

УДК 336.1

JEL Z11, E12

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2026-14-14>**Крашеніннікова О.В.**

провідний науковий співробітник,

Комунальна науково-дослідна установа «Науково-дослідний інститут
соціально-економічного розвитку міста»ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-3711-6081>**Костецька С.М.**

завідувач науково-дослідного відділу

місцевого економічного розвитку та бюджетування,

Комунальна науково-дослідна установа «Науково-дослідний інститут
соціально-економічного розвитку міста»ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5627-473X>**Павленко В.І.**

здобувачка третього рівня вищої освіти,

Східноукраїнський національний університет
імені Володимира ДаляORCID: <https://orcid.org/0009-0000-2879-7961>

ВІД УТРИМАННЯ ДО РЕЗУЛЬТАТУ: КРИТЕРІАЛЬНА МОДЕЛЬ ФІНАНСОВОЇ ПІДТРИМКИ ТЕАТРАЛЬНО-ВИДОВИЩНИХ ЗАКЛАДІВ

Фінансова підтримка комунальних театрів є важливим інструментом культурної політики міста, однак утримувальна – кошторисна – модель не забезпечує належної результативності використання бюджетних коштів і не формує стимулів розвитку. У статті обґрунтовано потребу прозорої результативної моделі розподілу ресурсів з огляду на обмеженість фінансування та конкуренцію на ринку культурних послуг. Запропоновано авторську критеріальну модель оцінювання діяльності театральних закладів та Методику визначення обсягів фінансової підтримки за рахунок місцевого бюджету, що інтегрує статистичні й фінансові показники в єдину аналітичну систему та застосовує інтегральний індекс для зіставлення закладів різних типів і масштабів.

Ключові слова: театральні заклади культури, виробничі показники діяльності театру, результативне бюджетування, критеріальна модель оцінювання, інтегральний індекс.

Постановка проблеми. Фінансова підтримка театральних закладів культури комунальної форми власності є важливим інструментом реалізації культурної політики міста та забезпечення доступності культурних послуг для населення. Водночас традиційні підходи до бюджетного фінансування, що ґрунтуються переважно на принципі утримання закладів, недостатньо враховують результати їхньої діяльності та не формують належних стимулів до підвищення ефективності використання бюджетних коштів.

Зміна споживчих уподобань, конкуренція на ринку культурних послуг та обмеженість бюджетних ресурсів посилюють потребу в системному оцінюванні діяльності театрів на основі кількісних показників і визначених критеріїв результативності. Однак практичне застосування такого підходу ускладнюється відсутністю унормованої галузевої системи критеріїв, неоднорідністю театрів

за типом, масштабом та організацією діяльності, а також обмеженнями статистичних і фінансових даних та якістю адміністрування звітності.

За таких умов актуальним є формування прозорого методичного інструментарію, який поєднує статистичні й фінансові показники в єдиній аналітичній системі, забезпечує зіставність результатів діяльності різних закладів та дає змогу використовувати їх для обґрунтування розподілу фінансової підтримки в межах визначеного бюджетного ресурсу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання застосування критеріальних моделей для визначення обсягів фінансової підтримки комунальних театрів на рівні місцевих бюджетів не набуло системного висвітлення у вітчизняних наукових публікаціях. З огляду на прикладний характер дослідження основну увагу зосереджено на

аналізі нормативно-правових актів, офіційної статистичної звітності та документів бюджетного планування, які визначають умови діяльності театрів і формування результативних показників.

Основні засади фінансової діяльності комунальних театрів регламентуються Законами України «Про культуру», «Про театри і театральну справу», «Про гастрольні заходи в Україні», «Про авторське право і суміжні права», а також низкою підзаконних нормативно-правових актів, які регулюють процеси бюджетування на місцевому рівні, зокрема Типовим переліком результативних показників бюджетних програм місцевих бюджетів у галузі «Культура», затвердженим наказом Міністерства культури та інформаційної політики України від 20.02.2024 № 110 [1; 2; 3; 4; 6].

Галузеві рекомендації профільного центрального органу виконавчої влади щодо організації діяльності театрів і критеріїв оцінювання їх ефективності на дату публікації статті не затверджені. Натомість основоположні нормативні акти профільного міністерства задають рамки для всієї сфери культури і непрямо стосуються театрів:

- статті 4-1, 4-2 Закону України «Про культуру» вводять поняття мінімальних стандартів забезпечення населення культурними послугами, якими зазначається, що стандарти включають «показники та критерії оцінки якості надання культурних послуг» [1];

- Закон України «Про театри і театральну справу» окреслює повноваження Міністерства культури України щодо організаційно-методичного керівництва театральною справою та формування вимог до статистичного обліку театрів. Водночас Законом не конкретизовано галузеві критерії ефективності [2];

- у рамках реалізації Концепції реформування системи забезпечення населення культурними послугами (та плану заходів до неї) підготовлено проєкт постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Мінімальних стандартів забезпечення громадян культурними послугами», яким визначаються підходи до формування критеріїв і показників забезпечення культурними послугами на рівні територіальних громад. На дату підготовки публікації зазначений акт не затверджено у формі постанови Кабінету Міністрів України й він зберігає статус проєкту [13; 14; 15];

- загальні засади організаційно-методичного забезпечення та формування вимог до статистичного обліку закладів культури визначено Положенням, затвердженим

постановою Кабінету Міністрів України від 16.10.2019 № 885 (у чинній редакції), яке визначає, що міністерство формує вимоги до ведення державного статистичного обліку театрів стосовно їх діяльності, визначає порядок обліку театрів, створених у складі підприємств, установ, організацій, закладів спеціалізованої мистецької освіти тощо [8].

Статистичний облік діяльності театральновидовищних закладів культури здійснюється на основі форми державного статистичного спостереження № 9-НК (річна) «Звіт про діяльність театру», затвердженої наказом Міністерства культури та інформаційної політики України від 02.10.2024 № 664 за погодженням із Державною службою статистики України [9]. Форма охоплює комплекс показників, що характеризують організаційно-правовий статус театру, жанрову спеціалізацію, матеріально-технічну базу, кількість стаціонарних сценічних майданчиків і їх місткість, обсяги публічного показу вистав (на стаціонарі та в гастрольній діяльності), чисельність глядачів, основні результативні показники діяльності, кадровий потенціал, надходження і використання фінансових ресурсів. На основі цих даних можуть обчислюватися похідні аналітичні показники, які використовуються при оцінюванні ефективності діяльності театрів.

Фінансування театральновидовищних закладів культури комунальної форми власності здійснюється відповідно до Бюджетного кодексу України, який визначає засади формування та виконання місцевих бюджетів. Відповідно до статті 89 Кодексу, видатки на утримання закладів культури та мистецтв належать до видатків місцевих бюджетів, що забезпечують надання базових культурних послуг населенню [5].

Згідно з частиною другою ст. 26 Закону України «Про культуру» заклади культури загальнодержавного та місцевого рівня базової мережі залежно від форми власності утримуються або отримують фінансову підтримку відповідно за рахунок коштів Державного бюджету України, бюджету Автономної Республіки Крим, інших місцевих бюджетів, а також коштів установ, організацій, громадян та їх об'єднань [1].

Статтею 14 Закону України «Про театри та театральну справу» передбачено, що фінансування діяльності театрів залежно від форм власності, статусу та інших ознак, установлених бюджетним законодавством, здійснюється за рахунок коштів Державного бюджету України, бюджету Автономної Республіки Крим, інших місцевих бюджетів, а також

коштів підприємств, установ, організацій, громадян та їх об'єднань [2].

В основу фінансування театральних закладів культури комунальної власності покладено постатейний кошторисний принцип, за якого фінансування закладів не залежить від результатів їхньої діяльності. До 05.01.2024 була чинною норма, затверджена розпорядженням виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) від 18.08.2011 № 1465 «Про затвердження граничного відсотка фінансової підтримки закладів культури і мистецтва» (із змінами, внесеними розпорядженням КМДА від 05.02.2014 № 137), відповідно до якої обсяг фінансової підтримки, що надавався для здійснення основної діяльності для покриття поточних витрат, не забезпечених власними доходами, не повинен перевищувати [10; 11]:

- для театрів, які мають будівлі (споруди, приміщення) – 90 % фактичного обсягу валового доходу, одержаного за підсумками року;
- для театрів, які не мають будівель (споруд, приміщень) – 92 % фактичного обсягу валового доходу, одержаного за підсумками року;
- для дитячих театрів – 95 % фактичного обсягу валового доходу, одержаного за підсумками року.

Указана норма діяла до 05.01.2024 та втратила чинність на підставі розпорядження начальника Київської міської військової адміністрації від 05.01.2024 № 8, ухваленого в умовах правового режиму воєнного стану [12].

Механізм виділення бюджетних коштів, спрямованих на надання фінансової підтримки, не є достатньо об'єктивним – їх річний обсяг затверджується виконавчим органом місцевої ради і доводиться закладам, як бюджетним установам, на початку року та не залежить від результатів діяльності театрів, оскільки протягом року її загальний обсяг не коригується. Впровадження методу фінансування, орієнтованого на результат, передбачає перехід від утримання театральних закладів культури до фінансування наданих культурних послуг залежно від критеріальної оцінки ефективності діяльності закладів, що сприятиме раціональному використанню ресурсів.

На підставі викладеного можна зробити висновок, що чинна нормативна база, попри наявність загальних засад адміністрування діяльності закладів культури, не забезпечує формування єдиної системи критеріїв оцінювання ефективності діяльності театральновидовищних закладів і механізму розподілу бюджетних ресурсів з урахуванням результатів їх роботи. За відсутності галузевих

рекомендацій щодо критеріїв ефективності постає об'єктивна потреба в розробленні спеціалізованої критеріальної моделі для визначення обсягів фінансової підтримки театрів.

Метою статті є представлення ключових положень розробленої Методики та визначення можливостей використання інтегральної оцінки результативності для обґрунтування обсягів фінансової підтримки комунальних театрів м. Києва за рахунок коштів місцевого бюджету.

Виклад основного матеріалу дослідження. Методологічною основою дослідження є критеріальний підхід до оцінювання діяльності театральновидовищних закладів культури, який передбачає побудову інтегральної оцінки результативності на основі зіставних статистичних і фінансових показників та подальше використання цієї оцінки для обґрунтування планових обсягів бюджетної фінансової підтримки.

Об'єктом дослідження є театральновидовищні заклади культури комунальної форми власності м. Києва, що належать до сфери управління виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації). Предметом дослідження є методичні підходи до оцінювання результативності діяльності театрів та алгоритмічні процедури визначення обсягів їх фінансової підтримки за рахунок коштів місцевого бюджету.

Емпіричну базу дослідження становлять статистичні, фінансові та бюджетні дані про діяльність 21 театральновидовищного закладу культури за 2023–2025 роки. Інформаційні джерела включають:

- дані форми державного статистичного спостереження № 9-НК (річна) «Звіт про діяльність театру»;
- бюджетні показники (паспорти бюджетної програми КПКВ 1014010 «Фінансова підтримка театрів» та звіти про їх виконання);
- дані фінансової звітності (фінансові плани закладів та звіти про їх виконання).

З огляду на відсутність затвердженої галузевої системи критеріїв оцінювання ефективності діяльності театрів у межах дослідження сформовано критеріальну модель, побудовану на показниках офіційної статистичної, фінансової та бюджетної звітності. У межах статті розрахункові залежності та параметри алгоритму подано в узагальненій описовій формі, достатній для розкриття логіки запропонованого підходу.

В основу критеріальної моделі покладено такі групи показників:

- виробничі показники (кількість вистав, у тому числі нових; кількість глядачів на стаціонарі);

- показники використання сценічних потужностей (комерційна місткість глядацьких залів, рівень заповнюваності залів);

- фінансові показники (обсяги доведеного бюджетного фінансування, обсяги операційних витрат закладів).

Додатково враховуються характеристики, що відображають специфіку окремих закладів – наявність/відсутність стаціонарного майданчика, переважання орендної моделі використання приміщень, організація виїзної діяльності тощо.

Методологія реалізується послідовно за такими етапами.

Перший етап методології передбачає формування єдиного масиву даних і його верифікацію. На цьому етапі здійснюється зіставлення статистичних та фінансових показників у розрізі кожного театру, приведення їх до уніфікованого вигляду та фіксація потенційно аномальних значень, зокрема випадків заповнюваності глядацьких залів понад 100 %, а також уточнення інформації для закладів зі специфічною організацією діяльності (театрів без стаціонарних майданчиків, театрів, що працюють переважно за моделлю «вільна посадка» тощо). Окремо враховується специфіка закладів з кількома сценічними майданчиками: показники заповнюваності залів визначаються як середньозважені з урахуванням відмінностей у місткості залів та інтенсивності використання кожного майданчика.

Другий етап полягає у формуванні системи критеріїв оцінювання результативності діяльності театрів на основі виробничих показників, що відображають ключові результати основної діяльності та можуть бути відстежені в межах офіційної звітної бази. Як базові використовуються такі показники: кількість вистав, кількість глядачів, кількість нових постановок та заповнюваність глядацьких залів. Для забезпечення комплексності оцінювання критерії групуються за трьома напрямками (рис. 1):

- виконання виробничих показників у поточному році;

- динаміка показників порівняно з попереднім роком;

- якість планування (у частині показників відвідуваності) на наступний бюджетний період.

На цьому етапі увага приділяється оцінці діяльності окремих специфічних закладів, для яких класичні виробничі показники (зокрема заповнюваність глядацьких залів) не можуть

бути безпосередньо застосовані. До таких належать театри, що не здійснюють власних постановок, надаючи приміщення в оренду (напр., Київська мала опера), або театри, які працюють переважно у форматі виїзних вистав (напр., Творча майстерня «Театр маріонеток»). Для них у межах критеріальної моделі передбачено використання адаптованих показників та окремих процедур інтерпретації результатів оцінювання.

Третій етап передбачає побудову індивідуальних індексів за кожним критерієм (рис. 1). Індивідуальний індекс формується як відносна оцінка: значення відповідного критерію конкретного театру співвідноситься з аналогічним критерієм, обчисленим для загального кола театрів. Такий підхід дозволяє отримати зіставні результати та інтерпретувати їх як відхилення від системного рівня (вищий, нижчий або близький до середнього).

Четвертий етап полягає у формуванні інтегральної оцінки результативності діяльності театру шляхом агрегування індивідуальних індексів за визначеним набором критеріїв (рис. 1). Для агрегування застосовується підхід, що забезпечує збалансованість підсумкової оцінки та зменшує вплив одиничних екстремальних значень. У результаті інтегральний показник відображає узагальнену характеристику виконання, динаміки та якості планування виробничих показників. Значення інтегральної оцінки інтерпретується як відносний рівень результативності театру порівняно із загальним колом закладів.

П'ятий етап методології передбачає використання результатів критеріальної оцінки для обґрунтування планових обсягів фінансової підтримки (рис. 1). Розрахунок здійснюється шляхом поєднання базових параметрів фінансування із результатами інтегральної оцінки та подальшим визначенням розрахункової частки кожного театру в загальному ресурсному обсязі, що спрямовується на фінансову підтримку театрів. Передбачається, що коригування (горизонтальне вирівнювання) здійснюється в межах доведених розпоряднику лімітів річного бюджетного фінансування, що дозволяє оцінити узгодженість фактичного розподілу бюджетних ресурсів із результативністю діяльності закладів.

Запропонований підхід застосовано для практичної апробації: доведені планові параметри бюджетного фінансування зіставлено з розрахунковими значеннями, сформованими на основі критеріальної оцінки, що дало змогу визначити можливості впровадження результативно орієнтованого підходу до фінансової підтримки театрів.

1. ВИХІДНІ ПОКАЗНИКИ ТА ПАРАМЕТРИ:

Комерційна місткість глядацьких залів
 Кількість вистав
 Кількість нових постановок
 Загальна кількість глядачів
 Операційні витрати закладів
 Доведені ліміти бюджетного фінансування

2. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ:

Виконання показників у поточному році
 Динаміка показників у порівнянні з попереднім роком
 Планування показників відвідуваності на наступний рік

3. ІНДИВІДУАЛЬНІ ІНДЕКСИ ЗА КОЖНИМ КРИТЕРІЄМ:

Індекси показників виконання
 Індекси показників динаміки
 Індекс показників планування

4. ІНТЕГРАЛЬНИЙ ІНДЕКС РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ**5. ОБСЯГ ФІНАНСОВОЇ ПІДТРИМКИ
ЗА РАХУНОК КОШТІВ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ**

Рис. 1. Схема формування обсягу фінансової підтримки театрів на основі критеріальної моделі оцінювання їх діяльності

Джерело: складено авторами

Аналітичні результати. Апробація критеріальної моделі на масиві статистичних, фінансових та бюджетних даних комунальних театрів м. Києва за 2023–2025 роки дозволила отримати узагальнену картину результативності закладів та оцінити, як урахування виробничих показників може впливати на розподіл фінансової підтримки. Отримані результати доцільно інтерпретувати як аналітичний інструмент для підвищення обґрунтованості планування: модель не підміняє управлінського рішення, але створює прозору основу для його прийняття і для пояснення причин відхилень між «чинним» та «розрахунковим» розподілом ресурсів.

Порівняльна характеристика результативності театрів за інтегральною оцінкою. Результати розрахунків продемонстрували суттєву диференціацію результативності театрів за інтегральною оцінкою, сформованою на основі критеріїв динаміки, поточного виконання та якості планування виробничих показників. Для більшості закладів значення інтегральної оцінки концентрується поблизу системного рівня, водночас окремі

театри демонструють стійке перевищення середнього рівня, інші – помітне відставання (табл. 1).

З метою об'єктивного групування закладів відносно системного рівня ($S=1$) застосовано симетричні пороги $1 \pm \delta$, де δ визначено автоматично на підставі оцінки варіативності значень індексу у вибірці (для наведених даних $\delta=0,086$).

Вище системного рівня (інтегральний індекс результативності $I > 1,086$) – Київський національний академічний театр опери, Київський академічний театр юного глядача на Липках, Театр української традиції «Дзеркало»;

Близько системного рівня (I у діапазоні $0,914–1,086$) – заклади, значення інтегрального індексу яких варіює від 1,082 в Київському академічному драматичному театрі на Подолі до 0,921 в Українському малому драматичному театрі;

Ниже системного рівня ($I < 0,914$) – Київський муніципальний театр ляльок на лівому березі Дніпра, «Сузір'я», Муніципальний театр опери і балету та ін. Аутсайдером за

інтегральною оцінкою визначено «Театр маріонеток» із результатом $I=0,591$.

Важливо зауважити, що інтегральна оцінка є відносною характеристикою: вона відображає позицію театру щодо загального кола закладів (системного рівня), а не абсолютну «якість» мистецького продукту. Це забезпечує коректність її використання в бюджетному плануванні як узагальненого індикатора результативності основної діяльності та інструмент обґрунтування розподілу фінансової підтримки.

Вплив критеріальної оцінки на розподіл фінансової підтримки. Порівняння доведених лімітів бюджетного забезпечення з розрахунковими плановими обсягами фінансової підтримки показало, що застосування критеріальної оцінки приводить до перерозподілу ресурсів між закладами в межах загального обсягу фінансової підтримки, визначеного можливостями бюджету на плановий рік. Тобто модель не визначає обсяги додаткових ресурсів, а формує іншу структуру їх розподілу, пов'язану із результативністю виробничих показників.

Найбільш показовим є ефект концентрації частки фінансування у театрах-лідерах: за результатами розрахунків сукупна частка окремих закладів із відносно високими результатами збільшується, що одночасно зменшує частки інших театрів у загальному ресурсному обсязі. Зокрема, розрахунки демонструють, що для групи театрів із найбільшим збільшенням розрахункової частки фінансової підтримки (Київський академічний Молодий театр, Київський академічний драматичний театр на Подолі, Київський національний академічний театр оперети) сукупна частка фінансової підтримки збільшується з 42,6% (за доведеними лімітами) до 52,9% (за розрахунковим розподілом). Такий перерозподіл є наслідком поєднання результатів інтегральної оцінки з вихідними фінансовими параметрами закладів, що визначають їхню початкову позицію в загальному ресурсному обсязі (табл. 1).

Отримані дані свідчать, що, хоч і за дотримання умови щодо незмінного загального обсягу фінансової підтримки, можливі істотні зміни часток у розрізі окремих театрів, що потребує врахування під час практичної апробації підходу та формування правил його застосування.

Виявлені дисбаланси та потреба в адміністративних механізмах коригування. Апробація моделі показала не лише потенціал результативно орієнтованого планування, а й низку практичних обмежень, які

потребують адміністративного врегулювання в разі подальшого впровадження.

Результати порівняння вказують на те, що чинні доведені ліміти не завжди корелюють із виробничою результативністю театрів. Виявлено випадки, коли високі результати критеріальної оцінки не трансформуються у зростання розрахункових планових обсягів порівняно з доведеними лімітами. Це означає, що на кінцевий розподіл впливають не лише відносні індекси результативності, а й вихідні фінансові параметри та структурні особливості функціонування закладів.

Для ілюстрації наведено приклад взаємозв'язку між результатами оцінювання та параметрами фінансової бюджетної підтримки у Київському академічному театрі «Золоті ворота» та Театрі української традиції «Дзеркало» (табл. 1). Наведені дані свідчать, що навіть за значень інтегрального індексу на рівні або вище системного заклади можуть отримувати розрахункові обсяги фінансової підтримки, менші за доведені ліміти через перерозподіл обсягів бюджетних ресурсів на користь театрів-лідерів.

Для окремих закладів розрахункові значення істотно відрізняються від чинних планових параметрів фінансування. Це може бути індикатором того, що у чинній системі бюджетного планування переважає інерційний підхід до розподілу ресурсів (принцип утримання закладів), тоді як урахування результативності потребує додаткових правил та процедур (зокрема, визначення меж допустимих змін, запобіжників, порядку прийняття управлінських рішень за наявності відхилень тощо).

У таких ситуаціях, на етапі прийняття управлінських рішень, доцільно застосовувати додаткові адміністративні механізми коригування: неприпущення планування фінансової підтримки нижче за доведені на плановий рік ліміти для закладів із високими результатами оцінювання або встановлення мінімального порогу фінансування не нижче за рівень попереднього бюджетного періоду. Такі запобіжники підвищують керованість адміністративних рішень і знижують ризик непрогнозованих фінансових коливань для закладів.

Розрахунки також вказують на можливість різних перерозподілів для частини закладів (як в бік збільшення, так і в бік зменшення обсягів фінансової бюджетної підтримки), особливо для менших театрів або театрів зі специфічною організацією діяльності. Практична реалізація результативного підходу

Таблиця 1

Порівняльний аналіз доведених та розрахункових обсягів фінансової підтримки театральньо-видовищних закладів культури комунальної форми власності м. Києва за рахунок коштів місцевих бюджетів (2025 р.)

	Інтегральний індекс результативності	Доведені ліміти фінансування на 2025 рік		Розрахунковий обсяг фінансової підтримки за рахунок коштів місцевих бюджетів		Різниця	
		тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	в.п.
Київський національний академічний театр оперети	1,278	160 385,4	25,78	176 540,3	28,37	16 154,9	2,60
Київський муніципальний академічний театр опери і балету	0,868	101 225,4	16,27	65 568,4	10,54	-35 657,0	-5,73
Київський академічний театр драми і комедії на лівому березі Дніпра	0,978	53 417,1	8,59	53 013,0	8,52	-404,0	-0,06
Київський академічний театр юного глядача на Липках	1,244	45 677,3	7,34	45 939,5	7,38	262,3	0,04
Київський академічний театр ляльок	0,940	28 650,1	4,60	23 416,7	3,76	-5 233,4	-0,84
Київський академічний театр українського фольклору «Берегиня»	0,983	18 529,2	2,98	14 266,8	2,29	-4 262,4	-0,69
Київський академічний Молодий театр	1,008	50 497,8	8,12	81 276,0	13,06	30 778,1	4,95
Київський академічний драматичний театр на Подолі	1,082	54 350,0	8,74	71 329,8	11,46	16 979,9	2,73
Київський муніципальний академічний театр ляльок на лівому березі Дніпра	0,908	20 196,0	3,25	15 589,5	2,51	-4 606,5	-0,74
Творча майстерня «Театр маріонеток»	0,591	7 259,9	1,17	3 237,8	0,52	-4 022,1	-0,65
Український малий драматичний театр	0,921	6 800,2	1,09	6 157,0	0,99	-643,2	-0,10
Київський академічний театр «Золоті ворота»	1,018	9 074,6	1,46	8 447,5	1,36	-627,1	-0,10
Київський академічний театр «Колесо»	1,049	13 080,7	2,10	13 073,8	2,10	-6,9	0,00
Київська академічна майстерня театрального мистецтва «Сузір'я»	0,892	7 592,2	1,22	6 684,8	1,07	-907,4	-0,15
Циганський академічний музично-драматичний театр «Романс»	0,699	6 871,2	1,10	3 666,8	0,59	-3 204,5	-0,52
Новий драматичний театр на Печерську	1,019	8 930,4	1,44	9 021,2	1,45	90,8	0,01
Театральньо-видовищний заклад «Актор»	0,966	5 345,5	0,86	4 549,4	0,73	-796,1	-0,13
Київський камерний театр «Дивний замок»	0,960	3 209,6	0,52	2 125,8	0,34	-1 083,7	-0,17
Академічний театр «Київ Модерн-балет»	0,772	13 696,4	2,20	12 090,2	1,94	-1 606,2	-0,26
Київська мала опера	0,960	2 581,2	0,41	3 456,4	0,56	875,2	0,14
Театр української традиції «Дзеркало»	1,236	4 831,2	0,78	2 750,3	0,44	-2 080,9	-0,33
РАЗОМ	1,000	622 201,0	100,0	622 201,0	100,0	0,0	0,00
Обсяги горизонтального фінансового вирівнювання						+65141,2	
						-65141,2	

Джерело: складено авторами

в таких умовах потребує запровадження перехідної політики: визначення перехідного періоду, обмеження максимальної зміни фінансової підтримки в межах одного бюджетного

циклу, а також узгодження механізмів коригування з управлінськими пріоритетами, визначеними стратегічними документами щодо розвитку галузі.

Якість даних і специфіка організації діяльності як фактор достовірності результатів. Окремим результатом апробації є висновок про критичну роль якості та однорідності вихідних даних. Під час верифікації масиву даних виявлено випадки, коли значення показників заповнюваності перевищують 100 %, що потребує додаткової перевірки та інтерпретації (табл. 2).

Наведені результати визначення показника заповнюваності залу можуть бути наслідком специфіки реалізації квитків (зокрема практики «вільної посадки», що застосовується в Київській малій опері, а також на окремих сценах інших театрів), некоректного обліку відвідувачів, невідповідності показників комерційної місткості фактичним умовам експлуатації залів або формального підходу до заповнення звітності. Наявність таких значень заповнюваності, що перевищують 100 %, безпосередньо впливає на критеріальні значення та, відповідно, на підсумкову інтегральну оцінку, а отже – на розрахункові параметри фінансової підтримки.

Крім того, підтверджено, що застосування універсального набору виробничих показників та єдиних процедур оцінювання

результативності не завжди коректне для закладів зі специфічною моделлю функціонування. Йдеться, зокрема про театри без власних постановок (переважно орендний формат використання приміщень – «Київська мала опера») або театри без стаціонарного майданчика з домінуванням виїзної діяльності (Циганський академічний музично-драматичний театр «Романс», Київський академічний театр українського фольклору «Берегиня», Творча майстерня «Театр маріонеток»). Для таких закладів необхідні або спеціальні правила адміністрування показників, або адаптована система критеріїв, яка відображатиме реальну управлінську спроможність впливати на результат і забезпечуватиме порівнюваність оцінки в межах загального кола театрів.

Висновки. В дослідженні було обґрунтовано доцільність переходу від утримувальної моделі фінансової бюджетної підтримки комунальних театрів до результативно орієнтованої моделі, що враховує показники основної діяльності закладів і підвищує прозорість розподілу бюджетних ресурсів. Запропонований механізм дозволяє формувати інтегральну оцінку результативності на основі зіставних показників, придатних для

Таблиця 2

Заповнюваність глядацьких залів театральних закладів комунальної форми власності м. Києва в 2025 році

	Заповнюваність залу, %
Київський національний академічний театр оперети	71,3
Київський муніципальний академічний театр опери і балету	62,3
Київський академічний театр драми і комедії на лівому березі Дніпра	67,5
Київський академічний театр юного глядача на Липках	58,1
Київський академічний театр ляльок	48,1
Київський академічний театр українського фольклору «Берегиня»	87,1
Київський академічний Молодий театр	61,5
Київський академічний драматичний театр на Подолі	85,8
Київський муніципальний академічний театр ляльок на лівому березі Дніпра	47,7
Творча майстерня «Театр маріонеток»	152,5
Український малий драматичний театр	71,0
Київський академічний театр «Золоті ворота»	121,7
Київський академічний театр «Колесо»	91,4
Київська академічна майстерня театального мистецтва «Сузір'я»	60,0
Циганський академічний музично-драматичний театр «Романс»	40,0
Новий драматичний театр на Печерську	85,7
Театрально-видовищний заклад «Актор»	61,9
Київський камерний театр «Дивний замок»	95,5
Академічний театр «Київ Модерн-балет»	31,8
Київська мала опера	228,6
Театр української традиції «Дзеркало»	80,0
Системний рівень	66,2

Джерело: складено авторами

аналізу закладів різного масштабу та типу, і застосовувати її як аналітичний інструмент для обґрунтування планових параметрів фінансової підтримки в межах загального бюджетного ресурсу.

Апробація моделі на даних 2023–2025 років показала, що урахування результативності призводить до перерозподілу часток фінансування між закладами та виявляє розбіжності між чинними доведеними лімітами і розрахунковими орієнтирами. Це підтверджує потенціал Методики для обґрунтування управлінських рішень, але водночас засвідчує необхідність адміністративного врегулювання її практичного застосування.

Критичною умовою ефективної роботи є якість, повнота та однорідність вихідних даних. Для забезпечення керованості бюджетних рішень доцільно запровадити правила коригування та подальшого використання результатів моделі: організація перехідного періоду, обмеження різких змін фінансування в межах одного бюджетного циклу, використання запобіжників для закладів із високими результатами оцінювання та окремих підходів для театрів зі специфічною моделлю функціонування (орендний формат, відсутність

стаціонарного майданчика, домінування виїзної діяльності).

Для впровадження Методики рекомендовано використовувати результати критеріальної оцінки як обов'язковий аналітичний супровід бюджетного планування. Виконавчим органам влади доцільно інтегрувати запропонований підхід у систему управління культурними інституціями міста як інструмент моніторингу результативності й підготовки обґрунтованих управлінських рішень. У підсумку запропонована Методика може бути використана як аналітична основа для підвищення обґрунтованості планування фінансової бюджетної підтримки комунальних театрів і прозорості відповідних управлінських рішень. Її практична цінність полягає у поєднанні фінансових і статистичних показників у межах єдиної порівнюваної бази та у можливості врахування результативності діяльності закладів без порівняння їх за масштабами та формами діяльності. Подальше застосування Методики доцільно пов'язувати з упорядкуванням адміністрування даних, верифікацією аномальних значень і визначенням процедур коригування результатів оцінювання в межах бюджетного процесу.

Бібліографічний список

1. Про культуру : Закон України від 14.12.2010 № 2778-VI. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2778-17>
2. Про театри і театральну справу : Закон України від 31.05.2005 № 2605-IV. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2605-15>
3. Про гастрольні заходи в Україні : Закон України від 10.07.2003 № 1115-IV. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1115-15>
4. Про авторське право і суміжні права : Закон України від 01.12.2022 № 2811-IX. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2811-20>
5. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2456-17>
6. Про затвердження Типового переліку результативних показників бюджетних програм місцевих бюджетів у галузі «Культура» : наказ Міністерства культури та інформаційної політики України від 20.02.2024 № 110. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0478-24>
7. Про затвердження Правил складання паспортів бюджетних програм місцевих бюджетів та звітів про їх виконання : наказ Міністерства фінансів України від 26.08.2014 № 836. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1104-14>
8. Деякі питання діяльності Міністерства культури : Постанова Кабінету Міністрів України; Положення від 16.10.2019 № 885. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/885-2019-%D0%BF>
9. Про затвердження форми звітності № 9-НК (річна) «Звіт про діяльність театрів» та інструкції щодо її заповнення : наказ Міністерства культури та стратегічних комунікацій України від 02.10.2024 № 664. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1742-24>
10. Про затвердження граничного відсотка фінансової підтримки закладів культури і мистецтва : розпорядження виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) від 18.08.2011 № 1465.
11. Про внесення змін до розпорядження виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) від 18.08.2011 № 1465 : розпорядження Київської міської державної адміністрації від 05.02.2014 № 137.
12. Про визнання такими, що втратили чинність, окремих розпоряджень виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) : розпорядження Київської міської військово-

вої адміністрації від 05.01.2024 № 8. URL: https://kyivcity.gov.ua/npa/pro_viznannya_takimi_scho_vtratili_chinnist_okremikh_rozporyadzhenn_vikonavchogo_organu_kivsko_misko_radi_kivsko_misko_derzhavno_administratsi/kmva_8.pdf

13. Про схвалення Концепції реформування системи забезпечення населення культурними послугами : розпорядження Кабінету Міністрів України ; Концепція від 23.01.2019 № 27-р. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/27-2019-%D1%80>
14. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи забезпечення населення культурними послугами : розпорядження Кабінету Міністрів України ; План, Заходи від 22.05.2019 № 355-р. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/355-2019-%D1%80>
15. Про затвердження Мінімальних стандартів забезпечення громадян культурними послугами : проект постанови Кабінету Міністрів України. URL: https://mcsc.gov.ua/wp-content/uploads/2020/01/proekt-postanovy_-MSKP.pdf

References

1. On Culture: Law of Ukraine of 14.12.2010 No. 2778-VI. Database “Legislation of Ukraine”. Verkhovna Rada of Ukraine. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2778-17>
2. On Theatres and Theatre Affairs: Law of Ukraine of 31.05.2005 No. 2605-IV. Database “Legislation of Ukraine”. Verkhovna Rada of Ukraine. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2605-15>
3. On Touring Events in Ukraine: Law of Ukraine of 10.07.2003 No. 1115-IV. Database “Legislation of Ukraine”. Verkhovna Rada of Ukraine. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1115-15>
4. On Copyright and Related Rights: Law of Ukraine of 01.12.2022 No. 2811-IX. Database “Legislation of Ukraine”. Verkhovna Rada of Ukraine. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2811-20>
5. Budget Code of Ukraine: Law of Ukraine of 08.07.2010 No. 2456-VI. Database “Legislation of Ukraine”. Verkhovna Rada of Ukraine. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2456-17>
6. On Approval of the Standard List of Performance Indicators for Local Budget Programmes in the “Culture” Sector: Order of the Ministry of Culture and Information Policy of Ukraine of 20.02.2024 No. 110. Database “Legislation of Ukraine”. Verkhovna Rada of Ukraine. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0478-24>
7. On Approval of the Rules for Preparing Passports of Local Budget Programmes and Reports on Their Implementation: Order of the Ministry of Finance of Ukraine of 26.08.2014 No. 836. Database “Legislation of Ukraine”. Verkhovna Rada of Ukraine. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1104-14>
8. Certain Issues Concerning the Activities of the Ministry of Culture: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine; Regulation of 16.10.2019 No. 885. Database “Legislation of Ukraine”. Verkhovna Rada of Ukraine. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/885-2019-%D0%BF>
9. On Approval of Reporting Form No. 9-NK (Annual) “Report on Theatre Activities” and the Instructions for Its Completion: Order of the Ministry of Culture and Strategic Communications of Ukraine of 02.10.2024 No. 664. Database «Legislation of Ukraine». Verkhovna Rada of Ukraine. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1742-24>
10. On Approval of the Maximum Percentage of Financial Support for Cultural and Arts Institutions: Order of the Executive Body of the Kyiv City Council (Kyiv City State Administration) of 18.08.2011 No. 1465.
11. On Amendments to the Order of the Executive Body of the Kyiv City Council (Kyiv City State Administration) of 18.08.2011 No. 1465: Order of the Kyiv City State Administration of 05.02.2014 No. 137.
12. On Recognising Certain Orders of the Executive Body of the Kyiv City Council (Kyiv City State Administration) as Having Lost Force: Order of the Kyiv City Military Administration of 05.01.2024 No. 8. Available at: https://kyivcity.gov.ua/npa/pro_viznannya_takimi_scho_vtratili_chinnist_okremikh_rozporyadzhenn_vikonavchogo_organu_kivsko_misko_radi_kivsko_misko_derzhavno_administratsi/kmva_8.pdf
13. On Approval of the Concept for Reforming the System of Providing the Population with Cultural Services: Order (Rozporiadzhennia) of the Cabinet of Ministers of Ukraine; Concept of 23.01.2019 No. 27-p. Database “Legislation of Ukraine”. Verkhovna Rada of Ukraine. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/27-2019-%D1%80>
14. On Approval of the Action Plan for Implementing the Concept for Reforming the System of Providing the Population with Cultural Services: Order (Rozporiadzhennia) of the Cabinet of Ministers of Ukraine; Action Plan of 22.05.2019 No. 355-p. Database “Legislation of Ukraine”. Verkhovna Rada of Ukraine. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/355-2019-%D1%80>
15. On Approval of the Minimum Standards for Ensuring Citizens’ Access to Cultural Services: draft resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine. Available at: https://mcsc.gov.ua/wp-content/uploads/2020/01/proekt-postanovy_-MSKP.pdf

Olesya Krasheninnikova

Leading Researcher,
Communal Research Institute
“Research Institute of Socio-Economic City Development”
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-3711-6081>

Svitlana Kostetska

Head of the Research Department of Local
Economic Development and Budgeting,
Communal Research Institute
“Research Institute of Socio-Economic City Development”
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5627-473X>

Viktoriia Pavlenko

Postgraduate Student,
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-2879-7961>

FROM MAINTENANCE TO PERFORMANCE: A CRITERIA-BASED MODEL FOR FINANCIAL SUPPORT OF THEATRICAL AND PERFORMING ARTS INSTITUTIONS

Financial support for municipally owned theatres is an important instrument of a city's cultural policy; however, the prevailing maintenance-based budgeting model does not ensure the effective use of public funds and fails to create incentives for institutional development. In the context of limited budgetary resources, increasing competition in the cultural services market, and the absence of approved sector-specific efficiency criteria, there is a growing need for transparent and performance-oriented approaches to the allocation of financial support. This article substantiates the transition from an input-based model of financing to a result-oriented framework grounded in the assessment of theatres' core activities. It proposes an author's criteria-based model for evaluating the performance of municipal theatrical and performing arts institutions and a Methodology for determining the amount of financial support from the local budget. The Methodology integrates official statistical and financial indicators into a unified analytical system and applies an integral index based on relative measures, which makes it possible to compare institutions of different types, scales, and organisational models without relying on absolute benchmarks. The proposed approach is tested using data from 21 municipal theatre institutions in Kyiv for the period 2023–2025. The results demonstrate significant differentiation in performance levels and reveal a redistribution effect within the fixed volume of budgetary resources when performance criteria are taken into account. The study also highlights the critical importance of data quality, the verification of statistical reporting, and the need to consider institutional specificities such as the absence of a permanent venue or the predominance of rental or touring activities. The findings confirm that the proposed Methodology can serve as an analytical tool for substantiating managerial decisions in the field of cultural policy and for improving the transparency and effectiveness of financial support for municipal theatres.

Keywords: theatrical and performing arts cultural institution, theatre performance indicators, performance-based budgeting, criteria-based evaluation model, integral index.

Дата надходження статті: 30.06.2026

Дата прийняття статті до публікації: 24.07.2026

Дата публікації статті: 02.09.2026