УДК 351.85 (477)

Кравчук Сергій Миколайович
аспірант
ПВНЗ «Київський університет культури»
ORCID: 0009-0000-0927-7549

DOI: https://doi.org/10.25313/2617-572X-2026-4-69-27

ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ КУЛЬТУРИ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ РОЗРАХУНКУ ЦІЛЬОВОГО ФІНАНСУВАННЯ

Анотація. *У статті досліджено фінансово-економічний інструментарій публічного управління сферою культури в Україні та з'ясовано, що він тривалий час залишається застарілим та недостатньо ефективним, що призводить до системного недофінансування галузі, деградації культурної інфраструктури та відтоку кваліфікованих кадрів. Актуальність теми посилюється ухваленням Стратегії розвитку культури до 2030 р. та низки законодавчих ініціатив 2025–2026 рр., спрямованих на реформування системи фінансового забезпечення.*

Мета статті – аналіз сучасних викликів функціонування фінансово-економічних механізмів публічного управління сферою культури та розробка інструментарію цільового багатоканального фінансування.

Матеріали і методи. Джерельною базою дослідження стали нормативно-правові акти України (Бюджетний кодекс, проєкти законів № 14276, № 1234, Стратегія розвитку культури до 2030 р.), статистичні дані Державної казначейської служби, аналітичні матеріали Українського культурного фонду та програми ЄС «Креативна Європа», наукові праці вітчизняних та іноземних фахівців. Методологічна основа базується на системному аналізі, синтезі, компаративному аналізі, статистичному та логічному узагальненні.

Результати. Ідентифіковано ключові проблеми (системний дефіцит фінансування – частка видатків зведеного бюджету не перевищує 1,5–2%, домінування кошторисного утримання установ, неефективність програмно-цільового підходу, низький рівень меценатства та ППП, значні територіальні диспропорції). Запропоновано комплексний інструментарій цільового багатоканального фінансування, що включає: формулу розрахунку загального обсягу фінансування, покроковий алгоритм розподілу коштів на рівні громади/регіону; систему з шести ключових показників ефективності (KPI) для моніторингу результативності; умовний приклад розрахунку для сільської громади.

Перспективи. подальші наукові студії доцільно зосередити на створенні методології розрахунку вартості базових культурних послуг та нормативів Ні, аналізі ефективності компенсаційного механізму для меценатів (законопроєкт № 14276), адаптації європейських моделей публічно-приватного партнерства, дослідженні можливостей впровадження культурних ваучерів та формуванні інтегрованої системи KPI для бюджетних програм.

Ключові слова: *фінансово-економічні механізми, публічне управління, сфера культури, бюджетне фінансування, культурні послуги, меценатство.*

Copyright © The Author(s).
This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Постановка проблеми. Сфера культури відіграє ключову роль не тільки як фундамент національної ідентичності, але й як важливий сектор економіки, спроможний генерувати додану вартість через розвиток креативних індустрій, туристичного сектору та інноваційних процесів. Однак, у контексті системи публічного адміністрування України механізми фінансово-економічної підтримки культурної сфери протягом значного періоду є застарілими та надто низької ефективності. Це зумовлює недофінансування галузі, деградацію інфраструктурного потенціалу та міграцію кваліфікованих фахівців. Незважаючи на декларовані реформи децентралізації та євроінтеграційний вектор розвитку, домінантною лишається модель кошторисного утримання бюджетних інституцій, яка не створює належних стимулів для підвищення якості культурних послуг та розширення їхньої доступності для різних верств населення. Обсяг видатків зведеного бюджету, спрямованих на культурну сферу, є хронічно недостатнім для забезпечення навіть мінімальних потреб: частка цих видатків зрідка перевищує показник у 1,5–2% від загальних бюджетних асигнувань. Ці кошти забезпечують лише покриття фонду оплати праці та комунальних платежів, ігноруючи при цьому необхідність оновлення матеріально-технічної бази, реставрації об'єктів культурної спадщини та створення інноваційного культурного продукту. Через це, виникло глибоке протиріччя між стратегічною роллю культури для сталого розвитку суспільства та «залишковим принципом» її ресурсного забезпечення, що актуалізує необхідність комплексного аналізу чинних фінансово-економічних механізмів та розробки шляхів їх модернізації.

Подальше загострення проблеми зумовлене недостатнім розвитком альтернативних джерел фінансування, неефективністю податкових та регуляторних стимулів, а також відсутністю чітких й прозорих критеріїв розподілу обмежених ресурсів між різними рівнями публічного адміністрування. Запроваджений у сфері культури програмно-цільовий метод бюджетування часто носить формальний характер, адже показники результативності не корелюють з фактичним обсягом та якістю наданих послуг, а паспорти бюджетних програм не віддзеркалюють суспільно значущих ефектів. Інструменти державно-приватного партнерства в культурі залишаються переважно декларативними, а не дієвими, оскільки чинне законодавство не забезпечує достатніх гарантій для потенційних інвесторів, а механізми меценатства та спонсорства не забезпечені адекватним податковим стимулюванням. Крім того, спостерігаються значні диспропорції у фінансовій спроможності територіальних громад: великі урбанізовані центри володіють ширшими можливостями для залучення позабюджетних коштів та грантової підтримки, тоді як малі територіальні громади нерідко неспроможні самостійно забезпечувати функціонування навіть базових закладів культури. Сукупність зазначених чинників свідчить про системну кризу фінансово-економічних механізмів публічного управління у культурній сфері, що вимагає комплексного переосмислення: переходу від моделі утримання інституційної мережі до фінансування культурних послуг, орієнтованих на кінцевого споживача; диверсифікації джерел ресурсного забезпечення; впровадження дієвих стимулів для приватного сектору; а також формування прозорої системи моніторингу ефективності використання публічних фінансів. Розв'язання окреслених завдань становить не тільки практичний, а й значний науковий інтерес, враховуючи потребу в розробці новітніх концептуальних підходів до фінансово-економічного забезпечення культурного розвитку в умовах обмежених ресурсів та високих суспільних очікувань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика фінансово-економічного забезпечення сфери культури перебуває у фокусі уваги багатьох вітчизняних науковців, що зумовлено, як хронічним недофінансуванням галузі, так і пошуком оптимальних моделей публічного управління в умовах децентралізації та євроінтеграції. Теоретико-методологічні засади фінансування культури ґрунтовно досліджували у своїх працях В. Малимон, О. Костенко, І. Безгін, В. Карлова та ін., які акцентували увагу на необхідності переходу від кошторисного утримання закладів до фінансування культурних послуг. Сучасні наукові розвідки дедалі більше зосереджуються на окремих аспектах проблеми: бюджетному фінансуванні на місцевому рівні в умовах децентралізації (Н. Федотова, С. Сімак), податковому стимулюванні меценатства (Ю. Ключковський, Л. Федулова), розвитку державно-приватного партнерства та грантових інструментів підтримки культурних проєктів (А. Галабурда, Т. Калинеску). Значний масив публікацій присвячено діяльності Українського культурного фонду як нового інституційного механізму конкурсного фінансування, а також імплементації європейських практик багатоканального фінансування культури, що набуло особливої актуальності після набуття Україною статусу кандидата на вступ до ЄС.

Водночас аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що більшість наукових праць мають фрагментарний характер і зосереджуються на окремих елементах фінансово-економічного механізму, не пропонуючи цілісного концептуального бачення системних змін. Поза увагою вчених залишаються питання запровадження нормативів фінансування культурних послуг, розроблення дієвих моделей податкової компенсації меценатських внесків, адаптації ваучерних механізмів до культурної сфери, а також цифровізації моніторингу ефективності бюджетних видатків на культуру із застосуванням ключових показників результативності. Недостатньо опрацьованими залишаються й питання міжмуніципального співробітництва у сфері культури та вирівнювання фінансових диспропорцій між громадами різного типу. Таким чином, існує об'єктивна потреба в комплексному дослідженні, яке б поєднало аналіз сучасних проблем

фінансово-економічних механізмів публічного управління культурою з обґрунтуванням перспективних напрямів їх модернізації з урахуванням новітніх законодавчих ініціатив 2025–2026 рр., що й визначило мету та завдання цієї статті.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є комплексний аналіз сучасних проблем функціонування фінансово-економічних механізмів публічного управління сферою культури в Україні та розробка формалізованого інструментарію цільового багатоканального фінансування, здатного забезпечити сталий культурний розвиток в умовах дефіциту бюджетних асигнувань та євроінтеграційних викликів. Реалізація поставленої мети передбачає виконання наступних завдань: провести концептуалізацію сутності та ідентифікувати складові елементи фінансово-економічних механізмів публічного адміністрування у культурній сфері; проаналізувати поточний стан та динаміку фінансування культурної галузі за рахунок державного та місцевих бюджетів, виявивши ключові диспропорції, перманентну недостатність ресурсів та інституційні обмеження, притаманні кошторисній моделі утримання мережі культурних установ; здійснити критичну оцінку ефективності небюджетних джерел фінансування (державно-приватного партнерства, меценатства, грантової підтримки, власних надходжень) та дієвості нормативно-правових і фіскальних інструментів їх стимулювання; розробити формалізований інструментарій цільового багатоканального фінансування, що включає: формулу розрахунку загального обсягу фінансування культурної сфери, алгоритм розподілу коштів на рівні громади/регіону, систему ключових показників ефективності (KPI) для моніторингу результативності; обґрунтувати перспективні напрями імплементації розробленого інструментарію в контексті Стратегії розвитку культури до 2030 р. та новітніх законодавчих ініціатив 2025–2026 рр.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сфера культури в Україні функціонує в контексті багатоаспектної взаємодії диверсифікованих фінансово-економічних інструментів публічного адміністрування, які визначають обсяг ресурсного забезпечення культурного поступу. У науковому дискурсі фінансово-економічний механізм публічного управління культурним сектором розглядається як інтегральна система формальних приписів, методик та інструментальних засобів для консолідації, розподілу і використанні фінансових ресурсів з метою реалізації стратегічних завдань культурної політики [1]. До стрижневих складових цього механізму належать пряме бюджетне фінансування (що охоплює кошторисне забезпечення інституцій культурної сфери та програмно-цільове бюджетування), фіскальні преференції для суб'єктів культурної діяльності та меценатів, грантова асистенція культурних проєктів (як з боку державних установ, так і міжнародних донорів), публічно-приватна кооперація, а також доходи від оплати культурних послуг споживачами. Сучасні дослідники наголошують на тому, що ці механізми мають діяти не в ізольованому форматі, а за принципом мультиканальної моделі фінансування, де бюджетні асигнування комплементуються позабюджетними надходженнями [2]. Водночас, аналіз нормативно-правової бази та практики свідчить, що в Україні зазначені механізми характеризуються фрагментацією та недостатньою координацією, а бюджетне фінансування не врівноважується адекватним розвитком альтернативних джерел. Така ситуація детермінує системну фінансову неспроможність галузі та її перманентне відставання від суспільних запитів й потреб.

Аналіз динаміки видаткових статей консолідованого бюджету України на культуру переконливо ілюструє хронічне недофінансування сектора та застосування резидуального принципу алокації коштів, що стало перманентною особливістю національної бюджетної політики. Частка асигнувань на культурно-мистецьку сферу у видатковій частині зведеного бюджету традиційно коливається в межах 1,5–2%, що значно поступається показникам більшості європейських держав. У 2022 р., з початком повномасштабної агресії, ситуація зазнала різкого погіршення: частка видатків на культуру з державного бюджету скоротилася з 0,48% у 2021 році до 0,16% у 2022 р. [3]. Як зазначають дослідники, асигнування на культуру з боку центрального уряду зменшилися вдвічі — до $133 млн. у 2022 р. порівняно з $261 млн. у 2021 р. [4]. При цьому навіть у відносно стабільну передвоєнну епоху обсяги бюджетних асигнувань на культуру не відповідали реальним потребам галузі: переважна частина ресурсів була алокована на оплату праці співробітників бюджетних інституцій та компенсацію комунальних витрат, тоді як витрати на розвиток (капітальні вкладення, реставраційні роботи, модернізація матеріально-технічного забезпечення) фінансувалися за резидуальним підходом. У 2023 р. номінальне збільшення асигнувань на культуру та мистецтво відбулося на 18,06% [5], однак це зростання було значною мірою нейтралізоване інфляційними тенденціями та нагальною потребою у відновленні деструктурованої культурної інфраструктури. Бюджет 2024 р. запланував подальше зростання видатків, зокрема до 8,36 млрд. грн для функціонування апарату Міністерства культури та інформаційної політики, проте навіть ці обсяги виявилися недостатніми для елімінації хронічних проблем, накопичених упродовж багатьох років.

Незважаючи на імплементацію програмно-цільового підходу до формування бюджету як механізму підвищення ефективності публічних витрат, у секторі культури його застосування характеризується обмеженою результативністю та переважно носить формальний характер. Хоча програмно-цільовий метод передбачає орієнтоване на результати управління бюджетними ресурсами, у культурній галузі індикатори успішності бюджетних програм нерідко відірвані від фактичного масштабу та якісних характеристик наданих культур-

них сервісів. Документація бюджетних програм містить нечіткі, кількісно неідентифіковані показники, що перешкоджає неупередженій оцінці ефективності використання державних коштів. Методологічні настанови Міністерства фінансів України з оцінки дієвості бюджетних програм, затверджені наказом від 17 травня 2011 р. № 608 [6], на практиці впроваджуються декларативно, без глибокого аналізу соціоекономічних наслідків від реалізації культурних ініціатив. Аналітики зауважують, що в Україні програмно-цільовий підхід був впроваджений як пілотний проєкт, що обумовило низку регуляторно-правових та операційних вад у його функціонуванні. Крім того, оцінювання ефективності бюджетних програм нерідко обмежується відстеженням фінансових витрат, ігноруючи при цьому досягнуті суспільно важливі результати, що підриває ключову концепцію трансформації від «управління вхідними ресурсами» до «управління вихідними результатами». Ця обставина призводить до того, що бюджетні програми в культурній сфері не перетворюються на ефективний інструмент стратегічного планування, а натомість виконують функцію легітимізації консервативного кошторисного розподілу ресурсів.

Серед ключових інституційних перешкод у фінансуванні культури в Україні виділяється домінування моделі кошторисного забезпечення функціонування мережі бюджетних організацій, яка не формує стимулів для покращення якості культурних послуг та збільшення їхньої доступності. Даний тип фінансування передбачає надання бюджетних асигнувань на утримання закладу культури як самодостатнього об'єкта, без урахування обсягів, рівня якості та актуальності послуг, що надаються ним громадянам. У рамках цієї моделі фінансові ресурси орієнтовані не на задоволення соціокультурних запитів населення, а на підтримку існування інституцій, що призвело до консервації малоефективної мережі установ та появи феномену «культурних сервісів без цільової аудиторії». Як результат, суттєва частка бюджетних асигнувань спрямована на адміністративно-операційні видатки, тоді як сам культурний продукт страждає від хронічного дефіциту фінансування. Аналітики підкреслюють, що кошторисний принцип утримання дисонує з фундаментальною логікою децентралізаційної реформи, яка передбачає фокусування на потребах територіальних спільнот та фінансування безпосередньо культурних послуг, а не установ [7]. Трансформація від кошторисного фінансування до забезпечення культурних послуг на засадах державного (муніципального) замовлення є одним із пріоритетних напрямів модернізації фінансово-економічної системи, проте на практиці цей процес уповільнюється через брак затверджених стандартів якості культурного сервісу, релевантних методик калькуляції його вартості та незалежних механізмів верифікації.

Обмежене залучення позабюджетних коштів, зокрема меценатства, приватного капіталу та власних надходжень культурних установ, зумовлене недосконалістю законодавчої бази, яка не забезпечує достатніх стимулів для інвестування бізнесом та громадянами у розвиток культури. Питання меценатства впродовж усього періоду української державності є предметом постійних дискусій, проте досі залишається неналежно врегульованим. Основними перешкодами цьому слугують хронічне недофінансування галузі та відсутність чіткого бачення механізмів створення ефективної та прозорої системи патронатної підтримки [8]. Лише у грудні 2025 р. уряд схвалив законодавчу пропозицію щодо меценатства у сфері культури (№ 14276), що передбачає впровадження компенсаційного механізму для благодійників: інвестор, що спрямував кошти в культурну установу, матиме можливість повернути визначений відсоток від внесеної суми для покриття майбутніх податкових зобов'язань. Водночас, як зазначають фахівці, цей законопроєкт не регламентує необхідних змін до податкового законодавства, які б сформували повноцінні податкові стимули, та наразі обмежується нематеріальними формами державної підтримки меценатів — такими як державні нагороди та почесні відзнаки [9]. Державно-приватне партнерство у культурній сфері радше є декларативним положенням, аніж функціональним інструментом. Незважаючи на існування загального закону про державно-приватне партнерство, його практичне впровадження у культурному секторі стримується відсутністю галузевих методичних вказівок, невизначеністю правового статусу об'єктів культурної спадщини як предметів співпраці та дефіцитом успішних пілотних проєктів, які могли б слугувати зразками для подальшого масштабування. Щодо власних надходжень культурних установ, їхній потенціал значною мірою не реалізується через обмежену фінансову самостійність бюджетних організацій, складні процедури надання платних послуг й неврегульованість питань щодо розпорядження одержаними коштами.

Диспропорції у фінансуванні культурної сфери між різними типами населених пунктів та рівнями публічного управління є однією з найгостріших проблем, що перешкоджають інтеграції культури у місцевий економічний розвиток. Згідно з аналітичним оглядом стану фінансування культури та мистецтва з місцевих бюджетів у 2022 р., середні видатки на культуру на одну особу постійного населення — 357,27 грн. [3]. Проте цей показник демонструє надзвичайно високу мінливість залежно від рівня бюджету та фінансової спроможності конкретної територіальної громади. Найбільшу частку в загальному обсязі видатків отримують клубні установи (35,82%), бібліотеки, музеї та виставкові зали, тоді як фінансування інноваційних культурних проєктів та креативних індустрій на місцевому рівні залишається вкрай незначним. Великі міста, зокрема Київ та обласні центри, мають значно ширші можливості для залучення як бюджетних, так і позабюджетних ресурсів, а малі територіальні громади нерідко не спроможні самостійно утримувати навіть базові культурні установи. Дослідники фіксують стійку тенденцію до скорочення кількості культур-

них закладів у малих містах та сільській місцевості, що є безпосереднім наслідком недостатнього фінансування та відсутності успішних моделей переорієнтації наявної культурної інфраструктури відповідно до потреб громад [10]. Процес децентралізації, попри створення передумов для більш гнучкого управління культурними ресурсами на місцевому рівні, водночас загострив ризик фінансування культурної сфери за залишковим принципом у тих громадах, де бюджетні ресурси є вкрай обмеженими. Низький рівень інтеграції культури у місцевий економічний розвиток також проявляється в тому, що культурні проєкти рідко розглядаються органами місцевого самоврядування як дієвий інструмент підвищення інвестиційної привабливості територій, стимулювання туризму та створення нових робочих місць у креативному секторі. Подолання цих диспропорцій потребує збільшення обсягів фінансування, а також впровадження прозорих критеріїв розподілу коштів, спрямованих на вирівнювання фінансових можливостей різних громад, розробки ефективних механізмів міжмуніципальної співпраці у культурній сфері.

Усвідомлення системної кризи механізмів фінансово-економічного забезпечення державного управління культурною сферою актуалізує потребу у розробці інноваційних підходів до ресурсного потенціалу культурного сектору. У березні 2025 р. Кабінет Міністрів України затвердив Стратегію розвитку культури до 2030 р., яка передбачає комплексну трансформацію системи інституцій культурної сфери та має довгострокову перспективу, що охоплює період щонайменше 15 років [11]. Центральним елементом цієї трансформації виступає перехід від дотаційного утримання інституційної мережі до цільового фінансування культурних послуг, орієнтованих на запити споживачів, що зумовлює всебічну модернізацію фінансово-економічної архітектури галузі.

Перспективна трансформація фінансово-економічних механізмів публічного управління сферою культури в Україні охоплює шість напрямів. Перший — перехід від застарілої моделі кошторисного утримання установ до цільового фінансування культурних послуг на основі державного та муніципального замовлення, із запровадженням нормативів фінансування та механізму культурної субвенції для вирівнювання спроможності територіальних громад [11–13]. Другий — розвиток багатоканальної моделі залучення ресурсів, яка інтегрує бюджетні асигнування всіх рівнів, грантову підтримку (зокрема, програма ЄС «Креативна Європа», у межах якої 19 українських проєктів отримали понад €1,147 млн. [14]), конкурсне фінансування Українського культурного фонду (збільшення у 1,8 раза у 2026 р., конкурс «Флагманські події» з обов'язковим співфінансуванням 20–30% від загального кошторису [15]), механізми краудфандингу, благодійні внески, а також власні надходження закладів культури від платних послуг згідно з оновленим Переліком, чинним з 1 січня 2026 р. Третій — запровадження дієвого податкового стимулювання меценатства через компенсаційний механізм, передбачений законопроєктом № 14276: меценат, який інвестує 1 млн. грн у культурну інституцію, отримує право повернути 10% цієї суми для покриття майбутніх податкових зобов'язань [8; 9]. Четвертий — імплементація гібридних моделей державно-приватного партнерства, що поєднують бюджетні кошти, міжнародні гранти та приватні інвестиції (потенційний обсяг акумулювання — до $1 млрд. [16]), а також оптимізація приватизаційно-орендних відносин із наданням пріоритетного права викупу орендарям, які здійснили невід'ємні покращення об'єкта на суму не менше 25% його ринкової вартості [17]. П'ятий — поступове впровадження ваучерної системи та принципу «фінансування за споживачем» (за аналогією з успішними реформами в освіті та охороні здоров'я), що стимулюватиме конкуренцію між надавачами культурних послуг та підвищуватиме їхню орієнтацію на реальні запити населення. Шостий — цифровізація фінансових операцій, запровадження електронного Реєстру базової мережі закладів культури [18] та створення системи моніторингу ефективності використання коштів на основі ключових показників результативності (KPI), що дозволить перейти від формального контролю касових видатків до оцінювання реальних соціокультурних та економічних ефектів [19].

З метою подолання системної кризи пропонується перехід до цільової багатоканальної моделі, яка кількісно описується наступною формулою:

$$F_{\text{культ}} = i = \sum (V_i \times H_i \times K_{\text{тер}}) + G + C + P + I_{\text{ППП}}$$

де:

$F_{\text{культ}}$ — загальний обсяг фінансування культурної сфери (на рівні держави, громади або окремого проєкту);

V_i — обсяг надання і i-тої культурної послуги в натуральних одиницях (кількість відвідувачів, заходів, користувачів, годин роботи тощо);

H_i — норматив бюджетного фінансування на одиницю і i-тої послуги (норматив, який розраховується за методикою, що враховує типові витрати, якість та інклюзивність);

$K_{\text{тер}}$ — територіальний коефіцієнт вирівнювання (для сільських, гірських, прифронтових громад, який забезпечує доступність послуг незалежно від фінансової спроможності ОТГ);

G — грантове фінансування (Український культурний фонд, програма ЄС «Креативна Європа», міжнародні донори);

C — кошти, залучені через меценатство та краудфандинг, у тому числі з частковою податковою компенсацією згідно із законопроєктом № 14276;

P — власні надходження закладів культури від платних послуг та реалізації продукції (згідно з оновленим Переліком платних послуг з 2026 р.);

$I_{ППП}$ — інвестиції в межах державно-приватного партнерства (включно з гібридною моделлю, що поєднує бюджетні, грантові та приватні кошти).

Ключові переваги запропонованої формули:

1. *Відхід від кошторисного утримання* — фінансується не установа, а фактично надана послуга ($V_i \times H_i$).
2. *Багатоканальність* — враховано всі джерела: бюджет, гранти, меценатство, власні надходження.
3. *Соціальна справедливість* — територіальний коефіцієнт $K_{тер}$ вирівнює диспропорції між багатими та бідними громадами.
4. *Стимули до ефективності* — заклади культури змагаються за споживача (V_i), що підвищує якість послуг (принцип «гроші йдуть за споживачем»).
5. *Інтеграція новацій у 2025–2026 рр.* — враховано культурну субвенцію, компенсаційний механізм для меценатів, гібридне ППП, диджиталізацію обліку.

Запропонована модель розраховує необхідний обсяг фінансування для будь-якої територіальної громади, оцінювати ефект від залучення позабюджетних коштів та прогнозувати результати реформи відповідно до Стратегії розвитку культури до 2030 р.

Стосовно алгоритму розподілу фінансування культурних послуг (на рівні громади/регіону), то він передбачає наступні кроки.

Крок 1. Визначення обсягу культурних послуг: збір даних про кількість споживачів за кожною послугою (V_i) та врахування соціальних груп, що потребують підтримки (молодь, ветерани, ВПО, особи з інвалідністю).

Крок 2. Розрахунок базового нормативу фінансування (H_i): затвердження витрат на одиницю послуги (оплата праці, матеріали, комунальні) та визначення коефіцієнта якості (доступність, інклюзивність, інноваційність).

Крок 3. Застосування територіального коефіцієнта ($K_{тер}$): для сільських, гірських, прифронтових, малозабезпечених громад — підвищувальний коефіцієнт, а для великих міст — базовий або менший (за умови розвиненої інфраструктури).

Крок 4. Розрахунок обсягу бюджетної субвенції (або трансферту): формула ($V_i \times H_i \times K_{тер}$) — підсумовується за всіма послугами та визначення обсягу коштів з державного бюджету для місцевих бюджетів (культурна субвенція)

Крок 5. Оцінка потенціалу залучення позабюджетних коштів: аналіз наявних грантів (G) (УКФ, «Креативна Європа», донори), розрахунок меценатських внесків (С) з урахуванням податкової компенсації, планування власних надходжень установ (Р) (платні послуги, реалізація продукції) та пошук інвесторів для проєктів *ППП* (($I_{ППП}$).

Крок 6. Конкурсний розподіл грантової частини: оголошення конкурсів (наприклад, «Флагманські події» УКФ), оцінка заявок за певними критеріями (інноваційність, співфінансування (не менше 20–30%), охоплення аудиторії), а також укладання грантових договорів

Крок 7. Акумуляція всіх джерел у єдиному фонді громади/відомства: створення окремого рахунку або програми для акумуляції коштів за принципом «єдиного вікна» та формування підсумкового обсягу ($F_{культ}$) за формулою.

Крок 8. Моніторинг і коригування: квартальний збір даних про фактичне надання послуг (V_i факт), порівняння з плановими показниками (KPI) — кількість відвідувачів, задоволеність, частка позабюджетних коштів, коригування нормативів (H_i) та коефіцієнтів ($K_{тер}$) раз на рік на основі статистики та інфляції, перерозподіл невикористаних коштів (наприклад, через додаткові конкурси)

Запропонований алгоритм забезпечує прозорість, конкурентність (гранти, співфінансування) та адаптивність до місцевих умов. Він повністю відповідає логіці реформи, закладеній у Стратегії розвитку культури до 2030 р., та враховує новації 2025–2026 рр.

Для забезпечення прозорості, підзвітності і результативності запропонованої формули необхідним є впровадження системи ключових показників ефективності (KPI), яка дозволить здійснити перехід від формального контролю касових видатків до вимірювання реальних соціокультурних та економічних ефектів. Рекомендований мінімальний набір KPI включає шість позицій:

– KPI 1. Середня вартість базової культурної послуги на одного споживача. Показник розраховується як відношення загальних бюджетних видатків на конкретну послугу до кількості осіб, які нею скористалися. Він дозволяє оптимізувати нормативи фінансування та виявити заклади з неефективним витрачанням коштів.
– KPI 2. Рівень охоплення населення культурними послугами.** Визначається як частка фактичних відвідувачів або учасників заходів у загальній чисельності цільової аудиторії (наприклад, населення громади). Цей показник оцінює доступність послуг для різних соціальних груп — молоді, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, мешканців сільської місцевості.

– KPI 3. Частка позабюджетних коштів у загальному фінансуванні закладу або громади. Показник відображає відсоток коштів, залучених з грантів, меценатства, власних надходжень установ та державно-приватного партнерства, у загальному обсязі фінансування, стимулює диверсифікацію джерел і зменшення залежності від бюджету.
– KPI 4. Ефективність бюджетних видатків (співвідношення «результат — витрати»). Порівнює обсяг досягнутих результатів (кількість проведених заходів, кількість відвідувачів, години роботи установи тощо) з обсягом бюджетних асигнувань на утримання закладу; дає змогу виявити установи з низькою результативністю та перерозподілити ресурси на користь ефективніших надавачів послуг.
– KPI 5. Рівень залученого співфінансування. Показник розраховується як відношення позабюджетних коштів, залучених на реалізацію конкретного проєкту, до обсягу бюджетного фінансування того самого проєкту. Він оцінює здатність установ та громад мобілізувати додаткові ресурси; мінімальний рекомендований поріг співфінансування 20–30%, що відповідає вимогам конкурсу «Флагманські події» Українського культурного фонду [15].
– KPI 6. Рівень задоволеності споживачів культурними послугами. Вимірюється шляхом щорічних соціологічних опитувань за п'ятибальною шкалою. Цей якісний показник доповнює кількісні метрики, враховуючи суб'єктивне сприйняття якості, релевантності та комфорту отримання культурних послуг.

Запропонована система KPI має бути інтегрована до електронного Реєстру базової мережі закладів культури [18] та стати основою для щорічного моніторингу ефективності бюджетних програм [6]. Рекомендована періодичність розрахунку — щоквартально з обов'язковим публічним оприлюдненням результатів на офіційних порталах органів місцевого самоврядування та Міністерства культури та стратегічних комунікацій України.

Для ілюстрації прикладного потенціалу пропонованої формули можна розглянути гіпотетичну ОТГ «Зелене» (сільська громада з населенням 15 000 осіб, з яких 3 000 — діти, 2 000 — особи старші 60 років, 500 — внутрішньо переміщені особи). Громада має 2 сільські бібліотеки, 3 клуби, 1 музейну кімнату та 1 школу мистецтв.

Крок 1. Розрахунок базового бюджетного фінансування ($\sum V_i \times H_i \times K_{тер}$)

Приймаються такі спрощені нормативи на рік:

• Бібліотечне обслуговування: 3000 активних читачів × 350 грн/читача = 1 050 000 грн.
• Клубні послуги (гуртки, заходи): 8 000 відвідувань × 200 грн/відвідування = 1 600 000 грн
• Музейні послуги: 2 000 відвідувань × 150 грн = 300 000 грн
• Школа мистецтв: 100 учнів × 8 000 грн/учня = 800 000 грн

Сума базових видатків: 1 050 000 + 1 600 000 + 300 000 + 800 000 = 3 750 000 грн.

Територіальний коефіцієнт для сільської громади ($K_{тер}$) встановлюється на рівні 1,3 (для компенсації низької щільності населення та віддаленості). Тоді бюджетна складова (без урахування позабюджетних джерел) — 3 750 000 × 1,3 = 4 875 000 грн.

Крок 2. Залучення позабюджетних коштів

Грантова підтримка (G): громада подала проєкт на конкурс «Флагманські події» УКФ та отримала грант 200 000 грн за умови співфінансування 25% (50 000 грн з місцевого бюджету на додаток до вже передбачених коштів).

Чиста грантова складова: 200 000 грн.

Меценатство (C): місцевий підприємець інвестував 100 000 грн у ремонт клубу. За законопроєктом № 14276 він отримає податкову компенсацію 10% — 10 000 грн. Для громади це чисте залучення 100 000 грн.

Власні надходження (P): платні гуртки та благодійні концерти принесли 80 000 грн.

Інвестиції за *ППП* ($I_{ППП}$): 0 — на даному етапі проєктів немає.

Крок 3. Підсумковий обсяг фінансування за формулою

$$F_{культ} = 4\,875\,000 + 200\,000 + 100\,000 + 80\,000 + 0 = 5\,255\,000 \text{ грн}$$

Крок 4. Інтерпретація результатів

Загальний обсяг фінансування на душу населення: 5 255 000 / 15 000 = 350,33 грн/особу, що близько до середнього по Україні (357,27 грн у 2022 р. [3]), але з кращою структурою (наявність позабюджетних джерел). Частка позабюджетних коштів: (200 000 + 100 000 + 80 000) / 5 255 000 ≈ 7,2% (у подальшому цей показник має зростати). Завдяки гранту громада зможе реалізувати масштабний фестиваль, який за кошторисним принципом був би неможливий. Алгоритм дозволяє на наступний рік скоригувати нормативи H_i (наприклад, підвищити видатки на бібліотеки для роботи з ВПО) та територіальний коефіцієнт (наприклад, збільшити до 1,4 через подорожчання енергоносіїв).

Отже, наведений умовний приклад демонструє прикладний потенціал запропонованої формули, її здатність враховувати місцеву специфіку та стимулювати залучення додаткових ресурсів. Для реальних розрахунків необхідно затвердити методики визначення нормативів H_i та коефіцієнта $K_{тер}$ на державному рівні.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, проведений аналіз фінансово-економічних механізмів публічного управління культурною сферою в Україні підтвердив наявність системної кризи

ресурсного забезпечення галузі, яка має інституційний, а не кон'юнктурний характер. Встановлено, що ключовими проблемами залишаються: хронічне недофінансування (частка видатків зведеного бюджету на культуру не перевищує 1,5–2%), домінування застарілої моделі кошторисного утримання установ замість фінансування культурних послуг, формальне впровадження програмно-цільового підходу, обмеженість альтернативних джерел фінансування та значні територіальні диспропорції між фінансово спроможними громадами й тими, що перебувають у ресурсному дефіциті.

На противагу існуючій моделі запропоновано та обґрунтовано комплексний інструментарій цільового багатоканального фінансування, який включає: (1) формулу розрахунку загального обсягу фінансування , що забезпечує перехід від утримання установ до фінансування послуг; (2) покроковий алгоритм розподілу коштів на рівні громади/регіону, який інтегрує бюджетні та позабюджетні джерела; (3) систему з шести ключових показників ефективності (KPI), що дозволяє здійснити перехід від формального контролю касових видатків до вимірювання реальних соціокультурних та економічних ефектів; (4) умовний приклад розрахунку для типової сільської громади, який демонструє практичну застосовність запропонованого підходу.

Впровадження розробленого інструментарію неможливе без комплексної імплементації визначених у статті стратегічних напрямів трансформації, передбачених Стратегією розвитку культури до 2030 р. та новаціями 2025–2026 рр.: переходу до цільового фінансування культурних послуг на основі державного та муніципального замовлення з подушовими нормативами; розвитку багатоканальної моделі (бюджет, гранти УКФ та програми «Креативна Європа», меценатство з компенсаційним механізмом згідно із законопроєктом № 14276, власні надходження, гібридне ППП); цифровізації фінансових операцій через електронний Реєстр базової мережі закладів культури та моніторинг на основі KPI. Лише за умови синергії зазначених заходів можливе перетворення культури з дотаційного сектора на повноцінний економічний сегмент, здатний генерувати додану вартість через розвиток креативних індустрій, туризму та інновацій.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці та формалізації цілісного інструментарію цільового багатоканального фінансування культурної сфери, що поєднує формулу розрахунку, алгоритм розподілу коштів та систему KPI, які в комплексі забезпечують перехід від кошторисного утримання установ до фінансування культурних послуг, орієнтованих на споживача.

Подальші наукові розвідки доцільно зосередити на створенні науково обґрунтованої методології розрахунку вартості базових культурних послуг та відповідних нормативів Ні; оцінці ефективності компенсаційного механізму для меценатів, передбаченого законопроєктом № 14276, та розробці пропозицій до Податкового кодексу України; компаративному аналізі європейських моделей ППП у культурі з адаптацією до українських реалій воєнного та повоєнного часу; дослідженні можливостей запровадження культурних ваучерів за принципом «гроші йдуть за споживачем»; а також формуванні інтегрованої системи KPI для об'єктивного оцінювання результативності бюджетних програм у культурній сфері.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.
ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.
КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Кучин С. П. Напрями удосконалення фінансово-економічного механізму державного управління сферою культури в Україні. *Інвестиції: практика та досвід.* 2017. № 8. С. 78–82.

2. Криштанович М. Організаційно-економічні механізми розвитку державної політики у сфері культури в умовах воєнного стану. *Академічні візії.* 2026. № 51. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/3034 (дата звернення: 01.02.2026).

3. Аналітичний звіт. Стан фінансування культури та мистецтва з місцевих бюджетів у 2022 році: основні тенденції. Київ, 2023. URL: https://ants.org.ua/wp-content/uploads/2023/12/analitychnyj-zvit_stan-finansuvannya-kultury_2022_restoringukrainetogether.pdf (дата звернення: 01.02.2026).

4. Мороз Л. Дорогою ціною: як держава фінансує культуру під час війни. *ANTS.* 30.08.2023. URL: https://ants.org.ua/dorogoyu-czinoyu-yak-derzhava-finansu%D1%94-kulturu-pid-chas-vijni/ (дата звернення: 01.02.2026).

5. Фінансування культури, медіа та захисту прав дітей: у Комітеті з питань гуманітарної та інформаційної політики проаналізовано проєкт Державного бюджету на 2024 рік. *Верховна Рада України.* 2023, 20 вересня. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/241512.html (дата звернення: 01.02.2026).

6. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо здійснення оцінки ефективності бюджетних програм: Наказ Міністерства фінансів України від 17 трав. 2011 р. № 608. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0608201-11 (дата звернення: 01.02.2026).

7. Градівський В. Фінансово-економічний механізм публічного управління розвитком гуманітарної сфери в регіонах України. *Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку.* 2023. № 45. С. 42–47.

8. Платонова А. Проєкт закону про меценатство: посилення підтримки культури чи спосіб перекласти відповідальність. *Детектор медіа.* 2026, 30 січ. URL: https://detector.media/infospace/article/247361/2026–01–30-proiekt-zakonu-pro-metsenatstvo-posylennya-pidtrymky-kultury-chy-sposib-pereklasty-vidpovidalnist/ (дата звернення: 01.02.2026).

9. Уряд пропонує зміни до законодавства щодо меценатської діяльності у сфері культури: аналіз законопроєкту № 14276. *Український незалежний центр політичних досліджень.* 2025, 19 грудня. URL: https://ucipr.org.ua/ua/novyny/uryad-proponue-zmini-do-zakonodavstva-shchodo-metsenatskoji-diyalnosti-u-sferi-kulturi-analiz-zakonoproektu-14276 (дата звернення: 01.02.2026).

10. Бовсунівська І. В., Бутник О. О. Децентралізація в сфері культури: досвід ефективної реформи європейських країн для України. *Інвестиції: практика та досвід.* 2018. № 24. С. 79–83.

11. Платонова А. Реформа закладів культури: перегляд статусів і пільг та запровадження конкурсного фінансування. *LB.ua.* 2025, 21 серпня. URL: https://lb.ua/culture/2025/08/21/692354_reforma_zakladiv_kulturi_pereglyad.html (дата звернення: 01.02.2026).

12. Міністерство культури та інформаційної політики України пропонує до громадського обговорення проект Закону України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо запровадження культурної субвенції для фінансування надання базового набору культурних послуг». *Міністерство культури України*. 2022, 9 вересня. URL: https://mincult.gov.ua/announcements/ministerstvo-kultury-ta-informatsiynoi-polityky-ukrainy-proponuie-do-hromadskoho-obhovorennia-proekt-zakonu-ukrainy-pro-vnesennia-zmin-do-biudzhetnoho-kodeksu-ukrainy-shchodo-zaprovadzhennia-kulturnoi/ (дата звернення: 01.02.2026).

13. Створення центрів культурних послуг у громадах: довідка для місцевих управлінців. *Центр спільних дій*. 2025, 7 берез. URL: https://decentralization.ua/news/19322 (дата звернення: 01.02.2026).

14. 19 українських проєктів отримали гранти від Креативної Європи. *Читомо.* 2025, 1 верес. URL: https://chytomo.com/19-ukrainskykh-proiektiv-otrymaly-hranty-v-mezhakh-konkursu-ievropejski-proiekty-spivpratsi/ (дата звернення: 01.02.2026).

15. Український культурний фонд: конкурс програми «Флагманські події» для масштабних культурних ініціатив. *GetGrant*. 2026. URL: https://getgrant.ua/grants-and-funding/6183ucf-flagmanski-podii-2026/ (дата звернення: 01.02.2026).

16. Закон про публічно-приватне партнерство підписаний Президентом. *ЛІГА ЗАКОН*. 31 липня 2025. URL: https://buh.ligazakon.net/news/238057_zakon-pro-publchno-privatne-partnerstvo-pdpisaniy-prezidentom (дата звернення: 01.02.2026).

17. Про внесення змін до деяких законів України щодо особливостей приватизації об'єктів державної та комунальної власності, переданих в оренду : Закон України від 16.04.2025 № 4360-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/4360–20 (дата звернення: 01.02.2026).

18. МКСК запускає електронний Реєстр базової мережі закладів культури. *Укрінформ*. 2025, 17 липня. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-culture/4016105-mksk-zapuskae-elektronnij-reestr-bazovoi-merezi-zakladiv-kulturi.html (дата звернення: 01.02.2026).

19. Цілина М. Цифровізація у сфері культури України: сучасні стратегії та практики. *Цифрова платформа: інформаційні технології в соціокультурній сфері.* 2025. Т. 8, № 2. С. 277–288.

References

1. Kuchyn, S. P. (2017). Napriamy udoskonalennia finansovo-ekonomichnoho mekhanizmu derzhavnoho upravlinnia sferoiu kultury v Ukraini [Directions for improving the financial and economic mechanism of state management of the cultural sphere in Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid, 8*, 78–82 [in Ukrainian].

2. Kryshtanovych, M. (2026). Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizmy rozvytku derzhavnoi polityky u sferi kultury v umovakh voiennoho stanu [Organizational and economic mechanisms for the development of state policy in the field of culture under martial law]. *Akademichni vizii, 51*. Retrieved from https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/3034 [in Ukrainian].

3. Analitychnyi zvit. Stan finansuvannia kultury ta mystetstva z mistsevykh biudzhetiv u 2022 rotsi: osnovni tendentsii [Analytical report. State of financing of culture and arts from local budgets in 2022: Main trends]. (2023). Kyiv. Retrieved from https://ants.org.ua/wp-content/uploads/2023/12/analitychnyj-zvit_stan-finansuvannya-kultury_2022_restoringukrainetogether.pdf [in Ukrainian].

4. Moroz, L. (2023, August 30). Dorohoiu tsinoyu: yak derzhava finansuie kulturu pid chas viiny [At a high cost: How the state finances culture during the war]. *ANTS*. Retrieved from https://ants.org.ua/dorogoyu-czinoyu-yak-derzhava-finansu%D1%94-kulturu-pid-chas-vijni/ [in Ukrainian].

5. Finansuvannia kultury, media ta zakhystu prav ditei: u Komiteti z pytan humanitarnoi ta informatsiinoi polityky proanalizovano proekt Derzhavnoho biudzhetu na 2024 rik [Financing of culture, media and protection of children's rights: The Committee on Humanitarian and Information Policy analyzed the draft State Budget for 2024]. (2023, September 20). *Verkhovna Rada Ukrainy*. Retrieved from https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/241512.html [in Ukrainian].

6. Ministry of Finance of Ukraine. (2011, May 17). *Pro zatverdzhennia Metodychnykh rekomendatsii shchodo zdiisnennia otsinky efektyvnosti biudzhetnykh prohram [On approval of methodological recommendations for assessing the effectiveness of budget programs] (Order No. 608).* Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0608201-11 [in Ukrainian].

7. Hradivskyi, V. (2023). Finansovo-ekonomichnyi mekhanizm publichnoho upravlinnia rozvytkom humanitarnoi sfery v rehionakh Ukrainy [Financial and economic mechanism of public administration of humanitarian sphere development in the regions of Ukraine]. *Ukrainska kultura: mynule, suchasne, shliakhy rozvytku, 45*, 42–47 [in Ukrainian].

8. Platonova, A. (2026, January 30). Proiekt zakonu pro metsenatstvo: posylennia pidtrymky kultury chy sposib pereklasty vidpovidalnist [Draft law on patronage: Strengthening support for culture or a way to shift responsibility]. *Detektor Media*. Retrieved from https://detector.media/infospace/article/247361/2026-01-30-proiekt-zakonu-pro-metsenatstvo-posylennya-pidtrymky-kultury-chy-sposib-pereklasty-vidpovidalnist/ [in Ukrainian].

9. Uriad proponuie zminy do zakonodavstva shchodo metsenatskoi diialnosti u sferi kultury: analiz zakonoproektu No. 14276 [The Government proposes changes to legislation on patronage in the field of culture: Analysis of draft law No. 14276]. (2025, December 19). *Ukrainskyi nezalezhnyi tsentr politychnykh doslidzhen*. Retrieved from https://ucipr.org.ua/ua/novyny/uryad-proponue-zmini-do-zakonodavstva-shchodo-metsenatskoji-diyalnosti-u-sferi-kulturi-analiz-zakonoproektu-14276 [in Ukrainian].

10. Bovsunivska, I. V., & Butnyk, O. O. (2018). Decentralizatsiia v sferi kultury: dosvid efektyvnoi reformy yevropeiskykh krain dlia Ukrainy [Decentralization in the field of culture: Experience of effective reform of European countries for Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid, 24*, 79–83 [in Ukrainian].

11. Platonova, A. (2025, August 21). Reforma zakladiv kultury: perehliad statusiv i pilh ta zaprovadzhennia konkursnoho finansuvannia [Reform of cultural institutions: Review of statuses and benefits and introduction of competitive funding]. *LB.ua*. Retrieved from https://lb.ua/culture/2025/08/21/692354_reforma_zakladiv_kulturi_pereglyad.html [in Ukrainian].

12. Ministerstvo kultury ta informatsiinoi polityky Ukrainy proponuie do hromadskoho obhovorennia proekt Zakonu Ukrainy "Pro vnesennia zmin do Biudzhetnoho kodeksu Ukrainy shchodo zaprovadzhennia kulturnoi subventsii dlia finansuvannia nadannia bazovoho naboru kulturnykh posluh" [The Ministry of Culture and Information Policy of Ukraine proposes for public discussion the draft Law of Ukraine "On amendments to the Budget Code of Ukraine regarding the introduction of a cultural subvention for financing the provision of a basic set of cultural services"]. (2022, September 9). *Ministerstvo kultury Ukrainy*. Retrieved from https://mincult.gov.ua/announcements/ministerstvo-kultury-ta-informatsiynoi-polityky-ukrainy-proponuie-do-hromadskoho-obhovorennia-proekt-zakonu-ukrainy-pro-vnesennia-zmin-do-biudzhetnoho-kodeksu-ukrainy-shchodo-zaprovadzhennia-kulturnoi/ [in Ukrainian].

13. Stvorennia tsentriv kulturnykh posluh u hromadakh: dovidka dlia mistsevykh upravlintsiv [Creation of cultural service centers in communities: A guide for local managers]. (2025, March 7). *Tsentr spilnykh dii*. Retrieved from https://decentralization.ua/news/19322 [in Ukrainian].

14. 19 ukrainskykh proektiv otrymaly hranty vid Kreatyvnoi Yevropy [19 Ukrainian projects received grants from Creative Europe]. (2025, September 1). *Chytomo*. Retrieved from https://chytomo.com/19-ukrainskykh-proiektiv-otrymaly-hranty-v-mezhakh-konkursu-ievropejski-proiekty-spivpratsi/ [in Ukrainian].

15. Ukrainskyi kulturnyi fond: konkurs prohramy "Flahmanski podii" dlia masshtabnykh kulturnykh initsiatyv [Ukrainian Cultural Foundation: Competition of the "Flagship Events" program for large-scale cultural initiatives]. (2026). *GetGrant*. Retrieved from https://getgrant.ua/grants-and-funding/6183ucf-flagmanski-podii-2026/ [in Ukrainian].

16. Zakon pro publichno-pryvatne partnerstvo pidpysanyi Prezydentom [The law on public-private partnership signed by the President]. (2025, July 31). *LIGA ZAKON*. Retrieved from https://buh.ligazakon.net/news/238057_zakon-pro-publchno-privatne-partnerstvo-pdpisaniy-prezidentom [in Ukrainian].

17. Verkhovna Rada of Ukraine. (2025, April 16). *Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo osoblyvostei pryvatyzatsii obiektiv derzhavnoi ta komunalnoi vlasnosti, peredanykh v orendu [On amendments to certain laws of Ukraine regarding the peculiarities of privatization of state and communal property leased out] (Law No. 4360-IX).* Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/go/4360–20 [in Ukrainian].

18. MKSK zapuskaie elektronnyi Reiestr bazovoi merezhi zakladiv kultury [The Ministry of Culture and Strategic Communications launches the electronic register of the basic network of cultural institutions]. (2025, July 17). *Ukrinform*. Retrieved from https://www.ukrinform.ua/rubric-culture/4016105-mksk-zapuskae-elektronnij-reestr-bazovoi-merezi-zakladiv-kulturi.html [in Ukrainian].

19. Tsilina, M. (2025). Tsyfrovizatsiia u sferi kultury Ukrainy: suchasni stratehii ta praktyky [Digitalization in the cultural sphere of Ukraine: Modern strategies and practices]. *Tsyfrova platforma: informatsiini tekhnolohii v sotsiokulturnii sferi, 8*(2), 277–288 [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 02.05.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 26.05.2026
Дата публікації: 31.05.2026

Kravchuk Sergiy
Postgraduate Student of the Kyiv University of Culture

ECONOMIC MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION OF UKRAINE'S CULTURAL SPHERE: CHALLENGES AND TOOLS FOR CALCULATING TARGETED FUNDING

Summary. *Introduction. The article examines the financial and economic instruments of public administration in the cultural sphere of Ukraine and finds that they have long remained outdated and insufficiently effective, leading to systemic underfunding of the sector, degradation of cultural infrastructure, and an outflow of qualified personnel. The relevance of the topic is heightened by the adoption of the Culture Development Strategy until 2030 and a number of legislative initiatives planned for 2025–2026 aimed at reforming the financial support system.*

Purpose. The purpose of the article is to analyse contemporary challenges in the functioning of financial and economic mechanisms of public administration in the cultural sphere and to develop a toolkit for targeted multichannel financing.

Materials and methods. The source base of the research includes regulatory legal acts of Ukraine (the Budget Code, draft laws No. 14276 and No. 1234, the Culture Development Strategy until 2030), statistical data from the State Treasury Service, analytical materials of the Ukrainian Cultural Foundation and the EU programme Creative Europe, as well as scholarly works of domestic and foreign experts. The methodological framework is based on system analysis, synthesis, comparative analysis, statistical and logical generalisation.

Results. Key problems have been identified: systemic funding deficit (the share of consolidated budget expenditures does not exceed 1.5–2%), the dominance of line-item maintenance of institutions over direct financing of cultural services, ineffectiveness of the programme-targeted approach, low level of patronage and public-private partnerships, and significant territorial disparities. A comprehensive toolkit for targeted multichannel financing is proposed, including: a formula for calculating the total amount of funding, a step-by-step algorithm for fund distribution at the community/regional level, a system of six key performance indicators (KPIs) for monitoring effectiveness, and a conditional calculation example for a rural community.

Prospects. Further scholarly research should focus on developing a methodology for calculating the cost of basic cultural services and the norms HiHi, analysing the effectiveness of the compensation mechanism for patrons (Draft Law No. 14276), adapting European models of public-private partnerships, exploring the possibilities of introducing cultural vouchers, and forming an integrated KPI system for budget programmes.

Key words: *financial and economic mechanisms, public administration, cultural sphere, budget financing, cultural services, patronage.*