

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет фінансів та обліку
Кафедра фінансів ім. С.І. Юрія

КІЛЯР Денис Романович

**Удосконалення формування та використання
фінансових ресурсів установ культури і мистецтва в
Україні / Improving the formation and use of financial
resources for cultural and artistic institutions in Ukraine**

спеціальність: 072 – Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
освітня програма – Публічні фінанси
Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ФПФм-21
Д. Р. Кіляр

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, С. В. Савчук

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту:

" __ " _____ 2026 р.

Завідувач кафедри
_____ **А. І. Крисоватий**

ТЕРНОПІЛЬ - 2026

Анотація

Кіляр Д. Р. Удосконалення формування та використання фінансових ресурсів установ культури і мистецтва в Україні. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 072 – Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок, освітньо-наукова програма «Публічні фінанси». Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, 2026.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та прикладні засади формування і використання фінансових ресурсів закладів культури і мистецтва в умовах воєнного стану та євроінтеграційних трансформацій. Розкрито сутність фінансових ресурсів закладів культури і мистецтва, визначено структуру джерел їхнього формування та напрями використання, охарактеризовано інституційне забезпечення управління фінансовими ресурсами у культурній сфері. Проаналізовано тенденції бюджетного фінансування закладів культури і мистецтва в Україні у 2021-2025 роках, а також практику залучення власних і альтернативних фінансових ресурсів закладами культури. Здійснено порівняльний аналіз зарубіжних моделей фінансування культури. Обґрунтовано пропозиції щодо вдосконалення системи фінансового забезпечення закладів культури і мистецтва в контексті повоєнного відновлення та адаптації до стандартів ЄС.

Abstract

Kiliar D. R. Improving of formation and use of financial resources of cultural and artistic institutions in Ukraine. Manuscript.

Research for a master's degree in specialty 072 – Finance, banking, insurance and stock market, educational and scientific program "Public Finance". West Ukrainian National University, Ternopil, 2026.

The qualification work examines the theoretical and practical foundations of the formation and use of financial resources of cultural and arts institutions in the context of martial law and European integration transformations. It reveals the nature of the financial resources of cultural and arts institutions, identifies the structure of their sources and areas of use, and describes the institutional framework for managing financial resources in the cultural sector. The trends in budgetary funding of cultural and arts institutions in Ukraine for 2021–2025 are analysed, as well as the practice of cultural institutions in attracting their own and alternative financial resources. A comparative analysis of foreign models of cultural funding is carried out. Proposals are put forward for improving the system of financial support for cultural and arts institutions in the context of post-war recovery and adaptation to EU standards.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ЗАКЛАДІВ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВА.....	8
1.1. Сутність та джерела формування фінансових ресурсів закладів культури і мистецтва.....	8
1.2. Напрями використання фінансових ресурсів закладів культури і мистецтва.....	15
1.3. Інституційне забезпечення управління фінансовими ресурсами закладів культури та мистецтва.....	20
Розділ 2. ПРАКТИКА ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ЗАКЛАДІВ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВА В УКРАЇНІ.....	26
2.1. Тенденції бюджетного фінансування закладів культури та мистецтва.....	26
2.3. Особливості та проблеми залучення закладами культури і мистецтва власних та альтернативних фінансових ресурсів.....	33
Розділ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ЗАКЛАДІВ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВА.....	41
3.1. Зарубіжний досвід фінансування закладів культури і мистецтва та можливості його адаптації в Україні.....	41
3.2. Перспективи вдосконалення формування та використання фінансових ресурсів закладів культури і мистецтва.....	45
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57

ВСТУП

В сучасних умовах культура і мистецтво виступають невід'ємними складовими духовного розвитку суспільства, одним із визначальних чинників формування національної ідентичності, зміцнення згуртованості суспільства та розвитку людського капіталу нації. В умовах повномасштабної збройної агресії росії проти України фінансове забезпечення галузі культури і мистецтва набуває стратегічного значення, оскільки заклади культури стали важливими осередками цивілізаційного спротиву, збереження культурного надбання та підтримки суспільного духу. Водночас саме в цей час оголилися системні проблеми фінансового забезпечення галузі, а саме її критична залежність від бюджетних асигнувань, обмежений потенціал залучення коштів з небюджетних джерел, структурні деформації у розподілі ресурсів та недостатність інституційного забезпечення управління фінансами інституцій культури і мистецтва. Ці обставини визначають науковий та практичний інтерес до ґрунтовного вивчення теоретичних засад і практики формування і використання фінансових ресурсів закладів культури і мистецтва.

Актуальність кваліфікаційної роботи зумовлена тим, що галузь культури і мистецтва в Україні перебуває на перетині кількох глибоких трансформацій. Тривала збройна агресія поставила під загрозу фізичне існування значної частини закладів культури, водночас зробивши їхню роботу більш суспільно значущою, ніж будь-коли. Водночас, курс на євроінтеграцію вимагає приведення моделей фінансування і управління культурними інституціями у відповідність до стандартів і практик країн ЄС. Крім цього, теоретичного осмислення та практичного вирішення потребують проблеми вичерпаності традиційної моделі бюджетного забезпечення культури і зростання запиту на диверсифікацію джерел фінансування культурних ініціатив. Пошук оптимальних механізмів формування і використання фінансових ресурсів закладів культури і мистецтва в нових суспільно-економічних умовах становить коло дослідницьких проблем, яким присвячена ця робота.

Теоретичні та прикладні аспекти формування і використання фінансових ресурсів закладів соціальної сфери і культури зокрема є предметом наукових досліджень багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. Значний внесок у їхнє розроблення здійснили Т. Васильєва, Н. Дехтяр, О. Дейнека, Г. Возняк, І. Жеребило, В. Горин, Н. Карпишин, Н. Кіналь, Д. Скоцилас та інші вітчизняні дослідники. Серед зарубіжних авторів слід відзначити концептуальні здобутки В. Баумоля, В. Боуена, Д. О'Брайена, Дж. Ріус-Ульдемолінса та ін. Попри значну увагу науковців до проблем фінансового забезпечення культури, воєнні реалії радикально змінили умови функціонування закладів культури і мистецтва, що породжує потребу в актуальному аналітичному дослідженні з урахуванням нових тенденцій та викликів сучасності.

Метою кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретичних засад формування і використання фінансових ресурсів закладів культури і мистецтва та комплексний аналіз відповідної практики з метою обґрунтування пропозицій щодо її вдосконалення в умовах воєнного і повоєнного часу.

Досягнення поставленої мети зумовило вирішення таких дослідницьких завдань:

- розкриття сутності та визначення джерел формування фінансових ресурсів закладів культури і мистецтва крізь призму аналізу наявних наукових підходів;
- характеристика основних напрямів використання фінансових ресурсів закладів культури і мистецтва та критеріїв оцінювання їхньої ефективності;
- з'ясування інституційного забезпечення управління фінансовими ресурсами закладів культури і мистецтва в Україні;
- аналіз тенденцій бюджетного фінансування закладів культури і мистецтва в Україні з виявленням структурних особливостей і проблем;
- дослідження практики формування і використання небюджетних фінансових ресурсів закладами культури і мистецтва;
- вивчення зарубіжного досвіду фінансування закладів культури і мистецтва та обґрунтування можливостей його адаптації в Україні;

– розробка пропозицій щодо вдосконалення формування та використання фінансових ресурсів закладів культури і мистецтва в умовах повоєнного відновлення і євроінтеграції.

Об'єктом дослідження є фінансові відносини, які виникають у процесі формування і використання фінансових ресурсів закладів культури і мистецтва в Україні.

Предметом дослідження виступають теоретичні засади та практика формування і використання фінансових ресурсів закладів культури і мистецтва, а також напрями їхнього вдосконалення в умовах воєнного і повоєнного часу.

Методологічну основу роботи утворюють загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. При розкритті теоретичних засад формування і використання фінансових ресурсів закладів культури і мистецтва були застосовані методи системного аналізу, порівняння, абстрагування та синтезу, що дало можливість узагальнити наявні підходи та сформулювати авторське бачення досліджуваних понять. Для проведення аналізу тенденцій бюджетного фінансування і практики залучення небюджетних ресурсів використовувалися методи горизонтального та вертикального аналізу, динамічних рядів і структурних порівнянь. Обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення системи фінансового забезпечення закладів культури і мистецтва спиралося на методи аналогії, порівняльного аналізу зарубіжного досвіду та аргументованого узагальнення.

Інформаційну базу дослідження складають наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, аналітичні та звітні матеріали Міністерства культури та стратегічних комунікацій України, Державної казначейської служби України, Українського культурного фонду, а також дані порталу відкритих бюджетних даних «Бюджет для громадян», фінансові звіти окремих закладів культури і мистецтва та публікації у фахових виданнях.

Наукова новизна роботи полягає у комплексному пізнанні особливостей формування і використання фінансових ресурсів закладів культури і мистецтва в умовах збройного конфлікту і євроінтеграційних реформ, від теоретичного

осмислення їх сутності та джерел формування до аналізу конкретних практик бюджетного і небюджетного фінансування, у їхньому взаємозв'язку, а також у виробленні власного бачення пріоритетів вдосконалення практики фінансового забезпечення галузі.

Практична цінність роботи полягає у тому, що аналітичні висновки та пропозиції, сформульовані за підсумками дослідження, можуть слугувати науковим підґрунтям при вирішенні завдань удосконалення фінансового забезпечення закладів культури і мистецтва в Україні, а також стати корисними у навчальному процесі при викладанні дисциплін фінансового профілю.

Окремі моменти кваліфікаційної роботи отримали представлення у наукових публікаціях, розміщених у збірниках наукових праць кафедри фінансів ім. С. І. Юрія:

– Кіляр Д. Світові моделі фінансування культури і мистецтва та можливості їхньої адаптації в Україні. *Фінансове забезпечення сталого розвитку*: збірник наукових праць. Тернопіль: ЗУНУ, 2025. Випуск 5. С. 215-218.

– Кіляр Д. Грантові механізми фінансування культурних індустрій. *Фінанси та облік в умовах глобальної невизначеності та безпекових ризиків*: збірн. матеріалів II Всеукр. наук.-практ. конф. студ. і молод. вчених (м. Тернопіль, 6 трав. 2026 р.). Ч. 2. Тернопіль: ЗУНУ, 2026.

– Кіляр Д. Грантові механізми фінансування культурних індустрій. *Фінанси та облік в умовах глобальної невизначеності та безпекових ризиків*: збірн. матеріалів II Всеукр. наук.-практ. конф. студ. і молод. вчених (м. Тернопіль, 6 трав. 2026 р.). Ч. 2. Тернопіль: ЗУНУ, 2026.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота вміщує вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел. Загальний обсяг тексту складає 63 сторінки, основний зміст викладено на 56 сторінках. Робота містить 6 таблиць та 1 рисунок. При написанні використано 61 джерело інформації.

Розділ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ЗАКЛАДІВ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВА

1.1. Сутність та джерела формування фінансових ресурсів закладів культури і мистецтва

Фінансові ресурси є одним із базових понять фінансової науки, визначають матеріальну основу функціонування будь-якого суб'єкта господарювання. Щодо закладів культури і мистецтва, то через специфіку галузі проблема формування фінансових ресурсів має для них особливе значення. Галузь культури вирізняє виражене соціальне призначення, творчий характер діяльності та складна система фінансового забезпечення. Унікальність діяльності закладів культури і мистецтва полягає в тому, що їхні послуги мають виражений публічний характер і не вписуються у стандартну ринкову логіку, де ціна формується виключно за законом попиту і пропозиції. Вони продукують культурні блага, які економічною науковою зараховано до змішаних суспільних благ: з одного боку, споживання культурних послуг є конкурентним і відносно виключним (за рахунок плати за споживання культурного продукту), що відрізняє їх від чистих суспільних благ; з іншого боку, суспільна цінність культурних послуг значною мірою реалізується не через ринок, а через позитивні зовнішні ефекти у вигляді збереження національної ідентичності, підвищення якості людського капіталу, виховання суспільних цінностей тощо.

Специфіка галузі культури і мистецтва, на думку Т. Васильєвої, Н. Дехтяр, О. Дейнеки полягає у тому, що «предметом впливу через її послуги є людина та можливості її життєдіяльності; вирішальна роль працівника у наданні послуги; співпадіння процесу продукування і споживання послуг» [13, с. 54]. Крім цього, як зазначають Г. Возняк та І. Жеребило, кільцеві результати функціонування галузі доволі складно виміряти, а ще складніше оцінити, бо люди відрізняються

своїми смаками та культурними уподобаннями. Ефект від функціонування галузі культури виявляється у тривалому вимірі через підвищення загального рівня культури суспільства, зниження проявів антисоціальної поведінки, злочинності, нетолерантного ставлення один до одного [16, с. 27]. У продукуванні культурних благ присутня складна методологічна проблема: з одного боку, в основу цього процесу мають бути покладені культурні потреби суспільства як сукупності споживачів культурного продукту; з іншого боку, держава не може залишити процес продукування культурних благ без уваги, оскільки у цьому випадку він може деградувати до практики організації низькосортних культурних заходів для задоволення примітивних культурних потреб більшості при повному ігноруванні культурних запитів інтелігентної меншості суспільства. Держава не може собі дозволити самоусунутись у питанні просування культурних наративів, оскільки, як свідчить досвід воєнного часу, «культурна окупація» суспільства зазвичай є першим кроком до окупації уже у реальному вираженні. Через ігнорування цих проблем, відсутність належного реагування на захоплення росією українського медіа- та культурного простору, спостерігаємо відчуженість частини населення від України, прояви сепаратизму, колаборантства та пособництва агресорам в окремих регіонах. Враховуючи економічні особливості функціонування галузі культури та мистецтва, а також винятковий суспільний ефект від культурних благ, держава традиційно бере активну участь у фінансовому забезпеченні цієї галузі соціальної сфери, доповнюючи або замінюючи ринкові механізми розподілу ресурсів.

Поняття «фінансових ресурсів» у науковій літературі трактується по-різному залежно від того, з яких методологічних позицій аналізується проблема. У найбільш узагальненому вигляді фінансові ресурси прийнято визначати як сукупність грошових коштів, що перебувають у розпорядженні суб'єкта і можуть бути спрямовані на реалізацію його функцій та досягнення поставлених цілей. Крім цього, науковці наголошують у своїх дефініціях на тих чи інших аспектах фінансових ресурсів, які розкривають їхню сутність. Наприклад, О. Василик підкреслює, що фінансові ресурси є «матеріальними носіями фінансових

відносин» і являють собою «фонди грошових коштів цільового призначення, що формуються в процесі розподілу і перерозподілу національного доходу» [12, с. 48]. Таке визначення акцентує увагу на двох ключових аспектах фінансових ресурсів, а саме цільовому характері їхнього формування, а також нерозривній пов'язаності з розподільчими відносинами. Щодо закладів культури і мистецтва обидва ці аспекти фінансових ресурсів мають вагоме значення, оскільки кошти, які надходять у розпорядження цих установ, характеризуються чітким цільовим призначенням і мають бути витрачені на фінансування культурних благ, а самі ці кошти є результатом складних перерозподільних процесів на рівні держави, регіонів і місцевих громад.

Л. Буряк, Г. Нам та А. Поддєрьогін доповнюють позицію О. Василика і наголошують на можливості формування фінансових ресурсів у фондовій та нефондовій формах [60, с. 9]. В узагальненому розумінні це бачення фінансових ресурсів є цілком раціональним, однак щодо закладів культури і мистецтва воно неприйнятне, адже вони формують фінансові ресурси тільки у фондовій формі. К. Павлюк звертає увагу на те, що фінансові ресурси охоплюють не тільки доходи суб'єкта господарювання, а також його нагромадження, які призначені для «забезпечення безперервності розширеного відтворення і задоволення інших суспільних потреб» [50, с. 24]. Дійсно, фінансове забезпечення галузі культури і мистецтва не може передбачати покриття тільки їхніх поточних потреб, воно має охоплювати також питання акумулювання ресурсів для оновлення виробничих фондів закладів культури, розвитку їхньої матеріальної бази, що вимагає певного нагромадження фінансових ресурсів впродовж визначеного часу.

Узагальнюючи наукові погляди вчених, вважаємо за доцільне сутність фінансових ресурсів закладів культури і мистецтва розглядати в кількох взаємодоповнюючих вимірах. У функціональному вимірі фінансові ресурси виступають матеріальною основою реалізації місії закладу, яка передбачає збереження, розвиток і популяризацію культурних надбань, організацію творчої діяльності, надання культурних послуг населенню. З позицій суспільного відтворення фінансові ресурси забезпечують неперервність діяльності закладу,

покриваючи поточні витрати і водночас забезпечуючи оновлення матеріально-технічної бази, розвиток нових напрямів роботи, підвищення кваліфікації персоналу. У соціально-економічному контексті фінансові ресурси закладів культури є засобом перерозподілу суспільного продукту на користь духовної сфери, що відображає визнаний суспільством пріоритет культурного розвитку. Таким чином, фінансові ресурси закладів культури і мистецтва можна визначити як сукупність грошових фондів, які формуються з різних джерел і надходять у розпорядження закладу з метою фінансування його статутної діяльності, відтворення матеріально-технічної бази та забезпечення сталого розвитку.

Важливим аспектом теоретичного обґрунтування фінансових ресурсів закладів культури і мистецтва є питання їхньої класифікації та характеристики джерел формування. У сучасній науковій літературі традиційно виокремлюють кілька основних груп джерел, відрізнених за природою виникнення, ступенем стабільності й умовами залучення. Зважаючи на історичні, соціально-економічні традиції і менталітет вітчизняного суспільства, провідну роль серед джерел фінансових ресурсів закладів культури і мистецтва відіграють бюджетні кошти, які надходять з державного і місцевих бюджетів. Бюджетне фінансування значної частини закладів культури і мистецтва в Україні здійснюється на основі кошторисного фінансування, при якому обсяги і напрями витрачання коштів визначені у затвердженому кошторисі доходів і видатків. Бюджетні кошти є основою фінансового забезпечення більшості державних і комунальних закладів культури, що значною мірою зумовлює їхню залежність від стану публічних фінансів і пріоритетів бюджетної політики органів влади (рис. 1.1).

Реформування соціальної сфери і перетворення організаційно-правової форми діяльності закладів культури і мистецтва на некомерційні підприємства визначає зростання ваги іншого джерела формування їхніх фінансових ресурсів, а саме власних надходжень від надання платних послуг, виконання робіт, реалізації продуктів творчої діяльності, організації комерційних заходів тощо. Розвиток господарської діяльності закладів культури і мистецтва є важливою тенденцією останніх десятиліть. Вона зумовлена необхідністю забезпечення

ощадливого використання фінансових ресурсів держави, а також розширенням ринку культурних послуг та зростанням готовності населення платити за якісний культурний продукт. Проте потенціал формування власних надходжень суттєво варіює залежно від типу закладу, його місця розташування, популярності, якості програмування і маркетингових зусиль. Так, провідні театри, музеї, концертні організації здатні генерувати значний обсяг власних доходів, тоді як невеликі бібліотеки чи сільські будинки культури майже цілком залежать від бюджетного фінансування [21, с. 117]. Розуміння цих нюансів важливе при аналізі фінансового стану галузі й виробленні заходів щодо його поліпшення.

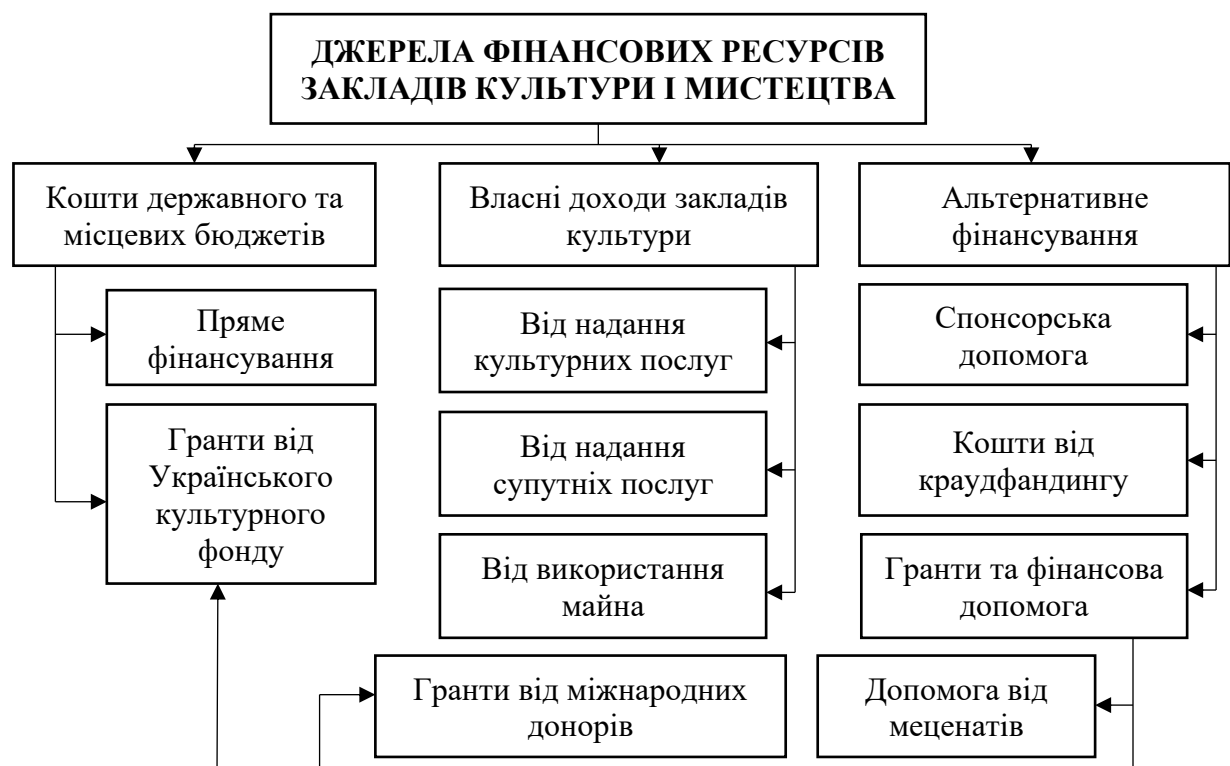


Рис. 1.1. Джерела фінансових ресурсів закладів культури і мистецтва в Україні

Джерело: побудовано автором самостійно

Впродовж останніх років, а особливо з початком повномасштабної війни, помітно посилюється роль такого джерела фінансових ресурсів закладів культури і мистецтва, як благодійні внески, гранти та меценатська підтримка. У розвинених країнах філантропічне фінансування культури має глибокі традиції та нерідко становить значну частку бюджету провідних культурних інституцій.

В Україні цей сектор ще перебуває у стадії становлення, хоча в міру розвитку громадянського суспільства і формування соціально відповідальних бізнес-практик відбувається помітна активізація меценатства у сфері культури і зростання масштабів корпоративної підтримки культури. Особливого значення в цьому контексті набуває діяльність благодійних організацій, які акумулюють кошти приватних донорів і спрямовують їх на фінансування культурних проектів та закладів. Серед найбільш помітних благодійних інституцій, які фінансово підтримують культурні ініціативи і заклади в Україні доцільно відзначити благодійний фонд «Коло», House of Europe, Культура.UA, Harald Binder Cultural Enterprises та інші. Нові можливості для фінансового забезпечення культурної діяльності, в тому числі від міжнародних організацій і фондів, відкриває також розвиток грантового фінансування. Особливо значні перспективи воно має щодо реалізації інноваційних проектів у сфері культури та міжнародного культурного обміну.

Окремим джерелом формування фінансових ресурсів закладів культури і мистецтва виступає господарська діяльність щодо використання належного їм майна, зокрема здавання в оренду приміщень, земельних ділянок, обладнання, передачі у використання нематеріальних активів тощо. Ці джерела, хоч і не є основними для більшості закладів культури, можуть відігравати помітну роль у диверсифікації їхньої фінансової бази. Це джерело ресурсів особливо актуальне для закладів культури, які мають у розпорядженні комерційно «привабливі» приміщення, розташовані в центральних частинах міст. Однак слід підкреслити, що надмірне захоплення комерційним використанням майна закладів культури може суперечити їхньому суспільному призначенню і призводити до обмеження доступу населення до культурних послуг, що неприйнятно з точки зору реалізації принципів культурної демократії. Водночас, варто звернути увагу на те, що надання права на проведення різного роду заходів у закладах культури (таких, як фотосесії, випускні вечори, конференції та ін.) може привернути увагу громадян до профільної діяльності цих інституцій, що сприятиме зростанню їхніх доходів уже від надання культурних послуг.

Окремо слід виділити специфічне джерело фінансових ресурсів закладів культури і мистецтва у вигляді міжнародної підтримки у форматі програм культурного співробітництва, двосторонніх угод між державами, фінансування від структур ЄС, ЮНЕСКО та інших міжнародних організацій. Для України в умовах воєнного часу це джерело фінансового забезпечення культури набуло особливого значення, враховуючи підвищений інтерес міжнародної спільноти до підтримки збереження українського культурного надбання і допомоги закладам культури, які функціонують в умовах бойових дій і загрози знищення. Програми ЄС «Креативна Європа» та інші ініціативи відкривають для українських закладів культури і мистецтва можливість залучення фінансових ресурсів на виконання грантових ініціатив. Особливістю такого фінансування є те, що воно надається на конкурентній основі. Це стимулює заклади культури до підвищення якості проектної діяльності та сприяє інтеграції вітчизняних культурних інституцій у загальноєвропейський культурний простір [22].

Аналіз структури фінансових ресурсів закладів культури і мистецтва неможливий без урахування інституційної різноманітності самих суб'єктів. У галузі функціонують заклади державної, комунальної, приватної форм власності, кожна з яких визначає специфіку формування їх фінансових ресурсів. Зокрема, державні заклади культури отримують фінансування з державного бюджету й перебувають під безпосереднім управлінням центральних органів виконавчої влади у сфері культури. Натомість, комунальні заклади отримують фінансування з місцевих бюджетів і підпорядковані органам місцевого самоврядування, що зумовлює більшу варіативність їхнього фінансового забезпечення залежно від економічного потенціалу і культурних пріоритетів відповідних громад. Приватні заклади культури і мистецтва функціонують переважно на ринкових засадах, хоча вони також можуть отримувати певну підтримку у вигляді грантів, субсидій або податкових пільг чи інших преференцій. Різноманітність організаційно-правових форм діяльності закладів культури і мистецтва та їхнє відображення у структурі фінансових ресурсів характеризує специфіку сучасної галузі культури в Україні, яка перебуває у процесі трансформації від моделі повної державної

монополії до диверсифікованої та стійкої системи фінансового забезпечення культурної діяльності.

Отже, фінансові відносини у галузі культури і мистецтва відзначаються значною складністю і специфічністю порівняно з іншими галузями соціальної сфери. Суспільна значущість культурної діяльності, складність вимірювання її результатів стандартними економічними показниками, збереження залежності від бюджетного фінансування і водночас зростаючий запит на диверсифікацію джерел ресурсного забезпечення формують специфічні умови, у яких необхідно розробляти й реалізовувати ефективні фінансові стратегії розвитку цієї галузі. Розуміння цих особливостей виступає необхідною передумовою для аналізу напрямів використання фінансових ресурсів та інституційного забезпечення управління ними.

1.2. Напрями використання фінансових ресурсів закладів культури і мистецтва

Важливим аспектом управління фінансовими ресурсами закладів культури є питання їхнього ефективного використання. Прорахунки у формуванні цілей та пріоритетів діяльності закладів культури, розподілу ресурсів можуть навіть за наявності стабільного фінансування супроводжуватись погіршенням показників роботи закладу, зниження інтересу громадськості до його послуг. Вирішення цих питань має передбачати урахування фінансових обмежень та стратегічних цілей розвитку закладу. Напрями використання фінансових ресурсів закладів культури і мистецтва визначаються впливом кількох чинників: характером та специфікою основної діяльності закладу, вимогами нормативно-правового регулювання, обмеженнями відповідно до цільового призначення окремих видів фінансових ресурсів, а також стратегічними пріоритетами розвитку самого закладу.

Враховуючи нематеріальну природу культурних послуг, за економічною класифікацією провідною складовою видатків більшості закладів культури є

витрати на оплату праці та внески на соціальне страхування. Якісне художнє виконання, педагогічна робота, наукові дослідження культурної спадщини, бібліотечне обслуговування та інші напрями культурної діяльності потребують висококваліфікованих фахівців, підготовка яких є довготривалим і витратним процесом. У вітчизняних умовах питома вага витрат на оплату праці в структурі видатків більшості державних і комунальних закладів культури сягає 70-80% загального кошторису, що свідчить не тільки про трудомісткість культурної діяльності, але й про жорсткі обмеження на витрачання бюджетних коштів за іншими статтями в умовах війни [34, с. 51]. Така структура видатків ускладнює розвиток матеріально-технічної бази закладів культури і мистецтва, обмежує їхні інноваційні можливості.

Наступним за значимістю напрямом використання фінансових ресурсів закладів культури і мистецтва є видатки на утримання і розвиток матеріально-технічної бази, до яких зараховують оплату комунальних послуг, поточний та капітальний ремонт приміщень, придбання і обслуговування обладнання, технічних засобів, музичних інструментів, сценічного реквізиту, бібліотечних фондів, музейних предметів тощо. Однією з найгостріших у галузі культури є проблема хронічного недофінансування цієї групи видатків. Вагома частина закладів культури і мистецтва в Україні розташовані в будівлях, які потребують капітального ремонту, використовують морально і фізично застаріле обладнання, а бібліотечні та музейні фонди поповнюються значно повільніше, ніж того вимагають сучасні стандарти. Зарубіжні дослідники зазначають, що необхідність підтримання будівель і матеріально-технічної бази в належному стані є так званою «пасткою» для більшості великих культурних інституцій, оскільки ці витрати є обов'язковими і значними, але водночас не генерують безпосереднього культурного продукту [2, с. 142].

Видатки на реалізацію основної статутної діяльності закладів культури і мистецтва є, власне, тим напрямом використання фінансових ресурсів, заради якого і здійснюється весь процес їхнього формування. Для театрів і концертних організацій це передусім витрати на організацію вистав і концертів, зокрема

оплату авторських і суміжних прав, послуги режисерів, диригентів, художників, оренду необхідних матеріалів і обладнання, виробництво костюмів і декорацій. Для музеїв основні витрати пов'язані із забезпеченням зберігання та наукового вивчення музейних фондів, підготовкою і проведенням виставок, видавничою і просвітницькою діяльністю. Для бібліотек центральне місце займають витрати на формування і поповнення фондів, організацію доступу до них, реалізацію освітніх програм. Для закладів освіти у сфері культури і мистецтва (мистецьких шкіл, коледжів, академій) основні видатки спрямовуються на організацію навчального процесу, матеріально-технічне забезпечення занять, організацію практичної і концертно-виставкової діяльності учнів і студентів.

Окремим напрямом використання фінансових ресурсів закладів культури і мистецтва є видатки на просвітницьку, освітню і комунікаційну діяльність. У сучасній концепції розвитку культурних інституцій вагомим значення набуває їхня функція як освітніх центрів, які формують культурну компетентність населення, розвивають критичне мислення, виховують естетичний смак. Фінансування цього напрямку охоплює витрати на організацію екскурсій, лекцій, майстер-класів, освітніх програм для різних категорій відвідувачів, насамперед дітей дошкільного і шкільного віку, людей похилого віку. В умовах цифрової трансформації суспільства зростає роль видатків на розвиток культурного онлайн-просвітництва, яке дозволяє розширити аудиторію закладу і забезпечити доступ до культурних благ для тих, хто з різних причин не може відвідувати заклад безпосередньо.

До напрямів використання ресурсів закладів культури і мистецтва також входять видатки на міжнародну діяльність і культурну дипломатію, хоча їхня питома вага є відносно невисокою. Міжнародна гастрольна діяльність театрів і оркестрів, участь у міжнародних виставках, культурний обмін фахівцями, спільні культурні проекти з іноземними партнерами неможливі без відповідного фінансового забезпечення. Цей напрям видатків закладів культури і мистецтва важливий не лише з культурної, а й з іміджевої точки зору, адже таким чином вітчизняні культурні інституції презентують Україну на міжнародній арені в

глобальному культурному просторі, тобто виступають інструментом «м'якої» сили, культурної дипломатії. В умовах воєнного часу культурна дипломатія має виняткове значення як інструмент формування міжнародної підтримки і протидії культурним наративам агресора.

Важливим аспектом аналізу напрямів використання фінансових ресурсів закладів культури і мистецтва є питання ефективності їхнього витрачання. Класичні показники ефективності, які застосовуються у комерційному секторі, зокрема рентабельність, прибутковість, окупність інвестицій, малопридатні для оцінювання діяльності культурних інституцій через неможливість прямого грошового вимірювання значної частини суспільно значущих результатів їхньої роботи. У зарубіжній науці для оцінювання ефективності використання фінансових ресурсів закладами культури напрацьовані кілька альтернативних підходів, зокрема аналіз соціально-культурного впливу (*social impact assessment*), вимірювання культурної цінності (*cultural value measurement*), оцінювання готовності платити (*willingness to pay*) тощо [6, с. 83]. Ці підходи враховують як прямі, так і непрямі результати культурної діяльності, в тому числі виховний, ідентитетний, туристичний та економічний ефекти від функціонування закладів культури в регіоні чи місті.

Питання оптимізації структури видатків є перманентним викликом для керівництва закладів культури і мистецтва, особливо в умовах хронічної обмеженості фінансових ресурсів. На думку Д. Скоцилас, при плануванні видатків важливо застосовувати системний підхід, який базується на чіткому визначенні пріоритетів, обліку та аналізі всіх витрат за видами діяльності, регулярному моніторингу виконання кошторису і своєчасному реагуванні на відхилення від планових показників [58]. Водночас важливо уникати надмірної жорсткості у плануванні видатків, яка позбавляє заклад можливості гнучко реагувати на нові можливості і виклики, зокрема реалізувати незаплановані, але перспективні проекти або оперативно вирішити форс-мажорні організаційні проблеми.

Особливого значення в контексті обґрунтування напрямів використання фінансових ресурсів закладів культури набуває питання їхньої інвестиційної складової. Якщо поточні витрати забезпечують операційну діяльність закладу культури і мистецтва, то інвестиційні видатки спрямовані на розвиток його матеріальної і нематеріальної бази, впровадження нових технологій, реалізацію проектів розвитку. В умовах воєнного періоду інвестиційна складова видатків закладів культури і мистецтва зведена до мінімуму, що призводить до деградації матеріально-технічної бази і втрати конкурентоспроможності цих інституцій на ринку культурних послуг. Зважаючи на неможливість суттєвого нарощування бюджетних видатків в умовах воєнних пріоритетів, подолання цього дисбалансу потребує активізації залучення небюджетних інвестиційних ресурсів через канали публічно-приватного партнерства, грантового фінансування і допомоги від меценатів. Зарубіжний досвід свідчить, що заклади культури, які інвестують у розвиток своєї інфраструктури і технологічну модернізацію, розширюють свою аудиторію та забезпечують нарощування власних доходів. Це дає можливість підвищити їхню фінансову стійкість і подолати залежність від бюджетного фінансування [1, с. 78].

Підсумовуючи обґрунтування напрямів використання фінансових ресурсів закладів культури і мистецтва, важливо підкреслити, що ефективне управління видатками неможливе без комплексного підходу, що поєднує чітке стратегічне планування, розвинену систему управлінського обліку і фінансового аналізу, прозорі механізми контролю і підзвітності за використанням коштів. Поєднання стратегічного бачення і операційної дисципліни в управлінні фінансовими ресурсами закладів культури і мистецтва є запорукою не лише їх виживання в умовах обмеженого фінансування, але й дає можливість динамічно розвиватися, розширювати свою аудиторію і підвищувати суспільну цінність діяльності.

1.3. Інституційне забезпечення управління фінансовими ресурсами закладів культури та мистецтва

Ефективне управління фінансовими ресурсами закладів культури і мистецтва неможливе потребує відповідного інституційного забезпечення, яке охоплює нормативно-правову базу, органи управління і контролю, а також механізми координації між різними рівнями влади і суб'єктами культурної сфери. Інституційне забезпечення управління фінансовими ресурсами закладів культури являє собою сукупність правових норм, організаційних структур і процедур, які врегульовують процеси формування, розподілу і використання фінансових ресурсів у культурній сфері та забезпечують реалізацію державної культурної політики. Якість цього середовища визначає можливості і обмеження фінансової діяльності закладів культури, рівень їхньої фінансової автономії та відповідальності, стимули до ефективного використання ресурсів.

Україна має розвинену правову базу управління фінансовими ресурсами закладів культури і мистецтва. На конституційному рівні її основу становлять положення Конституції України, яка гарантує свободу творчої діяльності, захист культурної спадщини, право громадян на участь у культурному житті [41]. Ці конституційні норми визначають базові принципи взаємовідносин держави і культурних інституцій виступають підґрунтям для більш деталізованого галузевого законодавства. На рівні основного галузевого законодавства ключову роль відіграє Закон України «Про культуру» [53], який визначає засади державної культурної політики, принципи фінансування культурної сфери, права і обов'язки закладів культури, механізми державної підтримки творчої діяльності. Цей Закон є рамковим документом, який задає загальний вектор розвитку галузі і визначає місце закладів культури в системі суспільних відносин.

Ключовим документом, який регулює фінансові відносини в державному секторі загалом і закладах культури зокрема є Бюджетний кодекс України. Серед іншого, він визначає підходи до розподілу видаткових повноважень між рівнями

влади, порядок кошторисного планування і виконання бюджету за видатками, вимоги до фінансової звітності й контролю. Положення Бюджетного кодексу щодо розмежування видатків між державним і місцевими бюджетами прямо впливають на фінансове забезпечення різних типів закладів культури. Зокрема, заклади культури загальнодержавного значення на кшталт Національної опери України, Національного музею історії України чи Національна бібліотека ім. В. І. Вернадського, фінансуються з державного бюджету, тоді як фінансування переважної більшості закладів культури покладено на місцеві бюджети. Ця система розподілу видаткових повноважень обумовлює значну диференціацію рівня фінансового забезпечення закладів культури залежно від економічного потенціалу відповідної адміністративно-територіальної одиниці.

Важливу роль у регулюванні фінансово-господарської діяльності закладів культури відіграє Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», а також національні стандарти бухгалтерського обліку в державному секторі. Ці документи встановлюють вимоги до організації обліку, складання і оприлюднення фінансової звітності [51], які є необхідною умовою прозорості фінансового управління і контролю за цільовим використанням ресурсів. Привітно, що у зв'язку з реформуванням системи бухгалтерського обліку в державному секторі та переходом на принципи нарахування система фінансової звітності закладів культури останніми роками зазнала суттєвих змін, однак ці новації наближають вітчизняну практику до міжнародних стандартів. Закон України «Про публічні закупівлі» регулює процедури придбання товарів, робіт і послуг за рахунок бюджетних коштів [55], його дія поширюється також на заклади культури і мистецтва різних форм власності. Дотримання вимог законодавства про публічні закупівлі виступає важливим елементом фінансової дисципліни і прозорості управління ресурсами в культурній сфері.

Законодавство про місцеве самоврядування, насамперед Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» та Закон України «Про місцеві державні адміністрації», визначають компетенцію і повноваження органів влади різних рівнів щодо управління закладами культури комунальної власності. У

цьому контексті особливої ваги набуває питання фінансової децентралізації, яка у результаті реформи місцевого самоврядування 2014-2019 років змінила систему фінансового забезпечення комунальних закладів культури. Розширення фінансових повноважень і ресурсів органів місцевого самоврядування відкрило нові можливості для розвитку місцевої культурної інфраструктури і реалізації регіональних культурних програм, хоча одночасно й посилило нерівномірність фінансового забезпечення галузі між різними громадами [17].

Окремим компонентом правового регулювання управління фінансовими ресурсами закладів культури є законодавство про охорону культурної спадщини, зокрема Закон України «Про охорону культурної спадщини» [54]. Він визначає правовий режим об'єктів культурної спадщини, які перебувають у віданні та розпорядженні закладів культури, а також встановлює вимоги і обмеження щодо використання і фінансування цих об'єктів. Дотримання норм законодавства про культурну спадщину нерідко пов'язане зі значними додатковими витратами, зокрема на проведення реставраційних робіт, забезпечення особливих умов зберігання предметів старовини і мистецтва, що помітно впливає на структуру видатків відповідних закладів культури.

Система органів управління фінансовими ресурсами закладів культури в Україні відображає розподіл компетенцій між різними рівнями публічної влади. На загальнодержавному рівні провідну роль у формуванні і реалізації фінансової політики у сфері культури відіграє Міністерство культури та стратегічних комунікацій України. Воно розробляє і реалізує державну культурну політику, формує пропозиції щодо обсягів фінансування галузі в державному бюджеті, здійснює координацію діяльності підвідомчих закладів культури і контроль за цільовим використанням бюджетних коштів. Важливо підкреслити, що за своєю суттю Міністерство культури виступає головним розпорядником бюджетних коштів для підвідомчих закладів, що визначає його ключову роль у системі управління фінансовими ресурсами галузі.

Міністерство фінансів України у системі управління фінансовими ресурсами галузі культури здійснює загальну координацію бюджетного процесу,

визначає методологічні засади фінансового планування і звітності в державному секторі. Безпосередньо впливають на організацію фінансового управління в закладах культури впливають рішення Міністерства фінансів щодо граничних обсягів видатків державного бюджету на культуру, методичні рекомендації щодо формування кошторисів і фінансових планів, а також вимоги до фінансової звітності. Державна казначейська служба України забезпечує касове виконання бюджету, в тому числі щодо видатків на культуру, і здійснює попередній контроль за цільовим використанням коштів на стадії проведення платежів.

Зовнішній фінансовий контроль за використанням ресурсів в закладах культури здійснюють Державна аудиторська служба України та Рахункова палатою. Перша інституція проводить планові та позапланові аудиторські перевірки закладів культури, які отримують бюджетне фінансування. предмет таких перевірок полягає у виявленні фактів порушень фінансової дисципліни, нецільового використання коштів і недоліків у системі внутрішнього контролю. Рахункова палата як вищий орган зовнішнього фінансового аудиту здійснює аудит ефективності державних програм у сфері культури і мистецтва, що дає можливість оцінити не лише дотримання законодавства, але й рівень досягнення поставлених цілей і раціональність використання державних коштів. Результати аудиторських перевірок виступають інформаційним ресурсом для прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення системи фінансового забезпечення галузі.

На рівні органів місцевого самоврядування управління фінансовими ресурсами комунальних закладів культури здійснюють відповідні структурні підрозділи виконавчих органів влади – управління і відділи культури, а також фінансові підрозділи місцевих рад. Вони формують пропозиції щодо видатків місцевих бюджетів на культуру, здійснюють планування і координацію фінансової діяльності підвідомчих закладів культури і мистецтва, контролюють виконання бюджетних програм у сфері культури. Ефективність управління фінансовими ресурсами у культурній сфері значною мірою залежить від рівня компетентності та ресурсної забезпеченості цих органів на місцях. Слід визнати,

що у цій царині найбільш відчутний вплив кадрових і управлінських проблем, які характерні для вітчизняного публічного управління загалом.

На рівні самих закладів культури і мистецтва управління фінансовими ресурсами здійснюють керівник разом з фінансово-економічними підрозділами – бухгалтерією, планово-фінансовим відділом (за наявності). Обсяг фінансової автономії закладу і відповідальності його керівника за прийняття фінансових рішень визначається організаційно-правовою формою закладу і відповідним законодавством. Зокрема, перехід закладів культури у статус розпорядників бюджетних коштів першого, другого, третього ступеня чи у формат автономних закладів (установ) помітно впливає на рівень їхньої самостійності у формуванні й використанні фінансових ресурсів. Надання управлінської автономії закладу культури і фінансова відповідальність керівника виступають важливими рисами інноваційної концепції нового публічного менеджменту, яка пропонує шлях до ефективного використання фінансових ресурсів через запровадження стимулів до результативної діяльності і підвищення підзвітності [8, с. 53].

Винятково важливим аспектом інституційного забезпечення управління фінансовими ресурсами закладів культури є система стратегічного планування у сфері культурної політики. Стратегія державної культурної політики, галузеві програми розвитку окремих видів мистецтва і культурних практик, програми збереження культурної спадщини, регіональні програми розвитку культури визначають цілі і пріоритети, якими має керуватися фінансова підтримка галузі. Відтак, слабкість системи стратегічного планування, відсутність чіткого зв'язку між стратегічними цілями і бюджетними асигнуваннями є системним недоліком вітчизняної системи управління культурною сферою, який знижує ефективність використання фінансових ресурсів і ускладнює процес оцінювання результатів бюджетної підтримки галузі. Для подолання цього недоліку важливе повноцінне впровадження програмно-цільового методу бюджетування у сфері культури, запровадження більш прозорого й обґрунтованого зв'язку між витратами коштів та суспільно значущими результатами культурної діяльності.

Інституційне забезпечення управління фінансовими ресурсами закладів культури і мистецтва в Україні перебуває у процесі реформування відповідно до загальних тенденцій модернізації публічного управління і необхідності адаптації механізмів управління культурною сферою до нових суспільно-економічних умов і викликів воєнного часу. Подальший розвиток правової та організаційної складових інституційного забезпечення управління фінансовими ресурсами закладів культури має передбачати підвищення ефективності використання наявних ресурсів, розширення фінансової автономії та відповідальності закладів, забезпечення прозорості й підзвітності управлінської діяльності, стимулювання диверсифікації джерел фінансового забезпечення культурної сфери.

Розділ 2

ПРАКТИКА ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ЗАКЛАДІВ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВА В УКРАЇНІ

2.1. Тенденції бюджетного фінансування закладів культури та мистецтва

В Україні бюджетне фінансування є основним та в переважній більшості випадків безальтернативним джерелом фінансових ресурсів закладів культури і мистецтва. Тенденції формування обсягів та структури бюджетних видатків відображають реальні пріоритети державної політики та місце культури у їхньому складі. Водночас, параметри видатків бюджетів на потреби цієї сфери виступають індикатором того, якою мірою суспільство через інститути публічної влади готове інвестувати в культурний розвиток нації. Оцінювання тенденцій бюджетного фінансування закладів культури і мистецтва у 2021-2025 роках охоплює складний період державотворення в Україні, зокрема стадії подолання наслідків пандемії COVID-19 та поступового відновлення галузі після локдауну, дані безпрецедентні потрясіння, спричинені повномасштабним вторгненням росії, і врешті повільне відновлення показників у наступні роки. Сукупність цих шоків визначила специфічну траєкторію динаміки бюджетних видатків на культуру і мистецтво.

Загальний обсяг видатків бюджетів усіх рівнів на потреби культури і мистецтва у 2021 році становив 23,94 млрд грн. Цей показник відображав стійку тенденцію до нарощування обсягів фінансування усіх сфер життєдіяльності після завершення пандемії COVID-19. Проте у 2022 році з початком масштабної війни сукупні видатки бюджетів на культуру і мистецтво скоротилися до 18,93 млрд грн, або на 20,9%, що стало найбільшим за розмірами скороченням обсягу фінансування культури за увесь час спостереження. Зміни бюджетних видатків на культуру і мистецтво відобразило масштабну переорієнтацію бюджетних

ресурсів на потреби оборони і соціального захисту населення в умовах збройної протидії агресії. Однак, попри такий масштаб скорочення фінансування галузь культури продовжила функціонувати в складних умовах воєнного періоду, що свідчить про значний запас накопиченої вітчизняними закладами культури і мистецтва інституційної стійкості.

Починаючи з 2023 року спостерігаємо поступове відновлення параметрів бюджетного фінансування культури і мистецтва, яке продовжилось у 2024-2025 роках, коли видатки на задоволення культурних потреб суспільства зросли до 25,5 млрд грн. Попри досягнення номінального зростання видатків на 1,6 млрд грн порівняно з періодом до масштабної війни, його не варто переоцінювати. В умовах інфляції, яка у воєнний період різко прискорила, реальна купівельна спроможність бюджетних видатків у 2025 році залишається відчутно нижчою за рівень 2021 року. Таким чином, за «фасадом» відновлення приховується реальне звуження фінансових можливостей закладів культури і мистецтва (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Видатки бюджетів на функціонування та розвиток закладів культури і мистецтва в Україні у 2021-2025 рр., у розрізі напрямів

Показники	2021	2022	2023	2024	2025
Всього, в тому числі:	23,94	18,93	21,22	23,82	25,49
Театри	3,49	3,28	3,24	3,46	3,55
Художні колективи, концертні та циркові організації	1,71	1,66	1,59	1,68	1,77
Кінематографія	0,77	0,10	0,16	0,67	0,21
Бібліотеки, музеї, виставки	6,56	6,13	6,61	7,30	7,76
Заповідники	0,81	0,68	0,69	0,98	1,01
Клубні заклади	5,69	5,24	6,28	6,54	7,19
Інші заходи і заклади у галузі культури і мистецтва, творчі спілки	4,90	1,83	2,64	3,18	4,00

Джерело: розраховано за даними [14]

Поряд із зменшенням загального обсягу видатків бюджету на культуру і мистецтво, варто звернути увагу на його нерівномірність у розрізі окремих груп та напрямів фінансування, що відображає неявну ієрархію пріоритетів держави незалежно від задекларованих цілей культурної політики. Найбільш захищеними

виявилися заклади з великими колективами найманих працівників, перш за все театри, художні колективи та заклади мережі бібліотек, музеїв і клубних установ. Видатки на забезпечення діяльності цих установ у 2022 році скоротилися досить помірно, враховуючи домінування у їхньому складі витрат на оплату праці. В умовах війни радикальне скорочення таких видатків є складним з технічного боку та мало б соціальний резонанс. Натомість, найбільш вразливими виявилися напрями видатків проєктного або програмного характеру, зокрема на розвиток кінематографії, реалізацію інвестиційних проєктів та програм. Скорочення обсягу видатків за цими напрямками фінансування культури і мистецтва не тягне за собою негайних та очевидних соціальних наслідків у вигляді звільнень або закриття установ, що особливо важливо в умовах труднощів воєнного періоду. Крім цього, подібна логіка бюджетних рішень притаманна для систем, де захист видатків визначається не стратегічною цінністю напрямку, а його інституційною жорсткістю, тобто наявністю штатних розписів, зобов'язань перед персоналом і сталих мереж закладів.

Водночас було б хибно зводити реакцію видатків бюджету на культуру і мистецтво у 2022 році до простого прагматизму виживання. Рішення зберегти в умовах максимального фінансового напруження необхідні обсяги фінансування театрів, музеїв і бібліотек навіть у прифронтових територіях або в умовах їхнього переміщення має також виражений символічний і ціннісний зміст. Продовження культурної діяльності в час війни варто розглядати як форму цивілізаційного спротиву, твердження того, що держава існує не лише як армія і апарат безпеки, але і як культурна спільнота з власними інститутами і цінностями. Відносна збереженість фінансування театрів і концертних організацій у 2022 році, нехай навіть у скороченому обсязі, свідчить про те, що принаймні частина цієї логіки знайшла відображення в бюджетних рішеннях. Проведення культурних заходів у вітчизняних мистецьких закладах в умовах повітряних тривог мало не менше значення для підтримання суспільного духу, ніж суто матеріальні виміри їхньої діяльності.

Аналіз структури видатків за напрямками фінансування свідчить про те, яким чином бюджетні скорочення та відновлення розподілялися між різними секторами культурної сфери. Найбільший абсолютний внесок у загальний обсяг видатків упродовж усього аналізованого періоду стабільно забезпечують два напрями – фінансування бібліотек, музеїв і виставок, а також клубних закладів. У 2025 році на бібліотеки, музеї і виставки припало 7,76 млрд грн, або 30,4% сукупних видатків, а на клубні заклади – 7,19 млрд грн, або 28,2%. Сукупно ці два напрями акумулюють близько 59% усіх бюджетних видатків на культуру і мистецтво. Концентрація видатків бюджету на потребах клубних закладів, музеїв та бібліотек являє собою стійку характеристику вітчизняної системи бюджетного фінансування культури і мистецтва, яка визначається успадкованою від радянської доби структурою мережі закладів і відповідними зобов'язаннями держави з їхнього утримання. Проблемним моментом є те, що значна частина цих видатків іде на підтримання у функціональному стані установ, які фактично вичерпали свій суспільний потенціал у традиційних форматах роботи. Особливо це стосується частини клубних закладів у малих територіальних громадах, де відсутність реального попиту на культурні послуги поєднується із хронічним недофінансуванням. Це позбавляє заклади культури можливостей модернізувати власну діяльність, залучити нових споживачів, при цьому культурні потреби мешканців цих громад можуть бути не реалізовані. Тобто, бюджет фінансує не культурну діяльність, а збереження мережі закладів, яка позбавлена реального потенціалу продукування актуального і затребуваного культурного продукту.

Найбільшого скорочення у 2022 році зазнав напрям «Кінематографія», видатки на нього зменшились з 0,77 млрд грн до 0,10 млрд грн, тобто більш ніж у 7 разів. Це зменшення видатків зумовлене не лише бюджетними обмеженнями воєнного часу, але й відображає специфіку фінансування кінематографії, значну частину якого складають видатки на фінансування кіновиробництва. Витрати на продукування кінофільмів мають дискретний характер і першими потрапляють під скорочення в кризовій ситуації. Помітне збільшення видатків на розвиток кінематографії у 2024 році до 0,67 млрд грн засвідчило повернення держави до

підтримки кіногалузі, яка має стратегічне значення як інструмент культурної дипломатії та формування суспільного наративу в умовах інформаційної війни з агресором. Водночас показники 2025 року, коли на розвиток кіновиробництва було спрямовано всього 0,21 млрд грн, демонструють складні реалії воєнного часу, коли держава змушена вишукувати резерви скорочення витрат з огляду на затягування війни. За цих умов складно очікувати стабільності й прогнозованості фінансування культури та, зокрема, кінематографії.

Для розуміння тенденцій бюджетного фінансування культури і мистецтва важливе також розмежування між видатками державного і місцевих бюджетів. Зокрема, звернемо увагу на тенденції зміни видатків державного бюджету на бюджетні програми у галузі культури і мистецтва, що вкаже на пріоритети у підтримці культурної політики на загальнодержавному рівні. Подібно до обсягу сукупних видатків бюджетів на потреби культури, з початком масштабної війни в Україні відбулось скорочення фінансування практично за усіма бюджетними програмами. Проте найбільш драматичним зменшення видатків виявилось для Українського культурного фонду, обсяги фінансування якого зменшилися з 0,57 млрд грн до 0,04 млрд грн, тобто більш ніж у 14 разів. Такий масштаб скорочення свідчить про те, що у кризовій ситуації грантова підтримка культурних проєктів через конкурентні механізми розподілу коштів виявилась найменш захищеним елементом бюджетних видатків на культуру. Водночас фінансування закладів підготовки кадрів і національних музеїв та бібліотек зменшилося всього на 3-4%, що додатково підтверджує закономірність щодо більшої захищеності видатків на утримання постійно діючих установ порівняно з проєктними витратами (табл. 2.2).

Відновлення фінансування за бюджетними програмами у 2023-2025 роках відбувалося нерівномірно. Найшвидше досягли довоєнного рівня видатки на потреби закладів підготовки кадрів для сфери культури і мистецтва, у 2025 році вони склали 1,5 млрд грн. Фінансування таких закладів культури як національні й державні заповідники, національні музеї, бібліотеки і культурно-просвітницькі центри у 2025 році також перевищувало показники до масштабного вторгнення

в середньому на 23-26%. Водночас, навіть у 2025 році не повернулось до рівня 2021 року фінансування національних театрів, видатки на їхні потреби були на 15% меншими. Причини цього мають комплексний характер і пов'язані з тим, що частина акторського складу національних театрів перебуває за кордоном, а безпрецедентні масштаби міграції та мобілізації звужують попит на театральне мистецтво; дедалі більша частина театральних ініціатив передбачає мобільний формат відтворення театральних вистав; руйнація чи пошкодження приміщень театральних закладів змусило їхні колективи вирушити у тривалі гастрольні тури, що також об'єктивно зменшило потребу у коштах на їхнє утримання.

Таблиця 2.2

**Видатки державного бюджету на заклади культури і мистецтво
в Україні у 2021-2025 рр., у розрізі бюджетних програм**

Показники	2021	2022	2023	2024	2025
Національні театри	1,48	1,46	1,31	1,32	1,26
Національні художні колективи, концертні організації, національні та державні циркові організації	0,87	0,85	0,76	0,77	0,79
Український культурний фонд	0,57	0,04	0,20	0,22	0,29
Заклади підготовки кадрів для сфери культури і мистецтва	1,30	1,25	1,25	1,44	1,50
Національні музеї, національні та державні бібліотеки та культурно-просвітницькі центри	1,00	1,00	0,98	1,23	1,28
Національні та державні заповідники	0,66	0,55	0,54	0,81	0,83
Український інститут книги	0,12	0,01	0,06	0,25	0,15
Український інститут національної пам'яті	0,07	0,05	0,05	0,07	0,07

Джерело: розраховано за даними [14]

Окремого осмислення вимагає зміна обсягів фінансування закладів освіти, які готують кадри для сфери культури і мистецтва. Цей напрям виявився одним із небагатьох, де видатки 2024-2025 років помітно перевищили довоєнний рівень. Пояснення полягає у специфіці кадрової ситуації в галузі після початку війни, адже через еміграцію культурних працівників, загибель і мобілізацію частини фахівців, закриття чи тимчасове припинення роботи мистецьких навчальних закладів в окупованих і прифронтових регіонах загострилась хронічна проблема

кадрового дефіциту в галузі. Зростання видатків на підготовку кадрів свідчить про увагу держави до того, що відновлення культурного потенціалу країни після перемоги матиме насамперед людський вимір.

Попри зростання видатків бюджетів на потреби культури і мистецтва, через інфляційні процеси структура витрат закладів поступово погіршується. Для підтвердження цієї тези звернемо увагу на структуру витрат Тернопільської обласної бібліотеки для дітей, яка основну частину фінансування отримує з обласного бюджету. Враховуючи нематеріальний характер діяльності, тотальне домінування витрат на оплату праці у структурі витрат установи зрозуміле. Так, у 2019 році оплата праці з соціальними внесками становила 88,7% сукупних витрат, у 2023 році цей показник підвищився до 93,6%. При цьому витрати на матеріальне забезпечення діяльності установи у відносному вимірі зменшились з 11,0% до 6,4% у загальній структурі, а витрати на амортизацію – впали до нуля (табл. 2.3). Отже, в умовах війни та супутньому їй дефіциту бюджетних ресурсів становище закладів культури поступово погіршується, що ставить під сумнів можливості повноцінного задоволення культурних потреб громадян.

Таблиця 2.3

**Витрати кошторису Тернопільської обласної бібліотеки для дітей
у 2019-2023 рр., за економічною класифікацією, тис. грн**

Показники	2019		2020		2023 (9 міс.)	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Всього витрати, в тому числі:	4568,75	100,0	4854,32	100,0	4553,32	100,0
Витрати на оплату праці	3327,50	72,8	3697,90	76,2	3478,01	76,4
Відрахування на соціальні заходи	725,00	15,9	743,59	15,3	782,00	17,2
Матеріальні витрати	502,62	11,0	401,60	8,3	291,55	6,4
Амортизація	8,11	0,2	11,23	0,2	0,00	0,0
Інші витрати	5,52	0,1	0,00	0,0	1,76	0,0

Джерело: побудовано за [61]

Узагальнюючи тенденції бюджетного фінансування закладів культури і мистецтва у 2021-2025 рр., можна стверджувати, що за позитивною динамікою відновлення приховується ряд складних проблем, які не тільки не вирішуються, а в окремих аспектах поглиблюються. Концентрація видатків навколо утримання

традиційної мережі закладів, хронічне недофінансування механізмів підтримки культурних ініціатив та проектної діяльності, непослідовність фінансування кінематографії та інших творчих галузей, а також повільне відновлення реальної купівельної спроможності бюджетних асигнувань окреслюють недосконалість вітчизняної моделі фінансового забезпечення культури. Подолання цих проблем потребує не простого збільшення бюджетних асигнувань, а зміни підходів до розподілу коштів із залишкового типу до базованого на розумінні стратегічних пріоритетів розвитку галузі.

2.2. Особливості та проблеми залучення закладами культури і мистецтва власних та альтернативних фінансових ресурсів

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 [29]. 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 культурній 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. 2.4 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 2.4

**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 [61]

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. 2.5).

Однак, якщо звернути увагу на структуру виданих грантів на реалізацію культурних ініціатив у розрізі організаційно-правових форм одержувачів коштів, то можна помітити, що грантові програми Українського культурного фонду переважно орієнтовані на разові культурні проекти від громадських організацій та окремих осіб. Так, у 2025 році ці два типи одержувачів залучили майже 60%

фінансової підтримки культурних ініціатив, а заклади культури державної та комунальної форми власності – 14,5% коштів, або 28,8 млн грн в грошовому еквіваленті (табл. 2.6).

Таблиця 2.5

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

Показники	2023	2024	2025
Кількість реалізованих проєктів, 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 [56]

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 проєктів, але вимагають підготовки проектних заявок відповідно до специфічних вимог кожного грантодавця. Підготовка цих грантових заявок на залучення коштів для культурних проєктів потребує знання іноземної мови, детального опису цілей та очікуваних результатів проєкту, 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.

Таблиця 2.6

**Обсяги грантової підтримки культурних проєктів Українським
культурним фондом у 2023-2025 рр., у розрізі типів одержувачів**

Показники	2023	2024	2025
Загальна сума фінансової підтримки (млн грн), в тому числі у розрізі організаційно-правових форм одержувачів:	148,67	148,35	198,20
Фізична особа підприємець	33,04	35,55	60,17
Громадська організація	41,70	56,92	58,00
Державна організація (установа, підприємство)	6,49	4,31	9,35
Комунальне підприємство	19,88	14,35	19,45
Інші форми	47,56	37,22	51,23

Джерело: побудовано за [56]

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 заклад 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 медіакомунікаціях 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, Монобанк та інші банківські структури виступають титульними спонсорами крупних культурних ініціатив та фестивалів [38]. 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.

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 проектних компетенцій у персоналі закладів культури, формування сприятливих фіскальних умов для меценатства і спонсорства, підтримки взаємодії між закладами культури задля обміну досвідом і спільного залучення ресурсів.

Розділ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ЗАКЛАДІВ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВА

3.1. Зарубіжний досвід фінансування закладів культури і мистецтва та можливості його адаптації в Україні

Формування обґрунтованих рекомендацій з удосконалення вітчизняної практики фінансового забезпечення закладів культури і мистецтва потребує значної наукової роботи, зокрема й аналізу зарубіжного досвіду. Порівняльний підхід демонструє апробовані моделі та механізми фінансування культурної сфери, які довели свою ефективність у різних суспільно-економічних умовах. Водночас, оцінювання зарубіжних практик дає можливість чітко усвідомити межі можливого запозичення, адже пряме перенесення зарубіжних технологій без урахування специфіки вітчизняного контексту рідко коли дає очікуваний результат. У світовій практиці напрацьовано кілька базових моделей фінансування культури, які розрізняються за ступенем участі держави, роллю приватного сектору і механізмами розподілу ресурсів між різними суб'єктами культурної діяльності. Жодна з цих моделей не є універсально досконалою і відображає певну систему цінностей та суспільних пріоритетів, сформованих у конкретній країні впродовж тривалого історичного часу.

Континентальноєвропейська модель фінансування культури, яка склалася у Франції, Німеччині, Австрії та інших країнах із розвиненою традицією державного патронату над мистецтвом, характеризується значною часткою бюджетного фінансування, розвиненою системою прямої державної підтримки закладів культури і порівняно скромнішою роллю приватної філантропії. Франція є, мабуть, найбільш показовим прикладом цієї моделі. У цій країні держава бере на себе фінансування провідних культурних інституцій, таких як Комеді Франсез, Паризька опера, великі національні музеї, а також забезпечує значну підтримку

регіональній культурній мережі через систему центрів драматичного мистецтва і регіональних оркестрів. Французька модель будується на концепції культурної винятковості, згідно з якою культура не може бути полишена виключно на ринкові механізми розподілу ресурсів, оскільки ринок систематично недооцінює суспільну цінність культурних благ і не забезпечує рівного доступу до них для всіх громадян незалежно від їхнього матеріального становища. Однак французька модель має і певні обмеження, а саме через значну залежність від бюджетних асигнувань заклади культури стають чутливими до коливань фінансової кон'юнктури, а централізований характер управління не завжди забезпечує гнучкість реагування на зміни культурних смаків і суспільних запитів [3].

Федеративний устрій Німеччини зумовив формування децентралізованої моделі фінансування культури, в якій основна відповідальність за підтримку культурних інституцій покладена на землі і муніципалітети, тоді як федеральний рівень здійснює фінансування переважно загальнонаціональних і міжнародних культурних програм. Децентралізація породила значне різноманіття культурних ландшафтів у різних землях і сформувала розвинену мережу театрів, оркестрів, музеїв і бібліотек навіть у порівняно невеликих містах. Показово, що в Німеччині на одного мешканця припадає більше театрів і оркестрів, ніж у будь-якій іншій країні світу. Це прямий наслідок децентралізованої моделі фінансування, яка не допускає концентрації культурного життя виключно у столиці. Водночас ця модель формує нерівномірність фінансових можливостей для культури в різних землях залежно від їхнього економічного потенціалу, а тому потребує певних механізмів горизонтального фінансового вирівнювання. Для України, яка також має значні відмінності в економічному потенціалі регіонів та громад, досвід Німеччини щодо фінансування культури складає особливий інтерес в частині механізмів збалансування культурного розвитку між більш і менш заможними громадами.

Окрема версія континентальноєвропейської моделі фінансування культури представлена у скандинавських країнах Швеції, Норвегії, Данії, Фінляндії. В основу цієї моделі покладено поєднання значної державної підтримки культури з

розвиненим механізмом розподілу коштів через незалежні органи – ради у справах мистецтв. Особливість скандинавської моделі полягає в тому, що рішення про розподіл державних субсидій між конкретними культурними проектами і організаціями приймають не чиновники відповідних міністерств, а незалежні експертні органи – Arts Councils, утворені з представників мистецьких спільнот та незалежних фахівців. Такий механізм так званої «витягнутої руки» забезпечує рішення про фінансування від прямого політичного втручання і підвищує їхню відповідність художнім та суспільним пріоритетам замість кон'юктурних уподобань чиновників. Скандинавська модель приваблива також своєю увагою до регіональної рівності у доступі до культурних послуг, за якої цілеспрямовану підтримку культурної діяльності в малих містах і сільській місцевості визначають обов'язковим елементом державної культурної політики [7].

Інакше побудована ліберальна, або англосаксонська модель фінансування культури, яка функціонує у США та значною мірою у Великобританії. У США пряма федеральна підтримка мистецтва має мізерне значення. Так, Національний фонд мистецтв як провідна мистецька установа національного значення отримує фінансування на значно скромнішому рівні порівняно з подібними установами в Європі. Натомість американська система фінансування культури опирається на розвинену приватну філантропію, яку підтримують потужні податкові стимули – благодійні внески на підтримку некомерційних культурних організацій вираховуються з бази оподаткування корпоративним і персональним податком на доходи, завдяки чому меценатство фінансово привабливе для корпорацій і заможних приватних осіб. Результатом таких фіскальних преференцій є те, що у США розвинулась унікальна для світу потужна система ендавментів, тобто фондів цільового капіталу. Провідні університети, музеї та музичні колективи (симфонічні оркестри) формують ці фонди з благодійних пожертвувань та інвестиційних доходів для подальшого спрямування коштів на реалізацію власних потреб та культурних проєктів. Ендавмент таких американських музеїв та культурних інституцій, як Метрополітен (3,5-4,5 млрд дол.), Музей сучасного мистецтва (1,2 млрд дол.), Бостонський симфонічний оркестр (0,6-0,8 млрд дол.)

забезпечує їхню фінансову незалежність і довгострокову стійкість [4]. Однак найбільшою вадою цієї моделі є те, що вона відтворює нерівність у доступі до культурних послуг за територіальним принципом. Оскільки великі приватні пожертвування концентруються переважно у великих містах і відомих інституціях, то провінційні і менш відомі культурні організації залишаються практично без меценатської підтримки.

Проміжне місце між континентальноєвропейською та ліберальною моделями фінансування культури займає модель Великобританії. Система Arts Councils Англії, Шотландії та Вельсу забезпечує розподіл державних субсидій через незалежні органи за принципом витягнутої руки. Водночас британська модель активно стимулює приватне спонсорство і меценатство через систему «matched funding», тобто державного співфінансування, за якого на кожен фунт, залучений від приватного донора, держава додає певну суму від себе. Такий механізм виступає потужним стимулом для розвитку приватної підтримки культури і водночас забезпечує раціональний розподіл обмежених державних ресурсів між тими проектами і закладами, які здатні залучити додаткове фінансування з приватних джерел. Британський досвід «matched funding» при фінансуванні культури особливо цінний для України в контексті пошуку механізмів диверсифікації фінансових ресурсів закладів культури і подолання надмірної залежності від бюджетних асигнувань в умовах війни [7].

При оцінюванні зарубіжного досвіду важливо також звернути увагу на практику постсоціалістичних країн Центральної і Східної Європи, зокрема Чехії, Польщі, Угорщини, країн Балтії, які мали схожі вихідні умови трансформації. Ці країни також успадкували від радянської доби систему повністю державних культурних інститутів, залежних від бюджетного фінансування і позбавлених досвіду роботи в ринковому середовищі. Шлях їхньої трансформації передбачав скорочення бюджетної підтримки у 1990-х роках без одночасного формування механізмів приватної підтримки культури, що призвело в багатьох випадках до фінансової кризи галузі. Водночас ті країни, які зуміли швидко розвинути законодавство про меценатство і благодійність, запровадити гнучкі механізми

надання субсидій через незалежні органи і інтегруватися у програми підтримки ЄС, вийшли на якісно вищий рівень фінансового забезпечення культурної сфери. Зокрема, на детальне вивчення і можливе використання в українській практиці заслуговують польський досвід формування Інституту національної спадщини і системи конкурсного грантового фінансування через Міністерство культури, а також досвід країн Балтії у побудові системи незалежних фондів культури [43].

Аналізуючи можливості адаптації зарубіжного досвіду в Україні, важливо виходити з реалістичного розуміння вітчизняних умов. Для України найбільш перспективними видаються кілька напрямів запозичення зарубіжного досвіду фінансування культури: впровадження або посилення принципу витягнутої руки при розподілі державних субсидій у сфері культури, що дозволить знизити вплив адміністративних і політичних чинників на фінансову підтримку культурних проєктів і забезпечити більшу прозорість і обґрунтованість відповідних рішень; розвиток системи стимулювання приватного меценатства через податкові пільги та інші преференції, що є необхідною умовою для формування сталої культури корпоративної і приватної підтримки мистецтва; впровадження механізмів «*matched funding*», які б спонукали заклади культури до активного залучення небюджетних ресурсів і водночас забезпечували б більш раціональний розподіл обмежених бюджетних коштів; розбудова системи ендавментів для провідних культурних інституцій як механізму формування довгострокової фінансової стійкості і незалежності від поточних коливань бюджетного фінансування. Реалізація цих напрямів потребує відповідних змін у законодавстві, формування нових інституцій, але насамперед суспільного визнання ключової ролі культури у розвитку людського і соціального капіталу нації.

3.2. Перспективи вдосконалення формування та використання фінансових ресурсів закладів культури і мистецтва

В основу вироблення системи заходів щодо вдосконалення формування та використання фінансових ресурсів закладів культури і мистецтва має бути

покладено розуміння наявних проблем і водночас врахування перспективних можливостей, які відкриваються як у зв'язку з трансформацією вітчизняної культурної політики. Не менш важливо враховувати контекст повоєнного відновлення країни і її євроінтеграційні прагнення. Вдосконалення фінансового забезпечення галузі культури не може зводитися до пошуків шляхів простого нарощування бюджетних асигнувань (незважаючи на те, що галузь культури відчуває значний дефіцит фінансування), а потребує системного перегляду механізмів формування фінансових ресурсів, підвищення ефективності їхнього витрачання і диверсифікації джерел надходження коштів.

Одним із ключових напрямів проведення реформ у царині фінансування закладів культури і мистецтва має стати вдосконалення системи бюджетного фінансування, адже нинішня практика кошторисного фінансування орієнтована переважно на утримання мережі закладів і покриття їхніх поточних витрат, а тому недостатньо стимулює підвищення ефективності та якості культурних послуг. вимогою часу є повноцінний перехід до фінансування, орієнтованого на результат, яке передбачає ув'язку обсягів бюджетних асигнувань з конкретними вимірними показниками діяльності закладів культури. Поряд із традиційними показниками на кшталт чисельності відвідувачів, кількості заходів, ступеня охоплення різних соціальних груп, важливо доповнювати бюджетні програми індикаторами якісного ефекту від надання культурних послуг, зокрема рівнем задоволеності аудиторії, відповідності культурного продукту її смакам тощо. Хоча такий підхід до формування оціночних показників бюджетних програм дещо складний, але він підвищує реальну підзвітність закладів культури перед розпорядниками бюджетних коштів і суспільством загалом, а також створює стимули для активізації їхньої роботи і розширення аудиторії. Тобто важливо уникнути надмірного захоплення кількісними індикаторами на шкоду якісним, адже орієнтація виключно на максимізацію відвідуваності може спотворити місію закладу і зруйнувати художню цілісність його програми. Запровадження результатоорієнтованого фінансування у цьому контексті має супроводжуватися

розробкою збалансованої системи показників, які враховують як кількісні, так і якісні виміри культурної діяльності.

Невідкладним завданням управління фінансовими ресурсами у закладах культури і мистецтва є реформування системи оплати праці. Без його вирішення будь-які зусилля щодо підвищення ефективності використання фінансових ресурсів матимуть обмежений ефект. Низький рівень заробітних плат у більшості вітчизняних державних і комунальних закладів культури призводить до відтоку кваліфікованих кадрів у приватний сектор або за кордон, що підриває інституційний потенціал галузі. Реформа оплати праці у сфері культури має бути спрямована не просто на підвищення базових ставок, а на формування гнучкої системи оплати з урахуванням кваліфікації, результативності та інноваційності роботи фахівців культури. Можливим інструментом є запровадження системи преміювання, прив'язаної до досягнення конкретних показників ефективності та якості роботи, але за умови, що критерії цієї системи будуть прозорими і зрозумілими для всіх працівників. Для формування ефективної системи оплати праці важливо також розширювати фінансову автономію закладів культури, оскільки в умовах жорсткої кошторисної дисципліни керівництво цих інституцій практично позбавлене можливості гнучко маневрувати фінансовими ресурсами і диференціювати оплату праці залежно від реального внеску співробітника.

Стратегічним завданням управління фінансовими ресурсами закладів культури в Україні є диверсифікація джерел їхнього формування. Реалізація цього завдання потребує одночасних зусиль як на рівні самих закладів, так і на рівні фіскальної політики держави. Ключовим інструментом стимулювання такої диверсифікації на рівні держави, на наш погляд, є реформування законодавства про меценатство і благодійність у напрямі розширення і уточнення податкових стимулів для приватних і корпоративних донорів. Чинне законодавство у сфері благодійності, попри певні позитивні зміни останніх років, все ще не забезпечує достатньо сильних стимулів для розвитку системної корпоративної підтримки культури. Запозичення британського досвіду через запровадження механізму «Gift Aid», який дозволяє культурним організаціям отримувати від держави

додаткову суму фінансування пропорційно до обсягу приватних пожертвувань, могло б суттєво активізувати приватну підтримку закладів культури. Паралельно з цим важливо розвивати культуру корпоративного спонсорства мистецтва, формуючи у бізнес-середовищі усвідомлення того, що підтримку культури є варто розглядати тільки як прояв благодійності, а позиціонувати як ефективний інструмент формування репутації та зміцнення соціального капіталу компанії.

Вагомі перспективи у системі джерел фінансового забезпечення культури в умовах воєнного та поствоєнного періоду має грантове фінансування. Воно забезпечує поєднання конкурентного відбору проектів на основі їхньої якості й актуальності з публічним фінансуванням. Грантова система передбачає відкриті конкурси, прозорі критерії оцінювання і незалежну експертизу поданих заявок, що принципово відрізняє її від адміністративного розподілу субсидій і мінімізує можливості для корупції та фаворитизму. В Україні вже є певний досвід грантового фінансування культурних проектів через Український культурний фонд, але для більш ефективного і справедливого розподілу публічних коштів у культурній сфері важливий подальший розвиток цього інституту, розширення обсягів фінансування його діяльності, а також вдосконалення процедур відбору культурних проектів. Паралельно з розвитком національної грантової системи необхідно активніше залучати фінансові ресурси програм ЄС, зокрема програми «Креативна Європа». Активізацію участі культурних ініціатив з України у цій програмі можна розглядати як невід'ємну складову євроінтеграційного курсу України та ознаку входження вітчизняних закладів культури до спільного європейського культурного простору.

Цифрову трансформацію закладів культури і мистецтва можна визначити одночасно і викликом, і можливістю з точки зору фінансового забезпечення. З одного боку, цифровізація вимагає значних первинних інвестицій у технологічну інфраструктуру, зокрема придбання відповідного обладнання, програмного забезпечення, підготовку персоналу. З іншого боку, впровадження цифрових технологій відкриває для закладів культури і мистецтва нові можливості для генерування власних надходжень завдяки просуванню культурного продукту

через онлайн-сервіси, платні цифрові платформи, розширення аудиторії за межі географічно доступної зони. Досвід пандемії COVID-19 показав, що заклади культури, які вклали ресурси у розвиток цифрових можливостей, виявилися значно стійкішими в умовах різкого скорочення живої аудиторії. Поточкові трансляції вистав і концертів, віртуальні тури по музейних колекціях, онлайн-курси і майстер-класи дають можливість не лише утримати лояльну аудиторію, а й залучити нових прихильників і сформувати нові потоки доходів від надання культурних послуг. Цифровізація у закладах культури важлива також з позицій збереження культурних та особистісних зв'язків між представниками окремих регіонів, які вимушені були покинути місця свого проживання через воєнні дії. Проте в умовах воєнного періоду цифрова трансформація закладів культури потребує системної державної підтримки, насамперед у частині фінансування первинних інвестицій і формування відповідних компетенцій у персоналу.

У розвинених країнах значного розвитку у сфері культури отримала модель соціального підприємництва, а тому не варто відкидати можливості її впровадження у вітчизняну практику. Соціальне підприємництво у культурі та мистецтві передбачає поєднання культурної та суспільної місії з генеруванням власних доходів. Таке підприємство провадить комерційну діяльність задля фінансування своєї культурної і соціальної місії, а не заради отримання прибутку як такого. Прикладами можуть бути заклади культури, що відкривають кафе, ресторани, крамниці сувенірів і авторських виробів, організовують платні освітні програми і майстер-класи, надають власні приміщення в оренду для проведення святкувань чи інших заходів. Таку комерційну діяльність не варто сприймати як відступ від культурної місії закладу, вона виступає джерелом її фінансового забезпечення та, водночас, інструментом для розширення аудиторії і форм взаємодії з нею. Інтеграція підприємницького мислення у діяльність закладів культури також потребує змін у системі управління, розвитку маркетингових компетенцій та певної трансформації організаційної культури, яка традиційно тяжіє до суто творчого, позаринкового самовизначення.

Перспективи використання механізму публічно-приватного партнерство найперше пов'язані з вдосконаленням управління об'єктами культури. Механізм ППП дозволяє залучати приватні інвестиції у розвиток інфраструктури закладів культури, передавати частину управлінських функцій ефективнішим приватним операторам і водночас зберігати публічний характер і доступність культурних послуг. Зарубіжний досвід демонструє різні форми ППП у культурній сфері – від концесій на управління музейними крамницями і кафе до великих проектів з реконструкції та модернізації об'єктів культури з участю приватного капіталу. На наш погляд, такий механізм в Україні має найбільші перспективи у царині відновлення зруйнованих об'єктів культури, відбудови та реставрації замків та інших об'єктів культурної спадщини. Проте правове регулювання ППП у нашій країні ще недостатньо розвинене для широкого застосування у культурній сфері. Важливість вирішення цієї проблеми визначається тим, що в період повоєнного відновлення України потреба у фінансових ресурсах на регенерацію культурної інфраструктури багаторазово перевищуватиме можливості бюджету щодо її покриття.

Підвищення ефективності використання фінансових ресурсів потребує також реформування системи управління закладами культури на інституційному рівні. Перехід від бюрократичної моделі управління сферою культури до більш гнучкої, орієнтованої на стратегічне бачення розвитку та результат є важливою умовою підвищення загальної ефективності управління фінансовими ресурсами закладів культури і мистецтва. Такий перехід передбачає розширення автономії керівників закладів у прийнятті фінансових рішень за умови одночасного посилення їхньої відповідальності перед громадськістю за результати діяльності. Формування наглядових рад або аналогічних органів у закладах культури із залученням незалежних фахівців, представників громадянського суспільства і меценатів може підвищити якість стратегічних рішень і забезпечити незалежний контроль за використанням ресурсів. Крім цього, підвищенню ефективності діяльності закладів культури сприятиме розвиток системи внутрішнього аудиту і контролю. Внутрішній контроль дає можливість своєчасно виявляти і усувати

неефективне використання ресурсів, мінімізувати ризики фінансових порушень і забезпечувати достовірність фінансової звітності.

Контекст повоєнного відновлення відкриває унікальне вікно можливостей для системного реформування фінансового забезпечення культурної сфери. Відновлення зруйнованих воєнними діями закладів культури не має зводитися до простої відбудови того, що існувало раніше. Це шанс для інфраструктурної та організаційної модернізації галузі, переосмислення профілів діяльності окремих закладів культури та їхнього місця у культурному просторі окремих громад та регіонів, запровадження нових моделей управління і фінансового забезпечення. Умови надання фінансової підтримки відновлення від міжнародних партнерів передбачають не просте фізичне відтворення будівель закладів культури, а впровадження у цій сфері кращих управлінських і фінансових практик для більш повного та інклюзивного продукування культурних благ. Такий підхід до посвоєнного відновлення і розвитку галузі культури повністю узгоджується з євроінтеграційним вектором розвитку України. У цьому сенсі відновлення слід розглядати як стратегічну інвестицію у майбутнє вітчизняної культури, яка після перемоги має стати більш ефективною, стійкою і відкритою до розвитку.

Узагальнюючи перспективи вдосконалення формування та використання фінансових ресурсів закладів культури і мистецтва, доцільно підкреслити, що їх ефективна реалізація потребує більш глибоких змін у сприйнятті ролі культури в суспільному розвитку. Культура має розглядатися суспільством та органами публічної влади не як витратна стаття бюджету, а як стратегічна інвестиція у формування людського і соціального капіталу країни, збереження національної ідентичності та зміцнення згуртованості нашого народу. Ці цінності забезпечили стійкість України перед обличчям зовнішньої агресії і стануть основою її повоєнного відродження. Фінансова система підтримки культури, яка будується на принципах ефективності, прозорості, диверсифікації джерел та орієнтації на результат, має стати надійним фундаментом для розвитку дієвих та динамічних культурних інституцій, гідних амбіцій і творчого потенціалу українського народу.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження теоретичних засад та практики формування і використання фінансових ресурсів закладів культури і мистецтва в Україні дало можливість отримати цілісне уявлення про трансформації фінансового забезпечення галузі в умовах масштабної збройної агресії, виявити системні проблеми і окреслити напрями їхнього вирішення. За результатами дослідження сформульовано такі висновки.

1. Фінансові ресурси закладів культури і мистецтва поєднують загальні риси ресурсів суб'єктів господарювання зі специфічними характеристиками, зумовленими суспільним призначенням галузі. Узагальнення наукових підходів дало підстави визначити їх як сукупність грошових фондів, які формуються з різних джерел і надходять у розпорядження закладу культури і мистецтва для фінансування його статутної діяльності, відтворення матеріально-технічної бази та забезпечення сталого розвитку. Культурна діяльність продукує змішані суспільні блага, що визначає потребу участі держави у фінансовому забезпеченні галузі поряд із ринковими механізмами. Структура джерел фінансових ресурсів закладів культури і мистецтва охоплює бюджетні асигнування, власні доходи від надання платних послуг, благодійні та грантові кошти, доходи від використання майна і міжнародну підтримку. Значення кожного з цих джерел у структурі фінансових ресурсів закладів культури суттєво варіює залежно від типу закладу, його організаційно-правової форми і місця розташування.

2. Напрями використання фінансових ресурсів закладів культури і мистецтва формуються під впливом специфіки їхньої статутної діяльності, нормативно-правових вимог і стратегічних пріоритетів розвитку культурної сфери. Провідну роль у структурі видатків відіграють витрати на оплату праці, вони займають близько 70-80% кошторису більшості державних і комунальних закладів. Такий показник є наслідком нематеріальної та трудомісткої природи культурних послуг. Проте, хронічне недофінансування видатків на утримання матеріально-технічної бази закладів культури підриває конкурентоспроможність

цих інституцій на ринку культурних послуг. Ефективність використання фінансових ресурсів у галузі культури не може оцінюватися виключно через традиційні ринкові показники, оскільки значна частина суспільної цінності культурної діяльності реалізується через позитивні зовнішні ефекти, які не мають прямого грошового вимірника. Перспективними підходами у цьому плані є методи соціально-культурного аналізу впливу закладів культури, а також вимірювання культурної цінності.

3. Інституційне забезпечення управління фінансовими ресурсами закладів культури і мистецтва в Україні охоплює відповідне правове забезпечення та систему органів управління та контролю. Нормативно-правова база ґрунтується на Конституції України, Законі «Про культуру», Бюджетному кодексі та низці спеціальних законів, які регулюють окремі аспекти фінансово-господарської діяльності закладів культури і мистецтва. Система органів управління фінансами цих закладів об'єднує Міністерство культури та стратегічних комунікацій як головного розпорядника коштів, Міністерство фінансів і Державну казначейську службу, органи зовнішнього аудиту, а також структурні підрозділи органів місцевого самоврядування. Системним недоліком інституційного забезпечення формування і використання фінансових ресурсів закладів культури і мистецтва є слабкість зв'язку між стратегічним плануванням заходів культурної політики і бюджетними асигнуваннями. Шлях до вирішення цієї проблеми лежить через використання усього потенціалу програмно-цільового методу бюджетування у сфері культури.

4. Аналіз тенденцій бюджетного фінансування закладів культури і мистецтва у 2021-2025 роках засвідчив формування специфічної траєкторії видатків під впливом шоків першого етапу масштабної війни та подальшого відновлення економічної рівноваги. Сукупний обсяг видатків бюджетів усіх рівнів на культуру і мистецтво скоротився з 23,94 млрд грн у 2021 році до 18,93 млрд грн у 2022 році і поступово відновився до 25,49 млрд грн у 2025 році. Попри номінальне зростання, реальна купівельна спроможність бюджетних видатків на культуру залишається нижчою від рівня перед масштабним вторгненням.

Падіння обсягу фінансування культури у 2022 році підтвердило існування неявної ієрархії «захищеності» статей, за якою видатки на утримання закладів з великими колективами скорочувалися помірно, натомість значні коливання були притаманні для видатків на культуру проектного та програмного характеру. Концентрація понад 59% видатків бюджету на культуру і мистецтво на потребах клубних закладів, бібліотек та музейного сектору відображає логіку утримання успадкованої мережі та не містить стратегічного бачення моделі фінансування пріоритетних напрямів культурного розвитку.

5. Дослідження практики формування і використання небюджетних фінансових ресурсів закладами культури і мистецтва виявило диференціацію між провідними столичними інституціями і більшістю регіональних та малих закладів. Найбільш стабільними власними надходженнями закладів культури є доходи від продажу квитків, організації кафе і крамниць, платних освітніх програм і здавання приміщень в оренду. Поступальним збільшенням видатків на реалізацію культурних ініціатив відзначається грантова діяльність Українського культурного фонду, який у 2025 році фінансував 256 проектів загальним обсягом 198,2 млн грн. Проте, більшість коштів були спрямовані на культурні ініціативи окремих громадян чи громадських організацій, заклади державної і комунальної форми власності натомість отримали лише 14,5% цієї суми. Поодиноким явищем в Україні залишається корпоративне спонсорство культури, воно зосереджене переважно у столичному регіоні. Більшість закладів культури і мистецтва поза великими містами перебуває у майже цілковитій залежності від бюджетного фінансування, не маючи кадрових та інституційних компетенцій для диверсифікації ресурсної бази.

6. Зіставлення континентальноєвропейської (Франція, Німеччина), скандинавської (Данія, Швеція, Норвегія), ліберальної (США, Великобританія) і постсоціалістичної моделей фінансування культури виявило помітні відмінності конфігурації відносин між державою, ринком і філантропією у фінансовому забезпеченні культурної сфери. Попри неможливість прямого запозичення жодної з моделей, порівняльний аналіз вказує на найбільш перспективні для

України напрями адаптації технологій у царині фінансування культури, а саме принцип «втягнутої руки» при розподілі субсидій, механізм «matched funding» для стимулювання приватної підтримки культури, формування системи ендавмент-фондів, розбудова незалежної грантової системи. У цьому контексті найближчим за вихідними умовами і практично придатним для адаптації в Україні виступає досвід постсоціалістичних країн, особливо Польщі та країн Балтії.

7. На підставі результатів дослідження обґрунтовано пропозиції щодо вдосконалення формування та використання фінансових ресурсів закладів культури і мистецтва за кількома напрямками. Зокрема, реформа бюджетного фінансування культури має передбачати перехід до результатоорієнтованого фінансування з розробкою збалансованої системи показників, які враховують кількісні та якісні виміри культурної діяльності; перегляд структури бюджетних видатків на користь розвиткових і трансформаційних витрат замість виключного збереження сформованої мережі закладів.

Для активізації залучення фінансових ресурсів з небюджетних джерел важливо реформувати законодавства про меценатство у напрямі розширення і уточнення податкових стимулів для приватних і корпоративних донорів; запровадити механізму державного співфінансування («matched funding») для стимулювання приватної підтримки закладів та ініціатив культури; нарощувати фінансові можливості Українського культурного фонду та вдосконалювати процедури відбору проектів. Не менші перспективи має розширення участі вітчизняних закладів культури у грантових програмах ЄС, зокрема «Креативна Європа» та інші.

Інституційний розвиток управління фінансовими ресурсами закладів культури і мистецтва має передбачати розширення фінансової автономії керівників закладів культури з одночасним посиленням їхньої підзвітності перед громадськістю; запровадження наглядових рад із залученням незалежних фахівців і меценатів; розвиток системи внутрішнього аудиту; підвищення

проектних і підприємницьких компетенцій персоналу закладів культури через цілеспрямовані навчальні програми.

У контексті повоєнного відновлення країни реалізація заходів з відбудови закладів культури і мистецтва має розглядатись як шлях до інфраструктурної та організаційної модернізації галузі; залучення ресурсів публічно-приватного партнерства для відновлення культурної інфраструктури; використання вікна можливостей міжнародної фінансової підтримки для запровадження кращих практик управління і фінансування, що узгоджуються з євроінтеграційним курсом України.

Реалізація цих пропозицій потребує послідовних інституційних зусиль і зміни суспільного сприйняття ролі культури. Суспільство має усвідомити, що витрати на культуру і мистецтво слід розглядати не як марнотратство, а як стратегічну інвестицію у людський і соціальний капітал нації. Такий погляд на культуру відповідає реальному досвіду України у воєнний час і має стати основою фінансової підтримки галузі в умовах повоєнного відродження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. A worldwide answer from Museums: Research report on public funding and sustainable business models / International Research Alliance on Public Funding for Museums (IRAPFM). Paris: ICOM, 2025. 112 p.
2. Baumol W. J., Bowen W. G. Performing Arts, The Economic Dilemma: a study of problems common to theater, opera, music, and dance. New York: Twentieth Century Fund, 1966. 582 p.
3. Dubois V. The “French Model” and its “Crisis”: Ambitions, Ambiguities and Challenges of a Cultural Policy. *Debats. Revista de cultura, poder i societat*. 2016. Annual Review 1. P. 71-79. URL: <https://www.researchgate.net/publication/320602068>.
4. Dykes S. E. Taxing Cultural Endowments. *Washington University Law Review*. 2025. Vol. 102. Issue 4. URL: <https://wustllawreview.org/2025/03/26/taxing-cultural-endowments/>.
5. Nebava M., Yanan L. Determination of the economic role of creative industries in development of the national economy of Ukraine. *Asian Social and Economic Journal*. 2021. Vol. 25. No. 4. P. 44-49. DOI: 10.19192/wsfip.sj4.2021.7
6. O'Brien D. Cultural value, measurement and policy making. *Arts & Humanities in Higher Education*. 2015. Vol. 14, No. 1. P. 79–92.
7. Rius-Ulldemolins J., Pizzi A., Rubio Arostegui J. A. European models of cultural policy: towards European convergence in public spending and cultural participation? *Journal of European Integration*. 2019. Vol. 41, No. 8. P. 1045-1067. DOI: <https://doi.org/10.1080/07036337.2019.1645844>.
8. Wrona J. New Public Management reform in European cultural policies. *Cultural Management: Science and Education*. 2017. Vol. 1, No. 2. P. 45–58.
9. Булавинець В. Місцеві бюджети як джерело фінансування людського розвитку. *Світ фінансів*. 2008. № 4. С. 166-174.
10. Булавинець В., Сорочинський М. Особливості планування видатків місцевих бюджетів на культуру та мистецтво. *Фінансове забезпечення*

сталого розвитку: збірник наукових праць кафедри фінансів ім. С. І. Юрія ЗУНУ. Вип. 3. Т. 2. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. С. 28-32.

11. Буряченко А., Рудик Н., Сивульська Н. Бюджетне фінансування культурної сфери в системі соціальних видатків України. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 80. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-12>
12. Василик О. Д. Теорія фінансів : підручник. Київ: НІОС, 2002. 416 с.
13. Васильєва Т., Дехтяр Н., Дейнека О. Бюджетне фінансування сфери культури та мистецтва в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Пріоритети розвитку фінансової системи України в умовах євроінтеграційних процесів: монографія* / Л. Грищенко та ін.; за заг. ред. д.е.н. Л. Грищенко. Суми: Сумський державний університет, 2021. С. 53-81.
14. Видатки державного та місцевих бюджетів у 2021-2025 рр. Офіційний веб-портал відкритих даних «Бюджет для громадян». URL: <https://openbudget.gov.ua/national-budget/expense>
15. Возняк Г. В. Бюджетна політика у сфері культури і мистецтва: проблеми і перспективи. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2016. Вип. 4 (120). С. 135-137.
16. Возняк Г., Жеребило І. Особливості функціонування та проблеми розвитку сфери культури та мистецтва в умовах реформи публічних фінансів. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2019. Вип. 6 (140). С. 26-32.
17. Голинський Ю. О., Нурієва В. Р. Фінансова спроможність громад під час повномасштабної війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-41>.
18. Горин В. Зарубіжний досвід державного фінансового забезпечення виробництва культурних благ: висновки для України. *Світ фінансів*. 2009. № 2 (19). С. 155-160. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/25847/1/Горин%20В..pdf>
19. Горин В. Концептуальні засади фінансового забезпечення соціальних гарантій. *Світ фінансів*. 2009. № 3 (20). С. 97-106.

20. Горин В. Фінансові аспекти системи державних закупівель. *Вісник КНТЕУ*. 2011. № 6. С. 65-73.
21. Горин В. П. Фінансовий механізм забезпечення суспільного добробуту: теоретична концептуалізація та проблеми функціонування. Монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. 516 с.
22. Горин В. П., Карпишин Н. І. Особливості фандрайзингу у публічному секторі економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 16. С. 13–19.
23. Горин В. П., Коваль С. Л. Проблеми ефективності та вектори модернізації фіскальної політики у галузі культури. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 20. С. 17-23.
24. Горин В. П., Лободіна З. М., Чайківський Н. О. Гранти як джерело фінансування та інструмент фінансової безпеки галузі охорони здоров'я. *Бізнес Інформ*. 2025. № 1. С. 256-266.
<https://dspace.wunu.edu.ua/items/12a04477-eb6d-4360-9103-1e284e35686d>
25. 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.
26. Горин В., Булавинець В., Сорочинський М. Бюджетні ресурси у системі джерел фінансування культури та мистецтва. *Актуальні питання фінансової науки та практики: збірник наукових праць кафедри фінансів ім. С. І. Юрія ЗУНУ*. Вип. 1. Тернопіль: ЗУНУ, 2024. С. 44-50.
27. Дульська І. В. Роль цифровізації креативних індустрій у воєнний час і в період повоєнного відновлення України. *Економіка України*. 2024. № 7. С. 70-93. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.07.070>
28. 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>
29. Казаков Г. І. Особливості фінансування культурних індустрій з місцевих бюджетів в умовах воєнного стану: управлінський аспект. *Центральноукраїнський вісник права та публічного управління*. 2025.

Випуск 4 (12).

С. 27-34.

URL:

<https://cu.j.dnuvs.ukr.education/index.php/cuj/article/view/139/135>

30. Калита Т. В. Заряжко Т. В. Застосування проектної діяльності у сфері культури. *Культура України*. 2019. № 64. С. 138-149.
31. Кіляр Д. Світові моделі фінансування культури і мистецтва та можливості їхньої адаптації в Україні. *Фінансове забезпечення сталого розвитку: збірник наукових праць*. Тернопіль: ЗУНУ, 2025. Випуск 5. С. 215-218.
32. Кіляр Д. Грантові механізми фінансування культурних індустрій. *Фінанси та облік в умовах глобальної невизначеності та безпекових ризиків: збірн. матеріалів II Всеукр. наук.-практ. конф. студ. і молод. вчених (м. Тернопіль, 6 трав. 2026 р.)*. Ч. 2. Тернопіль: ЗУНУ, 2026.
33. Горин В., Кіляр Д. Проблеми небюджетного фінансування культури і мистецтва в Україні. *Фінанси та облік в умовах глобальної невизначеності та безпекових ризиків: збірн. матеріалів II Всеукр. наук.-практ. конф. студ. і молод. вчених (м. Тернопіль, 6 трав. 2026 р.)*. Ч. 2. Тернопіль: ЗУНУ, 2026.
34. Кіналь Н. Фінансові механізми функціонування сфери культури. *Фінансовий простір*. 2022. № 3 (47). С. 49-57.
35. Кічурчак М. В. Бюджетне забезпечення сфери культури України. *Фінанси України*. 2010. № 2. С. 36-45.
36. Ключко Ю. Розвиток соціально-культурної сфери України в умовах ринкових відносин: пошук нових моделей. К.: Нац. парл. б-ка України, 2003. 28 с.
37. Ковач О. Скорочення фінансування культури та освіти впливає на здатність України захистити себе (західна преса). Радіо Свобода. 2020. 20 квітня. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/ohliad-zakhidoji-presy/30565434.html>
38. Код культури. Як Аврора, МХП і Sense Bank підтримують мистецтво і традицію. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/kod-kulturi-k-avror-a-mhp-i-sense-bank-pidtrimuyut-1754568532.html>

39. Комарніцька О. Сутність і різновиди проєктів у сфері культури. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2024. № 1. С. 137-143.
40. Комарніцька О. В. «Креативна Європа» як інструмент фінансування та підтримки культурних ініціатив в Україні. *Культурологічний альманах*. 2024. № 1. С. 332-339. URL: <https://doi.org/10.31392/cult.alm.2024.1.43>
41. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
42. Крупка А. Фінансування культури і мистецтва з місцевих бюджетів: стан і тенденції розвитку. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту*. Серія: Економіка і управління. 2013. Вип. 26. С. 261-268. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_eiu_2013_26_38
43. Ланда В., Кучерук А. Моделі фінансування закладів культури: аналітичний звіт / Проєкт RES-POL, Переосмислення культурної політики в Україні. Львів: PPV Knowledge Networks, 2025. 48 с. URL: https://www.ppv.net.ua/uploads/work_attachments/RES-POL_Models_of_Financing_Cultural_Institutions_2025.pdf
44. Лантух К. Підходи та методи фінансування культури та мистецтва: світовий досвід і перспективи для України. *Вчені записки ТНУ ім. В. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2019. Т. 30 (69). № 4. С. 123-130.
45. Лозова О. Фінансування сфери культури: зарубіжний досвід. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 9. С. 77-83. URL: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-77-83>
46. Маршалок Т. Стан фінансування культури та мистецтва з місцевих бюджетів у 2022 році: основні тенденції. Аналітичний звіт. Київ, 2023. 183 с.
47. Матіїв І. Аналіз впливу державної підтримки на розвиток театральної культури в Україні. *Fine Art and Culture Studies*. 2024. № 4. С. 150-156. DOI: 10.32782/facs-2024-4-21

48. Мимка Д. Ходіть в музеї – там не страшно. Як музеям стати дружніми до дітей. URL:
http://tvoemisto.tv/exclusive/hodit_v_muzei__tam_ne_strashno_lvivski_kulturni_diyachky_vydaly_knyzhku_dlya_batkiv_aby_ti_hodyly_z_ditmy_v_muzei_95998.html
49. Осадча О. Формування видатків бюджету на культуру в Україні. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 1 (200). С. 127-131.
50. Павлюк К. В. Фінансові ресурси держави: монограф. К.: НІОС, 1997. 176 с.
51. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
52. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо державної підтримки культури, туризму та креативних індустрій: Закон України від 04.11.2020 р. № 962-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/962-20#Text>
53. Про культуру: Закон України від 14.12.2010 р. № 2778-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text>
54. Про охорону культурної спадщини: Закон України від 08.06.2000 р. № 1805-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-14#Text>
55. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 р. № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19>
56. Річна звітність Українського культурного фонду. URL: <https://ucf.in.ua/docs/18>
57. Скиба М. Креативна економіка в Європі: 5 кроків для злету. Веб-сайт Програми ЄС-Східного партнерства «Культура і креативність». URL: <https://www.culturepartnership.eu/ua/article/creative-economy-steps-to-rise>
58. Скоцилас Д. О. Обліково-аналітичне забезпечення виконання кошторисів бюджетних установ: монографія. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 184 с.
59. Строгаль М. Роль фандрейзингу в розвитку закладів культури України. *Культура України*. 2017. Вип. 55. С. 243-254.

60. Фінанси підприємств: підруч. / А. М. Поддєрьогін та ін.; за наук. ред. А. М. Поддєрьогіна. [3-тє вид., перероб. та доп.]. К.: КНЕУ, 2000. 460 с.
61. Фінансові звіти комунальних установ Тернопільської обласної ради. URL: <https://tor.gov.ua/list/?t=73&s=rada>