



ІНФОРМАЦІЙНА ДОВІДКА

# Центри культурних послуг у громадах

Виклики та можливості під час війни

# Зміст

Вступ

3

---

Передумови створення центрів культурних послуг в Україні

4

---

Вплив повномасштабного вторгнення на сферу культури в Україні

5

---

Фінансування сфери культури в Україні

6

---

Нормативна база

7

---

Що таке Центр культурних послуг?

7

---

Цілі та завдання ЦКП

8

---

Організаційна структура ЦКП

9

---

Ключові елементи ЦКП

9

---

Напрями роботи ЦКП

11

---

Створення ЦКП

12

---

Залучення коштів на роботу ЦКП

17

---

Висновки

18

---

# Вступ

Соціальні зв'язки між членами груп та спільнот важливі для взаємодії та згуртованості їхніх учасників. Люди, які мають міцні соціальні зв'язки в громадах, можуть не тільки отримувати більше можливостей для реалізації власного потенціалу, але й бути активніше залученими до розв'язання проблем на рівні громад. Центри культурних послуг (далі – ЦКП) у громадах якраз і покликані допомагати мешканцям вибудовувати якісні соціальні зв'язки.

Культура – це основа національної ідентичності. ЦКП у громадах надають цьому поняттю практичного значення: вони підвищують доступність культури для всіх без винятку мешканців та об'єднують людей навколо спільних інтересів і активностей. ЦКП – це культурний простір і сервіс, якими може користуватися якнайширше коло жителів громади.

Ця довідка розроблена для місцевих управлінців у сфері культури, які працюють над створенням та розвитком ЦКП у своїх громадах, і яким потрібні **чіткі інструкції та прикладне розуміння процесів реформування.**



## Довідка містить:



Коротке дослідження контексту реформи та впливу повномасштабного вторгнення на сферу культури, а також аналіз нормативної бази та покрокові рекомендації зі створення ЦКП.



Приклади громад, які навіть під час війни змогли реорганізувати стару мережу закладів культури в ефективний формат ЦКП.

## Про Центр спільних дій

Центр спільних дій (далі – Центр) – громадська організація, яка працює в інтересах громадян України та є незалежною, політично нейтральною та незаангажованою в усіх аспектах своєї діяльності. Ми аналізуємо державні й місцеві політики, а також впроваджуємо інструменти залучення громадян у демократичні процеси.

Центр співпрацює з територіальними громадами у сфері управління мережами закладів культури з 2021 року. Ця довідка заснована на інформації, яку ми отримали

під час взаємодії з місцевими управлінцями та іншими стейкхолдерами у сфері культури Любешівської СТГ Волинської області та Буцацької МТГ Тернопільської області.

Також Центр опитав управлінців у сфері культури двох громад, які, попри близькість до фронту, фактично розгорнули діяльність ЦКП уже після початку повномасштабного вторгнення, – це Близнюківська СТГ Харківської області та Перещепинська МТГ Дніпропетровської області. Крім того, у довідці наведено успішні приклади організації ЦКП, взяті з відкритих джерел.

# Передумови створення центрів культурних послуг в Україні

Понад 100 років тому радянська росія окупувала більшу частину сучасної української території. Впокорити її було важко, тож окупаційна влада приділила значну увагу встановленню ідеологічного контролю над захопленими територіями, внаслідок чого ініціювала розбудову масштабної мережі закладів культури й дозволяла – клубів, сільбудів, хат-читалень та народних будинків.

Після розпаду Радянського Союзу 1991 року в спадок **незалежна Україна отримала розгалужену мережу закладів культури**, яка насправді мала на меті поширювати партійну ідеологію,

а не освічувати чи розважати громадян. Будинки культури, які утримували підприємства, поступово втрачали фінансування і занепадали внаслідок промислово-економічного спаду.

У 1994 році, в пік економічної нестабільності України, відповідальними за фінансування закладів культури стали місцеві ради. А під час фінансової кризи 2008-2011 років бюджетна підтримка закладів культури в регіонах ще більше скоротилася через зростання витрат на критичні сфери. У 2011 році уряд заборонив місцевим управлінцям розпоряджатися закладами культури без погодження “згори”.

Вже після 2014 року, внаслідок децентралізації, в Україні постали нові виклики для функціонування та утримання культурних закладів в об'єднаних територіальних громадах.

Це стосується, зокрема, їхнього статусу, процесу передачі громадам, системи фінансування, а також нормативно-правового та методичного забезпечення. Громади й надалі дотримувалися стандартів, які не відповідали їхнім інфраструктурним та фінансовим можливостям, як-от співвідношення кількості місць у клубах до чисельності населення чи відстані між клубними закладами та бібліотеками.

З метою визначення на законодавчому рівні загальних засад надання громадянам якісних і доступних культурних послуг Верховна Рада України 29 квітня 2021 року ухвалила, а 31 травня 2021 року Президент підписав Закон “Про внесення змін до Закону України “Про культуру” щодо загальних засад надання населенню культурних послуг”. Закон визначає терміни “центр культурних послуг” та “культурна послуга”. Також він вводить поняття базового набору культурних послуг та запроваджує методики обрахунку його собівартості, що в майбутньому має стати підґрунтям для запровадження в законодавстві культурної субвенції.

## Досвід громад

У 2021 році, на початку співпраці з Буцацькою громадою, аналітики Центру провели опитування, щоб визначити проблеми, які турбують мешканців. Люди розповіли, що не ходять у заклади культури в деяких селах, бо ті насправді не функціонують. Приміщення подекуди були в поганому стані, з опаленням – проблеми, тож взимку там перебувати взагалі важкувато.

Також у 2021 році Центр провів опитування жителів Любешівської громади. Половина опитаних стверджувала, що за 2019-2020 роки жодного разу не відвідувала заклади культури в громаді. Понад 20 разів за цей час їх відвідав лише кожен шостий респондент. Опитані зазначали, що не відвідували заклади культури через те, що частина з них де-факто не працює, а ті, що працюють, проводять неякісні заходи. Більш ніж половина респондентів вважали, що бібліотечні та клубні заклади громади працювали незадовільно.

# Вплив повномасштабного вторгнення на сферу культури в Україні

Низька народжуваність, висока смертність, міграція українців за кордон – усі ці проблеми загострилися з початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну. За даними ООН, станом на 1 січня 2024 року населення України становило

**37 441 000 осіб** 👤

та, за прогнозом, може скоротитися ще більше ніж на 5 млн до 2050 року.

**У таких умовах питання реформування наявних мереж культурних закладів стало ще актуальнішим.** Працівники сфери культури зіштовхнулися з новими викликами та загрозами – потребами працювати в умовах обстрілів та скорочення фінансування. Частина з них мусила евакуюватися й вивозити культурні цінності в безпечніші громади.



Згідно з опитуванням, проведеним Міністерством культури та інформаційної політики України та Українським культурним фондом у 2022 році, 22% креативних підприємців та креативних фахівців формально зберегли роботу, але по факту не працювали. Ще 14% залишилися без роботи, але шукали нові можливості. Крім того, 45% підприємств, де працювали респонденти, зіткнулися зі зменшенням або повним зникненням замовлень і продажів, 21% виплачували зарплати не повністю, а 20% відправили працівників у простій.

Загалом станом на грудень 2024 року, відповідно до даних Міністерства культури та стратегічних комунікацій України, **збитків зазнали 2 156 закладів культури, з яких 382 (17,7%) були знищені.**

Руйнувань зазнали заклади культури на території 300 територіальних громад. Крім того, за даними обласних та Київської міської військових адміністрацій, в Україні було пошкоджено 1 255 пам'яток культурної спадщини.

За підрахунками Світового банку, втрати сектору культури та туризму України внаслідок збройної агресії Росії склали

**19,6 млрд доларів**

А збитки, завдані інфраструктурі сфер культури, релігії та туризму, складають 2,4 млрд доларів. Як результат, після початку повномасштабної війни Росії проти України 12,5 млн українців втратили доступ до культурних послуг, а ще 13 млн обмежені в їх отриманні.



# Фінансування сфери культури в Україні

**З початку повномасштабної війни значно змінилося й фінансове забезпечення сфери культури в Україні.**



Згідно з даними Комітету Верховної Ради України з питань гуманітарної та інформаційної політики, у зведеному бюджеті України 2022 року номінальних видатків на культуру та мистецтво було проведено на 20,74% менше, ніж у 2021 році. Як результат, у 2022 році через перерозподіл бюджету заклади культури недоотримали 30-40% підтримки від держави. У зведеному бюджеті України 2023 року було проведено номінальних видатків на культуру та мистецтво на 11,83% більше, ніж попереднього року, а у 2024 році їхній річний обсяг має зрости ще на 18%. Але вже проєктом Зведеного бюджету України на 2025 рік передбачається їхнє зменшення на 0,4%.

Загалом, ще до початку реформи децентралізації, частка витрат на сферу культури у місцевих бюджетах була значно вищою. Відповідно до даних Міністерства культури та інформаційної політики України, упродовж 2012-2019 рр. частка видатків на культуру та мистецтво

у державному бюджеті була на рівні 0,3-0,5%, у той час, як у місцевих бюджетах складала 2,2-3,1%. Однак такий розподіл на рівні місцевого самоврядування теж змінився з початку повномасштабної війни. Порівняно з 2021 роком, у 2022 більш ніж на чверть знизилося фінансування культурної сфери: з 610 млн доларів до 453 млн доларів. Це негативно позначилося на розвитку культури у громадах, адже сфера і так була фактично залежною від розмірів фінансування з місцевих бюджетів.

Через необхідність перерозподілу видатків на потреби безпеки та оборони втілення реформи створення ЦКП призупинили, адже в державному бюджеті на 2022 рік передбачали субвенцію на будівництво ЦКП у розмірі 3,7 млн доларів, однак у березні 2022 року ці кошти були спрямовані на посилення обороноздатності держави. У результаті громади залишилися без державної підтримки в процесі реформування своїх мереж закладів культури.

Тож питання відбудови та функціонування культурних установ під час воєнного стану є досить складним та спірним, оскільки передусім у громадах виділяють кошти на відновлення критичної інфраструктури, зокрема освітніх і медичних закладів. **Проте культурні заклади також заслуговують на нове життя**, адже створення та функціонування ЦКП у громадах сприяє формуванню та посиленню відчуття єдності жителів, їх комунікації та співпраці, а відтак і урізноманітнює дозвілля громадян.

# Нормативна база

Питання створення та функціонування ЦКП регулюється такими нормативно-правовими актами:

- Законом України “Про культуру”;
- Методичними рекомендаціями щодо створення й організації функціонування центрів культурних послуг у територіальних громадах, затвердженими наказом МКІП від 01 грудня 2022 року №466 (далі – Методичні рекомендації);
- Концепцією реформування системи забезпечення населення культурними послугами, схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23 січня 2019 року № 27;
- Планом заходів щодо реалізації Концепції реформування системи забезпечення населення культурними послугами, затвердженим розпорядженням Кабінету Міністрів України від 22 травня 2019 року № 355 тощо.

Також у співпраці з МКІП громадська організація “Товариство дослідників України” розробила практичний посібник “Центр культурних послуг у територіальній громаді” (2022), який містить практичні рекомендації громадам щодо організації, створення та функціонування ЦКП з урахуванням загальносвітових тенденцій розвитку культурної політики.

Ці та інші нормативно-правові акти, посібники було використано під час підготовки цієї інформаційної довідки.

## Що таке Центр культурних послуг?

**Культурна послуга** – дії фізичних та/або юридичних осіб, які провадять культурну діяльність, спрямовані на задоволення культурних, інтелектуальних потреб людини, забезпечення творчого, духовного розвитку особистості, що мають визначену вартість та споживаються в процесі надання (виконання) цих дій (Закон України “Про культуру”).



### **Центр культурних послуг –**

це багатофункціональний заклад культури, що утворюється з метою створення умов для забезпечення населення культурними послугами, раціонального та ефективного використання наявних ресурсів і матеріально-технічної бази закладів культури базової мережі місцевого рівня, їх модернізації.

Існує значна різниця у сприйнятті функцій культурних центрів в Україні та за кордоном. Якщо за кордоном намагалися максимально відійти від концепту культурних центрів виключно як точок проведення заходів для жителів громади, то в Україні такого переосмислення не було. В Україні центри культурних послуг розглядаються як установи для проведення культурних заходів, які мають забезпечувати мешканцям доступ до концертів, виставок, фестивалів тощо. Такий підхід обмежує можливості центрів культурних послуг і зводить до їхньої ролі, так і потенціал взаємодії з громадянами. Для прикладу, у Європі бачення культурних центрів відрізняється. Там вони здебільшого тісно пов'язані з місцевою

спільнотою і часто працюють із досить низьким бюджетом (з поєднанням державного, а іноді й приватного фінансування та квитків/плати за вхід). Водночас вони пропонують відкритий і гнучкий простір та поєднують професійну й аматорську, а також культурну та соціальну діяльність.

Тобто центри культури в Європі теж мають доволі обмежені бюджети. Це змушує їх шукати нові підходи до організації заходів і залучати кошти з різних джерел. Завдяки цьому вони працюють не як державні заклади, а як добровільні творчі об'єднання “людей для людей”.

# Цілі та завдання ЦКП

Діяльність центрів культурних послуг орієнтована на досягнення низки ключових цілей, серед яких, відповідно до Методичних рекомендацій, можуть бути:

- популяризація культури громади, залучення до проектів та заходів у сфері культури найширшої аудиторії всіх категорій та соціальних груп населення;
- формування ідентичності та згуртованості громади;
- формування єдиного культурно-партнерського простору;
- формування активної та свідомої позиції у підлітків та молоді, підтримка реалізації молодіжних ініціатив, розвитку і втілення інновацій та креативних ідей;
- забезпечення високих стандартів надання послуг;
- неформальна освіта та просвіта серед працівників сфери культури, інших сфер гуманітарної політики, населення всіх вікових груп;
- популяризація читання;
- залучення позабюджетних коштів на гуманітарний розвиток громади;
- створення балансу між розвитком культури та місцевим економічним розвитком в громаді та інші.

Головними завданнями ЦКП є:

- планування роботи та контроль за її виконанням та якістю;
- забезпечення матеріально-технічної бази;
- управління кадрами;
- звітування за роботу мережі закладів культури;
- залучення додаткових коштів та розбудова партнерств;
- підтримка та оновлення інфраструктури мережі;
- ведення комунікації, як зовнішньої та і внутрішньої;
- оцінка та оновлення культурної політики;
- надання платних послуг;
- надання безоплатних послуг.



# Організаційна структура ЦКП

Організаційна структура ЦКП може відрізнятися в різних територіальних громадах і залежати від кількості обраних напрямів роботи й ролей для ЦКП.

Засновник ЦКП може ухвалити рішення про необхідність (доцільність) створення філій ЦКП.

**Філія – відокремлений підрозділ юридичної особи**, що розташований поза її місцезнаходженням та здійснює всі або частину її функцій.

Філії не є юридичною особою, але наділяються майном юридичної особи, що їх створила, і діють на підставі затвердженого цією юридичною особою положення. Кожну філію очолює керівник.

Головними завданнями філій є:

- Організація роботи структурного підрозділу (філії) і звітування.
- Проведення діяльності у сфері культури й надання платних та безоплатних послуг.
- Комунікація та висвітлення діяльності філії у соціальних мережах та на офіційному вебсайті громади.

## Ключові елементи ЦКП

Згідно з Методичними рекомендаціями, ключові елементи ЦКП, що забезпечують здатність надавати якісні культурні послуги й тим самим задовольняти потреби жителів громади, включають:



**Зручне розташування для відвідування жителями територіальної громади/суміжних територіальних громад**

Слід визначитися із територіальною доступністю ЦКП – для яких населених пунктів заклад знаходиться у пішій доступності, а для яких територіальна громада може забезпечити регулярне транспортне сполучення.



**Пішохідна**  
Не більше 5 км



**Транспортна**  
Не більше 20 км

**Цей показник може індивідуально визначити кожна територіальна громада**, враховуючи наявні варіанти шляхів сполучення між населеними пунктами, якість автомобільних доріг, тривалість підвезення тощо.



## Сучасну матеріально-технічну базу

Техніка та обладнання ЦКП мають забезпечувати потребу громади для надання базового набору культурних послуг. Це предмети та матеріали, які можуть знадобитися для повноцінної роботи багатофункціонального закладу, зокрема:

- меблі (столи, стільці, фліпчарти та інші предмети, які знадобляться для обладнання приміщень);
- комп'ютери та програмне забезпечення, ксерокопіювальна техніка;
- звукове та світлове обладнання;
- оновлення книжкових фондів і передплата періодичних видань;
- комплекти сценічних костюмів для дитячих і дорослих колективів;
- експозиційне обладнання та інвентар для пакування, переміщення музейних предметів (за потреби).



## Забезпечення кваліфікованими кадрами

Центри культурних послуг для ефективного функціонування та якісного надання послуг повинні бути забезпечені кваліфікованими кадрами.

Працівники ЦКП повинні:

- мати освіту в галузі знань "Культура і мистецтво" або суміжних спеціальностей;
- розуміти чинне законодавство та нормативні акти, що регулюють культурно-дозвілєву діяльність;
- знати форми й методи організації роботи з населенням з урахуванням демографічних, вікових і національних особливостей;
- систематично підвищувати професійну кваліфікацію.

**Дотримання всіх цих елементів формує спроможність** забезпечувати надання комплексу культурних послуг, консультаційної, інформаційної допомоги, доступу до користування приміщеннями та обладнанням для творчості, неформального навчання та спілкування жителів територіальної громади з урахуванням чисельності, вікового, статевого, національного, соціального, професійного складу населення, а також державних мінімальних стандартів забезпечення громадян культурними послугами.

# Напрями роботи ЦКП

Напрями роботи центру культурних послуг формуються згідно з потребами та інтересами жителів територіальної громади/суміжних територіальних громад.

Для створення ЦКП можна обрати модель, залежно від кількості відвідувачів з урахуванням територіальної доступності ЦКП, фінансової спроможності територіальної громади й потреб населення. Органи місцевого самоврядування можуть комбінувати змістовні модулі **культурного** та **не культурного** блоків.

## КУЛЬТУРНИЙ БЛОК

- клубна діяльність;
- бібліотечна справа та доступ до інформації;
- музейна справа та виставкова діяльність;
- позашкільне навчання мистецтва.

## НЕКУЛЬТУРНИЙ БЛОК

- соціальна підтримка;
- гуманітарний розвиток;
- оздоровчо-спортивна діяльність;
- торгівля і малий бізнес.

Залежно від пропорції послуг культурного та не культурного блоків, у Методичних рекомендаціях запропоновано 3 моделі ЦКП:

### → Базова

не менше ніж 90%

діяльності має стосуватися безпосередньо культурних послуг. Змістовні модулі ЦКП є мінімально необхідними для рівномірного розвитку основних напрямів культурного дозвілля;

### → Оптимальна

не менше ніж 65%

діяльності стосується культурних послуг, а інша частина діяльності спрямована на всебічний розвиток особистості, навчання, зустрічі, створення якісних і комфортних умов життя в громаді (соціальні, гуманітарні, спортивні, торгівельні послуги тощо);

### → Розширена

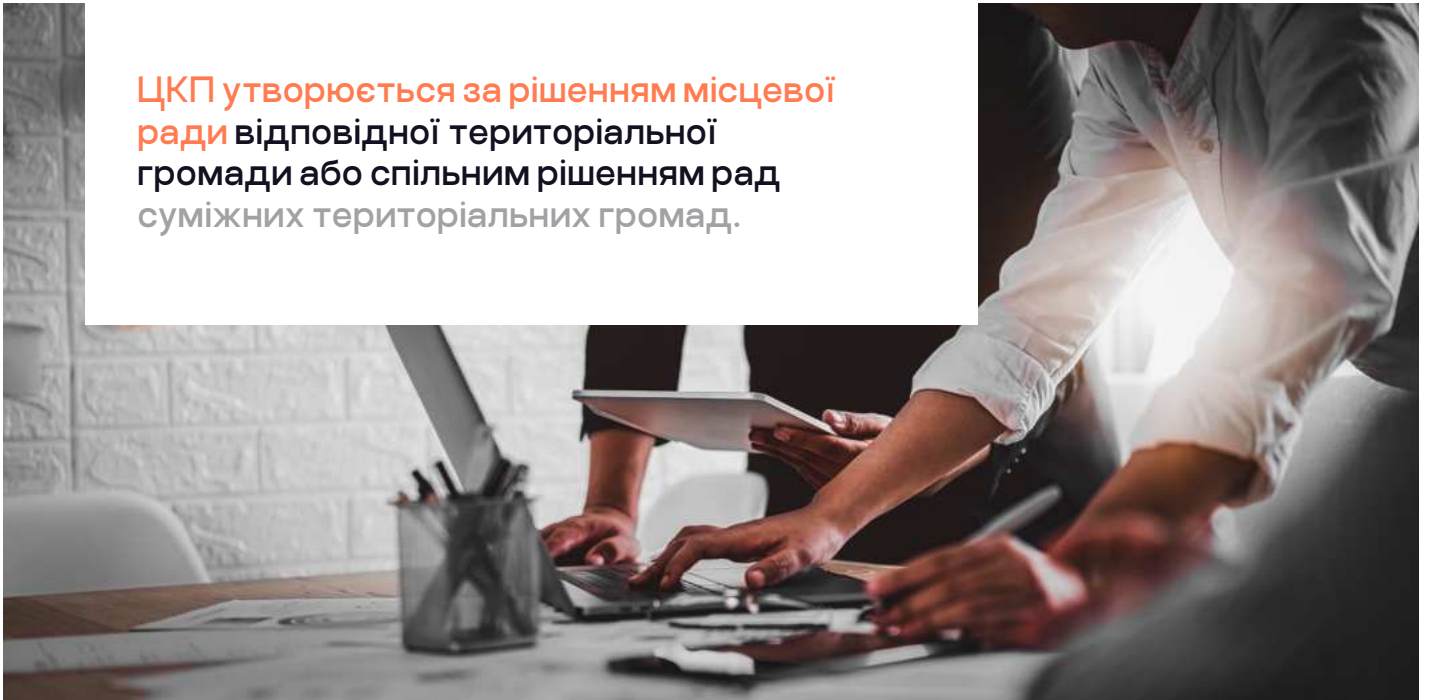
не менше ніж 50%

діяльності має стосуватися безпосередньо культурних послуг. Діяльність такого ЦКП спрямована на посилення комунікацій між різними групами жителів громади, міжсекторальну взаємодію в громаді, її всебічний розвиток. Це майданчик для розвитку культури, креативності, дозвілля, консультацій, комунікацій, зустрічей, навчання, ухвалення рішень, базованих на діалозі з громадою, місце підтримки кожної людини.

Важливо під час вибору моделі ЦКП також вивчити й проаналізувати запит жителів громади на конкретні напрямки культурної та іншої діяльності, а також потреби жителів у певних видах культурних і суміжних до них послуг. Для цього можна провести опитування, глибинні та фокус-групові інтерв'ю серед мешканців.

# Створення ЦКП

ЦКП утворюється за рішенням місцевої ради відповідної територіальної громади або спільним рішенням рад суміжних територіальних громад.



ЦКП може створюватися в різних організаційно-правових формах:

- комунальна організація (установа, заклад) – утворюється компетентним органом місцевого самоврядування в розпорядчому порядку на базі відокремленої частини комунальної власності й входить до сфери його управління;
- комунальне унітарне підприємство – підприємство, утворене компетентним органом місцевого самоврядування в розпорядчому порядку на базі відокремленої частини комунальної власності й входить до сфери його управління;
- спільне комунальне підприємство – підприємство, що діє на договірних засадах спільного фінансування (утримання) відповідними територіальними громадами – суб'єктами співробітництва.

Комунальний заклад немає проблем в отриманні коштів субвенцій із державного бюджету, його повністю утримують коштом видатків з місцевого бюджету, а заробітна плата є захищеною статтею видатків. Тому, відповідно до Методичних рекомендацій, ЦКП рекомендовано створювати саме як комунальний заклад.

При створенні ЦКП необхідно обов'язково **враховувати вимоги державних соціальних нормативів** у сфері обслуговування закладами культури та послугами, які вони надають.

## Етапи створення ЦКП:

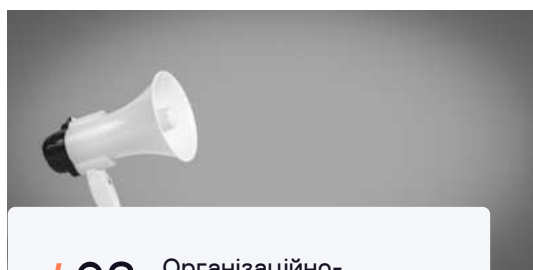
Процес створення ЦКП, згідно з Методичними рекомендаціями, рекомендовано розділити на чотири етапи:



/ 01 Початковий



/ 02 Аналітичний



/ 03 Організаційно-комунікаційний



/ 04 Організаційно-правовий та будівельний

### 01 / Початковий етап

На цьому етапі МКІП рекомендує створити робочу групу, яка буде відповідальною за повний аналітичний, організаційний і комунікаційний супровід процесу створення ЦКП у територіальній громаді.

**Оптимальна кількість членів робочої групи – 15-17 осіб.** До її складу можуть входити управлінці сфери культури, місцеві депутати, працівники закладів культури, члени молодіжної ради, громадські активісти, представники місцевого бізнесу.

Робоча група має розробити календарний **план-графік** створення ЦКП в територіальній громаді й далі працювати відповідно до цього плану.

#### Досвід громад

У Перещепинській громаді місцева депутатка ініціювала обговорення щодо створення ЦКП, а голова громади та інші депутати підтримали її. Коли у 2022 році МКІП презентувало Методичні рекомендації, міська рада почала опиратися на прописаний у них алгоритм дій і створила робочу групу, що складалася з представників органів місцевого самоврядування, клубів і молодіжних лідерів.



## 02 / Аналітичний етап

Робочій групі рекомендовано вивчити теперішній стан розвитку сфери культури у потенційній зоні обслуговування ЦКП та проаналізувати її ресурсний потенціал, спроможність громади створити ЦКП, потенційні групи цільової аудиторії ЦКП та їхній запит на культурні й суміжні до них послуги, після чого визначитися з оптимальним способом створення ЦКП. Відповідну оцінку рекомендовано проводити з використанням SWOT-аналізу (визначення слабких і сильних сторін, а також можливостей і загроз, які можуть виникнути перед громадою на шляху створення ЦКП).

Також варто провести опитування серед населення громади для визначення потреб у культурних послугах, які можуть бути надані в громаді, а також потреб у оновленні закладів культури та організації їхньої роботи.

За результатами проведеної роботи має бути сформовано підсумковий документ щодо узагальненого варіанту моделі ЦКП із визначенням:

- способу створення ЦКП (нове будівництво чи реорганізація наявного закладу);
- місця розташування ЦКП та переліку населених пунктів, які він буде обслуговувати;
- територіальної доступності ЦКП (пішохідної, транспортної);
- цільових аудиторій перспективних відвідувачів ЦКП;
- варіантів змістовних модулів та послуг, які надаватимуться в ЦКП;
- переліку платних послуг ЦКП та їхньої орієнтовної вартості.

### Досвід громад

Перещепинська громада провела громадські слухання у населених пунктах, де знаходилися заклади культури. Під час цих зустрічей робоча група збирала ідеї, які пізніше аналізувала, враховуючи мапу громади, кількість населення та якість транспортного сполучення. Спершу виник план створити кілька ЦКП через приєднання сільських клубів один до одного, проте консультації з жителями допомогли краще зрозуміти настрої населення та матеріальний стан осередків культури.

## 03 / Організаційно-комунікаційний етап

Робочій групі рекомендовано розробити орієнтовну організаційно-управлінську структуру ЦКП, узгодити своє бачення майбутнього ЦКП із баченням жителів громади шляхом проведення широкого громадського обговорення узагальненого варіанту моделі ЦКП та, в разі необхідності, відкоригувати його за результатами проведеного громадського обговорення.

У період громадського обговорення рекомендовано провести перемовини з представниками бізнесу, що працюють на потенційній території обслуговування ЦКП. Можна знайти партнерів, що зможуть долучитись як до безпосереднього

створення ЦКП, так і запропонувати свої послуги в ЦКП, наприклад, відкриття кав'ярні, фітнес-центру, книжкового або канцелярського магазину тощо.

Також варто розглянути можливість складання бізнес-плану та концепції для ЦКП, що допоможе залучити більше потенційних інвесторів та визначити місію, цілі, цінності, функції та ролі, цільову аудиторію та іншу установчу інформацію про ЦКП.

На цьому етапі засновник ЦКП може ухвалити рішення про необхідність (доцільність) створення філій ЦКП.

### Досвід громад

У Перещепинській громаді опитування показало, що в одному з населених пунктів не вистачало банкомату та кав'ярні, тож громада може створити не тільки власну модель ЦКП із розподіленням культурного та не культурного блоків, але й обрати таку структуру мережі, яка найкраще відповідатиме потребам жителів. Якщо у випадку Перещепинської громади робоча група ініціювала створення трьох ЦКП у трьох населених пунктах, то Близнюківська селищна рада ухвалила рішення про єдиний ЦКП із філіями в селах.

## 04 / Організаційно-правовий та будівельний етап

Потрібно обрати організаційно-правову форму, розробити проекти документів, необхідних для функціонування ЦКП, ухвалити відповідні рішення органів місцевого самоврядування, здійснити процедури державної реєстрації та заходи з будівництва ЦКП, якщо це необхідно, а також провести набір персоналу.

**Робоча група має підготувати:**

- проект статуту ЦКП;
- проект рішення місцевої ради про створення ЦКП та затвердження статуту ЦКП.

**Місцева рада ухвалює рішення про:**

- створення ЦКП;
- затвердження статуту ЦКП;
- визначення відповідального за державну реєстрацію юридичної особи ЦКП;
- затвердження видатків з місцевого бюджету територіальної громади на відповідний бюджетний період для створення та організації функціонування ЦКП.

Конкурс на посади керівника ЦКП відбувається відповідно до вимог законодавства.

У разі необхідності утворення філій або інших відокремлених структурних підрозділів ЦКП також потрібно ухвалити відповідне рішення та провести набір персоналу відповідно до вимог чинного законодавства.

ЦКП має стати не просто місцем, де знаходяться клуб і бібліотека, а **справжнім простором для навчання та зустрічей**. Тож недостатньо лише змінити вивіску на будинку культури й назвати його "Центром культурних послуг" – потрібно повністю реформувати установу або створити її з нуля.



Приміщення ЦКП повинно мати всі **необхідні умови** для надання якісних послуг.

Під час вибору приміщення варто враховувати його загальний стан, зокрема наявність водопостачання, опалення, каналізації, надійної електромережі. Рекомендується обирати приміщення з можливістю створення просторих зон, де можна облаштувати читальні зали, коворкінги, танцювальні та конференц-зали.

Під час вибору приміщення також необхідно враховувати витрати на його утримання і зіставляти це з бюджетом громади.

Окрему увагу слід приділити питанням безпеки, які стали особливо важливими після початку повномасштабного російського вторгнення в Україну, і передбачити наявність укриття в приміщенні ЦКП.

Якщо не знайдеться відповідного приміщення, яке підходить для роботи ЦКП і може бути модернізоване, варто розглянути варіант будівництва нової будівлі, що задовольнятиме всі потреби та доступним для жителів громади/сусідніх громад.

### Досвід громад

У Близнюківській громаді старе приміщення сільського клубу не було придатне для користування, тому селищна рада викупила приміщення іншого будинку, поставила на свій баланс та адаптувала для різних потреб. Так, декілька кімнат використовують під потреби батьків і дітей дошкільного віку, іншу – для надання психологічної допомоги. Ще в одній залі ЦКП організували ековечірку, де жителі обмінювалися речами, та літературну кав'ярню, де місцеві митці зачитували поезії за кавою.

У Бучацькій громаді опитування допомогло місцевому самоврядуванню почути запит людей. Відділ культури відремонтував будівлі, які були в критичному стані. Крім того, у 2023 році в громаді опалювали всі будинки культури. Також вдалося відремонтувати пошкоджені дахи, а на два будинки культури склали проектно-кошторисну документацію, щоб відремонтувати покрівлю вже у 2024 році.

# Залучення коштів на роботу ЦКП

Для того щоб ЦКП могли успішно виконувати свою місію, необхідно створити чітку систему підтримки їхньої діяльності як на етапі становлення, так і в процесі подальшого функціонування. Основою цієї підтримки є стабільне фінансування, адже реалізація культурних ініціатив потребує матеріальних і технічних ресурсів, а також професійного підходу до управління ними.



**Джерелами фінансування сфери культури, відповідно до Методичних рекомендацій, можуть бути:**

- *видатки з місцевого бюджету на культуру та мистецтво (КФКВК 0820 Культура та мистецтво), мистецьку освіту;*
- *спільні проєкти з приватними партнерами (бізнесом, громадськими організаціями, меценатами тощо) щодо розвитку культури в громаді;*
- *участь громади в конкурсній проєктній фінансуванні з Державного фонду регіонального розвитку на сферу культури (після початку повномасштабного російського вторгнення в Україну кошти ДФРР перенесено на підвищення обороноздатності країни);*
- *участь у проєктах матеріально-технічної допомоги.*

Щоб підвищити соціальну та культурну активність людей і створити умови для задоволення їхніх духовних, моральних та інтелектуальних потреб, **ЦКП можуть надавати платні послуги.**

Розрахунок вартості платних послуг заклади та установи культури роблять самостійно на основі економічно обґрунтованих витрат, включно зі сплатою податків, зборів (обов'язкових платежів) відповідно до Податкового кодексу України та з урахуванням положень (стандартів) бухгалтерського обліку. Вартість має бути не меншою за розмір понесених витрат.

## Досвід громад

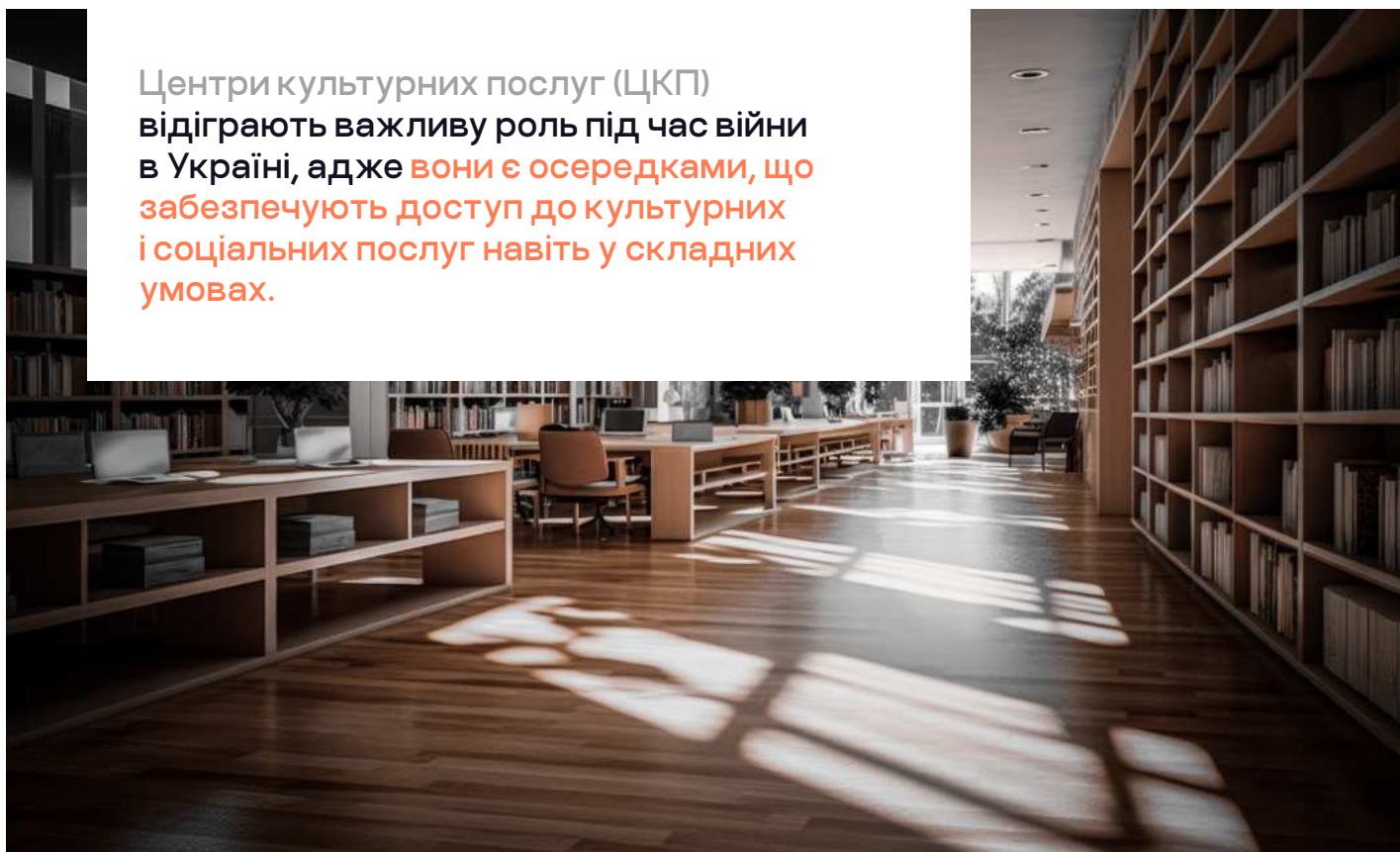
До співпраці з Центром заклади культури Буцацької громади фактично не надавали платних послуг, тож аналітики запропонували впровадити та врегулювати платні сервіси, й громада дослухалася. Наприклад, відвідати музей для дорослих коштує 30 гривень, з екскурсією – 100 гривень. Постійно діють тарифи у музичній і художній школах. Зросла плата за оренду приміщення будинку культури, яким, зокрема, користуються артисти, які приїжджають із концертами.

Орендар має сплатити будинку культури 10% виторгованих коштів. Для подій чи зустрічей за 300 гривень можна орендувати приміщення бібліотеки, а за 50 гривень – організувати фотосесію.

Буцацька громада успішно втілила рекомендацію Центру – залучати кошти із грантів та платних послуг. Завдяки цьому вдалося зробити ремонти й провести опалення, купити новішу техніку, зберегти зарплату працівникам і навіть відремонтувати укріття в будинку культури.

# Висновки

Центри культурних послуг (ЦКП) відіграють важливу роль під час війни в Україні, адже вони є осередками, що забезпечують доступ до культурних і соціальних послуг навіть у складних умовах.



Нині ЦКП можуть стати платформами для підтримки громади, інтеграції вимушених переселенців, збереження культурної спадщини та розвитку локальних ініціатив.

Створення ЦКП – це послідовний процес, що включає початковий, аналітичний, організаційно-комунікаційний, організаційно-правовий та будівельний етапи.

Вони передбачають формування робочої групи, аналіз потреб і ресурсів громади, розробку моделі ЦКП, широке громадське обговорення та ухвалення необхідних рішень місцевою владою.



Важливо диверсифікувати джерела фінансування ЦКП.

Це можуть бути кошти місцевого бюджету, партнерство з бізнесом, грантові конкурси та програми підтримки. Додатково ЦКП можуть надавати платні послуги, вартість яких визначається на основі економічно обґрунтованих витрат. Такий підхід сприятиме фінансовій стійкості ЦКП і розвитку культурної активності громади.



## Над документом працювали

### Автори

Марина Охріменко, аналітикиня політик,  
дослідниця

Данило Ящук, аналітик політик, дослідник

Дар'я Бевзюк, національна аналітикиня,  
дослідниця

Роксолана Нестеренко, регіональна  
аналітикиня, дослідниця (2022-2024)

### Редактура

Марина Євтушок, головна редакторка

Андрій Карпенко, менеджер із залучення  
громадян

### Методологічний супровід

Євген Мартинюк, керівник напрямку аналізу  
політик та досліджень

### Верстка

Наталія Зуєва, графічна дизайнерка

Центр спільних дій – громадська організація, яка працює в інтересах громадян України та є незалежною, політично нейтральною та незаангажованою в усіх аспектах своєї діяльності.


Ми займаємось аналізом державної й місцевих політик, впроваджуємо інструменти залучення громадян до ухвалення рішень та участі в демократичних процесах, а також просуваємо демократичні зміни.


 **ЦЕНТР  
СПІЛЬНИХ  
ДІЙ**

 [centreua.org](https://centreua.org)

 [facebook.com/centreua.org](https://facebook.com/centreua.org)

 [@centreua](https://youtube.com/centreua)

 [@centreof\\_ua](https://twitter.com/centreof_ua)

 [@centreua](https://instagram.com/centreua)



CENTREUA.ORG

 ЦЕНТР  
СПІЛЬНИХ  
ДІЙ