

СЕРВІС-АГРЕГАТОР ПРОЄКТНОЇ РОБОТИ

Концепція пілотного проєкту

2025

DOI: 10.70719/respol.2025.83



Зміст

Вступ: цілі та методологія	3
Глосарій	6
Істотне питання політики та запропонована політика	7
Сервіс	9
Технічна архітектура	10
Фінансова модель	11
Організаційно-правова модель	12
Інвестиційна модель та бізнес-модель	13
Потенційні партнери	15
Дорожня карта	16

Вступ

Цілі та методологія

Цей пілотний проєкт розроблено в рамках проєкту [RES-POL](#) (Rapid Expert Support for Culture and Media Policies in Ukraine), що здійснює ГС «Центр “Регіональний розвиток”» Агенції економічного розвитку [PPV](#) за фінансової підтримки Європейського Союзу.

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

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

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

Методологія проєкту передбачає:

- Визначити істотні питання політики в секторах та підсекторах і описати їх в аналітичних записках та базових звітах;
- Проаналізувати 10 істотних питань розвитку культури у фокусі проєкту й описати їх у базових звітах;
- Напрацювати й описати у стратегічних брифах пропозиції 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 політики,

оцінити деякі політики у сфері культури в Україні та інституційну спроможність відомств у сфері управління Міністерства культури та стратегічних комунікацій;

- Напрацювати концепції та дорожні моделі реформування мережі закладів культури та системи державного фінансування тощо.

Проект RES-POL передбачає активне залучення заінтересованих сторін на всіх етапах розробки політики. Інформація про перебіг проєкту доступна на сторінці [RES-POL у Facebook](#).

Мета пілотного проєкту – сформувати спільну базу оголошень про пошук підрядників для виконання проєктної роботи різними операторами ринку праці, що спростить процес заповування послуг для операторів креативних індустрій у системі державних закупівель.

Авторка пілотного проєкту

Галина Шиян – ключова експертка сектору “Креативні індустрії”;

Рецензенти аналітичної записки:

Володимир Воробей – керівник групи ключових експертів;

Літературна редакторка – Анна-Марія Волосацька;

Дизайнерка – Ольга Мацьків.

Команда проєкту висловлює щирі подяки 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 цього пілотного проєкту (повністю чи частково) необхідне пряме використання першоджерела з посиланням на нього.

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

Глосарій

Замовники послуг	оператори креативних індустрій, зацікавлені в розміщенні оголошення щодо проєктної роботи.
Оголошення щодо проєктної роботи, оголошення	структурований опис проєктної діяльності, для виконання якої здійснюється пошук підрядника.
Оператор креативних індустрій	суб'єкт підприємницької діяльності, основна діяльність якого належить до креативних індустрій .
Підрядники	надавачі креативних послуг.
Плата за добір	оплата замовника за дібраного підрядника (затвердження підрядника).
Плата за під'єднання	оплата від учасників системи за підтримку доступу до системи.
Плата за розміщення	оплата від замовника за розміщення оголошення проєктної роботи.
Плата за рекомендацію	оплата учасникові системи, який згенерував обраного підрядника.
Система агрегації проєктної роботи у креативних індустріях (САПР-KI), система	спільна база оголошень про пошук підрядників для виконання проєктної роботи різними операторами ринку праці та функціонал опрацювання зголошень від потенційних підрядників.
Учасник системи	засновник САПР-KI, який має доступ до бази даних та шляхів обміну даними.
Шлюз обміну даними	програмний інтерфейс для обміну даними між користувачами системи та центральною базою даних сервісу.

Істотне питання політики та запропонована політика

Згідно з [базовим звітом сектору “Креативні індустрії” RES-POL](#), втрата та відтік людського капіталу є найкритичнішим питанням для креативних індустрій. В усіх галузях креативних індустрій зазначають про гострий брак людського капіталу, зумовлений наслідками війни. Ця проблема загалом надактуальна для України і в державному, і у приватному секторах.

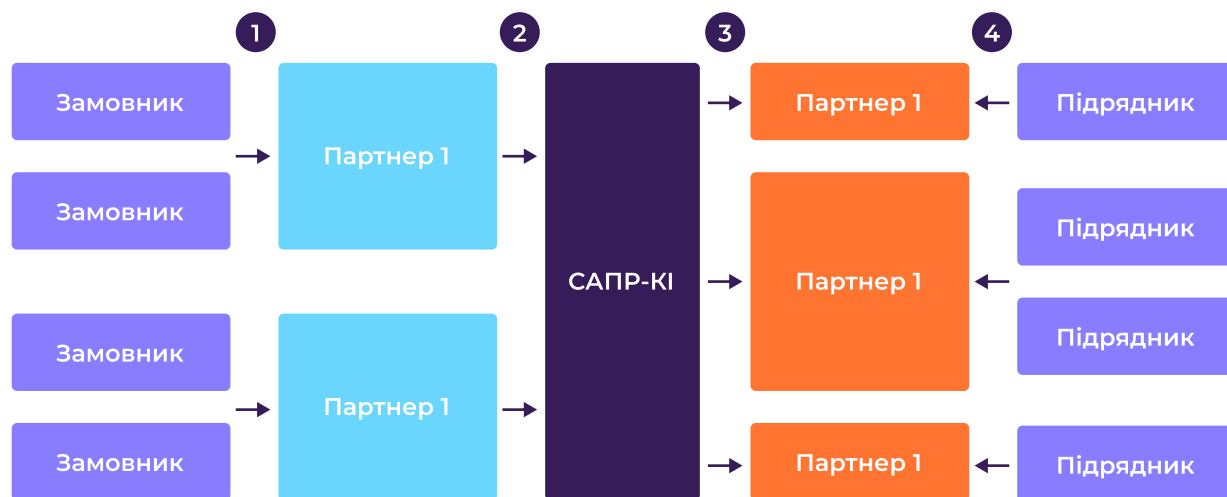
Стратегічний бриф сектору “Креативні індустрії” RES-POL визначив політику підвищення ефективності ринків (робити більше меншим ресурсом) як рекомендовану до впровадження. Основний компонент рекомендованої політики – **створити сервіс-агрегатор проєктної роботи у креативних індустріях** – сформувати спільну базу оголошень про пошук підрядників для виконання проєктної роботи різними операторами ринку праці.

- Сервіс-агрегатор проєктної роботи має **спеціалізуватися** саме **на креативних індустріях**, на відміну від подібних сервісів, які мають схожий функціонал, але не асоціюються із креативними індустріями (наприклад, [kabanchik.ua](#) сприймають як сервіс, який розв’язує побутові завдання);
- **Приватні гравці** дотичних ринків (асоціації учасників індустрій, медійні портали з фокусом на креативні індустрії, сервіси з пошуку персоналу) можуть створити **консорціум**, щоб запустити такий сервіс-агрегатор;
- Державні установи й організації (УКФ, Держкіно, УІК, УІ тощо) можуть **рекомендувати** цей сервіс-агрегатор **виконавцям проєктів** або **шукати** потенційних підрядників. Ці установи можуть бути долучені на етапі планування, пілотування та запуску сервісу як радники, учасники дорадчих рад тощо. Сервіс-агрегатор може містити опцію, яка вказуватиме попередніх клієнтів, наприклад, досвід роботи у проєктах УКФ (маркування). Це пришвидшить пошук за досвідом. У перспективі сервіс-агрегатор може бути інтегрований на рівні обміну даних із системами державних організацій, наприклад, системою управління проєктами УКФ;
- Сервіс-агрегатор може стати **джерелом даних для обсерваторії** попиту на фахівців у креативних індустріях УЦКД або оприлюднювати власні дослідження стану ринку проєктної роботи, як це роблять відомі сервіси пошуку персоналу;

- Учасники консорціуму з розроблення та впровадження сервісу-агрегатора проєктної роботи можуть ухвалювати колегіальні рішення щодо того, який **функціонал** буде **доступний на рівні агрегатора** усім учасникам консорціуму, а який функціонал визначатиме конкуренцію між різними майданчиками, – **принцип конкуренції майданчиків**, які працюють із платформою Prozorro;
- Сервіс-агрегатор може спростити пошук замовлень для українських фахівців, які працюють із країн ЄС, але зберігають статус ФОПа в Україні та заінтересовані продовжувати роботу з українськими замовниками. Таким чином, політика частково працює задля утримання людського капіталу.

Сервіс

Сервіс агрегації проєктної роботи у креативних індустріях (САПР-КІ) – це проміжний технічний сервіс між платформами, які взаємодіють із замовниками послуг, та підрядниками (middleware). Нижче графічно зображено принцип роботи сервісу.



1. Замовники послуг можуть розміщувати оголошення про пошук підрядника на будь-якому зручному їм сайті, що є партнером САПР-КІ;
2. Партнер, який отримав оголошення, надсилає його до централізованої бази САПР-КІ;
3. САПР-КІ видає оголошення всім партнерам системи, які розміщують його на своїх ресурсах;
4. Підрядник, який зголосився за оголошенням, звертається через зручний йому сервіс-партнер САПР-КІ (сайт, портал, медіа тощо).

САПР-КІ забезпечує інтерфейс для комунікації між замовником та потенційними підрядниками й узгоджує закриття оголошення (замовник знайшов виконавця-підрядника). Точна конфігурація та принципи роботи сервісу вимагають подальшого розроблення, зокрема:

- Принципів організації комунікації між замовником та потенційними підрядниками, якщо вони на різних платформах, від різних партнерів;
- Перевірки (верифікації) закриття оголошення (можливість замовнику та підряднику перейти у приватну комунікації та уникнути оплат сервісу) – менеджменту репутації на платформах та у сервісі загалом;
- Принципів та архітектури управління відгуками;
- Безпеки даних та ризиків на рівні технічної архітектури між учасниками.

Технічна архітектура

САПР-КІ підтримуватиме базу даних операторів креативних індустрій та відповідних оголошень проєктної роботи. Оператори креативних індустрій матимуть можливість розміщувати оголошення проєктної роботи безпосередньо на порталі САПР-КІ або на сайтах учасників системи (шлюзи обміну даними).

Учасники системи матимуть доступ до бази даних оголошень проєктної роботи через шлюз обміну даними та матимуть можливість інтегрувати ці оголошення у власні портали та сервіси (власні ресурси).

САПР-КІ фіксуватиме підрядників, які зголосилися виконати проєктну роботу в оголошенні (дані підрядників), та учасників, які скерували відповідного підрядника. САПР-КІ фіксуватиме підтвердження підрядника (вибір виконавця, вибір підрядника) замовником.

Замовники матимуть можливість оцінювати підрядників та, навпаки, підрядники матимуть можливість оцінювати замовників (відгуки). База відгуків буде доступна учасникам платформи (шлюз обміну даних) для інтеграції у власні ресурси.

САПР-КІ використовуватиме стандартну бібліотеку даних – типології, класифікації, поля тощо, які періодично розширюватимуть, оновлюватимуть та узгоджуватимуть з учасниками системи.

Фінансова модель

Бізнес-модель САПР-KI ґрунтується на отриманні коштів від замовників креативних послуг та оплаті учасникам системи, які згенерували обраного замовником підрядника. Таким чином, САПР-KI стимулюватиме діяльність (конкуренцію) учасників системи, щоби закрити оголошення проєктної роботи – активізовувати надавачів послуг, залучати нових підрядників тощо.

САПР-KI передбачає такі види оплат:

- Із замовників за розміщення оголошень та за добір підрядника (коли замовник підтвердить підрядника, який виконає замовлення, і таким чином закрий оголошення);
- З учасників системи за підтримку доступу до баз даних – плата за під'єднання.

Плата за під'єднання стимулюватиме учасників платформи активно використовувати системи – САПР-KI надає можливість генерувати дохід учасникам (плата за рекомендацію), але не гарантує такого доходу (наприклад, якщо інші учасники швидше та якісніше закриватимуть розміщені замовниками оголошення).

САПР-KI також працюватиме з проєктами (гранти, надання аналітичних послуг як підрядник), зокрема щоб навчати операторів креативних індустрій, надавати аналітичні дані та розробляти аналітичні матеріали тощо.

Організаційно-правова модель

САПР-КІ матиме гібридну модель – працюватиме як комерційна інституція (ТОВ) та громадська спілка (ГО). Засновниками ТОВ та учасниками ГО будуть ті самі юридичні особи. Обидві структури (ТОВ та ГО) матимуть однакову за складом Наглядову раду (ради). Так збережеться спільність структури, незважаючи на операційну діяльність через дві юридичні особи.

Функції комерційної інституції (ТОВ):

- Підтримка бази даних та забезпечення безпеки даних;
- Підтримка основного технічного функціоналу, зокрема шлюзів обміну даними;
- Надання сервісів – розміщення оголошення, добір підрядників, розміщення відгуків;
- Фінансові розрахунки – із замовниками, з учасниками системи;
- Розвиток системи – нові функції, нові моделі, новий функціонал, технологічні оновлення;
- Маркетинг системи – просування комерційних послуг системи.

Функції соціальної структури (ГО):

- Стимулювання попиту – промоція та просвітництво САПР-КІ серед операторів креативних індустрій;
- Ринкова аналітика – надання регулярних (квартальних) оглядів стану ринків;
- Стандартизація та професіоналізація – визначення типологій проєктів, типів операторів креативних індустрій тощо;
- Партнерства – формування партнерств з інституціями, які підтримують креативні індустрії, наприклад, Українським культурним фондом (УКФ), Українським Інститутом (УІ) тощо;
- Проєктна діяльність – залучення проєктного фінансування (гранти), надання послуг іншим проєктам (дані, аналітика, експерти тощо);
- Оцінка впливу – збір даних про стан ринків креативних індустрій та впливу САПР-КІ на ринкову динаміку.

Інвестиційна модель та бізнес-модель

САПР-КІ як комерційний проєкт можуть створити головні учасники інформаційної екосистеми креативних індустрій в Україні та компанії, які мають досвід роботи з відкритими даними (або компаніями з інших даноцентричних ринків).

- Ключові гравці мають бачити сенс у САПР-КІ для ринку загалом;
- Кожен із ключових гравців має бачити комерційний інтерес у САПР-КІ для власних компаній та проєктів;
- Готовність співпрацювати критичній кількості ключових гравців на ринку (не менше 5 великих відомих інформаційних провайдерів);
- Узгодження внесків кожного з учасників на кожному з ключових етапів САПР-КІ (розроблення, пілотування, комерційна експлуатація) та інші істотні умови;
- Визначення відповідального за залучення зовнішніх інвестицій.

Істотні умови взаємодії між учасниками системи:

- Технічна архітектура системи;
- Умови розміщення оголошень (виключно через САПР-КІ чи також через шлюзи обміну даними, типологія оголошення – стандартні поля в оголошеннях);
- Тарифи (ціни) на послуги САПР-КІ;
- Принцип розщеплення плати за розміщення оголошення та плати за добір підрядника (й інші можливі послуги) між системою САПР-КІ та плати за рекомендацію учаснику системи, який згенерував обраного підрядника;
- Механізм фінансових розрахунків між системою та учасниками, зважаючи на (потенційно) різні системи оподаткування та необхідність визначити терміни оплати;
- Принципи ухвалення управлінських рішень – рівень засновників та рівень Наглядової ради; принципи діяльності Наглядової ради та визначення складу Наглядової ради;

- Конфлікти інтересів та можливі способи розв'язання (наприклад, у випадку, якщо значну частку підрядників надаватиме один з учасників системи), зокрема процедура медіації.

Потенціал залучення інвестицій значною мірою залежить від комерційного потенціалу САПР-КІ. Згідно зі [стратегічним брифом сектору "Креативні індустрії"](#) RES-POL, загальний ринок для сервіса-агрегатора становить **16 215 проєктних вакансій** на рік. Ця оцінка є консервативною, зважаючи на неврахування замовників-ФОПів та замовників-ГО, які становлять значну частку організацій, які впроваджують проєкти у креативних індустріях. Третина (35 %) від цієї кількості проєктних вакансій – потенціал САПР-КІ (**5 675 проєктних вакансій**).

Потенційний валовий дохід САПР-КІ:

- Якщо припустити, що вартість закритої проєктної вакансії становить 2500 гривень, то валовий дохід САПР-КІ може становити 14 188 тисяч гривень на рік;
- Плата за під'єднання (річна) – 500 тисяч гривень, 5 партерів – 2500 тисяч гривень;
- Інші комерційні послуги – розміщення проєктних вакансій (не закриті), аналітичні звіти, реклама (просування проєктних вакансій) – 2500 гривень;
- Проєктна діяльність (3-4 невеликі проєкти щороку) – 2500 гривень на рік;
- Разом – 22 000 тисячі гривень.

Потенційні валові витрати САПР-КІ:

- Плата за рекомендацію підрядника (партнерам) – 35 % вартості – 5000 гривень;
- Команда (10 осіб) – 11 000 гривень;
- Технічне забезпечення – 2000 гривень;
- Маркетингові комунікації – 1000 гривень;
- Разом – 19 000 гривень.

Потенційний валовий прибуток – 3000 гривень щорічно.

САПР-КІ може бути привабливим проєктом для грантових програм, які націлені на вплив та економічну сталість результатів своїх проєктів (інвестиції впливу).

Потенційні партнери

Потенційними засновниками САПР-KI як інвестиційного проєкту можуть бути:

1. Prjctr Creative & Tech Online Institute – <https://prjctr.com/en> – провайдер онлайн-вої освіти, також має сервіс кар'єри у креативних індустріях <https://www.lezo.io/ua>;
2. CASES Media – <https://cases.media/en> – медіа про креативні індустрії, також має сервіс розміщення вакансій – <https://cases.media/en/vacancies>;
3. Крезюме – <https://cresume.platfor.ma/> – сервіс розміщення вакансій для креативних індустрій;
4. Навзаєм – <https://www.facebook.com/naavzaem> – міждисциплінарний чат у телеграмі для креативних індустрій;
5. Clarity App – <https://amcu.clarityapp.pro/about> – команда, що займається проєктами на основі відкритих даних;
6. Агенція економічного розвитку PPV – <https://www.ppv.net.ua/> – бізнес-консультанти та проєктні менеджери з досвідом роботи та фокусом на креативні індустрії.

Потенційними партнерами САПР-KI, що зацікавлені у розвитку сервісу, є:

1. Програми ЄС, на кшталт House of Europe – <http://www.houseofeurope.org.ua/>;
2. Український культурний фонд – <https://www.ucf.in.ua/>;
3. Український інститут – <https://ui.org.ua/>;
4. Український інститут книги – <https://ubi.org.ua/uk>;
5. Провайдери освітніх послуг у креативних індустріях – і державні, і недержавні.

Дорожня карта

Створення САПР-КІ вимагатиме кількох етапів розвитку:

- 1.** Формування ініціативної групи.
 - 1.1** Виявлення заінтересованих сторін.
 - 1.2** Формулювання істотних умов співпраці.
 - 1.3** Залучення фінансування для наступних етапів.
- 2.** Концептуалізація та залучення фінансування.
 - 2.1** Оприлюднення роботи ініціативної групи.
 - 2.2** Розроблення докладної концепції сервісу (продукту).
 - 2.3** Перевірка технічної та комерційної життєздатності (інтересу).
 - 2.4** Планування проєкту створення мінімально життєздатного продукту.
 - 2.5** Залучення фінансування для наступних етапів.
- 3.** Мінімально життєздатний продукт та залучення фінансування.
 - 3.1** Впровадження проєкту мінімально життєздатного продукту.
 - 3.2** Оцінка доцільності (технічна, комерційна), внесення змін у сервіс.
- 4.** Розроблення комерційного продукту.
- 5.** Пілотування комерційного продукту.
- 6.** Комерційна експлуатація та масштабування.



Фінансується
Європейським Союзом

RES POL'

[Новини проєкту RES-POL](#)

[Facebook RES-POL](#)

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