

miin



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

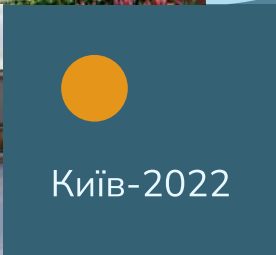
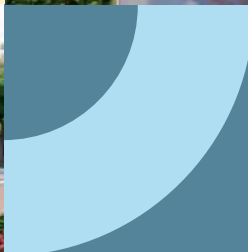
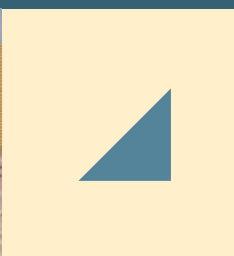
За підтримки Швейцарії



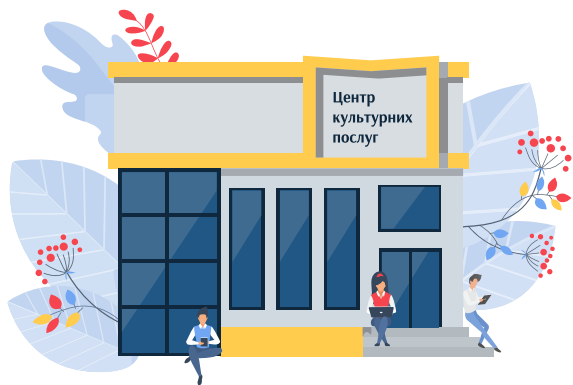
ТОВАРИСТВО
ДОСЛІДНИКІВ
УКРАЇНИ

ЦЕНТР КУЛЬТУРНИХ ПОСЛУГ

У ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ



Київ-2022



Посібник "Центр культурних послуг у територіальній громаді" підготовлено в рамках проєкту **"Центри культурних послуг, як інструмент згуртованості громади"**, який реалізовується громадською організацією **"Товариство дослідників України"**, за підтримки **Швейцарії**, яка надається через **Швейцарську агенцію розвитку та співробітництва (SDC)**, у співпраці з **Міністерством культури та інформаційної політики України**.

Думки, позиції та матеріали, викладені у Посібнику, мають рекомендаційний характер, не обов'язково відображають позицію Швейцарської агенції розвитку та співробітництва (SDC), Товариства дослідників України та не є офіційним роз'ясненням Міністерства культури та інформаційної політики України. Наведені в посібнику зразки документів не є нормативно-правовими актами.

Наведена в посібнику інформація та матеріали є вільними для копіювання, перевидання й розповсюдження, якщо вони здійснюються безоплатно для кінцевого споживача та якщо при такому копіюванні, перевиданні й розповсюдженні є обов'язкове посилання на авторів і суб'єктів майнового права на цю інформацію та розробки.

Для підготовки розділів посібника використані матеріали експертів проєкту "Центри культурних послуг, як інструмент згуртованості громади" та працівників Міністерства культури та інформаційної політики України:

- **Мельничук Анатолій, Бончковський Олександр, Євпак Анна** – підрозділ "Існуючий досвід створення багатофункціональних закладів культури в територіальних громадах";
- **Гоманюк Микола, Анастасія Маркелюк** (ГО "Херсонське обласне відділення Соціологічної асоціації України") – підрозділ "Запит населення на якісні і доступні культурні послуги та культурну інфраструктуру: результати соціологічних досліджень";
- **Помазан Роман, Джигомон Кирило** (Urban Sustain Architects) – підрозділи "Змістовні модулі Центрів культурних послуг", "Варіанти архітектурних моделей Центру культурних послуг";
- **Дорошенко Наталя, Копил Олена, Чмир Олексій** – розділи "Концепція Центру культурних послуг", "Бізнес-модель та фінансування Центру культурних послуг" та підрозділ "Нормативно-правові та організаційні питання створення і функціонування Центрів культурних послуг";
- **Данилюк Тарас, Мікула Олександр** – розділ "Брендування Центру культурних послуг";
- **Кулініч Марина, Биковець Ірина** – розділи "Алгоритм створення Центру культурних послуг в територіальних громадах", "Основні поняття і терміни".
- **Остапенко Павло, Остапенко Дар'я** – дизайн, верстка.

Посібник Центр культурних послуг у територіальній громаді/ Петраков Я., Кулініч М., Чмир О., Копил О., Остапенко П., Остапенко Д./Проект «Центри культурних послуг, як інструмент згуртованості громади», Міністерство культури та інформаційної політики України, Товариство дослідників України – Київ.: – 2022. – 296 с.

Підготовлено до друку: 26.07.2022

Тираж - 300 прим.

© Міністерства культури та інформаційної політики України

© Товариство дослідників України



Цей посібник ми публікуємо в непростий для України час. Час, коли всі українці концентруються не на тому, що їх відрізняло, а на тому, що об'єднує: постійне прагнення свободи і незалежності, спільна історія, культурна спадщина, соціальна єдність, національна ідентичність, а також майбутнє, що залежить від наших сьогоднішніх злагоджених спільних дій. Саме об'єднання людей на основі спільних цінностей, стимулювання людського розвитку, зміцнення соціальної згуртованості та формування національної ідентичності є серед очікуваних результатів від створення і функціонування Центрів культурних послуг (ЦКП). Але війна ще сильніше актуалізувала необхідність руху в цьому напрямку.

Півтора роки тому, визначаючи цільові регіони реалізації проекту «Центри культурних послуг як інструмент згуртованості громади», ми вирішили сконцентруватись на прикордонних регіонах з високою ймовірністю зовнішнього негативного інформаційного впливу сусідніх держав. Тоді мова йшла виключно про інформаційний вплив і пропаганду. Всі ми навіть уявити не могли, що через рік соціальна згуртованість людей у прикордонних регіонах стане однією з важливих умов для виживання, коли Україна зазнає не просто інформаційних атак, а прямого військового вторгнення.

«Функціонуючий належним чином ЦКП в територіальній громаді – це сучасний інтер'єр, багатофункціональне середовище, безбар'єрний простір, комфортні умови для персоналу, якісні і доступні послуги, задоволені і щасливі відвідувачі» – так ми бачили образ ЦКП півтора роки тому. Цей образ не змінився і сьогодні, але деталізувався потребами оптимізувати ресурси та швидко створити публічні простори для арт-реабілітації, легкої соціальної інтеграції населення (ВПО, демобілізованих військовослужбовців та їх сімей тощо), надання якісних культурних та супутніх гуманітарних послуг в умовах значних інфраструктурних втрат і руйнувань внаслідок повномасштабної війни Російської Федерації проти України.

Всі цивілізовані держави ХХІ століття визнають м'яку силу і міць культури у творенні змін. І ми, не дивлячись на війну і намагання Російської Федерації знищити нас як націю, як державу, рухаємось в одному напрямку з цивілізованим світом. У напрямку визнання того, що культурні права – це невід'ємна частина фундаментальних прав людини. Право на ідентичність, культурне розмаїття, культурну спадщину, творче самовираження і мистецьку свободу – все це фундамент стабільності у світі, соціальної справедливості і згуртованості, поваги до інакшості, збалансованого розвитку та сприяння миру.

Посібник «Центр культурних послуг у територіальній громаді» є першою в Україні комплексною настільною книгою у сфері культури, що створена у співпраці незалежних експертів, державних службовців та працівників органів місцевого самоврядування, в якій надаються практичні рекомендації громадам щодо організації створення та функціонування ЦКП з урахуванням загальносвітових тенденцій розвитку культурної політики.

Щиро сподіваємось, що цей посібник стане надійним «помічником» для громад у відбудові культурного простору України на користь кожного українця та допоможе забезпечити дотримання його/її культурних прав.

*Віримо в ЗСУ!
Знаємо силу культури!
Впевнені в Україні!*

Олександр ТКАЧЕНКО

Міністр культури та інформаційної політики України



ВСТУП

Посібник підготовлено у 2021 – 2022 роках за результатами реалізації проекту «Центри культурних послуг, як інструмент згуртованості громади».

Проект «Центри культурних послуг, як інструмент згуртованості громади» реалізовувався громадською організацією «Товариство дослідників України» за ініціативи Міністерства культури та інформаційної політики України та підтримки Швейцарії, що надавалася через Швейцарську агенцію розвитку та співробітництва (SDC).

Створення Центрів культурних послуг (ЦКП) зумовлено потребою територіальних громад покращити свою культурну інфраструктуру та підвищити якість культурних послуг. Можливість створення ЦКП передбачена нормативно-правовими документами. Проте деяким територіальним громадам складно самостійно гармонійно поєднати різні галузі сфери культури та супутніх сфер гуманітарної політики так, щоб вони утворили якісно нову структуру, яка допоможе ефективніше використовувати бюджетні кошти та покращити рівень культурних послуг в громаді. Саме тому виникла ідея створення такого Посібника, який чітко вкаже шлях до створення дієвого ЦКП.

Посібник допоможе органам місцевого самоврядування територіальних громад створити свій унікальний Центр культурних послуг на основі власного бачення його цінностей, завдань, ролей, архітектури та змістовного наповнення.

У Посібнику подано теоретичні матеріали та прикладні поради щодо розробки концепції майбутнього ЦКП, вивчення запиту жителів громади на послуги, які мають надаватися в ЦКП, вибору організаційно-правової форми для майбутнього ЦКП, можливостей фінансування ЦКП, його змістовного наповнення, вибору актуальної архітектурної моделі ЦКП. Також наведено покрокові алгоритми створення ЦКП в громаді та розробки його унікального бренду. Крім того, у Посібнику подаються численні додатки, в яких накопичено та узагальнено необхідну інформацію для полегшення процесу створення та подальшого функціонування ЦКП в територіальній громаді. Надаються зразки документів необхідних для повноцінної роботи ЦКП: рішення місцевих рад, статут ЦКП, положення про структурні підрозділи ЦКП, посадові інструкції; модельні документи: варіанти архітектурних моделей ЦКП, модель змістовного наповнення культурної компоненти ЦКП, схема організаційно-управлінської структури розширеного варіанту ЦКП; анкети, форми збору інформації, гайди проведення фокус-групових досліджень тощо.

Посібник покликаний допомогти управлінцям сфери культури територіальних громад та працівникам закладів культури в оновленні культурної інфраструктури шляхом створення багатофункціональних публічних просторів – ЦКП, що сприятимуть формуванню та посиленню відчуття єдності жителів громади, зниженню рівня соціальної напруги через творче самовираження, якісне дозвілля, отримання кваліфікованої допомоги (юридичної, психологічної), а також – сприятимуть розкриттю економічного потенціалу сфери культури в громаді тощо. Посібник стане корисним для ознайомлення та використання в роботі управлінцям сфери культури в територіальних громадах, депутатам сільських, селищних, міських рад, працівникам закладів культури, громадським організаціям, ініціативним мешканцям громад, членам молодіжних рад, головам територіальних громад та їх заступникам, що займаються залученням інвестицій, розвитком економіки та культури своїх громад.



ЗМІСТ

1	КОНЦЕПЦІЯ ЦЕНТРУ КУЛЬТУРНИХ ПОСЛУГ	5
1.1.	Що таке Центр культурних послуг?	6
1.2.	Візія та місія Центру культурних послуг	8
1.3.	Ролі та цілі діяльності Центру культурних послуг	9
1.4.	Цінності та цільова аудиторія Центру культурних послуг	11
2	ІСТОРИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ СТВОРЕННЯ ЦЕНТРІВ КУЛЬТУРНИХ ПОСЛУГ	15
2.1.	Запит населення на якісні і доступні культурні послуги та культурну інфраструктуру: результати соціологічних досліджень	16
2.2.	Існуючий досвід створення багатофункціональних закладів культури в територіальних громадах	21
3	ЗАКОНОДАВЧІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЦЕНТРІВ КУЛЬТУРНИХ ПОСЛУГ	25
3.1.	Законодавчі засади створення Центрів культурних послуг	26
3.2.	Нормативно-правові та організаційні питання створення і функціонування Центрів культурних послуг	27
4	МОДЕЛІ ЦЕНТРУ КУЛЬТУРНИХ ПОСЛУГ	39
4.1.	Змістовні модулі Центру культурних послуг	40
4.2.	Варіанти архітектурних моделей Центру культурних послуг	45
4.3.	Як визначити актуальну для територіальної громади модель Центру культурних послуг?	55
5	БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ТА ФІНАНСУВАННЯ ЦЕНТРУ КУЛЬТУРНИХ ПОСЛУГ	61
5.1.	Бізнес-модель Центру культурних послуг	62
5.2.	Можливості для фінансування Центру культурних послуг	70
6	БРЕНДУВАННЯ ЦЕНТРУ КУЛЬТУРНИХ ПОСЛУГ	79
6.1.	Універсальний бренд Центру культурних послуг	80
6.2.	Алгоритм розробки унікального бренду Центру культурних послуг громади	92
7	АЛГОРИТМ СТВОРЕННЯ ЦЕНТРУ КУЛЬТУРНИХ ПОСЛУГ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ	95
8	ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ І ТЕРМІНИ	105
9	ДОДАТКИ	109



1 КОНЦЕПЦІЯ ЦЕНТРУ КУЛЬТУРНИХ ПОСЛУГ



«За що ми боремось?»

Вінстон Черчилль



1.1. Що таке Центр культурних послуг?

Центр культурних послуг – це багатофункціональний заклад культури, що має зручне розташування для відвідування жителями територіальної громади / суміжних територіальних громад, забезпечений кваліфікованими кадрами, має сучасну матеріально-технічну базу та спроможний забезпечувати надання комплексу культурних послуг, консультаційної, інформаційної допомоги, доступ до користування приміщеннями та обладнанням для творчості, неформального навчання та спілкування жителів територіальної громади з урахуванням чисельності, вікового, статевого, національного, соціального, професійного складу населення, мінімальних стандартів забезпечення населення культурними послугами (ст. 23 Закону України «Про культуру»).

ЦКП як варіант багатофункціонального закладу культури став відповіддю на запит з боку територіальних громад в контексті децентралізації:

- з одного боку органи місцевого самоврядування потребували одночасної оптимізації використання ресурсу, зокрема фінансового та інфраструктурного, і при цьому ж мали створити умови для виконання пріоритетів державної гуманітарної політики;
- з іншого боку - населення потребувало якісних та доступних культурних послуг.

Болючим питанням для всіх територіальних громад стала і успадкована надто розгалужена мережа закладів культури (див. розділ 2), яка, по-перше, в більшості випадків є громіздкою та некомфортною (в частині дизайну інтер'єру, архітектурно-планувальних рішень, безбар'єрності), а по-друге, аж ніяк не корелюється із розподілом щільності населення по території громади, тобто, дуже часто заклади культури розташовуються там, де просто вже немає кому надавати культурні послуги – в селах з надмалою чисельністю жителів.

Оптимальним варіантом одночасного вирішення всіх цих проблемних питань та запитів стала концепція багатофункціональних закладів культури – Центрів культурних послуг.

Консультації з населенням (опитування громадської думки) та органами місцевого самоврядування показали (див. розділ 2), що заклади культури можуть стати багатофункціональними публічними просторами / майданчиками для реалізації не лише культурної політики, а й державної гуманітарної політики в громадах в цілому.

Враховуючи, що основним пріоритетом державної гуманітарної політики кожної цивілізованої держави світу є розвиток людського капіталу, сприяння підвищенню



соціальної згуртованості населення та зміцнення його національної ідентичності, а культура в первинному значенні означає «обробляти, оброблення», то концепція багатофункціонального закладу культури також цілком витримує ідею поєднання в ЦКП можливості надання як культурних послуг, так і інших послуг сфери гуманітарної політики, яких потребують жителі конкретної територіальної громади (див. розділ 4).

Таким чином, **Центр культурних послуг** – це:

- ✓ сучасна архітектура та дизайн інтер'єру
- ✓ ввічливий та кваліфікований персонал
- ✓ безбар'єрний простір та послуги
- ✓ зручні місце розташування та години роботи
- ✓ багатофункціональне середовище
- ✓ послуги, які легко корегуються відповідно до потреб жителів

ВАЖЛИВО!

ЦКП в кожній громаді – це не заміна чи доповнення мережі клубних закладів, це не класичний однотипний заклад культури для всіх громад, як колись клубні заклади в Радянському Союзі, – у кожній громаді він матиме свій унікальний зміст, своє наповнення та надаватиме саме ті послуги, і не лише культурні, яких потребують жителі цієї громади.

1.2. Візія та місія Центру культурних послуг



«Центри культурних послуг в громадах – це будуть місця випадкових зустрічей невинуватених людей, де можна буде 24/7 ділитися гарними думками та ідеями, які надихатимуть на креативність та продуктивну діяльність. Люди будуть бачити цінності, будуть прагнути згуртуватися, щоб їх зберегти і розвиватися».

Юрій Стальниченко
секретар Менської міської ради

Візія (бачення) ЦКП, яку планується досягти у середньостроковій перспективі (через 5 – 7 років):

ЦКП – це осередок формування згуртованості жителів громади через культуру і спільнодію, місце перезавантаження свідомості й натхнення, турботи про людей, соціалізації, розвитку локальної та збереження національної ідентичності з урахуванням сучасних світових тенденцій, це магніт для молоді та бізнесу, каталізатор економічного розвитку через креативні індустрії, туризм та інфраструктуру гостинності; його робота є сталою, інноваційною та відповідає стратегії розвитку громади з урахуванням культурної унікальності.

Виходячи з візійного образу ЦКП на середньострокову перспективу **місія ЦКП** полягає у тому, щоб **забезпечити** існування і **безперебійну роботу** сучасного, урбаністичного, інклюзивного, безпечного **багатофункціонального публічного простору** в громаді, розташованого в легкій транспортній і часовій доступності, **який би став осередком комунікації, підтримки, допомоги, розвитку і гуртування людей через спільнодію** в царині якісних культурних, спортивних, соціальних, мистецьких та інших послуг у сферах гуманітарної політики та креативної економіки, **зادля формування відчуття щастя** у населення громади, елементів їх **комфортного** і повноцінного (гармонія дозвілля та роботи) **життя**.



1.3. Ролі та цілі діяльності Центру культурних послуг

Унікальність ЦКП полягає у його багатофункціональності та відкритості для всіх, зокрема через:

- впровадження кроссекторальних проектів;
- спільнодію – коли всі напрями, які є в ЦКП, працюють на один результат та згуртовують громаду через спільні проекти;
- популяризацію та розвиток автентичності;
- інноваційність – коли сучасна архітектура поєднується із сучасним змістом;
- толерантність та терпимість до всіх;
- різноманіття у переліку послуг відповідно до запиту жителів кожної окремої громади;
- доступність та інклюзивність, які характеризуються простотою отримання послуг, фізичною доступністю та дотриманням балансу між ціною та якістю послуг;
- системний підхід до стратегічного планування, заснованого на цінностях;
- формування нових та «перезавантаження» існуючих культурних лідерів;
- імплементацію кращих практик та мультиплікацію історій успіху.

Завдяки своїй багатофункціональності і в залежності від потреб громади ЦКП може виконувати різні ролі в громаді.

Основні ролі Центру культурних послуг:

ЦКП як осередок розвитку культури в громаді;

ЦКП як платформа формування місцевого економічного розвитку;

ЦКП як центр прийняття управлінських рішень та підтримки органів місцевого самоврядування в реалізації гуманітарної політики;

ЦКП як простір для нових видів дозвілля, співпраці та гуманітарної підтримки жителів громади.

Зверніть увагу! Ролі доцільно комбінувати та робити більш всеохоплюючими. Проте варто розуміти, що для якісного виконання кожної ролі необхідне відповідне ресурсне забезпечення.

Керівництву територіальних громад слід уникати покладання на заклад культури виконання кількох ролей без відповідного **забезпечення фінансами, людськими ресурсами та матеріально-технічного забезпечення** – такий підхід з самого початку буде не прогресивним, а регресивним, провальним і принесе лише розчарування місцевим жителям та не додасть «балів» місцевій владі.

Визначення ролі має бути зваженим кроком, а не просто формальністю, адже саме визначення ролі дозволить спланувати подальшу діяльність Центру культурних послуг з визначенням конкретних завдань, показників ефективності, очікуваними результатами та моніторингом його роботи.

Цілі діяльності ЦКП будуть залежати від обраної ролі та переліку послуг, що плануються надаватись в цьому багатофункціональному закладі.

Серед основних цілей діяльності ЦКП можуть бути:

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

1.4. Цінності та цільова аудиторія Центру культурних послуг



«Гідність держави залежить від гідності особистостей, які її створюють»

Джон Міль
британський філософ

Сучасний та інноваційний ЦКП, що має на меті, зокрема формування ідентичності, обов'язково повинен мати чітко сформовані цінності закладу, які будуть відомі як відвідувачам, так і працівникам.

Розуміння цінностей ЦКП є одним з найважливіших факторів, що впливають на ефективну взаємодію та створення комфортного середовища для всіх категорій населення. Цінності це те, що об'єднує та згуртовує. Завдяки поширенню інформації про цінності ЦКП відвідувачі зможуть сформувати власні очікування від закладу та мати базове розуміння правил та моделей поведінки, які толеруються в цьому закладі.

Скласти вичерпний перелік цінностей неможливо, тож при створенні ЦКП засновники мають скласти свій унікальний перелік.

Цей перелік може зазначатись, наприклад, в статуті або стратегії розвитку ЦКП та може, за потреби, переглядатись й змінюватись.

Виходячи з того, що **людина – основна цінність** і основний ресурс будь-якої держави, вбачаємо, що основні **цінності ЦКП мають бути сфокусовані на людині – на її:**

- **комфорті та безпеці** (в тому числі сервісності та доступності) – в закладі створено фізичний і психологічний комфорт для всіх без виключення відвідувачів; послуги відповідають вимогам користувачів, базуються на дослідженні потреб, запитів, очікувань та доступні для всіх категорій населення; в закладі створено безбар'єрний простір; кожен користувач та працівник є важливим;
- **свободі та розмаїтті** – кожен має право вільно виражати свої думки, бути собою, має право на підтримку індивідуальних прагнень та свобод людей; заклад пропагує довіру, толерантність, демократію, централізацію прийняття рішень та відповідальність перед суспільством в цілому і громадою зокрема;

- рівності, відкритості та повазі до гідності – всі мають рівні права та знають, що їх права не будуть утискатись іншими; відкритість до інновацій та змін, готовність чути один одного, експериментувати над новим; кожен працівник та користувач з повагою ставиться до інших та може бути впевнений, що ніхто не зможе зазіхнути на його чи її гідність;
- духовному та інтелектуальному розвитку і відновленню – збереження та примноження символічної системи українських духовних цінностей, яка передається від покоління до покоління; розширення світогляду відвідувачів через просування цінностей гуманізму, виховання в молоді аналітичних здібностей, критичного мислення, філософських поглядів на світ і людину в ньому, орієнтація на результат і готовність нести відповідальність за своє життя, за прийняті рішення тощо; в закладі створено можливості та наявна матеріально-технічна база для сприяння інтелектуальному розвитку; відкритість та швидка адаптація до інновацій, ощадність;
- самореалізації і людяності – кожен може проявити свою унікальність, віднайти і проявити як те, що відокремлює його/її від інших людей, так і те, що їх об'єднує, робить істотою розвинутою, гуманною, соціалізованою, а також робить єдиною українською нацією; у закладі створено можливості для прояву турботи про інших.

Для того, щоб правильно визначити ролі ЦКП, цілі діяльності та завдання ЦКП, цінності ЦКП треба чітко усвідомити для кого цей ЦКП працюватиме – визначити і структурувати цільову аудиторію ЦКП.

Для того, щоб визначити цільову аудиторію ЦКП та її структурувати, в ідеальному варіанті слід здійснити профілювання всього населення громади, для якого працюватиме цей ЦКП.

Ця інформація допоможе правильно вибудувати стратегію ЦКП, визначити його ролі, сформувані цілі і завдання його діяльності, основні послуги гуманітарної сфери, на які є попит в громаді і які слід надавати на базі ЦКП тощо.

Зрозуміло, що, як і з цінностями, кожен ЦКП матиме свій варіант структурування цільової аудиторії, проте в широкому розумінні цільову аудиторію ЦКП можна структурувати наступним чином:

- діти до 6 років;
- школярі – молодша школа, середня школа, старша школа;
- студенти;
- молодь до 25 років – жінки та чоловіки мають окремі інтереси;
- молодь 25-35 років – жінки та чоловіки мають окремі інтереси;



- жінки та чоловіки 35-55 років;
- особи третього віку (чоловіки та жінки);
- жінки з дітьми до 6 років;
- військовослужбовці;
- особи з інвалідністю;
- внутрішньо переміщені особи;
- працевлаштоване населення, яке має чіткі професійні інтереси;
- особи, що передають досвід та навчають інших;
- люди, які ніколи не були за кордоном;
- гості громади (туристи, у т.ч. ті, хто приїжджає до батьків);
- потенційні бізнесмени, включаючи крафтові промисли (креативні індустрії);
- існуючий бізнес, включаючи крафтові промисли (креативні індустрії);
- представники національних меншин.



ІСТОРИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ

2 СТВОРЕННЯ ЦЕНТРІВ КУЛЬТУРНИХ ПОСЛУГ



«Зміни – закон життя»

Джон Ф. Кеннеді
35-й президент США



2.1. Запит населення на якісні і доступні культурні послуги та культурну інфраструктуру: результати соціологічних досліджень

Розробці концепції ЦКП передували ряд соціологічних досліджень, які були сфокусовані на тому, щоб дослідити:

- ставлення різних соціо-вікових груп населення до створення багатофункціональних закладів культури – Центрів культурних послуг – як альтернативи існуючим мережам закладів культури радянських часів;
- запит населення щодо видів послуг, які б люди хотіли отримувати в ЦКП;
- бажані умови функціонування ЦКП та проблеми, які перешкоджають населенню регулярно брати участь в культурних практиках та відвідувати заклади культури.

Так, результати опитування молоді U-report (UNICEF), яке проводилось в Україні у жовтні – листопаді 2019 року і в якому взяли участь 11 277 осіб у віці 14–34 роки, показали, що переважна більшість (75,2%) молоді позитивно ставиться до ідеї створення багатофункціональних центрів культурних послуг.⁽¹⁾

Крім того, половина опитаних (50%) зазначили, що у таких центрах має бути бібліотека, кіно (49,8%), молодіжний центр (49,5%), аматорські гуртки (43,6%), мистецька школа (42,2%); що там мають бути розважальні послуги, вважають 36,8% U-репортерів, театр – 36,2%, музей – 31,8%, спортзал, фітнес-клуб – 26,3%, магазини, аптечні пункти (17,5%), інше (1,3%). Чим старшими є респонденти, тим частіше вони відповідають, що в ЦКП мають проводитися аматорські гуртки: 14–17 років – 39,1%, 18–19 років – 42,9%, 20–24 роки – 46,4%, 25–34 роки – 47,9%.

На думку більшої частини (54,5%) U-репортерів, ЦКП мають працювати повний день (з 8:00/9:00 до 22:00/23:00), без вихідних – 23%, цілодобово – 15,3%, з обіду до пізнього вечора (з 12:00/13:00 до 22:00/23:00) – 12,6%, стандартний робочий час (з 9:00/10:00 до 18:00/19:00) – 5,2%, лише 5 днів на тиждень – 1%. Варто зауважити, що чим старшими були респонденти, тим частіше вони обирали варіант «повний день» та «з обіду до пізнього вечора».

Разом з тим, лише 43% респондентів зазначили, що щомісячно відвідують: бібліотеки, музеї, театри, кінотеатри та інші заклади культури, 54,4% задоволені рівнем доступності культурних послуг. Також, респонденти зазначили, що відвідували б заклади культури частіше, якби було більше грошей (37%), було більше вільного часу (34,8%) діяльність закладів культури була якіснішою та цікавішою (23,3%).

¹ Опитування «Центри культурних послуг». – Режим доступу: <https://ukraine.ureport.in/opinion/3799/>

Варто зазначити, що 88,2% респондентів позитивно ставляться до ідеї створення невеличких кінозалів у центрах культурних послуг та готові платити за перегляд кінофільмів: 41,4% готові платити за перегляд кінофільму 51–100 грн, 49,9% – 26–50 грн, 6,3% – до 25 грн, 1,5% – не готові платити, 0,8% – інше.

Report

ЦЕНТРИ КУЛЬТУРНИХ ПОСЛУГ

unicef

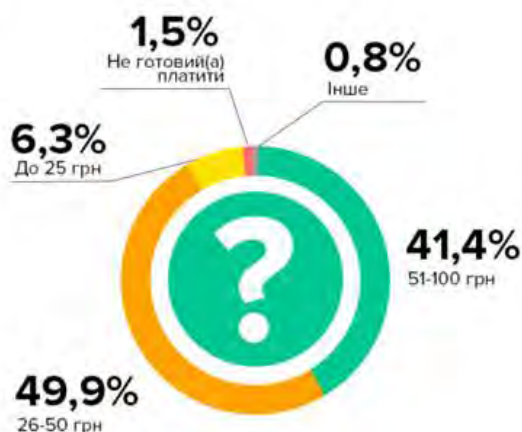
88,2%

Позитивно ставляться до ідеї створення невеличких кінозалів у центрах культурних послуг

Які саме послуги мають надавати такі центри?

Бібліотека	50%
Кіно	49,8%
Молодіжний центр	49,5%
Аматорські гуртки	43,6%
Мистецька школа	42,2%

Яку суму готові заплатити за перегляд кінофільму?



На місці постійного проживання:

42,7%

Відвідують заклади культури щомісяця

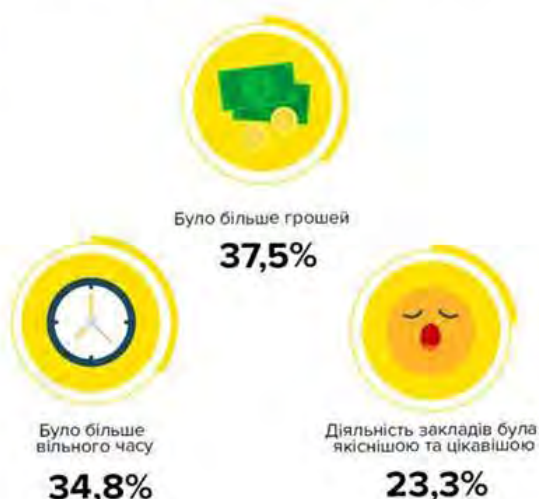
54,4%

Задоволені рівнем доступності культурних послуг

75,2%

Ставляться позитивно до ідеї створення багатофункціональних центрів культурних послуг

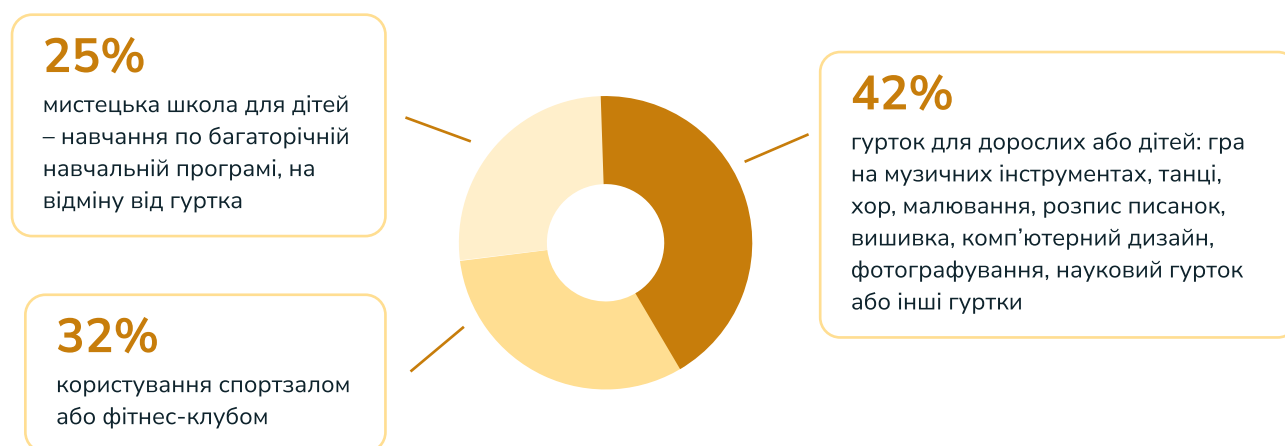
Відвідували б заклади культури частіше, якби:



Кількість респондентів 11 277 | Вік 14-34 | 11.2019 | Спільно з Міністерством культури України

Результати фокус-груп та експертних інтерв'ю, проведених у 2019 - 2020 роках у громадах-учасниках проекту «Децентралізація та реформа культурних послуг» також показали значну підтримку жителями ТГ ідеї створення Центрів культурних послуг як «парасолькового» формату для групування в одному приміщенні різних культурно-дозвіллевих активностей⁽²⁾. Учасники проекту «Децентралізація та реформа культурних послуг» в ході фокус-груп наголошували, що ЦКП має стати не просто об'єднанням в одному приміщенні клубу і бібліотеки, а повноцінним місцем для навчання та зустрічей. **Не можна просто змінити вивіску на будинку культури і проголосити його Центром культурних послуг.** Важливо реформувати або створити таку інституцію з нуля. Щодо послуг, які мають надаватися в ЦКП, то учасники фокус-груп визначили за необхідне створення в ЦКП музею, кінотеатру, танцювального майданчику, класів мистецької освіти, молодіжного центру / хабу, медіатеки, спортивного / фітнес клубу, басейну, «сімейного» / «культурного» кафе або ресторану, дитячого майданчика та дитячої кімнати із послугами аніматора. Якщо говорити про секції та гуртки, то жителі громад та їх діти хотіли б відвідувати спортивні секції фехтування, спортивної стрільби, настільного тенісу, курси вивчення англійської мови та комп'ютерної грамотності; для дітей також були б корисними заняття із робототехніки, сучасних видів танцю, гончарства, розвитку мови (логопед) та раннього розвитку.

Всеукраїнське репрезентативне опитування громадської думки «Культурні практики та культурна інфраструктура України» показало, що **у 2020 році вже 81% респондентів ставляться позитивно до ідеї створення центрів культурних послуг**⁽³⁾. Крім того, за даними опитування серед основних послуг ЦКП мають бути:



У ході фокус-групових досліджень та експертних інтерв'ю, які були проведені у 2021 році серед громад-учасниць проекту «Центри культурних послуг як інструмент згуртованості громади», пролунала ідея створення простору-трансформера, в якому

² Аналітичний звіт за результатами соціологічного дослідження покращення якості та доступу до культурних послуг у громадах // Спецвипуск інформаційного дайджесту Міністерства культури та інформаційної політики України «Культура і регіони». – Режим доступу: <https://www.dnmczkmo.org.ua/dajdzhest-kultura-i-regiony/>

³ Результати Всеукраїнського опитування «Культурні практики та культурна інфраструктура України» // Спецвипуск інформаційного дайджесту Міністерства культури та інформаційної політики України «Культура і регіони». – Режим доступу: <https://www.dnmczkmo.org.ua/dajdzhest-kultura-i-regiony/>



можна було б акумулювати більшість можливостей для розвитку культури — за рахунок застосування одних і тих же приміщень в різний спосіб.



Фото 1. Зала трансформер Культурного центру Єловицьких Лановецька ТГ Тернопільська обл.

Бачення ж змістовних модулів ЦКП дуже схоже в більшості громад і у 2021 році:

- конференц-зала
- вільний простір для творчої та культурної діяльності
- офісне приміщення для роботи
- коворкінг
- дитяча кімната
- театральний гурток
- музична сфера (гуртки зі співів, гри на різних музичних інструментах)
- кінозал
- приміщення для художників
- танцкласи та приміщення для танцювальних вечорів
- дискотека
- кав'ярні
- бібліотека зі зручним приміщенням
- зона для дітей з настільними іграми

- читацькі клуби
- освітні модулі – курси з ІТ, цифрової грамотності, англійської мови, швидкого друкування.

Дехто з інформантів пропонував створити на базі ЦКП відділ організації подорожей та екскурсій. Крім того, серед послуг, яких бажають респонденти, також є:

- кабінет психолога
- клуб з шахів/шашок для пенсіонерів
- гуртки з прикладного мистецтва
- молодіжні хаби за напрямками.

Хтось вважає влучною ідею розташування на базі ЦКП салону краси, боулінгу та більярду, спортивних секцій (дитяча гімнастика, фітнес, теніс тощо). Щодо графіку роботи ЦКП, то абсолютно всі схильні вважати, що ЦКП має бути відкритим у вихідні дні.

Таким чином, **запит населення на багатофункціональні заклади культури з кожним роком зростає**, видозмінюється та змістовно розширюється. Крім того, з кожним роком населення все більше починає розуміти роль культури не як задоволення нагальних бажань у дозвіллі і відпочинку, а як системи розвитку особистості. Хоча немала частка населення ще й досі не до кінця усвідомлює своє існування в цій системі.

Ініціативність громад щодо створення сучасних багатофункціональних закладів культури пояснюється активним включенням у розвиток держави покоління Незалежності (українці віком 16 – 30 років). Покоління Незалежності – це молоді громадяни України, які суттєво відрізняються від інших в своїх уявленнях про світ, про себе, країну. Вони відмінні у своїх цінностях, мотиваціях, стилі життя, захопленнях та мріях. Мобільність, відкритість, толерантність, впевненість в собі, вмотивованість на успіх, віра в себе і в Україну, задоволеність життям, прагнення розвитку – риси, які вирізняють їх серед інших. Універсалізм, доброта та безпека – домінують у ціннісному спектрі покоління Незалежності ⁽⁴⁾. Так, з віком їхні уявлення про світ змінюються, трансформуються цінності і пріоритети. Але, маючи такі стартові передумови, у Покоління Незалежності є всі шанси сьогодні змінювати себе і країну, що вони активно і здійснюють.

Таким чином, населення очікує, що ЦКП буде сучасним та атмосферним, інклюзивним, задовольнить потреби всіх верств населення, привабить нових спеціалістів, сприятиме всебічному розвитку кожної особистості, поглибленню взаємодії між населеними пунктами територіальної громади, позитивно вплине на рівень згуртованості та самоусвідомлення себе частиною цілісної адміністративної одиниці та посприє покращенню економічної ситуації в громаді.

⁴ Соціологічне дослідження «Покоління Незалежності: цінності та мотивації». – Режим доступу: https://ratinggroup.ua/research/ukraine/pokolenie_nezavisimosti_cennosti_i_motivacii.html



2.2. Існуючий досвід створення багатофункціональних закладів культури в територіальних громадах

Насамперед варто почати з того, що **заклади культури функціонують для того, щоб надавати якісні та доступні культурні послуги населенню**. Відповідно, в ідеальному варіанті має бути прямо пропорційна залежність між розподілом щільності населення і щільності мережі закладів по території України. Реальна ж ситуація така, що наявна мережа закладів культури є надто великою по чисельності і надто розгалуженою, що в певній мірі шкодить територіальним громадам, адже з одного боку – вимагає вкладення значних фінансових ресурсів на утримання, а з іншого – не генерує за ці кошти якісний культурний контент і продукт, що відповідав би запиту населення.

У 2020 році МКІП було здійснено оцінку кількісного та якісного стану базової мережі закладів культури місцевого рівня. Аналіз зібраних даних показав диспропорції у співвідношенні кількості закладів культури до чисельності населення, що знаходиться в зоні їх обслуговування, зокрема у деяких областях у зоні обслуговування одного закладу кількість населення набагато більша, ніж в інших областях. Наприклад, у Дніпропетровській області потенційне навантаження на одну бібліотеку вище середнього по Україні на 90%, на один клубний заклад – на 125%, на одну мистецьку школу – на 13%. Проте є області з надзвичайно низькою кількістю населення у зонах обслуговування одного закладу. Наприклад, у Хмельницькій області потенційне навантаження на одну бібліотеку нижче середнього по Україні на 45%, на один клуб – на 54%, на одну мистецьку школу – на 31%.

Станом на 2020 р. найменш правильно (виходячи з позиції доступності закладів для населення) були сплановані мережі закладів культури місцевого рівня в Івано-Франківській, Львівській, Одеській, Тернопільській та Хмельницькій областях, натомість найбільш правильно спланованими є мережі закладів культури Кіровоградської, Миколаївської, Полтавської, Сумської та Чернігівської областей ⁽⁵⁾.

У зв'язку з цим, ініціативні громади вже давно почали шукати можливості створення нових багатофункціональних типів закладів культури. Так, вже кілька років в територіальних громадах деяких регіонів України існують комунальні заклади культури, які мають різні назви: «Центр культури і дозвілля», «Центр надання культурних послуг», «Центр культури і спорту», «Центри культури, молоді і спорту» тощо.

Ці заклади надають широкий перелік культурних послуг та інших послуг гуманітарної сфери для населення під одним дахом. Вони об'єднують в собі в різних комбінаціях бібліотеку, клубний заклад, класи мистецької освіти, молодіжні центри, комп'ютерні класи, фітнес-зали, ігрові кімнати, Інтернет-кафе, студії запису відео і аудіо тощо.

⁵ Кулініч М.Т. Регіональний аналіз стану мереж клубних закладів, бібліотек, мистецьких шкіл / М.Т. Кулініч, О.В. Чмир // Інформаційний дайджест Міністерства культури та інформаційної політики України «Культура і регіони». – Вип. № 1. – Режим доступу: <https://www.dnmczkmo.org.ua/dajdzhest-kultura-i-regiony>



Фото 2. БфЗК Авангардської ТГ Одеської обл.

Керівництво територіальних громад пояснює це необхідністю підвищення ефективності використання бюджетних коштів через скорочення видатків на утримання громіздкої і непривабливої радянської інфраструктури. Крім того, створення сучасних і комфортних багатофункціональних публічних просторів, які привертають до себе жителів громади та підвищують їх зацікавленість щодо участі в культурних практиках, сприяють зростанню цінності сфери культури в очах жителів громади.





Фото 3, фото 4. Зала шлюбних церемоній у БфЗК Біляївської ТГ Одеської обл.

За даними ОДА на початок 2021 року найбільш успішні кейси створення багатофункціональних закладів культури мають 29 територіальних громад: 7 міських, 13 селищних та 9 сільських.



Фото 5-8. БфЗК Олександрівської ТГ Донецької обл.

За інформацією обласних державних адміністрацій, середній рівень фінансування ЦКП у цих 29 ТГ у період 2018 – 2020 рр. стрімко змінювався, а саме – зростав прямопропорційно до збільшення кількості споживачів послуг, які надавав відповідний ЦКП.



3 ЗАКОНОДАВЧІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЦЕНТРІВ КУЛЬТУРНИХ ПОСЛУГ



3.1. Законодавчі засади створення Центрів культурних послуг

1

Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-IV

2

Бюджетний кодекс України від 8 липня 2010 р. № 2456-VI
(стаття 89 у редакції від 21.03.2022)

3

«Закон України «Про культуру» від 14 грудня 2010 р. № 2778-VI
(стаття 23 у редакції від 04.12.2021)»

4

Указ Президента України від 18 серпня 2020 р. № 329/2020 «Про заходи щодо підтримки сфери культури, охорони культурної спадщини, розвитку креативних індустрій та туризму»

5

Державна стратегія регіонального розвитку на 2021 – 2027 роки, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 05 серпня 2020 р. № 695

6

План заходів щодо реалізації Концепції реформування системи забезпечення населення культурними послугами, затверджений розпорядженням Кабінету Міністрів України від 22 травня 2019 р. № 355

7

План заходів щодо підтримки сфери культури, охорони культурної спадщини, розвитку креативних індустрій та туризму, затверджений розпорядженням Кабінету Міністрів України від 03 лютого 2021 р. № 84

8

План заходів на 2021 – 2023 роки з реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на 2021 – 2027 роки, затверджений розпорядженням Кабінету Міністрів України від 12 травня 2021 р. № 497

9

Стратегія інтеграції внутрішньо переміщених осіб та впровадження середньострокових рішень щодо внутрішнього переміщення на період до 2024 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2021 р. № 1364

10

План заходів з реалізації Стратегії людського розвитку на 2021-2023 роки, затверджений розпорядженням Кабінету Міністрів України від 9 грудня 2021 р. № 1617



3.2. Нормативно-правові та організаційні питання створення і функціонування Центрів культурних послуг

Яку організаційно-правову форму обрати?

Реєстрація ЦКП здійснюється в порядку, визначеному Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України, Законом України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань», Законом України «Про культуру».

Організаційно-правова форма господарювання – форма здійснювання господарської (зокрема підприємницької) діяльності з відповідною правовою основою, яка визначає характер відносин між засновниками (учасниками), режим майнової відповідальності по зобов'язаннях підприємства (організації), порядок створення, реорганізації, ліквідації, управління, розподілу одержаних прибутків, можливі джерела фінансування діяльності тощо.

ЦКП можуть створюватись територіальними громадами у таких організаційно-правових формах:

комунальна
організація
(установа, заклад)

комунальне унітарне
підприємство

спільне комунальне
підприємство

Комунальна організація (установа, заклад) – утворюється компетентним органом місцевого самоврядування в розпорядчому порядку на базі відокремленої частини комунальної власності і входить до сфери його управління.

Комунальне унітарне підприємство – підприємство, утворене компетентним органом місцевого самоврядування в розпорядчому порядку на базі відокремленої частини комунальної власності і входить до сфери його управління.

Орган, до сфери управління якого входить комунальне унітарне підприємство, є представником власника – відповідної територіальної громади і виконує його функції у межах, визначених Господарським кодексом України та іншими законодавчими актами.

Законодавством передбачено наявність двох видів комунальних унітарних підприємств: комунальне комерційне підприємство та комунальне некомерційне підприємство.

Майно комунального унітарного підприємства перебуває у комунальній власності і закріплюється за таким підприємством на праві господарського відання (комунальне комерційне підприємство) або на праві оперативного управління (комунальне некомерційне підприємство).

Статутний капітал комунального унітарного підприємства утворюється органом, до сфери управління якого воно належить. Розмір статутного капіталу комунального унітарного підприємства визначається відповідною місцевою радою. Статутний капітал комунального унітарного підприємства підлягає сплаті до закінчення першого року з дня державної реєстрації такого підприємства.

Органами управління комунального унітарного підприємства є:

- керівник підприємства, який призначається (обирається) органом, до сфери управління якого належить підприємство, або наглядовою радою цього підприємства (у разі її утворення) і є підзвітним органу, який його призначив (обрав);
- наглядова рада підприємства (у разі її утворення), яка в межах компетенції, визначеної статутом підприємства та законом, контролює і спрямовує діяльність керівника підприємства.

Наглядова рада комунального унітарного підприємства утворюється за рішенням органу, до сфери управління якого належить комунальне підприємство. Критерії, відповідно до яких утворення наглядової ради комунального унітарного підприємства є обов'язковим, а також порядок утворення, організації діяльності та ліквідації наглядової ради та її комітетів, порядок призначення членів наглядової ради затверджуються рішенням відповідної місцевої ради.

Спільне комунальне підприємство – підприємство, що діє на договірних засадах спільного фінансування (утримання) відповідними територіальними громадами – суб'єктами співробітництва.

У таблиці нижче наведено порівняння деяких аспектів діяльності комунального закладу і комунального некомерційного підприємства. Кожна з цих організаційно-правових форм має свої переваги та недоліки.



Деякі аспекти діяльності комунального закладу і комунального некомерційного підприємства

	Комунальне некомерційне підприємство	Комунальний заклад (бюджетна установа)
Загальне фінансування	Самостійна систематична господарська діяльність, здійснювана суб'єктами господарювання, спрямована на досягнення економічних, соціальних та інших результатів без мети одержання прибутку.	Будучи бюджетною установою повністю утримуються за рахунок відповідно державного бюджету чи місцевого бюджету
Оплата праці	Оплата праці працівників здійснюється за погодинною, відрядною або іншими системами оплати праці. Оплата може провадитися за результатами індивідуальних і колективних робіт. Форми і системи оплати праці, норми праці, розцінки, тарифні сітки, ставки, схеми посадових окладів, умови запровадження та розміри надбавок, доплат, премій, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат встановлюються підприємствами, установами, організаціями самостійно у колективному договорі з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевими (регіональними) угодами. Якщо колективний договір на підприємстві, в установі, організації не укладено, власник або уповноважений ним орган зобов'язаний погодити ці питання з виборним органом первинної	Оплата праці працівників установ і організацій, що фінансуються з бюджету, здійснюється на підставі законів та інших нормативно-правових актів України, генеральної, галузевих, регіональних угод, колективних договорів, у межах бюджетних асигнувань та позабюджетних доходів. Оплата праці працівників закладів культури здійснюється на підставі постанови Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2002 р. № 1298 «Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери», а також на підставі наказу Міністерства культури України від 18 жовтня 2005 р. № 745 «Про впорядкування умов оплати праці працівників культури на основі Єдиної тарифної сітки» (зареєстровано в Міністерстві юстиції України 27 жовтня 2005 р. за № 1285/11565)

	Комунальне некомерційне підприємство	Комунальний заклад (бюджетна установа)
	профспілкової організації (профспілковим представником), що представляє інтереси більшості працівників, а у разі його відсутності - з іншим уповноваженим на представництво трудовим колективом органом.	
Захищеність заробітної плати	Видатки на заробітну плату не є захищеними. Наявний повний перехід на підприємницьку діяльність, тобто, якщо є дохід – співробітник отримують гідну заробітну плату, немає доходу – відбувається оптимізація видатків на заробітну плату.	Видатки на заробітну плату віднесено до захищених статей витрат. Тобто, заробітна плата стабільна.
Максимальний розмір заробітної плати	Не встановлено (на умовах колективного договору). Заробітна плата формується, виходячи з показників господарської діяльності, розміру відповідних доходів, а також показників фінансового плану, затвердженого власником у встановленому порядку.	Рівень заробітної плати встановлюється відповідно до чинних нормативно правових актів (постанова Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2002 р. № 1298; наказ Міністерства культури України від 18 жовтня 2005 р. № 745).
Необхідність отримання статусу неприбутковості	Так. Процедура отримання статусу неприбутковості має багато юридичних моментів, основний ризик – ймовірна втрата отриманого статусу неприбутковості.	Не потребує, відповідно до Бюджетного Кодексу України є неприбутковими.



	Комунальне некомерційне підприємство	Комунальний заклад (бюджетна установа)
Фінансування за рахунок бюджетних коштів	Фінансова підтримка можлива з місцевого бюджету лише у разі рішення місцевої ради. Регулюється Законом України «Про державну підтримку суб'єктів господарювання» і рахується як державна допомога, тобто передача як державних, так і місцевих ресурсів окремим суб'єктам господарювання. Здійснюється перевірка щодо законності державної допомоги (конкуренція).	Знаходиться на утриманні в місцевого бюджету.
Отримання субвенцій з державного бюджету	Можливе лише у разі отримання статусу неприбутковості та прийняття вище названого рішення місцевої ради про державну допомогу.	Ніяких перепон в отриманні у разі запровадження таких субвенцій.
Комунальні тарифи	Вищі ніж для бюджетних установ. Проте місцева рада зможе встановити тарифи як для бюджетної установи.	Встановлюються як для бюджетних установ.

До плюсів комунального некомерційного підприємства можна віднести лише можливість дати співробітникам вищий рівень заробітної плати і автономію у діяльності, натомість ризиків в рази більше – заробітна плата не є захищеною статтею видатків, фінансування з місцевого бюджету не «за замовчуванням», а лише у вигляді фінансової підтримки, надання якої здійснюється лише за рішенням місцевої ради.

У свою чергу, комунальний заклад повністю утримується за рахунок видатків з місцевого бюджету, заробітна плата є захищеною статтею видатків у будь-якій ситуації, немає проблем в отриманні коштів субвенцій з державного бюджету.

Найбільш оптимальною і рекомендованою організаційно-правовою формою для ЦКП є комунальний заклад.

Як правильно обрати найменування для ЦКП?

Юридична особа повинна мати своє найменування, яке містить інформацію про її організаційно-правову форму та назву. Найменування юридичної особи вказується в її установчих документах (статут) і вноситься до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань.

Приклад статуту комунального закладу ЦКП можна переглянути у **Додатку 1**.

Зверніть увагу! Приклад статуту ЦКП підготовлено для розширеного варіанту ЦКП і не є обов'язковим для використання. Кожна територіальна громада готує статут ЦКП виходячи з його ролей, змістовних модулів, цілей і завдань, які громада ставить перед ЦКП і його колективом.

Найменування юридичної особи має містити інформацію про характер її діяльності.

Наприклад: «КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «КАМ'ЯНСЬКИЙ ЦЕНТР КУЛЬТУРНИХ ПОСЛУГ» КАМ'ЯНСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ БЕРЕГІВСЬКОГО РАЙОНУ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Найменування комунального підприємства повинно містити слова «комунальне підприємство» та вказівку на орган місцевого самоврядування, до сфери управління якого входить дане підприємство.

Наприклад: «КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ЦЕНТР КУЛЬТУРНИХ ПОСЛУГ АВАНГАРДІВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ»

Юридична особа може мати, крім повного найменування, скорочене найменування. Під час формування скороченого найменування юридичної особи рекомендується використовувати:

- загальноприйняті скорочення для означення організаційно-правової форми:
комунальний заклад – «КЗ»;
комунальне підприємство – «КП»;
- для скорочення «центр культурних послуг» – аббревіатуру «ЦКП»;
- вказівку на орган місцевого самоврядування.

Наприклад: «КЗ «СВІТЛОВІДСЬКИЙ ЦКП», «КП «ВАСИЛЬКІВСЬКИЙ ЦКП»



Важливо, щоб **скорочена назва** комунального некомерційного підприємства **містила не більше 38 символів**. У іншому випадку можуть виникнути проблеми під час внесення інформації про скорочене найменування до електронних реєстрів.

Також юридична особа може мати найменування викладене англійською мовою.

Юридична особа не має права використовувати найменування іншої юридичної особи.

Рекомендація: З метою попередження дублювання найменування юридичних осіб краще попередньо перевірити бажане найменування за допомогою безкоштовного пошуку відомостей у Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань за посиланням: <https://usr.minjust.gov.ua/content/free-search>.

Відповідно до пункту 30 частини першої статті 26 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» виключно на пленарних засіданнях сільської, селищної, міської ради приймається рішення про створення, ліквідацію, реорганізацію та перепрофілювання підприємств, установ та організацій комунальної власності відповідної територіальної громади. Приклади таких рішень можна **переглянути у Додатках 2.1.-2.3.**

Хто буде кінцевим бенефіціарним власником (контролером) у ЦКП?

Відповідно до пункту 9 частини другої статті 9 Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань» **інформація про кінцевого бенефіціарного власника (контролера)** для комунальних підприємств, установ, організацій **не зазначається**.

Під час подання інформації для державної реєстрації пропонуємо у реєстраційній картці зазначати посилання на пункт 9 частини другої статті 9 Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань».

Якою може бути організаційно-управлінська структура ЦКП?

Організаційна структура ЦКП буде відрізнятися у різних територіальних громадах і залежати від кількості обраних напрямів роботи і ролей для ЦКП.

Звертаємо увагу, що напрями роботи ЦКП **ОБОВ'ЯЗКОВО** формуються згідно з потребами та інтересами жителів територіальної громади/суміжних територіальних громад.

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

Філія – відокремлений підрозділ юридичної особи, що розташований поза її місцезнаходженням та здійснює всі або частину її функцій. Філії не є юридичною особою.

Філії наділяються майном юридичної особи, що їх створила, і діють на підставі затвердженого цією юридичною особою положення. Керівник філії призначається юридичною особою і діє на підставі виданої нею довіреності.

ВАЖЛИВО! Мистецька школа не може бути філією чи змістовним модулем у структурі ЦКП. Мистецька школа у обов'язковому порядку повинна бути юридичною особою. На базі ЦКП можуть функціонувати класи мистецької освіти, які проте будуть структурними підрозділами НЕ ЦКП, а певної мистецької школи.



Організаційно-управлінська структура для розширеної моделі змістовного наповнення ЦКП

(Варіанти моделей ЦКП див. у розділі 4)



Заступник директора з розвитку

Центр здоров'я і спорту

- дитяча ігрова кімната
- фітнес-зала
- тренажерна зала
- зала настільних ігор (більярд, настільний теніс, настільний футбол тощо)
- бойові мистецтва
- масажний кабінет

Молодіжний центр

- коворкінг
- реалізація завдань державної молодіжної політики

Філії / структурні підрозділи з питань молодіжної політики

Центр інновацій та креативних ідей

- робототехніка
- арт-резиденції
- лабораторія інформаційних технологій (онлайн ігри, кодинг, фінтех та криптовалюти)
- дизайн (інтер'єру, ландшафту, просторове планування)

Центр роботи з партнерами

- проектний менеджмент
- кав'ярня / фудкорт
- медичний / аптечний пункт
- салон краси
- психолог
- нотаріус
- юрист
- фотостудія / photoroom
- тир
- книгарня

З прикладами посадових інструкцій для керівників окремих структурних підрозділів ЦКП, а також положень для деяких запропонованих структурних підрозділів ЦКП можна ознайомитися в **Додатках 3.1.-3.4., 4.1.-4.4.**

Примітка 1. На рисунку запропоновано розширений варіант змістовного наповнення Центру культурних послуг, кожна громада формує свій варіант змістовного наповнення, і відповідну організаційно- управлінську структуру, виходячи із запиту жителів громади та ресурсної спроможності громади

Примітка 2. Запропоновані варіанти назв структурних підрозділів орієнтовні і не є обов'язковими до використання



Яким чином здійснити класифікацію професій у ЦКП?

При визначенні назви посади керівника структурного підрозділу ЦКП слід користуватися Національним класифікатором України «Класифікатор професій» ДК 003:2010, затвердженим наказом Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 28 липня 2010 р. № 327.

Наприклад, у Класифікаторі професій міститься класифікаційне угруповання 1210.1 «Керівники підприємств, установ та організацій», до якого віднесені загальні та конкретні назви посад керівників підприємств, установ та організацій. У цьому класифікаційному угрупованні передбачено назву посади «Директор центру (метрології та стандартизації, телевізійного і т. ін.)» з кодом 1210.1, яка відповідно до зазначеної примітки з урахуванням установчих документів (закон, статут, положення тощо) на практиці може виписуватися як «Директор центру культурних послуг».

В той же, час відповідно до запропонованої організаційно-управлінської структури ЦКП (у розширеному варіанті), такий центр складається з окремих структурних підрозділів за напрямками діяльності, які можуть очолювати завідувачі, наприклад, «Завідувач центру мистецтв та культурно мистецьких заходів», «Завідувач бібліотечно інформаційного центру», «Завідувач центру національних цінностей та спадщини», «Завідувач центру постійної освіти», «Завідувач центру здоров'я і спорту», «Завідувач молодіжного центру», «Завідувач центру інновацій та креативних ідей», «Завідувач центру роботи з партнерами» тощо. Враховуючі той факт, що класифікаційним угрупованням 1229.6 «Керівники підрозділів у сфері культури, відпочинку та спорту» Класифікатору професій передбачена лише назва посади «Завідувач центру (молодіжного)» (код 1229.6), то на практиці неможливо використовувати вищезазначені назви посади завідувачів до моменту доповнення Класифікатору професій посадою «Завідувач центру (за напрямом діяльності)» (код 1229.6).

Яким чином здійснювати оплату праці працівників ЦКП?

Постановою Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2002 р. № 1298 «Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери» врегульовані питання оплати праці працівників бюджетних закладів (установ, організацій) аналогічних за напрямками діяльності, які передбачені для ЦКП:

- культурно-просвітницькі центри, культурно-освітні та архівні установи (бібліотеки, централізовані бібліотечні системи, панорами, виставки, клуби, центри культури і дозвілля, парки культури і зоопарки, будинки народної творчості, архіви та архівні заклади) (розділ V);
- сільські і селищні фізкультурно-оздоровчі та спортивні клуби фізкультурно-спортивних товариств (розділ XXIV);

- районні, міські, районні в місті, селищні, сільські молодіжні центри (розділ XXXVIII);
- музеї та заповідники (розділ XL).

На виконання постанови Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2002 р. № 1298 видано наказ Міністерства культури України від 18 жовтня 2005 р. № 745, зареєстрований у Мін'юсті 27 жовтня 2005 р. за № 1285/11565, яким затверджено конкретні умови оплати праці працівників культури на основі Єдиної тарифної сітки. Пунктом 6 цього наказу встановлено, що оплата праці працівників, посади яких не визначені цим наказом, здійснюється відповідно до умов оплати праці аналогічних категорій працівників відповідних галузей бюджетної сфери.

Додатково зверніть увагу на пункт 6.9 Статуту ЦКП (додаток 1) щодо визначення розміру заробітної плати працівників різних структурних підрозділів ЦКП з урахуванням норм постанови Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2002 р. № 1298 «Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери».



4 МОДЕЛІ ЦЕНТРУ КУЛЬТУРНИХ ПОСЛУГ



«Архітектори в минулому намагалися зосередити свою увагу на будівлі як статичному об'єкті. Думаю, динаміка більш важлива: динаміка людей, їх взаємодія з просторами і екологічний стан»

Джон Портман
американський архітектор неофутуризму



4.1. Змістовні модулі Центру культурних послуг



«Архітектура - це населена скульптура»

Константин Бранкузі

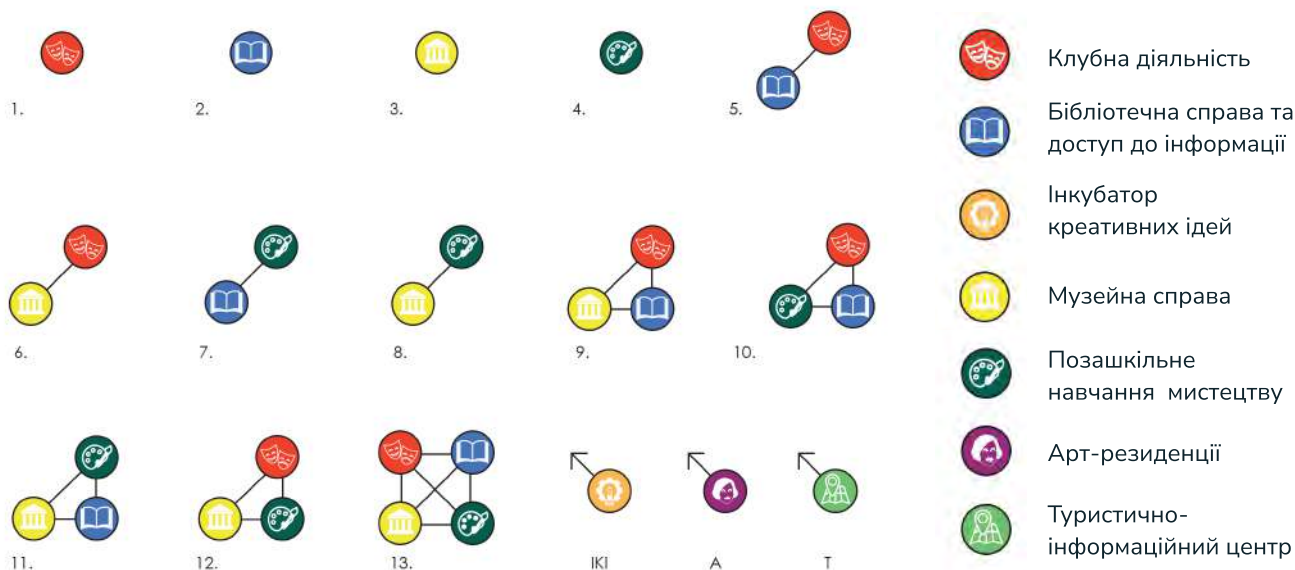
французький скульптор,

засновник стилю абстрактної скульптури

Варто почати з того, що ЦКП не є класичним закладом культури в широкому розумінні, оскільки цей тип багатофункціонального закладу дозволяє поєднувати в собі не лише культурну компоненту, а й інші напрями сфери гуманітарної політики та дрібний бізнес. Тобто, змістовно ЦКП як пазл (конструктор), де цілісна «картинка» чи структура складається шляхом комбінування різних варіантів змістовних модулів відповідно до потреб і запитів жителів громади.

В загальному, змістовний модуль ЦКП – це логічно виділена та тематично цілісна окрема структурна одиниця, яка має чітко визначену роль, функцію та завдання за окремим напрямом культурної або суміжної до культурної діяльності. Тобто, змістовний модуль ЦКП – це як окремий пазл в цілісній картинці ЦКП, як окремий структурний компонент конструктора, з яких складається необхідна фігура – модель ЦКП.

Відповідно, **формування і представлення** для загального використання **єдиної типової моделі ЦКП є нелогічним**, оскільки кожна територіальна громада самостійно формуватиме свій варіант моделі ЦКП відповідно до потреб жителів і ресурсів громади.



Варіанти комбінацій основних змістовних модулів ЦКП



З позиції відвідувача, ЦКП – це місце, де можна як мінімум отримати безкоштовний доступ до Інтернету, «видихнути» – відпочити, залишити під наглядом на короткий час дітей, поспілкуватися з іншими людьми, отримати консультацію, а також в ідеалі – швидко отримати інші дрібні послуги повсякденного вжитку (аптека, банкомат, перукарня, кава тощо).

Непорушною істиною є той факт, що орган місцевого самоврядування територіальної громади має у своїй діяльності орієнтуватися на задоволення потреб і запитів жителів територіальної громади. При цьому ж орган місцевого самоврядування відповідає за всебічний гармонійний розвиток громади, а тому з позиції органу місцевого самоврядування хоч ЦКП і є багатофункціональним, в першу чергу він має бути закладом культури. Тобто, **змістовні модулі ЦКП мають бути так скомбіновані, що не менше ніж 50% всієї діяльності ЦКП повинно безпосередньо відноситися до сфери культури.**

Все змістовне наповнення ЦКП можна розділити на два великі блоки:

культурний блок

не культурний блок

Культурний блок, що може інтегруватися в діяльність ЦКП, можна розділити на шість змістовних модулів:

- клубна діяльність;
- бібліотечна справа та доступ до інформації;
- інкубатор креативних ідей;
- музейна справа та виставкова діяльність;
- позашкільне навчання мистецтву;
- арт-резиденції.

Кожен змістовний модуль складається додатково з окремих розділів, що представлено на рисунках 1-7 в **Додатку 6**.

Зверніть увагу! На рисунках в додатку наведено широкий перелік розділів, які належать до того чи іншого змістовного модулю. Кожна громада, в своєму ЦКП може реалізовувати як цілі змістовні модулі, так і окремі їх розділи.

Запропоновані назви змістовних модулів не є назвами структурних підрозділів ЦКП, а один структурний підрозділ ЦКП може об'єднувати в собі декілька змістовних модулів чи їх розділів (приклади і пояснення щодо організаційно-управлінської структури ЦКП див. в розділі 3).

Не культурний блок, що може інтегруватися в діяльність ЦКП, можна розділити на чотири основні змістовні модулі:

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

Варіанти розділів в структурі змістовних модулів не культурного блоку можуть бути досить різноманітними, а тому запропонувати тут таку ж схему як для культурного блоку досить складно. Разом з тим, приклади розділів і типів послуг не культурного блоку, які можуть надаватися в ЦКП, наведено в описі розширеної архітектурної моделі ЦКП в розділі 4.2.

Зверніть увагу! Змістовні модулі культурного і, особливо, не культурного блоку потенційної діяльності ЦКП можуть містити варіанти платних послуг. З метою забезпечення прозорості надходження до бюджету коштів за платні послуги доцільно розглянути можливість встановлення у ЦКП платіжного терміналу та/або POS-терміналу.

Окремої уваги в організації роботи ЦКП, його змістовного наповнення заслуговують можливості і варіанти цифровізації культурних послуг. З одного боку ЦКП має стати публічним простором, де через «живу» комунікацію і спільнодію буде формуватися і зміцнюватися соціальна згуртованість і єдність жителів громади, а з іншого – ЦКП є закладом нової формації і повинен сприяти впровадженню принципів розумної (smart) спеціалізації.

Цифровізація культурних послуг сприятиме підвищенню рівня інклюзивності ЦКП серед інших закладів. Говорячи про інклюзивність, не слід обмежуватися лише думкою про осіб з інвалідністю. Тут слід думати і працювати на задоволення потреб різних спільнот специфічних інтересів. Ці спільноти (мікрогрупи) можуть складатися з етнічних або мовних меншин, з людей, які знаходяться у складних соціально-економічних умовах або неблагополучному становищі чи перебувають на ускладнених географічно-логістичних територіях, є внутрішньо-переміщеними особами, відносяться до маломобільних груп населення або ж осіб з різними видами інвалідності.

До прикладу, в українських музеях та архівах зберігається близько 16 млн предметів національної спадщини, які ніколи не експонувалися. Оцифрування музейних експонатів могло б вирішити питання доступності культурного надбання для України й світу. А завдяки доповненій реальності можна моделювати на основі цих експонатів цілі місцевості, міні вистави і ролики, формувати мобільні ігри тощо. Цікавим варіантом музейної послуги є голограми. Відвідувачі краще сприймуть і запам'ятають візуалізацію ніж розповідь.



Варіантами цифровізації культурних послуг можуть бути також VR-вистави, аудіогіди чи мобільні додатки доповненої реальності (AR), анімовані постери, digital-мурали, якими можна оздобити зовнішні фасади будівлі ЦКП, паркани та супутні, обслуговуючі ЦКП, будівлі за їх наявності.

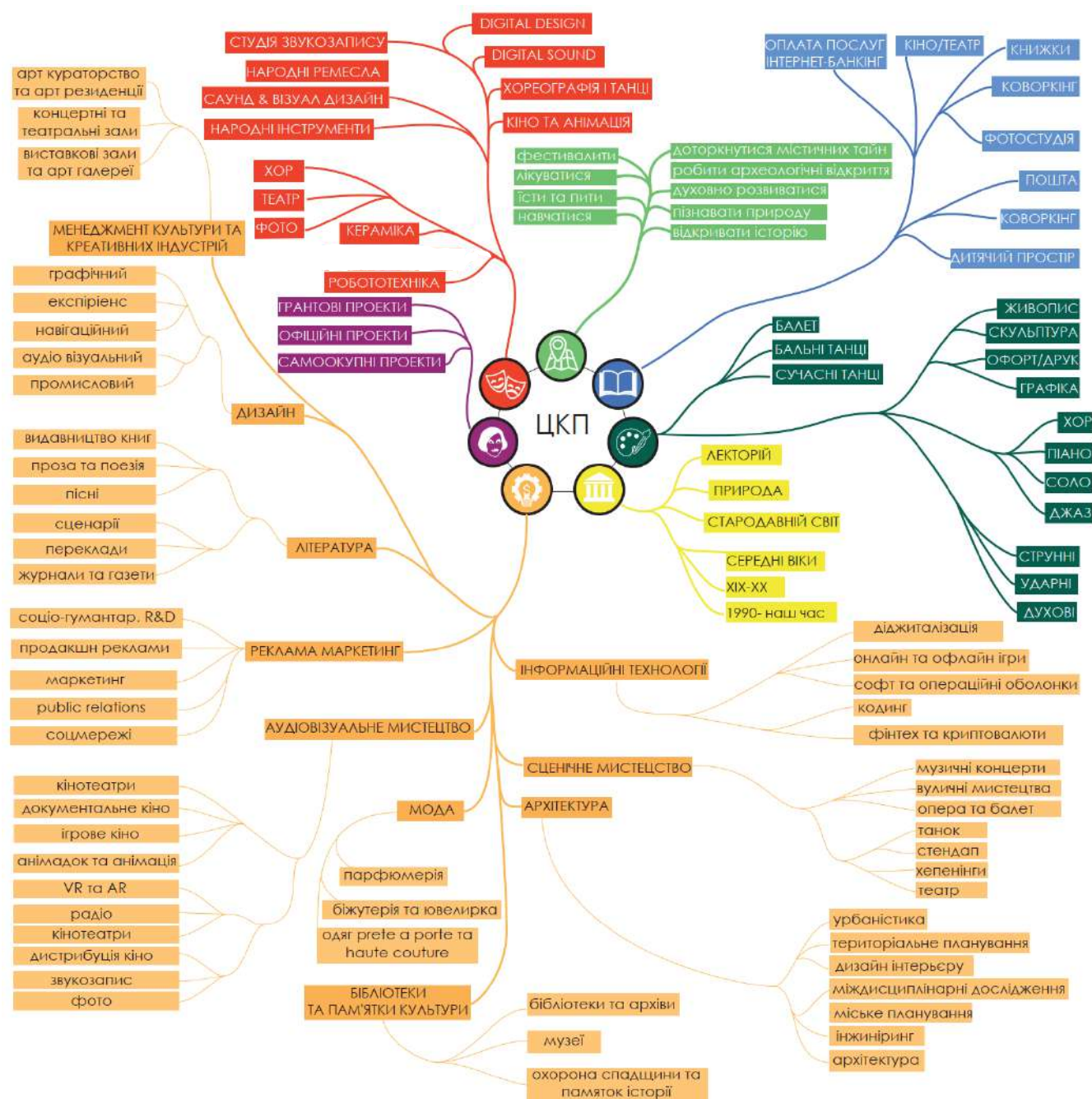
В останні роки у населення України поступово зростає інтерес до читання, проте класичні паперові книги у світі високої мобільності часто бувають зайвою вагою в ноші, тому увагу доцільно приділити онлайн бібліотекам, аудіокнигам. Останні можуть використовуватися людьми з вадами зору і стати частковою заміною книг, виданих шрифтом Брайля. Цікавим і корисним варіантом цифровізації культурних послуг, яка сприятиме посиленню локальної ідентичності населення та туристичної привабливості територіальної громади, стануть мобільні ігри з локальною традиційною чи культурною компонентою, туристичні мобільні застосунки, які створюють для користувача маршрут-екскурсію по населених пунктах з елементами квесту, QR-кодування інформації тощо.

Інструменти цифровізації дають можливість працівникам закладів культури як простого відео-відтворення і трансляції вистав, концертів тощо, так і доповнити їх інтерактивом, виходячи за межі сцени, переймаючи механіку відеоігор, формуючи театри-квести тощо.

Сьогодні для України наявні як мінімум два вагомих аргументи за впровадження цифровізації культурних послуг – пандемія COVID-19 та жакливі військові дії російської армії на території України. Пандемія COVID-19 переорієнтувала населення на онлайн-вистави, онлайн бібліотеки, віртуальні тури тощо, а війна показала, що фізичні колекції, об'єкти, які мають історичну цінність, є унікальними або рідкісними, знаходяться під загрозою. Архітектурні ансамблі, картини, речі давнини, інформація в стародруках тощо – все це в будь-який час може бути знищене ворожим військом. Тому всі такі колекції та об'єкти обов'язково потрібно оцифровувати, щоб забезпечити довготривале збереження хоча б у вигляді інформації.

Не оцифрувавши культурні ресурси і послуги, громади власноруч обмежують свої можливості комунікувати про себе на всю Україну і весь світ.

Схема змістовних модулів культурного блоку Центру культурних послуг



Назва змістовного модулю



Клубна діяльність



Бібліотечна справа та доступ до інформації



Інкубатор креативних ідей



Музейна справа



Позашкільне навчання мистецтву



Арт-резиденції



Туристично-інформаційний центр

4.2. Варіанти архітектурних моделей Центру культурних послуг



«Функція будівель полягає в поліпшенні людських відносин: архітектура повинна їх полегшувати, а не робити їх гіршими»

Ральф Ерскін
шведський архітектор

Представлені в цьому розділі **варіанти архітектурних моделей ЦКП не є типовими та обов'язковими для точного відтворення**, тобто є орієнтовними та демонструють приблизний перелік функціональних зон, розміри їх площ, набори послуг та зовнішній вигляд ЦКП.

Враховуючи, що всі територіальні громади України різняться між собою за типом (сільські, селищні, міські), за чисельністю жителів, за ресурсами, потребами, спроможністю, а кількість варіантів комбінацій змістовних модулів в ЦКП теж може бути безмежною, тому доцільно для прикладу навести три варіанти архітектурних моделей ЦКП архітектурної моделі ЦКП – базовий, оптимальний та розширений (**Додатки 5.1.-5.3.**). Базуючись на цих прикладах та беручи до уваги всі інші роз'яснення і рекомендації, представлені в цьому посібнику, кожна громада самотужки змоделює свій унікальний варіант ЦКП за розмірами функціональних зон та їх переліком.

Базовий варіант архітектурної моделі ЦКП (базова модель ЦКП)

Базова модель ЦКП – багатофункціональний заклад культури з сучасними інтер'єрами, змістовні модулі якого є мінімально необхідними для рівномірного розвитку основних напрямів культурно-дозвілєвої діяльності; **не менше ніж 90% діяльності у базовій моделі ЦКП має стосуватися безпосередньо культурних послуг.**

Нижче наведено орієнтовні переліки змістовних модулів, які можуть бути інтегровані в базовій моделі ЦКП.

Культурний блок

- багатофункціональна зала-трансформер не менше як на **100** посадкових місць зі сценою (стілець в залі не стаціонарні, що дозволить використовувати її також як танцювальну залу для дискотек, занять танцями серед учнів класів мистецької освіти чи аматорських колективів);
- гримерна (неподалік від багатофункціональної зали);

- малі зали для занять аматорських колективів (образотворче мистецтво, музика, співи, танці – зала із дзеркалами і станком);
- кімнати для зберігання костюмів, реквізиту, обладнання;
- бібліотека з урахуванням місць для читальної зали, стелажів з книгами, комп'ютерів для користувачів, абонементу (стіл прийому / видачі літератури), фондосховища;
- музейна кімната (приміщення для експозиції і виставок та приміщення для зберігання предметів музейного фонду).

Не культурний блок

- кав'ярня;
- дитяча кімната або послуги бібліоняні;

Додаткові приміщення

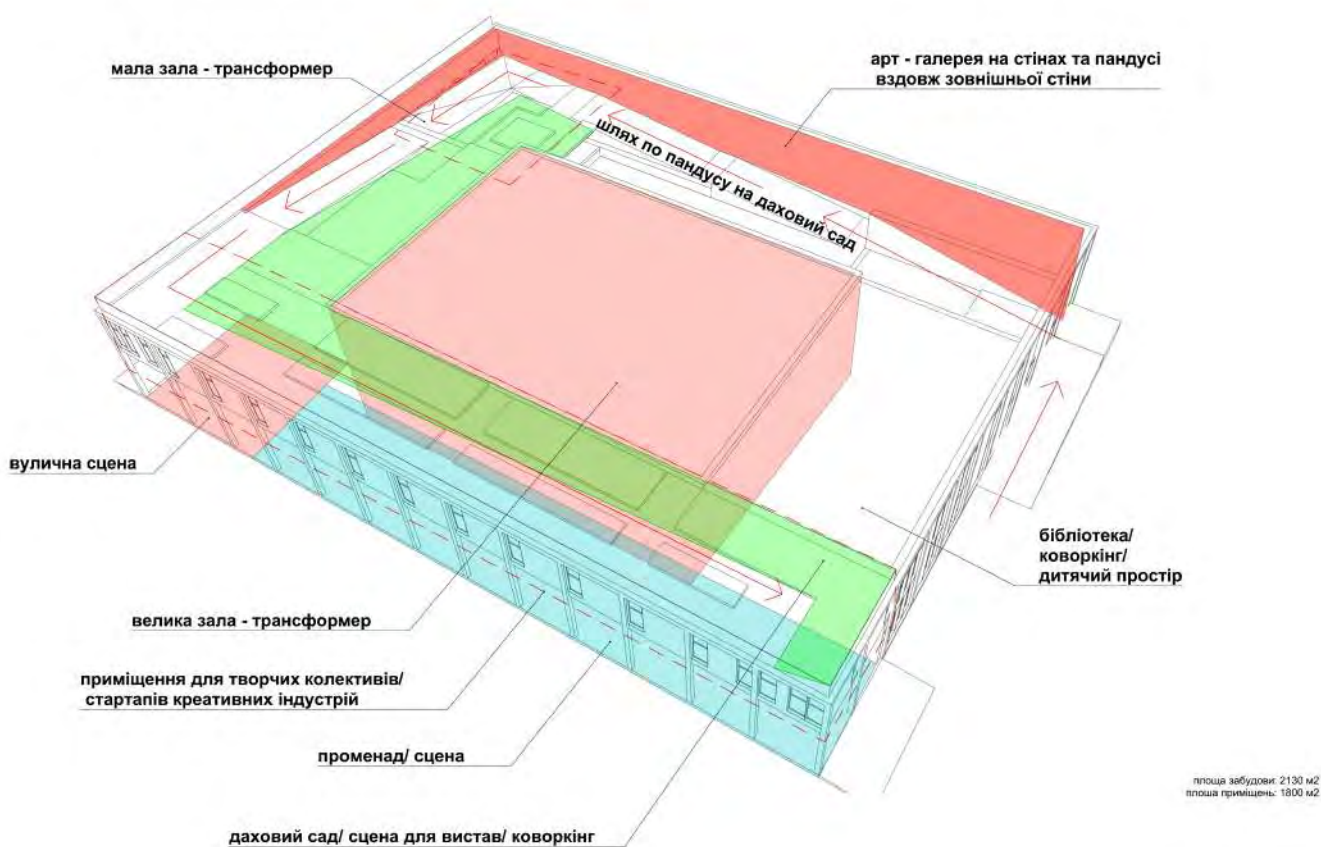
- коридори та загальні холи;
- санітарні приміщення;
- адміністративні приміщення (кабінети директора, працівників за кожним напрямом).

Прикладом базового варіанту архітектурної моделі ЦКП може слугувати проект ЦКП в Оноківській територіальній громаді Закарпатської області **(Додаток 7)**.

Проект ЦКП передбачає будівництво «з нуля» сучасного ЦКП поруч із адміністративним центром територіальної громади. Проект Оноківського ЦКП має наступні змістовні блоки:

- зал-трансформер на 200 місць
- вуличну сцену на 100 місць
- бібліотеку/коворкінг
- творчі майстерні/гурки
- конференц-зал
- інкубатор креативних ідей
- арт-резиденцію
- літню терасу
- кафе

Проект ЦКП Оноківської територіальної громади (Закарпатська обл.)



Оптимальний варіант архітектурної моделі ЦКП (оптимальна модель ЦКП)

Оптимальна модель ЦКП – багатофункціональний заклад культури з сучасними інтер'єрами, **не менше ніж 65% діяльності якого стосується культурних послуг**, а інша частина діяльності ЦКП - спрямована на всебічний розвиток особистості, навчання, зустрічі, створення якісних і комфортних умов життя в громаді (соціальні, гуманітарні, спортивні, торгівельні послуги тощо).

Нижче наведено орієнтовні переліки змістовних модулів, які можуть бути інтегровані в оптимальній моделі ЦКП.

Культурний блок

- багатофункціональна зала-трансформер не менше як на **100** посадкових місць зі сценою (*стілці в залі не стаціонарні, що дозволить використовувати її також як танцювальну залу для дискотек, занять танцями серед учнів класів мистецької освіти чи аматорських колективів*);
- концертна зала не менше як на 400 посадкових місць зі сценою;
- гримерна (неподалік від концертної зали);
- малі зали для занять аматорських колективів (образотворче мистецтво, музика, співи, танці - зала із дзеркалами і станком);
- кімнати для зберігання костюмів, реквізиту, обладнання;
- бібліотека з урахуванням місць для читальної зали, стелажів з книгами, комп'ютерів для користувачів, абонементу (стіл прийому / видачі літератури), фондосховища;
- музейна кімната (приміщення для експозиції і виставок та приміщення для зберігання предметів музейного фонду);
- кімнати для класів мистецької освіти (мінімум 3 – для гри на музичних інструментах, для образотворчого мистецтва, для хореографії);
- коворкінг, що може трансформуватися.

Не культурний блок

- молодіжний центр;
- тренажерний зал;
- ігрова кімната (настільний теніс, більярд, настільний футбол тощо);
- кабінет психолога;



- центр мов (українська, англійська тощо - на запит громади);
- кав'ярня;
- книгарня;
- аптечний пункт;
- салон краси;
- дитяча кімната з аніматором.

Додаткові приміщення

- коридори та загальні холи;
- санітарні приміщення;
- адміністративні приміщення (кабінети директора, працівників за кожним напрямом);
- кухня та кімната відпочинку для працівників.

Прикладом оптимальної моделі ЦКП може бути проект трансформації будинку культури Василівської територіальної громади Запорізької області в сучасний ЦКП. **(Додаток 8).**

Відповідно до концепції архітектурної моделі Василівський ЦКП складатиметься із наступних змістовних блоків та функціональних зон:

- глядацької зали на 270 місць
- малої зали на 150 місць
- театру ляльок
- театральної майстерні
- коворкінгу
- конференц холу на 600 місць
- вуличної камерної сцени.

Схема трансформації будинку культури Василівської територіальної громади (Запорізька обл.) у ЦКП



Візуалізація проєкту ЦКП у Василівській територіальній громаді (Запорізька обл.)





Розширений варіант архітектурної моделі ЦКП (розширена модель ЦКП)

Розширена модель ЦКП – багатофункціональний заклад культури з сучасними інтер'єрами, діяльність якого спрямована на посилення комунікацій між різними групами жителів громади, кроссекторальну взаємодію в громаді, її всебічний розвиток; це майданчик для розвитку культури, креативності, дозвілля, консультацій, комунікацій, зустрічей, навчання, прийняття рішень базованих на діалозі з громадою, місце підтримки кожного; **не менше ніж 50% діяльності у розширеній моделі ЦКП має стосуватися безпосередньо культурних послуг.**

Нижче наведено орієнтовні переліки змістовних модулів, які можуть бути інтегровані в розширеній моделі ЦКП.

Культурний блок

- багатофункціональна зала-трансформер не менше як на **100** посадкових місць зі сценою (стільці в залі не стаціонарні, що дозволить використовувати її також як танцювальну залу для дискотек, занять танцями серед учнів класів мистецької освіти чи аматорських колективів);
- концертна зала не менше як на **650** посадкових місць зі сценою;
- гримерна (неподалік від концертної зали);
- малі зали для занять аматорських колективів (образотворче мистецтво, музика, співи, танці – зала із дзеркалами і станком);
- кімнати для зберігання костюмів, реквізиту, обладнання;
- бібліотека з урахуванням місць для читальної зали, стелажів з книгами, комп'ютерів для користувачів, абонементу (стіл прийому / видачі літератури), фондосховища;
- музейна кімната (приміщення для експозиції і виставок та приміщення для зберігання предметів музейного фонду);
- кімнати для класів мистецької освіти (мінімум 3 – для гри на музичних інструментах, для образотворчого мистецтва, для хореографії);
- кінозал;
- комп'ютерний клуб або Інтернет-центр;
- креативні дизайн-студії або ІТ-лабораторія (графічний дизайн, робототехніка, аудіовізуальний контент, VR, ландшафтний дизайн, дизайн інтер'єру, курси програмування тощо);
- кімната звукозапису;

- театральна студія;
- зал майстер-класів (гончарство, писанкарство, вишивка, в'язання, крафти тощо);
- караоке.

Не культурний блок

- молодіжний центр;
- коворкінг;
- тренажерний зал;
- ігрова кімната (настільний теніс, більярд, настільний футбол тощо);
- навчально-дослідна лабораторія для школярів;
- кабінет психолога;
- нотаріус, юрист, державний реєстратор;
- центр мов (українська, англійська тощо - на запит громади);
- квест-кімната;
- гуртки раннього розвитку дитини;
- пошта;
- банкінг (банкомат, відділення банку);
- аптечний пункт;
- салон краси, косметології, масажу;
- кав'ярня;
- книгарня;
- магазин сувенірів;
- невеликі торгові майданчики для підтримки зайнятості жінок і соціального підприємництва;
- дитяча кімната;
- фотостудія;
- зали для навчань і тренінгів (стратегування, територіальне планування, урбаністика, міждисциплінарні дослідження тощо, навчання для співробітників закладів громади різних сфер тощо);
- туристично-інформаційний центр.

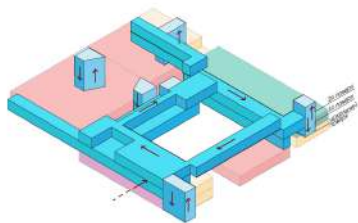
Додаткові приміщення

- коридори та загальні холи;
- санітарні приміщення;
- адміністративні приміщення (кабінети директора, працівників за кожним напрямом);
- кухня та кімната відпочинку для працівників.

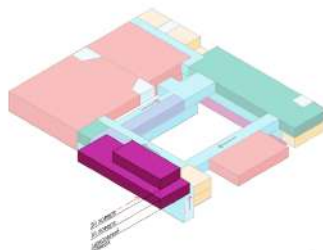
Прикладом трансформації із типового багатофункціонального закладу культури в сучасний центр культурних послуг є проект у Великоолександрівській територіальній громаді Херсонської області (**Додаток 9**).

Гараж / майстерня передбачений у всіх трьох варіантах архітектурних моделей ЦКП на запит працівників клубних закладів різних територіальних громад щодо гострої необхідності наявності у віданні багатофункціонального закладу культури мікроавтобуса з метою забезпечення мобільності аматорських колективів для їх участі у різних конкурсах, концертах тощо.

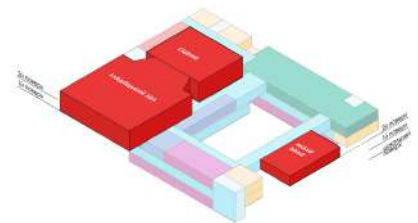
Функціональна схема проектного ЦКП Великоолександрівської територіальної громади (Херсонська обл.)



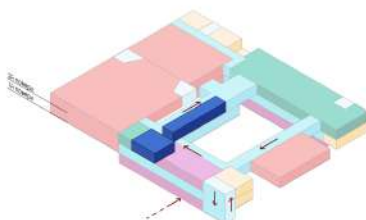
Коридори та сходи



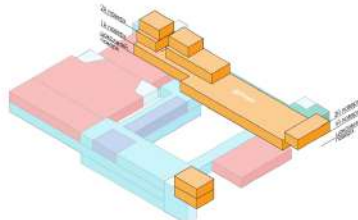
Арт-резиденція



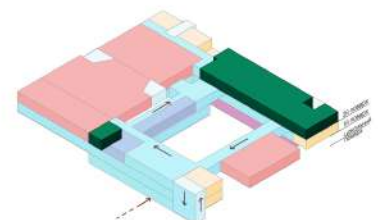
Зали



Бібліотека / коворкінг



Клуб



Класи мистецької освіти

Візуалізація проекту ЦКП Великоолександрівської територіальної громади (Херсонська обл.)



Проектний ЦКП має площу близько 6000 кв. м. та складається із наступних змістовних модулів та функціональних зон:

- великої глядацької зали на 600 місць
- малої камерної зали на 70 місць
- бібліотеки/коворкінгу
- школи мистецтв
- студії - майстерні аудіо-візуального кіно та театрального мистецтва
- галереї сучасного мистецтва / арт-резиденції
- фітнес-зали
- патіо-подвір'ям як мультифункціонального мистецького простору з трансформованою сценою
- фестивальною вуличною сценою
- терасою «Street place».

Для створення комфортного середовища та гармонійного співіснування всіх функціональних зон ЦКП загальна площа приміщень базової моделі ЦКП повинна бути не менше ніж 500 кв.м., оптимальної моделі ЦКП – не менше 1500 кв.м., а розширеної моделі ЦКП - не менше ніж 2800 кв.м.

Зверніть увагу, приміщення ЦКП повинно бути сплановано таким чином, щоб уникнути ймовірності негативного впливу процесу надання одного виду послуги на якість надання іншого виду послуги, наприклад передбачати шумоізоляцію в приміщеннях занять оркестру, хору, танцювальних залів поряд із приміщенням бібліотеки тощо.



4.3. Як визначити актуальну для територіальної громади модель Центру культурних послуг?



«Архітектори завжди говорять про космос. Але створення простору не виконує автоматично архітектуру. З таким же простором можна зробити шедевр або викликати катастрофу»

Жан Нувель

французький архітектор, лауреат Прітцкерівської премії

Основними факторами, які **впливають на вибір моделі ЦКП**, є наступні:

- культурно-ресурсний потенціал громади;
- чисельність жителів громади;
- географія громади;
- запит жителів громади на конкретні напрямки культурної діяльності і суміжних до неї інших напрямів діяльності, та конкретні види культурних і суміжних до них послуг;
- спроможність територіальної громади.

Весь процес вибору актуальної для громади моделі ЦКП можна представити у вигляді трьох блоків робіт:

підготовчий етап

прикладний етап

підсумковий
узагальнюючий етап

На кожному з цих етапів окремі фактори, які впливають на вибір моделі ЦКП, опрацьовуються управлінцями громади із залученням представників різних соціальних груп жителів громади.

Підготовчий етап

Основними виконавцями робіт на підготовчому етапі будуть управлінці сфери культури, працівники закладів культури, молодіжна рада та культурні активісти (за наявності їх в громаді).

На цьому етапі слід вивчити і проаналізувати культурно-ресурсний потенціал громади, чисельність жителів та географію громади, спроможність громади, та визначитися зі способом створення ЦКП.

Найпершим має бути визначено **спосіб створення ЦКП**, а саме – це буде нове будівництво чи реорганізація існуючого закладу культури певного типу у багатофункціональний ЦКП.

Нове будівництво – це майже завжди максимально безмежно відкриті можливості у виборі архітектурної моделі ЦКП, натомість реорганізація існуючого закладу обов'язково внесе свої корективи і обмеження при виборі актуальної для територіальної громади архітектурної моделі ЦКП, адже існуюча будівля може не вмістити в себе гармонійне поєднання всіх бажаних змістовних модулів ЦКП, або ж там буде фізично відсутнє місце для добудови будівлі ЦКП під якісь окремі дуже бажані змістовні модулі.

Після вибору способу створення ЦКП можна переходити до підготовки матеріалів для попереднього визначення орієнтовної моделі ЦКП.

Збір інформації щодо **культурно-ресурсного потенціалу**, існуючого стану, проблем і можливостей розвитку сфери культури в територіальній громаді, її інституційної та фінансової спроможності рекомендовано здійснювати за формою, що наведена в **Додатку 11.1**.

На основі зібраної інформації необхідно визначити слабкі та сильні сторони, а також переваги і ризики, які можуть виникнути перед громадою на шляху створення ЦКП.

Такі фактори як чисельність жителів та географія громади повинні аналізуватися «в парі», оскільки вони впливають не стільки на вибір змістовного наповнення ЦКП, скільки на вибір архітектурної моделі ЦКП за розміром. Адже в роботі органу місцевого самоврядування у фокусі завжди паралельно мають йти два напрями:

1. Задоволення потреб населення в певних послугах гарної якості;
2. Ефективне використання бюджетних коштів.

При **аналізі географії громади** слід врахувати її тип (сільська, селищна, міська), її розташування (рівнинна територія чи гірська), кількість населених пунктів в громаді в цілому і кількість населених пунктів, які має обслуговувати ЦКП як основний заклад культури в певній частині громади, відстань від ЦКП до населених пунктів, які він має обслуговувати, також слід визначитися із територіальною доступністю ЦКП – для яких населених пунктів ЦКП у легкій пішохідній доступності, для яких – громада може забезпечити регулярне транспортне сполучення з ЦКП, а для яких населених пунктів громада не може забезпечити регулярне транспортне сполучення з ЦКП і, відповідно, жителі цих населених пунктів громади не можуть в подальшому враховуватися при аналізі чисельності потенційних регулярних відвідувачів ЦКП.

Для інформації! Пішохідна доступність ЦКП не може розглядатися відстанню більшою ніж 5 кілометрів. Транспортну доступність ЦКП доцільно розглядати відстанню не більшою ніж 20 км, тобто (близько 20 хв доїзду). Звичайно, цей показник може бути індивідуально визначений кожною громадою, враховуючи наявні варіанти шляхів сполучення між населеними пунктами, якість автомобільних доріг з твердим покриттям тощо.



При **аналізі чисельності жителів** необхідно відслідкувати динаміку відвідування закладів культури в громаді, культурних заходів, виділити цільові групи потенційних відвідувачів майбутнього ЦКП і на основі цього вирахувати приблизну кількість (частку) жителів громади, яких вдасться на регулярній основі залучити до відвідування ЦКП.

Після чого в залежності від кількості відвідувачів і поділу їх на цільові групи управлінці сфери культури з урахуванням фінансової спроможності громади, територіальної доступності ЦКП і потреб громади за її типом мають попередньо обрати архітектурну модель ЦКП – базову, оптимальну або розширену.

Слід пам'ятати, що ЦКП має стати закладом нової формації, де поєднуються комфортне середовище, красиві сучасні інтер'єри, якісні послуги та зручна територіальна доступність. Тому аналіз всіх факторів на підготовчому етапі має здійснюватися з позицій холодного розрахунку і об'єктивного сприйняття власної (громади, управлінців, працівників) спроможності чи неспроможності.

Зібравши та проаналізувавши всю необхідну інформацію, **у підсумку** завершення робіт **підготовчого етапу** управлінці сфери культури громади **повинні сформулювати короткий бриф** з інформацією щодо:

- культурних ресурсів, які потенційно можуть бути залучені в діяльність ЦКП;
- культурних послуг, для надання яких в громаді є культурний ресурс;
- переліку спеціалістів, які:
 1. наявні в громаді для роботи в ЦКП;
 2. які потребують перекваліфікації чи додаткового навчання;
 3. яких в громаді не вистачає, але для роботи яких на базі ЦКП є культурний ресурс;
- переліку населених пунктів, які обслуговувати ЦКП;
- варіантів організації транспортної доступності ЦКП;
- орієнтовного варіанту архітектурної моделі ЦКП (див. розділ 4.2.) в залежності від географії громади, фінансової спроможності громади, чисельності жителів громади та потенційних відвідувачів ЦКП.

Прикладний етап

Основними виконавцями робіт на прикладному етапі будуть як виконавці попереднього етапу, так і жителі громади різних соціальних та вікових груп.

На цьому етапі слід вивчити і проаналізувати запит жителів громади на конкретні напрямки культурної діяльності і суміжних до неї інших напрямів діяльності, та потребу жителів у конкретних видах культурних і суміжних до них послуг.

Реалізовувати ці задачі слід в декілька кроків:

проведення в громаді
соціологічного
дослідження

розробка проекту
організаційно-
управлінської
структури ЦКП

громадське
обговорення
сформованої
організаційно-
управлінської
структури ЦКП

Соціологічне дослідження дозволить:

- оцінити ступінь задоволеності існуючою доступністю, диверсифікованістю та якістю культурних послуг в територіальній громаді, задоволеності культурною інфраструктурою, а також можливостями для творчого самовираження дорослих і дітей в громаді;
- вивчити бачення жителів щодо створення та організації функціонування ЦКП в громаді (змістовна та організаційно-управлінська складові);
- вивчити думку жителів громади щодо можливості збереження традиційної (унікальної) місцевої культури при створенні ЦКП, її монетизації та брендування тощо.

Соціологічне дослідження слід проводити в два кроки з використанням методу Уолта Діснея. За цим методом поставлену задачу розглядають з трьох точок зору: творчої (політ мрії, фантазії, креативності, можливості без меж), реалістичної та критичної.

Перший крок соціологічного дослідження виконується у вигляді фокус-групи з творчим підходом. Тобто, під час роботи фокус групи на етапі обговорення простору майбутнього ЦКП, варіантів послуг, які там можуть надаватися, респондентів не слід обмежувати реальними проблемами та реальними ресурсами. Навпаки, варто дати їм поштовх до виходу за межі тривіальності їх буденності. Гайд для проведення фокус-групи наведено в **Додатку 11.2**.

Другий крок соціологічного дослідження реалізується як розширена стратегічна сесія. Кількість учасників сесії не повинна перевищувати 24 – 30 осіб, які представляють різні соціальні групи жителів громади і які мають бути для стратегічної сесії розділені на 4 – 5 груп.

Другий крок включає в себе етап реалістичної презентації та критичного відшліфування моделі майбутнього ЦКП.



Після того як учасники стратегічної сесії розділені на групи, управлінці сфери культури роблять презентацію для учасників стратегічної сесії, де демонструють результати їх напрацювань щодо моделі ЦКП в ході підготовчого етапу, а також демонструють результати роботи фокус-групи щодо оміряної жителями громади моделі ЦКП.

Після презентації учасники стратегічної сесії у своїх міні-групах впродовж 2,5 годин з перервою мають на основі отриманих даних презентації критично опрацювати та оптимально узгодити реальну модель ЦКП, підготовлену управлінцями культури громади на основі її ресурсної спроможності, та футуристичну оміряну модель бажану жителями громади, напрацьовану в ході фокус групи. Також в ході роботи міні-груп учасники стратегічної сесії мають визначити, які з послуг їх критичної моделі ЦКП будуть платними і запропонувати прийнятну вартість цих послуг. За результатами цієї роботи кожна міні-група презентує свій критично-узгоджений варіант моделі ЦКП.

Для максимальної результативності прикладного етапу часовий розрив між фокус-групою і стратегічною сесією не повинен бути більшим ніж 3 дні!

Для ефективного розвитку, в модель ЦКП доцільно включити змістовні модулі, їх розділи чи окремі послуги, на які наразі у громади немає спроможності, але на які є високий попит серед жителів. Це, по-перше, стимулюватиме управлінців громади в напрямку розвиткової роботи та підвищення інституційної спроможності, а по-друге, підвищить рівень довіри населення до влади громади.

У підсумку робіт прикладного етапу управлінці сфери культури громади повинні сформулювати узагальнений варіант моделі ЦКП, який містить інформацію щодо:

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

Підсумковий узагальнюючий етап

Основними виконавцями робіт на підсумковому узагальнюючому етапі будуть управлінці сфери культури в громаді.

На цьому етапі слід провести широке громадське обговорення напрацьованого узагальненого варіанту моделі ЦКП, а також за необхідності його підкорегувати за результатами громадського обговорення.

Враховуючи, що фокус-група та стратегічна сесія можуть бути визначені як заходи громадського обговорення оф-лайн, то в ході підсумкового узагальнюючого етапу громадське обговорення можна провести онлайн, оприлюднивши на веб-сайті громади, її сторінках у соціальних мережах, а також у друкованих ЗМІ матеріали, визначені у підсумку робіт прикладного етапу.



БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ТА 5 ФІНАНСУВАННЯ ЦЕНТРУ КУЛЬТУРНИХ ПОСЛУГ



5.1. Бізнес-модель Центру культурних послуг



«Вміння бути жорстоко чесним із самим собою — це найбільша проблема, з якою ви стикаєтесь під час створення бізнес-моделі. Дуже часто ми перебільшуємо якість ідеї, послуги чи продукту. Ми не даємо чесної оцінки того, як ми вписуємось на ринок, чому клієнти будуть купувати у нас і за якою ціною.»

Марк Кьюбан

американський підприємець, мільярдер

Бізнес-модель – це опис того, як компанія буде заробляти гроші. Бізнес-модель показує, що потрібно робити для розвитку бізнесу, які ресурси для цього необхідні, та як поєднати це в єдиний механізм.

Незважаючи на те, що сама назва «бізнес-модель» вже вказує на те, що її доцільно використовувати саме в бізнес сфері, слід зазначити, що «бізнес-модель» можливо адаптувати і в державному секторі, а саме при створенні ЦКП, адже основна мета «бізнес-моделі» є створення достовірного, наочного і найпростішого розуміння опису діяльності організації, підприємства чи компанії.

Є різні види «бізнес-моделей», які використовуються в світі, проте не всі з них можливо адаптувати для державного сектора. Популярною є практика використання бізнес-моделі CANVAS, яку можливо використовувати для ЦКП. Вона є легкою в використанні та придатна до імплементації у роботі бюджетної установи.

«CANVAS в перекладі означає – канва, полотно. Іншими словами CANVAS – це основа/фундамент для бізнесу. Якщо все добре продумати, описати, накласти на базове полотно вашої організації – це хороший старт для успішної діяльності.» ⁽¹⁾

Бізнес-модель CANVAS формується з 9 блоків, правильне заповнення яких є дуже важливим для подальшого розвитку ЦКП. Бізнес-модель CANVAS дозволяє на одній сторінці повністю описати діяльність та виявити слабкі місця та точки росту.

Для більш детального розуміння бізнес-моделі CANVAS всі блоки доцільно розділити на 4 групи:

- 1 група:** Блок 2 – мова йде про те, що пропонується в ЦКП;
- 2 група:** Блоки 1, 3, 4 – мова йде про клієнта;
- 3 група:** Блоки 6, 7, 8 – мова йде про внутрішні процеси;
- 4 група:** Блоки 5, 9 – мова йде про гроші.

¹ <https://www.prostir.ua/?kb=biznes-model-canvas-dlya-hromadskyh-orhanizatsij>



Бізнес-модель CANVAS



1. Перший блок «Сегменти споживачів»

У випадку ЦКП це буде «цільова аудиторія» (детальніше з інформацією про цільову аудиторію ЦКП можна ознайомитися в підрозділі 1.4.). Цільова аудиторія ЦКП різних територіальних громад буде різнитися, проте для всіх ЦКП є декілька категорій, які найважливіші на перших етапах запуску ЦКП:

- мешканці територіальної громади;
- школярі – молодша школа, середня школа, старша школа;
- молодь до 35 років, жінки та чоловіки 35-55 років;
- особи третього віку (чоловіки та жінки).

Таким чином, визначено 4 основні сегменти споживачів, які можна внести в блок 1 «Сегмент споживачів» бізнес моделі ЦКП

Рекомендація: Деякі цільові групи можна об'єднувати, зробивши з них більш загальні «сегменти споживачів», проте слід розуміти: чим більш детально буде визначена цільова аудиторія ЦКП, тим більш точно буде визначений ключовий інтерес такої цільової аудиторії та більш точно сформована ціннісна пропозиція.

Щоб зрозуміти свій сегмент споживачів, треба змодельювати реальну, життєву ситуацію і встановити, чого фактично хочуть реальні споживачі, які проблеми вони намагаються вирішити, і який «біль» або яка внутрішня потреба змушує їх споживати послуги, пропоновані в ЦКП.

2. Другий блок «Ціннісна пропозиція»

В цьому блоці слід відповісти на питання: «Які проблеми нашої цільової аудиторії ми вирішуємо? Які потреби задовольняємо?».

«Ціннісна пропозиція» – це сукупність або пакет переваг, які організація пропонує споживачам та заінтересованим сторонам. Деякі ціннісні пропозиції можуть бути інноваційні та представляють нову або «руйнівну» пропозицію, інші можуть бути схожими на наявні ринкові пропозиції, але з додатковими функціями та атрибутами. ⁽¹⁾

Дуже важливо розуміти ключовий інтерес обраної на попередньому етапі цільової аудиторії:

- мешканці громади хочуть отримувати якісні та доступні культурні послуги, які надаватимуться в ЦКП;
- школярі хочуть мати місце, де вони зможуть скористатися комп'ютером або весело провести час зі своїми однолітками;
- молодь, жінки та чоловіки 35-55 років хочуть мати місце, де вони зможуть проводити своє дозвілля цікаво та змістовно, спілкуватися з цікавими людьми та один з одним, знаходити друзів за інтересами;
- для осіб третього віку дуже важливо відчувати залученість до подій, свою потрібність, наприклад, цього можна досягти через відвідування різноманітних гуртків.

Грунтуючись на ключових інтересах цільової аудиторії, формується «ціннісна пропозиція» ЦКП: багатофункціональний простір, який ви можете відвідати в зручний для вас час; заклад оснащений сучасною комп'ютерною технікою, яка є безкоштовною для користування; в закладі є кінотеатр, театр, кафе, поруч знаходяться спортивні майданчики, де можна активно проводити час; є також різні зони для відпочинку та спілкування з однолітками; різноманітні гуртки для різних вікових категорій.

² <https://reherit.org.ua/formuyemo-tsinnisnu-propozytsiyu-i-biznes-model-dlya-kulturnoyi-spadshhyny/>



3. Третій блок «Канали»

В цьому блоці важливо визначити, через які саме канали ЦКП буде тримати зв'язок з його цільовою аудиторією та іншими зацікавленими сторонами. Наприклад, такими каналами можуть стати:

- Facebook сторінки;
- офіційний вебсайт територіальної громади;
- зустрічі з лідерами думок територіальної громади;
- дописи в соціальних мережах від відвідувачів, які були учасниками заходів, організованих на базі ЦКП (дописи в соціальних мережах з позначенням ЦКП призведе до зростання кількості відвідувачів);
- місцеві засоби масової інформації (телебачення, радіо, газети).

Рекомендація: першочергово необхідно визначити ОСНОВНИЙ канал комунікації з цільовою аудиторією ЦКП. Найоптимальнішим наразі варіантом буде Facebook-сторінка ЦКП, де публікуватимуться останні новини, оголошення, опитування споживачів, презентації тощо.

4. Четвертий блок «Взаємовідносини зі споживачами»

На цьому етапі важливо відповісти на питання: «Яким чином ми будемо зберігати наших відвідувачів?». Тут дуже важливо визначити, яким чином сфера культури в громаді в цілому (якщо мова йде про створення ЦКП з нуля) чи заклади культури (якщо мова йде про реорганізацію існуючих закладів культури в ЦКП) вже вибудували відносини з відвідувачем, чи всього достатньо для визначеної цільової аудиторії, чого саме не достатньо і як це вирішити.

У випадку бізнесу в даному блоці, звичайно, можна зазначити знижки, абонементи, бонуси, в той час як з бюджетною установою ситуація є складнішою. Для ЦКП це можуть бути різноманітні спеціальні заходи, виготовлення продукції для постійних відвідувачів з брендом ЦКП (див. розділ 6) - це можуть бути ручки, блокноти, кепки, рюкзаки, футболки тощо. Важливо сформулювати спільноту, яка має власні особливості та до якої прагнуть потрапити всі жителі громади.

5. П'ятий блок «Потоки доходів»

Для бюджетної установи питання фінансування завжди є болючим, проте в даному блоці все ж необхідно визначити джерела фінансування для ЦКП.

Тут можна говорити, наприклад, про:

- залучення коштів з місцевого бюджету;
- залучення коштів з державного бюджету за рахунок цільових трансфертів;
- отримання грантової підтримки;
- отримання меценатської допомоги;
- отримання коштів за рахунок надання платних послуг.

Рекомендація: цей блок, як і всі інші блоки бізнес-моделі, слід формувати, виходячи з власного досвіду та досвіду колег, досвіду конкурентів або заінтересованих сторін, потреб ЦКП та побажань його цільової аудиторії. Проте, під час визначення джерел фінансування для бюджетної установи дуже важливо дотримуватися норм бюджетного законодавства. Також, можливості фінансування ЦКП більш детально описано в підрозділі 5.2.

6. Шостий блок «Ключові ресурси»

Тут слід визначити, які саме ресурси можуть бути потрібні для повноцінного функціонування ЦКП на всіх етапах. Мова йде не лише про створення послуг безпосередньо, а і про ресурси, які, наприклад, потрібні для побудови добрих взаємовідносин зі споживачами.

Загалом ресурси організації (закладу, установи) можна розділити на:

- людські (трудові) ресурси – населення в працездатному віці, яке в «ресурсному» аспекті зазвичай оцінюють за трьома параметрами: соціально-демографічному, професійно-кваліфікаційному та культурно-освітньому;
- фінансові ресурси – грошові кошти;
- матеріальні ресурси – всі створені людиною «рукотворні» засоби виробництва (які, таким чином, самі є результатом виробництва);
- нематеріальні ресурси – це, наприклад, об'єкти промислової та інтелектуальної власності, а також інші ресурси нематеріального походження;
- інформаційні ресурси.

Додатково можна визначити природні ресурси (невичерпні та вичерпні), що особливо актуально для розвитку туристичного напрямку в територіальній громаді, та час як ресурс організації, який може виступати у якості переваги серед конкурентів.



Для ЦКП безумовно буде потрібен фінансовий ресурс (особливо на етапі будівництва (ремонту) будівлі, в якій буде розміщено багатофункціональний заклад), **людський ресурс** (висококваліфіковані кадри, які зможуть надавати культурні та інші види послуг, адміністративний персонал тощо), **нематеріальний ресурс** (програмне забезпечення для ЦКП, бази даних тощо), **матеріальний ресурс** (особливо, що стосується матеріально-технічного забезпечення необхідного для надання базового набору культурних послуг), **інформаційний ресурс** (промоція ЦКП).

7. Сьомий блок «Ключова діяльність»

Тут мова повинна йти про те, які дії необхідно робити, щоб діяльність ЦКП мала результат, та що відіграє найважливішу роль. Іншими словами – що команді ЦКП потрібно робити, щоб реалізувати їх ціннісну пропозицію.

Наприклад, для базової моделі ЦКП (див. моделі ЦКП у розділі 4) можна визначити наступну ключову діяльність: надання якісних культурних послуг, забезпечення змістовного дозвілля для жителів територіальної громади, постійний аналіз попиту на культурні послуги, налагодження культурних зав'язків, створення ком'юніті в територіальній громаді.

Для ефективної роботи та організації процесу можна користуватися:

- Google-документи, групова робота над документами – drive.google.com
- Google-календар – нагадування щодо подій та розпорядок дня – calendar.google.com

8. Восьмий блок «Ключові партнери»

Сюди необхідно вписати партнерів, без яких неможливе функціонування ЦКП. Тут важливо розуміти, що деякі партнери будуть з ЦКП завжди, а підключення інших – може робитись під конкретний проект, наприклад, під проведення заходу на базі ЦКП.

Партнерами ЦКП, наприклад, можуть бути:

- орган місцевого самоврядування;
- постачальники матеріально-технічного забезпечення та компанії з його обслуговування – з метою забезпечення ЦКП всім необхідним;
- бізнес, у разі розташування в ЦКП, наприклад, кав'ярні або ксерокопіювального пункту, книгарня, салон краси, аптека тощо (див. розділи 3 та 4);
- інтернет провайдер;
- меценати;
- діячі культури;
- громадські, молодіжні організації;
- інші, партнери, які відіграють важливу роль для розвитку ЦКП.

9. Дев'ятий блок «Структура витрат»

Тут важливо відповісти на питання: «Яка структура витрат в ЦКП? Які витрати є найбільшими? Які витрати найважливіші?». Витрати можна ділити на постійні та змінні, прямі та непрямі, середні. Проте, оскільки ЦКП все ж рекомендовано створювати як бюджетну установу, а отже його фінансування буде відбуватися за постатейним кошторисним принципом, то при розподілі витрат краще користуватися Економічною класифікацією видатків бюджету.

Інструкція щодо застосування економічної класифікації видатків бюджету, затверджена Наказом Міністерства фінансів України від 12 березня 2012 р. № 333, зареєстровано в Міністерстві юстиції України 27 березня 2012 р. за № 456/20769.

Кошторис та інші документи, які необхідні для виконання бюджетного процесу затверджені Наказом Міністерства фінансів України «Про затвердження документів, що застосовуються в процесі виконання бюджету» від 28 січня 2002 р. № 57, зареєстровано в Міністерстві юстиції України 01 лютого 2002 р. за № 86/6374.

Після того, як визначено всі блоки для ЦКП, слід заповнити бізнес-модель CANVAS. Нижче наведено приклад бізнес-моделі CANVAS для ЦКП, підготовлений на основі вище наведених прикладів інформації за кожним із блоків.

Керуючись рекомендаціями, команда кожного ЦКП зможе скласти свою власну бізнес-модель для свого унікального ЦКП.

Зверніть увагу! Деякі блоки може не вдаватись заповнити одразу. Проте, прогалини стануть «видимими» після того, як «пазли» (блоки) будуть складені в «картинку» (бізнес-модель). Після цього просто треба доопрацювати ті блоки, які «провисають» порівняно з іншими.

Рекомендації: для оптимізації процесу складання бізнес-моделі краще залучити певне коло профільних експертів та заінтересованих сторін, провести декілька стратегічних сесій.

Приклад бізнес-моделі CANVAS

Ключові партнери

- орган місцевого самоврядування;
- постачальники матеріально-технічного забезпечення та компанії з його обслуговування – з метою забезпечення ЦКП всім необхідним;
- бізнес, у разі розташування в ЦКП, наприклад, кав'ярні або ксеро-копіювального пункту, книгарня, салон краси, аптека тощо (див. розділи 3 та 4);
- інтернет провайдер;
- меценати;
- діячі культури;
- громадські, молодіжні організації;
- інші, партнери, які відіграють важливу роль для розвитку ЦКП.

8

Ключова діяльність

надання якісних культурних послуг, забезпечення змістовного дозвілля для жителів територіальної громади, постійний аналіз попиту на культурні послуги, налагодження культурних зв'язків, створення ком'юніті в територіальній громаді.

7

Ключові ресурси

Фінансові: відповідно до потоків доходів
Людські: працівники ЦКП
Нематеріальні: програмне забезпечення
Матеріальні: матеріально-технічне забезпечення ЦКП
Інформаційні: група в Facebook, місцеве телебачення, радіо, газети.

6

Ціннісна пропозиція

багато-функціональний простір, який ви можете відвідати в зручний для вас час;
- заклад оснащений сучасною комп'ютерною технікою, яка є безкоштовною для користування;
- в закладі є кінотеатр, театр, кафе, поруч знаходяться спортивні майданчики, де можна активно проводити час;
- є також різні зони для відпочинку та спілкування з однолітками;
- різноманітні гуртки для різних вікових категорій.

2

Взаємо-відносини зі споживачами

Використання різних каналів первісного залучення (див. нижче).
Проведення різноманітних спеціальних заходів, виготовлення брендованої продукції.

4

Канали

- Facebook сторінки;
- офіційний вебсайт територіальної громади;
- зустрічі з лідерами думок територіальної громади;
- дописи в соціальних мережах від відвідувачів;
- місцеві засоби масової інформації.

3

Сегменти споживачів

- мешканці територіальної громади;
- школярі– молодша школа, середня школа, старша школа;
- молодь до 35 років, жінки та чоловіки 35-55 років;
- особи третього віку (чоловіки та жінки).

1

Структура витрат

Поточні та капітальні видатки.
Особливо важливими є капітальні видатки на етапі створення ЦКП.
Основні статті: будівництво, матеріально-технічне забезпечення, заробітна плата.

9

Потоки доходів (отримання коштів)

Місцевий бюджет, державний бюджет за рахунок цільових трансфертів, гранти, меценатська підтримка, доходи від платних послуг.

5

5.2. Можливості для фінансування Центру культурних послуг



“По-справжньому нас тягне займатися тим, що нам судилося. І коли ми починаємо це робити, відразу знаходяться гроші, відкриваються потрібні двері, ми відчуваємо себе корисними, а робота здається грою”.

Джулія Кемерон
письменниця, сценарист

Бюджет – план формування та використання фінансових ресурсів для забезпечення завдань і функцій, які здійснюються відповідно органами державної влади, органами влади Автономної Республіки Крим, органами місцевого самоврядування протягом бюджетного періоду (стаття 2 Бюджетного Кодексу України).

Таким чином, досить важливо **перед тим, як почати процес створення ЦКП у себе в громаді, не лише точно визначити необхідний обсяг фінансових ресурсів, а і визначити джерела фінансування.**

Зверніть увагу! Фінансування ЦКП як бюджетної установи буде здійснюватися за постатейним кошторисним принципом з урахуванням норм бюджетного законодавства України. Порядок складання, розгляду, затвердження та основні вимоги до виконання кошторисів бюджетних установ затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2002 р. № 228 «Про затвердження Порядку складання, розгляду, затвердження та основних вимог до виконання кошторисів бюджетних установ», Кошторис затверджено наказом Міністерства фінансів України «Про затвердження документів, що застосовуються в процесі виконання бюджету» від 28 січня 2002 р. № 57 (у редакції наказу Міністерства фінансів України від 04 грудня 2015 р. № 1118).

Для інформації! В цілому фінансування сфери культури не відповідає потребам громадян та вимогам часу. Відповідно до даних аналітичної записки «Стан фінансування культури та мистецтва з місцевих бюджетів: основні тенденції» (3) частка видатків за КФКВК 0820 Культура та мистецтво у загальній сумі видатків з місцевих бюджетів у 2020 році є меншою у порівнянні з докризовим значенням даного показника у 2014 році. За результатами 2020 року найбільше видатків в сумі видатків з місцевих бюджетів за КФКВК 0820 Культура та мистецтво було здійснено за КЕКВ 2100 Оплата праці і нарахування на заробітну плату - 58,27%. У той же час, капітальні видатки за КФКВК 0820 Культура та мистецтво з місцевих бюджетів зменшуються з року в рік, планове значення капітальних видатків на 2021 рік з місцевих бюджетів складає 1,85%, в 2020 році фактичний показник склав 6,78 %. За результатами 2020 року видатки з місцевих бюджетів за КФКВК 0820 Культура та мистецтво в розрахунку на 1 особу постійного населення складали 339,33 грн в рік, на місяць – 28,28 грн або 1,05 дол. США.

³ <https://drive.google.com/file/d/10UtlmE-o3jeKiWsU1Yq2m5r8ulB8Te0w/view>



Першим етапом створення ЦКП в територіальній громаді є створення «коробки»: нове будівництво або проведення реконструкції/ реставрації/ капітального ремонту будівлі вже існуючого закладу культури з метою перетворення на центр культурних послуг **(поточний ремонт не завжди може допомогти перетворити заклад на багатофункціональний майданчик).**

Рекомендуємо зосередити увагу саме на будівництві ЦКП, адже радянські і пострадянські моделі приміщень закладів культури не завжди є виграшним рішенням для створення багатофункціонального закладу. Варіант перетворення закладу культури на ЦКП через проведення реконструкції/реставрації/капітального ремонту можливий лише у випадку, коли в існуючому закладі культури є можливість здійснення зонування для функціоналу, який пропонується в ЦКП. Варіанти архітектурних моделей ЦКП наведено у розділі 4.

При цьому необхідно розуміти, що вартість створення ЦКП буде залежати не лише від типу ЦКП, який обере громада, а і від його наповнення.

Рекомендовано зосередити увагу на оптимальному варіанті ЦКП, адже він є найкращим з огляду відношення – наповнення / вартість. Вибір даного варіанту допоможе повноцінно надавати базовий набір культурних послуг, а також доповнити діяльність ЦКП варіантами «не культурних» напрямів діяльності.

При створенні ЦКП слід зосередити увагу на витратах, які теоретично можна понести в результаті наповнення ЦКП, наприклад:

- закупівля необхідного ліцензійного програмного забезпечення для повноцінного функціонування ЦКП;
- оновлення книжкових фондів та передплату періодичних видань, баз даних;
- комплекти сценічних костюмів для дитячих і дорослих колективів;
- матеріально-технічне забезпечення, зокрема, столи, стільці, фліпчарти та інші предмети, які знадобляться для обладнання приміщень;
- звукове та світлове обладнання;
- комплекти експозиційного інвентаря та інвентаря для пакування, переміщення музейних предметів;
- закупівлю техніки, зокрема комп'ютерів, ксерокопіювальної техніки та іншої техніки, яка може знадобитися для повноцінної роботи ЦКП;
- інші предмети та матеріали, які можуть знадобитися для повноцінної роботи багатофункціонального закладу.

В той же час при прийнятті рішення про створення ЦКП, потрібно розуміти не лише вартість створення та наповнення Центру, а й щорічну вартість його утримання:

- витрати на оплату праці працівників ЦКП;
- витрати на нарахування на заробітну плату працівників ЦКП;
- витрати на придбання канцелярського, письмового приладдя, пакувального матеріалу, паперу, картону, конвертів, марок для відправки службової кореспонденції тощо;
- витрати на оплату послуг сторонніх фахівців;
- витрати на оплату послуг з поточного ремонту та технічного обслуговування обладнання, техніки, механізмів, локальної мережі, систем пожежогасіння, охоронної сигналізації, систем вентиляції;
- витрати на відрядження працівників ЦКП;
- витрати на оплату комунальних послуг та енергоносіїв;
- витрати на всі інші предмети, обладнання, послуги, які можуть знадобитись для утримання ЦКП та його нормальної роботи протягом року.

Таким чином, надходжень за період планування має бути достатньо для покриття всіх категорій витрат, запланованих на цей період. Також важливо розуміти скільки ресурсів потрібно для різних видів діяльності.

Вищезазначені витрати на будівництво, наповнення та утримання ЦКП важливо розподіляти за Кодами економічної класифікації видатків відповідно до Інструкції щодо застосування економічної класифікації видатків бюджету, затвердженої наказом Міністерства фінансів України від 12 березня 2012 р. № 333, зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 27 березня 2012 р. за № 456/20769.

Середня вартість будівництва базового варіанту ЦКП складала близько 24 млн грн в цінах будівельних матеріалів на початок 2022 року. Але враховуючи значний удар по економіці України, внаслідок повномасштабного вторгнення росії на територію України, реальна вартість будівництва ЦКП буде вищою.

Зрозуміло, що значна частина громад, особливо у повоєнний період, не зможе самостійно забезпечити витрати на будівництво ЦКП, але є різні варіанти можливостей для фінансування ЦКП.

Зверніть увагу! Класифікація доходів бюджету затверджена наказом Міністерства фінансів України від 14 січня 2011 р. № 11.



Джерела фінансування закладів культури визначено у статті 26 Закону України «Про культуру».

Кошти місцевих бюджетів

Видатки, що можуть здійснюватися з бюджетів сільських, селищних, міських територіальних громад визначено Бюджетним кодексом України, зокрема пунктом 5 статті 89: видатки на державні культурно-освітні та театральні-видовищні програми (сільські, селищні та міські палаци і будинки культури, клуби, центри дозвілля, інші клубні заклади, бібліотеки, театри, музеї, виставки, **центри культурних послуг**, мистецькі школи, студії, інші заклади культури, включаючи заклади та установи комунальної власності, яким надано статус академічних, національних), зоопарки комунальної власності.

Тобто, наразі всі **територіальні громади України** відповідно до вимог бюджетного законодавства **вже можуть фінансувати центри культурних послуг, зокрема і їх створення.**

Відповідно до норм Закону України «Про співробітництво територіальних громад» територіальні громади можуть укласти договір про співробітництво з метою здійснення співробітництва у сферах спільних інтересів територіальних громад у межах повноважень відповідних органів місцевого самоврядування, якщо інше не передбачено законом. Таким чином, територіальні громади з метою більш ефективного використання бюджетних коштів можуть укласти договір про співробітництво у одній із форм визначених розділом III відповідного Закону, в тому числі з метою створення ЦКП.

Кошти державного бюджету

Фінансування за рахунок державного бюджету може здійснюватися у вигляді цільових трансфертів з державного бюджету місцевим бюджетам.

Субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на створення центрів культурних послуг.

Станом на початок 2022 року в загальному фонді державного бюджету була передбачена сума у розмірі 100 млн грн для створення відповідних центрів. Проте, у зв'язку з повномасштабними військовими діями на території України, внаслідок російської військової агресії, зазначені кошти, відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 10 березня 2022 р. № 245, спрямовано до резервного фонду державного бюджету. У разі повторного запровадження цієї субвенції, МКІП має розробити Порядок та умови надання субвенції.

Для інформації! МКІП розроблено у 2021 р. проект Порядку та умов надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на створення центрів культурних послуг. Відповідно до положень цих Порядку та умов субвенція мала б спрямовуватись на нове будівництво центрів культурних послуг або реконструкцію / реставрацію/ капітальний ремонт існуючих закладів культури, з метою перетворення їх на центри культурних послуг. При цьому загальна площа центру культурних послуг не мала б бути меншою за 400 м², а ЦКП обов'язково повинен був би мати багатофункціональну залу зі сценою або естрадою та місткістю не менше ніж 100 посадкових місць; забезпечувати населення культурними послугами, зокрема, стосовно доступу до читання та інформації та доступу до можливостей для творчого самовираження.

Залучення коштів Державного фонду регіонального розвитку

Відповідно до норм Бюджетного кодексу України, кошти Державного фонду регіонального розвитку спрямовуються на виконання інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку, що мають на меті розвиток регіонів і відповідають пріоритетам, визначеним Державною стратегією регіонального розвитку та відповідними регіональними стратегіями розвитку, у таких пропорціях:

30 відсотків на реалізацію інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку, які забезпечують виконання завдань, визначених Державною стратегією регіонального розвитку (**створення ЦКП вже передбачено завданням 4 напряму «Розвиток соціальної інфраструктури» оперативної цілі 4 «Розвиток інфраструктури та цифрова трансформація регіонів» стратегічної цілі I «Формування згуртованої держави в соціальному, гуманітарному, економічному, екологічному, безпековому та просторовому вимірах» Державної стратегії регіонального розвитку на 2021 - 2027 роки**);

70 відсотків на реалізацію інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку, які забезпечують виконання завдань, визначених відповідними регіональними стратегіями розвитку та планами заходів з їх реалізації (**важливо передбачити створення ЦКП у регіональних стратегіях**).

Зверніть увагу! Порядок підготовки, оцінки та відбору інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку та Порядок використання коштів державного фонду регіонального розвитку затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 18 березня 2015 р. № 196.



Кошти, одержані від надання платних послуг згідно з основною діяльністю закладів культури

Центр культурних послуг може отримувати кошти від надання платних послуг.

Зверніть увагу! Переліки платних послуг, які можуть надаватися державними і комунальними закладами культури, затверджено постановами Кабінету Міністрів України від 12 грудня 2011 р. № 1271 та від 02 грудня 2020 р. № 1183.

У разі одержання ЦКП коштів від надання платних послуг та коштів з інших джерел фінансування, не заборонених законодавством, бюджетні асигнування не зменшуються та протягом бюджетного періоду не підлягають вилученню, крім випадків, передбачених законом. **В той же час ЦКП має право самостійно розпоряджатися надходженнями, одержаними від надання платних послуг та з інших джерел фінансування, не заборонених законодавством, з метою провадження діяльності, передбаченої установчими документами.**

Доходи від надання в оренду майна

Оренда майна ЦКП як комунального закладу буде здійснюватися відповідно до Закону України «Про оренду державного та комунального майна».

Зверніть увагу! Перелік платних послуг, які можуть надаватися державними і комунальними закладами культури, що не є орендою затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 2 грудня 2020 р. №1183 «Про затвердження переліку платних послуг, які можуть надаватися державними і комунальними закладами культури, що не є орендою».

Спільним наказом Міністерства культури України, Міністерства фінансів України та Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 01 грудня 2015 р. № 1004/1113/1556, зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 18 грудня 2015 р. за № 1590/28035, затверджено Порядок визначення вартості та надання платних послуг закладами культури, заснованими на державній та комунальній формі власності. Пунктом 3 цього наказу визначено, що керівники державних та комунальних закладів культури встановлюють перелік платних послуг, що надаються закладами культури, із зазначенням часу, місця, способу та порядку надання кожної з послуг, розрахунку їх вартості та особи, відповідальної за їх надання.

В свою чергу, розроблення та затвердження Положення про перелік платних послуг, які можуть надаватися закладами культури, не передбачено чинним законодавством. Таким чином, затвердження органами місцевого самоврядування Положення про перелік платних послуг, які можуть надаватися закладами культури, та, власне, переліку платних послуг, що надаються закладами культури, є прийняттям зайвих регуляторних актів і суперечить принципам державної регуляторної політики.

Гранти вітчизняних і міжнародних організацій

Організації (заклади, установи) сфери культури, відповідно і ЦКП, можуть отримувати підтримку від вітчизняних і міжнародних організацій.

Нижче наведено електронні ресурси, де можна знайти інформацію про грантову підтримку інфраструктурних проектів, проектів працівників культури та креативних індустрій. Адже дуже важливо, щоб працівники ЦКП мали можливість отримувати новий досвід та підвищувати власну кваліфікацію, що можна реалізувати за допомогою грантових програм обміну.

House of Europe: <https://houseofeurope.org.ua/>



Програма, що фінансується Європейським Союзом, створена для підтримки професійного та творчого обміну між українцями та їхніми колегами в країнах ЄС та Великій Британії. Програма фокусується на культурі та креативному секторі, освіті, медицині, соціальному підприємстві, медіа та роботі з молоддю. Є можливість податися на інфраструктурний грант.

Децентралізація в Україні: <https://decentralization.gov.ua/>



На сайті регулярно публікується інформація про грантові проекти для територіальних громад, в тому числі для розвитку культури.

Громадський простір: <https://www.prostir.ua/>



Пропонує унікальну й актуальну інформацію про розвиток громадянського суспільства України. Незважаючи на те, що ресурс більше орієнтований на громадські організації, завжди можна знайти програми обмінів або грантову підтримку для працівників сфер культури та креативних індустрій.

Ресурсний центр «ГУРТ»: <https://gurt.org.ua/>



Пропонує щоденне інформування про різні можливості для лідерів громад, менеджерів громадських, благодійних організацій, донорських структур, соціально відповідального бізнесу, представників органів місцевого самоврядування, органів державної влади та журналістів.



Фонд послів США зі збереження культури (AFCP):

<https://www.facebook.com/usafcp>



Підтримує проекти щодо збереження широкого спектру культурної спадщини у більш ніж 100 країнах, включаючи історичні будівлі, археологічні пам'ятки, етнографічні об'єкти, картини, рукописи, мови корінних народів та інші форми традиційного культурного самовираження.

Міжнародний Вишеградський фонд: <http://www.visegradfund.org/>



Сприяє розвитку більш тісної співпраці між громадянами та інститутами в регіоні, а також між Вишеградською групою та іншими країнами, особливо на Західних Балканах і країнах Східного партнерства через грантову підтримку спільних культурних, наукових і освітніх проектів, молодіжних обмінів, транскордонних проектів і розвиток туризму, а також через окремі програми мобільності (стипендії).

Наведений перелік не є вичерпним, і завжди можна знайти інші грантові програми від вітчизняних або міжнародних організацій.

Для інформації! Зараз значної популярності для фінансування сфери культури набувають краудфандинг та фандрейзинг. Краудфандинг являє собою співпрацю людей, які добровільно об'єднують свої грошові чи інші ресурси, як правило через Інтернет, аби підтримати зусилля інших людей або організацій. **Популярною українською краудфандинговою платформою є «Спільнокошт»** (<https://biggggidea.com/>). На цьому сайті можна зібрати гроші на проект: знайти стартовий капітал для соціального бізнесу, кошти на розробку винаходу, зйомку фільму та інші ініціативи. ⁽⁴⁾ Фандрейзинг – це процес залучення коштів й інших ресурсів для реалізації конкретних задач або проектів, а також для підтримання діяльності та існування організації загалом. **Однією з найбільших фандрейзингових платформ в Україні є платформа** <https://dobro.ua/> **від Української Біржі Благодійності.** ⁽⁵⁾

⁴ <https://www.prostir.ua/?kb=fandrajzynh-yak-i-de-zaluchaty-resursy-hromadskym-orhanizatsiyam>

⁵ <https://life.pravda.com.ua/columns/2021/06/26/245274/>



6 БРЕНДУВАННЯ ЦЕНТРУ КУЛЬТУРНИХ ПОСЛУГ



6.1. Універсальний бренд Центру культурних послуг

КОРПОРАТИВНІ СТАНДАРТИ 1. ФІРМОВИЙ ЗНАК



Шрифтовий блок

сmyk c100 m100 y30 k15
 pantone pantone 2755c
 web # 2c2760
 oracal 641 049
 rgb r44 g39 b96
 ral 5002

с70 m0 y0 k0
 pantone 299c
 # 2c2760
 053
 r11 g187 b239
 5024

с0 m0 y85 k0
 pantone 803c
 # ffef2c
 022
 r255 g239 b44
 1016

с90 m35 y10 k0
 pantone 7462c
 # 0081ba
 098
 r0 g129 b186
 5012

Знак
 1 варіант
 (кольорова версія)

Фірмовий знак "Центру культурних послуг" необхідно використовувати тільки у фірмових кольорах, зазначених у цьому посібнику, незалежно від техніки і матеріалів відтворення, а також поліграфічних технологій.

Фірмовий знак використовувати тільки на білому тлі.

КОРПОРАТИВНІ СТАНДАРТИ 1. ФІРМОВИЙ ЗНАК

**Знак**

1 варіант
(чорно-біла версія)

Використовувати у випадку
спрощених технологій
відтворення фірмового знаку.

КОРПОРАТИВНІ СТАНДАРТИ 1. ФІРМОВИЙ ЗНАК

**Модульні пропорції**

1 варіант

При відтворенні фірмового
знаку "Центру культурних
послуг" необхідно керуватися
модульними пропорціями між
елементам знаку.

Базовим модулем "X" для
подальшої модуляції
розміщення елементів знаку
взято ширину основного штриха
літер монограми ЦКП.

КОРПОРАТИВНІ СТАНДАРТИ 1. ФІРМОВИЙ ЗНАК

ЦЕНТР КУЛЬТУРНИХ ПОСЛУГ

DaxlinePro Light

Аа Бб Вв Гг Гг Дд Ее Єе Жж Зз Ии Іі Іі Йй
Кк Лл Мм Нн Оо Пп Рр Сс Тт Уу Фф Хх Цц
Чч Шш Щщ Ъь Юю Яя
1234567890.,;?!&%/'#()\$N°-"

DaxlinePro Regular

Аа Бб Вв Гг Гг Дд Ее Єе Жж Зз Ии Іі Іі Йй
Кк Лл Мм Нн Оо Пп Рр Сс Тт Уу Фф Хх Цц
Чч Шш Щщ Ъь Юю Яя
1234567890.,;?!&%/'#()\$N°-"

DaxlinePro Medium

Аа Бб Вв Гг Гг Дд Ее Єе Жж Зз Ии Іі Іі Йй
Кк Лл Мм Нн Оо Пп Рр Сс Тт Уу Фф Хх Цц
Чч Шш Щщ Ъь Юю Яя
1234567890.,;?!&%/'#()\$N°-"

DaxlinePro Bold

Аа Бб Вв Гг Гг Дд Ее Єе Жж Зз Ии Іі Іі Йй
Кк Лл Мм Нн Оо Пп Рр Сс Тт Уу Фф Хх Цц
Чч Шш Щщ Ъь Юю Яя
1234567890.,;?!&%/'#()\$N°-"

Шрифтовий блок

Шрифт DaxlinePro Bold з певними змінами в окремих літерах внесеними розробниками посібника.

Фірмовий шрифт

При оформленні документів, презентацій, створенні рекламної продукції використовувати шрифт: DaxlinePro Light, DaxlinePro Regular, DaxlinePro Medium, DaxlinePro Bold.

КОРПОРАТИВНІ СТАНДАРТИ 1. ФІРМОВИЙ ЗНАК



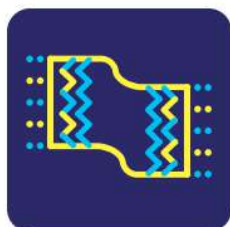
Мистецька освіта

Будинок культури
(Клуб)

Арт-резиденція



Бібліотека

Студія народних
промислів

Молодіжний клуб

Інформаційно-
туристичний центрІнкубатор
креативних
індустрій

Музей

Фірмові піктограми

За необхідності додати піктограми нових тематик слід дотримуватися корпоративних стандартів фірмового знаку.

КОРПОРАТИВНІ СТАНДАРТИ 2. ДІЛОВА ДОКУМЕНТАЦІЯ

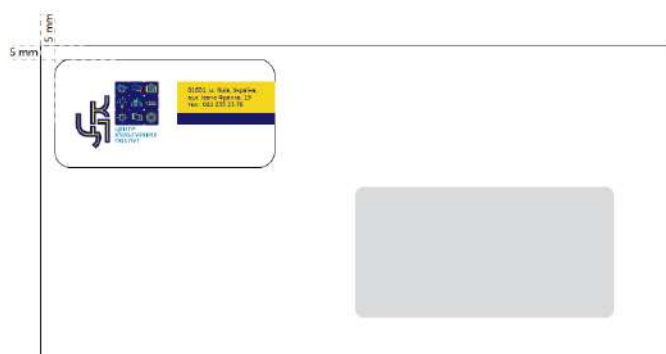


Конверти E65, C5
110x220 мм
162x229 мм.



КОРПОРАТИВНІ СТАНДАРТИ 2. ДІЛОВА ДОКУМЕНТАЦІЯ

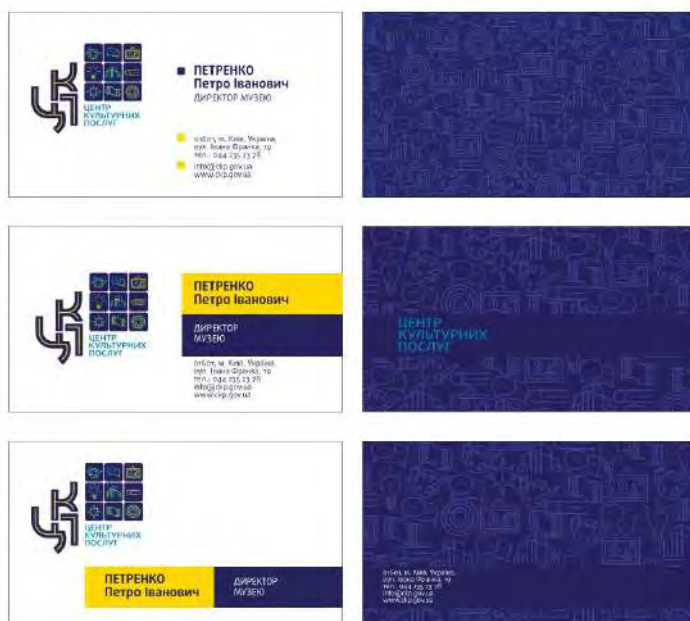
Наліпка на конверт
77x37,5 мм.



КОРПОРАТИВНІ СТАНДАРТИ 2. ДІЛОВА ДОКУМЕНТАЦІЯ

Сертифікат А4
210x297 мм.

КОРПОРАТИВНІ СТАНДАРТИ 2. ДІЛОВА ДОКУМЕНТАЦІЯ

Візитна картка
90x50 мм.

КОРПОРАТИВНІ СТАНДАРТИ 2. ДІЛОВА ДОКУМЕНТАЦІЯ

Візитна картка структурного підрозділу
100x70 мм.



КОРПОРАТИВНІ СТАНДАРТИ 2. ДІЛОВА ДОКУМЕНТАЦІЯ

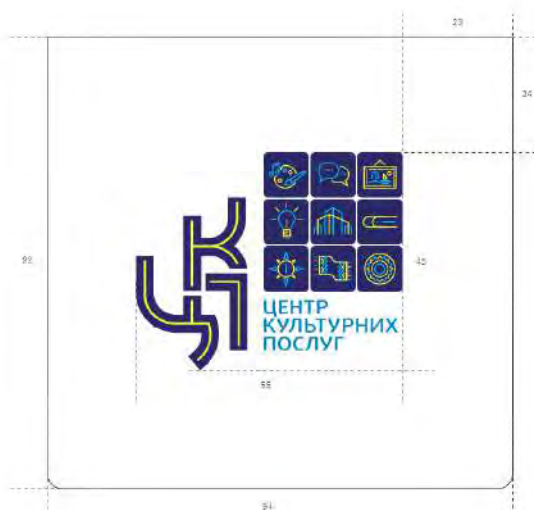
Бейдж
86x54 мм.



КОРПОРАТИВНІ СТАНДАРТИ 3. ОФІСНІ НОСІЇ КОРПОРАТИВНОГО СТИЛЮ

Щоденник
142x203мм.

КОРПОРАТИВНІ СТАНДАРТИ 3. ОФІСНІ НОСІЇ КОРПОРАТИВНОГО СТИЛЮ

Пластиковий бокс для паперу
для нотаток
94x94x92 мм.

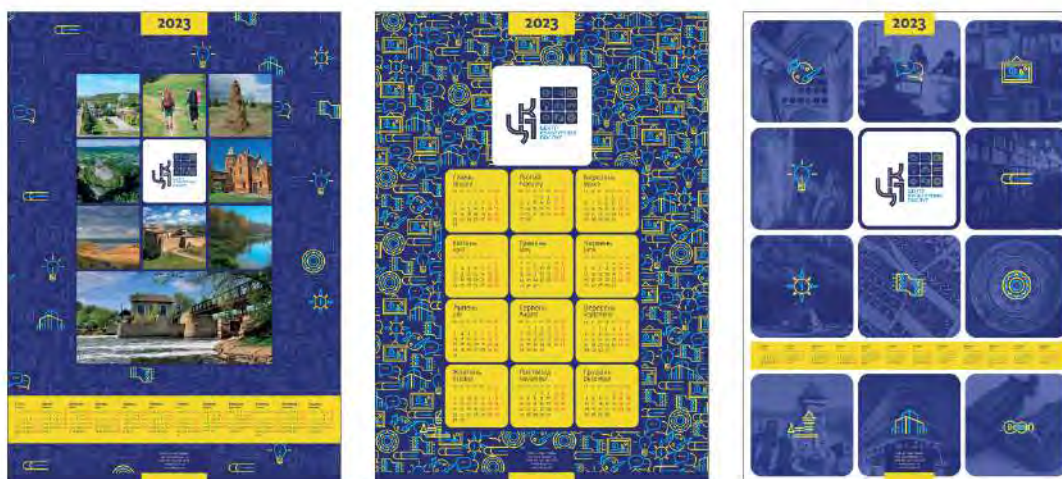
КОРПОРАТИВНІ СТАНДАРТИ 3. ОФІСНІ НОСІЇ КОРПОРАТИВНОГО СТИЛЮ

Настінний календар перекидний А2
420x594 мм.



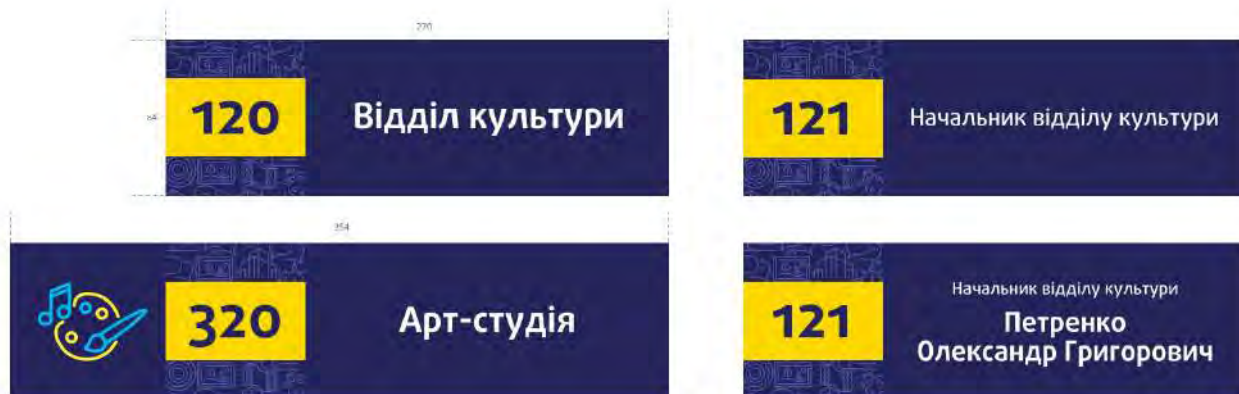
КОРПОРАТИВНІ СТАНДАРТИ 3. ОФІСНІ НОСІЇ КОРПОРАТИВНОГО СТИЛЮ

Настінний календар А1
594x841 мм.



КОРПОРАТИВНІ СТАНДАРТИ 3. ОФІСНІ НОСІЇ КОРПОРАТИВНОГО СТИЛЮ

Таблички
84 x 270 мм
84 x 354 мм.



КОРПОРАТИВНІ СТАНДАРТИ 3. ОФІСНІ НОСІЇ КОРПОРАТИВНОГО СТИЛЮ

Інформаційно-рекламна
конструкція (інтер'єр)
(ständer)
1000x600 мм.

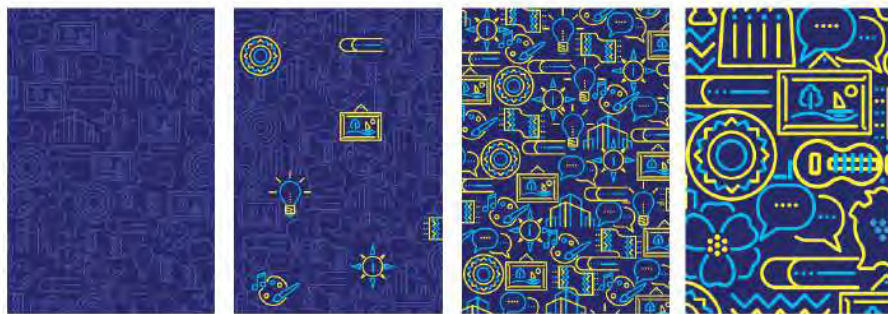


КОРПОРАТИВНІ СТАНДАРТИ 7. ЗОВНІШНІ НОСІЇ ЕЛЕМЕНТІВ КОРПОРАТИВНОГО СТИЛЮ

Сіті-лайт загальний
1200x1800 мм.

КОРПОРАТИВНІ СТАНДАРТИ 7. ЗОВНІШНІ НОСІЇ ЕЛЕМЕНТІВ КОРПОРАТИВНОГО СТИЛЮ

Патерни



Додаткові кольори

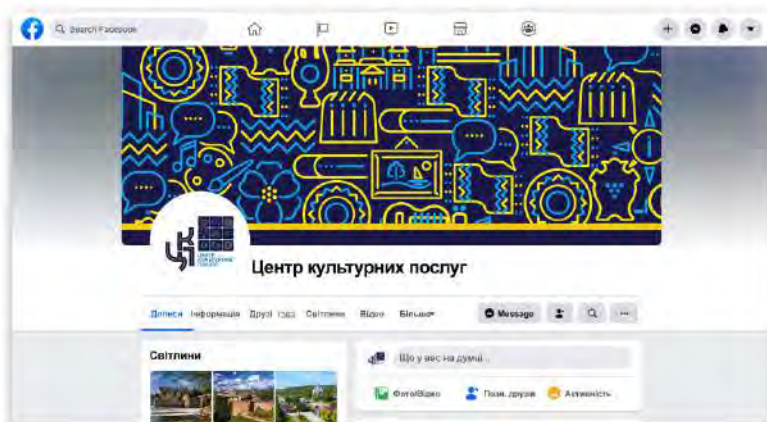
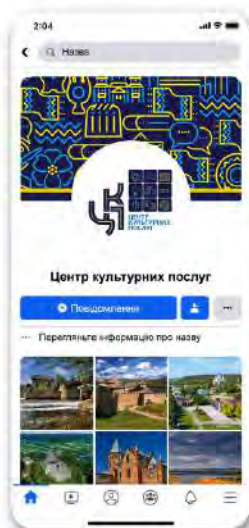


cmYk	c85 m80 y5 k0	c5 m10 y100 k0
web	# 494591	# f9d900
rgb	49 45 91	f9 d9 00



КОРПОРАТИВНІ СТАНДАРТИ 5. МЕДІЙНА РЕКЛАМА

Шаблон оформлення сторінки у соціальних мережах (Facebook)



КОРПОРАТИВНІ СТАНДАРТИ 7. ЗОВНІШНІ НОСІЇ ЕЛЕМЕНТІВ КОРПОРАТИВНОГО СТИЛЮ

Вивіска



6.2. Алгоритм розробки унікального бренду Центру культурних послуг громади

Звертаємо Вашу увагу, що у підрозділі 6.1 представлено особливості формування та вимоги до використання універсального бренду Центру культурних послуг, а саме розділ містить принципи дизайнерських рішень, дотримання яких є обов'язковим при використанні універсального бренду ЦКП:

- розмір та колір знаку;
- колір;
- декоративні елементи;
- розмір та колір шрифтів;
- розміщення та розмір фотосюжетів;
- композиційні рішення позицій.

Використовуючи запропоновані зразки дизайну універсального бренду ЦКП при текстовому наповненні ділової документації та реклами: адреси, контактні дані, банківські реквізити, назви посад, структурних підрозділів, зміст заходів, імені, прізвища тощо - слід використовувати чітко визначені в підрозділі 6.1. шрифти (назва, характер, розмір, колір).

Фірмовий знак універсального бренду ЦКП необхідно використовувати виключно у фірмових кольорах і виключно на білому тлі, незалежно від техніки і матеріалів відтворення, а також поліграфічних технологій.

Плашка. Для використання на носіях з неоднорідним або кольоровим фоном вводиться таке поняття як плашка. Плашки під фірмовим знаком у відображено лише у трьох видах – квадрат, квадрат з заокругленими кутами, та квадрат чи прямокутник два нижні кути якого заокруглено.

Фірмова шрифтова гарнітура обов'язкова для використання - **DaxlinePro**. Всі коригування позиції універсального бренду ЦКП здійснюється в програмах векторної графіки Adobe Illustrator або CorelDraw, для обробки і використання фотозображень рекомендується використовувати програму растрової графіки Adobe Photoshop.

Бред-бук фірмового стилю для Центрів культурних послуг (інструкція до використання) наведено в **Додатку 12**.

Версія для завантаження та використання фірмового знаку та корпоративного стилю Центрів культурних послуг



Режим електронного
доступу за посиланням:
<https://bit.ly/3Q2Eatf>



Разом з тим, рекомендовано, щоб універсальний бренд ЦКП був лише тимчасовим у використанні, а кожна громада розробила свій власний, унікальний бренд ЦКП, який базуватиметься на її традиціях, культурних ресурсах, локальній ідентичності, унікальних місцевих родзинках. Це допоможе громадам відділити себе від загальної маси, персоналізуватися і заявити про себе на національному, а може і міжнародному рівнях, залучити туристів, нові інвестиції, а також сприятиме промоції локальних продуктів, зокрема створених на базі ЦКП, на регіональний та національний рівень.

Для того щоб розробити свій унікальний бренд ЦКП громада має:

1. Вивчити свої ресурси: географічні особливості, історію, культурну спадщину і культурні ресурси, традиції, зокрема традиції ведення побуту тощо. Сюди ж доцільно залучити результати соціологічних досліджень, підготовлених в ході розроблення змістовного наповнення ЦКП (див. розділ 7), а також проаналізувати інформаційне поле громади та думки її мешканців щодо особливостей роботи ЦКП (що подобається, що не подобається, що можна покращити або змінити, як посилити позицію ЦКП в місцевому розвитку громади, зокрема економічному);
2. Визначити цілі, для яких використовуватиметься майбутній бренд ЦКП. Доцільно визначити не більше 4-х основних цілей, а всі інші встановити як супутні. Визначення цілей необхідне для подальшого пріоритезування елементів фірмового знаку унікального бренду ЦКП громади;
3. Визначити позитивні і негативні сторони, ідеї, особливості, які стосуються роботи ЦКП (нинішньої та майбутньої).
4. Структурувати всі позитивні ідеї, сильні сторони ЦКП та локальні ресурси, про які мова йшла в першому пункті, під визначені основні цілі, для яких створюється бренд ЦКП.

Після всіх підготовчих етапів, розуміючи ідейну і ціннісну ресурсну основу майбутнього унікального бренду ЦКП, бачення і думки жителів громади щодо роботи і цінності ЦКП в громаді, визначивши чіткі цілі для майбутнього бренду можна переходити до розроблення фірмового знаку, слогану, бренд-буку тощо.

Після того як буде розроблено унікальний бренд ЦКП громади з його фірмовим знаком, пропозиціями до використання тощо слід провести його обговорення, адже бренд має позитивно сприйматися всіма жителями громади, оскільки він частково є елементом формування позитивного іміджу та імені громади на регіональному та національному рівнях.

Зверніть увагу! Унікальний бренд ЦКП повинен нести цінності ЦКП та цінності громади! Відображати найкращі конкурентні переваги ЦКП та громади, в якій він знаходиться, викликати цікавість та привертати увагу.



7 АЛГОРИТМ СТВОРЕННЯ ЦЕНТРУ КУЛЬТУРНИХ ПОСЛУГ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ



Створенню ЦКП в територіальній громаді має передувати проведення певних підготовчих робіт, які допоможуть визначитись з реальною потребою у створенні ЦКП, місцем його розташування, змістовним наповненням та іншими факторами, що напряму впливатимуть на успішність його діяльності.

Слід звернути увагу, що приймати рішення стосовно того створювати ЦКП чи розвивати існуючі заклади культури – це власне повноваження органів місцевого самоврядування. Кожна громада має обрати свій шлях модернізації культурної інфраструктури, але з обов'язковим дотриманням вимог державних соціальних нормативів у сфері обслуговування закладами культури та послугами, які вони надають.

Державні стандарти та соціальні нормативи обслуговування закладами культури та послугами, які вони надають (чинні станом на травень 2022 р.):

1. Державні соціальні нормативи забезпечення населення публічними бібліотеками в Україні, затверджені постановою Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 р. № 72;
2. Нормативи забезпечення населення клубними закладами, затверджені постановою Кабінету Міністрів України від 12 листопада 1998 р. № 1775;
3. Державний стандарт надання безоплатних послуг клубними та бібліотечними закладами культури державної та комунальної форм власності, затверджений наказом Міністерства культури України від 15 жовтня 2013 р. № 983;
4. Нормативи мінімальної кількості міських і сільських кіновидовищних закладів, затверджені наказом Міністерства культури і мистецтв України від 08 серпня 1997 р. № 423.

Весь алгоритм створення ЦКП в територіальній громаді в загальному можна розділити на декілька стадій:

I. Початковий етап

II. Аналітичний етап

III. Організаційно-комунікаційний етап

IV. Організаційно-правовий та будівельний етап

Детальна схема покрокових дій за кожним із вище названих етапів наведена в кінці цього розділу.

I. Початковий етап

Ефективність роботи будь-якої організації (установи, закладу) чи підприємства будь-якої форми власності залежить від чотирьох основних факторів:

- наявність професійних кадрів (персоналу);
- комфортна інфраструктура зі зручним для клієнтів / споживачів / відвідувачів територіальним розташуванням;
- актуальне змістовне наповнення (види товарів, робіт, послуг, які надаються);
- управлінська та фінансова спроможність засновника та/або органу управління.



Для опрацювання цих та інших факторів і питань щодо створення ЦКП в територіальній громаді рекомендовано на початковому етапі створити робочу групу, яка буде відповідальна за повний аналітичний, організаційний та комунікаційний супровід процесу створення ЦКП в територіальній громаді. Для забезпечення принципів відкритості, прозорості та підзвітності діяльності органів місцевого самоврядування до складу робочої групи слід включити представників різних соціальних груп жителів громади (управлінців сфери культури, місцевих депутатів, працівників закладів культури, членів молодіжної ради, громадських активістів, жінок з малолітніми дітьми, підлітків (шкільний актив), представників місцевого бізнесу тощо). Не рекомендується, щоб кількість членів робочої групи перевищувала 15 – 17 осіб.

Робоча група, опираючись на схему покрокових дій створення ЦКП, яка наведена в кінці цього розділу, має розробити календарний план-графік створення ЦКП в територіальній громаді і далі працювати відповідно до цього плану.

II. Аналітичний етап

На цьому етапі **робоча група має вивчити існуючий стан сфери культури в громаді та проаналізувати її ресурсний потенціал, спроможність громади створити ЦКП, потенційні групи цільової аудиторії ЦКП та їх запит на культурні і суміжні до них послуги, після чого визначитися із найоптимальнішим способом створення ЦКП в громаді.**

Для виконання вище названих завдань щодо **вивчення ресурсного потенціалу і спроможності громади** робочій групі слід скористатися покроковими рекомендаціями та формами збору необхідної на цьому етапі інформації, наведеними в частині «Підготовчий етап» підрозділу 4.3. Особливості **профілювання громади** та визначення ключових цільових аудиторій ЦКП наведено в підрозділі 1.4. В свою чергу, запит ключових цільових аудиторій ЦКП на певні види послуг доцільно вивчити шляхом проведення анкетування (онлайн чи офлайн) серед представників кожної з визначених цільових аудиторій (у випадку дітей до 14 років – серед їх батьків). Орієнтовна анкета представлена в **Додатку 16**. Зверніть увагу, для репрезентативності даних необхідно опитати орієнтовно 3% населення громади (частини громади, яку буде обслуговувати ЦКП) з гендерним розподілом 50% жінки, 50% чоловіки.

При визначенні **способу створення ЦКП**, плануванні його територіального розміщення, крім рекомендацій, наведених в підрозділі 4.3., доцільно вже на стадії аналітичного етапу створення ЦКП врахувати також й інші фактори. Наприклад:

- наявність регулярного транспортного сполучення між населеним пунктом, де створюється ЦКП, та іншими населеними пунктами територіальної громади важливе не тільки з позиції доступності послуг для споживача, а й тому що ЦКП може бути методичним центром для всіх інших закладів культури громади, тож транспортне сполучення є важливим для сталого функціонування всієї мережі;

- приміщення ЦКП має бути ефективним в частині подальшого утримання та мати всі умови для надання якісних послуг. Під час вибору приміщення, особливу увагу слід приділити загальному стану приміщення, зокрема наявності водопостачання, опалення, каналізації, якісної електромережі тощо. Рекомендовано обирати приміщення де є можливість створення великих відкритих просторів, де можуть розміщуватись читальні зали, коворкінги, танцювальні зали конференц-зали тощо. В разі відсутності приміщення, яке підходить для налагодження ефективної роботи ЦКП та може бути, за потреби, модернізовано, рекомендовано планувати будівництво нового приміщення, яке буде відповідати всім запитам населення щодо наявності послуг та відповідного комфорту. Під час обрання приміщення варто одразу розрахувати вартість його утримання та узгодити його з бюджетом громади. Окрему увагу рекомендовано **приділити питанням безпеки**, які актуалізувались з початком повномасштабного російського військового вторгнення в Україну, та **передбачити** наявність **укриття в приміщенні ЦКП**.
- приміщення для ЦКП має бути придатним для подальшого зонування з метою організації злагодженої роботи всіх структурних підрозділів ЦКП. Адже бібліотечна зала може потребувати тиші, тоді як приміщення, де відбуваються заняття з вокалу або танців, можуть створювати додатковий шум. Тож варто одразу передбачити окремі частини ЦКП, які потребуватимуть шумоізоляції, та можливість зонування, яке мінімізує ймовірність виникнення проблем функціонування різних структурних підрозділів.
- доступність ЦКП та його послуг для осіб з інвалідністю та маломобільних груп населення. Тут важливо врахувати не лише інфраструктурну компоненту, як наявність пандусів, ліфтів та розмірів дверних отворів, а й задоволення потреб людей з вадами слуху та зору. ЦКП має бути взірцем безбар'єрного простору в територіальній громаді, до якого мають доступ всі без виключення соціальні групи жителів.
- прилегла територія біля ЦКП має бути придатною для створення там відкритого сучасного простору: територія навколо ЦКП має бути облаштована не тільки зеленими насадженнями, лавочками, урнами для сміття та освітленням, а й, за можливості, системою відеонагляду, дитячим майданчиком, майданчиком для проведення літніх заходів на відкритому повітрі, малою вуличною сценою тощо.

За результатами аналітичного етапу робоча група повинна мати чітке розуміння способу створення та місця територіального розміщення ЦКП в громаді, цільової аудиторії цього ЦКП та послуг, які хоче бачити в ЦКП ця цільова аудиторія, чітке розуміння ресурсів, необхідних для надання цих та інших послуг в ЦКП які є в громаді та над залученням чи створенням яких, треба попрацювати, а також розуміння ризиків і можливостей, які виникнуть в процесі чи по завершенню створення ЦКП.



III. Організаційно-комунікаційний етап

На цьому етапі **робоча група має узгодити своє бачення майбутнього ЦКП із баченням жителів громади та підготувати Концепцію ЦКП, обрати архітектурну модель ЦКП, визначити змістовне наповнення ЦКП та його організаційно-управлінську структуру, розробити бізнес-модель ЦКП.**

Для виконання завдань щодо **вибору архітектурної моделі ЦКП, змістовного його наповнення** та узгодження бачення майбутнього ЦКП серед різних соціальних груп жителів громади робочій групі слід скористатися покроковими рекомендаціями та формами збору необхідної на цьому етапі інформації, наведеними в частині «Прикладний етап» підрозділу 4.3, а також матеріалами підрозділу 4.2.

Особливості **формування організаційно-управлінської структури ЦКП** наведено в підрозділі 3.2. Організаційно-управлінську структуру ЦКП доцільно розробляти з урахуванням матеріалів, зібраних і підготовлених в ході аналітичного етапу, але виключно за результатами фокус-групових дискусій і стратегічної сесії, про які, власне, і йде мова в підрозділі 4.3.

Концепцію ЦКП слід розробляти одночасно з розробленням організаційно-управлінської структури ЦКП. Концепція ЦКП має містити мету роботи ЦКП, його місію, візію, цінності та ролі, які він виконує в громаді, цілі діяльності ЦКП та завдання за кожною з цілей, функціональні особливості, дані про групи цільової аудиторії, послуги тощо. Інформацію, необхідну для визначення кожного з цих елементів Концепції ЦКП, можна знайти в Розділі 1.

Після розробки організаційно-управлінської структури ЦКП та концепції ЦКП, доцільно розробити бізнес-модель ЦКП, адже досить важливо саме на організаційно-комунікаційному етапі розуміти яким чином буде функціонувати ЦКП в громаді. Алгоритм розробки бізнес-моделі ЦКП та відповідні рекомендації наведено в підрозділі 5.1.

Після виконання окреслених вище завдань слід провести **широке громадське обговорення** обраного варіанту моделі ЦКП, його змістовного наповнення, розробленої організаційно-управлінської структури та Концепції ЦКП. Уточнення щодо процедури громадського обговорення наведено в частині «Підсумковий узагальнюючий етап» підрозділу 4.3.

Рекомендовано в період громадського обговорення також провести **перемовини з представниками бізнесу**, що працює на території громади чи зацікавлений в інвестуванні у громаду, представивши їм проект бізнес-моделі ЦКП. В ході цих переговорів можна знайти партнерів, що зможуть долучитись як до безпосереднього створення ЦКП, так і запропонувати свої послуги в ЦКП, наприклад, створення кав'ярні, фітнес-центру, книжкового або канцелярського магазину тощо.

Результатом організаційно-комунікаційного етапу мають стати узагальнені (за результатами громадського обговорення) і готові для подальшого впровадження: чітко визначена архітектурна модель ЦКП, його змістове наповнення, організаційно-управлінська структура, чітко визначена бізнес-модель майбутнього ЦКП та його Концепція.

IV. Організаційно-правовий та будівельний етап

На цьому етапі **робоча група має розробити ряд нормативно-правових документів**, необхідних для функціонування ЦКП, **місцева рада має прийняти ряд рішень** пов'язаних зі створенням та будівництвом / ремонтом будівлі ЦКП, власне **слід провести будівництво чи ремонт, зареєструвати ЦКП як юридичну особу тощо**.

На схемі в кінці цього розділу викладено логічну послідовність кроків організаційно-правового та будівельного етапу створення ЦКП. В цій же частині надано опис окремих важливих моментів за кожним кроком, дотримання і виконання яких необхідне для вдалої організації і виконання роботи зі створення ЦКП.

Базуючись на результатах напрацювань і узагальнень, отриманих в ході виконання робіт на попередніх етапах далі слід **визначитися із організаційно-правовою формою господарювання**, зокрема буде це комунальний заклад чи комунальне підприємство. Порівняння переваг і недоліків між цими формами господарювання для ЦКП наведено в підрозділі 3.2. Після вибору форми господарювання слід **визначитися із назвою ЦКП**. Рекомендації щодо правильного підбору назви ЦКП також можна знайти в підрозділі 3.2.

Далі робоча група має підготувати проект статуту ЦКП та проект рішення місцевої ради про створення ЦКП та затвердження його статуту. Рекомендації щодо підготовки цих документів також можна знайти в підрозділі 3.2., а приклади цих нормативно-правових документів можна переглянути у додатках до цього посібника, зокрема статут ЦКП – **Додаток 1**, рішення про створення ЦКП – **Додаток 2.1**, рішення про створення ЦКП шляхом реорганізації існуючого закладу культури – **Додаток 2.2**.

Після розробки проектів цих документів **місцева рада має прийняти рішення про створення ЦКП, затвердження його статуту**, визначення відповідальної особи за здійснення заходів **щодо державної реєстрації юридичної особи ЦКП**, а також місцева рада має **затвердити відповідні видатки з місцевого бюджету** територіальної громади на відповідний бюджетний період **для створення та організації функціонування ЦКП**.

Всі подальші кроки організаційно-правового та будівельного етапу створення ЦКП можуть здійснюватися паралельно (одночасно).

Подальшими кроками мають стати: здійснення процедури **державної реєстрації юридичної особи ЦКП**, виготовлення **проектної документації** на будівництво / ремонт



будівлі ЦКП, **проведення будівельних робіт та введення об'єкта (будівлі ЦКП) в експлуатацію.**

Проектна документація для об'єктів будівництва готується відповідно до вимог Порядку затвердження проектів будівництва і проведення їх експертизи, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 11 травня 2011 р. № 560 (Офіційний вісник України, 2011 р., № 41, ст. 1674).

Одночасно з роботами щодо будівництва робоча група має організувати **проведення конкурсного відбору на посаду директора ЦКП, підготувати** та подати на затвердження **положення про структурні підрозділи ЦКП**, перелік яких вже визначено на попередніх етапах при розробці організаційно-управлінської структури ЦКП, **посадові інструкції працівників ЦКП, правила користування бібліотекою, штатний розпис, правила внутрішнього трудового розпорядку** тощо. Рекомендації щодо розроблення деяких з цих видів документів наведено в підрозділі 3.2. Крім того, приклади положень про структурні підрозділи ЦКП наведено в **Додатках 3.1.-3.4.**, а приклади посадових інструкцій – в **Додатках 4.1.-4.4.**

При розробці штатного розпису варто взяти до уваги інформацію щодо назв посад у ЦКП та оплати праці за цими посадами, наведену в підрозділі 3.2.

Після підготовки всіх цих документів, а також введення в експлуатацію будівлі ЦКП слід **подати на затвердження** місцевій раді **графік роботи ЦКП**. Приклад такого рішення наведено в **Додатку 2.3**. Графік роботи має бути гнучким, а години роботи не мають співпадати з годинами роботи переважної частини жителів громади. Також рекомендовано забезпечити роботу ЦКП у суботу та неділю, визначивши вихідними днями інші дні тижня.

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

Для організації ефективної роботи рекомендовано створити систему оцінювання роботи працівників ЦКП, зокрема із використанням системи анонімного опитування відвідувачів ЦКП щодо задоволеності якістю послуг та за результатами аналізу виконання поставлених завдань. Можливо слід розглянути можливість встановлення для працівників показників ефективності роботи на рік з подальшою оцінкою досягнення цих показників, а також проводити опитування серед працівників щодо умов і особливостей їх праці.

На організаційно-правовому та будівельному етапі також рекомендовано **включити інформацію про його діяльність та перспективи розвитку до стратегічні документів розвитку** територіальної громади, як то Стратегія соціально-економічного розвитку громади, плани заходів щодо розвитку громади, програми розвитку культури в громаді тощо.

Схема покрокових дій створення Центру культурних послуг в територіальній громаді

I. Початковий етап

1. Створення робочої групи.

II. Аналітичний етап

1. Аналіз ресурсного потенціалу громади;
2. Аналіз спроможності (управлінської, фінансової, кадрової) громади;
3. Визначення слабких і сильних сторін, ризиків та можливостей (SWOT-аналіз) щодо створення ЦКП в громаді;
4. Профілювання громади та визначення ключових груп цільової аудиторії ЦКП;
5. Вивчення запиту представників визначених груп цільової аудиторії ЦКП на культурні і суміжні до них послуги (анкетування);
6. Визначення способу створення ЦКП (нове будівництво/ реорганізація існуючого закладу культури).

III. Організаційно-комунікаційний етап

1. Соціологічне дослідження (фокус-групова робота, стратегічна сесія) запиту населення на створення ЦПК і види та напрями його діяльності;
2. Розробка організаційно-управлінської структури ЦКП;
3. Розробка концепції ЦКП;
4. Розроблення бізнес-моделі ЦКП;
5. Громадське обговорення організаційно-управлінської структури, бізнес-моделі та концепції ЦКП, їх актуалізація за результатами громадського обговорення.

IV. Організаційно-правовий та будівельний етап

1. Вибір організаційно-правової форми господарювання ЦКП;
2. Розроблення статуту ЦКП;
3. Прийняття рішення місцевою радою про створення ЦКП та затвердження його статуту;



4. Затвердження місцевою радою видатків з місцевого бюджету на створення і функціонування ЦКП;
5. Здійснення процедури державної реєстрації юридичної особи ЦКП;
6. Виготовлення проектної документації;
7. Проведення будівельних робіт та введення об'єкта будівництва (будівля ЦКП) в експлуатацію;
8. Оголошення та проведення конкурсного відбору на посаду директора ЦКП;
9. Розроблення та затвердження положень про структурні підрозділи ЦКП, посадових інструкцій, штатного розпису, правил користування бібліотекою ЦКП, правил внутрішнього трудового розпорядку тощо;
10. Прийняття рішення місцевою радою про затвердження графіку роботи ЦКП;
11. Внесення змін (за потреби) до стратегічних та/або програмних документів розвитку громади.



8 ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ І ТЕРМІНИ



Брендбук – це документ, в якому описано всі елементи та особливості використання конкретного бренду, починаючи з його філософії, концепції, деталізації стандартів візуального стилю, закінчуючи прикладами способів компонування різних елементів логотипу тощо.

Гуманітарна сфера (сфера гуманітарної політики) – це сукупність напрямів державної політики, де основним принципом є людиноцентричність, основним бенефіціаром – людина, а вся діяльність спрямована на зміцнення і розвиток людського капіталу, через стимулювання інтелектуального, творчого розвитку особистості, реалізацію її духовного і креативного потенціалу, збереження та розвиток загальнолюдських, загальноцивілізаційних, національних цінностей, що в сукупному результаті створює підґрунтя для зростання можливостей самореалізації людини, її добробуту, освіченості, безпеки, здоров'я та духовності.

Заклад культури – юридична особа, основною діяльністю якої є діяльність у сфері культури, або структурний підрозділ юридичної особи, функції якого полягають у провадженні діяльності у сфері культури (пункт 5 частини першої статті 1 Закону України «Про культуру»).

Змістовний модуль ЦКП – це логічно виділена та тематично цілісна окрема структурна одиниця, яка має чітко визначену роль, функцію та завдання за окремим напрямом культурної або суміжної до культурної (гуманітарної) діяльності.

Культурна діяльність – творча, господарська, наукова, бібліотечна, інформаційна, музейна, освітня, культурно-дозвілєва та розважальна діяльність, спрямована на створення, тиражування, розповсюдження, демонстрування, популяризацію, збереження і використання культурних благ та культурних цінностей для задоволення культурних потреб громадян (пункт 4 частини першої статті 1 Закону України «Про культуру»).

Культурна послуга – дії фізичних та/або юридичних осіб, які провадять культурну діяльність, спрямовані на задоволення культурних, інтелектуальних потреб людини, забезпечення творчого, духовного розвитку особистості, що мають визначену вартість та споживаються в процесі надання (виконання) цих дій (пункт 61 частини першої статті 1 Закону України «Про культуру»).

Культурно-ресурсний потенціал громади – це сукупність ресурсів матеріальної та нематеріальної культурної спадщини, культурної інфраструктури, культурних практик, митців та мистецьких колективів (професійних та аматорських), інших діячів сфери культури та мистецтва, результатів їх діяльності, їх територіальних поєднань, які можуть бути безпосередньо використані для розвитку сфери культури громади та задоволення потреб населення в якісних культурних послугах.



Локальна ідентичність – усвідомлене людиною відчуття приналежності до локальної спільноти (територіальної громади), яка характеризується низкою унікальних рис і явищ – історією, культурою, традиціями, менталітетом, стилем життя і веденням господарства, системою цінностей і оцінок, стійкістю, спроможністю, суб'єктністю тощо.

Національна ідентичність – усвідомлене людиною відчуття приналежності до національної спільноти на основі спільної системи цінностей і потреб, що виражається через стійкий емоційний зв'язок, який формується у результаті сформованої системи уявлень щодо історії, традицій, культури, мови, політики, а також визнання і повагу до національних символів і святинь.

Соціальна згуртованість – нематеріальне явище, що проявляється у наявності спільних цінностей, ідей, і сильних соціальних зв'язків у суспільстві (його частині), що разом формує серед його членів довіру один до одного та до владних інституцій і через спільнодію та діалог сприяє забезпеченню добробуту усіх членів спільноти, мінімізуючи нерівність у розвитку і уникаючи маргіналізації людей.

Центр культурних послуг – це багатофункціональний заклад культури, що має зручне розташування для відвідування жителями територіальної громади/суміжних територіальних громад, забезпечений кваліфікованими кадрами, має сучасну матеріально-технічну базу та спроможний забезпечувати надання комплексу культурних послуг, консультаційної, інформаційної допомоги, доступ до користування приміщеннями та обладнанням для творчості, неформального навчання та спілкування жителів територіальної громади з урахуванням чисельності, вікового, статевого, національного, соціального, професійного складу населення, мінімальних стандартів забезпечення населення культурними послугами (стаття 23 Закону України «Про культуру»).

СПИСОК СКОРОЧЕНЬ

ДФРР – Державний фонд регіонального розвитку

МКІП – Міністерство культури та інформаційної політики України

МТД – міжнародна технічна допомога

ОМС – органи місцевого самоврядування

ТГ - територіальна громада

ЦКП - центр культурних послуг