

RES POL

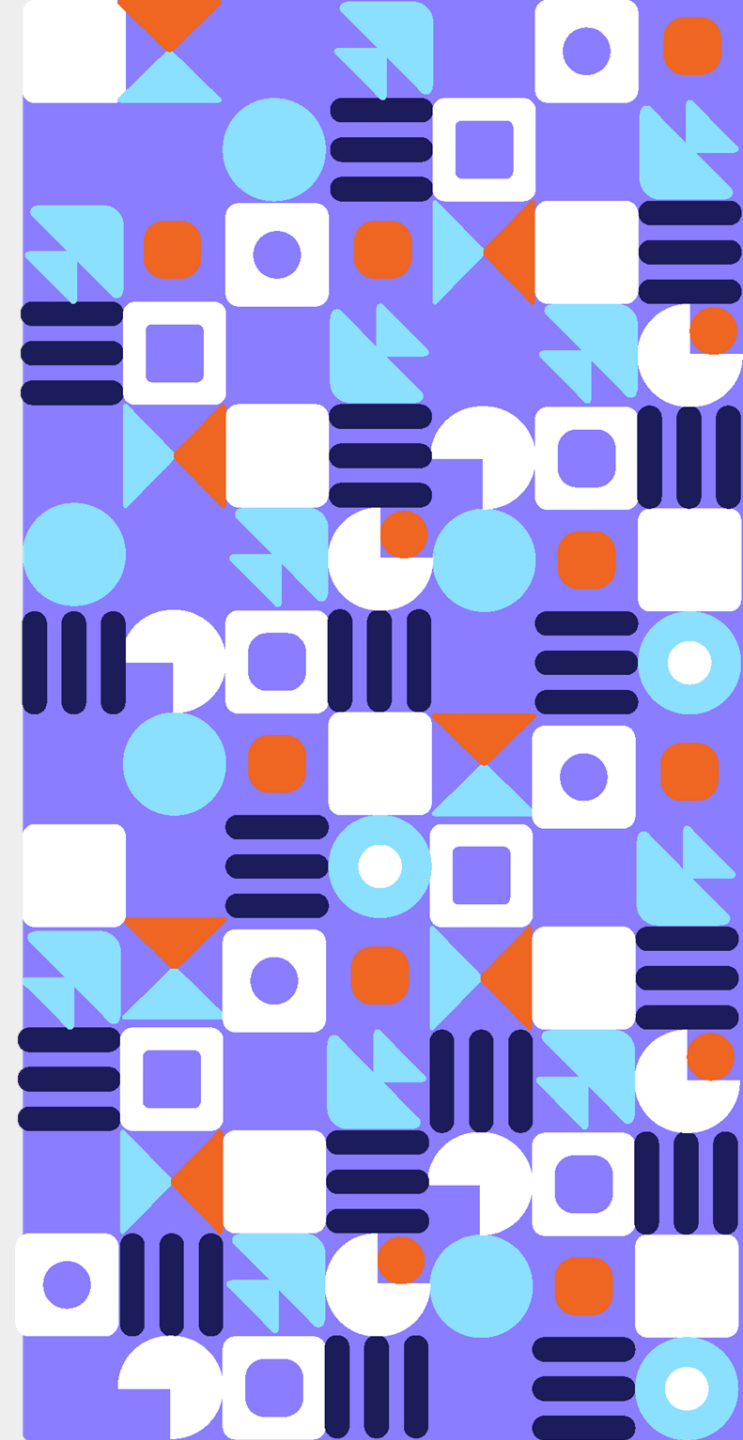
RAPID EXPERT
SUPPORT FOR
CULTURE AND
MEDIA POLICIES
IN UKRAINE



Істотне питання політик 7.

Ефективність державних підприємств у сфері культури

на прикладі перформативної
галузі



Ключові питання

- 1. Як вимірювати та оцінювати ефективність державних підприємств у сфері культури?**
- 2. Які організаційні, управлінські, операційні та бізнес моделі** можуть підвищити ефективність?
- 3. Які оптимальні мінімальні та максимальні рівні державної підтримки ДП у сфері культури?**



Методика дослідження – частина 1

Кабінетне дослідження:

- Україна та європейські країни (ЄС, Швейцарія, Велика Британія)
- Законодавство
- Стратегічні документи
- Бюджетні програми
- Операційні плани
- Галузева статистика
- Звітність суб'єктів

Збір якісних даних:

- Інтерв'ю
- Групові дискусії

Об'єкти дослідження:

- Театри
- Філармонії
- Концертні організації та колективи
- Цирки

Форма власності:

- Державні
- Комунальні
- Приватні



Методика дослідження – частина 2

Завдання стратегічного аналізу

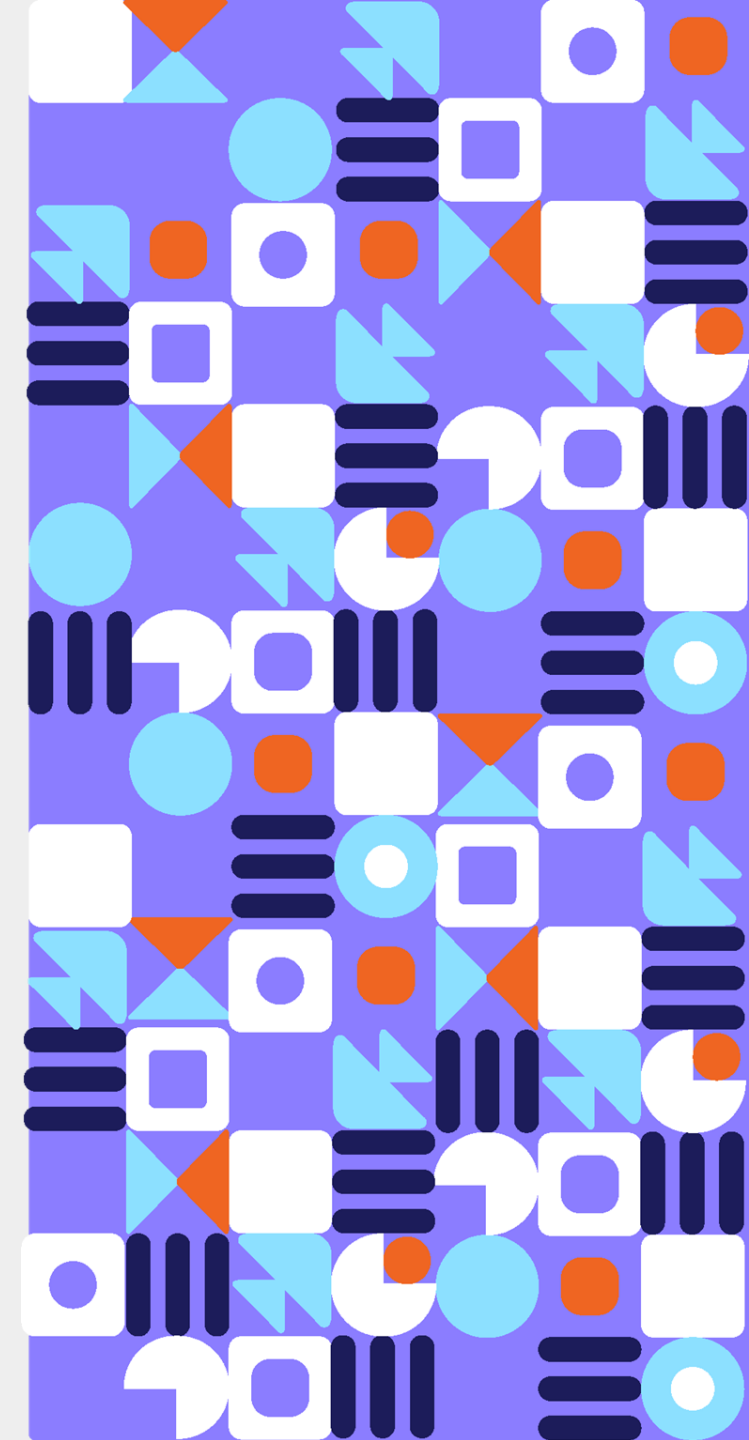
- оцінити операційне середовище
- оцінити позицію об'єкта дослідження в цьому середовищі
- оцінити ставлення та загальне бачення ситуації й перспектив об'єктом дослідження
- оцінити засоби досягнення сталості та розвитку, які застосовує об'єкт дослідження
- порівняти операційні моделі компаній у межах функційного бенчмаркінгу

Інструменти стратегічного аналізу

- На основі **17 стенограм** виділено **1320 унікальних цитат**, розроблено **404 унікальні коди**, об'єднані у **16 груп**
- **PESTLE**-аналіз середовища
- **SWOT**-аналіз кожного суб'єкта
- **Аналіз «білих плям»** (Gaps and Blind Spots Analysis)
- **Канва бізнес-моделі** (Business Model Canvas) загалом та кожного суб'єкта
- **SEM** (Sustainability Evaluation Matrix) – Матриця оцінювання сталості операційної моделі (власна розробка експертної групи)



Сталість операційних моделей





Gaps and Blind Spots Analysis

(аналіз «білих плям»)

Можливості співпраці

- a.** Співпраця з місцевою громадою (муніципалітетом)
- b.** Співпраця з незалежним сектором

Фінансування та фандрайзинг

- a.** Можливості грантового фінансування
- b.** Механізми фандрайзингу
- c.** Залучення фінансування від спонсорів та меценатів
- d.** Можливості залучення фінансування з бюджетів різних рівнів

Цільові аудиторії та оцінювання ринку

- a.** Вибіркове знання свого глядача, нерозуміння тенденцій ринку
- b.** Ігнорування функції розвитку аудиторії










Промоція

- a.** Обмежене володіння інструментами промоції

Канва бізнес-моделі

Операційні моделі проаналізованих закладів:

- **«Повний цикл»** (державні та комінанальні театри, Національний цирк України)
- **«Ресурсна»** (Національна філармонія України, Львівський державний цирк)
- **«Творча»** (художні колективи, Державна циркова компанія, Дирекція пересувних цирків, приватні театри)

<p>Основні партнерства </p> <p>Створення культурного продукту:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Драматурги ✓ Композитори ✓ Автори ідей ✓ Запрошені митці ✓ Запрошений художньо-постановочний персонал <p>Фінансування / меценатство / спонсорство:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ МКСК ✓ УКФ ✓ Меценати ✓ Спонсори <p>Допоміжна діяльність:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Агенції / квиткові оператори <p>Міжнародна діяльність:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Організатори фестивалів ✓ Організатори гастролей <p>Забезпечення кадрами:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Навчальні заклади 	<p>Основна діяльність </p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Формування репертуару ✓ Постановка ✓ Продаж ✓ Вистави ✓ Комерційні заходи ✓ Екскурсії ✓ Здача приміщень в оренду під заходи ✓ Гастролі / Фестивалі ✓ Розвиток аудиторій ✓ Промоція національної культури ✓ Культурна дипломатія ✓ Залучення фінансування <p>Основні ресурси </p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Трупа ✓ Художній персонал ✓ Технічний персонал ✓ Керівний персонал ✓ Приміщення ✓ Обладнання, інструменти ✓ Нематеріальні активи (постановки, авторські та інтелектуальні права, статус, звання) 	<p>Ціннісна пропозиція </p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ культурний продукт ✓ культурна та національна ідентичність ✓ дозвілля ✓ емоції ✓ статус ✓ культурна дипломатія ✓ розвиток ✓ занурення (<i>адаптив</i>) 	<p>Зв'язки з аудиторією </p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Робота з глядачем ✓ Програми (сезонні, святкові, спеціалізовані для окремих груп глядачів) ✓ Абонементи (сезонні квитки) ✓ Групові та корпоративні програми <p>Канали </p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Власні квиткові каси ✓ Власні сайти ✓ Сайти-агрегатори, квиткові оператори ✓ Агенції ✓ Організатори гастролей 	<p>Сегментація аудиторій </p> <p>За віком:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Дорослі ✓ Дитячі <p>За статтю</p> <p>За статусом (пенсіонери, ветерани, ВПО, члени сімей військовослужбовців, багатодітні родини)</p> <p>Постійні / разові візити</p>
<p>Структура видатків </p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Персонал ✓ Комунальні видатки ✓ Інвестиції у нові постановки ✓ Інструменти, обладнання ✓ Костюми, декорації ✓ Підтримання будівлі ✓ Роялті та авторські права ✓ Гастролі, фестивалі (локальні) ✓ Оренда приміщень 		<p>Структура доходів </p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Квитки ✓ Гонорари ✓ Оренда (довгострокова, короткострокова) ✓ Екскурсії ✓ Буфет (<i>кетерінг</i>) ✓ Комерційні заходи, послуги з організації заходів ✓ Гастролі, фестивалі (міжнародні, локальні) ✓ Меценати / спонсори ✓ Гранти ✓ Бюджетне фінансування (державне, місцеве) 		

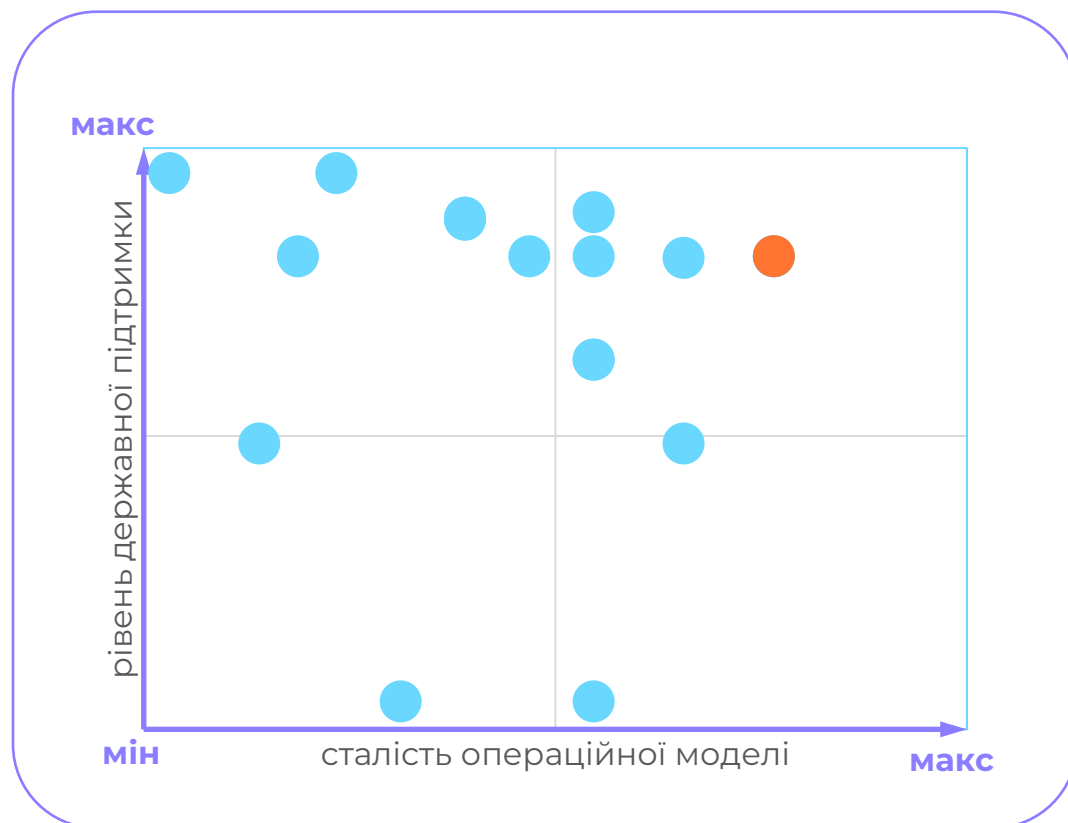


Оцінка сталості моделі

(на прикладі Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка)

SEM

Матриця сталості операційної моделі



SWOT-аналіз

S Сильні сторони

- Сильний бренд організації, керівника, режисера
- Адаптивність до змін
- Достатньо виконавців та художнього персоналу
- Мовний бар'єр не проблема
- Робота з меценатами
- Співпраця з місцевою владою

W Вразливості

- Бронювання: недостатній рівень

O Можливості

- Європейський ринок: є інтерес
- Є попит на український продукт в Україні
- Потенціал рекламно-інформаційної співпраці

T Загрози

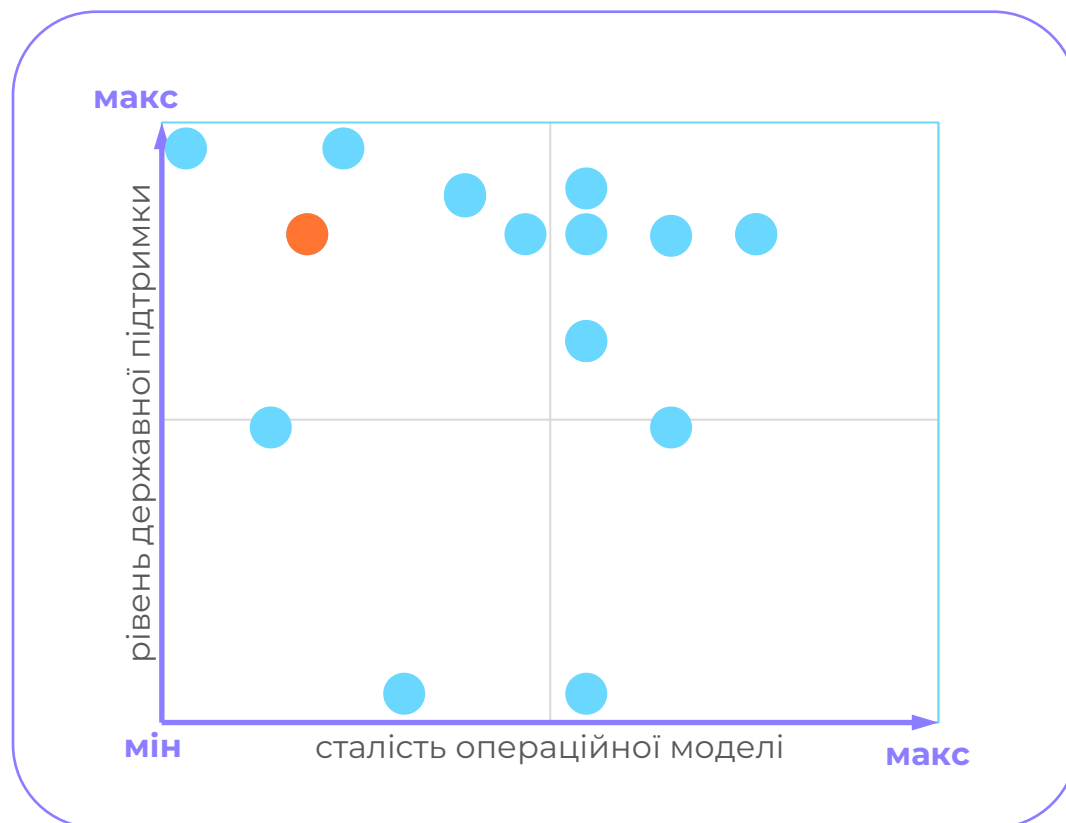
- Низький інтерес держави та місцевої влади до закладів культури
- Фінансування нижче від потреби
- Відсутність законодавчого регулювання меценатства
- Мобілізація

Оцінка сталості моделі

(на прикладі Національної опери України)

SEM

Матриця сталості операційної моделі



SWOT-аналіз

S Сильні сторони

- Бренд організації: сильний
- Міжнародна співпраця
- Широкі міжнародні зв'язки
- Постановники: партнерство сильне
- Співпраця з іноземними постановниками
- Утримують персонал доплатами
- Високий середній вік колективу дає змогу утримувати персонал

W Вразливості

- Гастролі Україною обмежені
- Малоінтенсивна робота зі спонсорами
- Місцева влада: співпраці немає
- Недостатньо коштів на нові вистави
- Слабкий рівень реклами та маркетингу
- Уникають ризиків
- Неспроможність самостійно фінансувати гастролі, фестивалі

O Можливості

- Європейський ринок: є інтерес
- Попит на зарубіжну класику в Україні високий
- Інтерес до України: є

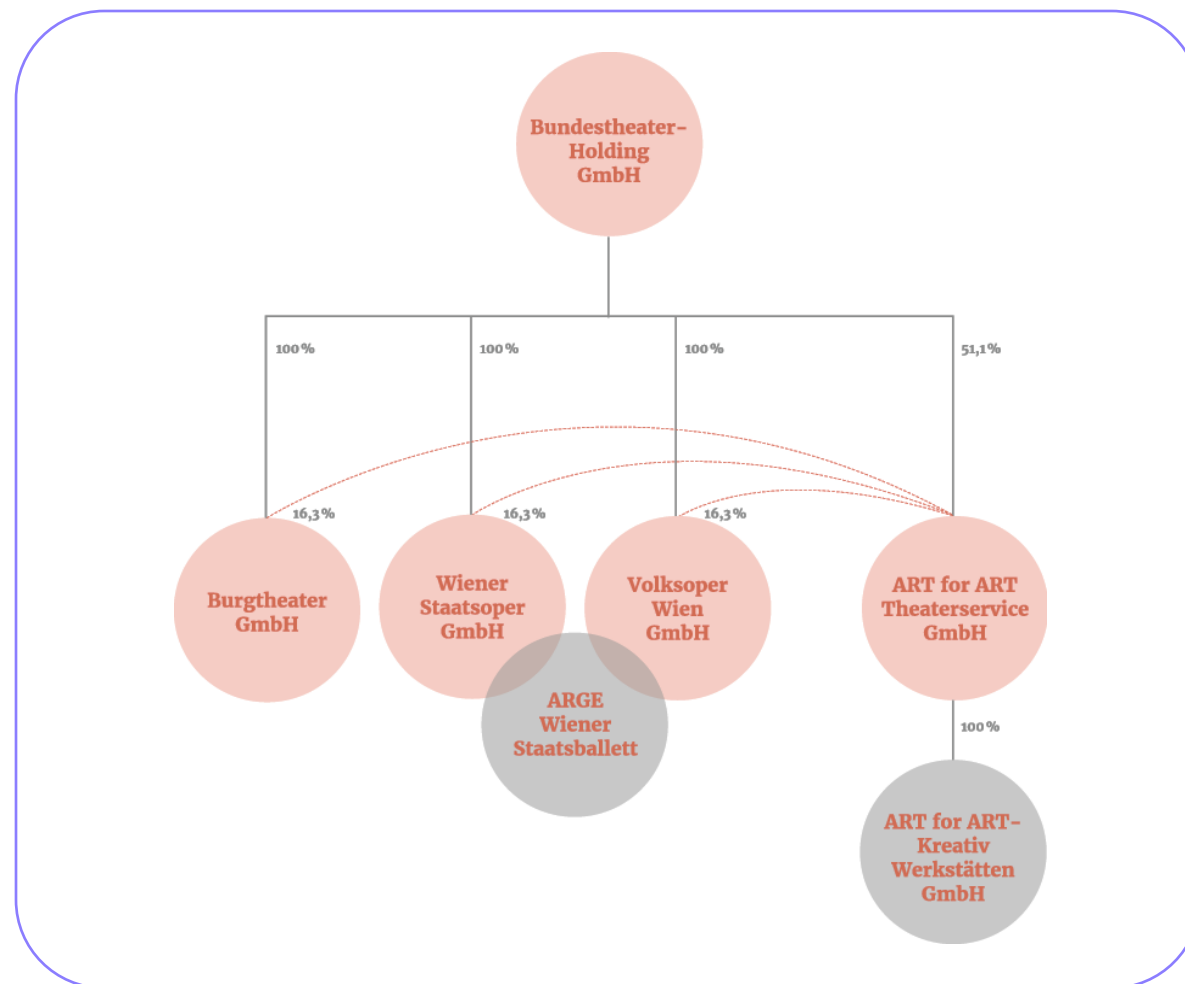
T Загрози

- Держфінансування нижче бажаного
- Висока конкуренція серед аналогічних колективів
- Висока ціна виїзду на гастролі
- Втрата російського репертуару
- Дефіцит технічних спеціалістів на ринку
- Еміграція виконавців
- Еміграція спеціалістів
- Немає законодавчого регулювання меценатства
- Інфляція
- Комендантська година та безпекові обмеження
- Мобілізація
- Попит на російську музику в Європі



Операційні моделі європейських країн

- **Різноманіття** організаційно-правових форм
- **Заклади**, що створюють суспільне благо, мають неприбутковий статус
- **Об'єднання** за географічним принципом та підпорядкуванням
- **Сервісні** (обслуговуючі) компанії
- **Активна участь громадськості** – в корпоративному управлінні та фандрайзингу



Роль наглядових органів європейських театрів

Стратегічне планування

Фінансовий нагляд

Корпоративне управління

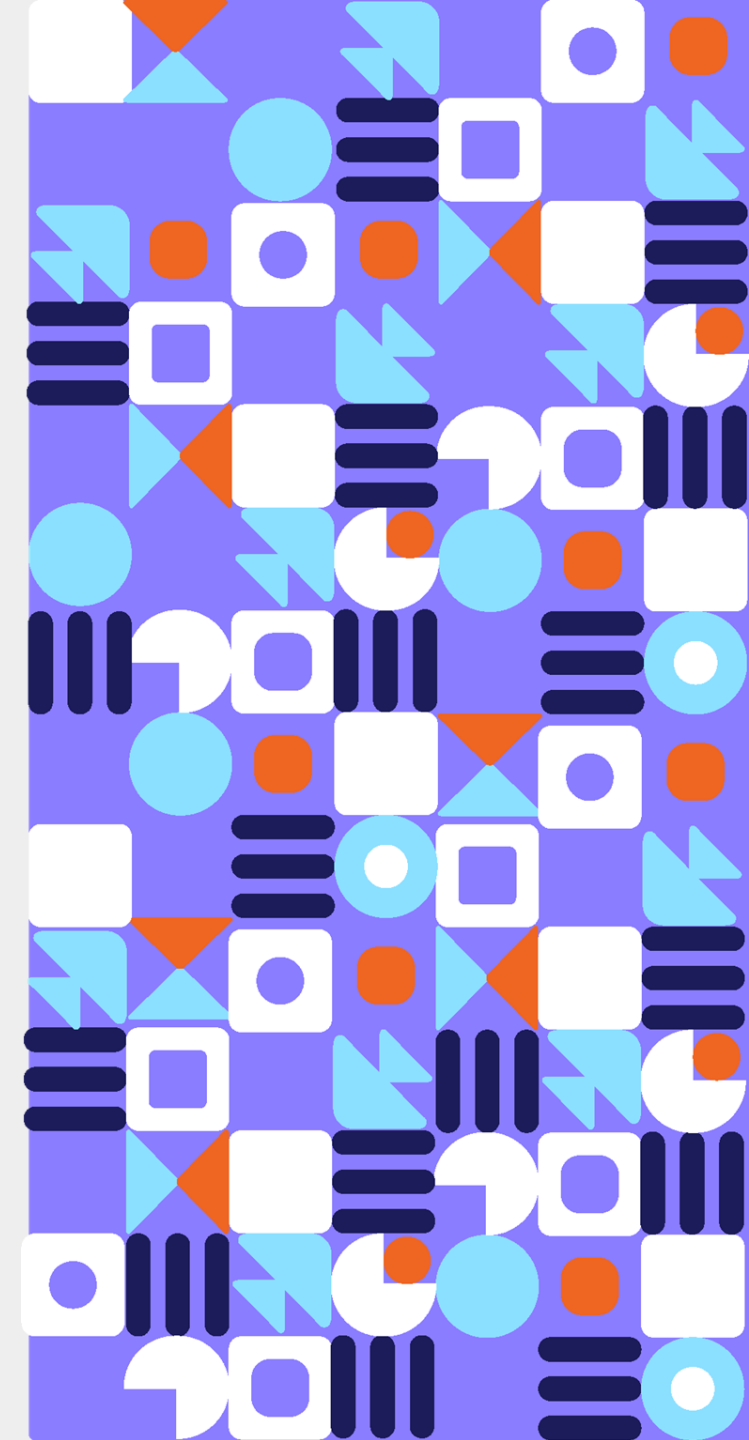
Взаємодія з громадою

Управління ризиками

Залучення коштів та розвиток ресурсів



Оцінка ефективності закладів



Український підхід

Театри

- кількість проведених вистав (заходів)
- кількість проведених нових вистав (заходів) та прем'єр
- кількість відвідувачів
- середня завантаженість глядацької зали
- кількість проведених культурно-мистецьких заходів на гастрольях, фестивалях, виїздах, зокрема за кордоном
- гендерні показники й показники інклюзії

Концертні організації, цирки, художні колективи

- кількість проведених вистав (заходів)
- кількість відвідувачів
- кількість проведених культурно-мистецьких заходів на гастрольях, фестивалях, виїздах, зокрема за кордоном (для художніх колективів)

розроблення й запровадження формули розподілу видатків споживання загального фонду державного бюджету для надання фінансової підтримки призупинене, а обсяги такої підтримки на період воєнного стану враховують потреби цих закладів на збереження господарської діяльності та фінансової спроможності

Європейські практики

Операційні показники:

кількісні показники діяльності закладу — кількість вистав, постановок, прем'єр, заповненість глядацьких залів на платних заходах

Фінансові показники:

сума державних дотацій на одного глядача, на виставу, на 1 тис. населення міста

Стратегічні показники:

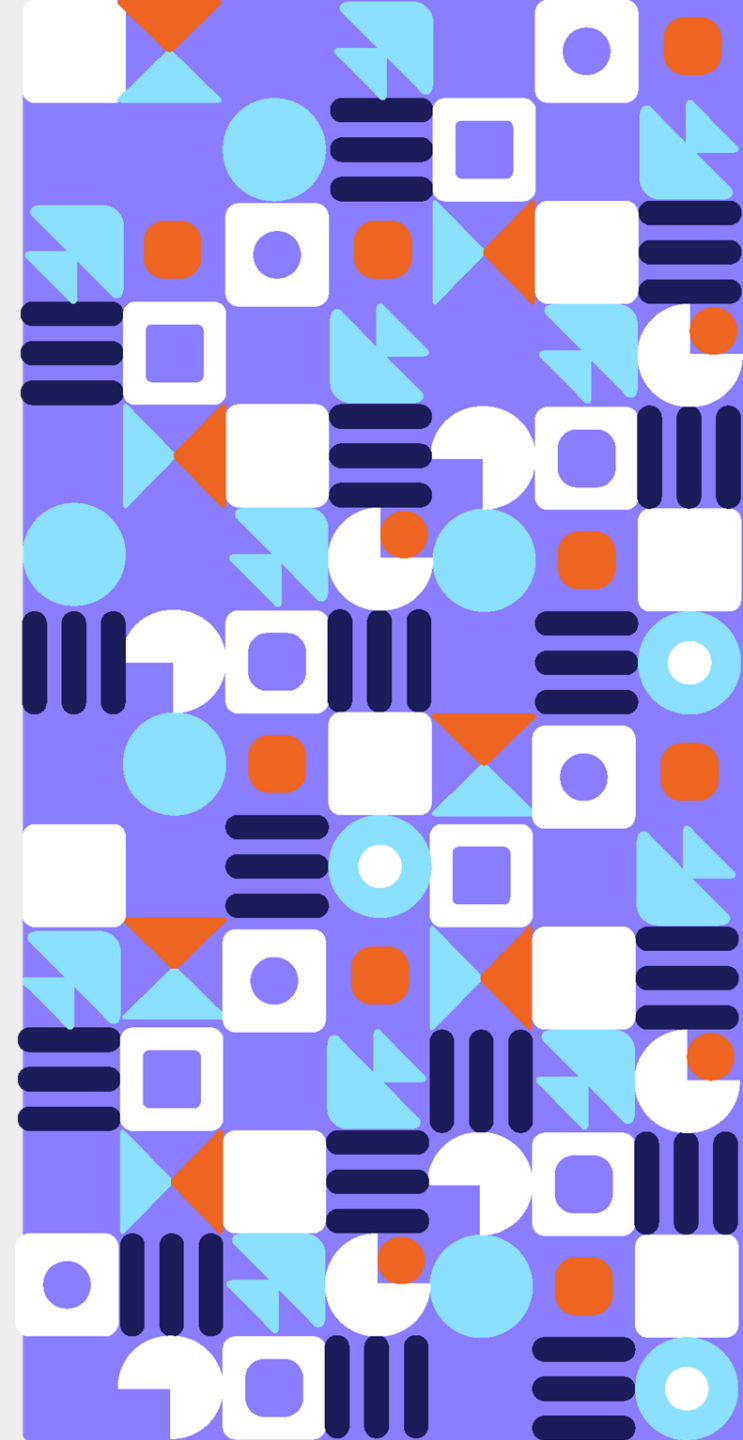
показники розвитку аудиторій та залученості — кількість заходів для дітей, молоді, студентів, безкоштовних майстер-класів, лекцій, показники взаємодії з аудиторією, з цільовими групами

«Продуктові» показники:

показники, що стосуються національного культурного продукту, — відсоток національних авторів та композиторів, кількість оригінальних постановок, кількість постановок сучасних авторів



Державна підтримка перформативного мистецтва



Бюджетна підтримка національних закладів – регулювання

- ЗУ «Про театри та театральну справу»: ст. 4 – право громадян на загальнодоступне театральне мистецтво, ст. 6 – підтримка аматорських колективів
- Пп. «а» п. 10 ч. 1 ст. 87 Бюджетного кодексу: підтримка державних культурно-освітніх програм
- Постанова КМУ «Про затвердження переліку закладів культури і мистецтва, які утримуються або яким надається фінансова підтримка з державного бюджету, переліку заходів у сфері культури і мистецтва, видатки на які здійснюються з державного бюджету, та переліку додаткових форм державної підтримки кінематографії»
- Постанова КМУ «Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті Міністерству культури та стратегічних комунікацій за деякими бюджетними програмами»
- Бюджетна програма «Фінансова підтримка національних театрів»
- Бюджетна програма «Фінансова підтримка національних художніх колективів, концертних організацій та їх дирекції»



Бюджетна підтримка національних закладів – обмеження

- ✗ Дискримінація недержавних форм власності (комунальних та приватних)
- ✗ Завдання бюджетних програм — зберегти мережу національних закладів
- ✗ Рівень фінансування — від потреб на оплату праці з нарахуваннями, сплату комунальних послуг та послуг пожежної охорони (захищені статті, на видатки споживання)
- ✗ Обсяги фінансової підтримки зменшуються, якщо ДП покращує фінансові показники своєї діяльності
- ✗ **Немає завдання сприяти розвитку, ефективності, створенню екосистеми для розвитку недержавного сектору**



Європейські практики підтримки

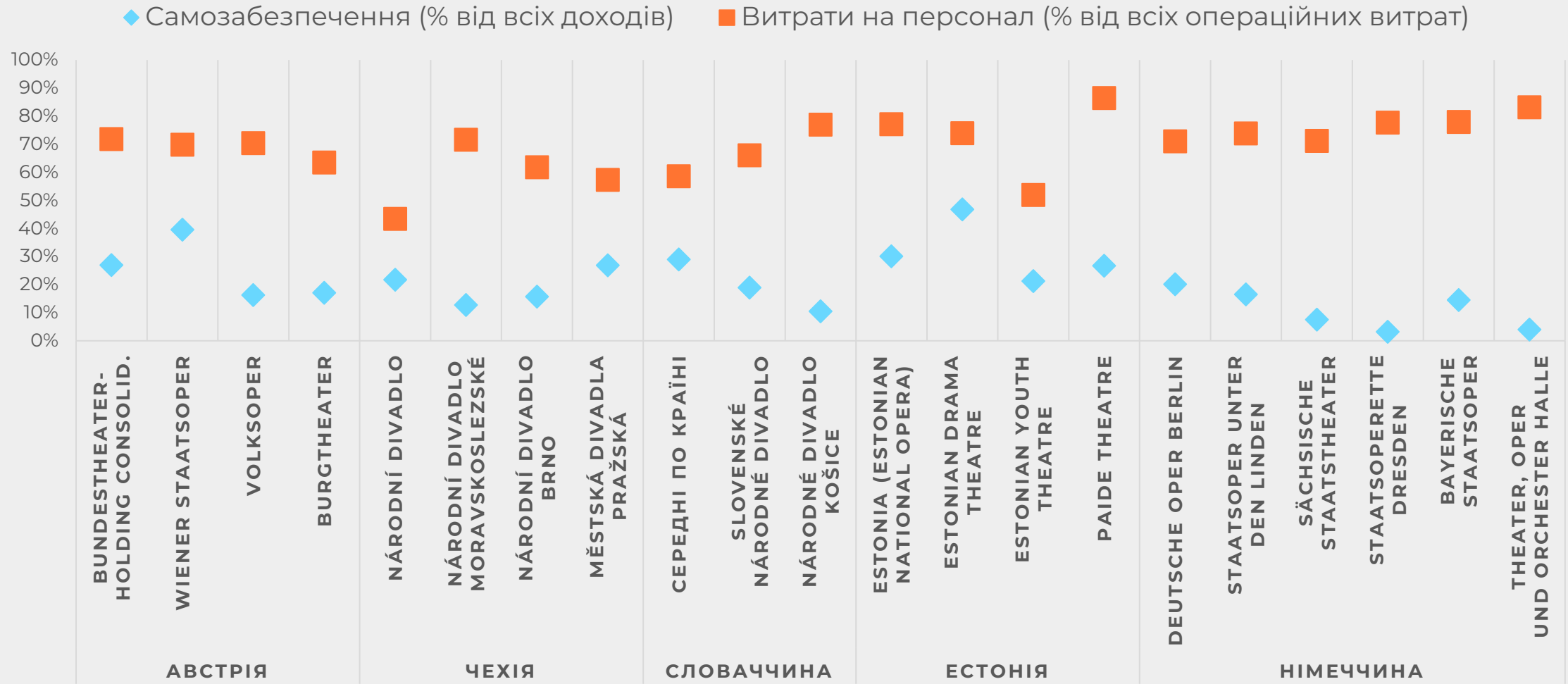
Різноманітні підходи до бюджетної підтримки:

- Польща – орган управління визначає на базі історичних рівнів
- Чехія – конкурсна процедура, проєктне фінансування з різних джерел
- Німеччина – багаторівнева підтримка, кількарічні контракти між закладом та розпорядниками бюджетів
- Велика Британія – проєктна та інфраструктурна підтримка

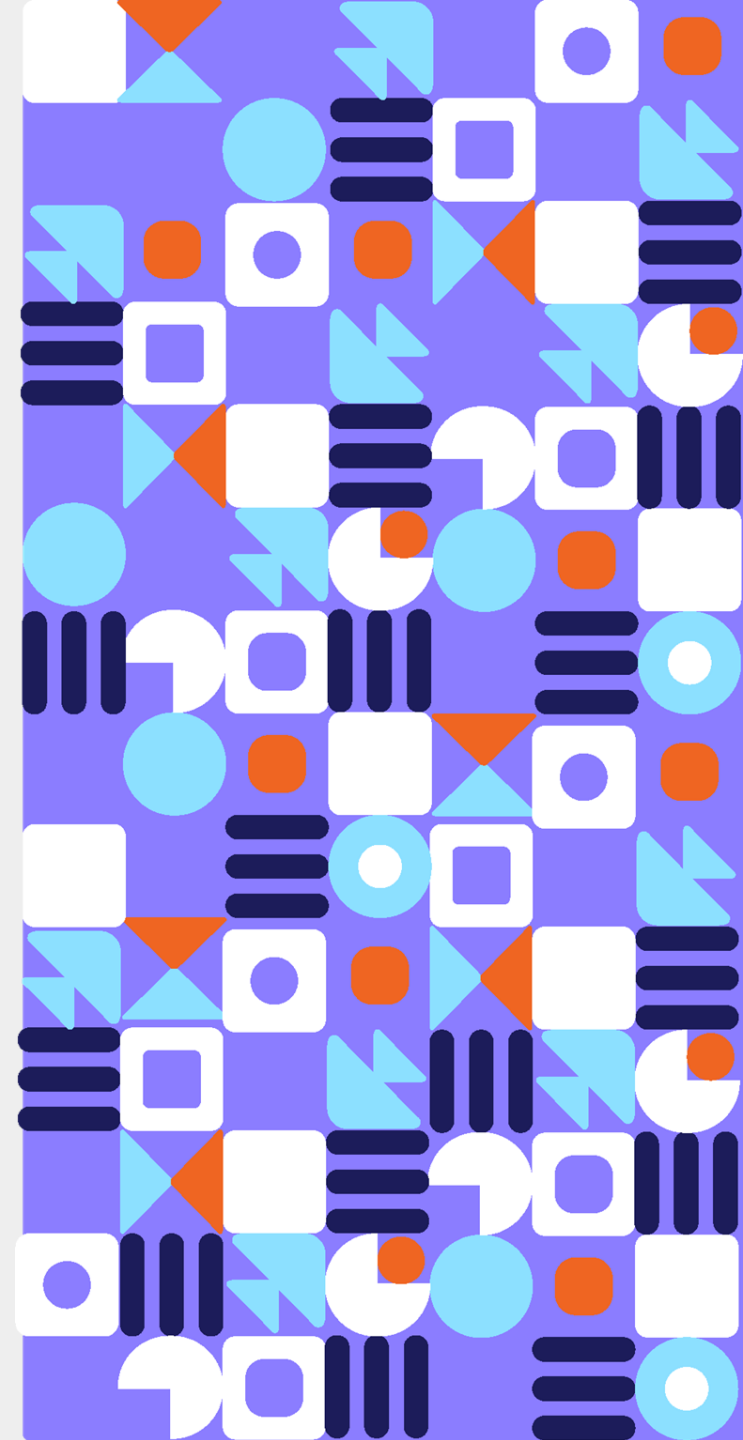
Інші форми державної підтримки:

- Грантове фінансування від державних та міжнародних фондів – проєктне фінансування, важливе джерело для вуличного мистецтва (цирків)
- Специфічні фінансові інструменти:
 - Податкові пільги для культурних інституцій
 - Податкові пільги для спонсорів та меценатів

Рівень самофінансування



Рекомендації



Ефективність операційних моделей

Рекомендовані політики

Конкурсний відбір керівників

Передавання у комунальну власність

Укрупнення й об'єднання адміністративних та технічних функцій і створення експлуатаційних організацій

Зменшення ролі екстракційних механізмів



Очікуваний вплив

- Покращення якості управління закладів культури державної форми власності
- Підвищення ефективності використання коштів державного бюджету в умовах дефіциту бюджету
- Підвищення сталості операційної моделі закладів

Організаційна модель

Рекомендовані політики

Перереєстрація державних закладів перформативного мистецтва у формі, що не суперечить їхньому статусу закладів, завдання яких — створити публічне благо

Надання закладам неприбуткового статусу

Дозвіл провадження комерційної діяльності, щоб забезпечити фінансування основної діяльності



Очікуваний вплив

→ Підвищення економічної ефективності закладів

→ Швидкий ефект



Системні зміни

Рекомендовані політики

Реформа корпоративного управління

Законодавче визначення поняття «культурний продукт»

Законодавче забезпечення діяльності цирків

Законодавче врегулювання відносин у сфері спонсорства та меценатства

Впорядкування питань авторських прав



Очікуваний вплив

- Залучення ширшого кола стейкхолдерів і до питань оцінювання ефективності закладу, і до питань залучення підтримки з недержавних джерел
- Врегулювання правовідносин у галузі перформативного мистецтва
- Визначення нефінансових критеріїв для одержання державної підтримки створення національного культурного продукту
- Залучення додаткових джерел фінансування

Запропоновані підходи до оцінювання ефективності

Критерії

S

M

A

R

T

Принципи

- **Принцип взаємодії:**
 - Які продукти має створювати установа?
 - Які показники ефективності для цих продуктів?
 - Як вимірюють та оцінюють ефективність?
- **Принцип різноманітності та надлишковості**
- **Принцип динамічності**



Функційні області оцінювання

Фінансовий складник
(доходи та витрати)

Управління ресурсами
(трудові та матеріальні ресурси)

Основна діяльність
(створення продукту та надання культурних послуг)

Розвиток продукту та аудиторії

Державна підтримка перформативного сектору

Рекомендовані політики

Перегляд обсягів фінансування

Диференційований підхід

Пріоритезація закладів за спроможністю

Скорочення фінансування нефункціональних закладів

Перехід на контрактну систему фінансування

Контракт між закладом та органом управління

Чітке визначення показників ефективності та обсягів підтримки

Розділення на фіксовану та варіативну частину



Очікуваний вплив

Підвищення ефективності фінансової підтримки в умовах дефіциту бюджету



Подальші напрямки дослідження

(спільно з Мінекономіки та експертним середовищем)

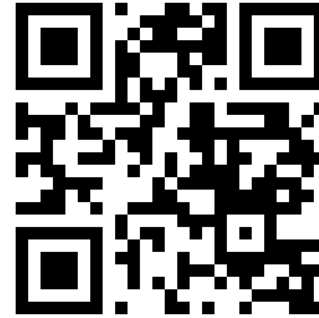
1. Розробка рекомендацій щодо удосконалення **системи корпоративного управління** (як функції наглядових рад) та **нагляду** (як функції МКСК) у державних закладах культури
2. Аналіз та розробка рекомендацій щодо впровадження **диференційованої системи бюджетної підтримки**
3. Розробка **плану дій** (Roadmap) для переходу на **диференційовану систему бюджетної підтримки**, побудовану на оцінюванні **показників ефективності**



Базовий звіт: Ефективність державних підприємств у галузі перформативного мистецтва — DOI 10.70719/respol.2025.38
https://ppv.egnyte.com/dl/wTr7WXQQyFd7/RES-POL_Report_the_Efficiency_of_State-Owned_Enterprises_2025.pdf



Стратегічний бриф: Ефективність державних підприємств у галузі перформативного мистецтва — DOI 10.70719 / respol.2025.33
https://www.ppv.net.ua/uploads/work_attachments/RES-POL_Brief_the_Efficiency_of_State-Owned_Enterprises_2025.pdf



Підготовлено у рамках проєкту RES-POL (Rapid Expert Support for Culture and Media Policies in Ukraine), що здійснює ГС «Центр “Регіональний розвиток”» Агенції економічного розвитку за фінансової підтримки Європейського Союзу

