

**ЗАТВЕРДЖЕНО**



**Керівник**

**Державного управління справами**

**Ігор ЛИСИЙ**

*18.03.2025*

*(підпис)*

**ЛИСТ ОЧІКУВАНЬ ВЛАСНИКА**

Державне підприємство «Національний культурно-мистецький та музейний  
комплекс «Мистецький арсенал»

*(Код згідно ЄДРПОУ 33403498)*

**на 2025 рік**

**м. Київ**

## **Цілі діяльності державного підприємства «Національний культурно-мистецький та музейний комплекс «Мистецький арсенал»:**

Діяльність ДП «НКММК «Мистецький арсенал» направлена на формування цілісного культурного та гуманітарного простору України, утвердження в суспільній свідомості ідеї сприйняття культури як запоруки цивілізаційної модернізації України в світі, представлення культурної спадщини України в європейському ландшафті та збереження та розвиток музейних і культурних цінностей.

Метою Мистецького арсеналу є: сприяти модернізації українського суспільства та інтеграції України до світового контексту, спираючись на ціннісний потенціал культури.

Задля цього: порушувати актуальні суспільні питання; налагоджувати продуктивні контакти з міжнародною спільнотою; знайомити з видатними явищами художньої й інтелектуальної культури та стимулювати їх розвиток.

Основними напрямками діяльності підприємства є виставкова діяльність, популяризація культурної спадщини, творів сучасного та класичного мистецтва, проведення культурно-мистецьких заходів, у тому числі фестивалів, конкурсів, творчих звітів та урочистостей, реставрація творів мистецтва, живопису антикваріату, створення та діяльність бібліотек, діяльність, спрямована на охорону культурної спадщини, зокрема реставрація пам'яток історії та архітектури, що знаходяться на території Комплексу, а також здійснення функції замовника під час виконання робіт по створенню (будівництву) музейного комплексу.

Окрім культурно-мистецької виставкової діяльності, підприємство надає організаційні послуги з проведення заходів за участю Президента України, урядовим установам та громадським організаціям, посольствам та представництвам іноземних держав в Україні, тощо.

Для цього Підприємство здійснює такі основні види діяльності:

82.30 Організування конгресів і торговельних виставок (основний)

91.02 Функціонування музеїв

58.11 Видання книг

90.01 Театральна та концертна діяльність

90.02 Діяльність із підтримки театральних і концертних заходів

90.03 Індивідуальна мистецька діяльність

47.61 Роздрібна торгівля книгами в спеціалізованих магазинах

73.11 Рекламні агентства

73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації

41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель

47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет

47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах

- 58.19 Інші види видавничої діяльності
- 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
- 63.99 Надання інших інформаційних послуг

#### **Основними цілями діяльності підприємства є:**

- 1) Постійно знайомити широкі аудиторії з явищами сучасної культури, визнаними експертними спільнотами, порушуючи при цьому актуальні суспільні питання
- 2) Виявити й зафіксувати найбільш значущі феномени української культури останніх десяти років та сьогодення
- 3) Стимулювати творчий розвиток і взаємодію різних мистецтв і культурних практик
- 4) Створити і постійно розширювати атмосферу свободи, креативної взаємодії та комфорту

#### **Фінансові цілі діяльності Підприємства**

Більша частина активів підприємства перебуває у стадії будівництва і реставрації, тому можливість отримання власних доходів від культурно-мистецької та музейної діяльності, а також надання організаційних та інших послуг все ще обмежена. Керівництво підприємства планує підтримувати прибуткову діяльність підприємства і у 2025 році та отримати фінансовий результат від діяльності до оподаткування у сумі 130,0 тис. грн, а чистий прибуток – 107,0 тис. грн. Збільшення рівня прибутковості може бути досягнуто лише за умови розширення власної культурно-мистецької діяльності та надання організаційних послуг, яке стане можливим у подальшому процесі розбудови комплексу «Мистецький арсенал», тобто в результаті реалізації державного інвестиційного проекту «Створення культурно-мистецького та музейного комплексу «Мистецький арсенал», і, зокрема, лише після закінчення війни.

Основними фінансовими цілями підприємства є отримання запланованого чистого прибутку виконання планового рівня рентабельності, платоспроможності та ліквідності а також планового обсягу платежів на користь держави, відрахування частини чистого прибутку, в розмірах, затверджених фінансовим планом підприємства на 2025 рік та отримання цільового бюджетного фінансування.

- Забезпечити мін 10 % надходжень від обсягу власних доходів Мистецького Арсеналу через систематичний фандрейзинг (в тому числі отриманих в негрошовій формі)
- Забезпечити мін 25 % обсягу власних доходів через послуги і продукти Мистецького арсеналу від загальної суми доходів підприємства.

### Операційні цілі діяльності Підприємства

На сьогодні головні активи підприємства – будівлі та територія – більшою частиною знаходяться на стадії реставрації, ремонту і пристосування. Тому ведення господарської діяльності обмежене частиною будівлі Старого арсеналу, яка на нині введена в експлуатацію.

Ще одним наслідком несприятливого економічного середовища стало зменшення обсягів передбачених бюджетних асигнувань на діяльність інституції, яке відбувалось систематично починаючи з 2020 року. Ідеться про різке скорочення фінансування, при якому інституції взагалі не виділено коштів на закупівлю першочергових предметів, матеріалів та послуг, необхідних для її належного функціонування і підтримання пам'ятки в належному стані. У 2021 році ситуація не змінилась, а навіть погіршилась, оскільки фінансування залишилось на рівні 2020 року, а рівень цін на товари і послуги значно виріс. Водночас мета діяльності Мистецького арсеналу полягає не у генеруванні прибутку, а в створенні публічного блага згідно з наведеним вище переліком, що прямо впливає на програмну і господарську діяльність підприємства. Відтак розвивати інституцію в умовах різкого й неочікуваного скорочення фінансування складно, а подекуди і неможливо. Зокрема, це утруднює міжнародну співпрацю та належне представлення української культури на міжнародній арені, оскільки така діяльність вимагає довгострокових фінансових зобов'язань на високому рівні. Це, у свою чергу, зменшує потенціал Мистецького арсеналу до забезпечення інтересів України через культуру.

Ще одним економічним тягарем, який впливає на розвиток інституції є наявність у Мистецького арсеналу заборгованості перед державним підприємством «ФІНАНСУВАННЯ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЕКТІВ» згідно з договорами безпроцентної позики у сумі 119,6 млн. гривень з терміном погашення її у 2025 році. У 2010 та 2011 роках між НКММК «Мистецький арсенал» та Державним підприємством «ФІНАНСУВАННЯ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЕКТІВ» було укладено два договори безпроцентної позики, кошти з яких було спрямовано на закупівлю робіт та послуг з будівництва та реставрації Старого арсеналу. Враховуючи показники фінансової діяльності підприємства дана позика була взята без будь-якого обґрунтування можливості її повернення, оскільки як і тоді, так і зараз зрозуміло, що підприємство не може самотужки повернути такі великі кошти у вказаний період часу.

Незважаючи на це, інституція продовжує пошук різних способів покращувати свою діяльність з метою виконання поставленої мети.

Підприємство постійно працює над збільшенням надання кількості послуг, підвищення продуктивності праці, покращення якості наданих послуг, оптимізацією ефективності використання ресурсів, забезпечення виконання обсягу капітальних інвестицій відповідно до фінансового плану на 2025 рік.

### ***Спонсорство і гранти***

ДП «Мистецький арсенал» продовжує роботу із залучення додаткових коштів для реалізації проектів. Зокрема, ДП «НКММК «Мистецький арсенал» регулярно подає заявки на всі доступні грантові конкурси.

У 2021-2024 роках укладено договори про надання грантів Німецьким культурним центром «Гетте-Інститут» при посольстві Федеративної Республіки Німеччина в Україні, Міжнародним фондом «Відродження», Європейським виконавчим агентством з питань науки та культури, благодійною організацією «Фонд родини Загорій» на реалізацію культурно-мистецьких заходів.

ДП «Мистецький арсенал» планує залучати і додаткове фінансування від комерційних спонсорів.

Намічена стратегія щодо максимального залучення інших небюджетних джерел фінансування залишається в пріоритеті і в 2025 році.

### **Нефінансові цілі діяльності Підприємства**

Мистецький арсенал не має аналогів в Україні та міг би вважатися велетенським надбанням для будь-якої іншої країни Європи. Частково конкуренцію можуть складати картинні галереї, арт-центри та музеї, а також культурно-просвітницькі лабораторії, центри та клуби, однак, разом із тим, жоден інший заклад у країні немає таких можливостей до інтеграції освітнього, наукового, мистецького, культурного та інших аспектів в рамках одного проекту як Мистецький арсенал.

Основними цільовими аудиторіями Мистецького Арсеналу є представники культурної індустрії (митці, художники, артисти), сучасного мистецтва та музейні працівники, органи державної та місцевої влади, письменники, інтелектуали, політичні діячі, дипломатичні установи, міжнародні організації та культурні центри, приватні підприємці та бізнесмени, видавництва, друкарні, громадський сектор, школярі, студенти, викладачі та вчителі, пенсіонери, діти дошкільного та молодшого шкільного віку з батьками, військовослужбовці, колекціонери, журналісти тощо. З точки зору загальних характеристик, типовий відвідувач Мистецького арсеналу – це жінка віком до 35 років із вищою освітою та середнім рівнем доходу.

Цілі ДП мають здебільшого нефінансовий характер (див. вище).

Діяльність інституції є соціально спрямованою та призводить до таких соціальних наслідків:

- Реалізація соціально-просвітницької функції.
- Надання можливості для розвитку суспільства через доступ до сучасних культурних продуктів та культурного надбання.
- Задоволення запиту суспільства на розвиток, нові знання, публічні дискусії та спілкування.
- Забезпечення місця для проведення дозвілля із родиною.
- Створення осередку, який інтегрує різні культурні практики, види мистецтва, спільноти, а також є місцем динамічного інтелектуального і мистецького життя.
- Створення платформи для взаємодії з міжнародною спільнотою з різних сфер: державна, культурна, громадська, молодіжна.
- Створення можливостей для реалізації дитячих освітніх заходів та програм, сприяння розвитку та інструментарію реалізації креативності.
- Долання ізоляваності через культурну дипломатію.
- Встановлення еталону та кращих прикладів (benchmarks) креативної індустрії, підтримка талантів і розвиток центру-флагману для культури в Україні.
- Розвиток інституції у сфері культури, з якого зможуть брати приклад та навчатись інші заклади – музеї, центри культури тощо.
- Збереження існуючих робочих місць та створення нових робочих місць для працівників з креативного сектора, суміжних та інших професійних сфер, включно із внутрішньо переміщеними особами (напр., управління, проектування, працівників із обліку та реєстрації експонатів, едукаторів тощо).

### *Діджиталізація*

Згідно з візією цифрової стратегії ДП «Мистецький арсенал»:

Мистецький арсенал доступний для різних аудиторій і стейкхолдерів та залишається на зв'язку навіть за фізичної недоступності своїх приміщень. У віртуальному просторі відбуваються як щоденні інституційні процеси і робота з об'єктами культурної спадщини, так і власне творча програмна робота для митців і для відвідувачів. Мистецький арсенал має професійну команду й необхідну інфраструктуру, щоб впроваджувати цифрові рішення, орієнтуючись на зміни форм та інструментів суспільної взаємодії й процеси цифрової трансформації в Україні та світі. Забезпечено надійне

функціонування систем збереження даних, впроваджено (за доцільності) електронний документообіг, модернізовано матеріально-технічну базу. Оцифровано й внесено в систему електронного обліку щонайменше 60% музейних предметів із колекції Мистецького арсеналу. Цифрові рішення лежать в основі внутрішньої роботи з колекцією (облік та управління колекцією, наукова і видавнича діяльність) і забезпечують зовнішній доступ цільових аудиторій та інтеграцію з національними та міжнародними реєстрами й платформами культурної спадщини. Мистецький арсенал пропонує спектр цифрових послуг відвідувачам у галереї та користувачам інтернету, щоб посилювати позитивні досвіди доступної взаємодії з мистецтвом і публічними інституціями культури. Цифрові програми є наскрізною і важливою компонентою програмної діяльності Мистецького арсеналу. Вони посилюють роботу з історією інституції, а також допомагають осмислювати актуальні явища та культурні практики. Цифрові програми ознайомлюють іноземну аудиторію з історичним досвідом і сучасністю України, і в такий спосіб зміцнюють суб'єктність України у світі. Інтеграція і взаємопосилення різних видів мистецтв присутні як в офлайн-, так і в онлайн-просторі. Цифрові програми допомагають скорочувати дистанцію між інституцією та аудиторіями і створювати такі взаємодії, які посилюють спроможність людини та суспільства осмислювати своє теперішнє і минуле та уявляти майбутнє.

Таблиця. Цільові показники ефективності Підприємства

|                                              | 2023                  | 2024                   | 2025            | 2026               | 2027               |
|----------------------------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------|--------------------|--------------------|
|                                              | Минулий рік<br>(факт) | Поточний<br>рік (план) | Плановий<br>рік | Плановий<br>рік +1 | Плановий<br>рік +2 |
| <b>ФІНАНСОВІ ПОКАЗНИКИ</b>                   |                       |                        |                 |                    |                    |
| <i>Основні фінансові показники</i>           |                       |                        |                 |                    |                    |
| <b>Коефіцієнти рентабельності:</b>           |                       |                        |                 |                    |                    |
| коефіцієнт рентабельності діяльності         |                       |                        |                 |                    |                    |
| коефіцієнт рентабельності операційних витрат |                       |                        |                 |                    |                    |
| коефіцієнт зростання операційних витрат      |                       |                        |                 |                    |                    |
| коефіцієнт рентабельності EBITDA             | -0,02                 | 0,03                   | 0,06            | 0,01               | 0,01               |

|                                                                |         |         |         |         |         |
|----------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| коефіцієнт рентабельності власного капіталу                    |         |         |         |         |         |
| коефіцієнт рентабельності активів                              |         |         |         |         |         |
| коефіцієнт зростання доходів                                   |         |         |         |         |         |
| <b>Коефіцієнти платоспроможності:</b>                          |         |         |         |         |         |
| коефіцієнт фінансової стійкості                                | 5,25    | 5,24    | 5,28    | 5,25    | 5,26    |
| коефіцієнт покриття EBITDA фінансових витрат                   |         |         |         |         |         |
| коефіцієнт відношення боргу до EBITDA                          | 35,51   | -29,85  | -16,63  | -38,01  | -38,01  |
| коефіцієнт відношення боргу до власного капіталу               |         |         |         |         |         |
| коефіцієнт відношення боргу до активів                         |         |         |         |         |         |
| <b>Коефіцієнти ліквідності:</b>                                |         |         |         |         |         |
| коефіцієнт поточної ліквідності                                | 0,09    | 0,09    | 0,09    | 0,06    | 0,06    |
| коефіцієнт швидкої ліквідності                                 |         |         |         |         |         |
| коефіцієнт абсолютної ліквідності                              |         |         |         |         |         |
| період обороту дебіторської заборгованості                     |         |         |         |         |         |
| період обороту кредиторської заборгованості                    |         |         |         |         |         |
| <b>Інші фінансові показники, тис. грн.</b>                     |         |         |         |         |         |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 10 260  | 7 700   | 10 000  | 10 100  | 10 200  |
| Собівартість реалізованої продукції (товарі, робіт, послуг)    | 34 636  | 34 865  | 35 004  | 35 110  | 35 300  |
| Валовий прибуток/збиток                                        | -24 376 | -27 165 | -25 004 | -25 010 | -25 100 |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |        |        |        |        |        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Усього витрат                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 48 911 | 51 129 | 51 928 | 51 933 | 52 028 |
| Усього доходів                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 48 946 | 51 165 | 52 058 | 52068  | 52 168 |
| Фінансовий результат до оподаткування                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 35     | 36     | 130    | 135    | 140    |
| Чистий фінансовий результат                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 29     | 30     | 107    | 111    | 115    |
| <i>Виплати на користь держави, тис. грн (включаються з метою моніторингу, крім дивідендів)</i>                                                                                                                                                                                                                                                         |        |        |        |        |        |
| <b>Податкові, разом, з них:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 12 738 | 13 421 | 14 626 | 14 700 | 14 760 |
| Податок на прибуток                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 25     |        |        |        |        |
| ПДВ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |        |        |        |        |        |
| Рентна плата                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |        |        |        |        |        |
| Інші                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 12 713 | 13 421 | 14 626 | 14 700 | 14 760 |
| <b>Неподаткові, разом, з них:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |        |        |        |        |        |
| Частина чистого прибутку/дивіденди                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |        |        |        |        |        |
| Інші                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |        |        |        |        |        |
| <i>Обсяги бюджетного фінансування, тис. грн</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |        |        |        |        |        |
| Напрями, цілі (у розрізі видатків споживання та видатків розвитку)                                                                                                                                                                                                                                                                                     |        |        |        |        |        |
| Забезпечення організаційних, економічних, фінансових та інших умов діяльності Президента України, Офіс Президента України та інших створених Президентом України консультативних, дорадчих та допоміжних органів і служб. (оплата праці і нарахування на заробітну плату, оплата послуг (крім комунальних), оплата комунальних послуг та енергоносіїв) | 33844  | 38379  | 37908  | 37908  | 37908  |
| <i>Обсяги квазіфіскальних операцій, тис. грн</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |        |        |        |        |
| [Найменування операцій (за видами квазіфіскальних операцій)***]                                                                                                                                                                                                                                                                                        |        |        |        |        |        |

|                                                                                         |          |          |          |          |          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Витрати, пов'язані із здійсненням виду діяльності                                       |          |          |          |          |          |
| Норма прибутку за видом діяльності (%)                                                  |          |          |          |          |          |
| Дохід, отриманий за видом діяльності                                                    |          |          |          |          |          |
| Кошти, передбачені на компенсацію Підприємству за видом діяльності***                   |          |          |          |          |          |
| Отримана Підприємством компенсація за видом діяльності                                  |          |          |          |          |          |
| Фінансовий результат за видом діяльності                                                |          |          |          |          |          |
| <b>ОПЕРАЦІЙНІ ПОКАЗНИКИ</b>                                                             |          |          |          |          |          |
| Обсяг власних доходів (тис. грн.)                                                       | 15 102,0 | 12 786,0 | 14 150,0 | 14 160,0 | 14 260,0 |
| Кількість культурних та виставкових проєктів ДП «НКММК «Мистецький арсенал», штук       | 12       | 10       | 11       | 11       | 11       |
| Дохід від залучених грантових, спонсорських та благодійних коштів (тис. грн.)           | 1 860,0  | 2 950,0  | 1 878,0  | 1 850,0  | 1 900,0  |
| <b>НЕФІНАНСОВІ ПОКАЗНИКИ</b>                                                            |          |          |          |          |          |
| Кількість предметів музейного фонду, штук                                               | 9 109,0  | 9 109,0  | 9 915,0  | 9 915,0  | 9 915,0  |
| Кількість оцифрованих предметів музейного фонду, що внесені до електронної бази, штук   | 50       | 100      | 220      | 320      | 420      |
| Кількість згадок в медіа про роботу підприємства (в т. ч. іноземні ЗМІ), одиниць        | 531      | 1350     | 1380     | 1430     | 1480     |
| Кількість відвідувачів заходів, проведених у ДП «НКММК «Мистецький арсенал» (тис. осіб) | 1 060,8  | 307,5    | 350,0    | 360,0    | 370,0    |
| з них:                                                                                  |          |          |          |          |          |

|                                |         |       |       |       |       |
|--------------------------------|---------|-------|-------|-------|-------|
| онлайн відвідувачі (тис. осіб) | 1 013,7 | 250,0 | 290,0 | 300,0 | 310,0 |
|--------------------------------|---------|-------|-------|-------|-------|

\* Зазначити найменування операцій для здійснення яких встановлені окремі вимоги, а також для яких ціноутворення відрізняється від ціноутворення на інші види діяльності, що здійснюються Підприємством.

\*\* Зазначити також нормативно-правовий акт, який встановлює окремі вимоги до здійснення Підприємством виду діяльності чи ціноутворення за видом діяльності.

\*\*\* У разі якщо компенсація з бюджету законом не передбачена, зазначити 0.

### Корпоративне управління

Підприємство дотримується вимог законодавства України що регулює його діяльність, включаючи Політику державної власності а також виконує рішення уповноваженого органу управління підприємства.

Дочірні підприємства відсутні.

Листом очікування власника пріоритети досягнення цілей не встановлено.

Наглядова рада не сформована.

Генеральний директор



Олеся ОСТРОВСЬКА-ЛЮТА