

**Аннотация.** В статье изучена роль и функции глобальных, региональных и национальных институтов в обеспечении качества высшего образования. На основе принципов системного подхода и комплементарности предложена логико-структурная схема, которая определяет архитектуру институциональной среды обеспечения качества высшего образования на национальном и наднациональном уровнях. Особое внимание сосредоточено на правовых и организационных институтах европейской системы качества в высшем образовании. Систематизированы информационно-аналитические издания, обеспечивающие поддержку управленческих решений в области конкурентоспособности, в том числе качества высшего образования в странах Организации экономического сотрудничества и развития. Определены основные составляющие институционального обеспечения качества высшего образования в Украине и направления их развития в условиях глобальной образовательной среды.

**Ключевые слова:** высшее образование, интернационализация образования, обеспечение качества, институциональная среда, глобальное образовательное пространство.

**Summary.** The role and functions of global, regional and national institutions for quality assurance in higher education are studied in the article. On the basis of principles of system approach and complementarity, the structural scheme, determining the architectonics of the institutional environment for quality assurance in higher education at national and supranational levels, is proposed. Particular attention is focused on legal and organizational institutions of the European quality system in higher education. Informational and analytical publications supporting management decisions on the competitiveness, as well as quality of higher education in the countries of the Organization for Economic Cooperation and Development are systematized. The main components of the institutional quality assurance in higher education in Ukraine and directions of their development in terms of the global educational environment are defined.

**Key words:** higher education, internationalization of education, quality assurance, institutional environment, global education area.

УДК 334.025:658.15

**Грушина А. І.**

*аспірант кафедри публічного управління та гуманітарних наук  
Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*

**Hrushyna A. I.**

*Postgraduate,  
National Academy of Supervisory Frame of Culture and Arts*

## МЕХАНІЗМ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ КУЛЬТУРИ

### MECHANISM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF FINANCIAL RESOURCES OF CULTURAL ENTERPRISE

**Анотація.** У статті розглянуто основні вектори управління в галузі культури на рівні держави. Виокремлено основні структурні елементи системи стратегічного управління підприємством, що на відміну від інших забезпечують оптимізацію структури джерел їх функціонування. Запропоновано механізм реалізації стратегічного управління фінансовими ресурсами підприємств.

**Ключові слова:** стратегічне управління, фінансові ресурси, механізм реалізації, підприємства культури.

**Постановка проблеми.** Культурно-мистецький сектор являє собою економіку змішаного типу. Тобто одні послуги надаються безпосередньо державою (державними, комунальними підприємствами), інші – комерційними закладами, при цьому варто враховувати також і громадські та неприбуткові організації. У країнах розвинутого типу державне регулювання соціокультурного сектору є базовим інструментом підтримки та розвитку галузі культури і мистецтва. Україна також притримується методу повної опіки над культурно-мистецькими закладами, яка передбачає утримання їх за рахунок бюджетних коштів, що не до кінця є виправданим та обґрунтованим в умовах ринкової економіки. Так, доцільним є зауважити те, що державний сектор у сфері культури є низькоак-

тивним, оскільки неохочий до підприємництва та не вважає виправданим цей ризик, що впливає на результат розвитку культури і мистецтва, який ми спостерігаємо сьогодні. А тому єдиною сильною стороною як організації державного підпорядкування, так і розвитку приватного сектору є ефективний механізм стратегічного управління фінансовими ресурсами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням стратегічного управління фінансовими ресурсами як системи та механізму займалися такі науковці, як І. Балабанов, І. Бланк, Н. Розумович, Л. Дорохова, О. Черевко та ін. Проте основні результати дослідників спрямовані на вирішення проблем стратегічного управління підприємствами. Так, через специфіку діяльності закладів культури механізм

реалізації стратегічного управління підприємствами потребує науково-теоретичного та практичного вдосконалення, зокрема в контексті управління фінансовими ресурсами.

**Метою статті** є дослідження концептуальних основ та формування механізму реалізації стратегічного управління фінансовими ресурсами закладів культури. Це зумовило виконання таких завдань, як аналіз основних складників системи стратегічного управління, алгоритму прийняття управлінських рішень щодо розвитку підприємств культури та стабілізації їх фінансового стану.

**Виклад основного матеріалу.** Сьогодні переважає кількість підприємств (у тому числі галузі культури) переживає фінансові труднощі, що пов'язано як із загальнодержавними проблемами (нестабільність політичної ситуації, спад виробництва, недосконалість законодавчої бази), тобто зовнішнім середовищем, так і з внутрішніми (незбалансованість фінансових потоків, неефективний менеджмент тощо). За умов кризової економіки зміцнення фінансової стабільності підприємств за допомогою стратегічного управління та використання потенціалу внутрішніх і зовнішніх механізмів є вирішальним фактором ефективної діяльності окремих суб'єктів господарювання та національної економіки загалом. Одним із таких механізмів, що мають на меті уникнення кризового стану, є стратегічне управління фінансовими ресурсами залежно від виявлених факторів та сили їх впливу на діяльність підприємства.

Постає необхідність побудови такої системи (моделі) управління, яка спроможна забезпечити ефективне застосування таких засобів та методів, як самоорганізація і самоокупність за рахунок змішаного фінансування, аналіз отриманих результатів, планування і прогнозування, правильний розподіл ресурсів і витрат, управління ризиками. Такі інструменти притаманні стратегічному управлінню фінансами як на рівні держави так і на рівні суб'єкта підприємницької діяльності, але мають дещо різні методи їх реалізації, а тому їх неузгодженість відображається на результатах діяльності підприємств.

Таким чином, під час формування цілісної системи стратегічного управління фінансовими ресурсами потрібно керуватися принципом системності, формуючи комплекс управлінських стратегічних рішень, спрямований на досягнення поставлених цілей з урахуванням оптимізації структури джерел функціонування, їх розподілу, використання і відтворення. Базисом системи стратегічного управління фінансовими ресурсами є механізм формування стратегічних рішень щодо регулювання фінансових потоків та діяльності, головними елементами якого є методи та форми управління фінансовими ресурсами, а також система інформаційно-аналітичного, нормативно-правового та програмно-технічного забезпечення.

За результатами попередніх досліджень [1, с. 79] доходимо висновку, що у формуванні методів стратегічного управління фінансовими ресурсами підприємств культури (зокрема, кіноіндустрії) участь держави як основного гаранта розвитку та підтримки галузі, її фінансування та нормативно-правового забезпечення є обов'язковою та принциповою.

Опираючись на результати проведених нами теоретичних

та практичних досліджень, висновків експертів, можна дійти висновку про неефективність механізму стратегічного управління культурно-мистецьким комплексом з боку держави, а то й повну його відсутність. Необхідно наголосити, що перелік чинних нормативно-правових документів, стратегій, концептуальних програм фінансування, концепцій розвитку економіки загалом та галузі культури і мистецтва зокрема потребують суттєвих доопрацювань та поправок. Нами відзначено один із найважливіших факторів, що безпосередньо впливає та закладений в основу розвитку підприємств кіноіндустрії, – виокремлення галузі культури як стратегічного напрямку державної політики України.

Тобто під час формування ефективного механізму стратегічного управління фінансовим забезпеченням підприємств культури обов'язковим є врахування та компонування двох підсистем, таких як державне регулювання фінансовим забезпеченням та розвитком підприємств галузі культури, управління їхньою фінансовою стабільністю на макrorівні. Адже підґрунтям стійкого економічного зростання в Україні є економічна стабільність, яка можлива лише за конкурентного реального сектору економіки. Таким чином, підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів підприємницької діяльності сприятиме формуванню ефективної системи управління їх фінансовим станом.

Тому доцільно проаналізувати затверджені на законодавчому рівні наявні гарантії стратегічного розвитку галузі культури з метою оцінки їх реалістичності та сформулювати практичні рекомендації щодо їх удосконалення.

Так, Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» [2] сьогодні є основним документом, що містить у своїй структурі мету, рух за основними векторами (розвиток, безпека, відповідальність і гордість), дорожню карту, пріоритети та ключові показники оцінки результатів запровадження реформ щодо становлення і розвитку України. Зазначена стратегія містить 62 реформи та програми, з них 10 першочергових, у переліку яких галузь культури не зазначається.

Децентралізація та реформа державного управління сьогодні є однією з небагатьох, що стартувала та приносить свої результати, зокрема, реформа місцевого самоврядування (децентралізація). За період 2014-2017 рр. було затверджено Концепцію реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади, закон

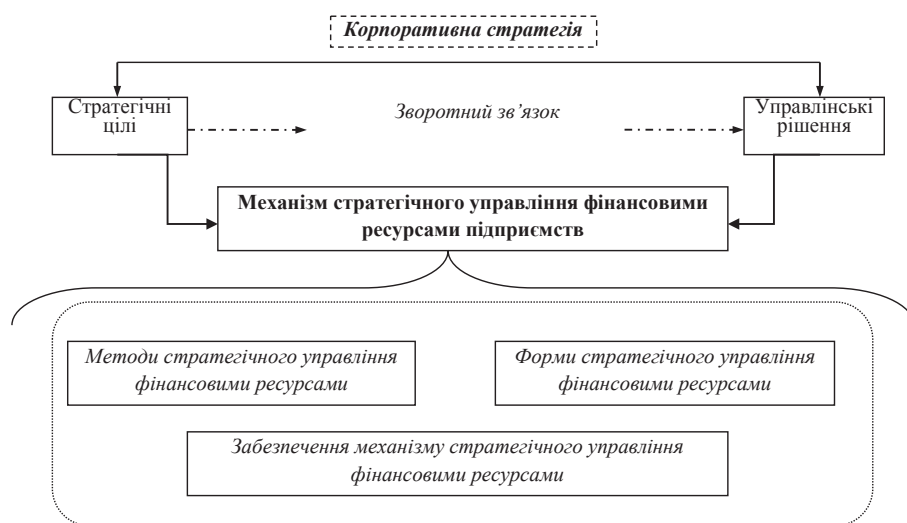


Рис. 1. Складники системи стратегічного управління фінансовими ресурсами підприємств

«Про добровільне об'єднання територіальних громад», 8 квітня 2015 р. видано постанову «Про затвердження методики формування спроможних територіальних громад», 28 грудня 2014 року ухвалено закон «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо реформи міжбюджетних відносин» [3]. Як результат – ріст довіри до влади, суми місцевих бюджетів зросли, а відповідно спостерігаємо тенденцію розвитку за певними видами діяльності в галузі.

Програма створення бренду «Україна» націлена на позиціонування держави у світі, а не перед її населенням. Програма спрямована на те, щоб за допомогою реалізації цілого комплексу політичних, економічних, соціальних та культурних загальнонаціональних реформ і програм позиціонувати Україну на геополітичній карті світу. Реалізація поставленої мети потребує співпраці не лише державних структур, а й професійних та творчих об'єднань, залучення неурядових інститутів, експертного середовища, громадських організацій та представників бізнесу.

В умовах формування позитивного іміджу країни, на думку багатьох фахівців, саме кінематографія посідає вагоме місце. Адже факт культурного розвитку та підтримки з боку держави культурних індустрій, результати яких представляються на міжнародній арені, є невід'ємним фактором успіху в плані економічного розвитку і стабільності кожної держави. Таким чином, кінематографія постає інструментом забезпечення інформаційної безпеки

країни (в контексті піратства тощо), культурно-виховної функції з боку держави, розбудови позитивного іміджу України та стратегічним ресурсом соціально-економічного, культурного розвитку суспільства [4].

Тому стратегічно важливим для України є прийняття концепції «Державної програми розвитку національної кіноіндустрії на 2013-2018 роки» та реформи державної політики у сфері культури загалом. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» включає таку реформу та програму розвитку національного кіновиробництва. Текст останньої відображено на просторах мережі Інтернет під позначкою «неофіційний текст». Тим не менше, саме з випуску повнометражного кіно встановлено чіткі показники оцінки ефективності проведених реформ у вигляді стратегічного індикатора реалізації стратегії розвитку «Україна – 2020» – «20 фільмів українського виробництва вийдуть у широкий прокат у 2020 році».

Щодо зазначеного показника у стратегії також запропоновано перелік індикаторів, який, на думку керівництва держави, є індикатором оцінки ступеня ефективності реалізації реформ. Нашу увагу привернули індикатори вектора гідності, а саме «Глобальний індекс конкурентоспроможності у боротьбі за таланти» та «Кількість фільмів у широкому прокаті українського виробництва у 2020 році».

Член Правління Української асоціації оцінювання політик, програм і проектів М.В. Сава в своєму експертному висновку щодо системи моніторингу та оцінки Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» відзначив, що низка показників містять досить широкі формулювання, а це, відповідно, знизить точність висновків. Наприклад, питання щодо показника «Кількість фільмів у широкому прокаті українського виробництва у 2020 році» – «Які критерії широкого прокату?» [5, с. 3].

Із цих міркувань потребують доопрацювання у контексті забезпечення збалансованості державного бюджету у середньостроковій перспективі, послідовності бюджетної політики та передбачуваності розподілу бюджетних коштів на користь підприємств сфери культури такі нормативні документи, як «Основні напрями бюджетної політики на 2018-2020 роки», «Середньостроковий план пріоритетних дій Уряду до 2020 року».

Крім того, пропонуємо розроблення окремих концептуальних стратегій розвитку у контексті належного позиціонування сфери культури як пріоритетної галузі національної економіки України (із залученням провідних спеціалістів, науково-дослідних працівників, міжнародних та вітчизняних незалежних експертів, практиків), внесення змін та доповнень до чинних нормативних документів, які визначають та регулюють діяльність підприємств сфери культури.

З метою оцінки ефективності реалізації стратегічних заходів культурної політики, спрямованих на формування умов для залучення в галузь додаткових позабюджетних фінансових ресурсів, доцільним є використання таких



Рис. 2. Схема організаційного забезпечення реалізації управлінського рішення

індикаторів, як динаміка позабюджетних доходів підприємств і установ сфери культури (у номінальних і реальних цінах); питома вага позабюджетних доходів підприємств і закладів сфери культури України загалом; чисельність суб'єктів сфери культури, що перебувають у приватній власності (як у кількісному вираженні, так і у відсотковому співвідношенні).

Отже, можна дійти висновку, що в умовах сьогодення державні органи влади є першочерговими елементами системи організаційного забезпечення реалізації стратегічного управління фінансовими ресурсами підприємств галузі культури. Тобто у процесі реалізації системи стратегічного управління як комплексного процесу першочерговим етапом буде затвердження всіх відповідних

нормативно-правових актів, стратегій та концепції на державному рівні (рис. 2).

Забезпечення реалізації стратегічного управлінського рішення за своєю ієрархією від органів законодавчої влади переходить (загальнодержавний рівень) до органів обласних та районних рад (регіональний рівень) та до субрегіонального рівня – громадські ради та об'єднання.

Таким чином, система стратегічного управління фінансовими ресурсами закладів культури повинна відображати взаємозв'язок логічної моделі управління фінансами на основі стратегічних підходів розвитку підприємства, враховуючи при цьому методи, важелі й інструменти суб'єктів управління державної вертикалі, базуючись на внутрішніх засадах стратегічного управління та фінан-

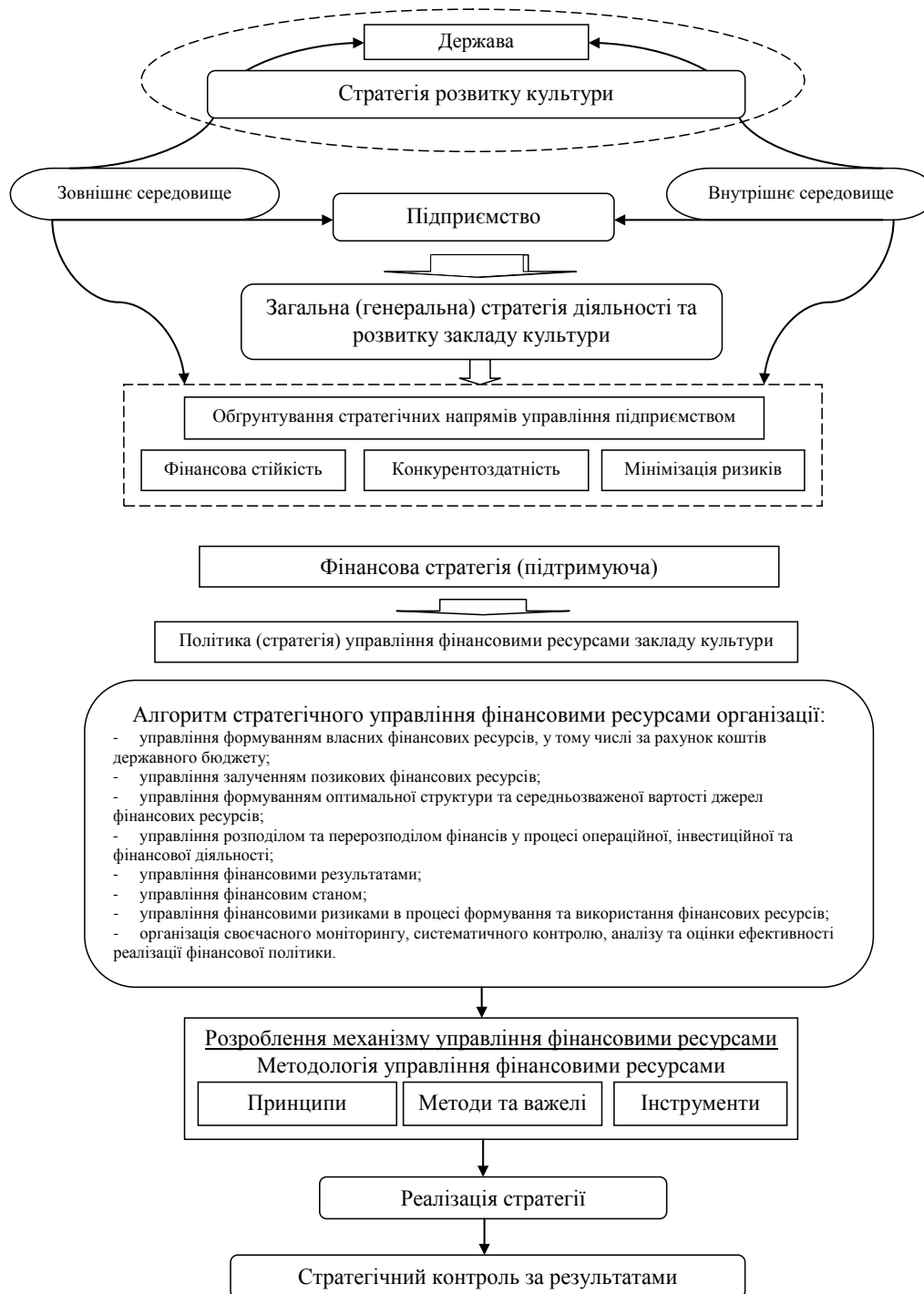


Рис. 3. Механізм стратегічного управління фінансовими ресурсами закладів культури

сової політики організації, що формуються під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища (рис. 3).

За цих обставин доцільно запровадити заходи щодо переходу базової мережі закладів культури від повного бюджетного забезпечення їхньої діяльності на систему самофінансування згідно з принципом достатньої відстані (arm's length principle) шляхом введення повноцінної оплати надаваних послуг, що надавалися безкоштовно або ж були дотаційними. Відповідно до британського принципу достатньої відстані, що успішно імплементований в економіку країн СНД, держава здійснює частково фінансову підтримку підприємств галузі культури, проте мінімізує регулювання у цій сфері. Це дає змогу як закладам культури державної форми власності, так і комерційному сектору розпоряджатися на власний розсуд фінансовими ресурсами та особисто нести відповідальність за конкретні фінансові рішення.

Так, за словами дослідника Р. Фішера, перевагою зазначеного вище принципу є механізм чіткого розмежування та збалансованості з метою уникнення концентрованого державного регулювання. При цьому у разі залучення додаткових фахівців та експертів до процесу стратегічного управління фінансовими ресурсами підприємств цей принцип дає змогу знизити рівень впливу суб'єктів державної влади на діяльність організацій [6].

Таким чином, концепція формування стратегії управління фінансовими ресурсами будь-якого підприємства (зокрема, галузі культури) являє собою систему адекватного і збалансованого поєднання довгострокових цілей

фінансової діяльності й основних факторів, що здійснюють вплив на фінансову діяльність суб'єкта підприємницької діяльності.

**Висновки.** Результати наукового дослідження дають змогу дійти таких висновків:

– основними елементами системи стратегічного управління є методи та форми управління фінансовими ресурсами, а також система інформаційно-аналітичного, нормативно-правового та програмно-технічного забезпечення, при цьому обґрунтовано участь держави у процесі прийняття управлінських стратегічних рішень;

– запропоновано концепцію, яка враховує державне нормативно-правове регулювання галузі культури та регулювання фінансово-господарської діяльності підприємства, ринковий механізм регулювання у вигляді конкуренції, внутрішній механізм регулювання діяльності фірми, який передбачає планування, організацію, мотивацію, реалізацію, управління, контроль та оцінку ефективності поряд з аналізом, методами подолання виявлених проблем, мобілізації ресурсів, а також систему методів управління фінансовою діяльністю підприємства, що становить основу механізму реалізації стратегічного управління фінансовими ресурсами підприємств галузі культури.

Концептуальний підхід передбачає синтез сучасних ключових механізмів формування та реалізації стратегії управління фінансовими ресурсами підприємств культури, а саме – механізм визначення критеріїв оптимальності, прогнозування показників ефективності управління фінансовими ресурсами, управління інвестиційним розвитком.

#### Список використаних джерел:

1. Грушина А.І. Система стратегічного управління фінансовими ресурсами та її специфіка у сфері культури / А.І. Грушина – Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії – № 3(03) 2016 – С. 75-80.
2. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» / Президент України // Указ, Стратегія від 12.01.2015 № 5/2015. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>
3. The Guid Reforms. Реформи / Реформа децентралізації. Режим доступу до ресурсу: <http://reformsguide.org.ua/ua/reforms/decentralizationreform/>
4. Проект Національної стратегії розвитку кіноіндустрії України на 2015-2020 рр. / Державне агентство України з питань кіно. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dergkino.gov.ua>
5. Сава Е.В. Експертний висновок про систему моніторингу та оцінки Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» / Е.В. Сава – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ukreval.org/images/news/2017-03-17-NEDeksp/Ekspertyza\\_Ukraina\\_2020\\_15.3.2017.pdf](http://ukreval.org/images/news/2017-03-17-NEDeksp/Ekspertyza_Ukraina_2020_15.3.2017.pdf)
6. Fisher R. Introduction to the Position of Independent or Quasi Independent Agencies & Foundations in Cultural Sector in Britain / R. Fisher // A Report to the CIRCLE Round Table. – 1994. – 58 p.

**Аннотация.** В статье рассмотрены основные векторы управления в области культуры на уровне государства. Выделены основные структурные элементы системы стратегического управления, которые обеспечивают оптимизацию структуры источников функционирования. Предложен механизм реализации стратегического управления предприятиями.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, финансовые ресурсы, механизм реализации, предприятия культуры.

**Summary.** In this paper, we consider the main vectors of governance in the field of culture at the state level. The main structural elements of the system of strategic management are distinguished, which, unlike the others, provide optimization of the structure of the sources of functioning. The mechanism of realization of strategic management of financial resources of enterprises is offered.

**Key words:** strategic management, financial resources, mechanism of realization, enterprises of culture.