

АНАЛІЗ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ОРГАНІЗАЦІЙ СФЕРИ КУЛЬТУРИ

© 2017 ГРУШИНА А. І.

УДК 005.915:351.85

Грушина А. І. Аналіз розвитку системи стратегічного управління фінансовим забезпеченням організацій сфери культури

Мета статті полягає в дослідженні системи стратегічного управління фінансовим забезпеченням закладів культури та факторів впливу на її формування. Проаналізовано методи управління закладами культури в період розпаду СРСР і становлення незалежності України, у результаті чого зроблено висновки, що на сьогодні модель управління культурою все ж таки зазнала певних змін. Якщо в період розпаду СРСР та становлення незалежності чинником стабільного занепаду була ідеологія компартії, то нині основними мотиваторами є євроінтеграційні процеси та глобалізація, що виступають ключовим чинником розвитку культурного сектора в напрямку його децентралізації. Обґрунтовано, що запропонований як першочерговий етап підготовки місцевих органів та самих закладів культури до програми децентралізації дозволить організаціям сформулювати відповідну стратегію розвитку на локальному рівні, ураховуючи як основні засади основної стратегії розвитку культури, так і власні позиції щодо можливостей та напрямів діяльності. Перспективою подальших досліджень є розробка моделі стратегічного управління фінансовими ресурсами закладів культури, яка враховуватиме специфіку культури регіону та дозволить структурувати фінансові ресурси для успішної діяльності в ринкових умовах.

Ключові слова: система, стратегічне управління, культура і мистецтво, фінансове забезпечення.

Табл.: 2. **Бібл.:** 16.

Грушина Аліна Ігорівна – аспірантка, Національна академія керівних кадрів культури та мистецтв (вул. Лаврська, 9, корп. 15, Київ, 01015, Україна)
E-mail: alinahrushyna@gmail.com

УДК 005.915:351.85

UDC 005.915:351.85

Грушина А. И. Анализ развития системы стратегического управления финансовым обеспечением организаций сферы культуры
Цель статьи заключается в исследовании системы стратегического управления финансовым обеспечением учреждений культуры и факторов влияния на ее формирование. Проанализированы методы управления учреждениями культуры в период распада СССР и становления независимости Украины, что позволило сделать выводы, что на сегодня модель управления культурой все же претерпела определенные изменения. Если в период распада СССР и становления независимости фактором стабильного упадка была идеология компартии, то сейчас основными мотиваторами являются евроинтеграционные процессы и глобализация, выступающие ключевым фактором развития культурного сектора в направлении его децентрализации. Обосновано, что предложенный как первоочередной этап подготовки местных органов и самих учреждений культуры к программе децентрализации позволит организациям сформировать соответствующую стратегию развития на локальном уровне, учитывая как основные принципы основной стратегии развития культуры, так и собственные позиции относительно возможностей и направлений деятельности. Перспективой дальнейших исследований является разработка модели стратегического управления финансовыми ресурсами учреждений культуры, которая будет учитывать специфику культуры региона и позволит структурировать финансовые ресурсы для успешной деятельности в рыночных условиях.

Ключевые слова: система, стратегическое управление, культура и искусство, финансовое обеспечение.

Табл.: 2. **Библ.:** 16.

Грушина Алина Игоревна – аспирантка, Национальная академия руководящих кадров культуры и искусств (ул. Лаврская, 9, корп. 15, Киев, 01015, Украина)
E-mail: alinahrushyna@gmail.com

Hrushyna A. I. Analyzing the Development of a System for Strategic Management of Financial Provision of Organizations in the Sphere of Culture

The article is aimed at exploring the system for strategic management of financial provision of the cultural institutions and the factors influencing its formation. The article analyzes the methods of management of the institutions of culture during the collapse of the Soviet Union and the formation of Ukraine's independence, which allows to conclude that today's culture management model has undergone some changes. If during the period of the collapse of the Soviet Union and the formation of independence the factor for stable decline was the ideology of the Communist Party, now the main motivators are the processes of the European integration and globalization, which became an overriding factor for development of the cultural sector towards the decentralization. It has been substantiated that the proposed as the primary phase of preparing the local authorities and the cultural institutions themselves for a program of decentralization will allow organizations to form an appropriate development strategy at the local level, considering the basic principles of the basic strategy for the development of culture as well as their own positions as to possibilities and directions of activities. Prospect for further research will be developing a model of strategic management of the financial resources of the cultural institutions, which will be tailored to the specifics of the culture of region and will enable to structure the financial resources for the successful activity in the market conditions.

Keywords: system, strategic management, culture and art, financial security.

Tbl.: 2. **Bibl.:** 16.

Hrushyna Alina I. – Postgraduate Student, National Academy of Managerial Staff of Culture and Arts (15 building 9 Lavrska Str., Kyiv, 01015, Ukraine)
E-mail: alinahrushyna@gmail.com

Глобальна мультикультурність, яка сьогодні є основною характеристичною ознакою інтелектуального суспільства та сучасної економіки, вимагає принципово нової системи та моделі управління культурно-мистецьким комплексом в цілому та на рівні окремих структурних одиниць, визначення чітких меж культурної діяльності, що дозволить розробити відповідні конкретні методи забезпечення її розвит-

ку. З огляду на те, що система стратегічного управління фінансовим забезпеченням закладів культури враховує сьогодні методи, важелі й інструменти лише суб'єктів управління державної вертикалі, важливим залишається аналіз еволюції та ключових чинників становлення такої системи управління, її вплив на інфраструктуру галузі культури і мистецтва та стратегічний розвиток.

Проблемі управління в галузі культури присвячена значна кількість праць: науковці О. Антонюк, Г. Грабович, Д. Дзвінчук, Д. Остапенко, М. Семенова, Г. Скрипчук неодноразово обговорювали проблему перебудови культурно-мистецького комплексу з періоду СРСР до часів незалежності. До питання культурної політики зверталися також і такі зарубіжні вчені, як Ж. Паскуаль-і-Руїс, Г. Паскаль та ін. Проте, більшість науковців досліджує питання менеджменту у сфері культури на макрорівні або в контексті історіографії, залишаючи осторонь явище системного стратегічного управління фінансовим забезпеченням закладів культури на локальному рівні.

Метою публікації є аналіз системи стратегічного управління фінансовим забезпеченням закладів культури та факторів впливу на її розвиток. Досягнення результатів дослідження зумовлює виконання таких завдань: аналіз системи управління в галузі культури в період від становлення незалежності до сьогодні, виокремлення чинників, що стимулюють розвиток культури.

Дослідник з проблем державного регулювання галузі культури Г. Скрипчук свого часу приділяв чимало уваги аналізу стану культурно-мистецької сфери. В одній із наукових робіт [1] науковець зіставляє системи і типи управління культурно-мистецьким комплексом в часи СРСР та на етапі становлення незалежної України. На думку вченого, ідейне наповнення змісту культури в часи СРСР було чітко ідеологічного спрямування, зумовленого всебічним контролем з боку держави та партії. Характерний в ті часи державний патерналізм проявлявся в усіх секторах економіки та культури. Заклади культури всіх типів фінансувалися виключно державою, а незначні видатки задовольняли мінімальні потреби культурно-мистецької сфери. Разом з тим, за виконання таких мінімальних умов проводилося капітальне будівництво, купувався реквізит, музичні інструменти, виплачувалися заробітна плата, що задовольняло всіх суб'єктів культурно-мистецького комплексу.

Для радянських часів характерним у системі управління галуззю культури та її фінансового забезпечення є її вертикальність та значна розгалуженість. В основі такої системи знаходилося Міністерство культури, яке, попри свій вагомий статус, повністю і беззаперечно підпорядковувалося вимогам ідеологічного напрямку з боку компартії. Таким чином, держава повністю опікувалася сферою культури, забезпечувала відповідне

фінансування у всіх напрямках культурно-мистецької діяльності – від охорони пам'яток культури в містах до будівництва клубів у сільських місцевостях.

Проте, незважаючи на позитивну тенденцію до розвитку інфраструктури культури та її відповідне державне забезпечення, радянський період характеризувався зниженням інтересу суспільства до культури. Відвідуваність, яка була забезпечена напівнасильницькими методами в період проведення шкільних екскурсій та походів до закладів культури, що були заплановані районними відділами освіти, свідчила про невеликий відсоток витрат пересічної сім'ї на духовний розвиток. На послуги культурно-мистецького сектора середньостатистична сім'я в Радянському Союзі витрачала 5,4% від загального доходу, у той час як на купівлю алкогольних напоїв – 2% [2]. Аналогічна тенденція зберігається і сьогодні: як видно з *табл. 1*, у структурі доходу витрати на алкоголь впродовж 1999–2014 рр. зростають, що стосується витрат на культуру і відпочинок – вони значно нижчі та коливаються в межах від 1,9–2,6% (див. *табл. 1*), а у 2015 р. сягнули рівня 1,5%. Чим зумовлено дане явище – ментальністю чи психологією домогосподарств, визначити важко.

Звичайно, що така практика державного патерналізму має право на існування та поширена у світі, оскільки за такої системи управління основним завданням держави є збереження культурних цінностей країни, підтримка культурно-мистецького сектора, а тим паче некомерційного. Прикладом дієвої системи управління культурою за рахунок патерналізму може бути Франція, яка є однією з найрозвиненіших країн у культурному сенсі. Такі засади мали продовжувати діяти і в Україні в перші роки її незалежності в результаті проведених соціально-економічних реформ.

Втім, здобута у спадок радянська система управління сферою культури і мистецтва не дала очікуваних результатів. Згадана розвинена інфраструктура, яка залишилася після розпаду СРСР, значною мірою технічно, морально та й матеріально застаріла, а відповідно, потребувала капітального оновлення. Науковець Г. Скрипчук вважає, що за такої інфраструктури можна було реалізувати трансформаційні процеси в галузі та розпочати модернізацію й реформування [4]. Але, враховуючи те, що основна маса консерваторів звикла до закоснілої системи державного патерналізму, а тому вимагала фі-

Таблиця 1

Структура споживчих сукупних витрат домогосподарств, % [3]

Витрати	Рік									
	1999	2000	2005	2008	2009	2010	2013	2014	2015	
Споживчі сукупні витрати, у т. ч.:	96,6	93,3	91,1	86,2	87,8	90,0	90,3	91,6	92,9	
– продукти харчування та безалкогольні напої	64,2	64,0	56,6	48,9	50,0	51,6	50,1	51,9	53,1	
– алкогольні напої, тютюнові вироби	2,9	3,0	2,9	2,2	3,2	3,3	3,5	3,4	3,3	
– відпочинок і культура	2,6	2,5	1,8	1,8	2,1	1,8	1,5	

нансування з боку держави в повному обсязі, провокувала подальше використання ідеологічних засобів, зайнявши при цьому стійку позицію очікування щодо функціональних управлінських рішень з боку держави.

Схожа ситуація у відносинах між культурно-мистецьким комплексом та владними органами продовжує зберігатись і сьогодні під виглядом моделі директивного управління «зверху – вниз», – стверджує науковець Д. Дзвінчук [5]. Учений зазначає, що позиція очікуваного споглядання, яку сьогодні зайняли суб'єкти галузі культури і мистецтва на локальному рівні щодо прийняття рішень суб'єктів вищих рівнів державної ієрархії управління, є невмотивованою, а значить, неефективною.

У процесі аналізу системи управління сферою культури і мистецтв та її фінансовим забезпеченням з часів УРСР аналітики, економісти, діячі культури визначають як позитивні, так і об'єктивно негативні ознаки її розвитку. Перш за все, слід звернути особливу увагу на неоднозначний характер і вплив ідеологічних напрямів влади, успадкованих від радянської системи як негативного явища, так і засобу розвитку. Науковець Г. Скрипчук пропонує розглядати еволюцію та розви-

ток системи управління культурою, враховуючи вищезгадані протиріччя соціально-культурних явищ [4]. Так, позитивним моментом учений пропонує називати успадкування знову ж таки розвиненої інфраструктури культури, а також численну мережу культурних закладів, яка справді функціонувала, хоч і на пропагандистських засадах. Тим не менш, базова мережа була уніфікованою в межах держави і охоплювала всю її територію та соціальні верстви населення [4]. На той час найбільшу частину закладів культури складали клубні заклади, більшість яких була розташована в сільській місцевості, а також бібліотеки, театри, музеї.

Згідно з даними Державної служби статистики на кінець 1991 р. в Україні було 24,7 тисячі закладів клубного типу, до 2015 р. їх кількість зменшилася до 17,2 тис. (табл. 2), що свідчить про масове закриття закладів культури. Такі зміни в базовій мережі закладів культури України зовсім не означають, що відбулася реформація або матеріальна база була використана в інших цілях розвитку економіки чи культури країни. Навпаки, значна частина тих самих будівель клубних закладів «заморожена» та в прямому сенсі розвалюється разом із культурним розвитком населення.

Таблиця 2

Кількість закладів культури в Україні за період 1990–2015 рр. [6]

Рік	Кількість бібліотек, тис.	Кількість клубних закладів, тис.	Кількість театрів	Кількість концертних організацій	Кількість музеїв
1990	25,6	25,1	125	44	214
1991	25,3	24,7	130	43	225
1992	25,3	23,9	127	44	275
1993	24,4	23,5	131	49	295
1994	24,2	23,3	132	52	305
1995	23,8	23,0	136	53	314
1996	23,3	22,4	130	53	324
1997	21,5	21,5	130	55	358
1998	21,1	20,9	132	57	367
1999	20,9	20,7	131	57	369
2000	20,7	20,4	131	61	378
2001	20,4	20,2	129	61	386
2002	20,4	19,9	131	67	376
2003	20,3	19,6	135	71	394
2004	20,0	19,4	133	77	422
2005	19,8	19,1	135	78	437
2006	19,8	19,0	137	81	445
2007	20,8	18,9	138	79	458
2008	20,6	18,8	138	77	478
2009	20,1	18,7	136	77	499
2010	19,5	18,6	140	83	546
2011	19,3	18,5	133	82	570
2012	19,2	18,5	132	88	592
2013	19,1	18,5	133	85	608
2014	16,9	16,8	113	73	543
2015	17,3	17,2	113	73	564

Це свідчить про те, що культурна політика пострадянських років не впоралася з основним завданням – забезпечити збереження надбань та модернізацію культури та її окремих сфер. Так, ринкові умови, в яких опинилася вся економіка країни, створили середовище, за якого функціонування закладів культури виявилось проблемою та поставило під загрозу всю на той період інфраструктуру культурної галузі [7].

Основну причину такого стану культури в Україні професор Н. Вітс (Англія) вбачає в тому, що держава шукає енергію змін у сфері економіки, а не культури, яка розвиває креативну здатність людини [8]. Стає цілком очевидно, що дослідження шляхів інноваційного вдосконалення функціонування державної підсистеми управління і регулювання діяльністю закладів культури є важливим не тільки з позицій культурно-духовного реформування суспільства, а має і значний потенціал очікуваних соціально-економічних результатів за рахунок успішної інтеграції у глобальний культурний простір.

Вкрай важливим етапом у процесі еволюції системи стратегічного управління сферою культури у сьогоднішніх умовах залишається процес децентралізації, який став загрозою для закладів культури. У процесі делегування повноважень державними органами на місцеві останні залишили без забезпечення повної самостійності, у тому числі й фінансової. Таким чином, органи управління культурою на локальному рівні начебто отримали певне коло повноважень та компетенцій, при цьому залишаючись залежними від фінансової та податкової політики з боку держави, яка, на превеликий жаль, не завжди враховує особливості культури регіонів [9]. Значною проблемою виявилось також і те, що більшість закладів культури державної форми власності передано в комунальну власність, тобто, на утримання місцевих бюджетів. Це, своєю чергою, зумовило негативні наслідки – зменшення видатків на культуру, оскільки сама система формування місцевих бюджетів жодних змін та перетворень не зазнала.

Досвід децентралізації зарубіжних країн показує досить успішні результати. Саме розширення повноважень органів місцевого самоврядування, фінанси і контроль стали опорними позиціями в побудові ефективної моделі управління культурно-мистецьким комплексом [10, с. 114]. Так, управління у сфері культури у країнах ЄС реалізується представницькими органами, у тому числі й місцевого самоврядування, які захищають інтереси громади, враховують специфіку культури кожного регіону та діють відповідно до його потреб [11].

Проте, варто зауважити, що в контексті публічного управління сферою культури між європейськими країнами та Україною все ж таки є певні відмінності. Хоча система органів виконавчої влади і реалізує культурну політику та контроль за діяльністю закладів культури, здійснює вона це лише формально та на загальному рівні. Ураховуючи ймовірність неузгодженості та конфліктних ситуацій, у тому числі з боку політичних сил, виникає проблема прийняття правильних стратегічних рішень в управлінні закладами культури, що дозволило б їм сфор-

мувати власну позицію щодо розвитку на локальному рівні.

Нові реформи галузі культури в контексті повної децентралізації стали викликом для культурно-мистецького комплексу, заклади змушені визначити шляхи подальшого свого функціонування, основні напрями та форми надання культурних, інформаційних, дозвілених послуг, рівень яких відповідав би європейському [12]. У більшості випадків це стосується сільських закладів культури, оскільки вони є дотаційними.

Таким чином, програма децентралізації менеджменту культури повинна враховувати етап підготовки місцевих органів та самих закладів культури до трансформаційних перетворень в рамках децентралізації, що дозволить сформувати певне стратегічне бачення подальшого функціонування.

Дослідник у галузі державного регулювання сфери культури Д. Дзвінчук відзначає, що ані державні чинники, ані суб'єкти культурно-мистецького комплексу не отримали вагомого досвіду щодо діяльності в ринкових умовах, які стають викликами сьогодні й проблемою – завтра [5]. Таким чином, ми стикаємося з прямим впливом держави на стан мистецько-культурного середовища, за принципом «низхідної» моделі управління, яка в умовах ринкової економіки не може здійснюватися традиційними методами і має видозмінюватися.

Науковець О. Антонюк зазначає, що сучасна парадигма менеджменту галузі культури і мистецтва передбачає активне впровадження аналітичних підходів в управлінні, а також стратегічного цільового управління, яке в контексті нашого дослідження має бути націлене на формування адекватної структури фінансового забезпечення закладів культури як базису їх ефективного функціонування. Науковець дотримується думки щодо посилення державного управління в регулюванні відносин усередині культурно-мистецького комплексу, з одночасним посиленням управління на регіональному, муніципальному рівнях та на рівні самоврядування [13, с. 104].

Аналізуючи систему управління сферою культури та її фінансовим забезпеченням, можна дійти висновку, що вона мало видозмінювалася за період останніх двадцяти років. Останні реформи, які були прийняті на рівні держави, спрямовані на галузь у цілому, а в сучасних ринкових умовах потрібна модифікація системи стратегічного управління фінансовими ресурсами на локальному рівні, тобто, індивідуально для організацій за видом і напрямом діяльності. Чітке формування кожним закладом культури власної місії в розвитку гуманітарного середовища України дозволило б вийти на нову прогресивну модель управління організаціями культурно-мистецького комплексу, яка б ураховувала засади ринкової економіки та принципи моделі держави-захисника.

Тобто, система стратегічного управління фінансовими ресурсами закладів культури повинна відображати взаємозв'язок логічної моделі управління фінансами на основі стратегічних підходів до розвитку підприємства, як ураховуючи при цьому методи, важелі й інструменти як суб'єктів управління державної вертикалі, так і базуючись

на внутрішні засадах стратегічного управління та фінансової політики організації, що формуються під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища [14].

Нова «Довгострокова стратегія розвитку культури – стратегія реформ» є стратегічним кроком держави, що враховує всі фактори впливу зовнішнього середовища, базується на принципах демократичності, прозорості, децентралізації менеджменту культури, комплементарній субсидіарності та принципі міжкультурного діалогу, що є базовими для європейської спільноти [15].

Визначені стратегічні цілі, що містяться в стратегії розвитку, є довгостроковими та спрямовані, передусім, на реформування системи управління культурою. Відображена Кабінетом Міністрів України реструктуризація передбачає повне делегування повноважень та ресурсів на локальні рівні, реформування методів і підходів контролю, моніторингу, вдосконалення існуючої системи статистичної звітності, яка б відповідала нормам світових стандартів, тощо. Виокремлено також як стратегічний напрям дій і модернізацію інструментів підтримки культури, а саме – удосконалення життєво важливих інструментів, серед яких правовий, фінансовий, ресурсний та технологічний – як один із важливих, але відсутній повністю.

Постійні реформації галузі культури України відбуваються з часів її незалежності. Вони зумовлені потребою ліквідації попередніх радянських патерналістських та ідеологічних методів управління культурою, а також запровадженням нової системи стратегічно орієнтованого управління культурно-мистецьким комплексом. Проте неймовірно повільні темпи розробки та реалізації реформ значною мірою гальмують процес розвитку і не відповідають викликам часу. Звичайно, отримана ситуація є результатом політичної нестабільності й економічної кризи в країні, що уповільнює процес розвитку будь-якого сектора економічної діяльності.

Так, ключовим чинником, який сьогодні стимулює рух змін та реформ у культурі, є орієнтація країни на європейську спільноту та відкритість до міжкультурного діалогу й впливу глобалізаційних культурних процесів. Таким чином, намір щодо інтеграції до європейського співтовариства виступає в ролі мотиватора щодо діяльності органів державної влади в напрямі впровадження європейських стандартів за всіма напрямками управління, у тому числі культурою [16].

Проте створення нових культурних платформ для рішучих дій чи укладення національних угод і програм не передбачає функціональних змін у самій інфраструктурі культурно-мистецького комплексу на рівні організації, а тим паче – вирішення проблеми його фінансового забезпечення. Попри численні культурні програми, участь в яких бере як Україна в цілому, так і її адміністративні окремі одиниці, ситуація змінюється лише моментно та точково і аж ніяк не на перманентній основі.

ВИСНОВКИ

Результати наукового дослідження дозволили зробити висновки, що на сьогодні модель управління

культурою все ж таки зазнала певних змін. Якщо в період розпаду СРСР і становлення незалежності чинником стабільного занепаду була ідеологія компартії, корені якої донедавна лежали в основі системи управління культурою, то сьогодні основними мотиваторами є євроінтеграційні процеси та глобалізація, що виступають ключовим чинником розвитку культурного сектора в напрямі його децентралізації. Звичайно, відповідні зміни в рамках проведення децентралізації в масштабах всієї галузі культури залишаються поки на етапі впровадження та не підкріплені реальними результатами. Але, попри двадцятилітній період застою в менеджменті культури на засадах ідеологічного патерналізму, даний факт прийняття дієвих рішень з боку держави є вагомим кроком, який свідчить про реалізацію принципів демократизму, прозорості та міжкультурного діалогу. Це надасть можливість закладам культури на локальному рівні здійснювати стратегічно орієнтовану діяльність та, в першу чергу, із урахуванням регіональних особливостей, формувати структуру фінансових ресурсів на місцевому рівні.

Таким чином, програма децентралізації менеджменту культури повинна враховувати етап підготовки місцевих органів та самих закладів культури до трансформаційних перетворень, з метою розробки ефективної моделі стратегічного управління фінансовими ресурсами на локальному рівні.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що запропонований етап підготовки місцевих органів та самих закладів культури до програми децентралізації, як першочерговий, дозволить організаціям сформувати відповідну стратегію розвитку на локальному рівні, враховуючи як основні засади основної стратегії розвитку культури, так і власні позиції щодо можливостей та напрямів діяльності. За успішної реалізації програми державні заклади культури зможуть скласти конкуренцію приватному сектору, що, своєю чергою, вплине на розвиток культури в цілому. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Скрипчук Г. В. Державне реформування культурної сфери України в умовах економічної та соціальної кризи 1991–2001 рр.: автореф. дис. ... канд. іст. наук: 07.00.01. Харків, 2011. 20 с.
2. Статистичний щорічник України за 1991 рік/Держкомстат України; за ред. В. В. Самченко. Київ: Техніка, 1992. 468 с.
3. Державна служба статистики України. Доходи та умови життя. Структура сукупних витрат домогосподарств (1999–2013 рр.). URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
4. Скрипчук Г. В. Огляд стану культурно-мистецької сфери України на час становлення державної незалежності (1991 р.). *Вісник Харківської державної академії культури*. 2012. Вип. 36. С. 12–21.
5. Дзвінчук Д., Немчук О. Проблеми інновації механізмів державного управління діяльністю і розвитком мистецько-культурного середовища в Україні. *Держава і суспільство*. 2011. № 3. С. 216–223.
6. Державна служба статистики України. Культура. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

7. Семенова М. В. Проблеми та нові засади розвитку культури України на початку 90-х рр. XX ст. *Історико-культурний простір та його наповненість окремими явищами*: зб. наук. пр. 2011. Вип. 63. С. 248–255.

8. Мазурик З. Мистецтво керувати мистецтвом. *Поступ*. 10–11 червня 2000 р. № 100 (544). URL: http://postup.brama.com/000610/100_10_2.html

9. Пахлова С. Є. Специфіка публічного управління у сфері культури: український та європейський досвід. *Теорія та практика державного управління*. 2010. Вип. 4. С. 343–350.

10. Pascal G. No Culture, No Europe: On the Foundation of Politics. Amsterdam: Valiz, 2015. 224 p.

11. Паскуаль-і-Руїс Ж., Драгоєвич С. Довідник з питань участі громадян у формуванні культурної політики європейських міст/пер. О. Буценко. Київ: Оранта, 2007. 120 с.

12. Шлепакова Т. Л. Культура в умовах державного курсу на децентралізацію (оглядова довідка за матеріалами преси, Інтернету та неопублікованими документами за 2014–2016 рр.). *ДЗК*. 2016. Вип. 1/4. 24 с. URL: http://www.nplu.org/storage/files/Infocentr/Tematich_oglyadi/2016/kyrs.pdf

13. Антонюк О. В. Менеджмент культурно-мистецької сфери. *Часопис. Культурологія*. 2012. Вип. 11. С. 104–110.

14. Грушина А. І. Система стратегічного управління фінансовими ресурсами та її специфіка у сфері культури. *Економічний вісник ЗДІА*. 2016. № 3 (03). С. 75–80.

15. Розпорядження КМУ «Про схвалення Довгострокової стратегії розвитку української культури – стратегії реформ» від 01.02.2016 р. № 119. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/119-2016-p>

16. Кириленко О. П., Малиняк Б. С., Письменний В. В., Русін В. М. Планування та управління фінансовими ресурсами територіальної громади: навч. посіб. для посад. осіб місц. самоврядування. Київ: ВД «ЕНЕІ», 2015. 396 с.

Науковий керівник – Мартинишин Я. М., доктор економічних наук, професор кафедри шоу-бізнесу Київського національного університету культури і мистецтв

REFERENCES

Antoniuk, O. V. "Menedzhment kulturno-mystetskoï sfery" [Management of cultural and artistic sphere]. *Chasopys. Kulturolohiia*, no. 11 (2012): 104-110.

"Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Dokhody ta umovy zhyttia. Struktura sukupnykh vytrat domohospodarstv (1999-2013 rr.)" [The state statistics service of Ukraine. Income and living conditions. Structure of total household expenditure (1999-2013)]. <http://www.ukrstat.gov.ua/>

Dzvinchuk, D., and Nemchuk, O. "Problemy innovatsii mekhanizmiv derzhavnoho upravlinnia diialnistiu i rozvytkom mystetsko-kulturnoho seredovyshcha v Ukraini" [Problems innovation of mechanisms of state management and development of the artistic and cultural environment in Ukraine]. *Derzhava i suspilstvo*, no. 3 (2011): 216-223.

Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. <http://www.ukrstat.gov.ua/>

Hrushyna, A. I. "Systema stratehichnoho upravlinnia finansovymy resursamy ta yii spetsyfika u sferi kultury" [The system of strategic financial management and its specificity in the field of culture]. *Ekonomichnyi visnyk ZDIA*, no. 3 (03) (2016): 75-80.

Kyrylenko, O. P. et al. *Planuvannia ta upravlinnia finansovymy resursamy terytorialnoi hromady* [Planning and management of financial resources of the local community]. Kyiv: ENEI, 2015.

[Legal Act of Ukraine] (2016). <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/119-2016-p>

Mazuryk, Z. "Mystetstvo keruvaty mystetstvom" [The art of control the art]. http://postup.brama.com/000610/100_10_2.html

Pakhlova, S. Ye. "Spetsyfika publichnoho upravlinnia u sferi kultury: ukraïnskyi ta yevropeïskyi dosvid" [The specificity of public administration in the field of culture: European and Ukrainian experience]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, no. 4 (2010): 343-350.

Pascal, G. *No Culture, No Europe: On the Foundation of Politics*. Amsterdam: Valiz, 2015.

Paskual-i-Ruis, Zh., and Dragoievych, S. *Dovidnyk z pytan uchasti hromadian u formuvanni kulturnoi polityky yevropeïskykh mist* [The Handbook on citizen participation in shaping the cultural policies of European cities]. Kyiv: Oranta, 2007.

Shlepakova, T. L. "Kultura v umovakh derzhavnoho kursu na detsentralizatsiiu (ohliadova dovidka za materialamy presy, Internetu ta neopublikovanyimi dokumentamy za 2014-2016 rr.)" [Culture, in the context of government policy of decentralization (review reference materials of the press, the Internet and unpublished documents for the period of 2014-2016)]. http://www.nplu.org/storage/files/Infocentr/Tematich_oglyadi/2016/kyrs.pdf

Skrypchuk, H. V. "Derzhavne reformuvannia kulturnoi sfery Ukrainy v umovakh ekonomichnoi ta sotsialnoi kryzy 1991-2001 rr." [Government reform of the cultural sector of Ukraine in terms of economic and social crisis 1991-2001]. *Avtoref. dys. ... kand. ist. nauk: 07.00.01*, 2011.

Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 1991 rik [Statistical Yearbook of Ukraine for 1991]. Kyiv: Tekhnika, 1992.

Semenova, M. V. "Problemy ta novi zasady rozvytku kultury Ukrainy na pochatku 90-kh rr. XX st." [Problems and new directions of development of Ukrainian culture in the early 90-ies of the XXth century]. *Istoryko-kulturnyi prostir ta yoho napovnenist okremymy yavyschchamy*, no. 63 (2011): 248-255.

Skrypchuk, H. V. "Ohliad stanu kulturno-mystetskoï sfery Ukrainy na chas stanovlennia derzhavnoi nezalezhnosti (1991 r.)" [Review of the state of cultural sphere in Ukraine during the formation of the state independence (1991)]. *Visnyk Kharkivskoi derzhavnoi akademii kultury*, no. 36 (2012): 12-21.