном-Вестфалією. Він підтримує концепції, що відзначаються високою художньою якістю та відображають актуальні дискурси. Крім того, фонд надає стипендії, премії та резиденції і в Німеччині, і за кордоном.

Діяльність фонду фінансується за рахунок доходів від [WestLotto](#) (Westdeutsche Lotterie GmbH & Co. OHG) – державної лотерейної компанії землі Північний Рейн-Вестфалія. Вона пропонує різноманітні лотерейні та спортивні ставки. WestLotto діє на основі державної ліцензії, забезпечуючи легальні та безпечні азартні ігри для населення. Приблизно 40 % від ставок гравців спрямовують до бюджету

землі. Ці кошти використовують, **щоб підтримати різні суспільно корисні сфери**, такі як культура та збереження пам'яток. Від моменту свого заснування (1955 рік) [WestLotto передала понад 32 мільярди євро](#).

Від моменту свого заснування Kunststiftung NRW підтримував понад 10 000 видатних проєктів у різних сферах мистецтва.

Фондом керує **правління**, до складу якого входять президент та генеральний секретар. Наглядову функцію виконує **кураторіум**, який визначає напрями діяльності фонду, призначає членів правління, затверджує річний бюджет та середньотермінове фінансове планування. Кураторіум також надає експертну підтримку в питаннях фінансування та сприяє діяльності фонду своєю експертизою.

На локальному рівні (Фонди в містах і громадах)

Великі міста (Берлін, Гамбург, Мюнхен, Кельн тощо) мають локальні культурні фонди або бюро, що підтримують розвиток культури на муніципальному рівні.

Це можуть бути і офіційні структури (фінансуються з міського бюджету), і приватні / громадські ініціативи, інколи змішані моделі.

Співфінансування

Між федеральними органами, землями та містами може існувати **система договорів і угод, у яких прописані частки співфінансування великих культурних подій та проєктів**.

У такому разі Федеральний культурний фонд та Культурний фонд федеральних земель є посередниками та координаторами між різними землями.

Переваги розгалуженої системи культурних фондів

- Проєкт може отримати підтримку з кількох рівнів, що збільшує шанси на реалізацію;
- Різні фонди мають різні пріоритети, формати, терміни подавання заявок;
- Культура розвивається не тільки у великих містах, а й у менших громадах.

Серед потенційних проблем розгалуженої системи культурних фондів варто зазначити, що іноді через неналежну взаємодію між різними рівнями фондів можливі дублювання проєктів та конкуренція за однакові ресурси.

2.4.2 Ендавмент- та квазіендавмент-фонди

У Німеччині **ендавмент-фонди (Stiftungen mit Stiftungskapital)** відіграють важливу роль у фінансуванні культури.

Головні підходи та положення:

Ендавмент-фонди у Німеччині здебільшого організовують у формі **фундацій (Stiftungen)**. Такі фундації створюють зі стартовим ендавментом (Stiftungskapital), відсотки від інвестування якого використовують для досягнення цілей фундації. Основний капітал (капітал фундації) залишається недоторканим, щоб забезпечити довготермінову фінансову стабільність.

Типи фундацій:

- 1. Зареєстрована фундація за цивільним правом** (Rechtsfähige Stiftung bürgerlichen Rechts) набуває статусу юридичної особи після її визнання у відповідному органі з питань фундацій (Stiftungsbehörde) відповідної федеральної землі Німеччини. Має статут (Satzung), де визначені назва, мета, органи управління та **порядок використання доходів** від ендавменту;
- 2. Фідуціарна фундація** (Treuhandstiftung) не набуває окремої правосуб'єктності, а регулюється договором між засновником і довіреною особою. Активи передають довірчій особі (Treuhänder) – це може бути існуюча фундація, банк чи інша юридична особа.

Положення закону про впровадження:

- Діяльність фундацій у Німеччині регламентує **Німецький цивільний кодекс** (Bürgerliches Gesetzbuch, BGB) та спеціальні **земельні закони про фундації**;
- У кожній федеральній землі є відповідальний **орган з питань фундацій** (Stiftungsbehörde), що здійснює нагляд за їх діяльністю.

Якщо фундація реалізовує визнані суспільно корисні цілі (Gemeinnützigkeit), вона може отримати **звільнення від оподаткування** за німецьким податковим правом. Вимоги до суспільної користі визначені в Німецькому фіскальному кодексі (Abgabenordnung) і охоплюють зокрема **культурні цілі**.

Органи управління і контролю:

Правління (Vorstand / Stiftungsrat) відповідає за щоденне керівництво, фінансовий контроль і дотримання мети фундації. Члени правління / довірені особи мають діяти в інтересах фундації, розпоряджаючись активами обачно й відповідно до встановленої мети. Інвестиції повинні бути під ретельним наглядом, щоб зберегти основний капітал та отримувати стабільний дохід.

Консультативна або наглядова рада. У багатьох фундаціях створюють додатковий орган – консультативну раду (Beirat) або наглядову раду (Aufsichtsrat чи Kuratorium), щоб **наглядати** за діяльністю правління і **консультувати** із головних питань стратегії, фінансового менеджменту чи вибору проєктів.

Кількість та спосіб призначення членів ради визначає статут (Satzung). Часто до ради входять відомі в **культурній** сфері особи, фахівці з фінансів і права (залежно від мети фундації), представники спонсорів або засновників.

Рада може **затверджувати річні бюджети**, стратегічні плани, вносити пропозиції щодо інвестиційної політики або розподілу грантів. Має право вимагати від правління звітів та пояснень, скликати засідання, щоб оцінити фінансовий стан. У деяких випадках рада може мати повноваження **звільняти** чи **призначати** членів правління (залежно від статуту).

Інколи, коли обсяги інвестиційних операцій зростають, виникає потреба у спеціалізованому органі для прийняття обґрунтованих інвестиційних рішень. У таких випадках може створюватися **інвестиційний комітет**, що зазвичай також складається з членів Правління. Найкращою практикою проведення засідань інвестиційного комітету є щоквартальні зустрічі. У періоди підвищеної активності можливі додаткові засідання.

Орган із питань фундацій (Stiftungsbehörde) контролює діяльність фундації, перевіряє статут під час реєстрації фундації, а також у разі внесення суттєвих змін. Діє на рівні землі, тобто загалом їх у Німеччині 16. Якщо фундації займаються інвестиційною діяльністю, можуть застосовуватися додаткові норми для захисту донорів, бенефіціарів та громадськості.

Податкові органи (Finanzamt) розглядають заявки та присвоюють статус неприбутковості (звільнення від податків), періодично перевіряючи відповідність вимогам.

Фундації повинні регулярно подавати **фінансову звітність і звіти про діяльність** до органу з питань фондаций. Багато фондаций також публікують річні звіти для донорів, зацікавлених осіб і широкого загалу. У разі неправильного використання чи нецільового витрачання активів органи нагляду можуть втрутитися та вжити юридичних заходів.

Вимоги до суспільної користі:

1. Щоб отримати статус **суспільної користі** (Gemeinnützigkeit), фундація має ставити перед собою цілі, такі як **культура**, наука, соціальне забезпечення тощо. Статут повинен чітко визначати бенефіціарів і конкретні суспільно корисні цілі;
2. Доходи від ендавменту (проценти, дивіденди, приріст капіталу) повинні бути спрямовані на реалізацію зазначеної **мети**, а витрати на адміністрування – обмеженими. Невикористані кошти можуть бути реінвестовані, щоб збільшити ендавмент або профінансувати майбутні проекти згідно з цілями фундації.

Податкові пільги:

1. Після того як державний орган офіційного визнав фундацію, необхідно **подати заяву до місцевого** податкового органу (Finanzamt), щоб отримати статус неприбуткової організації (Gemeinnützigkeit). До заяви потрібно додати статут, а також інформацію про планований напрям діяльності та джерела фінансування;
2. Фінансовий орган перевіряє, чи мета фундації відповідає переліченим у Німецькому фіскальному кодексі (Abgabenordnung) видам суспільно корисної діяльності (gemeinnützige Zwecke) – **культура серед них**. Також перевіряють положення про використання доходів: усі прибутки (відсотки, дивіденди, донорські внески) мають скеровувати на статутні цілі, а не розподіляти між засновниками або членами органів управління;
3. Якщо все відповідає вимогам, податковий орган видає попереднє рішення (Freistellungsbescheid) про звільнення фундації від податків. Зазвичай цей статус переглядають **щорічно** або **що три роки** (залежить від розміру та типу діяльності) – фундація подає звіти, і місцевий податковий орган підтверджує чи продовжує відповідний статус;
4. Фундацію, яка отримала статус неприбуткової організації (Gemeinnützigkeit), зазвичай **звільняють від корпоративного податку на основні доходи**;

5. Також пожертви на користь фундації, що має статус суспільної користі, у Німеччині зазвичай підлягають **податковим відрахуванням**, тобто **донори / благодійники можуть отримувати податкові відрахування з пожертв**;
6. Існують певні ліміти та вимоги щодо того, які види діяльності дозволені. Зокрема кошти не можна використовувати на нецільові комерційні заходи без додаткового оподаткування.

Приклади для подальшого дослідження:

1. [Фонд Роберта Боша \(Robert Bosch Stiftung\)](#) має ендавмент-капітал, сформований з активів компанії Robert Bosch GmbH.

Приклади діяльності:

- ▣ Фінансування перекладів літератури;
- ▣ Програми для митців і діячів культури;
- ▣ Культурна дипломатія та міжнародні обміни.

2. [Фонд газети DIE ZEIT \(ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius\)](#). Капітал сформований із доходів власників газети DIE ZEIT.

Приклади діяльності:

- ▣ Фінансування Bucerius Kunst Forum у Гамбурзі;
- ▣ Підтримка молодих письменників і журналістів;
- ▣ Культурні проєкти в Німеччині та за кордоном.

3. [Культурний фонд Allianz \(Allianz Kulturstiftung\)](#) має ендавмент-капітал страхової компанії Allianz.

Приклади діяльності:

- ▣ Підтримка міжнародних фестивалів;
- ▣ Освітні програми для молоді в царині культури;
- ▣ Інтеграційні культурні проєкти для мігрантів.

4. [Фонд Німецького банку \(Deutsche Bank Stiftung\)](#) має ендавмент-капітал Deutsche Bank.

Приклади діяльності:

- ▣ Підтримка Берлінського філармонійного оркестру;
- ▣ Освітні програми для молоді у сфері класичної музики;
- ▣ Підтримка музичних, освітніх, соціальних і мистецьких проєктів.

У Німеччині поняття **«квазієндавмент фонду»** не є окремою чітко визначеною правовою категорією, як це іноді буває в англосаксонських країнах (зокрема у США). Втім у практичній діяльності німецьких фундацій існують механізми, що мають схожі риси й дають змогу гнучкіше використовувати накопичені ресурси, ніж класичні ендавменти з «недоторканим» основним капіталом.

Під «квазієндавментом» зазвичай розуміють фонд або резерв, який не є юридично зафіксованим (замороженим) як у традиційному ендавменті, проте він функціонує подібно (його інвестують, доходи спрямовують на статутну діяльність).

На відміну від класичного ендавменту, де основний капітал не можна витратити, квазієндавмент **дозволяє за певних умов витратити й частину основного капіталу** (наприклад, за рішенням правління чи наглядової ради).

Організація може ухвалити рішення про збільшення чи зменшення такого «квазієндавменту» залежно від поточної ситуації (наприклад, кризові обставини, особливі цільові проєкти).

Часто такий підхід запроваджують, коли є бажання забезпечити довготермінове інвестування, але при цьому **не обмежувати себе жорстко заборонаю витратити сам капітал**.

У Німеччині це:

1. Внутрішні резерви (Rücklagen) або спеціальні фонди (Sondervermögen). Деякі «класичні» фундації створюють «спеціальні резерви» або «вільні резерви» (freie Rücklagen), які можуть бути використані у перспективі на більшу гнучкість. Хоча у статутах це не завжди називають «квазієндавментом», фактично механізм подібний: кошти інвестують, а за рішенням керівного органу можуть і «розморожувати»;
2. Фідуціарні фундації із гнучкими умовами. У межах фідуціарної фундації (Treuhandstiftung) засновник у статуті може прописати можливість вико-

ристання частини основних активів за певних умов (наприклад, за спадкового розпорядження чи досягнувши окремих цілей). Така умова робить фонд більш «квазієндавментним», хоча офіційно в німецькому праві це все одно залишається фідучіарною формою;

3. «Фонди цільового призначення» в межах інших організацій. Деякі неприбуткові організації (**зокрема культурні установи**) відкривають спеціальні цільові фонди (Zweckvermögen) чи «фондові рахунки», що діють «як ендавмент», але водночас дозволяють у випадку крайньої потреби витратити й основну суму.

Переваги квазієндавментного підходу:

- Гнучкість, бо організація може реагувати на поточні виклики, великі проєкти чи кризові ситуації, використовуючи не лише відсотки / дивіденди, а й, якщо потрібно, частину капіталу;
- Іноді донори чи спонсори більше схильні передавати кошти до фонду, якщо знають, що організація зможе за потреби використати їх динамічніше, не заморожуючи назавжди;
- Засновнику або керівництву не завжди потрібно проходити складні процедури формування постійного, замороженого ендавменту.

Недоліки квазієндавментного підходу:

- Ризик проїдання капіталу, якщо витратити основні кошти занадто легко, може призвести до швидкого зменшення фонду і втрати довготермінового потенціалу;
- Непевність інвесторів / донорів, оскільки деякі великі донори можуть надавати перевагу класичному ендавменту, щоби бути впевненими у збереженні капіталу;
- Складніше планувати сталий дохід, якщо основа фонду не зафіксована юридично, прогнозувати щорічний інвестиційний дохід стає важче.

Податкові пільги для квазієндавментів:

- Якщо організація відповідає вимогам Gemeinnützigkeit (суспільно корисних цілей), вона може користуватися податковими пільгами, як і класична фундація;

- Важливо, щоб передбачені правила про використання капіталу не суперечили вимогам податкових органів (Finanzamt) щодо збереження цільової, суспільно корисної спрямованості.

Якщо квазієндавмент структуровано у формі фундації, то нагляд здійснює Stiftungsbehörde (орган з питань фундацій), який перевіряє дотримання статуту та відповідність діяльності фундації її задекларованим завданням.

Культурні та мистецькі установи. Деякі музеї чи культурні асоціації в Німеччині формують «пул» фінансових активів, що працюють як ендавмент, але без жорсткого правила недоторканності. Під час криз (скажімо, коронавірусні обмеження) чи великих інфраструктурних проєктів є можливість тимчасово використовувати частину капіталу.

Додатково. Альтернативні неприбуткові утворення

- 1. Неприбуткові об'єднання** (eingetragener Verein, e. V.) можуть володіти та управляти ендавментами, але рідше використовуються саме як ендавменти. Зазвичай мають членство, загальні збори, обране правління тощо;
- 2. Неприбуткові товариства з обмеженою відповідальністю** (gemeinnützige GmbH, gGmbH) можуть мати ендавменти або цільові фонди, але зазвичай ведуть і операційну діяльність.

2.4.3 Поєднання кількох видів співпраці (на прикладі проєкту)

У межах програми Horizon 2020 Європейського Союзу було започатковано пан'європейський [проєкт OpenHeritage](#), що охоплював 11 європейських країн. Він був спрямований на збереження та повторне використання культурної спадщини. Зокрема враховуючи інклюзивності, залучення місцевих громад, створення економічно стійких моделей тощо. За результатами пан'європейського проєкту було створено онлайн-базу даних, яка доступна для громадськості. Вона містить приклади успішних практик адаптивного [повторного використання спадщини, зібраних у межах проєкту](#). Напрацювання OpenHeritage використовують як приклади для створення подібних ініціатив у Європі. Місцеві громади, урядові організації та дослідницькі центри продовжують адаптувати підходи, розроблені в рамках пан'європейського проєкту.

Деякі учасники пан'європейського проєкту продовжують працювати у своїх країнах, використовуючи досвід, набутий під час роботи OpenHeritage. До прикладу,

колишній панський маєток [Hof Prädikow](#), [розташований поблизу Берліна в Німеччині, залишається активним на локальному рівні](#). Проєкт покликаний стимулювати розвиток сільської місцевості й урізноманітнити життєві перспективи поза межами мегаполісів.

Основні підходи та положення:

1. Європейські гранти покрили частину витрат на реставрацію будівель і створення інфраструктури, необхідної для запуску проєкту;
2. Участь у європейській мережі дала проєктові змогу отримати доступ до експертних знань, досвіду та моделей управління з інших країн ЄС;
3. Завдяки участі у пан'європейському проєкті проєкт отримав визнання на європейському рівні, що полегшило співпрацю з місцевими та національними органами влади;
4. Європейська програма створила механізми координування між різними заінтересованими сторонами: фондами, кооперативами, дослідниками та громадськими організаціями;
5. Було отримано консультації щодо інтеграції сучасних технологій у реставрацію та управління;
6. Європейська програма забезпечила інформаційну підтримку, залучивши увагу інвесторів, партнерів і потенційних учасників.

Базові параметри реалізації:

1. Метою проєкту було відновити комплекс історичних будівель та створити умови для збалансованого життя й економічного розвитку в сільській місцевості, поєднуючи роботу та культуру, зберігаючи культурну спадщину;
2. Управління відбувається через кооператив, що забезпечує участь жителів в ухваленні рішень. Водночас формальне право власності залишається у Фонду Trias. Кооператив отримує право оренди та фактично відповідає за розвиток і експлуатацію;
3. Реставрування та адаптування історичних будівель, враховуючи культурну спадщину та архітектуру регіону;
4. Використання моделі спільного фінансування, що знижує фінансове навантаження на окремих осіб та забезпечує стабільність.

Головні відповідальні особи:

1. Фонд [Trias](#) викупив землю за 375 000 євро. Залишається власником ділянки та надає її в оренду (за моделлю heritable building lease), гарантуючи довготермінову доступність маєтку для ініціаторів проєкту;
2. Кооператив SelbstBau eG («Mietergenossenschaft SelbstBau eG») уклав договір з Фондом Trias щодо оренди будівель та поступового відновлення комплексу. Фактично кооператив відповідає за фінансові ризики та розвиток усіх будівель: інвестує в реконструкцію, покриває витрати, ухвалює рішення щодо конкретних напрямів використання приміщень;
3. Об'єднання (асоціація) Hof Prädikow e. V.:
 - Об'єднує безпосередніх користувачів та жителів;
 - Орендує будівлі / землю у SelbstBau eG;
 - Виступає представником «спільноти» перед кооперативом і фондом, реалізовує концепцію «демократичного» чи «учасницького» управління (через збори, спільні рішення тощо).
4. Жителі / учасники проєкту мають власну систему «проєктної групи», куди можуть входити всі зацікавлені: від підприємців до майбутніх жителів комплексу. Також активно беруть участь у плануванні, інвестують власні ресурси (кошти, час), волонтерують.

Управлінська та фінансова модель

- Право власності: Фонд Trias формально залишається землевласником, а кооператив SelbstBau e.G. є розпорядником будівель;
- Механізм довготермінової оренди heritable building lease (Erbbaurecht) надає кооперативу SelbstBau e.G. значну свободу дій під час реконструкції та експлуатації об'єктів;
- Кооператив SelbstBau e.G. орендує майно у Фонду та надає його в суборенду жителям;
- Кошти:
 - Кооператив залучає пайові внески (частки) членів, приватні позики та донорські кошти;

- Фонд Trias використовує пожертви та гранти;
- Державні субсидії (від міністерств), кошти лотерейних фондів, добровільні внески тощо;
- Від організації Hof Prädikow e. V. орендна плата надходить до SelbstBau e.G., а частково й до Фонду Trias. Завдяки цьому покривають витрати на обслуговування, ремонт та відсотки за позиками.

Виклики:

Необхідно забезпечити рівновагу між орендними надходженнями, приватними інвестиціями та донорськими / державними коштами.

Три суб'єкти (Trias, SelbstBau, Hof Prädikow e. V.) повинні утримувати чіткий розподіл ролей, щоб уникати конфліктів чи дублювання.

Важливо, щоби мешканці, кооператив і Фонд мали однакові цілі щодо майбутнього комплексу (культура, соціальна інклюзія, економічна вигода тощо).

Положення закону про впровадження:

- **Цивільний кодекс Німеччини** ([Bürgerliches Gesetzbuch, BGB](#)) щодо правовідносини між орендодавцями та орендарями, а також умови договорів оренди, права та обов'язки сторін;
- **Закон про кооперативи** ([Genossenschaftsgesetz, GenG](#)) визначає правовий статус, структуру та функціонування кооперативів у Німеччині, а також вимоги до їх реєстрації, управління та фінансової діяльності;
- **Закон про захист пам'яток** ([Denkmalschutzgesetz](#)) (*Hof Prädikow розташований у землі Бранденбург (Brandenburg)*) регулює збереження та охорону культурних пам'яток, а також реставрацію та використання історичних будівель;
- **Закон про житлову допомогу** ([Wohngeldgesetz, WoGG](#)) встановлює умови та порядок надання державної підтримки для оплати житла;
- **Закон про будівельне право** ([Baugesetzbuch, BauGB](#)) містить положення щодо планування та забудови територій, а також вимоги до реконструкції та адаптації існуючих будівель.

Терміни та ресурси:

Терміни

- 2016 – придбання майна фондом Stiftung trias;
- 2021 – заселилися перші жителі; відкриття культурних просторів;
- 2024 – закінчення основних робіт.

Ресурси

- Кошти: внески жителів, підтримка кооперативу SelbstBau e. G., гранти й державні субсидії.

Цей проєкт не можна охарактеризувати як співпрацю лише в межах ДПП, оскільки тут не було прямого передавання державного (муніципального) майна в концесію чи оренду приватному партнеру. Навпаки, фонд Trias викупив ділянку самостійно, тобто майно від початку перебуває у приватній власності.

Також публічний партнер не був головним ініціатором / замовником, а основним ініціатором і збирачем коштів є приватний фонд, кооператив та європейська грантова програма Horizon 2020.

Крім того, жителі мають право голосу в управлінні через асоціацію Hof Prädikow e. V.; також вони є співінвесторами та долучені до планування і розвитку проєкту.

Проєкт об'єднує різні заінтересовані сторони: громадські організації, кооперативи, державні та європейські інституції, приватних інвесторів і місцеву громаду. А щоб реалізувати проєкт, між ними налагоджено чітку координацію.

Тобто у проєкті Hof Prädikow **ми бачимо ширші межі співпраці: участь беруть кілька секторів (публічний, приватний, громадський) і фінансування надходить із різних джерел: гранти ЄС (Horizon 2020), приватний фонд Trias, кооператив SelbstBau e. G., громадська асоціація Hof Prädikow e. V., державні субсидії і лотерейні фонди тощо.**

Ця складна організаційно-фінансова структура поєднує в собі елементи різних форм співпраці. Зокрема:

- 1. ДПП** через залучення грантів і приватного фінансування;

2. **Громадсько-приватне партнерство** завдяки участі кооперативу та місцевої громади в управлінні (залученість третього сектору, про що йшлося у розділі про Італію);
3. **Соціальне підприємництво** через кооперативну форму організації та соціально орієнтовані цілі.

Таким чином, цей проєкт – приклад **комплексної моделі партнерства** між державним, приватним і громадським секторами для сталого збереження культурної спадщини та розвитку сільської місцевості. Серед переваг такої розширеної співпраці в межах цього проєкту можна озвучити таке:

- гранти ЄС знизили фінансове навантаження на приватних інвесторів і громаду;
- жителі безпосередньо залучені до ухвалення рішень;
- фонд залишається власником землі, забезпечуючи довготривалу доступність і захист;
- поєднання грантів, пайових внесків, приватних позик і субсидій дає змогу ефективно розподіляти фінансові ризики.

2.4.4 Податкові пільги

Стимулювання співпраці між публічним та приватним секторами у ФРН, і у сфері культури також, відбувається через різноманітні податкові пільги.

Основні підходи та положення:

Федеральний рівень

1. **Закон про податок на прибуток ([Einkommensteuergesetz](#))**. Дозволяє відраховувати пожертви на благодійні, культурні та наукові цілі з оподаткованого доходу. Фізичні та юридичні особи можуть зменшити свій оподатковуваний дохід на суму пожертв, що стимулює меценатство та спонсорство у сфері культури. Для фізичних осіб цей ліміт становить до 20 % загального доходу, а для юридичних осіб – до 4 % загального обороту. Це стимулює приватних осіб та компанії підтримувати культурні проєкти, зменшуючи їхнє податкове навантаження;

2. **Закон про податок на спадщину та дарування** ([Erbschaftsteuer- und Schenkungsteuergesetz](#)). Звільняє від оподаткування спадщину або дарування, якщо вони призначені для благодійних або культурних цілей, що заохочує передавати майно на користь культурних установ;
3. **Закон про податок на додану вартість** ([Umsatzsteuergesetz](#)). Деякі культурні послуги можуть бути звільнені від податку на додану вартість за умови, що їх надають некомерційні організації та вони відповідають культурним цілям, що визначені в законодавстві. Це сприяє доступності культурних заходів для широкої аудиторії та підтримує діяльність некомерційних культурних установ. Наприклад, послуги, які надають оркестри, **театри та музеї**, можуть бути звільнені від ПДВ за умови дотримання встановлених критеріїв.

Основні критерії для такого звільнення передбачають таке:

1. Організація повинна бути офіційно визнана як **некомерційна** (gemeinnützig), відповідно до положень Німецького податкового кодексу ([Abgabenordnung](#)). Згідно з § 52 цього кодексу, організацію вважають некомерційною, якщо її діяльність спрямована на самовіддане сприяння загальному благу в матеріальній, духовній або моральній сферах;
2. Послуги повинні **безпосередньо** сприяти культурним цілям, таким як організація театральних вистав, концертів, виставок або діяльність музеїв. Згідно з § 4 пункту 20 Закону про ПДВ, звільнення від ПДВ застосовують до послуг, які надають театри, оркестри, музеї та подібні культурні установи (*закон зазначає: театри, оркестри, ансамблі камерної музики, хори, музеї, ботанічні сади, зоопарки, архіви, бібліотеки та пам'ятки архітектури й садово-паркового мистецтва*);
3. Діяльність організації не повинна бути спрямована на систематичне отримання прибутку. У разі отримання прибутку він повинен бути використаний виключно для статутних некомерційних цілей організації. Це відповідає принципу самовідданості, визначеному у § 55 Німецького податкового кодексу;
4. Звільнення від ПДВ не повинно призводити до суттєвих конкурентних переваг над комерційними постачальниками аналогічних послуг. Це означає, що звільнення застосовують, якщо воно не спотворює конкуренції на ринку.

Важливо зазначити, що від ПДВ звільняють лише за умови **дотримання всіх зазначених вище критеріїв**. У разі недотримання хоча б одного з них організація зобов'язана сплачувати ПДВ на загальних підставах.

Рівень федеральних земель

На рівні федеральних земель (Bundesländer) та муніципалітетів можливості надавати додаткові податкові пільги є обмеженими, оскільки **податкове законодавство переважно регулюють на федеральному рівні**.

Проте вони можуть реалізовувати власні програми підтримки культури, надаючи гранти, субсидії або інші форми фінансової допомоги для сприяння культурним ініціативам. Такі ініціативи дають змогу враховувати специфічні потреби та особливості кожної федеральної землі, зокрема сприяючи збереженню та популяризації місцевої культурної спадщини.

Приклади:

2.1. [Північний Рейн-Вестфалія \(Nordrhein-Westfalen\)](#) – Програма [Kulturförderplan NRW](#) спрямована на підтримку культурного розмаїття, зокрема малих ініціатив, незалежних театрів, музеїв у формі фінансування культурних подій, резиденцій для митців, цифрових проєктів. Наприклад, гранти для проведення міських фестивалів або інтерактивних виставок;

2.2. [Гессен \(Hessen\)](#) – Програма [Kunst und Kulturförderung Hessen](#) передбачає фінансову підтримку інноваційних культурних проєктів та реставрації історичних об'єктів у формі грантів на фестивалі, театральні постановки, цифрові культурні ініціативи. Наприклад, оцифрування історичних будівель або підтримка сучасного мистецтва;

2.3. [Баден-Вюртемберг \(Baden-Württemberg\)](#) – Програма [Kunst trotz Abstand](#) була створена для підтримки культури під час пандемії COVID-19. Наразі продовжена і передбачає фінансування проєктів, що реалізують культурні заходи з дотриманням соціальної дистанції. Наприклад, організація концертів просто неба або цифрових виставок.

Таким чином, податкові пільги в Німеччині – важливий інструмент стимулювання співпраці між публічним та приватним секторами у сфері культури. Завдяки поєднанню федеральних законів й ініціатив на рівні земель створюються сприятливі умови для розвитку культурних проєктів та залучення приватних інвестицій у культурну сферу.



Фінансується
Європейським Союзом

RES POL'

[Новини проєкту RES-POL](#)

[Facebook RES-POL](#)

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