

ОЦІНЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКОГО ІНСТИТУТУ КНИГИ

Звіт

DOI 10.70719/respol.2025.70

2025



Зміст

Вступ: цілі та методологія	7
Резюме	11
1. Список скорочень	14
2. Аналіз функцій УІК і рівня функційної координації діяльності з Міністерством та іншими інституціями МКСК (УКФ, УІ)	16
2.1. Функційний аналіз УІК	16
2.2. Способи й механізми координації діяльності УІК з політиками (policy-makers) та планами дій Міністерства.	26
2.3. Ключові виклики та рекомендації щодо їх розв'язання, оцінювання фактичного стану суб'єктності УІК в управлінській ієрархії.	27
3. Оцінювання спроможності УІК з погляду людських ресурсів	29
3.1. Спроможність УІК з погляду людських ресурсів (плинність кадрів, спроможність команди), процесів розвитку персоналу, репутації роботодавця тощо.	29
3.1.1. Кадрова спроможність та структура команди	29
3.1.2. Плинність кадрів	30
3.1.3. Розвиток персоналу	30
3.1.4. Репутація роботодавця	30
Висновок з п. 3.1:	31
3.2. Потреба в залученні платних експертів за зразком УКФ, запровадженні окремого структурного підрозділу із залученням донорів та формуванням партнерств і колаборацій.	31

3.2.1. Потреба в залученні платних експертів (за зразком УКФ)	31
3.2.2. Необхідність створити підрозділ із роботи з донорами та партнерами	32
4. Поточний стан організації бізнес-процесів: ефективність та її показники, ключові виклики	34
4.1. Організаційна структура УІК	34
4.2. Основні показники діяльності УІК: досягнення за 2018–2023, 2024 роки та плани на 2025 рік	35
4.3. Ключові виклики в організації бізнес-процесів	38
5. Система управління УІК – спроможність органів управління, можливість та ефективність процесів ухвалення стратегічних рішень, рівень стратегічного лідерства керівниками, наявність і стан впровадження стратегій розвитку тощо.	40
5.1. Органи управління та їхня спроможність	40
5.2. Ухвалення стратегічних рішень: можливість та ефективність ..	41
5.3. Стратегічне лідерство керівництва	41
5.4. Стратегія розвитку Інституту	42
6. Способи планування та впровадження програмної діяльності (заходи, програми, проєкти) УІК, системи моніторингу та оцінювання впливу.	43
6.1. Способи планування та впровадження програмної діяльності УІК.	43
6.1.1. Типи програмної діяльності УІК	43
6.1.2. Планування програмної діяльності	44
6.1.3. Оцінювання програмної діяльності УІК	46
6.2. Системи моніторингу та оцінювання впливу.	49

6.2.1. Поточна система моніторингу та звітності	49
6.2.2. Що можна зробити для запровадження дієвої системи моніторингу й оцінювання (M&E)	50
7. Бюджетне планування та фінансовий менеджмент (зокрема, бюджетне планування), ефективність впровадження програм фінансування, ключові виклики та способи їх розв'язання.	51
8. Інфраструктура: аналіз фізичної та цифрової інфраструктури УІК	53
8.1. Аналіз стану фізичної інфраструктури УІК	53
8.2. Аналіз стану цифрової інфраструктури	54
8.2.1. Офіційний сайт УІК	54
8.2.2. Сторінки УІК у соціальних мережах	54
8.2.3. Цифровий пріоритет УІК	55
8.2.4. Електронний каталог «Книжки на ринку»	55
8.2.5. «Українська цифрова бібліотека»	56
8.2.6. Проблеми ІУК під час реалізації згаданих проєктів	56
9. Оцінювання механізмів та процесів, завдяки яким УІК залучає заінтересовані сторони та вибудовує партнерські відносини. Аналіз ефективності взаємодії УІК з Міністерством культури та іншими центральними органами виконавчої влади, а також Держкомтелерадіо, Книжковою палатою, УКРНОІВІ. Оцінювання практики реагування на потреби книжкової галузі	58
9.1. Основні заінтересовані сторони (stakeholders). Форми та механізми взаємодії:	58
9.2. Аналіз ефективності взаємодії УІК з Міністерством культури та іншими центральними органами виконавчої влади	60
9.3. Аналіз ефективності та результативності взаємодії УІК з	

інституціями, підпорядкованими МКСК: Держкомтелерадіо, Книжковою палатою, Держмистецтв.	62
9.4. Аналіз ефективності та результативності взаємодії УІК з УкрНОІВІ	64
9.5. Оцінювання практики реагування УІК на потреби книжкової галузі	65
10. Аналіз спроможності УІК розширити програмну діяльність, запустити нові операційні програми, охопити різні регіони та громади, сектори й індустрії.	67
10.1. Правовий статус Інституту	67
10.2. Аналіз спроможності УІК до міжсекторальної взаємодії	68
11. Оцінювання впливу змін, спричинених воєнним станом, на організаційну спроможність УІК	71
12. Рекомендації щодо ключових викликів організаційної спроможності агентства та способів їх розв'язання, зокрема Data-driven decision-making і методів отримання та використання таких даних. Система оцінювання ефективності (KPI) та її методологія. Пропозиції як покращити взаємодію з МКСК. Рекомендації щодо доцільності використання УІК для впровадження операційних програм Міністерства (або інших уповноважених за структурні фонди ЄС органів).	72
12.1. Ключові виклики організаційної спроможності УІК:	72
12.2. Рекомендації та шляхи їх реалізації	73
12.2.1. Покращення взаємодії з МКСК	73
12.2.2. Інституційна стратегія	73
12.2.3. Кадрова спроможність	74
12.2.4. Диверсифікація фінансування	75

12.2.5. Покращені планування та звітність: зближення річного плану роботи та паспорта бюджетної програми на рівні показників та відповідні звіти	75
12.2.6. Перехід до Data-driven decision-making	76
12.3. Рекомендації із запровадження системи оцінювання на основі ключових показників діяльності (КПД, англ. KPI, Key Performance Indicators)	77
12.3.1. Загальні принципи системи КПД Інституту. Структура КПД. Рівні оцінювання	78
12.3.2. Методологія оцінювання КПД	79
12.4. Рекомендації щодо доцільності використання УІК для впровадження операційних програм Міністерства (або інших уповноважених за структурні фонди ЄС органів)	80

Вступ: цілі та методологія

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

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

Тривалість проекту RES-POL – від січня 2024 до липня 2025 року.

У фокусі проекту RES-POL – чотири сектори (Мистецтво та культура, Культурна спадщина, Креативні індустрії та Медіа) і понад 20 підсекторів (індустрій та видів мистецької діяльності). Окремо RES-POL розглядає 10 істотних питань розвитку культури (конкурентна оплата праці, ефективність державних підприємств у сфері культури, фінансування креативних індустрій, моделі фінансування культурних послуг, громади та культурна спадщина, інтеграція з ЄС та культурна політика тощо).

Методологія проекту передбачає:

- Визначення істотних питань політики в секторах та підсекторах та їх опис в аналітичних записках і базових звітах;
- Аналіз 10 істотних питань розвитку культури у фокусі проекту та їх опис у базових звітах;
- Напрацювання й опис у стратегічних брифах пропозицій політик щодо істотних питань секторів та 10 істотних питань розвитку культури;
- Випрацювати зміни до кількох нормативно-правових актів та/або розробити концепції пілотних проєктів, щоб впровадити створені у проєкті політики;

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

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

Мета оцінювання організаційної спроможності Українського інституту книги (УІК) – визначити спроможність УІК у сфері управління МКСК до впровадження можливих операційних програм і надати рекомендації щодо посилення спроможності.

Методологія оцінювання передбачає:

- Провести кабінетне дослідження аналітичних матеріалів про стан та динаміку розвитку УІК, проаналізувати звіти МКСК, Рахункової палати та аналітичні матеріали проекту RES-POL;
- Провести напівструктуровані інтерв'ю з керівництвом та ключовими експертами УІК, керівниками профільних департаментів Міністерства;
- Провести напівструктуровані інтерв'ю з ключовими заінтересованими сторонами на рівні політики, а також із вигодонабувачами програм;
- Підготувати рекомендації для подальшого розроблення політик, які розв'язуватимуть визначені істотні питання.

Використано **методологію Інституційного оцінювання та розвитку потенціалу**, рекомендовану Європейською Комісією (що передбачає як аналітичну рамку погляд на організації як на відкриті системи):

- European Commission: Directorate-General for International Cooperation and Development, [Toolkit for capacity development](#), Publications Office, 2011;
- European Commission: EuropeAid Co-operation Office, [Institutional assessment and capacity development – Why, what and how?](#), Publications Office, 2007.

Також використано **методологію екосистемного підходу** (що розглядає відкриту систему як складну, динамічну, взаємопов'язану сукупність дієвців, процесів, ресурсів і середовища, у якому вони функціонують):

- Кілієвич О. І. Екосистема суспільної політики: визначення, структура, функціонування, застосування. [Public policy, governance and communications in the EU member states and candidate countries: post-conference monograph](#) / [V. Burksiene et al.; gen. ed. by G. Riabtsev and V. Tertychka]; National University of Kyiv-Mohyla Academy [et al.]. Kyiv: NaUKMA, 2023. Р. 9–19;
- [Книжкова екосистема України: книгарні. Інтерактивна мапа](#);
- Шиян Г. [Істотні питання політики: книговидання та книгорозповсюдження](#). Аналітична записка. Проєкт RES-POL, 2024. DOI:10.70719/respol.2025.09 (с. 22 – екосистема книжкової індустрії).

Проведено напівструктуровані інтерв'ю з керівництвом та ключовими експертами УІК, зокрема з директоркою УІК Олександрою Коваль, заступниками директора Тетяною Поповою та Романом Рущенком, керівником відділу стратегічної роботи та аналітики Юрієм Марченком, провідною фахівчицею відділу промоції читання Вірою Карасьовою.

З першою заступницею міністра культури та стратегічних комунікації Галиною Григоренко та начальницею **управління видавничої справи та бібліотечної діяльності МКСК Людмилою Фіть** були зустрічі та консультації, їм передано перелік питань для обговорення, але змістовного обговорення не відбулося.

Проведено напівструктуровані інтерв'ю з ключовими заінтересованими сторонами на рівні політики, а також із вигодонабувачами програм, зокрема:

- Головою Наглядової Ради УІК, заступницею генерального директора Національної бібліотеки України імені Ярослава Мудрого, президенткою Української бібліотечної асоціації Оксаною Бруй;
- першим заступником Голови Держкомтелерадіо Богданом Черваком;
- начальником Управління дозвільної процедури та контролю за розповсюдженням видавничої продукції Держкомтелерадіо Сергієм Олійником;
- завідувачкою сектору видавничої справи Держкомтелерадіо Наталією Калюжною;
- керівницею сайту [Сенсор](#) Анастасією Євдокимовою (раніше працювала в УІК).

Автор документу

Олександр Кілієвич.

Рецензенти аналітичної записки:

Володимир Воробей – керівник групи ключових експертів RES-POL;

Ярина Заяць – радниця з розробки політик.

Літературний редактор: **Євген Редько**;

Дизайнер: **Ємець Богдан.**

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

При цитуванні тексту цієї аналітичної записки (повністю чи частково) необхідне пряме використання першоджерела з посиланням на нього.

Зміст цієї аналітичної записки є відповідальністю Громадської спілки «Центр "Регіональний розвиток"» і не обов'язково відображає позицію Європейського Союзу.

Резюме

Оцінено спроможність **Українського інституту книги (УІК)** у сфері управління МКСК до впровадження можливих операційних програм і надано рекомендації щодо посилення цієї спроможності. У дослідженні:

- проаналізовано функції УІК і рівень функційної координації діяльності з МКСК та іншими його інституціями, зокрема здійснено функційний аналіз УІК, визначено способи й механізми координації його діяльності з політиками та планами дій Міністерства, визначено ключові виклики й надано рекомендації щодо їх розв'язання, оцінено фактичний стан суб'єктності УІК в управлінській ієрархії;
- оцінено спроможність УІК з погляду людських ресурсів, процесів розвитку персоналу, репутації роботодавця тощо, вивчено потребу в залученні платних експертів за зразком УКФ, запровадженні окремого структурного підрозділу із залученням донорів та формуванням партнерств та колаборацій;
- оцінено поточний стан організації бізнес-процесів, зокрема розглянуто організаційну структуру УІК, проаналізовано основні показники його діяльності – досягнення за 2018–2024 роки та плани на 2025 рік, на підставі чого визначено ключові виклики в організації бізнес-процесів;
- проаналізовано систему управління УІК, зокрема спроможність органів управління, можливість та ефективність процесів ухвалення стратегічних рішень, рівень стратегічного лідерства керівництва, наявність і стан впровадження стратегій розвитку тощо;
- описано та проаналізовано способи планування та впровадження програмної діяльності (заходи, програми, проекти) УІК, стан поточної системи моніторингу та звітності, пропозиції щодо запровадження дієвої системи моніторингу та оцінювання впливу;
- оцінено бюджетне планування та фінансовий менеджмент (зокрема, бюджетного планування), ефективність впровадження програм фінансування, ключові виклики та способи їх розв'язання;
- проаналізовано стан фізичної та цифрової інфраструктури інституту, наявні проблеми на шляху цифрового розвитку УІК;

- оцінено механізми та процеси, завдяки яким УІК залучає заінтересовані сторони та вибудовує партнерські відносини; проаналізовано ефективність взаємодії агентства з Міністерством та іншими центральними органами виконавчої влади, оцінено практику реагування на потреби книжкової галузі;
- з огляду на правовий статус УІК, проаналізовано спроможність УІК розширити програмну діяльність, запустити нові операційні програми, охопити різні, сектори та індустрії;
- оцінено вплив змін, спричинених воєнним станом, на організаційну спроможність УІК;
- визначено ключові виклики організаційної спроможності УІК, надано рекомендації та шляхи їх реалізації щодо покращення взаємодії з МКСК, розроблення інституційної стратегії УІК, посилення кадрової спроможності, диверсифікації фінансування, переходу до Data-driven decision-making;
- надано рекомендації із запровадження системи оцінювання основних ключових показників діяльності / ефективності (KPI) та окреслено методологію оцінювання KPI як складника стратегічного аудиту;
- надано рекомендації щодо доцільності використання УІК для впровадження операційних програм Міністерства (або інших уповноважених за структурні фонди ЄС органів);
- визначено, що УІК має потенціал стати **«національним центром компетенцій у сфері книжкової політики та читання»**, який буде результативно і ефективно адмініструвати відповідну частину європейських коштів у сфері культури.

Головний висновок

УІК має потенціал стати **«національним центром компетенцій у сфері книжкової політики та читання»**, який буде результативно та ефективно адмініструвати відповідну частину європейських коштів у сфері культури:

- УІК має позитивний управлінський досвід реалізації масштабних тривалих програм, кожна з яких охоплює широке коло завдань з різних аспектів книговидання, популяризації читання, міжнародної промоції

української літератури.

- Команда УІК має значну експертну спроможність у книговидавничій сфері, яка спирається на глибоке розуміння галузевих процесів та заслужену репутацію й довіру серед основних заінтересованих сторін.
- УІК – повноцінний партнер багатьох європейських книжкових ярмарків, член європейських мереж EnLit, Aldus, EU-Read, партнер Федерації європейських видавців, співвиконавець проєктів «Креативної Європи».
- Управлінські процеси в УІК побудовані з використанням цифрових інструментів.

Водночас:

- Потрібно уточнити правовий статус УІК як можливого адміністратора європейських коштів.
- Бажано адаптувати до вимог ЄС систему моніторингу діяльності й незалежного аудиту та оцінювання впливу.
- Необхідно навчати команди стандартів ЄС, використовуючи кошти європейських фондів та звітуючи про це.

1. Список скорочень

API – Application Programming Interface

CRM – Client Relationship Management

ERP – Enterprise Resource Planning

KPI – Key Performance Indicators

БД – база даних

єКнига – програма надання державної допомоги на придбання книжок

КМУ – Кабінет Міністрів України

КПД – ключові показники діяльності

МЗС – Міністерство закордонних справ України

Мінекономіки – Міністерство економіки України

Мінфін – Міністерство фінансів України

Мінцифри – Міністерство цифрової трансформації України

МК – мистецький конкурс

МКСК – Міністерство культури і стратегічних комунікацій

МОН – Міністерство освіти і науки

МФВ – Міжнародний фонд «Відродження»

НПА – нормативно-правові акти

ПЗ – програмне забезпечення

УІ – Український інститут

УІК – Український інститут книги

УКРНОІВі – Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій

УКФ – Український культурний фонд

ЦОВВ – центральні органи виконавчої влади

2. Аналіз функцій УІК і рівня функційної координації діяльності з Міністерством та іншими інституціями МКСК (УКФ, УІ)

2.1. ФУНКЦІЙНИЙ АНАЛІЗ УІК

[Український інститут книги](#) – державна установа при Міністерстві культури та стратегічних комунікацій України, покликана формувати державну політику у книжковій галузі, провадити промоцію книгочитання в Україні, підтримувати книговидавничу справу, стимулювати перекладацьку діяльність, популяризувати українську літературу за кордоном.

Сфера діяльності Інституту визначена профільним [Законом України «Про державну підтримку книговидавничої справи в Україні»](#).

Український інститут книги на підставі делегованих повноважень здійснює такі функції:

- створення і реалізація проєктів та програм популяризації української літератури в Україні та за кордоном;
- реалізація програми надання громадянам України державної допомоги на придбання книг;
- представлення України в міжнародних організаціях (спілках), які займаються розвитком (підтримкою) книговидання, бібліотечної справи, промоцією читання;
- реалізація національно-культурних державних цільових програм, пов'язаних з:
 - популяризацією української літератури в Україні та за кордоном, зокрема:
 - зі створенням та підтримкою європейського канону української літератури, рекомендованої до перекладу;

- видання іншими мовами та популяризації у світі творів української літератури, включених до європейського канону української літератури;
- популяризацією української книговидавничої продукції в Україні та за кордоном:
 - з підтримкою книговидавничої справи, бібліотек і бібліотечної справи;
 - популяризацією читання;
 - створенням перекладів тощо;
- організація та проведення конкурсів, зокрема надання премій, стипендій їх переможцям;
- координація та організація всеукраїнських і міжнародних заходів, виставок, ярмарків, фестивалів, конкурсів, семінарів, конференцій, акцій, подій тощо;
- реалізація програм резиденцій для авторів, перекладачів, ілюстраторів, літературних критиків;
- здійснення моніторингу та експертизи, спрямованих на прогнозування напрямів розвитку книговидавничої сфери, проведення досліджень, спрямованих на вивчення стану книжкового ринку, читання, читацького попиту, потреби в книжкових виданнях у бібліотеках тощо;
- інформування українських та іноземних видавництв про наявні програми фінансування проєктів та іншої підтримки їхньої діяльності;
- виконання окремих заходів програми діяльності центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сферах культури та мистецтв, з розвитку культури (далі – Програма діяльності з розвитку культури), виконання яких доручено органом управління;
- координація діяльності суб'єктів видавничої справи, сприяння налагодженню ефективних комунікаційних зв'язків між видавцями вітчизняної книги, книгорозповсюджувачами та читачами;

- розроблення заходів з популяризації вітчизняної книговидавничої продукції, співпраця з медіа в питаннях популяризації читання, української книги, вітчизняної видавничої продукції;
- здійснення заходів, спрямованих на розвиток мереж розповсюдження вітчизняної видавничої продукції та перетворення книгарень, бібліотек на центри популяризації вітчизняної видавничої продукції та читання;
- створення й підтримка електронних ресурсів для популяризації української літератури;
- сприяння розвитку бібліотечної справи;
- реалізація програм для сприяння поповненню фондів бібліотек книжковою продукцією, відомості про яку включені до електронного каталогу «Книжки на ринку»;
- здійснення інших видів підтримки, реалізація програм, проєктів, заходів, визначених цим Законом;
- створення, підтримка, верифікація електронного каталогу «Книжки на ринку»;
- забезпечення організації та проведення мистецьких конкурсів з метою реалізації культурно-мистецьких проєктів, спрямованих на підтримку книговидавничої справи та промоції читання. Український інститут книги забезпечує організацію та проведення мистецького конкурсу відповідно до порядку, затвердженого центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сферах культури та мистецтв, у якому визначаються порядок та умови організації і проведення мистецького конкурсу, критерії конкурсного відбору, розгляду та оцінювання проєктів, процедура визначення переможців, перелік документів, що подаються для участі в конкурсі.

Функції УІК згідно із [законом «Про державну підтримку видавничої справи в Україні»](#) та [Операційного плану Стратегії розвитку читання](#).

Закон України	Операційний план	Фактичне виконання	Коментар
Створення і реалізація проєктів та програм популяризації української літератури в Україні та за кордоном		Проведення мистецьких конкурсів на організацію й проведення заходів із промоції читання. Національні тижні читання. «Живі письменники» та інші акції. Премія «DrahomanPrize». Книжки для дітей-біженців.	https://ubi.org.ua/uk/activity/promociy-chitannya; https://ubi.org.ua/uk/activity/promociy-chitannya/drahoman-prize; https://ubi.org.ua/uk/activity/mizhnarodna-diyalnist/knizhki-bez-kordoniv
Реалізація програми надання громадянам України державної допомоги на придбання книг		Програма «Книга для 18-річних» діє з 2024 року. Надання державної допомоги батькам новонароджених почнеться після закінчення війни.	https://ubi.org.ua/uk/activity/kniga
Представлення України в міжнародних організаціях (спілках), які займаються розвитком (підтримкою) книговидавництва, бібліотечної справи, промоцією читання		УІК – член EnLit (European Network for Literary Translation), партнер Федерації європейських видавців. Бюджетом УІК не передбачена оплата членських внесків.	
Реалізація національно-культурних державних цільових програм , пов'язаних з популяризацією української літератури в Україні та за кордоном, зокрема:		Подані нижче активності не затверджені як «національно-культурні державні цільові програми».	
■ зі створенням та підтримкою європейського канону української літератури, рекомендованої до перекладу;		Потребує залучення фахових українських та іноземних експертів. Не виконують, бо не можуть оплатити їхню працю.	Ст. 1 Закону (термінологія): європейський канон української літератури – відібрані міжнародною експертною радою твори української літератури, що відповідають закономірностям та динаміці європейської літератури

Закон України	Операційний план	Фактичне виконання	Коментар
■ видання іншими мовами та популяризації у світі творів української літератури, включених до європейського канону української літератури;	– Визначення пріоритетних мовних ринків для просування української книги; – виконання програми з підтримки перекладів творів української літератури іншими мовами	Участь у міжнародних книжкових ярмарках. Програма підтримки перекладів «Translate Ukraine». Стосується творів українською мовою, але не в контексті канону.	https://ubi.org.ua/uk/activity/mizhnarodna-diynalnist; https://ubi.org.ua/uk/activity/programa-pidtrimki-perekladiv
популяризацією української книговидавничої продукції в Україні та за кордоном	– Організація та проведення спеціалізованих заходів для авторів та видавців нехудожньої літератури	Створення списків книжкових новинок (на сайті УІК). Участь у національних та міжнародних книжкових ярмарках.	https://ubi.org.ua/uk/activity/katalogi
■ з підтримкою книговидавничої справи, бібліотек і бібліотечної справи;		Протидія піратству. Промоція легальних постачальників контенту (книжок). Пропозиції механізму кредитування видавців. Пропозиції розширення на книжкову торгівлю програм «ЄПідтримка» та «Національний кешбек». Гранти інституційної підтримки. Субсидії книгарням. Поповнення бібліотечних фондів. Адвокація потреб бібліотек перед керівниками ОМС.	Спільно з Національним офісом інтелектуальної власності та інновацій. Передані проекту RES-POL. Програми початково не охоплювали книжкову торгівлю. Після доопрацювання НПА за участі УІК були розширені на книжки.
■ популяризацією читання	Проведення всеукраїнських та регіональних інформаційно-комунікаційних кампаній, заходів щодо ролі читання в житті людини	Проведення мистецьких конкурсів на організацію й проведення заходів із промоції читання. Національні тижні читання. «Живі письменники» та інші акції.	https://ubi.org.ua/uk/activity/promocii-chitannya
■ створенням перекладів тощо;		Програма підтримки перекладів «Translate Ukraine». Проект «Tales of EUkraine». Проект «Archipelagos».	https://ubi.org.ua/uk/activity/tales-of-eukraine; https://ubi.org.ua/uk/activity/archipelagos

Закон України	Операційний план	Фактичне виконання	Коментар
Організація та проведення конкурсів, зокрема надання премій, стипендій їх переможцям		Проводяться мистецькі конкурси як інструмент публічних закупівель. Надання премій та стипендій не врегульоване нормативно.	
Координація та організація всеукраїнських і міжнародних заходів, виставок, ярмарків, фестивалів, конкурсів, семінарів, конференцій, акцій, подій тощо	– Організація та проведення за кордоном заходів, спрямованих на популяризацію української літератури; – забезпечення представлення національних стендів України на міжнародних книжкових виставках та ярмарках	УІК – організатор національних стендів України на міжнародних ярмарках, партнер для українських виставок та форумів. Стратегічна сесія з видавцями 2024 року (за підтримки МФВ).	
Реалізація програм резиденцій для авторів, перекладачів, ілюстраторів, літературних критиків		Не врегульовано нормативно.	
Здійснення моніторингу та експертизи, спрямованих на прогнозування напрямів розвитку книговидавничої сфери, проведення досліджень, спрямованих на вивчення стану книжкового ринку, читання, читацького попиту, потреби у книжкових виданнях у бібліотеках тощо	Постійний моніторинг стану книговидавничої галузі завдяки опитуванням суб'єктів видавничої справи	Кабінетні дослідження постійно, залучення сторонніх виконавців (опитування) залежно від фінансування. Постачання даних для платформи Statista.	https://ubi.org.ua/uk/activity/doslidzhennya https://www.statista.com/statistics/1170628/reasons-for-not-reading-ukraine/
Інформування українських та іноземних видавництв про наявні програми фінансування проєктів та іншої підтримки їхньої діяльності		Постійно через сайт та сторінки УІК у соцмережах, на книжкових виставках.	
Виконання окремих заходів програми діяльності центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сферах культури та мистецтв, з розвитку культури (далі – Програма діяльності з розвитку культури), виконання яких доручено органом управління		Гранти інституційної підтримки у 2020 році. «Культурні десанти» на деокуповані території у 2023 році (проєкт «Невідкладна мистецька допомога»). Завдання УІК у Стратегії розвитку культури (які після затвердження Стратегії стануть завданнями УІК).	https://ubi.org.ua/uk/news/kategoriya-2/nevidkladna-mistecka-dopomoga-vidbulasya-v-zaporizhzhzhi

Закон України	Операційний план	Фактичне виконання	Коментар
Координація діяльності суб'єктів видавничої справи, сприяння налагодженню ефективних комунікаційних зв'язків між видавцями вітчизняної книги, книгорозповсюджувачами та читачами		Галузеві заходи на книжкових виставках. Серія професійних заходів «Книжкові клуби».	https://ubi.org.ua/uk/news/kategoriya-2/anonsu-mo-podi-ukrainskogo-institutu-knig-na-knizhkovomu-arsenali
		Впровадження міжнародних стандартів обміну книжковими даними ONIX та книжкового рубрикатора ТЕМА.	https://ubi.org.ua/uk/news/kategoriya-2/knizhkovy-klubi-uiku-obmin-informaci-yu-pro-knizhkovu-produkciyu
		Стратегічна сесія 2024 року.	
Розроблення заходів з популяризації вітчизняної книговидавничої продукції, співпраця з медіа в питаннях популяризації читання, української книги, вітчизняної видавничої продукції		Спільні акції з авторитетними медіа.	https://ubi.org.ua/uk/news/kategoriya-2/obira-mo-30-znakovih-knizhok-nasho-nezalezhnosti-doluchaytes
		Проект «30 знакових книжок нашої незалежності».	
Здійснення заходів, спрямованих на розвиток мереж розповсюдження вітчизняної видавничої продукції та перетворення книгарень, бібліотек на центри популяризації вітчизняної видавничої продукції та читання		Програма надання субсидій книгарням (запрацює після війни).	https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-poriadku-nadannia-derzhavnoi-su-a1262
		Інтерактивна мапа книгарень.	https://ubi.org.ua/uk/activity/interaktivna-mapa-knizhkovy-ekosistemi
Створення й підтримка електронних ресурсів для популяризації української літератури		Через сайт УІК та сторінки УІК у соцмережах.	https://chytomo.com/tag/ukrainskyj-institut-knyhy/ https://sensormedia.com.ua/tag/uiik/
		Підтримка «книжкових» медіа «Читомо» та «Сенсор».	
Сприяння розвитку бібліотечної справи	Розроблення рекомендацій для посадових осіб місцевого самоврядування щодо процесу поповнення фондів публічних бібліотек книжковими виданнями з використанням каталогу «Книжки на ринку»	Адвокація потреб бібліотек перед ОМС.	Щорічне опитування територіальних громад про закупівлі для бібліотек

Закон України	Операційний план	Фактичне виконання	Коментар
Реалізація програм для сприяння поповненню фондів бібліотек книжковою продукцією, відомості про яку включені до електронного каталогу «Книжки на ринку»	– Забезпечення видання книжкових видань на виконання актів Верховної Ради України, Президента України та Кабінету Міністрів України; – удосконалення механізму відбору, придбання та розподілу книжкової продукції для поповнення бібліотечних фондів публічних бібліотек; – забезпечення поповнення фондів публічних бібліотек новими якісними українськомовними книжковими виданнями відповідно до державних соціальних нормативів, а також літературою, адаптованою для осіб з інвалідністю з порушеннями зору, слуху, осіб, які страждають на психічні розлади	Закупівлі для бібліотек (до 2022), МК з випуску книжок Випуск повного 14-томного академічного зібрання творів Лесі Українки (2021).	https://ubi.org.ua/uk/activity/programa-popovnennya-fondiv-publichnihbibliotek; https://ubi.org.ua/uk/activity/vidannya-knig-zibrannya-tvoriv-lesi-ukra-nki-u-14-i-tomah
Здійснення інших видів підтримки, реалізація програм, проєктів, заходів, визначених цим Законом		(Функцію / завдання не конкретизовано в Законі)	
Створення, підтримка, верифікація електронного каталогу «Книжки на ринку»		У каталозі зараз (адміністратор – УІК) понад 120 тисяч описів книжок.	https://ush.kyiv.ua/bom/hello; https://ubi.org.ua/uk/activity/cifrovi-pro-kti/katalog-knizhki-na-rinku

Закон України	Операційний план	Фактичне виконання	Коментар
Забезпечення організації та проведення мистецьких конкурсів з метою реалізації культурно-мистецьких проєктів, спрямованих на підтримку книговидавничої справи та промоції читання. Український інститут книги забезпечує організацію та проведення мистецького конкурсу відповідно до порядку, затвердженого центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сферах культури та мистецтв, у якому визначаються порядок та умови організації і проведення мистецького конкурсу, критерії конкурсного відбору, розгляду та оцінювання проєктів, процедура визначення переможців, перелік документів, що подаються для участі в конкурсі.		Мистецькі конкурси з випуску книжок Мистецькі конкурси на організацію й проведення заходів із промоції читання.	https://ubi.org.ua/uk/activity/vidannya-knig/misteckiy-konkurs-z-vidannya-knig-2024; https://ubi.org.ua/uk/activity/promociy-chitannya/promociya-chitannya-2024
	Зменшення впливу російської культури завдяки формуванню інтересу українців до культур країн – партнерів України та запиту на перекладні книжкові видання від українських видавців	Проєкт «Національні книжкові полицки» в бібліотеках України.	https://ubi.org.ua/uk/activity/blagodiyni-pro-kti/polska-knizhkova-policya; https://ubi.org.ua/uk/activity/blagodiyni-pro-kti/nimecka-knizhkova-polichka
–	Забезпечення підтримки, функціонування та розвитку Української цифрової бібліотеки	Розроблений мобільний застосунок. Розміщені тексти книжок-переможниць МК з видання книжок.	https://ubi.org.ua/uk/activity/ukra-nska-cifrova-biblioteka
	Створення українських книжкових полицок в іноземних бібліотеках	Надаються консультації Офісу першої леді – основному виконавцю цього проєкту.	

Основну нормативну рамку діяльності УІК створюють закони, статут УІК і Стратегія розвитку читання. Крім того, окремі завдання для УІК зазначені в таких урядових документах:

- Стратегія розвитку культури;

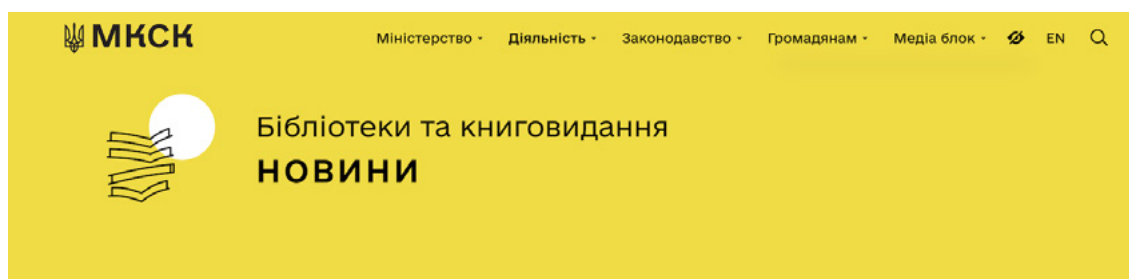
- Стратегія популяризації української мови до 2030 року «Сильна мова – успішна держава», схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 липня 2019 року № 596;
- Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 року № 695;
- Національна економічна стратегія на період до 2030 року, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 року № 179;
- Національна стратегія із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2021 р. № 366;
- Стратегія людського розвитку, затверджена Указом Президента України від 2 червня 2021 року № 225;
- Стратегія розвитку читання на період до 2032 року «Читання як життєва стратегія», схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 03 березня 2023 року № 190;
- Стратегія утвердження української національної та громадянської ідентичності на період до 2030 року, схвалена постановою Кабінету Міністрів України від 15 грудня 2023 року № 1322;
- Стратегія демографічного розвитку України на період до 2040 року, схвалена розпорядженням Кабінету міністрів України від 30 вересня 2024 року № 922-р (Офіційний вісник України 2024 р., № 91, ст. 5892);
- Концепція розвитку охорони психічного здоров'я в Україні на період до 2030 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2017 р. № 1018 (Офіційний вісник України 2018 р., № 16, ст. 559), пріоритетними напрямками та завданнями (проєктами) цифрової трансформації на 2024–2026 роки, схваленими розпорядженням Кабінету Міністрів України від 2 серпня 2024 року № 735 «Деякі питання цифрової трансформації» (Офіційний вісник України 2024 р., № 75, ст. 4449).

2.2. СПОСОБИ Й МЕХАНІЗМИ КООРДИНАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ УІК З ПОЛІТИКАМИ (POLICY-MAKERS) ТА ПЛАНАМИ ДІЙ МІНІСТЕРСТВА.

Державна установа «Український інститут книги» належить до сфери управління Міністерства культури і стратегічних комунікацій України (МКСК). Ця підпорядкованість визначає вертикальний характер відносин між інститутом та міністерством. На думку працівників УІК, складно говорити про «координацію», її способи та механізми, радше йдеться про виконання Інститутом завдань, затверджених у стратегічних документах (профільний Закон, Стратегія розвитку читання, Стратегія розвитку культури) та конкретизованих в річному плані роботи УІК.

Міністерство затверджує фінансові показники й напрями діяльності та річний план Інституту, визначає його основні нормативні рамки. УІК звітує перед міністерством про свою діяльність: подає фінансові, програмні звіти, погоджує бюджети й напрями діяльності. Міністерство долучає Інститут до підготовки документів з формування та імплементації політик у сфері культури, читання, книговидання, доручає Інституту готувати відповідні аналітичні матеріали. Зокрема, галузеву Стратегію розвитку читання готували за активної участі Інституту. На виконання доручень міністерства Інститут бере участь у реалізації урядових ініціатив.

За роки роботи Інституту неодноразово змінювалася структура (і навіть назва) міністерства, профільні керівні підрозділи й куратори-заступники міністра. Зараз проблемами інституту опікується Управління видавничої справи та бібліотечної діяльності. Прикметно, що на сайті міністерства в розділі «Діяльність» на [сторінці «Бібліотеки та видавнича діяльність»](#) немає ні слова про книговидання, лише про бібліотеки (див. скриншот).



МКСК відповідно до законодавства координує діяльність бібліотек, сприяє централізованому комплектуванню і використанню бібліотечних фондів, здійснює координацію робіт з об'єднання бібліотек в єдину бібліотечно-інформаційну систему та погоджує рішення органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування стосовно реорганізації та ліквідації бібліотек, що перебувають у державній та комунальній власності.

Додаткові складності координації ще й в тому, що активності УІК стосуються різних підрозділів Міністерства, крім профільного. Книговидання – це креативна індустрія (відповідний департамент), міжнародна співпраця (окремий департамент), промоція літератури (ще один департамент), елемент інформаційної безпеки, цифрові проєкти потребують взаємодії з профільною заступницею міністра. До цього можна додати потребу прямих контактів між фінансистами та юристами Міністерства та Інституту.

Також доречно згадати, що, крім МКСК, «книжкові» політики (policies) перебувають у віданні Держкомтелерадіо, Книжкової палати та Держмистецтв. Ці установи дотичні до державної політики у сфері книговидання, книжкової статистики та літературних премій. Однак системної координації діяльності УІК з цими установами не виявлено.

Докладніше взаємодія УІК із заінтересованими сторонами описана в п. 9 цього звіту.

2.3. КЛЮЧОВІ ВИКЛИКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЇХ РОЗВ'ЯЗАННЯ, ОЦІНЮВАННЯ ФАКТИЧНОГО СТАНУ СУБ'ЄКТНОСТІ УІК В УПРАВЛІНСЬКІЙ ІЄРАРХІЇ.

Інституту **бракує суб'єктності**: він суттєво обмежений у виборі інструментів реалізації завдань, визначених законом і Стратегією розвитку читання. МКСК сприймає його як «виконавця», а не партнера. За потреби міжгалузевої комунікації УІК з іншими міністерствами, насамперед Мінфіном, МОН, МЗС, Мінцифри, такі дії мають відбуватися через Міністерство культури. Керівниця УІК від листопада 2024 року перебуває в статусі виконувачки обов'язків. Певне, саме цей брак суб'єктності не сприяє затвердженню Стратегії розвитку Інституту.

Крім того, **стратегічне планування** стримує хибна логіка впровадження державної політики, коли не зрозуміло, хто встановлює пріоритети й чиї рішення мають силу. Зокрема, КМУ всупереч закону відтерміновує надання державної допомоги батькам новонароджених та субсидій книгарням, а Міністерство фінансів, попри норми закону, забороняє закупати книжки для бібліотек та надавати гранти.

Обмежений рамками річного бюджетування, Інститут не може планувати масштабні тривалі проєкти.

Кадровий ресурс Інституту обмежує відставання заробітної плати персоналу від інфляції, від середніх зарплат у книжковій галузі та в подібних установах, як-от УКФ. Повноцінне використання експертів, передбачене законом, неможливе через фактичну заборону оплати їхньої праці.

Фінансові ресурси: навіть номінальні витрати на програми УІК скорочуються рік до року. Бюджет установи зростає коштом програми «Книга».

Попри зусилля команди Інституту побудувати систему **ухвалення рішень на основі даних**, їм бракує відповідних методик та достовірної інформації.

Впровадження масштабних **цифрових проєктів** обмежене організаційною моделлю, що потребує розробити й використовувати власне програмне забезпечення, коли правильніше було б скористатися відповідними сервісами (модель SaaS).

Розгорнуті рекомендації щодо згаданих викликів подані в п. 12 цього звіту.

3. Оцінювання спроможності УІК з погляду людських ресурсів

3.1. СПРОМОЖНІСТЬ УІК З ПОГЛЯДУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ (ПЛИННІСТЬ КАДРІВ, СПРОМОЖНІСТЬ КОМАНДИ), ПРОЦЕСІВ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ, РЕПУТАЦІЇ РОБОТОДАВЦЯ ТОЩО.

3.1.1. КАДРОВА СПРОМОЖНІСТЬ ТА СТРУКТУРА КОМАНДИ

Український інститут книги – це державна установа з чітко визначеним мандатом: популяризація читання, підтримка книговидавничої сфери, просування української книги за кордоном тощо. Щоб ефективно виконати ці завдання, необхідна міждисциплінарна команда з досвідом у сфері культури, книговидання, комунікацій, управління проєктами, аналітики.

Сильні сторони:

- У команді УІК є фахівці з профільною освітою та досвідом у культурних, креативних і медіаіндустріях та у видавничій галузі.
- Залучення експертів до оцінювання заявок основних програм посилює інституційну експертність.
- Політика «вирощування власних кадрів». Зокрема, усі заступники директорки почали шлях до посад з початкового рівня.

Слабкі сторони:

- Недостатня кількість штатних посад (відповідно до штатного розпису) ускладнює розширення проєктної діяльності.
- Високе пікове навантаження на окремих членів команди, особливо під час реалізації масштабних програм.
- Неможливість оплатити послуги експертів.
- Керівниця у статусі в. о. з вересня 2024 року, що це не додає стабільності.

3.1.2. ПЛИННІСТЬ КАДРІВ

Інформація про кадрову стабільність обмежено доступна (персональні дані), але за результатами інтерв'ю можна вважати, що плинність кадрів помірна й відповідає реаліям воєнного часу та реальному рівню заробітної плати в Інституті; основні мотиви для звільнення – це особисті мотиви й незадоволення рівнем оплати. Наприклад, у 2024 році було 39 штатних посад, зокрема фактично працівників 29; сер. зарплата – 27 тис. грн («на руки» – 22 тис. грн).

3.1.3. РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ

Як і в більшості державних установах, в УІК процеси (можливості) професійного розвитку обмежені через бюрократичні бар'єри та бюджетні обмеження.

Можливості для розвитку персоналу в УІК:

- Участь у міжнародних заходах, книжкових ярмарках, тренінгах у їхній програмі – дає можливість неформального навчання.
- Залучення до аналітичної діяльності, проєктного менеджменту – зростання внутрішньої компетентності.

Недоліки:

- Відсутність формалізованої системи підвищення кваліфікації, регулярного внутрішнього навчання.
- Неможливість оплатити навчання працівників, отримати професійні сертифікати.
- Відсутність системи планування особистісного зростання та оцінювання результатів.
- Персонал УІК неактивний у мережі LinkedIn.

3.1.4. РЕПУТАЦІЯ РОБОТОДАВЦЯ

УІК як роботодавець має позитивну репутацію, зокрема завдяки прозорості кадрової політики, фаховості персоналу та значущості проєктів, чіткій етичній позиції керівництва та команди.

Сильні сторони:

- Престиж роботи у книжковій сфері й можливість реалізовувати суспільно важливі проєкти.
- Гнучкі умови організації роботи, зокрема дистанційно.
- Затребуваність на ринку після рішення продовжити кар'єру поза Інститутом.

Слабкі сторони:

- Обмежені можливості професійного зростання.
- Низький рівень заробітної плати порівняно з приватним сектором та подібними установами, як-от УКФ.

ВИСНОВОК З П. 3.1:

Спроможність УІК з погляду людських ресурсів має потенціал зростання й потребує посилення через:

- інституційну підтримку професійного розвитку – створення системи планування особистісного зростання та оплати підвищення кваліфікації й отримання фахових сертифікатів;
- підвищення рівня оплати праці.

3.2. ПОТРЕБА В ЗАЛУЧЕННІ ПЛАТНИХ ЕКСПЕРТІВ ЗА ЗРАЗКОМ УКФ, ЗАПРОВАДЖЕННІ ОКРЕМОГО СТРУКТУРНОГО ПІДРОЗДІЛУ ІЗ ЗАЛУЧЕННЯМ ДОНОРІВ ТА ФОРМУВАННЯМ ПАРТНЕРСТВ І КОЛАБОРАЦІЙ.

3.2.1. ПОТРЕБА В ЗАЛУЧЕННІ ПЛАТНИХ ЕКСПЕРТІВ (ЗА ЗРАЗКОМ УКФ)

На відміну від УКФ, де експертні ради інституалізовані, в УІК експертна діяльність реалізують радше на волонтерських засадах.

УІК щороку реалізує програму підтримки перекладів, мистецькі конкурси з книговидавання та промоції читання, очікує відновлення закупівель для бібліотек (як до 2022 року). Усе згадане потребує об'єктивного та фахового експертного оцінювання заявок за участі висококласних українських та іноземних фахівців. Зараз таке оцінювання виконують члени експертних рад Інституту безоплатно. Їхню діяльність і процедуру добору регламентують відповідні положення.

Крім того, через неможливість залучити на платній основі експертів не виконують таку передбачену профільним законом функцію, як створення європейського канону української літератури (див. Закон). Створення такого канону – масштабне й відповідальне завдання, яке потребує значних зусиль та часу і не може бути виконане на волонтерських засадах.

Переваги залучення платних експертів:

- Процедури / матриці оцінювання можна зробити обсяжнішими, охопити більшу кількість питань і факторів, адже оплачувані експерти зможуть приділяти оцінюванню більше часу та уваги.
- З'явиться можливість залучити спеціалістів, які високо цінують власну експертність і не погоджуються працювати без оплати.
- Дасть змогу залучати експертів для *post factum* оцінювання виконаних проєктів, доручати їм готувати пропозиції, щоб покращити проведення програм.

3.2.2. НЕОБХІДНІСТЬ СТВОРИТИ ПІДРОЗДІЛ ІЗ РОБОТИ З ДОНОРАМИ ТА ПАРТНЕРАМИ

УІК сьогодні фінансований лише коштом державного бюджету, який не створює умов якісного зростання, на яке здатна команда Інституту і якого потребує книжкова галузь.

Щоб реалізувати окремі проєкти, УІК регулярно залучає міжнародних та українських партнерів. Зокрема, суттєву допомогу у 2022–2024 роках надали організатори іноземних ярмарків, Польський інститут книги, Німецький біржовий союз з Гете-Інститутом. Федерація європейських видавців залучила УІК як партнера у виконанні масштабного проєкту «Tales of EUkraine» «Креативної Європи». Регулярну допомогу у фінансуванні окремих проєктів

надає Міжнародний фонд «Відродження» (дослідження читання у 2023 році, стратегічні сесії у 2023, 2024 роках, програма Франкфуртського ярмарку 2024 року).

Однак пошук і залучення донорів не відбувається як системна й постійна діяльність, хоча керівниця Інституту розуміє важливість цього. Найголовніша проблема – кадрова. У штатному розписі не передбачена подібна посада з відповідним функціоналом і належною зарплатою.

Якби згадані проблеми були розв'язані, функціями такого підрозділу були б:

- моніторинг донорських програм, підготовка грантових заявок;
- розвиток співпраці (у різних форматах) з українськими й міжнародними інституціями (музеї, фонди, університети, інститути книги інших країн).
- Створення такого підрозділу сприятиме фінансовій сталості через диверсифікацію джерел фінансування, посилить міжнародну залученість та обмін досвідом, уможливить запуск інноваційних проєктів, не фінансованих державою (цифрові інструменти, освітні програми).

4. Поточний стан організації бізнес-процесів: ефективність та її показники, ключові виклики

4.1. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УІК

Управлінські процеси Інституту регламентовані статтею 7 його [Статуту](#).

Організаційно УІК працює за принципами державної установи, але з елементами проєктного менеджменту в реалізації окремих програм.

Е складі УІК є «проєктні» та «загальнофункційні» відділи. Перші забезпечують змістовну реалізацію, проведення мистецьких конкурсів та програми підтримки перекладів і участь в міжнародних ярмарках, впроваджують програму еКнига.

Другі – виконують оформлення угод для виконання згаданих програм і підтримують загальну діяльність установи.

Серед «проєктних відділів»:

- відділ промоції читання – відповідні заходи та МК;
- відділ підтримки бібліотек та книговидання – МК з видання книг та закупівлі для бібліотек (до 2022 року);
- відділ міжнародної співпраці – програма «Translate Ukraine» та міжнародні ярмарки;
- відділ цифрової трансформації – програма еКнига.

Серед «загальнофункційних» підрозділів:

- відділ роботи з персоналом;
- юридичний відділ;
- відділ стратегічної роботи і аналітики;

- планово-економічний відділ;
- відділ МТЗ;
- сектор організаційної роботи;
- відділ зв'язків з громадськістю;
- відділ бухгалтерського обліку;
- відділ цифрової трансформації (щодо забезпечення IT-інфраструктури).

Загальне керування здійснюють директорка Інституту та її заступники. За законом директора Інституту призначає МКСК з рекомендованих конкурсною комісією кандидатів.

Наглядова рада Інституту погоджує та затверджує найважливіші рішення діяльності установи відповідно до статті 10 профільного закону та статті 8 його Статуту.

4.2. ОСНОВНІ ПОКАЗНИКИ ДІЯЛЬНОСТІ УІК: ДОСЯГНЕННЯ ЗА 2018–2023, 2024 РОКИ ТА ПЛАНИ НА 2025 РІК

Напрямок діяльності	2018–2023 роки (зроблено)	2024 рік (зроблено)	Плани на 2025 рік
Бюджет УІК , млн грн	2018 – 144,3; 2019 – 119,8; 2020 – 83,2; 2021 – 131,1; 2022 – 12,8; 2023 – 76,5;	265,9	278,5
Поповнення бібліотечних фондів (до 2022 року – закупівлі книжок для бібліотек, а з 2023 року – мистецькі конкурси на видання книжок)	2018 – 986 449 прим.; 2019 – 669 609 прим.; 2020 – 380 972 прим.; 2021 – 331 077 прим. 2021 – ПЗТ Лесі Українки – 1500 комплектів з 14 томів		

Напрямок діяльності	2018–2023 роки (зроблено)	2024 рік (зроблено)	Плани на 2025 рік
Мистецький конкурс проєктів з випуску книжкової продукції	2021 – 106 назв, 41 видавництво, 104 000 прим. 2023 – 134 назви, 55 видавництв, 130 000 прим.	218 заявок від 53 заявників. 93 угоди підготовлені й виконані. 137 500 примірників доставлено. Опитування й контроль бібліотек: 24 обласні, публічні – 1270 (2023 рік), 1403 (2024 рік)	320 заявок від 73 заявників. 80 угод будуть укладені. Опитування і контроль бібліотек: 24 обласні, публічні – 1270 (2023 рік), 1403 (2024 рік)
єКнига		Затверджені НП-акти та засоби адміністрування та контролю. Координація з МКСК, Мінцифри, ДП ДіЯ, Ощадбанком. Ухвалена постанова КМУ і розроблене програмне забезпечення.	Понад 400 тисяч отримувачів ДД. Не менш ніж 300 книгорозповсюджувачів до кінця року
Каталог «Книжки на ринку» (КНР) на основі стандарту ONIX* https://ubi.org.ua/uk/activity/cifrovi-pro-kti/katalog-knizhki-na-rinku https://ubi.org.ua/uk/activity/vidannya-knig	Розроблений та апробований прототип ПЗ (програмного забезпечення)	БД про бібліотеки (3117), видавництва та книгарні (896), українських авторів (633), книжки (114464)	БД про бібліотеки (3300), видавництва та книгарні (950), українських авторів (700), книжки (120000)
* Стандарт обміну книжковими даними ONIX – це європейський стандарт / форма, яка використовується для опису книги як продукту й містить бібліографічний опис та відомості про книгу як товар, регулює обмін файлами єдиної структури. УІК першим в Україні запровадив цей стандарт, що почав поширюватися у країні, – класичний приклад того, як УІК сприяє розвитку галузі загалом; це підняло на щабель вище всю книготорговельну галузь. Це також важливо для продажу українських книг за кордон.			
Міжнародні книжкові ярмарки*	2018 – 1; 2019 – 9; 2020 – 3; 2021 – 1; 2022 – 8 (коштом партнерів); 2023 – 9, зокрема 6 національних стендів	12 ярмарків, зокрема 6 національних стендів. Загалом 53 українських видавців, 70 заходів	12 ярмарків, зокрема 6 національних стендів. Загалом 50 українських видавців, 70 заходів
*Насамперед це організаційно-адміністративна діяльність. УІК за кошти бюджету (хоча під час війни це порізали, тому організатори інколи дають безплатно або допомагають донори, наприклад, Гете-інститут та МФВ у Франкфурті у 2022–2024 роках) створює простір, який наповнюють видавці: ідеться про запрошення письменників, організацію локальних подій на стенді, переговори про права тощо. Однак стенди можуть організовувати й інші установи, як-от УІ, Книжковий арсенал, окремі видавництва.			

Напрямок діяльності	2018–2023 роки (зроблено)	2024 рік (зроблено)	Плани на 2025 рік
Інші міжнародні заходи*	300 тис. книжок для дітей-біженців («Книжки без кордонів»); 36500 книжок – Польська та Німецька книжкові полиці. 300 тис. книжок-білінгв за проєктом «Креативної Європи» «Tales of EUkraine»	12 заходів, 2 масштабні проєкти: «Archipelagos», «Tales of EUkraine»	10 заходів, 2 масштабні проєкти: «Archipelagos», «Tales of EUkraine»
*Лише коштом закордонних партнерів, адже безпосередньо не можна співпрацювати з іноземними партнерами – немає нормативки. І крім того, якщо кошти надійдуть на казначейський рахунок, то потім їх використовують за складними процедурами публічних закупівель за критерієм найменшої ціни, хоча партнери хотіли б мати справу не так із дешевими, як із надійними та якісними виконавцями.			
Програма підтримки перекладів	2020 – 78 заявок, 52 угоди з переможцями; 2021 – 122 заявки, 61 угода з переможцями; 2023 – 121 заявка, 52 угоди з переможцями.	147 заявок, 80 угод з переможцями.	160 заявок, не менш ніж 80 угод з переможцями.
Мистецький конкурс з промоції читання	2023 – 23 заявки, 9 угод з переможцями	62 заявки, 18 угод з переможцями	60 заявок, 20 угод з переможцями
Масові кампанії промоції читання, зокрема національні тижні читання (НТЧ)	2019 – «Схід читає» (з фондом С.Жадана); 2020 – «365 казок на ніч» (I); 2021 – «30 знакових книжок незалежності», «365 казок на ніч» (II); 2023 – 1 НТЧ, 17 партнерів; 2019–2023 – «Живі письменники»	4 НТЧ, 40 партнерів, 4500 заходів	3 НТЧ, 30 партнерів, 2500 заходів
Дослідження та аналітичні звіти (є на сайті УІК)	2019 – 1; 2020 – 2; 2021 – 2; 2022 – 2; 2023 – 4	Загальнонаціональне дослідження «Зміцнення позиції української книги» та 3 аналітичні звіти	4 аналітичні матеріали

Напрямок діяльності	2018–2023 роки (зроблено)	2024 рік (зроблено)	Плани на 2025 рік
Поширення інформації про діяльність Інституту	Фейсбук: 34,4 тис. підписників; Інстаграм: 10,5 тис. підписників; понад 200 тис. відвідувань сайту	Фейсбук: 1,2 млн охоплення, 40 тис. підписників; Інстаграм: 702,5 тис. охоплення, 13 тис. підписників. Розсилки: 108. Сайт: 127 новин. Згадки у ЗМІ: 1435.	Зростання на 10 %
Грантова підтримка	Гранти інституційної підтримки, 2020: 93 видавці, 1319 виданих книжок 2,561 млн примірників		
Субсидії книгарням			Наступного року після закінчення війни

4.3. КЛЮЧОВІ ВИКЛИКИ В ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Інститут УІК підпорядкований Міністерству культури та стратегічних комунікацій, тому всі фінансові, нормативні, кадрові та проєктні рішення проходять узгодження або затвердження, що уповільнює дії.

Інститут не самостійний у виборі інструментів реалізації завдань, визначених профільним законом та Стратегією розвитку читання.

Деякі функції, передбачені законом, не врегульовані нормативними підзаконними актами або відтерміновані. Так, КМУ всупереч закону відклав надання державної допомоги батькам новонароджених та субсидій книгарням (на період воєнного стану), а Міністерство фінансів, попри норми закону, забороняє закуповувати книжки для бібліотек і надавати гранти. Мінфін вважає закупівлю вже виданих книжок для поповнення бібліотечних фондів неефективним (недостатньо враховані виховні пріоритети) порівняно із замовленням видавцям послуг із видання нових книжок. За словами працівників УІК, ця теза постійно лунає на нарадах із Мінфіном.

Стратегічне планування не провадять – не затверджена Стратегія розвитку Інституту (згадана в Законі). На думку керівництва УІК, Стратегія розвитку читання – достатній стратегічний документ для діяльності (докладніше в

п. 5.4). Поточні завдання описані в річному плані роботи, прив'язаному до бюджетного процесу.

Обмежений рамками річного бюджетування, Інститут не може планувати масштабні тривалі проєкти. Щорічна затримка затвердження (кінець лютого - початок березня, а не з початку року) паспорта бюджетної програми ускладнює вчасний старт щорічних програм, хоча 2025 року вдалося, нарешті, знайти прийнятний механізм. Наприклад, оголошення про початок МК друкують ще до затвердження паспорта бюджетної програми.

Попри вдале використання можливостей платформи Google WorkSpace, на якій побудований внутрішній документообіг, ця платформа має обмежений управлінський функціонал порівняно зі спеціалізованим програмним забезпеченням. Тому цифровізація управлінських процесів відстає від об'єктивних потреб. Актуальними цифровими завданнями є впровадження:

- сучасної CRM-системи (Client Relationship Management) для взаємодії з партнерами, видавцями, бібліотеками, експертами;
- системи управління проєктами, зокрема подання заявок та їхнього оцінювання експертами.

Сайт Інституту не вбудований в інформаційні потоки операційної діяльності УІК, тому дані на ньому оновлюють не автоматично і це потребує додаткових зусиль.

Немає системи оцінювання на основі ключових показників діяльності (КПД):

- Немає прозорих внутрішніх метрик оцінювання ефективності роботи відділів або програм.
- Оцінювання результативності програм здебільшого зводиться до кількісних результатів (кількість закуплених книжок, проведених заходів), але меншою мірою – до впливу (impact) на читацькі практики, ринок чи партнерства.

5. Система управління УІК – спроможність органів управління, можливість та ефективність процесів ухвалення стратегічних рішень, рівень стратегічного лідерства керівниками, наявність і стан впровадження стратегій розвитку тощо.

5.1. ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ ТА ЇХНЯ СПРОМОЖНІСТЬ

УІК – державна установа у сфері культури, заснована на державній власності й належить до сфери управління Міністерства культури та стратегічних комунікацій України. Інститут – юридична особа публічного права.

Інститутом управляють на основі поєднання прав керівника Інституту та участі в управлінні трудового колективу Інституту.

Інститутом керує директор, якого призначають на посаду, укладаючи контракт за результатами конкурсного відбору, і звільняє з посади МКСК. Директор відповідає за виконання Інститутом його функцій.

Внутрішня управлінська структура – лінійна, з поділом на відділи, але без формалізованої середньої ланки менеджменту або внутрішніх колегіальних органів (наприклад, стратегічного комітету чи правління). Функції, права та обов'язки структурних підрозділів Інституту визначені положеннями про них, затвердженими директором Інституту.

Щоб здійснювати нагляд за діяльністю Інституту, управляти його майном, додержуватися мети діяльності та виконувати іншу діяльність відповідно до Статуту, створено Наглядову раду, яка є спеціальним наглядовим органом, що діє при Інституті на постійній основі, забезпечуючи в його діяльності баланс інтересів держави, суспільства та суб'єктів діяльності у сфері культури, дотримання принципів законності, незалежності, об'єктивності, відкритості, прозорості, доступності для громадськості.

5.2. УХВАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ: МОЖЛИВІСТЬ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ

Хоча директор УІК має достатньо високий рівень автономії в оперативному керуванні установою, усі ключові стратегічні та бюджетні рішення значною мірою залежні від МКСК, що звужує оперативність та інституційну незалежність установи.

Можна говорити про недостатній рівень інституційного планування: більшість рішень ухвалюють реактивно, відповідно до спущеного зверху щорічного фінансування або політичного контексту.

У складі Інституту немає органу (комітету, стратегічної ради) для розгляду довгострокових ініціатив, альтернативних сценаріїв розвитку або інновацій. Діяльність відділу стратегічної роботи та аналітики зосереджена переважно на проведенні кабінетних досліджень книжкової сфери та аналізі внутрішніх процесів Інституту, на організації досліджень із залученням підрядників.

5.3. СТРАТЕГІЧНЕ ЛІДЕРСТВО КЕРІВНИЦТВА

Після перших років нестабільності (чотири керівники з липня 2016 по липень 2018 року) з осені 2018-го Інститут очолює Олександра Коваль як переможниця конкурсу. До того вона здобула репутацію ефективної менеджерки та амбасадорки української книги, мала великий досвід у громадському секторі як засновниця та організаторка Львівського форуму видавців. Вона відома як справжня візіонерка розвитку книжкової справи зі стратегічним баченням важливості розвитку читання.

Під час війни її лідерство виявилось у стабільній діяльності Інституту, збереженні команди та продовженні програм, активній роботі з міжнародними партнерами.

Зворотною стороною яскравого лідерства є те, що стратегічне бачення здебільшого формується не в командному форматі, а як результат ініціатив керівника.

Можна також говорити про недостатнє делегування, коли внутрішня управлінська культура повністю замикається на першого керівника.

5.4. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ІНСТИТУТУ

УІК не має стратегії розвитку на середньо- чи довгострокову перспективу як окремого документа. Джерелом стратегічних завдань УІК вважає настанови Стратегії розвитку читання та пункти Операційного плану до неї, у яких Інститут зазначений як виконавець. До цього додано відповідні пункти Стратегії розвитку культури (після затвердження).

Поточні напрямки діяльності описані в річному плані роботи, прив'язаному до бюджетного процесу.

На думку керівництва УІК, затверджувати стратегію розвитку УІК – це його право, а не обов'язок.

Вважаю, що було б правильним розробити та затвердити Стратегію розвитку УІК, яка спиралася б на цілі, визначені Стратегією розвитку читання та Стратегією розвитку культури. Доречно передбачити в ній адаптивні модулі під різні сценарії, зокрема щодо наявної несаможитливості з виконання завдань, визначених законом, коли вони відкладаються урядовими рішеннями й унеможливлені позицією Мінфіну.

Крім цих, «зовнішніх» цілей Стратегія має окреслити напрями інституціонального розвитку УІК та вдосконалення внутрішніх процесів з оперттям на європейський досвід.

6. Способи планування та впровадження програмної діяльності (заходи, програми, проекти) УІК, системи моніторингу та оцінювання впливу.

6.1. СПОСОБИ ПЛАНУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРАМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УІК.

6.1.1. ТИПИ ПРОГРАМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УІК

Програмна діяльність УІК охоплює як повторювані щорічні програми, так і спеціальні проекти – разові та постійні. Її можна поділити на кілька ключових напрямів:

- Програма поповнення фондів публічних бібліотек – закупівля книжок (до 2022 року) та мистецькі конкурси на видання книжок (2021, 2023–2025 роки).
- «Translate Ukraine» – програма підтримки перекладів українських авторів іноземними мовами та щорічна премія для перекладачів з української «Drahoman Prize».
- Промоція читання – мистецькі конкурси на проведення заходів, окремі кампанії (національні тижні читання), флешмоби, співпраця з медіа, читальні ініціативи.
- Міжнародна репрезентація України на книжкових ярмарках (Франкфурт, Болонья, Варшава, Лондон, Вільнюс та ін.), участь в масштабних проєктах «Креативної Європи».
- Аналітика – дослідження читацьких практик, аналіз книжкової галузі.
- Програма єКнига – надання державної допомоги на придбання книжок 18-річними.

Додаткові активності:

- Освітні заходи, вебінари для видавців, бібліотекарів.

- Цифрові проєкти – каталог «Книжки на ринку», Українська цифрова бібліотека.
- Антикризові ініціативи – підтримка видавців у 2020 році під час ковіду.
- Протидія піратству.

6.1.2. ПЛАНУВАННЯ ПРОГРАМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1. Формування ідей

- Найвищий пріоритет мають завдання Стратегії розвитку читання та її Операційного плану, адаптовані до поточного моменту.
- Доручення МКСК (Міністерство може ініціювати певні проєкти або акценти в рамках культурної політики).
- Зовнішні запити від галузі (видавці, бібліотеки, експертна спільнота).
- Пропозиції партнерів.
- Внутрішні ініціативи команди УІК.

2. Річне програмування та бюджетування

- Усі програми фінансовані з державного бюджету через КЕКВ (коди економічної класифікації видатків).
- Бюджетний запит подають весною попереднього року, до осені триває його погодження з МКСК із залученням комітету ВР з питань гуманітарної та інформаційної політики.
- Восени стає відома загальна сума, виділена в державному бюджеті на діяльність УІК на наступний рік.
- Поточні програми планують у межах річного плану роботи, погодженого Наглядовою радою та затвердженого МКСК.
- План переважно орієнтований на календарний рік – це обмежує можливість довгострокового планування.

3. Впровадження

- Програми реалізують відповідні відділи.
- Окремі проєкти часто реалізують у партнерстві з видавцями, бібліотеками, закордонними інституціями.
- Усі закупівлі відбуваються відповідно до вимог законодавства про публічні закупівлі та процедур Prozorro.

4. Моніторинг і звітність

- Усі етапи програм відбуваються відповідно до нормативних вимог. Зокрема, на сайті й на сторінках УІК у соцмережах оприлюднюють проміжні результати розгляду заявок.
- Кожна програма завершується підсумковим звітом із повними кількісними показниками.
- Оцінювання впливу (impact evaluation) не становить системну практику.

5. Зовнішній моніторинг та контроль

- У звіті Рахункової палати України [«Про результати аудиту відповідності забезпечення діяльності Міністерства культури та інформаційної політики України»](#) (с. 53) зафіксовано таке:

Видавнича сфера	Стан виконання повноважень
Забезпечення в межах повноважень, передбачених законом, виконання Українським інститутом книги функцій реалізації програм підтримки книговидавничої справи, популяризації української літератури в Україні та за кордоном, створення і підтримки електронних ресурсів для популяризації української літератури.	Виконання завдань забезпечено
Забезпечення створення, підтримки та промоції європейського канону української літератури, переклад та популяризація творів, включених до європейського канону української літератури	
Реалізація державної політики у видавничій сфері покладена на Державний комітет телебачення і радіомовлення України Заходи із забезпечення підтримки книговидавничої справи, популяризації читання, стимулювання перекладацької діяльності, популяризації української літератури у світі покладені на ДУ «Український інститут книги»	Моніторинг та оцінка результатів діяльності установи Міністерством не здійснювалося

■ Крім того, Рахункова палата згадує УІК у [«Звіті про результати аудиту ефективності використання коштів державного бюджету, виділених Міністерству культури та інформаційної політики України з фонду боротьби з гострою респіраторною хворобою COVID-19, спричиненою коронавірусом SARS-CoV-2, та її наслідками для здійснення заходів, спрямованих на запобігання виникненню та поширенню, локалізацію та ліквідацію спалахів, епідемій та пандемій гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2»](#). Повідомляють, що «Український інститут книги, всупереч законодавству, не відмовив у розгляді 14 заявок суб'єктів видавничої справи. При поданні документів вони не підтвердили попереднього видання книжок, тому МКСК надав їм 5,2 млн грн грантів інституційної підтримки неправомірно».

На думку керівництва УІК, ці висновки необґрунтовані, і всі процедури та вимоги, передбачені Порядком надання грантів інституційної підтримки, були дотримані.

6.1.3. ОЦІНЮВАННЯ ПРОГРАМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УІК

Програма / напрям	Механізм планування	Спосіб реалізації	Ключові виклики	Рекомендації щодо покращення програми
Поповнення фондів публічних бібліотек (до 2022 року)	Щорічний план, узгодження з МКСК, залежність від бюджету	Заявки видавців → експертне оцінювання → угоди → постачання книжок	■ Запізнення з бюджетом та оновленням НПА; ■ тривале оцінювання експертами; ■ обмеження за тематиками	■ Усі зміни / оновлення НПА затвердити до початку року; ■ удосконалити процедуру оцінювання; ■ повернути як окремий напрям; ■ залишити централізовані закупівлі для творів «високої» полиці; ■ додати надання грантів бібліотекам на поповнення фондів книжками за власними потребами

Програма / напрям	Механізм планування	Спосіб реалізації	Ключові виклики	Рекомендації щодо покращення програми
МК з видання книжок	Щорічний конкурс	Заявки видавців → експертне оцінювання → угоди → постачання книжок → оплата	■ Ризики оцінювання не готової книжки, а заявки на видання; ■ замалий строк на видання; ■ складнощі оцінювання кошторисів	■ Впровадити 3-річне планування; ■ оголошувати пріоритети на початку конкурсу, а раніше, хоча б за пів року; ■ передизайнувати програму й спрямувати не так на потреби бібліотек, як на підтримку видавництва – залишити для підтримки окремих пріоритетів (за потреби); ■ новостворені видавництва; ■ перша книжка автора-початківця
«Translate Ukraine» (підтримка перекладів)	Щорічний конкурс, рішення комісії УІК	Прийом заявок → оцінювання → укладення договорів з видавцями → видання перекладів → оплата	■ Обмежений бюджет; ■ відсутність цифрового обліку; ■ вразливість до зовнішніх чинників	■ Впровадити 3-річне планування; ■ розробити цифрову платформу конкурсу (електронна заявка та оцінювання); ■ шукати зовнішніх донорів; ■ запровадити follow-up-аналіз перекладених книжок; ■ запровадити impact evaluation
Міжнародна репрезентація (ярмарки)	Участь за затвердженням календарем виставок, пропозиції УІК	Переговори та оплата стенда, програма заходів, координація з видавцями	■ Пізні затвердження фінансування; ■ брак коштів на візуальне оформлення; ■ обмежене представництво	■ Розробити модель співфінансування з видавцями; ■ залучати партнерів (інститути, донори); ■ формувати мультикоманду стенда з партнерами
МК на проведення заходів з промоції читання	Щорічний конкурс	Заявки → експертне оцінювання → угоди → проведення заходів → оплата	■ Відсутність загальної концепції; ■ несистемність заходів; ■ обмежене охоплення	■ Створити національну програму з індикаторами; ■ розвивати партнерства з медіа та освітою; ■ активізувати роботу з громадами

Програма / напрям	Механізм планування	Спосіб реалізації	Ключові виклики	Рекомендації щодо покращення програми
Національні тижні читання	Наказ УІК про проведення за 2 місяці до початку	Затвердження концепції → пошук партнерів → угоди з виконавцями → заходи	■ Недостатнє охоплення	■ Затвердити дати тижнів за рік до проведення; ■ розвивати довготермінові партнерства (ЗМІ, бібліотеки, видавництва, ярмарки, навчальні заклади); ■ більше уваги інфлюенсерам; ■ залишити один, але справді загальнонаціональний, масштабний
Аналітична діяльність	Орієнтація на доступні дані. Замовні опитування в разі наявного фінансування.	Формування техзавдання → відбір виконавця → дослідження → публікація звіту	■ Нерегулярність; ■ обмежений бюджет; ■ немає постійної аналітичної стратегії, адже окрема стратегія УІК не розроблена (див. розд. 5.4); ■ дослідження оцінюють output, а не outcome / impact	■ Закласти регулярні дослідження у стратегічний план, зокрема бюджетний; ■ співпрацювати з вищими / НГО ■ Зменшити залежність від постачальників даних. Отримати право самим збирати потрібну інформацію від заінтересованих сторін і відповідні адміністративні повноваження (як відомо, органи статистики та фіскальна служба збирають звіти, інші не мають право надавати дані та показники, зокрема про комерційну діяльність); ■ запровадити європейський досвід проведення «книжкових» досліджень та галузевої статистики.
єКнига	На основі демографічного реєстру	Реєстрація охочих в Дії. Відбір книгарень УІК.	■ Фактичне охоплення відстає від демографічного реєстру ■ Не виділяють коштів на промоцію	■ Проводити активну рекламну кампанію; ■ розширити на батьків новонароджених (як передбачає закон)

6.2. СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ ТА ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ.

6.2.1. ПОТОЧНА СИСТЕМА МОНІТОРИНГУ ТА ЗВІТНОСТІ

УІК працює за річним планом і щорічно готує та публікує на своєму сайті [публічні звіти](#), де подає кількісні показники (зрозумілі широкій громадськості) реалізованих програм (кількість поставлених до бібліотек книжок, подій, партнерств, учасників тощо). Одночасно з цим, відповідно до вимог бюджетного законодавства, Мінфін за поданням МКСК [затверджує паспорт бюджетної програми](#) та у відповідні терміни звіт про її виконання.

Ці два управлінські потоки (програмний і фінансовий) існують паралельно. Перший пов'язаний із річним планом та звітами про його виконання (місячні та річний). Другий спирається на паспорт бюджетної програми і звіт про її виконання.

Усі закупівлі УІК публікують через Prozorro, забезпечуючи прозорість у витрачанні коштів.

Є операційний контроль виконання програм (внутрішній контроль у межах відділів і на рівні керівництва).

У «конкурсних» окремих програмах використовують експертні оцінки, але переважно лише на етапі відбору, а не для постфактум-оцінювання.

Наприклад, закуплені книги в бібліотеки аналізують лише в контексті кількості, а не того, як змінилися читацькі практики, як часто ці книжки використовують тощо. Програми не мають заздалегідь визначених КРІ (КПД – ключових показників діяльності), індикаторів ефективності, логіки впливу.

Оцінювання ефективності програм не залучають незалежних експертів або дослідницькі агенції системно.

Наприклад, «закуплено 400 тис. примірників книг», але без аналізу: чи відповідають вони запитам громад, які з них читають, яка цінність у контексті формування читацької культури.

6.2.2. ЩО МОЖНА ЗРОБИТИ ДЛЯ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ДІЄВОЇ СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ Й ОЦІНЮВАННЯ (M&E)

Інституту варто розробити документ (порядок, методику), що визначає стандарти моніторингу, індикатори, частоту звітування, відповідальність за збирання та аналіз даних.

Для кожної програми має бути: ціль → завдання → індикатори → джерела перевірки → ризики.

Варто впроваджувати опитування, фокус-групи, інтерв'ю з бенефіціарами, зокрема читачами, бібліотекарями, видавцями.

Наприклад, ідеться про незалежний аудит програми поповнення бібліотек або впливу «Translate Ukraine» на промоцію української літератури за кордоном.

Потрібна цифрова платформа для трекінгу програм, інтегрована з Prozorro, бібліотеками, видавцями.

Наприклад, належить визначити, «як змінилося сприйняття української книги в Європі після участі у п'яти ярмарках» – на основі зворотного зв'язку, аналітики медіа тощо.

7. Бюджетне планування та фінансовий менеджмент (зокрема, бюджетне планування), ефективність впровадження програм фінансування, ключові виклики та способи їх розв'язання.

УІК фінансований винятково за рахунок державного бюджету України за КПКВК 3801560 «Забезпечення діяльності Українського інституту книги, підтримка книговидавничої справи та популяризація української літератури у світі».

Річний бюджетний цикл починається в березні з формування бюджетного запиту, який УІК спрямовує до МКСК як головного розпорядника.

Узгоджуючи бюджетний запит із Мінфіном, УІК надає додаткові роз'яснення та обґрунтування. Регулярна практика – залучати комітет ВР з питань гуманітарної та інформаційної політики до обговорень обсягів і напрямів фінансування.

Остаточний обсяг бюджету УІК визначений у Законі про Державний бюджет.

Фактичне фінансування починається після затвердження МКСК паспорта бюджетної програми, найчастіше в кінці лютого – на початку березня. Це ускладнює початок діяльності з реалізації програм. З іншого боку, програми мають звітувати якнайпізніше в листопаді. Це означає, що на відбір та реалізацію конкурсних програм відведено не 12, а 8–9 місяців. Подолати цей виклик можна завдяки ретельного планування, зокрема вчасно братися за початкові етапи програм, які можна проводити без фінансування.

У паспорті розписані напрями використання бюджетних коштів і передбачені планові значення результативних показників бюджетної програми в розрізі затрат, продукту, ефективності та якості.

Якщо під час діяльності виникає потреба перерозподілити кошти між окремими напрямами, це можна зробити за погодженням з Мінфіном. Це дієвий механізм адаптивності, який активно використовує УІК.

Невикористані бюджетні кошти наприкінці року повертаються до бюджету.

Щоб реалізувати програму «Книга», використовують небюджетний рахунок, що дозволяє невикористані впродовж року кошти переносити на наступний період, а не повертати до бюджету наприкінці року.

Річні фінансові звіти УІК розміщені на сайтах [УІК](#) та [МКСК](#).

Фінансовий менеджмент (управління коштами) здійснюють у межах, встановлених нормативними актами для бюджетних установ, усі платежі проводять через Державне казначейство.

Закупівлі здійснюють, дотримуючись вимог правил проведення публічних закупівель.

Реалізацію довгострокових масштабних проєктів ускладнює те, що обсяг і напрями фінансування не гарантуються на кілька років наперед через щорічне затвердження бюджетів. Без цього не можна дизайнувати середньо- і довгострокові стратегічні цілі. Нагальною є потреба реально запровадити трирічне бюджетування.

Окрема проблема – «ідеологія» витрат державного бюджету України в термінах «бюджет споживання» і «бюджет розвитку» або «поточні витрати» та «капітальні витрати». Оскільки діяльність УІК, на думку Мінфіну, має бути бюджетована як поточна, то неможливо фінансувати діяльність, спрямовану на тривалий сталий розвиток. Це давня позиція Мінфіну, яка лише зміцнилася в умовах війни. Бюджетне планування капітальних витрат тепер здійснюють через цифрову інвестиційну платформу цифрової екосистеми DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management).

Проте інша ситуація склалася із закупівлями книжок для бібліотек, які Мінфін класифікує як капітальні витрати (Наказ Міністерства фінансів № 333 від 12 березня 2012 року). На думку керівництва УІК та експертки Оксани Бруй, книжки для бібліотек – це поточні витрати, саме так їх класифікують у країнах ЄС.

Тривале стабільне фінансування «довгих проєктів розвитку» можливе коштом міжнародних донорів, зокрема фондів ЄС, якщо така допомога надходитиме не в державний бюджет України, а безпосередньо УІК як позабюджетні кошти.

8. Інфраструктура: аналіз фізичної та цифрової інфраструктури УІК

8.1. АНАЛІЗ СТАНУ ФІЗИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УІК

Фізична інфраструктура УІК становить базову передумову для ефективного функціонування інституції, реалізації її програм та забезпечення сталого розвитку у сфері популяризації читання в Україні.

Інститут розташований в орендованому приміщенні (пам'ятка архітектури із заборонаю реконструкції та внутрішнього перепланування) на території заповідника «Києво-Печерська Лавра», що ускладнює навіть дрібні поточні ремонтні роботи. Приміщення УІК забезпечує базові потреби організації: робочі місця для працівників, приміщення для нарад, невеликий простір для зберігання документації та друкованих матеріалів.

Щоб проводити масові заходи, Інститут використовує приміщення сусідніх установ – Історичної бібліотеки та Музею друкарства. У минулі роки недостатні офісні площі ускладнювали оцінювання книжок для бібліотечних закупівель. За умовами відбору треба забезпечити доступ експертів до всіх запропонованих для закупівлі книжок, а їх понад три тисячі. Тоді УІК розмістив їх у читальному залі Історичної бібліотеки в сусідній будівлі.

Приміщення УІК не відповідає санітарним нормам, адже вражене грибком плісняви (цвіль). Туалети розташовані за межами приміщення, перейти до них можна лише через подвір'я. Укриття на випадок повітряної небезпеки розташоване на відстані 300 метрів від офісу.

Технічне забезпечення офісу задовольняє лише базові потреби: наявне обладнання дає змогу забезпечити адміністративну діяльність, до певної міри воно відповідає потребам у проведенні публічних заходів (на виїзді). Відсутність спеціалізованих просторових рішень для масових подій (наприклад, презентацій книг, воркшопів, читацьких клубів) обмежує комунікаційну активність УІК і його видимість для громадськості.

Також варто зауважити, що в умовах цифрової трансформації культурної сфери важливо не тільки мати фізичну інфраструктуру, але й забезпечити її синергію

з цифровими платформами. УІК уже частково реалізує це завдяки власному вебсайту та активності в соціальних мережах, однак відсутність сучасної студії або навіть мультимедійної кімнати гальмує розвиток цифрових форматів.

Важливо, що УІК готовий до роботи в умовах вимкнень електропостачання, є генератор та достатня кількість приладів безперебійного живлення.

8.2. АНАЛІЗ СТАНУ ЦИФРОВОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

Цифрова інфраструктура УІК – ключовий компонент Інституту, завдяки якому він може організувати ефективні внутрішні процеси, забезпечити продуктивну комунікацію з цільовими аудиторіями, реалізовувати цифрові проєкти, збирати аналітичні дані, влаштовувати дистанційні заходи й здійснювати управління інформаційними ресурсами.

8.2.1. ОФІЦІЙНИЙ САЙТ УІК

УІК має [офіційний сайт](#), який виконує функції інформаційного порталу для публікування оголошень, новин, звітів, програм, іншої інформації про діяльність Інституту.

Сайт був розроблений 2020 року, і під час експлуатації виявили його обмежені функційні можливості, а структура сайту відстає від зрослих відтоді потреб.

Оскільки кошти на нову версію сайту бюджетом не передбачені (лише хостинг), допомогти з цим могли б кошти міжнародних донорів або найняті підрядники.

8.2.2. СТОРІНКИ УІК У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

Насамперед це Facebook та Instagram, УІК має профілі на [YouTube](#), у мережах [LinkedIn](#) та [Твіттер/X](#). Контент – новини, анонси подій, фотозвіти, промоційні відео.

Це дає змогу підтримувати зв'язок з читацькою аудиторією, але важливо наголосити, що недостатньо використаний потенціал TikTok як платформи для молодіжної аудиторії.

Інша проблема, насамперед фінансова, – це обмежене використання таргетованої реклами, цифрової аналітики й забезпечення персоналізованої комунікації. Тут так само помічними були б можливості зовнішнього фінансування.

8.2.3. ЦИФРОВИЙ ПРІОРИТЕТ УІК

Цифровим пріоритетом зараз можна вважати програму «Книга», участь у якій повністю побудована на ІТ: реєстрація, відкриття банківського рахунка, отримання коштів на картку, їхнє витрачання через термінал. Роль УІК у цій програмі радше організаційна, Інститут адмініструє надходження коштів отримувачам і контролює придбаний асортимент (це мають бути лише книжки українською мовою).

Натомість є два масштабні цифрові проєкти, які УІК реалізує самостійно: каталог «Книжки на ринку» та сервіс доступу до книжкового контенту «Українська цифрова бібліотека». На відміну від «Книги», ці проєкти повністю спроектовані й реалізовані Інститутом.

8.2.4. ЕЛЕКТРОННИЙ КАТАЛОГ «КНИЖКИ НА РИНКУ»

Електронний каталог «Книжки на ринку» – автоматизована інформаційно-аналітична система, що містить інформацію про книжкові видання, доступні на ринку України, зокрема запропоновані видавцями для продажу. Його створення й використання передбачене Законом України «Про видавничу справу». У складі каталогу інформація про суб'єктів книжкової галузі – видавців, авторів, книгорозповсюджувачів, бібліотеки. Основна база даних – це бібліографічні описи книжок з цінами від різних постачальників. Завдяки функціоналу каталогу бібліотеки можуть дібрати потрібні книжки, оцінити вартість закупівлі, сформулювати перелік видань для подальших закупівельних процедур.

Важливо, що каталог реалізований на міжнародному стандарті обміну книжковими даними ONIX та книжковому рубрикаторі ТЕМА. Ці стандарти, впроваджені з ініціативи УІК, дали змогу об'єднати до того роз'єднані БД видавців і книгорозповсюджувачів, відкривають шлях до взаємодії з іноземними партнерами.

8.2.5. «УКРАЇНСЬКА ЦИФРОВА БІБЛІОТЕКА»

«Українська цифрова бібліотека» реалізована як мобільний застосунок, завдяки якому можна читати розміщений у ній контент у захищеному форматі. Контент бібліотеки становлять тексти книжок-переможниць мистецьких конкурсів із видання книжок.

8.2.6. ПРОБЛЕМИ ІУК ПІД ЧАС РЕАЛІЗАЦІЇ ЗГАДАНИХ ПРОЄКТІВ

До таких проблем належать створення, впровадження та розвиток функційного програмного забезпечення для реалізації специфічних програм. Наявна парадигма дає змогу створити одразу досконалий продукт з наперед визначеними можливостями й використовувати його впродовж строку амортизації кілька років – як це відбувається, наприклад, із будинком. Натомість реальний життєвий цикл сучасного ПЗ інакший: спочатку прототип, потім кілька перероблених версій, під час експлуатації додавання нового функціоналу, реагування на нові версії ОС та браузерів, забезпечення взаємодії з новостворюваними інформаційними системами для обміну даними. Усе це не вписується в модель «володіння», як її розуміють державні фінанси. До цього ще треба додати вартість персоналу, який все це має забезпечити, і стане зрозумілим, що подібний шлях тупиковий.

Раціональним рішенням буде перехід до моделі використання програмного забезпечення SaaS (Soft as a Service). У такій моделі користувач не розробляє самостійний продукт, а використовує рішення, які пропонує ринок.

Саме за такою моделлю забезпечене виконання «обслуговувальних» процесів Інституту: бухгалтерія (IC-Про), документообіг (Google Workspace), моніторинг законодавства (Ліга-закон), авторизації електронних підписів для підписання документів (Paperless). Інститут щороку оплачує використання згаданих сервісів й отримує набір сучасних ефективних інструментів, щоб забезпечувати власні потреби.

Згадана платформа Google Workspace забезпечує базові потреби спільної роботи з документами, але в його складі немає специфічних інструментів з організації проєктів і контролю командної роботи, системного управління інформацією про партнерів, контрагентів, клієнтів тощо. Тому потрібно впровадити систему CPM (Customer Relationship Management, CRM) для управління відносинами з клієнтами та ERP-систему для управління проєктами, заявками, звітністю.

Впроваджуючи згадане програмне забезпечення, мають передбачати навчання персоналу як запоруку його результативного та ефективного використання.

Покращити взаємодію з МКСК можна, долучивши УІК до системи документообміну, яку використовує МКСК, що поглибило б прямі та зворотні зв'язки між ними.

Використання штучного інтелекту в роботі персоналу перебуває на початковій стадії та обмежується функціями машинного перекладу, пошуку потрібних даних тощо.

9. Оцінювання механізмів та процесів, завдяки яким УІК залучає заінтересовані сторони та вибудовує партнерські відносини. Аналіз ефективності взаємодії УІК з Міністерством культури та іншими центральними органами виконавчої влади, а також Держкомтелерадіо, Книжковою палатою, УКРНОІВІ. Оцінювання практики реагування на потреби книжкової галузі

Український інститут книги в діяльності декларує відкритість до міжсекторальної співпраці.

Інститут взаємодіє з органами влади, ключовими гравцями книжкової сфери – установами та творцями книг (автори, перекладачі, ілюстратори), медіа, бібліотеками, культурними установами, а також міжнародними партнерами.

Загалом партнерство УІК має проєктноорієнтований характер: більшість зв'язків активізуються в межах реалізації конкретних ініціатив.

9.1. ОСНОВНІ ЗАІНТЕРЕСОВАНІ СТОРОНИ (STAKEHOLDERS). ФОРМИ ТА МЕХАНІЗМИ ВЗАЄМОДІЇ:

Державні інституції: Міністерство культури і стратегічних комунікацій України, обласні та місцеві органи влади, Держкомтелерадіо України, Книжкова палата України, Національний офіс інтелектуальної власності та інновацій, Мінцифри та платформа Дія (програма «Книга»), МЗС, комітет ВР України з питань гуманітарної та інформаційної політики – консультації та погодження з вироблення управлінських рішень з усіма названими.

- Видавці та творці книг (автори, ілюстратори, перекладачі), книгорозповсюджувачі – ключові учасники програм підтримки книговидавництва – залучення видавництва до участі в програмах через мистецькі конкурси й підтримку перекладів, відбір для представлення на національному стенді на виставках, інформування та координація діяльності.

- Публічні бібліотеки та бібліотекарі як інфраструктура доступності книжок і партнери в реалізації програм читання, відвідувачі бібліотек як цільова аудиторія – спільні проєкти, залучення видавництв до участі в програмах через мистецькі конкурси.
- Громадські організації та ініціативи, що працюють у сфері культури, освіти, прав людини й насамперед зосереджені на проблемах книжкової галузі, – залучення до участі в програмах через мистецькі конкурси.
- Освітні заклади (школи, університети), ГО, що просувають читання, – залучення до участі в масових проєктах.
- Міжнародні донори та інституції – спільні проєкти з представлення України за кордоном, забезпечення читачів книжками.
- ЗМІ та книжкові блогери – спільні інформаційні проєкти та акції.

Попри виразну лінію на розвиток партнерств, можемо стверджувати, що взаємодія з ними часто ситуативна, не становить тривалу складову частину стратегічного спрямування. Слабке місце – відсутність механізмів зворотного зв'язку, коли партнери не завжди мають можливість впливати на планування чи оцінювання ефективності проєктів.

Очевидна києвоцентричність, недостатня комунікація з регіональними ініціативами: зосередженість на центральному рівні призводить до недостатньої взаємодії з локальними гравцями.

Можна рекомендувати розробити стратегічний план партнерств як частину майбутньої Стратегії розвитку УІК з орієнтацією на сталий розвиток, довіру та взаємну вигоду. Помічним буде створити й підтримувати мапу партнерств і заінтересованих сторін – інтерактивну базу візуалізації, завдяки якій можна краще розуміти мережу взаємозв'язків і впровадити стандарти звітності про партнерську діяльність дотримуватися їх, зокрема розміщувати у відкритому доступі.

Треба інституалізувати діалог із заінтересованими сторонами у формі регулярних зустрічей, стратегічних сесій та консультацій; розвивати регіональні партнерства через бібліотеки, громадські організації, культурні хаби. Корисним може виявитися партнерство з дослідницькими центрами, профільними кафедрами, які досліджують книговидання та книгочитання.

9.2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВЗАЄМОДІЇ УІК З МІНІСТЕРСТВОМ КУЛЬТУРИ ТА ІНШИМИ ЦЕНТРАЛЬНИМИ ОРГАНАМИ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

Державна установа «Український інститут книги» належить до сфери управління Міністерства культури і стратегічних комунікацій України (МКСК). Ця підпорядкованість визначає вертикальний характер відносин між інститутом та міністерством.

Міністерство затверджує фінансові показники й напрями діяльності та річний план Інституту, його основні нормативні рамки. УІК звітує перед МКСК про свою діяльність: подає фінансові, програмні звіти, погоджує бюджети й напрями діяльності.

Міністерство долучає Інститут до підготовки документів із формування та імплементації політик у сфері культури, читання, книговидання, доручає Інституту готувати відповідні аналітичні матеріали. Так, галузеву Стратегію розвитку читання готували за активної участі Інституту.

На виконання доручень Міністерства Інститут бере участь у реалізації урядових ініціатив.

Через МКСК здійснюють міжвідомчу комунікацію УІК з іншими міністерствами, насамперед Мінфіном, МОН, МЗС, Мінцифри.

Серед **проблем взаємодії УІК з МКСК** можна згадати:

- Залежність від політичної волі: вектор діяльності УІК значною мірою залежить від пріоритетів міністерського керівництва, які можуть змінюватися з політичним циклом.
- Затримки в погодженнях: бюрократичні процедури передбачають погодження з МКСК, що ускладнює оперативну реалізацію проєктів. Недосконалі процедури спільної роботи над пропозиціями нормативних документів призводять до ситуацій, коли запропоновані Інститутом правки можуть загубитися.
- Складнощі документообміну: програмне забезпечення діловодства Інституту не інтегроване в систему діловодства МКСК.

- Обмежена координація з іншими ЦОВВ: взаємодія з Міністерством освіти чи Мінцифри не системна, відбувається переважно на запит або в межах окремих проєктів. Немає механізмів горизонтальної міжгалузевої взаємодії. Потрібні формалізовані платформи міжвідомчої співпраці (робочі групи, спільні цифрові системи, обмін даними тощо).

Результативність взаємодії з МКСК.

Найкраща результативність взаємодії під час реалізації програм УІК, для яких МКСК затверджує нормативну базу.

Середній рівень результативності взаємодії у впливі на формування політик, коли УІК, попри долученість до розроблення стратегії читання, його інституційний вплив досі обмежений.

Низька результативність трапляється через недостатню гнучкість управління, викликану високою адміністративною залежністю, що ускладнює інноваційність і динамічність дій.

Малорезультативною є міжвідомча взаємодія з іншими ЦОВВ, які, певне, не розглядають УІК як повноцінного партнера.

Щоб подолати згадані виклики, можемо рекомендувати:

- Інституалізувати механізми міжвідомчої координації, створити платформу постійної взаємодії УІК, МКСК, Держкомтелерадіо, МОН, Мінцифри та інших дотичних структур.
- Розширити делегування повноважень УІК у межах реалізації програм і надати більшу автономію в межах затверджених політик.
- Запровадити угоди про партнерство з ЦОВВ та державними інституціями як формалізовані документи, що закріплюють роль Інституту в реалізації державної політики.
- Впровадити цифрові інструменти міжвідомчої взаємодії для обміну даними, спільного планування та координації ініціатив.
- Посилити аналітичну функцію УІК як експертного центру під час формування культурної політики.

- Залучити УІК до реалізації проєкту «цифрова книжкова ідентифікація», передбаченого Стратегією розвитку культури.
- Отже, можна так оцінити рівень взаємодії Українського інституту книги з ключовими центральними органами виконавчої влади, дотичними до книжкової сфери:

ЦОВВ, дотичність	Рівень взаємодії, обґрунтування
МКСК – загальне керівництво, стратегія читання, фінансування, програми підтримки книговидавання	Високий. Основний орган-куратор, надає фінансову та програмну підтримку, формує політики спільно з УІК.
МОН (Міністерство освіти і науки) – освітні програми, шкільне читання, промоція книги серед учнів, бібліотеки при ЗОШ	Низький. УІК залучався до окремих освітніх ініціатив, але немає сталості у співпраці. Немає також відгуку з боку МОН на пропозиції УІК
Мінцифри (Міністерство цифрової трансформації) – впровадження цифрових сервісів.	Середній. Є програма «Книга»
Мінекономіки (Міністерство економіки України) – книжковий ринок, підтримка малого та середнього бізнесу, видавнича галузь як креативна індустрія. Кредити для підприємств галузі, просування експорту книжок.	Низький. Взаємодія епізодична, хоча питання розвитку книжкового ринку потребує активної координації дій.

9.3. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ВЗАЄМОДІЇ УІК З ІНСТИТУЦІЯМИ, ПІДПОРЯДКОВАНИМИ МКСК: ДЕРЖКОМТЕЛЕРАДІО, КНИЖКОВОЮ ПАЛАТОЮ, ДЕРЖМИСТЕЦТВ.

Ці установи дотичні до державної політики у сфері книговидавання, книжкової статистики та літературних премій

Держкомтелерадіо України

Напрями взаємодії:

- нормативне регулювання та моніторинг у сфері книговидавання;
- контроль за виконанням Закону України «Про видавничу справу»;
- реєстр видавців, статистика друкованої продукції;
- проведення конкурсів та премій;
- спільне надання субсидій книгарням (на паузі).

Оцінювання взаємодії:

Системність відносин середня, не інституалізована, має епізодичний або формальний характер.

Обмін даними на низькому рівні, немає постійного обміну аналітикою, який міг би посилити програми УІК. Так, Держкомтелерадіо не передає УІК статистику видавничої звітності видавців (форма №1-В). Спільного формування політик немає, попри спільні сфери, інституції працюють паралельно.

УІК не долучений до відбору переможців премій Держкомтелерадіо. Спільний аналіз впливу премій на розвиток галузі не проводиться.

Недостатній рівень взаємодії УІК із Держкомтелерадіо зафіксований з обох сторін – як в інтерв'ю з керівництвом УІК, так і в інтерв'ю з першим заступником Голови Держкомтелерадіо Богданом Черваком.

Державна наукова установа «Книжкова палата України імені Івана Федорова»

Напрями взаємодії:

- збирання та облік обов'язкового примірника;
- ведення бібліографічної статистики;
- ідентифікація книжкової продукції (ISBN);
- Аналітика видавничої продукції в Україні.

Оцінка взаємодії:

Інформаційна взаємодія середня. УІК використовує річні статистичні дані Книжкової палати для звітності, але обмін не системний.

Цифрова інтеграція та аналітична співпраця на низькому рівні. Немає об'єднаного інтерфейсу або API, щоб автоматично обмінюватися інформацією. Потенційну експертизу Книжкової палати використовувано недостатньо. Дані, які має Книжкова палата, не конвертують у стратегічні інструменти для планування УІК.

Держмистецтв (Державне агентство України з питань мистецтв та мистецької освіти)

Напрямок взаємодії: присудження літературних премій.

Оцінка взаємодії:

Рівень взаємодії низький. УІК не долучений до відбору переможців. Спільний аналіз впливу премій на розвиток галузі не проводять.

Рекомендації

- 1. Ініціювати створення координаційної платформи** для спільної роботи над статистикою, регулюванням і прогнозуванням книжкового ринку. У Стратегії розвитку культури запланована «цифрова книжкова ідентифікація», яка може стати такою платформою, якщо УІК буде вчасно залучений до її розроблення як повноцінний партнер.
- 2. Запустити пілотний проєкт інтегрування даних** УІК та Книжкової палати, УІК та Держкомтелерадіо (через API або єдину інформаційну панель). Використати для цього очікувану платформу «цифрова книжкова ідентифікація».
- 3. Доцільно передати УІК функції проведення всіх книжкових премій і конкурсів** від Держкомтелерадіо та Держмистецтв.

9.4. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ВЗАЄМОДІЇ УІК З УКРНОІВІ

Загальна характеристика УкрНОІВІ

Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій (УкрНОІВІ) – це спеціалізована державна установа, що:

- здійснює експертизу заявок на об'єкти інтелектуальної власності (ІВ);
- адмініструє державні реєстри ІВ;

- розвиває систему охорони авторських прав;
- надає консультації авторам, видавцям, бізнесу;
- протидіє розповсюдженню піратської та контрафактної продукції.

У контексті книжкової галузі УкрНОІВІ – ключовий орган, що регулює авторське право та суміжні права, зокрема права видавців, авторів, перекладачів і бореться з піратством.

Потенційні точки дотику з УІК

Авторське право у книговидаванні: УІК реалізує програми з перекладу, видання та закупівель, де авторське право становить ключовий аспект.

Контрактні моделі з видавцями та правовласниками: питання ліцензування перекладів та купівлі прав.

Просвіта щодо прав інтелектуальної власності: видавці та автори часто не мають достатнього доступу до інформації про свої права.

Цифрові права та піратство: сфера, де обидві установи можуть координувати дії щодо захисту книжкового контенту.

Поточний стан взаємодії високий: підписана офіційна угода про співпрацю, триває регулярна координація діяльності, насамперед у протидії піратству. Це та сфера, де обидві установи мають координувати дії щодо захисту правовласників книжкового контенту. Водночас результативність цього захисту низька, успіх тут можливий за дієвішої участі правоохоронних органів.

9.5. ОЦІНЮВАННЯ ПРАКТИКИ РЕАГУВАННЯ УІК НА ПОТРЕБИ КНИЖКОВОЇ ГАЛУЗІ

Фінансова підтримка

Зроблено: МК із видання книг, державна допомога 18-річним на придбання книг. Гранти інституційної підтримки (2020 рік). Субсидії книгарням (затверджені НПА, фінанси на паузі), підтримка перекладів, закупівлі для бібліотек (затверджені НПА, фінанси на паузі).

Доступ до іноземних ринків

Зроблено: промоція української книги за кордоном, участь у міжнародних виставках.

Аналітика та прогнозування

Зроблено: регулярно готують звіти про читацькі практики, стан книжкового ринку.

Цифрова трансформація

Зроблено: каталог «Книжки на ринку» на основі стандарту обміну книжковими даними ONIX та рубрикатора ТЕМА. Працює «Українська цифрова бібліотека» (мобільний застосунок). Підтримка електронних видань.

Хоч УІК не регуляторний орган, окремо варто наголосити на регуляторних змінах, які, зокрема завдяки підтримці з боку УІК, стали підґрунтям розвитку галузі в останні роки: ідеться про обмеження імпорту книжок з РФ, заборону видавати авторів – громадян РФ та переклади російською. Корисною для галузі залишається пільга з ПДВ.

Оцінювання рівня та практики реагування УІК на потреби галузі

УІК належно адаптує свої програми й модернізує їх з огляду на галузеві відгуки та реагування на кризи, як-от гранти інституційної підтримки у 2020 році. Забезпечена інклюзія регіональних та малих видавництв через рівний доступ до програм для всіх учасників.

На середньому рівні налагоджені комунікація з ринком і використовують дані, щоб ухвалювати рішення. Попри відкритість Інституту, бракує системного й регулярного зворотного зв'язку, немає інституціоналізованої форми консультування з галуззю. Співпраця з Українською асоціацією видавців і книгорозповсюджувачів заморожена від літа 2024 року через організаційну паузу внаслідок зміни керівництва. Бажано мати більше досліджень ринку та економічної аналітики, більше вивчати читацькі тенденції.

Хоча потреби галузі виокремлені у Стратегії розвитку читання, бракує регулярного аудиту галузі та оновлення її проблем. Одна з причин – недостатня аналітична база. УІК не має повноважень з організації системи збирання даних. Можливий лише «аналіз чужих» даних для ухвалення рішень.

10. Аналіз спроможності УІК розширити програмну діяльність, запустити нові операційні програми, охопити різні регіони та громади, сектори й індустрії.

10.1. ПРАВОВИЙ СТАТУС ІНСТИТУТУ

Статус УІК дає змогу розширювати спектр діяльності в межах культурної політики держави, зокрема завдяки розробленню нових програм та використанню механізмів, уже передбачених профільним законом (гранти для бібліотек, субсидії книгарням, державна допомога батькам новонароджених). Хоча на думку в. о. директорки УІК порядок використання коштів не уможливляє такого розширення.

Водночас через обмежений кадровий ресурс не можна запустити нові програми, якщо не розширити штат (і збільшити фінансування). Ідеться насамперед про потребу у виконавцях базового рівня, адже організація управлінських процесів дає змогу масштабувати діяльність завдяки спроможностям керівної ланки команди Інституту, у складі якої є досвідчені фахівці у сфері книговидавання, менеджменту, культурних політик.

Суттєвим аргументом «за» розширення програмної діяльності є те, що УІК має позитивний імідж у культурному середовищі, який сприятиме мобілізації підтримки нових ініціатив.

В умовах недостатнього державного фінансування джерелом розширеної програмної діяльності може бути залучення коштів міжнародної технічної допомоги, допомога міжнародних донорів та українських меценатів, участь УІК у проєктах Європейського Союзу.

Фактично діяльність УІК охоплює всі регіони України.

Зокрема, реалізуючи програми поповнення бібліотечних фондів (до 2022 року) і проводячи мистецькі конкурси на видання книжок, до участі залучають регіональні видавництва без обмежень і незалежно від місця реєстрації. З

іншого боку, книжки розподіляють у всі області України (крім окупованих) пропорційно до чисельності населення як однакові комплекти книжок.

Так само рівноправною є практика мистецьких конкурсів на проведення заходів із промоції читання, переможців яких визначають залежно від якості заявок, а не розташування заявників.

У 2024 та 2025 році УІК анкетував місцеві громади щодо практики закупівлі книжок для бібліотек за кошти органів місцевого самоврядування. З'ясовано, що проблема недофінансування актуальна для всіх областей. Про стан справ і підсумки опитування були проінформовані керівники обласних адміністрацій і місцевих громад.

10.2. АНАЛІЗ СПРОМОЖНОСТІ УІК ДО МІЖСЕКТОРАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ

Освітня сфера

Команда Інституту добре розуміє, що лише робота з дітьми, виховання їх як читачів забезпечить «світле майбутнє» читання як життєвої практики. Так, власне, передбачено Стратегією розвитку читання, тому першим природним напрямом міжсекторальної взаємодії має бути робота в школах, зокрема у шкільних бібліотеках.

У доробку УІК є цікаві проєкти, спрямовані на заохочення учнів читати. Це «Живі письменники» та Національний тиждень читання дитячої літератури, окремі проєкти в межах мистецьких конкурсів з промоції читання.

Серед магістральних напрямів співпраці із закладами та керівною ланкою освіти має бути організоване комплектування шкільних бібліотек новими книжками (крім підручників) та покращена шкільна програма з літератури. Також, на думку в.о. директорки, «дуже важливим є системний розвиток навичок читання, особливо в молодшій школі. До середньої школи діти мають переходити з умінням читати з розумінням, але досягають цього рівня далеко не всі учні, що потім утруднює їм оволодіння знаннями з усіх предметів».

Зараз шкільні бібліотеки – це сховища підручників, ненавчальної літератури

там майже немає (див. звіт RES-POL [«Істотні питання політик: Бібліотеки»](#)). За умови належного фінансування досвід діяльності УІК із закупівель книжок для публічних бібліотек може бути масштабований на поповнення шкільних бібліотек.

Експертиза УІК може бути помічною в модернізації викладання з огляду на осучаснення шкільної програми й використання найкращих методик заохочення читання та аналізування літературних творів, розвитку критичного мислення. Окремим завданням буде розвиток умінь учнів із написання текстів, адже це можна лише з опорою на читання.

Культурний та креативний (зокрема, ІТ) сектори

Крім наявних спільних проєктів, як-от підтримка книжкових ярмарків і літературних фестивалів, перспективними напрямками можуть бути міждисциплінарні проєкти на зразок «книжка + музика / театр», спільні резиденції для митців та письменників / перекладачів. Потрібно посилити взаємодію з платформами електронних та аудіокнижок.

Поза увагою УІК залишається «сценарний» напрям, такий важливий у сучасному «візуальному» світі. Навіть найпопулярніші твори українських авторів украй рідко стають основою для сценаріїв фільмів, серіалів, вистав або комп'ютерних ігор.

Медіа та комунікації

Поточна взаємодія зі ЗМІ, блогерами відбувається через публічне висвітлення діяльності УІК в інтернеті, надання медіа додаткової інформації на їхні запити. Однак ця діяльність радше реактивна, не спирається на структуровану медіастратегію. Натомість досягти тривалого впливу краще за умови тривалого партнерства з редакціями ЗМІ, книжковими блогерами, медіаінфлюенсерами.

Туристичний сектор

Ця сфера поки що поза увагою УІК. Туризм не використовують як канал популяризації української літератури, УІК не співпрацює з ДАРТ (Державне агентство розвитку туризму). Тут стали б у пригоді ініціативи з популяризації «книжкових маршрутів» у містах і локаціях, пов'язаних із письменниками та творами. Створення серій путівників, краєзнавчої літератури як пріоритету

мистецького конкурсу з видання книжок допомогло б розвитку туризму, як і підтримка локальних літературних фестивалів у громадах.

У програмі «Translate Ukraine» можна було б передбачити «краєзнавчу» лінійку з перекладу відповідних творів, може, «на паях» з владою зацікавлених міст. Такі твори стали б ще одним каналом просування привабливих туристичних напрямків для відвідування (після війни).

Економіка та бізнес

Наразі немає взаємодії з бізнес-середовищем, крім як з підприємствами книжкової галузі. Немає комунікації з бізнес-асоціаціями, за винятком УАВК (Українська асоціація видавців і книгорозповсюджувачів).

Однак тут є чималий потенціал. Зокрема, це може бути популяризація корпоративних програм із популяризації читання. Наприклад, у форматі конкурсу «Компанія / фірма / підприємство, яке найбільше читає», де в колективі цінують важливість читання й розвивають як його елемент підвищення ефективності працівників. Це не потребує коштів, а лише організаційних зусиль.

Відстає від бажаного інвестування бізнесу в культурні продукти через меценатство чи соціальні ініціативи. Очікуване ухвалення закону про меценатство дасть змогу заохочувати до видання окремих книжок та інших ініціатив.

Хоча вже зараз УІК міг би провести захід із видавцями та соціально відповідальним бізнесом, щоб узагальнити та популяризувати наявні практики.

Рекомендую в майбутній Стратегії УІК окремий розділ присвятити розвитку міжсекторальної взаємодії.

11. Оцінювання впливу змін, спричинених воєнним станом, на організаційну спроможність УІК

Попри важкий емоційний стан працівників УІК, війна не вплинула на його організаційну спроможність – усі процеси тривають, як і раніше. Тут більший вплив має тенденція до скорочення фінансування програм (усіх, крім єКнига). Керівництву Інституту після лютого 2022 року вдалося зберегти кадрове ядро і тяглість діяльності установи.

З суто «воєнних» проєктів, які відбувалися в осібних організаційних рамках, можна відзначити три «культурні десанти» на звільнені території у 2023 році та організацію видання книжок для дітей-біженців у країнах ЄС і комплектування двох національних полицок у бібліотеках України.

Троє працівників УІК були мобілізовані до ЗСУ.

12. Рекомендації щодо ключових викликів організаційної спроможності агентства та способів їх розв'язання, зокрема Data-driven decision-making і методів отримання та використання таких даних. Система оцінювання ефективності (KPI) та її методологія. Пропозиції як покращити взаємодію з МКСК. Рекомендації щодо доцільності використання УІК для впровадження операційних програм Міністерства (або інших уповноважених за структурні фонди ЄС органів).

12.1. КЛЮЧОВІ ВИКЛИКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ УІК:

Інституту **бракує суб'єктності**: він суттєво обмежений у виборі інструментів реалізації завдань, визначених законом та Стратегією розвитку читання. МКСК сприймає його як «виконавця», а не партнера. Керівниця Інституту від грудня 2024 року перебуває в статусі виконувачки обов'язків. Мабуть, саме цей брак суб'єктності не сприяє затвердженню Стратегії розвитку Інституту (див. п. 5.4).

Крім того, **стратегічне планування** стримує хибна логіка впровадження державної політики, коли не зрозуміло, хто встановлює пріоритети й чиї рішення мають силу. Так, КМУ, усупереч закону, відтерміновує надання державної допомоги батькам новонароджених та субсидій книгарням, а Міністерство фінансів, попри норми закону, забороняє закуповувати книжки для бібліотек і надавати гранти бібліотекам. Обмежений рамками річного бюджетування, Інститут не може планувати масштабні тривалі проєкти.

Кадри: УІК обмежує відставання заробітної плати персоналу від інфляції, від середніх зарплат у книжковій галузі та в подібних установах, як-от УКФ. Повноцінно використовувати експертів, як це передбачене законом, не можна через фактичну заборону оплати їхньої праці. Немає можливостей оплачувати підвищення кваліфікації працівників. Керівниця Інституту перебуває у статусі в.о.

Фінансові ресурси: навіть номінальні витрати на програми УІК скорочуються рік до року. Бюджет установи зростає завдяки програмі «Книга».

Попри зусилля команди Інституту побудувати систему **ухвалення рішень на основі даних**, їм бракує відповідних методик і достовірної інформації.

Впровадження масштабних **цифрових проєктів** обмежене організаційною моделлю, для якої потрібно розробити й використовувати власне програмне забезпечення, коли правильніше було б скористатися відповідними сервісами (модель SaaS).

12.2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ШЛЯХИ ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ

12.2.1. ПОКРАЩЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ З МКСК

Інститут має стати повноцінним учасником формування політик, а не лише інструментом їх реалізації. Представників Інституту треба залучати до профільних робочих груп МКСК на ранніх стадіях. Підготовлені для потреб УІК проєкти НПА потребують належної підтримки з боку персоналу й керівників міністерства.

Потрібно розробити місячні та квартальні ключові показники результативності, щоб Міністерство могло оцінювати діяльність Інституту та його директорки.

Доречними будуть щоквартальні спільні наради із залученням МКСК, Держкомтелерадіо, Держмистецтв, Книжкової палати на основі згаданих показників.

Потрібні зрозумілі принципи участі Інституту у використанні міжнародної технічної допомоги, які адмініструє МКСК.

Потрібно долучити УІК до системи електронного документообігу МКСК.

12.2.2. ІНСТИТУЦІЙНА СТРАТЕГІЯ

Розробити й затвердити Стратегію розвитку УІК відповідно до закону. Доречно передбачити в ній адаптивні модулі під різні сценарії, зокрема в умовах

згаданої непослідовності у встановленні пріоритетів у межах «Закон – урядове рішення – позиція Мінфіну».

Вважаю, що основною лінією Стратегії має бути оновлення бібліотечних фондів коштом державних закупівель – як централізованих, відповідно до національних пріоритетів, так і у формі грантів для місцевих бібліотек для урахування потреб громади. Така лінія, орієнтована на читачів, робить книжку доступною, а отже, сприяє розвитку читання. Закупівлі готових книжок покращують економічний стан вітчизняних видавців і книгорозповсюджувачів, а через них решту творців книжок: авторів, ілюстраторів, перекладачів. Нові книжки в бібліотеках сприятимуть їхньому розвитку, збережуть робочі місця бібліотекарям. Правильно було б охопити цією програмою і шкільні бібліотеки, але це потребує законодавчих змін.

Крім того, керівництво УІК висловило пропозицію запровадити субвенції з держбюджету, адже УІК не зможе опрацювати гранти від 1500 бібліотек, а конкурс між ними не зовсім доречний. Субвенції дають можливість рівного доступу ОМС, активізують їх.

Передбачити в Стратегії УІК окремий розділ із розвитку комунікаційного напрямку, розвитку партнерств, розвитку персоналу.

Доречно використати досвід стратегій подібних інституцій з країн ЄС.

Драйвером стратегічного зміцнення Інституту могла б стати така амбітна мета, як статус України як почесного гостя Франкфуртського ярмарку в найближчі роки.

12.2.3. КАДРОВА СПРОМОЖНІСТЬ

Обсяг завдань, які встановлені Інституту, мають бути збалансовані з чисельністю персоналу. Керівник Інституту має працювати на постійній основі.

Належну якість роботи Інституту можна забезпечити, лише залучивши фахівців із конкурентною зарплатою та достатніми умовами професійного зростання. Перше можливе завдяки більшому бюджетному фінансуванню. Для другого потрібно запровадити інституційну підтримку професійного розвитку – створити систему планування особистісного зростання та оплати підвищення

кваліфікації й отримання фахових сертифікатів; для цього можна залучати як бюджетні, так і донорські кошти, зокрема в межах можливостей, які відкриває вступ України до ЄС.

Ще керівництво УІК запропонувало «дозволити спрямовувати на премії певний відсоток з заощаджених коштів з програм і проєктів? Ми прикладаємо немалих зусиль, щоб забезпечити цю економію, але нам це навіть не вигідно, бо потім доводиться виправдовуватися, чому ми не використали фінансування повністю».

Умови роботи в нинішньому приміщенні, враженому цвілью, не відповідають санітарним вимогам. Персонал потребує якісних робочих місць.

12.2.4. ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ФІНАНСУВАННЯ

Немає підстав сподіватися, що ближчими роками фінансування культури подолає «залишковий принцип». Тому особливу увагу варто зосередити на пошуках додаткових джерел. Це можуть бути:

- іноземні та міжнародні донори, і такий успішний досвід в Інституту вже є;
- український соціально відповідальний бізнес;
- кошти міжнародної технічної допомоги, яку адмініструє МКСК;
- можливості України як країни-кандидата до ЄС.

Для продуктивного краудфандингу Інститут потребує високооплачуваного досвідченого фахівця, можна залучити для цього персонал міжнародних проєктів із гнучкою нормативною рамкою та конкурентною зарплатою. На таких умовах можна очікувати результативного залучення можливостей міжнародної допомоги.

12.2.5. ПОКРАЩЕНІ ПЛАНУВАННЯ ТА ЗВІТНІСТЬ: ЗБЛИЖЕННЯ РІЧНОГО ПЛАНУ РОБОТИ ТА ПАСПОРТА БЮДЖЕТНОЇ ПРОГРАМИ НА РІВНІ ПОКАЗНИКІВ ТА ВІДПОВІДНІ ЗВІТИ

У річний план і звіти про його виконання (місячні та річний) потрібно

додавати показники паспорта бюджетної програми, а у звіти – показники результативності та ефективності з паспорта.

12.2.6. ПЕРЕХІД ДО DATA-DRIVEN DECISION-MAKING

Цей, безумовно перспективний, підхід потребує відповідних методик та інструментів і залучення сторонніх фахівців для їхнього впровадження.

Подібна витратна діяльність може бути забезпечена в межах запровадження належних практик державного управління, якщо подібні проєкти будуть запроваджені у процесі вступу України до ЄС.

Крім, власне, інструментарію, потребує розвитку інформаційний складник – масиви економічних і статистичних даних для ухвалення управлінських рішень зараз розпорошені і УІК не має повноважень їх збирати та адмініструвати. Показники, які можна отримати завдяки опитуванням, недоступні через високу вартість. Тут потрібне методичне й фінансове сприяння європейських експертів. Власними силами Інститут не впорається.

Натомість Інституту варто створити єдиний цифровий портал даних, які є в його розпорядженні, впровадити систему KPI для оцінювання результатів (докладніше див. у п. 12.3) та отримання зворотного зв'язку від бенефіціарів (постаналіз).

Суттєво покращити ситуацію зі збиранням та аналізом книжкових даних дасть змогу реалізація проєкту «цифрова книжкова ідентифікація» за умови повноцінної участі в ньому команди Інституту. Цей проєкт передбачений Стратегією розвитку культури. Заплановано інтегрувати можливості державного реєстру суб'єктів видавничої діяльності (Держкомтелерадіо) та реєстру ISBN (Книжкова палата України). Варто доповнити функціонал проєкту аналізом звітності видавців про випуск книжок (нарешті зробити її цифровою) та відомостями з інститутського каталогу «Книжки на ринку» (ціни книжок, замовлення бібліотек, премії та відзнаки). Завдяки всьому цьому можна мати потужний дашборд для моніторингу книжкової галузі: активні видавці та книготорговці, назви, наклад, ціни.

Покращити взаємодію з видавцями на основі аналітичної записки [«Істотні питання політики: книговидавання та книгорозповсюдження»](#), підготовленої проєктом RES-POL.

12.3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ІЗ ЗАПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ НА ОСНОВІ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ (КПД, АНГЛ. KPI, KEY PERFORMANCE INDICATORS)

Персонал Інституту розуміє важливість оцінювання власної діяльності як з погляду досягнутих кількісних та якісних показників, так і з погляду ефективності. Безумовний пріоритет для команди УІК – дотримання високих стандартів прозорості, що відповідає командним цінностям та вимогам законодавства. І якщо відкритість процесів оцінити не складно, проблема ефективності лишається нерозв'язаною.

Зокрема, річний план роботи не містить кількісних та/або якісних показників, а лише має опис запланованих заходів, що дає змогу оцінити його виконання лише за шкалою «виконано/не виконано».

Покращити ситуацію може запровадження системи оцінювання на основі ключових показників діяльності (КПД).

Термінологічна ремарка: В англійській мові широко використовують слово / поняття *performance*, зокрема в конструкціях *performance measurement*, *performance indicator*, *performance audit*. З «російської» подачі його часто перекладають українською як «ефективність» (саме в Росії здавна його перекладати як *эффективность*), що породжує плутанину, коли потрібно розмежувати поняття *efficiency*, *effectiveness*, *performance*. Це виявляє себе, зокрема, в описі показників паспортів бюджетних програм і широко вживаного поняття KPI – *key performance indicator*. НАДС з 2018 року пропонує перекладати KPI в контексті держслужби як «ключові показники результативності, ефективності та якості службової діяльності», але це задовгий термін. В онлайн-словнику української мови СЛОВНИК.UA (динамічно доповнюваній цифровій версії класичного 11-томного Словника української мови) пропонують транслітерувати *performance* як «перфоманс – **діяльність**, орієнтована на досягнення специфічних (чітко визначених), вимірних, досяжних, взаємозалежних цілей, чітко визначених у часі». У змінах (2024 року) до Закону України «Про Рахункову палату» «аудит ефективності» нарешті перейменували в «аудит **діяльності** (ефективності)». Ми вважаємо найкращим варіантом перекладу саме «діяльність» (вимірювання діяльності, показники діяльності, аудит діяльності).

12.3.1. ЗАГАЛЬНІ ПРИНЦИПИ СИСТЕМИ КПД ІНСТИТУТУ. СТРУКТУРА КПД. РІВНІ ОЦІНЮВАННЯ

Система КПД Інституту з огляду на його специфіку має ґрунтуватися на таких принципах:

- Вимірність та динаміка: усі показники мають бути кількісні або чітко вимірювані, зокрема з попередніми періодами.
- Релевантність: усі КПД повинні стосуватися стратегічних цілей.
- Покриття: КПД мають оцінювати результати та вплив, а не лише процес.
- Охопність: КПД охоплюють внутрішні та зовнішні показники.

Важливий аспект – пропорційність зусиль та витрат на впровадження й дотримання системи КПД з огляду на складність виміряти та оцінити складні багатофакторні процеси.

Рівень Інституту. Застосовують, зокрема, для звітування перед МКСК та іншими органами влади й перед Наглядовою радою УІК.

Категорія	КПД	Метод оцінювання
Читання як соціальна практика	Частка дорослого населення, яке читає регулярно	Соціологічне опитування
Видимість української книги за кордоном	Кількість згадувань в іноземних ЗМІ	Медіамоніторинг
Репутація серед партнерів	Індекс довіри партнерів	Анкетування
Виконавська дисципліна	Частка планових завдань з боку Мінкульту, виконаних вчасно й належно	Статистика документообміну

Операційний рівень – оцінює успішність основних напрямів

Категорія	КПД	Метод оцінювання
Оновлення бібліотечних фондів	Динаміка частки постачань УІК серед нових фондів бібліотек	Аналіз бібліотечної звітності
Якість оновлення бібліотечних фондів	Рівень задоволення читачів бібліотек	Опитування читачів

Категорія	КПД	Метод оцінювання
Програма «Translate Ukraine»	Кількість виданих перекладів (назви, мови, країни)	Статистика програми
	Частка перекладів з української серед інших перекладів в різних країнах	Аналіз ринку різних країн
Заходи з промоції читання (за результатами мистецьких конкурсів, організованих безпосередньо УІК)	Кількість заходів, охоплення (учасники, відвідувачі), згадування в медіа	Звіти організаторів – переможців МК
	Згадування в медіа	Медіамоніторинг
Мистецькі конкурси з видання книжок	Значення для видавців, рівень їхнього задоволення	Опитування видавців
	Сприяння зростанню випуску книжок	Статистика комерційних додруків
	Сприяння якійсь літературі	Аналіз книжкових премій та рейтингів, які отримали книжки МК
Надання державної допомоги на придбання книжок 18-річними	Рівень задоволення 18-річних	Соціологічне опитування
Участь у міжнародних ярмарках	Рівень задоволення українських учасників	Опитування видавців
	Помітність українського національного стенда	Медіамоніторинг

Внутрішній рівень – оцінює процеси всередині установи та ефективність персоналу

Процес	КПД	Метод оцінювання
Злагодженість роботи Інституту	Рівень задоволеності працівників	Анонімне анкетування
	Плинність кадрів за рік	Кадрова статистика
Робота проєктних команд	Рівень задоволеності членів команд	Самооцінювання членів команд
Професійне вдосконалення працівників	Досягнення річних планів особистого професійного зростання	Перевірка досягнення планових показників

12.3.2. МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНЮВАННЯ КПД

- Дані мають збирати постійно, на плановій основі з призначенням відповідального за кожен тип даних.

2. Оцінювання та порівняння варто здійснювати як із попередніми періодами (місяць, квартал, рік), так і з встановленням планових цільових значень.
3. Сприйняття результатів оцінювання покращує їхня візуалізація з використанням інфографіки, діаграм, карт.
4. Рекомендують що пів року проводити ревізійні сесії, щоб адаптувати систему КПД під змінені потреби.

12.4. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ДОЦІЛЬНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ УІК ДЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОГРАМ МІНІСТЕРСТВА (АБО ІНШИХ УПОВНОВАЖЕНИХ ЗА СТРУКТУРНІ ФОНДИ ЄС ОРГАНІВ)

Аргументи «за» використання УІК як оператора операційних програм:

- Інститут має позитивний управлінський досвід реалізації масштабних тривалих програм, кожна з яких охоплює широке коло завдань із різних аспектів книговидавництва, популяризації читання, міжнародної промоції української літератури.
- Команда Інституту має значну експертну спроможність у книговидавничій сфері, яка спирається на глибоке розуміння галузевих процесів та заслужену репутацію й довіру серед основних заінтересованих сторін.
- Інститут – повноцінний партнер багатьох європейських книжкових ярмарків, член європейських мереж EnLit, Aldus, EU-Read, партнер Федерації європейських видавців, виконавець проєктів «Креативної Європи».
- Управлінські процеси в Інституті побудовані з використанням цифрових інструментів документообігу.

Передумови, які мають бути забезпечені для такої ролі:

- Потрібно уточнити правовий статус УІК як «виконавчого агентства» або «оператора фондів».

- Бажано адаптувати до вимог ЄС систему моніторингу та незалежного аудиту.
- Очікується розвиток цифрових процесів, зокрема систем CRM та E&M.
- Необхідно навчати команду стандартів ЄС із використання коштів та звітування за ними.

Можлива модель реалізації «Делегований оператор».

- УІК не обов'язково має бути головним розпорядником коштів – достатньо моделі **«оператора відбору, моніторингу, звітності»**, де:
- УІК приймає та оцінює заявки;
- кошти надходять через центральний фонд (Міністерство / Центр реформ);
- УІК відповідає за якість реалізації, дотримання критеріїв ЄС, комунікацію і звітність.

Рекомендації щодо підготовки УІК до цієї ролі:

- Здійснити аудит спроможності (capacity assessment) – провести незалежне оцінювання технічної, кадрової та цифрової спроможності.
- Створити окремий підрозділ програм міжнародної допомоги у складі команди фандрейзерів, грант-менеджерів, фахівців зі стандартів ЄС.
- Розробити політики доброчесності, прозорості та ризик-менеджменту у форматі, сумісному з системою контролю ЄС.
- Побудувати дашборд прозорості та звітності у складі публічного реєстру проєктів і показників КПД як базового підмурка довіри.

Отже, Інститут має потенціал стати **«національним центром компетенцій у сфері книжкової політики та читання»**, який буде результативно та ефективно адмініструвати відповідну частину європейських коштів у сфері культури.

RES POL'

[НОВИНИ ПРОЄКТУ RES-POL](#)

[FACEBOOK RES-POL](#)

Цю аналітичну записку створили за фінансової підтримки Європейського Союзу. Її зміст є відповідальністю Громадської спілки "Центр регіональний розвиток" і не обов'язково відображає позицію Європейського Союзу.