

Володимир Горин

д.е.н., професор, професор кафедри фінансів ім. С. І. Юрія,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

Денис Кіляр

студент гр. ФПФм-21,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

ПРОБЛЕМИ НЕБЮДЖЕТНОГО ФІНАНСУВАННЯ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВА В УКРАЇНІ

Практика залучення і використання небюджетних фінансових ресурсів закладами культури і мистецтва в Україні відображає суперечливу динаміку галузі, яка намагається поєднати збереження публічного характеру діяльності з освоєнням ринкових інструментів фінансового забезпечення. Аналіз реальної практики залучення закладами культури і мистецтва власних та альтернативних фінансових ресурсів виявляє конкретні форми, обсяги і проблеми такого фінансування. Під власними ресурсами у цьому контексті ми розуміємо кошти, отримані закладами культури від надання платних послуг за профілем роботи, а також господарських операцій з використанням майна. Незважаючи на те, що ці доходи у закладах державної та комунальної форми власності відображаються у бюджетній звітності як власні доходи бюджетних установ, вони залежать не від рішень органів публічної влади, а є наслідком організації і надання культурних та інших послуг. Альтернативні джерела фінансових ресурсів охоплюють такі канали надходження коштів, як грантова підтримка, спонсорське фінансування від фізичних осіб та бізнесу, участі у грантових програмах міжнародних організацій тощо. Кожне із джерел ресурсів має специфічну природу, вимагає окремих управлінських компетенцій і формує різні зобов'язання для закладу.

Найбільш стабільну і передбачувану складову небюджетних ресурсів для більшості закладів культури і мистецтва становлять власні надходження від надання платних послуг. До цієї групи належать насамперед доходи від продажу квитків на вистави, концерти, виставки і інші заходи, а також плата за надання супутніх послуг, які безпосередньо пов'язані з основною діяльністю закладу. Практика ціноутворення на квитки у вітчизняних закладах культури відображає складний баланс між прагненням до самофінансування основної діяльності й необхідністю забезпечення доступності культурних послуг для широких верств населення. У великих міських театрах і концертних залах вартість квитків нерідко диференціюється залежно від категорії місця, часу проведення заходу і його статусу. Відповідно, прем'єрні покази, виступи запрошених зірок або гастрольні вистави можуть коштувати значно дорожче за поточний репертуар. Ця практика дозволяє оптимізувати доходи від найбільш затребуваних заходів і одночасно зберігати доступні ціни на решту культурної програми, але вимагає розвинених маркетингових компетенцій і розуміння цінової еластичності попиту конкретної аудиторії.

Серед супутніх послуг, які генерують власні надходження, особливе місце займає організація роботи кафе, барів і ресторанів на території закладів культури.

Гастрономічна складова культурного відвідування на сьогодні стала невід'ємним елементом сучасного музею чи театру, а відвідувачі розглядають перерву або час після завершення культурної події як частину культурного досвіду. Звідси, кафе чи буфет є природним продовженням цього досвіду, а не лише місцем для того, щоб перекусити чи випити кави. Провідні вітчизняні музеї і театри, зокрема Національний художній музей України, Мистецький арсенал, Національна опера мають власні або орендні заклади громадського харчування, які приносять помітний дохід. Якість і концепція кафе при закладі культури розглядається як елемент загального брендингу. Тематично оформлений простір для відпочинку з відповідним меню стає самостійним приводом для відвідування і формує лояльну аудиторію, яка повертається не лише на конкретні заходи, а й просто для проведення часу в культурному просторі. Нові перспективи це джерело доходів закладів культури отримало у 2025 році із зняттям обмежень на їх організацію [3]. Важливою умовою надання цих послуг є те, що вони не мають перешкоджати реалізації статутної діяльності закладу культури (проведенню вистав, концертів, збереженню бібліотечних фондів та ін.).

Розширення переліку платних послуг для закладів культури і мистецтва також відкриває можливості для організації крамниць сувенірів і авторських виробів. У західній практиці це помітне джерело генерування власних доходів закладів культури. У розвиненому вигляді музейні крамниці перетворюються на магазини якісного дизайну і авторських репродукцій, де поряд зі стандартними сувенірами можна придбати книги, каталоги виставок, авторський мерчандайз, прикраси і предмети декору, натхненні колекцією музею. Окремі вітчизняні заклади культури успішно розвивають цей напрям господарської діяльності, зокрема Національний музей Тараса Шевченка, Львівська національна галерея мистецтв тощо. Однак потенціал цього напрямку генерування доходів закладів культури залишається нереалізованим для більшості регіональних інституцій, де крамниці або взагалі відсутні, або обмежуються стандартним набором сувенірної продукції без зв'язку з ідентичністю конкретного закладу.

Значні перспективи у контексті розширення власних доходів закладів культури має практика організації освітніх програм і майстер-класів. Заклади культури можуть реалізувати навчальні курси та майстер-класи з малярства, кераміки, театрального мистецтва, фотографії тощо з орієнтацією на різні вікові і соціальні групи. Зокрема, Мистецький арсенал у Києві, Pinchuk Art Centre, окремі муніципальні музеї та художні школи вже мають широку пропозицію освітніх програм, які генерують відчутний дохід і одночасно виконують важливу суспільну функцію залучення нових аудиторій до культурного простору. Однак в масштабах всієї країни така практика має одиничний характер, що спричиняє втрату потенційних доходів і збереження високого рівня залежності закладів культури від бюджетного фінансування. Між тим, освітні програми і майстер-класи є особливо перспективним напрямом диверсифікації джерел доходів для закладів культури місцевого значення, оскільки вимагають відносно невеликих початкових інвестицій і спираються на вже наявний кадровий потенціал. Крім цього, на сьогодні простежується тенденція до зростання інтересу суспільства до такого типу культурних заходів, люди готові платити за здобуття певних навичок і

змістовне проведення дозвілля у закладах культури, де вони отримують доступ до знань і навичок від визнаних фахівців.

Натомість, значного поширення серед вітчизняних закладів культури як спосіб монетизації наявної інфраструктури набула практика здавання в оренду приміщень і площ для проведення корпоративних і приватних заходів. Маєтки, зали, внутрішні двори і галереї закладів культури виступають привабливими майданчиками для проведення корпоративів, весіль, презентацій, банкетів і інших заходів, додають їм статусності та оригінальності. Практика event-оренди більшою мірою поширена у великих міських закладах, наприклад Жовтневому палаці у Києві, Українському домі, провідних театрах і музеях. Водночас цей вид діяльності у закладах культури потребує збереження балансу між комерційною активністю й реалізацією культурної місії інституції, а порушення режиму збереження мистецьких колекцій чи створення перешкод для основної роботи є взагалі неприйнятними. Тому більшість закладів культури мають виробити внутрішні правила щодо умов і часових рамок проведення комерційних заходів, вимог до їхнього характеру і рівня відповідності профілю закладу.

Характерною рисою діяльності закладів культури державної і комунальної власності є їх інформаційна закритість у частині фінансових результатів роботи. Так, на офіційних веб-сторінках Тернопільського обласного академічного театру ім. С. Крушельницької, Тернопільської обласної філармонії, провідних обласних музеїв взагалі відсутні дані про обсяги їхнього фінансування. Вибіркові дані щодо окремих закладів культури представлені на веб-сторінці Тернопільської обласної ради, однак вони не мають регулярного характеру. Між тим, обмежені дані все ж дають можливість оцінити роль доходів від платних послуг у складі сукупних обсягів фінансових ресурсів закладів культури. Зокрема, дані табл. 1 свідчать, що надходження від господарської діяльності Тернопільської обласної бібліотеки для дітей порівняно з обсягами бюджетних асигнувань залишаються вкрай мізерними. Помітно, що витрати на організацію надання платних послуг у цьому закладі культури у кілька разів перевищують надходження від плати за них (у 2020 році – у 5,5 разів, у 2023 році – у 2,1 рази), що з комерційного погляду взагалі є нонсенсом.

Таблиця 1

**Основні показники формування і використання фінансових ресурсів
Тернопільської обласної бібліотеки для дітей у 2019-2023 рр.**

Показники	2019		2020		2023 (9 міс.)	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Всього доходів, в тому числі:	4381,69	100,0	4707,63	100,0	4467,7	100,0
Бюджетні асигнування	4320,97	98,6	4671,49	99,2	4407,12	98,6
Доходи від надання послуг	60,71	1,4	36,14	0,8	60,35	1,4
Витрати всього, в тому числі:	4568,75	100,0	4854,32	100,0	4553,32	100,0
На виконання бюджетних програм	4320,97	94,6	4655,73	95,9	4438,47	97,5
На надання послуг	242,26	5,3	198,59	4,1	113,09	2,5

Джерело: побудовано за [6]

Особливе місце серед небюджетних ресурсів закладів культури з погляду умов і процедур залучення коштів займає грантове фінансування. На відміну від доходів від платних послуг, які формуються у результаті ринкових транзакцій, гранти є цільовою фінансовою підтримкою від грантодавця для реалізації певних проектів. Ця фінансова підтримка надається на конкурентній основі у випадку відповідності культурного проекту пріоритетам донора. Основним національним грантовим оператором у сфері культури в Україні є Український культурний фонд. Він розпочав діяльність у 2018 році та щорічно фінансує сотні культурних проектів за різними програмними напрямками – підтримка сучасного мистецтва і виконавських практик, збереження культурної спадщини, розвиток культурної інфраструктури в малих містах і сільській місцевості та інше (табл. 2).

Таблиця 2

Обсяги грантової підтримки культурних проектів Українським культурним фондом у 2023-2025 рр., у розрізі програм

Показники	2023	2024	2025
Кількість реалізованих проектів, од.	213	235	256
Загальна сума фінансової підтримки (млн грн), з них у розрізі програм:	148,67	148,35	198,20
Відновлення культурно-мистецької діяльності	61,04	58,22	0,00
Культура під час війни	0,00	0,00	63,91
Культура без бар'єрів	10,41	25,37	0,00
Культура. Регіони	20,75	29,42	37,05
Культурна спадщина	33,05	28,91	43,30
Стійкість суспільства через культуру	0,00	6,43	37,18
Інші програми	23,42	0,00	10,41

Джерело: побудовано за [5]

Складнішим напрямом небюджетного фінансування для закладів культури є залучення грантів від міжнародних організацій і фондів через необхідність участі у багатокрокових конкурсах на отримання коштів. Міжнародні програми, такі як програма ЄС «Креативна Європа», грантові програми від Вишеградської четвірки, іноземних посольств, Британської ради, Гете-Інституту чи Інституту Адама Міцкевича пропонують кошти для різних типів культурних проектів, але вимагають підготовки проектних заявок відповідно до специфічних вимог кожного грантодавця. Підготовка цих грантових заявок на залучення коштів для культурних проектів потребує знання іноземної мови, детального опису цілей та очікуваних результатів проекту, скрупульозного розрахунку його бюджету. Ця адміністративна складність стає серйозним бар'єром для багатьох закладів культури, персонал яких не має відповідного досвіду і мовних компетенцій. Для вирішення цієї проблеми важливо активізувати зусилля з підвищення грантової грамотності та проектних компетенцій у місцевих закладах культури, зокрема через навчальні програми, консультаційну підтримку і партнерства з більш досвідченими організаціями [1].

Спонсорство як форма залучення альтернативного фінансування закладів культури відрізняється від грантового фінансування тим, що не передбачає конкурсного відбору для отримання коштів, а є взаємовигідною угодою, у якій

зклад культури пропонує компанії-спонсору пакет рекламних та іміджевих переваг в обмін на фінансову підтримку. У розвиненій практиці корпоративного спонсорства культури компанія отримує право на розміщення свого логотипу у рекламних матеріалах і на заходах, згадування в медіакommunікаціях закладу, запрошення на закриті прем'єри та вернісажі для клієнтів і партнерів, а також асоціювання свого бренду з престижем і культурними цінностями закладу культури. Проте в Україні корпоративне спонсорство культури розвивається повільно і представлене одиничними прикладами. Так, мережа мультимаркетів «Аврора» з 2025 року розвиває стратегічне партнерство з холдингом Film.UA для фінансування виробництва вітчизняних кінофільмів, а Приватбанк, Sense bank, Monobank та інші банківські структури виступають титульними спонсорами крупних культурних ініціатив та фестивалів [4]. Натомість, у більшості регіонів відносини між бізнесом і культурою зводяться переважно до разових дрібних пожертвувань на культурні проєкти або взагалі відсутні.

Окремо слід зупинитися на практиці краудфандингу як відносно нового інструменту залучення небюджетних ресурсів для втілення культурних проєктів. Краудфандинг передбачає безпосереднє звернення до широкої аудиторії з пропозицією підтримати конкретний проєкт або ініціативу шляхом невеликих особистих внесків. В Україні майданчиком для культурних краудфандингових кампаній платформа «Спільнокошт», на якій театральні, видавничі, музичні та музейні проєкти можуть зібрати необхідне фінансування. Успішні кампанії краудфандингу у сфері культури мають також комунікаційний ефект у формі гуртування спільноти навколо проєкту та формування лояльної аудиторії ще до його реалізації. Однак краудфандинг є ресурсомістким процесом з точки зору комунікаційних зусиль і не є стабільним джерелом доходів, а радше разовим механізмом для фінансування конкретних проєктів чи ініціатив. З початком масштабної війни краудфандинг культурних проєктів переживає занепад через переорієнтацію населення на першочергову підтримку ініціатив щодо зміцнення обороноздатності України та допомоги військовим [2].

Отже, практики залучення небюджетних фінансових ресурсів закладами культури і мистецтва перебуває у стадії активного становлення і відзначається суперечливими тенденціями. Якщо провідні культурні інституції сформували портфелі небюджетних джерел фінансування й демонструють здатність залучати значні кошти від платних послуг, грантів і спонсорства, то більшість невеликих закладів культури залишаються у майже цілковитій залежності від бюджетного фінансування, не маючи відповідних компетенцій і достатнього організаційного потенціалу для диверсифікації каналів власного фінансування. Подолання цього розриву потребує зусиль з розвитку підприємницьких та проєктних компетенцій у персоналу закладів культури, формування сприятливих фіскальних умов для меценатства і спонсорства, підтримки взаємодії між закладами культури задля обміну досвідом і спільного залучення ресурсів.

Список використаних джерел:

1. Горин В. П., Карпишин Н. І. Особливості фандрайзингу у публічному секторі економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 16. С. 13–19.

2. Горин В. П., Юзюк І. В. Вплив цифрових трансформацій на фінансування культури. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. № 3 (17). С. 70-78.
3. Заклади культури отримали нові можливості: перелік платних послуг суттєво розширено. URL: <https://7eminar.ua/news/14574-zakladi-kulturi-otrimali-novi-mozlivosti-perelik-platnix-poslug-suttjevo-rozsireno>
4. Код культури. Як Аврора, МХП і Sense Bank підтримують мистецтво і традицію. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/kod-kulturi-k-avrora-mhp-i-sense-bank-pidtrimuyut-1754568532.html>
5. Річна звітність Українського культурного фонду. URL: <https://ucf.in.ua/docs/18>
6. Фінансові звіти комунальних установ Тернопільської обласної ради. URL: <https://tor.gov.ua/list/?t=73&s=rada>