

<https://community.com.ua/ru/statti/kultura-maye-znachennya-yak-zaroblyayut-na-kreativi-v-ukrayini-ta-zakordonom/>

Культура має значення: як заробляють на креативі в Україні та закордоном
по [Марина Запорожец](#) -

17.07.2018

...

Але повернімося до питання фінансування. Говорячи про культуру, можна впевнено заявити про те, що варта уваги ідея завжди знайде гроші на свою реалізацію. Міжнародні “культурні акселератори”, які отримують фінансування від Європейського Союзу та підтримуються Британською Радою, вже більше десяти років фінансують амбітні культурні проекти.

Одна таких програм – **“Креативна Європа”**, де українці можуть презентувати проекти на культурну тематику та отримати кошти на втілення своїх ідей. У чому основна “фішка” програми? Для більшості країн, як і для України, культура вважається дотаційною сферою (не приносить прибутку), а цей проект покликаний навчити людей заробляти на культурі.

«У програму входить 41 країна, – наголошує **Юлія Федів**, керівниця **Національного Бюро програми “Креативна Європа”**. – Це унікальна можливість знайти партнерів, споживачів, познайомитися з колегами із 40 інших країн, не тільки країн-членів Європейського Союзу, але також країн Східного партнерства».

Бюджет програми – 1,5 млрд. євро, згодом його планують збільшити вдвічі. Це дасть можливість більшій кількості організацій знаходити фінансування для своїх ідей. Брати участь можуть усі проекти, що відносяться до медійної та культурної сфер.

- Більше 1/2 бюджету закріплено саме за кіновиробництвом, телебаченням та створенням нових технологій.
- Усі інші кошти передбачені для проектів у культурно-креативних індустріях, які стосуються дизайну, моди, театру, музики тощо.

Перші результати програми були успішними:

- з 548 заявок до 23-х долучилися українські учасники. А
- гранти на втілення ідей у першій хвилі конкурсу отримали **4 заявки**, створені за участі наших співвітчизники.

....

<https://mincult.gov.ua/posts/c66846b4c2d3ad9de302dacd7854e9f8>

У Мінкультури експерти Ради Європи розпочали роботу з огляду культурної політики України

14 Березня **2017**

На запрошення Міністерства культури України делегація експертів Ради Європи 13-14 березня відвідує Україну з метою огляду культурної політики країни.

До складу делегації експертів увійшли: Беніто Баррантес - представник Державного секретаріату з питань культури Іспанії, Доріс Карнер – представник Федеральної канцелярії Австрійської Республіки, **Філіп Керн** – директор «КЕА Consultancy», Лоредана Россігно – представник міністерства культурної спадщини Італії, Жан-Крістоф Сімон - представник Генерального Директорату культурної спадщини Міністерства культури і комунікації Французької Республіки, Кетрін Меркле - представник Директорату з питань демократичного врядування Секретаріату Ради Європи.

13 березня робота експертів Ради Європи розпочалася із зустрічі з Міністром культури України Євгеном Нищуком, першим заступником Міністра культури України Світланою Фоменко, народним депутатом України, заступником голови Комітету з питань культури та духовності ВРУ Іриною Подоляк.

Міністр культури України Євген Нищук подякував експертам Ради Європи за висловлене бажання до співпраці та наголосив на важливості отримати експертну оцінку та точку зору на ті речі, які сьогодні є актуальним для реалізації державної культурної політики в Україні та отримання реальних результатів.

«Ми розпочали зміни з себе, здійснили реорганізацію структури Міністерства культури. Цей крок був необхідний, оскільки відомство довгі роки виконувало функції, які дісталось йому в спадок від радянських часів, які втратили свою актуальність та наразі появились нові проблеми та питання, які відповідають сучасним викликам», - сказав Євген **Нищук**.

Міністр культури обговорив спектр питань, які наразі є нагальними для культурної політики України, а саме виклики та пріоритети для закладів культури маленьких міст та населених пунктів в умовах впровадження

реформи децентралізації та здійснення управління культурною спадщиною в контексті децентралізації.

«Власне, наприкінці 2016 року, нами вперше була здійснена ретельна інвентаризація та оцінка стану наявних закладів культури у містах, селищах та селах. Що дає нам можливість з'ясувати загальну картину стосовно закладів культури та перегляду на цій основі загальних показників та індикаторів функціонування локальних культурних інституцій, зрозуміти ризики втрати наявних закладів культури при передачі повноважень територіальним громадам», - повідомив Євген Нищук.

Окремо Міністр культури зупинився на важливості підтримки з боку європейських партнерів в частині проведення моніторингу стану об'єктів національної культурної спадщини, які опинилися на окупованій РФ території, що унеможливорює з боку України здійснювати контроль за станом їх збереження.

Перший заступник Міністра культури Світлана Фоменко наголосила, що хоча процес формування основ нормативно-правової бази для ефективного впровадження реформи децентралізації розпочався у період 2014-2015 років, культурний компонент не був врахований. «У більшості нормативно-правових актів, концепціях, програмах тощо, питання культури були згадані в загальному контексті, а не спрямовувалися на вирішення існуючих проблем. Зараз Мінкультури продовжує розпочату роботу в контексті впровадження реформи децентралізації та передбачило в пріоритетах своєї діяльності на найближчі три роки - підвищення якості культурних послуг в місцевих громадах. Необхідно виробити нові диференційовані моделі функціонування закладів культури, ввести соціальну і економічну складову в концепцію вирішення проблеми локальних закладів культури. Розробити та затвердити мінімальні стандарти забезпечення культурними послугами», - сказала Світлана Фоменко. Вона також акцентувала увагу присутніх, що всі рішення та пропозиції Мінкультури приймаються із залученням широкого кола фахівців та представників певного напрямку культурної галузі.

Зі свого боку, експерти Ради Європи поділилися досвідом своїх країн щодо вирішення питання розвитку культурних установ в умовах децентралізації, у тому числі збереження та розвитку культурної спадщини. Впродовж дня експерти Ради Європи поспілкуються керівниками структурних підрозділів Мінкультури та державних культурних інституцій з метою обговорення питання оптимізації культурної інфраструктури в регіонах, мінімального переліку культурних послуг та реформування початкової мистецької освіти.

Також відбудеться зустріч з експертами та зовнішніми партнерами, присвячена питанням державно-приватного партнерства та охорони культурної спадщини. 14 березня делегація експертів Ради Європи відвідає місто Вінницю, де відбудуться зустрічі з представниками органів влади на регіональному та місцевому рівні, керівників закладів культури, а також представників громадських організацій та приватного сектору. Для обговорення пропонуються наступні питання: розподіл повноважень та ресурсів в умовах децентралізації; модернізація місцевої культурної інфраструктури; доступ до мистецької освіти; управління культурною спадщиною на регіональному рівні; державно-приватне партнерство в управлінні спадщиною.

http://mincult.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=245250866&cat_id=244993460

Рада Європи

Огляд культурної політики України

13-15 березня **2017** року

Звіт експертів

Автор:

Філіп Керн (КЕА)

Експерти:

Доріс Карнер (Австрія)

Жан-Крістоф Сімон (Франція)

Лоредана Россіньо (Італія)

Беніто Бургос Баррантес (Іспанія)

Зміст

1. Вступ
2. Основні висновки
3. Рекомендації
4. Міжнародний досвід

Цей звіт був підготовлений компанією КЕА в особі Філіпа Керна для Ради Європи. Незважаючи на значну увагу, приділену дотриманню достовірності представленої інформації, відповідальність за фактичні помилки та неточності не може бути покладена на автора Звіту. Погляди, викладені у Звіті, є виключно позицією автора, а не Ради Європи або будь-якого з її органів

1. Вступ

1.1. Базова інформація

Візит місії відбувся у контексті процесу децентралізації, який наділяє місцеві влади в Україні компетенціями у сфері культури. Цей адміністративний і політичний процес ставить під питання традиційні відносини між Міністерством культури України та місцевими владами, зокрема у частині розподілу функцій, відповідальності та фінансування.

24 серпня 1991 року Україна стала незалежною державою. Стаття 4 Закону України «Про культуру» визначає, що пріоритети державної політики у сфері культури визначаються державними програмами економічного і соціального розвитку України та програмами діяльності Кабінету Міністрів України, в яких обов'язково враховуються аспекти розвитку культури. «Держава у пріоритетному порядку створює умови для: розвитку культури української нації, корінних народів та національних меншин України; збереження, відтворення та охорони історичного середовища; естетичного виховання громадян, передусім дітей та юнацтва; розширення культурної інфраструктури села».

6 січня 2011 року Президент України підписав новий Закон України «Про культуру». Закон визначає наступні пріоритети національної культурної політики:

- розвиток культури української нації, корінних народів та національних меншин України;
- збереження, відтворення та охорона історичного середовища;
- естетичне виховання громадян, передусім дітей та юнацтва;
- розширення культурної інфраструктури села.

Відповідно до Бюджетного кодексу 2015 року базові культурні послуги забезпечуються та фінансуються через місцеві адміністрації, включаючи підтримку бібліотек, будинків культури, клубів, музеїв, театрів або виставок. Рішення щодо підтримки та утримання місцевої культурної інфраструктури

приймається місцевою владою (регіональною та муніципальною) під контролем Міністерства.

Місцева влада в Україні відповідає за значну частку зайнятості у та витрат у державному секторі. Вона відіграє значну роль у забезпеченні соціальних послуг, зокрема в освіті та культурі, та є відповідальною за міське житлово-комунальне господарство, зокрема за водопостачання, утилізацію сміття, інфраструктуру та її утримання. Конституція покладає на законотворця повноваження визначити, що таке «питання місцевого рівня», і наразі закон намагається заповнити цю прогалину довгими переліками цих питань замість обмеження списку повноважень до мінімуму та продовження роботи за принципом загальної компетенції на місцевому рівні.

Отже, відповідно до положень Конституції та національного законодавства Україна має таку територіальну структуру:

1. Автономна Республіка Крим
2. області (24 області/24 обласні ради)
3. райони (490 районів/488 районних рад)
4. міста (460 міст/458 міських рад)
5. райони у містах (55 міських районних рад у 25 містах)
6. селища (1180 селищ/783 селищних рад) та
7. села (27214 сіл/10279 сільських рад)

Організаціями, що діють у сфері культури, висловлюються побоювання, що культурний сектор стане жертвою скорочень бюджету завдяки тому, що культурні послуги на місцевому рівні мають низький пріоритет; це ставить під загрозу існуючу місцеву культурну інфраструктуру, а також мистецьку освіту. Подібні побоювання висловлюються і відносно збереження культурної спадщини.

Як колишня соціалістична держава Україна має широку мережу делоказізованої культурної інфраструктури. Відповідно до останньої редакції Компендіуму Ради Європи нараховується 33.324 культурні інституції у сільській місцевості, зокрема 16.640 клубів (з аматорськими колективами, мистецькими асоціаціями), 16.000 публічні бібліотеки (за виключенням шкільних бібліотек), 800 кінотеатрів та кіноустановок. Серед 890 об'єктів культурної спадщини національного рівня нараховується 6 культурних об'єктів світової спадщини ЮНЕСКО (Давнє місто Херсонес Таврійський та його хора (2013), Київ: Собор Св.Софії та прилеглі монастирські будівлі, Києво-Печерська Лавра (1990), Львів: ансамбль історичного центру (1998), Резиденція Митрополитів Буковини і Далмації

(2011), Дуга Струве (2005), Дерев'яні церкви Карпатського регіону Польщі і України (2013).

Відносно бібліотек, Міністерство культури України здійснює безпосереднє управління та фінансування 4 національних та 2 державних бібліотек. Інші бібліотеки фінансуються місцевою владою (регіони або міста), але мають виконувати вимоги та дотримуватися мінімальних стандартів, визначених Міністерством.

Міністерство також встановлює стандарти для мережі клубних закладів (останній наказ міністерства від листопада 1998 року).

Що стосується культурної спадщини, є приблизно 890 об'єктів, що мають національний статус, та 7.270 об'єктів місцевого значення у Державному реєстрі нерухомої спадщини України. Однак, Україна має розробити вичерпний реєстр, який має відобразити усі ресурси спадщини та визначити пріоритетні об'єкти для збереження спадщини.

Держава має обов'язок зберігати культурну спадщину відповідно до Конституції та законів України, а також у відповідності до низки міжнародних конвенцій, ратифікованих Україною. Наявна значна недостача у фінансуванні на регіональному рівні утримання об'єктів, а також відсутні засоби контролю якості утримання та здійсненого ремонту.

Міністерство культури України діє як центральний орган виконавчої влади, який формує та реалізує державну політику у сфері культури, здійснює підготовку відповідних законодавчих актів в Україні та контролює їх виконання. Міністерство напряму управляє діяльністю державних інституцій у сфері культури та мистецтв, включно з інституціями, які мають статус національних. Відповідно до Компендіуму Ради Європи Міністерство виділяє кошти для більш ніж 130 державних культурних інституцій національного значення (театри, музеї, бібліотеки, кіностудії, вищі навчальні заклади тощо) та низки фестивалів та заходів загальнодержавного значення.

Існує велика кількість законодавчих та регуляторних актів (Наказ Мінкультури України від 15.10.2013 № 983, зареєстрований в Міністерстві юстиції України від 19.11.2013 № 1966/24498 «Про затвердження Державного стандарту надання безоплатних послуг клубними та бібліотечними закладами державної та комунальної форм власності»). Державний стандарт є переліком норм та стандартів, якими визначено рівень базових соціальних гарантій забезпечення безоплатними послугами культурними інституціями державної та комунальної форм власності), які регулюють функціонування культурних інституцій. Ці правила мають бути

оновлені в результаті процесу децентралізації, який наділить місцеві влади повноваженнями у сфері культури. Таким чином очікується, що єдиний всеосяжний документ, спрямований на місцеві влади, буде підготовлений з метою врегулювання відповідних компетенцій.

Місцеві органи влади очікують на вказівки від Міністерства щодо оновлення політик, які часто датуються радянськими часами.

Завданням Огляду є також надання порад Міністерству у розвитку державно-приватного партнерства у сфері культури.

1.2. Здійснення Огляду Радою Європи

Огляди дозволяють колегам з інших європейських урядів, які здійснили подібні реформи та законодавчі зміни, пропонувати інформацію, обмінюватися досвідом та практиками та забезпечувати дружні поради Уряду, який запрошує. Рада Європи здатна мобілізувати експертів з 47 країн-членів.

Додатково до зустрічей з представниками Уряду, які безпосередньо залучені до втілення запропонованих реформ, Огляд включає також зустрічі на обміні між стейкхолдерами, міжнародними експертами, представниками інших міжнародних організацій, громадянського суспільства та місцевими експертами. Результати цих обговорень призводять до ширшого розуміння питання з метою внесення суттєвого покращення у законодавство або план дій, який готується, що у свою чергу відображає європейські стандарти та специфіку ситуації в країні-члені.

Огляд спрямований на досягнення наступних результатів:

- допомогти Уряду та стейкхолдерам шляхом обміну досвідом інших країн-членів щодо децентралізації у сфері культури та захисту спадщини, включно з державно-приватним партнерством;
- зрозуміти і оцінити стан реформування культурної політики;
- визначити пріоритетні напрямки реформ у сфері культурної децентралізації, мистецької освіти та охорони спадщини;
- запропонувати подальші кроки та рекомендації.

Місія Ради Європи з підготовки Огляду перебувала в Україні 13-14 березня 2017 року. Детальна програма візиту та список учасників додаються (додатки 1 та 2 до цього звіту).

1.3. Сутність та мета Огляду

Цей звіт сфокусовано в основному на пріоритетних сферах, які потребують втручання, аби відобразити існуючий рівень людських та фінансових ресурсів: культура ще не є пріоритетом у модернізації України.

Береться до уваги складна ситуація з місцевою владою та обмеженість бюджетного фінансування в Україні. Таким чином експерти визначили, що терміново мають бути докладені зусилля до вироблення бачення та орієнтації політики для скерування місцевої влади, культурних активістів та організацій, а також громадян у напрямку сприяння процесу модернізації та акумулювання існуючих ресурсів.

Міністерство культури України продовжує сприйматися як активний учасник змін, але не як інструмент підтримки статусу-кво. Особи, які приймають політичні рішення на національному та місцевому рівні, мають навчитися максимально ефективно використовувати українські культурні ресурси задля активізації економічного та соціального розвитку. Вони мають розуміти, що українська історія, традиції, культури, мистецькі та творчі прояви є суттєвим підґрунтям для розбудови нової сучасної України.

Якщо український Уряд налаштований рішуче у намірах реформувати культурну політику, експерти рекомендують надати цьому напрямку більшої ваги у політичному порядку денному та процесі модернізації України. Значним чином культурна інфраструктура та управління є залишками радянської політики і пріоритетів. Якщо не відбудеться реформування сфери культури, буде складно змінити ставлення до та сприйняття змін, що відбуваються. Децентралізація стане можливістю для культурних операторів та громадян тільки у разі, якщо культурна стратегія буде ясно сформульована та підтримана усіма стейкхолдерами, державною та місцевою владою, інституціями, інвесторами, митцями, культурними менеджерами та громадянами, особливо молоддю.

Експерти також відчувають, що на більшу увагу при розробці політики заслуговують цифрові технології, адже вони мають значний вплив на споживання та доступ до культурного продукту. Ланцюг креативної цінності у сфері культури значною мірою перебуває під впливом цифрових технологій, зокрема цифрового розповсюдження. Такі зміни пропонують нові та альтернативні можливості монетизації. Культурні стейкхолдери (митці, продюсери, дистриб'ютори) мають реагувати на організаційні зміни з метою максимального використання цих можливостей (для виходу на міжнародний ринок, для видачі ліцензій цифровим операторам з метою отримання авторського гонорару, для пропонування нових послуг, для демократизації доступу до культурного контенту та заохочення участі).

Експерти відчують, що Україна знаходиться в ідеальній позиції для запровадження Міністерства культури XXI століття – Міністерства, здатного

- задавати тон збалансованій політиці національного масштабу
- приділяти особливу увагу культурі та креативності в численних напрямках політики, що призведе до розвитку економічних та соціальних інновацій
- створити умови для появи сильного культурного сектору, який максимально скористається можливостями цифрових технологій
- розширити соціальну участь у культурних практиках та процесах

На прохання Міністерства культури України Огляд був здійснений з метою вивчення пріоритетних напрямків:

1. Ефективний розподіл відповідальності у культурній сфері між різними рівнями влади (національний, регіональний та місцевий – вертикальні зв'язки) та крос секторальний розподіл (горизонтальні зв'язки);
2. Розвиток державно-приватного партнерства у сфері культурної спадщини;
3. Оптимізація місцевої культурної інфраструктури у контексті децентралізації.

Огляд адресований українському Уряду. Він не включає стенограми дискусій, що відбувалися під час зустрічей, а також не включає прямих цитат відповідних стейкхолдерів. огляд скоріше спрямований на надання рекомендацій, які підтримають цілі, визначені Урядом, та підтримані багатьма нашими співрозмовниками з метою підтримки реалізації реформ. Експерти відчують, що реформа надасть можливість кинути виклик системі, де 90% фінансування іде на підтримку існуючої інфраструктури та систем управління, які шкодять новим ініціативам.

Цей Звіт був складений на основі обмінів думками та внесків окремих експертів групи з підготовки Огляду.

2. Основні висновки

Усі учасники визнали, що наразі **існує вікно можливостей та винятковий шанс для України здійснити фундаментальні зміни в системі управління**

культурної політики та досягти суттєвого покращення та систематичності у наданні послуг, на базі існуючої культурної інфраструктури, ресурсів та законодавства. По суті справи, усі представники влади та партнери визнали необхідність здійснення змін у політиці, структурах та покращення надання послуг. Найбільш вірогідно, що підтримати та допомогти у досягненні суттєвих змін може міжнародна допомога та допомога ЄС.

Процес децентралізації є можливістю переглянути існуючі структури та управлінські методи з метою оптимізації надання послуг, спрямованих на підвищення рівня доступу до знань, до цифрових технологій, збереження пам'яті про населені місця та традиції (включаючи ремесла), але водночас підтримуючи сучасні творчі та креативні прояви. Культура є двигуном почуття власної гідності та гордості, таким чином сприяючи такій необхідній соціальній єдності. Рівнозначно важливим є те, що надання культурних послуг має мати на меті внесок у культурне та креативне підприємництво, яке даватиме поштовх місцевому економічному розвитку та пропонуватиме перспективи для молодих талантів з усієї країни. Це також можливість гарантувати, що Україна пропонує населенню легкий доступ до культури та знань через мережу загальнодоступних державних установ та приватних ініціатив, що забезпечують доступність книг (книжкові крамниці), музики, театру та кінематографу.

На думку експертів реформа має мати на меті наступні цілі:

1. - уточнення пріоритетів культурної політики («**бачення**») у контексті процесу децентралізації, а також здійснення Міністерством культури координуючої, моніторингової та контролюючої функції на місцевому на національному рівні.
2. - прийняття **пакету реформ**, спрямованих на:
 - 1) - перетворення місцевих культурних центрів **на учасників змін**, здатних надавати необхідні культурні послуги;
 - 2) - залучення **приватних інвестицій** та ініціатив (як у виробництво, так і в розповсюдження), а також заохочення державно-приватного партнерства.
3. - краща **комунікація** щодо важливості культурних інвестицій, які є діячем економічних та соціальних трансформацій.

Група експертів згрупувала рекомендації у відповідності до цих трьох поставлених цілей.

2.1. Бачення

Уряд має визначити чітке бачення ролі місцевої влади в імplementації культурної політики. Має бути зрозуміло, яких переваг можна досягти, зокрема:

- активніша демократизація та посилення ролі суспільства (творити, використовувати вміння та традиції);
- високоякісні та змістовні публічні послуги, які поширюють знання та надають доступ до мистецтва і культури, водночас сприяючи виникненню потужної мережі приватних установ (книжкових крамниць, незалежних кінотеатрів);
- покращена економіка та ефективність у наданні послуг;
- оптимізація культурних ресурсів (спадщина, таланти, індустрія, інфраструктура) для економічного та соціального розвитку (туризм, залучення інвестицій, креативне підприємництво, соціальна єдність, освіта, почуття власної гідності).

Необхідне чітке та потужне бачення. Це надасть стейкхолдерам чітке розуміння того, чого має досягти децентралізація; бачення має бути підтвержене та доповнене статистичними та фінансовими розрахунками, які нададуть докази впливу політик, а також продемонструють економічну та соціальну цінність культурних інвестицій. Огляд відзначив низький рівень розуміння реформ, які пропонується здійснити, і яким буде їхній результат. Тим не менш існує страх, що надання культурних послуг та повноваження щодо збереження культурної спадщини будуть передані на місцевий рівень. Цінність культурних інвестицій не до кінця розуміється на місцевому рівні та обмежується старою та вузькою концепцією («Культура – це добре для туризму і збереження ідентичності»). Насамперед культура є суттєвим засобом розвитку людського капіталу, стимулювання креативності у суспільстві, підтримує соціальну згуртованість та якість життя, сприяє розвитку демократії та є потужним джерелом привабливості.

Таким чином важливим є залучення місцевої підтримки для надання культурних послуг та інвестування в культуру (інфраструктура, спадщина, мистецька освіта, культурний менеджмент). Підтримка має бути надана на основі чітких критеріїв, які керуватимуть місцевою владою у прийнятті рішень.

Мають бути враховані наступні принципи:

- мінімум послуг, які забезпечують надання мистецької освіти, включно з сучасними підходами, на місцях;
- на підставі особистих заслуг та шляхом проведення конкурсу місцева влада призначає менеджерів культурних центрів;

- пріоритетна фінансова підтримка надається культурним центрам, які розробили стратегію за результатами консультацій з місцевими стейкхолдерами;
- закликати культурні центри утворювати мережі та розвивати креативні хаби з метою внесення внеску у розвиток місцевих креативних екосистем (забезпечуючи доступ до інтернету, простори коворкінгу для культурних і креативних підприємців, сприяючи вираженню творчих вмінь (перформанс, виробництво, розповсюдження)), забезпечуючи доступ до мистецтва (література, музика, кіно...), підтримувати співробітництво та між секторальну взаємодію між мистецтвом та наукою або між креативними навичками і індустрією.
- перегляд цінності місцевих музеїв на підставі їхнього мистецького та історичного внеску (щоб виправдати державну підтримку і фінансування). Визначення критеріїв оцінки, включаючи зусилля, спрямовані на розвиток аудиторії та вимоги до спів фінансування
- запровадження інструментів оцінки

Бачення має бути підтримане відкритим та прозорим процесом для усіх стейкхолдерів задля отримання їхньої підтримки та залучення їх до імплементації. Бачення також має визначити часові рамки реформ, що дозволить підвищити зацікавленість стейкхолдерів та сфокусує їх на результаті. Бачення має включати комплексний графік проведення реформ, який має включати в себе відповіді на питання «якщо?» та «як?» відбудуватиметься реформа, наприклад у частині передачі функцій та фінансування.

Дискусії у рамках проведення Огляду також відзначили важливість спільної роботи Міністерства з 24 регіонами країни, а також з представниками міст, проведення регулярних консультацій, що гарантують послідовність імплементації політики. Європейський досвід показує, що місцева влада та міста є головними рушіями культурної діяльності та є джерелом місцевого економічного розвитку та привабливості. Система моніторингу та збору даних має бути вбудована в асоціацію з місцевими та національними статистичними офісами, здатними оцінювати політики та відслідковувати еволюцію культурних практик та виробництва.

Що ще виявилось у ході підготовки огляду, так це низький рівень довіри багатьох стейкхолдерів до урядових ініціатив. Місія Міністерства культури має бути чітко окреслена. Важлива роль у просуванні процесу у бік інших міністерств та місцевої влади має бути посилена, щоб дати Мінкультури необхідні повноваження.

2.2. Пакет реформ

Пакет реформ – це добірка законів і регуляторних актів, які будуть підготовлені, обговорені та прийняті з метою втілення окреслених вище цілей.

Він має на меті:

1. Запровадити рамки децентралізації у сфері культури
2. Зробити можливим та сприяти реалізації державно-приватного партнерства з метою збільшення фінансування та підвищення управлінського рівня менеджерів

Децентралізація у сфері культури має відбуватися на підставі чітких цілей та орієнтирів, визначених Міністерством культури у співпраці з місцевою владою та за підтримки стейкхолдерів.

Закон про децентралізацію у сфері культури визначить роль відповідних органів влади та організує співпрацю між різними рівнями влади з метою мобілізації ресурсів, а також з метою гарантування цілісності імплементації політики.

Закон визначить відповідні ролі влади щодо:

- збереження культурної спадщини та її ідентифікації;
- управління об'єктами спадщини;
- контролю ремонтних та реставраційних робіт.

Міністерство відповідальне за визначення об'єктів спадщини національної цінності; це передбачає створення та ведення державного реєстру, а також наявність підрозділу, відповідального за контроль реставраційних робіт з метою уникнення руйнування або некоректної реставрації. Регіональна чи місцева влада гратиме роль в управлінні об'єктами відповідно до контрактної угоди з Міністерством.

Гарним механізмом розвитку законодавства у сфері державно-приватного партнерства є запровадження пільг при сплаті податків для осіб чи підприємств, які інвестують у захист культурної спадщини чи в культурні центри. Система концесій та надання мандату може бути створена для надання змоги приватним власникам управляти об'єктами спадщини в межах встановлених обмежень та зобов'язань, таким чином даючи інвесторам можливість отримати прибуток від інвестицій без виходу на компроміс з політичними цілями.

Культурне спонсорство – запровадження податкових пільг у Франції

** для компаній: податкова знижка з податку на прибуток в розмірі 60% від суми пожертви, але не більше 0,5% від доходу компанії;*

** для фізичних осіб: податкова знижка з податку на доходи фізичних осіб в розмірі 66% від пожертви, але не більше 20% від персонального доходу такої особи.*

Аналіз 2016 року спонсорства у Франції показує, що половина компаній з більш ніж 250 співробітниками є на сьогоднішній день спонсорами. У 2015 році корпоративний культурний патронат перевищував суму у 3.5 мільярди євро, що є на 25% більшою сумою порівняно з 2013 роком. Культурне спонсорство обирають 24% компаній, які складають 15% від світового спонсорства (525 мільйонів євро).

Реклама на будівельних риштуваннях на пам'ятках – Франція

Приватний чи державний власник пам'ятки може дозволити компаніям розміщувати рекламу на риштуваннях під час проведення реставрації.

Надання такого права є можливим за наступних умов:

- прибуток від розміщення реклами має повністю іти на проведення реставраційних робіт;
- рекламна площа не має перевищувати 50% від загальної площі риштувань
- термін розміщення реклами не може перевищувати термін проведення реставраційних робіт.

Ця можливість дозволила владі здійснити більшість реставраційних робіт, які було би неможливо реалізувати з власними фінансовими ресурсами. Наприклад, вартість реставрації церкви Св.Августина у Парижі складала 4.2 мільйони євро, а дохід від реклами – 1.4 мільйони євро. Церква Св.Маделіни у Парижі – вартість реставрації складала 3 мільйони євро, дохід від реклами 0.78 мільйони євро. Реставрація фасаду Міністерства юстиції Французької Республіки на острові Сіте обійшлася у 2 мільйони євро, отримані від розміщення реклами на риштуванні під час проведення реставраційних робіт.

В Італії зростає інтерес до спонсорства. Новий кодекс законів про державні роботи спрощує процедури спонсорства на користь культурної спадщини.

Нові процедури стануть можливими завдяки прозорому розміщенню звітів на веб-сайтах.

Ріелтерські компанії можуть отримувати дозволи на будівництво за умови, що вони внесуть фінансовий внесок у надання культурних послуг, запланувавши інтеграцію культурної інфраструктури та послуг. Відсоток інфраструктурних інвестицій громадські роботи може наповнювати фонд, покликаний підтримувати культурні заходи на місцевому рівні.

В Іспанії фонди, створені та наповнені від 1.5% культурного податку управляються спільно Міністерством інфраструктури та Міністерством культури. Існують також Національні плани щодо спадщини, що мають на меті встановити пріоритети та критерії втручання (наприклад, культурні ландшафти або індустріальна спадщина).

Посилання на фонди ([Посилання1](#) або [посилання2](#))

Фонд, наповнений від 1.5% податку став суттєво важливим для розроблення вичерпних планів збереження та реставрації соборів, замків, театрів та музеїв по усій країні, адже існує вимога інвестувати у місця, розміщені поблизу громадської інфраструктури.

В Італії закон № 717/1949 виділяє 2% вартості загальних громадських робіт з післявоєнної реконструкції на прикрашання нових споруд творами мистецтва. Закон змінився з того часу, але досі є ефективним інструментом просування культури та мистецтва, а також дає можливість працевлаштування митцям. Митці обираються на підставі відкритої процедури відбору.

Закон міг би передати відповідальність місцевій владі за підтримання гарного рівня мистецької освіти. Відповідні зобов'язання можуть бути визначені як частина угоди між Державою та регіонами; неспроможність виконувати покладені на них зобов'язання буде стояти на заваді отримання державного фінансування. Закон міг би встановити керуючі принципи управління культурними центрами та мінімальний рівень послуг, який має забезпечуватися цими центрами, щоб бути кваліфікованим як об'єкт культурної інфраструктури. Питання юридичної особи культурного центру, їхня діяльність та фінансування має стати предметом дискусії між місцевою владою та Міністерством із залученням стейкхолдерів.

Культурні центри можуть також фінансуватися за рахунок державних грантів з метою удосконалення рівня надання послуг. На них може бути покладене зобов'язання утворювати мережі з іншими регіональними

культурними центрами, що мотивуватиме їх до об'єднання ресурсів і реалізації спільних проектів. Кращі центри можуть отримувати відзнаку Міністерства культури за досягнення, стратегічні плани, бізнес моделі, залучення громадян або якість управління. Один раз на рік культурні центри та департаменти культури з регіональних органів влади можуть на запрошення Мінкультури проводити зустріч з метою обміну досвідом та обговорення стратегічного розвитку. Це може стати можливістю продемонструвати кращі приклади або перспективні ініціативи, а також для спілкування культурних менеджерів. Закон може зобов'язати місцеву владу наймати на роботу менеджерів на підставі відкритого конкурсу та забезпечувати проведення тренінгів з культурного менеджменту з метою розбудови спроможностей на місцевому рівні.

Хартія кращих практик для відбору директорів мистецьких шкіл – Франція

Хартія була розроблена національною асоціацією директорів мистецьких шкіл із залученням Міністерства культури Франції та представників місцевої влади. За допомогою цієї Хартії місцева влада отримує інструмент та загальноприйняті норми відбору директорів мистецьких шкіл. Хартія встановлює правила проведення конкурсного відбору та визначає об'єктивні критерії для оцінки кандидатів.

В Іспанії [Державний закон щодо музеїв встановлює мінімальний рівень надання послуг](#), які мають надаватися музеями. Мета цього закону – створити національні стандарти для надання послуг, проведення заходів та добору і роботи персоналу тощо.

2.3. Краще розуміння важливості інвестування в культуру та децентралізації реформ:

Децентралізація може не дати результатів і провалитися у сфері культури, якщо не буде зроблено зусиль для переконання місцевої влади у важливості і цінності інвестування у культуру. Інвестування в культуру ідентичне іншим формам інвестування і базується на аналогічних фінансових підходах та раціональному управлінні. Як і будь-яке інше інвестування, воно несе за собою ризики: повернення інвестицій не гарантоване. Однак, культурні інвестиції презентують особливі виклики, спричинені самою сутністю. Не можна уникнути політичних ризиків, адже пересічна публіка продовжує сприймати культуру як щось надлишкове, вторинне, або як прерогативу багатіїв. Культура класифікується як щось побічне і несуттєве.

Однак численні приклади з різних європейських країн показують, яким чином культурні інвестиції, належним чином керовані з фінансової точки зору, продукують низку результатів у контексті економічного процвітання, створення нових робочих місць чи можливостей для підприємництва в креативній економіці. Належним чином інтегровані в стратегії місцевого розвитку, культурні інвестиції є джерелом регіональної привабливості для гостей та інвесторів. Якщо вести мову про місцеві очікування, варто зазначити, що це також є джерелом зміни ставлення, яке генерує духовну єдність, гордість та колективну єдність. Не може бути розвитку без віри у себе та віри у потенціал інших.

Інвестування в культуру як таке є значною мірою політичною справою, адже передбачаються значні зміни. Повернення інвестицій буде пов'язане не лише із здатністю виробити продукт чи пропозицію, здатну зайняти свою нішу на ринку у наступні 3 чи 5 років, маючи на меті збільшення прибутків. Вони будуть базуватися на спроможності інвестицій трансформувати місцевість, якість життя, змінити стиль мислення, сприяти терпимості та отриманню знань, заохочувати здатність ризикувати та просувати ідеї креативності та дух підприємництва. Вони також буде залежати від здатності пропонувати можливості більш широкого залучення громадян. Такі інвестиції будуть як фізичними (включно з промоцією спадщини, наприклад), так і емоційними (через естетичну ударну хвилю та колективний досвід, який вона генерує).

У цьому контексті культурні інвестиції є унікальними. Складність у вимірюванні їхнього розмаїтого впливу є джерелом недовіри. Ця складність виникає через те, що ефект є радше нематеріальним порівняно з ефектом від інших форм інвестицій, а обчислювані дані (які використовуються для вимірювання нематеріальних речей, як, наприклад, соціальні ефекти) не дають впевненості, яку мають давати конкретні цифри. Культура також страждає від недостатності статистичних інструментів, адже у статистиці продовжують панувати дані щодо вироблення матеріальних благ.

Вплив культурних інвестицій виходить далеко за межі захисту історичної спадщини та розвитку туризму – функцій, які традиційно вважаються притаманними культурі з економічної точки зору. Оцінка впливу показує ефект від інвестицій, що позначається на міському плануванні, розвиткові економічного виробництва та підприємництва (малі та середні підприємства в культурній та креативній індустріях, які грають суттєву роль у цифровій економіці), працевлаштування та здатність приваблювати іноземні інвестиції, а також побічні ефекти на інші сектори економіки у пошуку інновацій. Як і з іншими інвестиціями, досвід управлінських команд має надзвичайно велике значення у прийнятті рішення щодо подальшої роботи,

особливо під час розгляду сталості впливів. Успіх залежить від здатності розробити спільне бачення, яке може трансформувати однократне втручання (пов'язане з одним заходом) у силу, яка сприятиме розвиткові регіону та його громадської та підприємницької енергії протягом тривалого часу.

У результаті команда експертів дійшла до бачення, що важливим є започаткування комунікаційної кампанії з метою пояснення різноманітних впливів інвестування у культуру на місцевий економічний та соціальний розвиток. Це забезпечить краще розуміння впроваджуваної політики та очікувань різних рівнів влади. Це стало би частиною розбудови спроможності. Мають бути залучені менеджери регіональних культурних центрів, а також інші приватні стейкхолдери до проведення практичних семінарів та воркшопів з метою розгляду:

- цінності інвестицій в культуру – економічної та соціальної
- оцінки впливу
- збору даних та їхньої оцінки
- управління культурними ресурсами
- інструментів соціальних трансформацій

Фокус необхідно робити на досягненні та оновленні спільної «власності» на реформи для усіх стейкхолдерів. Рівнозначно важливою є внутрішньоурядова комунікація. Варто також розширити це завдання на інші міністерства, зокрема економічного розвитку, регіонального розвитку, фінансів, соціальної політики, туризму або освіти. Комунікація та поширення інформації про реформи та їхні переваги є ключем до сталої згоди і підтримки всередині Уряду. Це також вимагає розуміння тих покращень, які отримують місцеві громади та довгострокові переваги для України в цілому. Вкладення грошей у комунікації стосовно важливості та ролі реформ є, таким чином, нагальною потребою. Суттєвий тягар відповідальності у цьому контексті лягає на політичних лідерів як в Уряді, так і в Міністерстві культури.

Комунікації щодо цілей реформ мають вестися на зрозумілій пересічній мові громадянам та включати наступні ключові повідомлення:

- рівний доступ до якісних послуг в мистецькій освіті, рівний доступ до культури
- всеосяжний економічний та соціальний розвиток
- підвищення цінності місцевої спадщини та ідентифікації з належною повагою до розмаїття
- стала та фінансово міцна культурна інфраструктура – державна і приватна

- посилення демократії та замученості у культуру на місцевому рівні

На додаток до широкої комунікації є також потреба у проведенні певних супутніх заходів, які б гарантували, що зміст реформ є зрозумілим на місцевому рівні.

3. Рекомендації

Рекомендація 1 – Бачення

Уряд має представити **чітке бачення концепції** культурної децентралізації. Мають бути визначені конкретні переваги, які можна отримати від цього процесу, а саме:

- Активніша демократизація та залучення громадянського суспільства до сфери культурної діяльності;
- Вдосконалення відповідних державних послуг в сфері культури (зі списком вимог);
- Розвиток економіки та ефективності державних послуг в сфері культури та художньої освіти з метою об'єднання фінансових та людських ресурсів;
- Чіткий перелік цілей органів місцевої влади (в умовах централізованої фінансової підтримки, територіальної привабливості, соціально-економічного розвитку);
- Механізм контролю задля забезпечення високої якості послуг, охорони культурної спадщини та універсального доступу.

Це бачення має бути закріплене у законодавстві стосовно питань перерозподілу фінансування з центрального на регіональний та місцевий рівні. Пакетом реформ мають бути визначені межі повноважень та відповідальності органів державної влади. Усі стейкхолдери мають чітко розуміти роль центрального Уряду та рівень децентралізації. Це заспокоїть стейкхолдерів, а також визначить межі повноважень. Таке бачення мають розділяти інші міністерства, зокрема регіонального розвитку, економіки, туризму та освіти.

Рекомендація 2 – Комунікативна Стратегія та Стратегія залучення

Міністерство культури має розвивати комунікативну стратегію щодо місцевих органів влади та стейкхолдерів з метою поширення цього бачення

та промоції культури як рушійної сили місцевого соціально-економічного розвитку.

Міністерство культури повинно мати можливість:

- Здійснювати ефективнішу комунікацію, особливо із соціальними медіа, щодо важливості культурної політики.
- Проводити тренінги для місцевих органів влади та менеджерів культурної сфери з імплементації реформи та її цілей.
- Роз'яснювати суть реформи культурним стейкхолдерам та акумулювати їхні бачення та застереження.
- Залучати інші міністерства (освіта, туризм, економіка та фінанси, транспорт).
- Створити спеціальну оперативну групу з метою тіснішої взаємодії з туристичною сферою та інвестування в культурну спадщину.

Ця комунікація має підтримуватися на вищому політичному рівні з метою надання особливого політичного значення такій діяльності («політичне лідерство»).

Рекомендація 3 – Контроль імплементації Реформи

Міністерство культури повинно мати можливість здійснювати контроль імплементації Реформи, а саме:

- Контролювати утримання та реставрацію історичних пам'яток національного значення;
- Здійснювати моніторинг ефективності децентралізації в регіонах, особливо щодо функціонування місцевих культурних центрів, музеїв та бібліотек, відносно поставлених цілей;
- Бути здатним впливати на розвиток нормативно-законодавчої бази (в сфері регіонального та економічного розвитку, фінансів, освіти та туризму) відносно забезпечення культурних послуг, культурної продукції та розповсюдження, а також мистецької освіти.

Рекомендація 4 – Нарощування потенціалу

Міністерство культури повинно мати можливість:

- Фінансувати мережу головних культурних центрів, музеїв та бібліотек, включаючи цифрову мережу.
- Здійснювати навчальні заходи для менеджерів (центри, музеї, бібліотеки) та місцевих органів влади в сфері культури.

- Забезпечувати гранти та стимули задля підтримки імплементації запланованої стратегії.
- Розвивати систему критеріїв з метою відзначення та нагороди найкращих ініціатив.
- Підтримувати процес оцифрування робіт так само як і ініціатив, спрямованих на популяризацію української культури у цифровому форматі
- Розвивати систему преміювання та викликів з метою відзнаки місцевих талантів або ініціатив.
- Визначати індикатори та критерії оцінки впливу з метою моніторингу результатів політики.
- Стимулювати розвиток міжнародної взаємодії (підтримувати міжнародні заходи у сфері культурного та креативного підприємництва).

Рекомендація 5 - Пакет реформ

Визначення відповідних ролей органів державної влади стосовно охорони культурної спадщини, об'єктів культурної спадщини національного значення, призначення центральних органів влади в якості наглядачів сфери культурної спадщини.

Встановлення юридичних та фінансових рамок з метою розвитку державно-приватного партнерства (власність, ліцензування).

Прийняття системи податкових стимулів задля підвищення привабливості приватних інвестицій та сприяння розвитку схем співфінансування з приватними особами, так само як і між державними органами влади.

Створення державного гарантійного фонду для заохочення кредитування культурних операторів та індустрій з боку фінансових інституцій.

Розвиток системи перерозподілу (наприклад, 1% від вартості інфраструктури або відсоток від лотерейного фінансування).

Підтримка розвитку стратегії місцевої культурної сфери, а також сектору креативних індустрій (видавництво, музика, аудіовізуальний сектор, ігри, перформанс, дизайн).

4. Міжнародний досвід

Секція нижче являє собою перелік кращих практик або цікавих конституційних та правових змін у відповідних країнах, які представляли експерти. Ці посилання запропоновані експертами в якості прикладів політичних заходів, які були б корисні в контексті реалізації української культурної політики, з метою:

Надання культурній політиці домінуючого положення у загальному політичному розвитку:

В Італії в новому законі про бюджет, схваленому 28 липня 2016 року, до державного бюджету вперше запроваджено Акт про справедливий і сталий добробут (*Fair Sustainable Wellbeing (BES) Act*). Він дозволяє оцінити вплив державної політики на деякі ключові соціальні аспекти. Набір критеріїв має на меті виявити сильні сторони країни, а також визначити рівень якості життя громадян. Серед найбільш релевантних індикаторів (130 штук, поділених на 12 блоків), 9 блок – Ландшафт та Культурна Спадщина.

Оцінити важливість питань культурної спадщини у державній політиці можна [за посиланням](#).

В Австрії Федеральний офіс з охорони пам'яток («*Bundesdenkmalamt*»), історія існування якого налічує понад 150 років, є однією з найстаріших інституцій цього типу в світі. *Bundesdenkmalamt* – єдина інституція в Австрії, яка володіє законним правом охороняти об'єкти історичного, художнього або іншого культурного значення від деформацій, руйнування або незаконного вивезення з Австрії. Такий захист розповсюджується не лише на пам'ятки, які належать державі, але також і на церкви та об'єкти приватної власності. *Bundesdenkmalamt* відповідальний за імплементацію «*Denkmalschutzgesetz*» (Закон про охорону пам'яток). *Bundesdenkmalamt* є державною агенцією в рамках Офісу Федерального канцлера зі штатом 200 осіб.

4.1 Впровадження та управління децентралізацією:

В Італії Міністерство спадщини, культури та регіонів прийняло Угоду Рамкових Програм. З огляду на велику кількість часто повторюваних і не дуже конкретних запитів на фінансування місцевих адміністрацій, є необхідним регулювання доступу до ресурсів та використання керівних критеріїв для розвитку та управління культурною спадщиною.

Управління ресурсами напряму здійснюється Регіоном на основі критеріїв, погоджених з Міністерством. Рамкова програма стосується:

Відновлення задля збереження, функціональна адаптація (структурна та фундаментальна) з метою підвищення рівня доступності, безпеки та нагляду, зокрема і зовнішніх територіальних зон. Забезпечується і технічна підтримка.

Розвитку культурної індустрії, туризму, креативного сектору, сфери розваг і традиційної продукції з метою підвищення культурної та туристичної пропозиції територій територіальних зон ведення.

Імплементації політичної стратегії для підтримки розвитку культурних послуг та залучення культурної сфери.

В Італії стосовно об'єктів власності, які включені до списку історико-художніх активів, закон № 85/2010 визначив особливий процес передачі на основі спеціальних договорів оцінки (включаючи проект реставрації), схвалений Міністерством культурної спадщини і туризму.

Процес передачі історичних та художніх активів починається з підписання угоди з відповідним органом місцевої влади, Міністерством та Агентством державного майна. Орган місцевої влади може визначити нове функціональне призначення активу на основі Програми оцінки для культурних цілей, забезпечуючи ефективне та постійне управління з економічної та фінансової точки зору. До сих пір, Агентство державного майна отримало запити на передачу 648 одиниць історичних та художніх активів. Для 99 з цих активів вартістю 501 мільйон євро вже завершено процес передачі.

Управління спадщиною – Децентралізація пам'ятників – Франція

Відповідно до французького закону 2004 року, місцеві органи влади мають можливість здійснити запит щодо передачі пам'ятника, включеного до списку, що опублікований Державною Радою Франції. Місцеві органи влади мали 12 місяців на представлення проекту збереження і відновлення культурного значення переданого пам'ятника. За два роки на баланс місцевих органів влади було передано 65 пам'ятників (chateau du Haut-Koenigsbourg, abbaye de Notre-Dame-en-Vaux, Site archeologique de Vaison-la-Romaine, Domaine de Chaumont-sur-Loire, chateau de Chateauneuf-en-Auxois...)

Рівень якості проектів був проаналізований Міністерством культури (на місцях та на національному рівні), а також договір щодо кожного переданого пам'ятника був доопрацьований і підписаний Префектом регіону разом з представником місцевого органу влади. Відповідно до закону 2004

року, проект реставрації та збереження, представлений місцевим органом влади, частково фінансується за рахунок субсидії з державного бюджету. Результати дії закону 2004 року, представлені у доповіді Французького Сенату, видаються досить обнадійливими та такими, що стимулюють реальну регіональну культурну динаміку, а також зміцнюють регіональну ідентичність. Представники Сенату визнали збільшення годин роботи, ріст кількості культурних заходів та потоку відвідувачів, збільшення виручки, диверсифікацію культурної політики та партнерства, підвищення якості прийому, інформування та допомоги громадськості. Представники Сенату зазначили також наступні ризики: нерівномірний розподіл державних субсидій призводить до нерівних відносин між місцевими органами влади, побоювання, що комерційні інтереси можуть впливати на збереження спадщини, ризик того, що у випадку економічної або фінансової кризи місцеві органи влади можуть отримати спокусу продати пам'ятник приватним особам або компаніям.

Управління спадщиною – Centre des Monuments Nationaux (CMN) – Франція

Заклад зі столітньою історією, спадкоємець Caisse nationale des monuments historiques et préhistoriques, створена в 1914 році, Centre des Monuments Nationaux є державною установою при Міністерстві культури та комунікації. CMN є державним закладом адміністративного типу (PEA) в рамках публічного права з бюджетною автономією, який фінансується за рахунок підтримки громадських фондів (12,8 мільйонів євро), а також ресурсів, отримуваних від довірених пам'ятників (69,5 мільйонів євро), та контролюється Міністерством культури Франції і Радою директорів, включаючи Міністерство економіки та фінансів Франції.

Кодекс французької спадщини наділив CMN трьома додатковими місіями:

- збереження історичних будівель та їхніх колекцій;
- поширення знань та їхня презентація широкій публіці, підтримка їх розповсюдження та використання;
- стимулювання залучення національних пам'ятників до участі у культурному житті та розвиток туризму при взаємодії з регіональними культурними філіями, місцевими органами влади та мережею культурних інституцій.

Пам'ятники, які знаходяться у віданні CMN, функціонують у вигляді мережі відповідно до двох принципів: принцип абсолютної фінансової взаємозалежності ресурсів (дохід, отриманий від довіреного пам'ятника, потрапляє до бюджету інституції, яка кредитує інші пам'ятники мережі

відповідно до їхніх потреб); організаційний принцип базується на спільних проектах, ресурсах та обміні навичками.

SMN здійснює управління 89-ма національними пам'ятниками, які належать державі (всього 8,6 мільйонів відвідувачів за 2015 рік). У 2014 році запущено або продовжено 100 реставраційних проектів. SMN уповноважене управляти державними пам'ятниками, які знаходяться у власності місцевих органів влади. SMN також має право заключати контракти з місцевими органами влади в сфері управління пам'ятниками та передачі знань місцевим кураторам та керуючим пам'ятниками. Інституція організовує тренінги по нарощуванню потенціалу для кураторів та керуючих пам'ятниками з метою підвищення відповідальності та вдосконалення їхніх навичок. Завдяки цим планам розвитку у 2015 році організовано 400 культурних заходів та підписано 90 угод з місцевими органами влади з метою підвищення привабливості регіоні і в результаті зростання прямих економічних прибутків регіону.

Centre Pompidou Metz, PISC – Франція

Centre Pompidou Metz є одним з найзначніших культурних проектів Франції в рамках децентралізації.

Centre Pompidou переніс свою модель до східного регіону Франції та запропонував свої ноу-хау та колекції у партнерстві з органами місцевого самоврядування, забезпечуючи необхідне первинне фінансування, а також гарантуючи наукову та культурну незалежність.

Centre Pompidou-Metz не являється ні філією, ані додатком Centre Pompidou Paris, але є сестринською установою, незалежною у своєму науковому та культурному виборі, та здатною розвивати власну програму.

Centre Pompidou-Metz є інвестицією вартістю 70 мільйонів євро з фінансуванням з боку ЄС, Французької держави та місцевих органів влади. Установа має 500 000 відвідувачів на рік, це дуже високий рівень порівняно з іншими регіональними інституціями Франції.

Управління спадщиною і децентралізація – Іспанія

В Іспанії Існують регіональні та національні реєстри. Регіональні реєстри зобов'язані вносити кожний новий об'єкт спадщини до національного. Ця система дає можливість, за рахунок об'єднання регіональних взаємодій, здійснювати охорону об'єктів разом з необхідністю вести національний комплексний реєстр.

Інститут культурної спадщини Іспанії ([*Instituto del Patrimonio Cultural de España*](#)) є специфічною установою з питань контролю та моніторингу інтервенцій. Також існують схожі регіональні інституції.

Звичайною практикою є призначати спеціальні юридичні особи для управління деякими з найважливіших міст або об'єктів спадщини (Об'єкти Всесвітньої спадщини), наприклад:

- [*Santiago de Compostela Consortium*](#)
- [*Toledo Consortium*](#)

Існують також численні приклади спільного управління культурними центрами через спеціальних юридичних осіб (консорціуми та фонди):

- [*Consortio del Teatro de la Maestranza de Sevilla.*](#)
- [*Consortio del Liceo de Barcelona.*](#)
- [*Consortio del MACBA.*](#)

4.2 Підтримки державно-приватного партнерства або фінансової автономії об'єктів спадщини чи великих культурних інституцій:

В *Італії* нещодавно прийнятий закон (DL. No 91/2013) дозволяє кооперативам молодих італійських та зарубіжних митців-резидентів Італії використовувати будь-які об'єкти державної власності в домашніх студіях задля створення художньої продукції, музики, танців або сучасного театру. Такі об'єкти власності виділяються в аренду на період не менше, ніж десять років, за символічну щомісячну плату, сума якої не перевищує 150 євро, включаючи звичайні витрати на технічне обслуговування, які стягуються з орендаря. Закон має на меті максимально швидко сприяти реалізації можливостей для створення та продукування сучасного мистецтва.

В *Італії*, в Пестумі (Paestum), новий директор особливо фокусується на промоції археологічних зон для місцевих мешканців, а не лише для туристів. Квиток, вартістю 15 євро на рік, дає можливість доступу місцевим мешканцям до археологічних парків та музеїв протягом цілого року, а також відвідання заходів. Така можливість закріплена виключно за місцевими мешканцями. Менеджмент організовує такі заходи з інсценування як «Римські дні Пестума» («Roman Days of Paestum») та реконструкцію сцен життя Римського періоду. За останній рік кількість

відвідувачів Пестуму зростає на 27%, дохід від продажу квитків зріс на 46%, також збільшилися дотації від бізнесу.

Приватне управління культурними об'єктами: Приклад Culturespace – Франція

Culturespace (CE) є компанією з обмеженою відповідальністю, дочірньою компанією GDF-Suez Group. CE розвиває та здійснює управління 11-ма об'єктами спадщини, серед яких: Orange antique theatre, Jacquemart-Andre museum (Paris), Arenes of Nimes, Maison Carree, Tour Magne (Nimes), Villa and Gardens Ephrussi de Rothschild (French Riviera). Створена в 1991 році, CE здійснює управління культурними об'єктами в рамках контракту з делегування державних послуг з річним оборотом більше 20 мільйонів євро за 1,7 мільйона відвідувачів у 2015 році.

Тривалість делегування державних послуг може різнитися. На прикладі Orange, тривалість делегування - 15 років. Відповідно до умов делегування CE сплачує державному власнику щорічну фіксовану суму. Дохід CE створюється лише за рахунок ресурсів, отримуваних від пам'ятників (плата за вхід, виставки та культурні заходи, оренда простору для приватних заходів, продаж сувенірів та книжковий магазин...) в рамках специфікацій державного делегування. Основними місіями, покладеними на CE головним чином стосуються управління культурними об'єктами, інтерпретації спадщини, комунікації та анімації, включаючи тимчасові виставки, управління та якості прийому відвідувачів, політики продажу квитків і контролю. Місія CE також може стосуватися, залежно від суті делегованої місії, збереження об'єктів спадщини.

В Австрії управлінська структура федеральних музеїв, Національної бібліотеки та федеральних театрів децентралізована. Вони належать до державної власності, але, відповідно до закону, уряд надав їм повну автономію. Згідно закону, інституції отримують значне фінансування з федерального бюджету (112 мільйонів євро для федеральних музеїв і Національної бібліотеки та 156 мільйонів євро для федеральних театрів), маючи змогу продовжувати надавати послуги громадськості. Бюджету, який вони мають, достатньо для покриття витрат на заробітну плату та оренду.

Надання автономії федеральним музеям безумовно було кроком у вірному напрямі. Повна юридична та економічна свободи стали потужним імпульсом для розвитку музеїв в цілому, імпульс (який раніше був значно обмежений умовами простору та технічного оснащення в контексті відновлення музейної інфраструктури) та збільшення пропозиції

спеціальних виставок. Такі слівця як «професіоналізація», «автономізація», «нові підходи» та «послуги» стали ярликами цього тренду. Час від часу проводиться аналіз з метою виявлення того, які сфери потребують змін. В останні роки реалізується комплекс заходів щодо налагодження державно-корпоративного управління.

В Іспанії державна іспанська компанія *Paradores Nacionales* здійснює управління значною кількістю об'єктів спадщини (замки, монастирі і т.д.), які функціонують як [готелі](#).

PN демонструє успішний підхід до збереження багатьох об'єктів спадщини, велика кількість яких знаходиться у маленьких селищах або сільській місцевості. *Paradores Nacionales* отримує від них фінансовий дохід (в якості готелів) та робить внесок у розвиток туризму та економіки на місцях, створюючи нові туристичні маршрути.

4.3 Залучення приватних інвестицій або фінансування культурної політики:

В Італії закон передбачає можливість відшкодування 19% від загальної суми витрат, понесених приватним власником, в обмін на зобов'язання обслуговування, захисту або реставрації культурних цінностей. Для бізнесу закон передбачає можливість безлімітного відшкодування, в залежності від прибутку, витрат на обслуговування, реставрацію та охорону.

Art bonus – закон 2014 року – надає податковий кредит у розмірі 65% від суми, наданої приватним особам, які здійснюють дотації на підтримання італійсько державної культурної спадщини, включаючи інституції, які займаються перформансом. У 2015 році закон забезпечив дохід у розмірі 57 мільйонів євро, у 2016 році – 71 мільйона євро.

Закон головним чином стосується діяльності місцевих органів влади (більше 50% залучених коштів).

З 1996 року закон також гарантує виділення частки доходу від Національної лотереї Міністерству культури. З 1997 року та кожні три роки після цього виділяється більше 500 мільйонів євро на проекти реставрації та відновлення культурної і мистецької спадщини.