

УДК 725.8.012 (045)

А. В. Хмельницька

*аспірантка кафедри АПЦБіС,**Київський національний університет будівництва і архітектури*

## ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОГРЕСИВНИХ НАПРЯМКІВ ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРНО-ВИДОВИЩНИХ ЦЕНТРІВ НА ОСНОВІ МОДЕЛЕЙ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ. ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

Анотація: в статті розглядаються актуальні проблеми розвитку галузі культури і стан мережі закладів культури України, а також окреслено розвиток закладів культури у взаємозв'язку з основними моделями фінансування культури за кордоном і в Україні. Проведено порівняльний аналіз зарубіжного досвіду економічної діяльності культурно-видовищних центрів на конкретних прикладах з метою обґрунтування доцільності їх будівництва і пошуку шляхів вирішення існуючих проблем. Надаються рекомендації по проектуванню культурно-видовищних центрів виходячи з досвіду їх самокупності і економічної ефективності.

Ключові слова: заклади культури, економічна ефективність, моделі фінансування культури, формування культурно-видовищних центрів.

### **Актуальність проблеми.**

В умовах підйому самосвідомості української нації і розвитку українського суспільства великого значення набуває рівень розвитку культури, як показника соціально-економічного прогресу країни і індикатора якості життя. Активізація культурних процесів на зламі 90-х років, пов'язана з усвідомленням створення Української державності, увагою до збереження і пізнання національних традицій, активним включенням в культурне життя покоління, що народилося в Україні, а також зі стрімким розвитком технологій в умовах глобалізації так чи інакше призводить до зміни в мережі закладів культури, більшість з яких є пережитком радянських часів.

Стан існуючої мережі інфраструктури культури на сьогоднішній день, низький рівень надання послуг в закладах культури, старіння кадрів галузі (середній вік 50-60 років), застаріла матеріально-технічна база [2] фактично не в змозі задовольнити потреби населення в культурному розвитку і творчій самореалізації. Враховуючи соціально-демографічні показники відвідування закладів культури (на прикладі Європи) – найбільш зацікавленими в доступі до культурних благ (відвідування кінотеатрів, концертів, культурних місць) є молоді люди, переважно жінки, з вищою освітою у віці 25-34 років – отож можна з впевненістю констатувати необхідність створення типологічно нових культурно-видовищних центрів, заснування і розвинення їх мережі.

**Мета роботи.**

Для обґрунтування соціально-економічної доцільності створення типологічно нових закладів культури і надання деяких рекомендацій по їх проектуванню, висвітлити актуальні моделі фінансування культури, провести дослідження прогресивних моделей економічної діяльності діючих культурно-видовищних центрів, проаналізувати основні джерела надходження їх прибутків. Окреслити ймовірні шляхи вирішення проблем закладів культури для умов України.

**Аналіз досліджень і публікацій.**

Аналіз проблем галузі культури і її стан, а також фінансування закладів культури в рамках проекту «Українські культурні дослідження» за період до 2007 року виконували такі вчені як В. В. Солодовник [1], О. А. Гриценко [1], О. О. Різник. Сучасний стан галузі в економічному аспекті висвітлений в дослідженнях І. П. Кінаш, К. Ю. Доломанової [2], О. А. Дуленко [3], А. Я. Крупки [15], в правовому аспекті – О. А. Стороженко.

Питання економіки культури висвітлені в працях таких російських вчених і дослідників: А. Я. Рубінштейна, Б. Сорочкіна, В. Ю. Музичук [4], Т. В. Абанкіної [5], Ю. Захарової, О. Котової, К. А. Ішуткіної [6].

Проблематика економіки культури і взаємозв'язків останньої з державою є основою досліджень зарубіжних вчених У. Баумоля, Б. Фрея, Р. Масгрейва.

Питаннями типології закладів культури в Україні займалися В. В. Савченко, П. П. Безрідний, Г. В. Зенькович, В. В. Куцевич, В. І. Проскураков, Н. Г. Зенькович, О. П. Чижевський.

**Основна частина.**

Галузь культури відноситься до категорії суспільних благ і сама по собі є важливим стратегічним ресурсом розвитку держави, в той час як рівень розвитку культури індивіда характеризує якість його життя і сприяє зростанню продуктивності його праці. Водночас культура знаходить своє відображення в соціальних інститутах і закладах і має економічні показники своєї діяльності [4].

Одним з ключових питань економіки культури є питання необхідності і теоретичного обґрунтування державної підтримки культури. Так, історія культури підтверджує, що мистецтво завжди знаходилося під патронажем коронованих і впливових осіб – отож можна зробити висновок, що зараз ця місія відійшла до держави. [4] В середовищі дослідників, незважаючи на те, що більшість підтримує необхідність державної підтримки, немає однозначної позиції – державне чи приватне, через переваги і недоліки відповідних систем фінансування. Підтвердження цих діаметрально протилежних поглядів знаходиться в існуючій практиці фінансування культури.

На основі світового досвіду виділяють три основні моделі фінансування культури в залежності від методів її фінансування [3,4,6]:

1. *«Романська» модель (модель континентальної Європи)* – наприклад, в Іспанії, Італії, Франції – фінансування з державних коштів через державні структури (централізовано);
2. *«Німецька» модель (змішане або багатоканальне фінансування)* – наприклад, в Німеччині, країнах Скандинавії, також характерна для України і Росії – державні кошти об'єднуються з іншими коштами (збори, приватні внески, пожертвування) і проходять через незалежні або місцеві структури (метод «довгої руки»);
3. *«Англо-американська» модель («англо-саксонська»)* – відповідно у Великобританії і США – фінансування майже виключно за рахунок індивідуального і корпоративного спонсорства і меценатства, зборів і благодійності, але з державним політичним і правовим регулюванням.

У випадку фінансування культури, а саме закладів культури доцільно розглянути таку класифікацію форм фінансування як: бюджетне і позабюджетне фінансування (власне і позикове фінансування, залучені кошти). [6] Співвідношення форм фінансування у процентному складі в різних моделях фінансування закладів культури наведено в табл.1.

Табл. 1. Співвідношення форм фінансування в залежності від моделі [6]

№	Модель фінансування	Форми фінансування		
		Бюджетне		Позабюджетне
		Централізоване	Муніципальне	
1	Романська модель	90%		10%
		50-55%	35-40%	
2	Німецька модель	90%		10%
		6-10%	80-84%	
3	Англо-американська модель	5-10%		90-95%

Що стосується самого терміну «бюджетне фінансування», то багато українських вчених-правознавців розуміють під ним безоплатне та безповоротне виділення грошових коштів для виконання державних функцій та здійснення публічних потреб.[3]

Стан мережі закладів культури України на сьогоднішній день катастрофічний. У 1990-х роках відбувся фактичний розвал мереж кінопрокату та книготоргівлі, успадкованих від часів СРСР, а їх нові аналоги і торговельно-

розважальні центри, орієнтовані на великі міста та на заможнішого покупця, пропонують переважно обмежений, мас-культурний асортимент. Аналогічні зміни відбулися у концертно-гастрольній справі. Відбулося значне скорочення кількості масових і універсальних бібліотек, клубів, книгарень, скоротилася концертно-гастрольна діяльність. [2] Фактично в Україні відбулося відчуження мільйонів громадян від надбань сучасної вітчизняної та світової культури. Перехід до ринкової економіки, разом з недостатністю бюджетного фінансування (частка культури в загальних видатках Державного бюджету становить 0,5-1%) засвідчили занепад мережі закладів культури, в той час як недержавні культурно-мистецькі і інші організації не в змозі задовольнити попит населення і компенсувати стагнацію державного сектору. [1, 2]

Шляхами вирішення проблем може бути реформування галузі культури, одним з таких шляхів вважають запровадження базової мережі закладів культури при паралельному роздержавленні решти. [1] Світовий досвід показує успішне створення з 60-х рр. ХХ-го століття і функціонування культурно-видовищних центрів, які на даний момент стали розвиватися у діючу мережу – від крупних і найкрупніших міст до маленьких містечок. Основним формуючим функціональним ядром культурно-видовищних центрів є один або декілька залів одного або різних видів концертної діяльності з включенням до складу центру музеїв, галерей, бібліотек, відеотек, а також конференц-залів, ресторанів, кафе.

В зв'язку з наявністю проблем у питанні державного фінансування закладів культури в Україні, а також у світі в цілому через те, що культура в силу своєї специфіки не може стати повноправним учасником ринкових відносин [4] нарізла необхідність проаналізувати діяльність культурно-видовищних центрів на конкретних прикладах зі світової практики з точки зору економічної ефективності. Під **економічною ефективністю** мається на увазі результативність діяльності закладу культури, що виражається у відношенні отриманих ним доходів до витрачених ресурсів. До переліку досліджуваних культурно-видовищних центрів були віднесені центри, збудовані в різні періоди з 1959 по 2002 рр. у різних країнах, розташовані в крупних і найкрупніших містах і які є знаковими для цих країн. Різноманітними є і форми власності організацій, і моделі фінансування культурно-видовищних центрів. Складністю узагальнення є те, що в кожній країні відрізняється правова база діяльності організацій культури.

Так, на основі аналізу зібраних матеріалів річних/фінансових звітів діяльності культурно-видовищні центрів [7-14] за формою власності вони являються публічними організаціями, в основному неприбутковими, з потужною вертикаллю управлінського апарату, який керується Радою

директорів. Здебільшого організації відносяться до змішаної форми власності – тобто некомерційні з державною або муніципальною підтримкою. Найбільш яскраво це виражено в Еспланадному театральному комплексі, де в Раду директорів включені 4 працівники Міністерства культури країни, або в Парку Музики, що управляється фондом, засновниками якого є місто Рим (виділило безкоштовну ссуду на зал на 99 років), Торгово-промислова палата, провінція (область) Риму і Лаціо. Управління центром ім. Ж. Помпиду, наприклад, здійснюється юридичною особою публічного права, тобто може вестись призначеними чиновниками, а фінансове управління підкорюється жорстким правилам спеціального бухгалтерського обліку і контролю з боку держави.

На прикладах можна побачити, що для кожного конкретного центру склалася своя модель фінансування, незважаючи на країну розташування. В наведеній таблиці 2 досліджувані культурно-видовищні центри були віднесені по типу (моделі) фінансування до:

- 1-ої (романської), якщо сумарні надходження бюджетного (централізованого) і муніципального фінансування перевищували 60%;
- 2-ої (багатоканальне фінансування), якщо сумарні бюджетні надходження перевищували 5%;
- 3-ої (англо-американської), якщо бюджетне фінансування є незначним (менше 1%) або відсутнє.

Так, на основі проведеного аналізу, можна зробити висновок, що 50% культурно-видовищних центрів діють на основі 3-ї моделі (фактичне самозабезпечення за рахунок власної комерційної діяльності і залучених коштів спонсорів і меценатів) і відповідно по 25% – на основі 1-ої і 2-ої моделі.

Досліджуючи діяльність культурно-видовищних центрів слід відзначити їх економічну ефективність – аудиторські перевірки організацій розглянутих центрів констатують перевищення сум отриманих доходів з різних джерел над сумами витрачених ресурсів [7-11,14] і лише одна неприбуткова організація культурного центру фонду Ставрса Ніаркоса демонструє нульовий баланс.[12]

Примітними є і загальні суми доходів досліджуваних об'єктів – від 6,4 млн. євро (Ескаладунський конференц-центр і концерт-холл) до 197 і 215 млн. доларів (Лінкольн центр і Сіднейська опера відповідно), що свідчить про великий грошовий оборот даних закладів культури. Оскільки організації публічні і неприбуткові, то отримані ними доходи додаються до власних активів, тим самим збільшуючи їх з кожним роком діяльності.

На основі проведеного аналізу діяльності культурно-видовищних центрів, можна виділити наступні джерела отриманих доходів:

- бюджетне фінансування;
- недержавне фінансування;

- інвестиційні доходи;
- чисті прибутки від угод;
- продаж квитків і послуг;
- комерційні послуги;
- прибутки від оренди приміщень;
- інший дохід;
- доходи від спеціальних подій;
- доходи від паркінгу.

Так, лише в двох (Сіднейська опера і Еспланадний театральний комплекс) з аналізованих культурно-видовищних центрах превалює бюджетне фінансування і складає більше 60%. До бюджетного фінансування віднесені: пряме централізоване фінансування і муніципальна підтримка, а також гранти конкретному закладу культури.[7] Пояснити це можна тим, що Сіднейська опера є державним закладом культури в рамках Міністерства, а Еспланадний театральний комплекс, попри змішану форму власності, є публічною благодійною організацією (бачення директорами комплексу – «культурно-видовищний центр для кожного», відтак близько 70% вистав, постановок і різноманітних програм проходять безкоштовно). [9,13]

Дуже важливими в успішній діяльності культурно-видовищних центрів є залучені кошти недержавного фінансування. З досліджуваних об'єктів лише в двох – Лінкольн-центрі і Парку музики – домінує недержавне фінансування (складає відповідно 25,8% і 40,3%), до якого віднесені:

- патронаж і меценатство;
- благодійництво;
- спонсорство індивідуальне і корпоративне;
- членські внески;
- гранти. [7,10,15]

Об'єм спонсорської і меценатської підтримки культурно-видовищних центрів коливається від 2% до 40,3%, однак аналіз щорічної динаміки фінансових показників показав стабільність такої підтримки з року в рік, що свідчить про налагоджені зв'язки зі спонсорами, а також існування програм довгострокового партнерства.

Слід особливо звернути увагу на те, що продаж квитків і послуг забезпечує в більшості з досліджуваних об'єктів лише від 5,9% до 16% від сумарно отримуваних доходів, окрім Сіднейської опери і Центру ім. Ж. Помпідю (31,5% і 53,1% відповідно). Для оцінки перспективних типів необхідності включення в культурно-видовищні центри різних функціональних зон і типів приміщень в подальшому, необхідно зупинитися на інших додаткових джерелах доходу, які забезпечують самоокупність центрів.

Так, значним джерелом доходів є комерційні послуги, до яких відносяться:

- доходи з експлуатаційного обслуговування приміщень і оснащення (facility services) [7];
- обслуговування спеціальних подій, кейтеринг [7, 13];
- продаж тематичних монографій, книг і публікацій по експозиціям і персоналіям, CD-дисків і ін. [8];
- доходи від проведення гастролів [8];
- продаж їжі і напоїв [8];
- платежі за попереднє бронювання місць [8];
- доходи з продажу на території [8];
- проведення екскурсій [9,13].

Більшість із досліджуваних культурно-видовищних центрів отримує доходи з оренди своїх приміщень для різноманітних подій – наприклад, концертів, мистецьких заходів, конференцій, з'їздів, а також для проведення виставок і експозицій, урочистих вечорів і банкетів. Також виділені в окремі категорії доходи від спеціальних подій – унікальних шоу і перформенсів, фестивалів, нагороджень тощо і доходи, отримані від паркінгу.

Примітним при узагальненні діяльності культурно-видовищних центрів є приділення особливої уваги освіті і навчанню – через різноманітні партнерські програми взаємодії між митцями, вчителями, студентами і школярами (орієнтовані навіть на 2-4-річних дітей), забезпечення безкоштовного або дешевого доступу для молоді, залучення мережі бібліотек, використання сучасних мультимедійних цифрових технологій, проведення майстер-класів і освітніх програм. [7-14]

Спираючись на вищенаведене дослідження, можна зробити висновок, що успішне функціонування культурно-видовищних центрів з досягненням їх економічної ефективності можливе навіть без залучених коштів – бюджетного і недержавного фінансування, а за рахунок самоокупності і власної комерційної діяльності. Останнє в свою чергу можливо досягти і за рахунок дотримання певних умов в архітектурно-планувальній організації культурно-видовищних центрів в крупних і найкрупніших містах, таких як:

- створення яскраво вираженого образного, художньо-естетичного об'ємно-планувального рішення культурно-видовищного центру з метою збільшення його туристичної аттрактивності для іноземців, а також для збільшення кількості відвідувачів;
- проектування гнучкої планувальної структури з можливістю використання автономних функціональних блоків для різних подій або їх об'єднання за необхідністю для спеціальних подій;

- включення в планувальну структуру двох і більше залів різної місткості, призначених для різних видів діяльності, по можливості і універсального залу (для проведення конференцій, тощо);
- проектування залу великої місткості з функціональним призначенням під певний вид концертної діяльності для конкретного Національного колективу (як, наприклад в Лінкольн-центрі, Сіднейській опері, Еспланадному театральному комплексі) з можливістю цілорічної завантаженості;
- створення проектного рішення концертних залів високої якості з задоволенням найвищим вимогам – функціональним, конструктивним, а також акустики, інженерного обладнання для можливості проведення інтернаціональних і унікальних подій;
- використання різних видів трансформацій залів для забезпечення більшої варіантності проведення міроприємств;
- проектування прилеглої території з урахуванням подальшої можливості експлуатації для проведення концертів, експозицій і ін. заходів, а також можливості розміщення малих архітектурних форм для продажу їжі, напоїв, квитків і т.д.;
- включення в структуру блоків громадського харчування – ресторанів, кафе з відповідними службовими приміщеннями,
- проектування магазинів з продажу ліцензованої і тематичної продукції;
- створення в планувальній структурі систем взаємопов'язаних лоббі, фойе і універсальних просторів для можливості проведення експозицій, організації майстер-класів, воркшопів, лекцій і ін.;
- виділення простору для бібліотек, медіатек, аудиторій для проведення освітніх програм;
- проектування паркінгів, стоянок для авто.

### **Висновки.**

Сфера культури відноситься до соціально значущих галузей, що відповідальні за прогрес суспільства в цілому, а отже є стратегічно важливим сектором національної економіки і потребує комплексного державного підходу. Традиційно у світі склалася практика державної підтримки культури (відповідно до романської і німецької моделі фінансування закладів культури), що включає в себе пряме фінансування на різних рівнях (централізоване, муніципальне), а також фінансування за допомогою грантів.

Для України характерна 2-га (німецька) модель – багатоканальне фінансування закладів культури, основу якого становить державне фінансування, здійснюване з бюджетів різних рівнів, у прямій і непрямій формі, а також за рахунок зборів на проведення спеціальних заходів, доходи закладів



культури від комерційних видів діяльності і позабюджетне фінансування. На сьогодні на бюджетному фінансуванні на різних рівнях знаходиться майже вся мережа українських закладів культури, які перебувають в кризовому стані. Водночас можна констатувати, що фінансування культури не є пріоритетним напрямком державної політики і здійснюється за залишковим принципом.

Шляхами вирішення проблем можуть бути:

- удосконалення механізмів фінансування культури;
- вироблення і дотримання стратегічної державної політики в галузі культури і мистецтва;
- удосконалення законодавчої бази культури;
- запровадження нових механізмів недержавного фінансування – розвиток процедур надання спонсорської та меценатської допомоги;
- запровадження змін в системі оподаткування, щоб зробити її більш сприятливою для розвитку культури (а також зміни в законодавстві про неприбуткові організації);
- інституційні зміни в управлінні сферою культури;
- культурний протекціонізм;

Проведене дослідження моделей діяльності культурно-видовищних центрів показало, що за вони є публічними неприбутковими організаціями з потужною управлінською вертикаллю і контролювану з боку держави і суспільства. Відтак, річні і фінансові звіти присутні у вільному доступі в мережі Інтернет, що говорить про прозорість їх діяльності.

Аналіз діяльності культурно-видовищних центрів показав їх економічну ефективність – у близько 90% досліджуваних об'єктів суми отриманих доходів перевищують суми витрачених ресурсів. З розглянутих категорій джерел доходів важливе значення мають:

- бюджетне фінансування – централізоване і муніципальне;
- недержавне фінансування (спонсорська і меценатська підтримка, членські внески, благодійність);
- доходи від продажу квитків і послуг;
- надання комерційних послуг – експлуатаційне обслуговування, продаж книг, дисків, їжі і напоїв, проведення екскурсій і ін. ;
- доходи від оренди приміщень;
- доходи від паркінгу.

Враховуючи можливість самоокупності культурно-видовищних центрів і отримання доходів від комерційної діяльності і здачу приміщень в оренду, в статті надані рекомендації по оптимальній архітектурно-планувальній організації культурно-видовищних центрів в крупних і найкрупніших містах.

## Список використаних джерел

12. Гриценко О.А., Солодовник В.В. Шляхи удосконалення фінансування культури в Україні//[Електрон.ресурс] Режим доступу: [http://www.culturalstudies.in.ua/zv\\_2004\\_1.php](http://www.culturalstudies.in.ua/zv_2004_1.php)
13. Доломанова К. Ю. Актуальні проблеми фінансування галузі "Культура та мистецтво" у розрізі бюджету розвитку та бюджету споживання / К. Ю. Доломанова // Вісник Донецького університету економіки та права . - 2012. - № 2. - С. 177-184.
14. Дуленко О.А. Розрахунок фінансових нормативів бюджетної забезпеченості під час планування видатків на розвиток галузі культури України / О. А. Дуленко// Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Юридичні науки» -2014.- №1 (Том 2) – С.108-113.
15. Музычук В.Ю. Должно ли государство финансировать культуру? — М.:Институт экономики РАН, 2012. – 60 с.
16. Абанкина Т.В. Многоканальное финансирование культуры и искусства : зарубежный опыт/Т.В.Абанкина//Журнал Новой Экономической ассоциации –М.:, 2012.– №2(12) – С.138-141.
17. Ишуткина К.А. Некоторые аспекты классификации форм и методов финансирования культуры/ К. А. Ишуткина //Электронное периодическое научное издание "Системное управление" –2013–№4(22)–Режим доступа: [http://sisupr.mrsu.ru/2013-4/PDF/ishutkina\\_k\\_a\\_statya.pdf](http://sisupr.mrsu.ru/2013-4/PDF/ishutkina_k_a_statya.pdf)
18. Lincoln center for the performing arts, inc. and related entity/Consolidated Financial Statements and Consolidated Schedules – June 30, 2013 – 29 p. – Available at: [http://www.aboutlincolncenter.org/pdfs/FY13\\_LincolnCenterforthePerformingArtsInc\\_FS.pdf](http://www.aboutlincolncenter.org/pdfs/FY13_LincolnCenterforthePerformingArtsInc_FS.pdf)
19. Le Centre Pompidou en 2012 Bilan d'activité/ Centre Pompidou – 244 p. – Available at: <http://mediation.centrepompidou.fr/documentation/bilandactivite2012>
20. Sydney Opera House Annual Report 2012/13 – 104 p. – Available at: [http://www.parliament.nsw.gov.au/Prod/la/latabdoc.nsf/0/aa372ca53baba32ca257c28007f25f1/\\$FILE/28071795.pdf/Sydney%20Opera%20House%20Annual%20Report%202012-13.pdf](http://www.parliament.nsw.gov.au/Prod/la/latabdoc.nsf/0/aa372ca53baba32ca257c28007f25f1/$FILE/28071795.pdf/Sydney%20Opera%20House%20Annual%20Report%202012-13.pdf)
21. Musica per Roma FONDAZIONE /Annuario 2008 – 238 p. – Available at: [http://www.auditorium.com/download/view/rapporti-annuali/annualbook2008\\_2.pdf](http://www.auditorium.com/download/view/rapporti-annuali/annualbook2008_2.pdf)
22. Euskalduna conference and cultural center/ Financial Report [2007-2010] – p.270-292 – Available at: [http://www.euskalduna.net/memoria/memoria\\_2007\\_2010.asp](http://www.euskalduna.net/memoria/memoria_2007_2010.asp)

23. Translation from the Greek original financial statements «Stavros Niarchos foundation cultural center»/5-th financial year (1 january 2013- 31 december 2013) –1 p. – Available at:  
<http://www.snfcc.org/media/97800/SNFCC-Financials-2013-ENG.pdf>
24. A decade of service through the arts/The Esplanade CO. LTD Annual Report 2012 / 13 – 139 p. – Available at:  
[http://www.esplanade.com/downloads/annual\\_reports/by\\_yrs/ar2013.pdf](http://www.esplanade.com/downloads/annual_reports/by_yrs/ar2013.pdf)
25. Fed Square Pty Ltd// Annual Report For the year ended 30 June 2013 – 54 p. – Available at: <http://www.fedsquare.com/wp-content/uploads/Annual-Report-June-2013.pdf>
26. Крупка.А.Я. Позабюджетне фінансування галузі культури і мистецтва в Україні: тенденції та перспективи розвитку/А.Я. Крупка// Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – Вип. 23.13–С.403-409 .

#### Аннотация

В статье рассматриваются актуальные проблемы развития сферы культуры и состояние учреждений культуры Украины, а также очерчены основные модели финансирования учреждений культуры за рубежом и в Украине. Проведен сравнительный анализ зарубежного опыта экономической деятельности культурно-зрелищных центров на конкретных примерах с целью обоснования социально-экономической целесообразности их строительства и поиска путей решения существующих проблем. Предоставляются рекомендации по проектированию культурно-зрелищных центров, исходя из опыта их самоокупаемости и экономической эффективности.

Ключевые слова: учреждения культуры, экономическая эффективность, модели финансирования культуры, экономическая деятельность культурно-зрелищных центров.

#### Annotation

The article is considering topical problems of culture sphere and condition of cultural institutions network and the main models of culture financing in Ukraine and abroad is outlined also. The comparative analysis of international experience in economic activity of cultural and performing arts centers upon specific examples was fulfilled to justify socio-economic practicability of their construction and to find the solutions of existing problems. Some recommendations how to design cultural and performing arts centers, based on the experience of self-sufficiency and cost-effectiveness were given.

Keywords: cultural institutions, economic efficiency, models of culture financing, economic activity of cultural and performing arts centers