

УДК: 005.915:351.85



---

**Я. М. Мартинишин,**

*д.е.н., професор, професор кафедри шоу-бізнесу  
Київського національного університету культури і мистецтв,  
вул. Чигоріна, 20, м. Київ, 01601, Україна  
biguss@meta.ua*

---

---

**А. І. Грушина,**

*аспірантка Національної академії керівних кадрів культури  
і мистецтв,  
вул. Лаврська, 9, м. Київ, 01015, Україна  
alinahrushyna@gmail.com*

---



## ГАРАНТИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ КУЛЬТУРИ

**Анотація.** Проаналізовано основні кроки й методи підтримки державою закладів культури в період становлення незалежності України. З'ясовано, що модель управління культурою зазнала кардинальних змін і трансформацій. Зокрема, в період становлення незалежності характерною рисою управління культурою була провідна ідеологія компартії, що певною мірою призводила до занепаду національних культурних цінностей та осередків. Нині ж основними мотиваторами та стратегією розвитку системи управління культурою в Україні є євроінтеграційні процеси та глобалізація, що виступають ключовими чинниками розвитку культурного сектора в напрямі його децентралізації та самоорганізації.

**Ключові слова:** *стратегічне управління; розвиток; галузь культури; держава.*

**Постановка проблеми.** В умовах формування нової соціально-економічної реальності не можна уявити повноцінного розвитку суспільства без провадження процесу розвитку галузі культури в Україні. Нівелювання ролі держави у реалізації задекларованих нею першочергових завдань реформування підприємств галузі культури; недостатній обсяг

фінансових ресурсів Державного бюджету України, що передбачений на функціонування закладів культури; відсутність концептуальних стратегій у контексті належного позиціонування сфери культури як пріоритетної галузі національної економіки України; зростання впливу негативних зовнішніх та внутрішніх тенденцій обумовлюють важливість процесу трансформації механізмів управління останньою.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Загалом дослідженням стратегічного управління фінансовими ресурсами як системи та механізму займалися такі науковці, як І. Балабанов, І. Бланк, І. Дзвінчук, Н. Розумович, Л. Дорохова, О. Черевко та ін.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на достатню кількість і важливість наукових напрацювань, механізм підтримки й розвитку галузі культури потребує теоретичного обґрунтування та практичного вдосконалення, зокрема в контексті підтримки цієї галузі з боку держави.

**Постановка завдання.** Метою наукової статті є обґрунтування науково-практичних рекомендацій щодо реалізації стратегічного управління фінансовими ресурсами закладів культури, що зумовило виконання таких завдань: проаналізувати основні тенденції зміни системи стратегічного управління в галузі культури та виокремити основні етапи такої трансформації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Враховуючи наявні диспропорційні проблеми в діяльності підприємств галузі культури, нами приділено увагу та досліджено основні гарантії стратегічного розвитку галузі культури – нормативно-правове забезпечення і державну політику, спрямовану на розвиток підприємництва, зокрема в галузі культури, з метою оцінки їх реалістичності та формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення.

Нова «Довгострокова стратегія розвитку культури – стратегія реформ» є стратегічним кроком держави, що враховує всі чинники впливу зовнішнього середовища, базується на принципах демократичності, прозорості, децентралізації менеджменту культури, компліментарній субсидіарності та принципі міжкультурного діалогу, що є базовими для європейської спільноти [6].

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 і ресурсів на локальні рівні, запровадження новітніх стандартів щодо надання безоплатних послуг з боку держави, спрямованих на децентралізацію галузі культури й мистецтв, реформування методів і підходів до контролю, моніторингу, вдосконалення існуючої системи статистичної звітності, яка б відповідала нормам світових стандартів, тощо.

Виокремлено також як стратегічний напрям дій модернізацію інструментів підтримки культури, а саме: вдосконалення життєво важливих інструментів, серед яких правовий, фінансовий, ресурсний і технологічний, як один із важливих, але повністю відсутній. Ця стратегія покликана розв'язати накопичені проблеми в галузі куль-

тури та спрямована на інтенсивний інноваційно-культурний розвиток культури України, а тому є вкрай важливою для галузі в цілому та підприємств культури зокрема. В ході аналізу еволюції та ключових чинників розвитку системи стратегічного управління фінансовим забезпеченням галузі культури нами виокремлено ключові періоди, яким характерні ті чи інші чинники розвитку й гальмування.

Так, у період до проголошення Незалежності України (перша половина 90-х рр.) до основних чинників розвитку галузі культури доцільно віднести:

- вертикальність і розгалуженість базової мережі закладів культури; уніфікованість в межах держави та охоплення усіх територіальних й соціальних груп населення міст, селищ міського типу, сіл, окремих підприємств;

- лібералізація культурного та духовного життя у період «перебудови», ключовими складовими якої стали «гласність», «демократизація» суспільного життя, «прискорення» соціально-економічного розвитку;

- ідеологічна спрямованість, що виступала і як засіб розвитку тогочасної галузі культури; вона була налаштована на сприйняття і реалізацію вказівок зверху щодо подальших дій та функціонування.

Своєю чергою чинниками гальмування були:

- ідеологічне наповнення змісту культури, процес русифікації призвів до занепаду українських цінностей; сформувалась тенденція згасання інтересу до культури, байдужості з боку пересічних громадян;

- усебічний контроль з боку держави; управління здійснювалось партійно-господарським апаратом, який в основному сформувався ще в епоху сталінізму за адміністративно-командного керівництва;

- початок економічної та політичної кризи в Радянському Союзі, що зокрема й зумовило його розпад, не дозволив реалізувати на той час заплановані реформи та проекти співробітництва в галузі культури.

У період становлення незалежності України до основних чинників розвитку доцільно віднести:

- соціальна й культурна ситуація визначалася новими відносинами в галузі культури, зміною системи її цінностей, умов функціонування і розвитку, відродженням національної культури; з'явилися елементи недержавної інфраструктури культури в галузях шоу-бізнесу, мас-медіа, образотворчому мистецтві;

- розвинена матеріальна інфраструктура закладів культури, що успадкована від СРСР, дозволила, незважаючи на низький відсоток культурних послуг у сумарному обсязі щорічних послуг, отриманих населенням, зберегти рівень задоволення культурними потребами населення;

- прийняття основного правового документа, який окреслював напрямки та засади культурної політики, механізм її фінансування, «Основи законодавства про культуру» Верховною Радою у 1992 р. та інших законодавчих актів, що забезпечили діяльність музейної справи, бібліотечної, творчих спілок, народних художніх промислів тощо;

– були створені та забезпечували відповідні напрямки діяльності комітети й комісії з питань повернення культурних цінностей, кіновиробництва та кінопрокату; Державний комітет України з туризму, Державний комітет України у справах видавництва, Державний комітет України у справах містобудування і архітектури, Комітет у справах релігій тощо.

На протигагу чинникам розвитку мали місце й чинники гальмування, такі як:

– простежується руйнація державної системи культурної сфери, байдужість посткомуністичної номенклатури до культури як політичного й ідеологічного чинника; тому застосовувалась застаріла й усталена система управління на засадах радянської практики;

– застаріла інфраструктура закладів культури пристосована до ідеологічного впливу КПРС на населення СРСР та звикла до бюджетного фінансування, неспроможна у більшості випадків до існування у нових економічних умовах;

– попри вдосконалення нормативно-правового поля у галузі культури, до 2001 р. не було створено системної, науково обґрунтованої концепції реформ; найбільш постраждали галузі кіновиробництва та кінопрокату, які не витримали конкуренції з комерціалізованими структурами інших країн і практично припинили своє існування;

– перехідний етап в економіці країни, становлення незалежності, кризові явища в економіці молодій країні зумовили зниження рівня фінансування галузі культури.

Період 2001–2012 рр. характеризується поступовим відновленням фінансування галузі культури. Проте виділені кошти зазвичай спрямовувалися не на розвиток і прогресивне функціонування, а лише на підтримку галузі. Вагомим чинником розвитку галузі культури протягом зазначеного періоду стало прийняття Закону України «Про культуру» Верховною Радою 14 грудня 2010 р., який мав на меті вдосконалити діючі механізми реалізації державної політики в сфері культури та систему фінансового забезпечення. Спостерігається поступова зміна філософії влади стосовно громадських організацій, активізація неурядових організацій у галузі культури, спалах публічних дискусій про проблеми галузі та шляхи їх вирішення. Так, у 2011–2012 рр. відбулися круглі столи, конференції та публічні дебати про стан культури, ініційовані громадськими організаціями чи державними інституціями.

Проте перебування України у стані перманентних виборів супроводжувались діями популістського характеру відносно визначення важливості тої чи іншої проблеми в цілому та галузі культури зокрема.

Періоду з 2013 р. до сьогодні властива оптимізація розподілу ресурсів, повноважень і культурних цінностей між державою, ринком і недержавним сектором, що зумовило секторальний поділ в культурному управлінні та стало початком реформи децентралізації. Децентралізація, як чинник економічного змагання між місцевими й регіональними рівнями, постає важливим стимулом соціально-економічного розвитку країни в цілому та окремо галузей економіки, зокрема й галузі культури. Вибір європейського інтеграційного на-

пряму виступає у ролі стимулятора владних структур щодо дій, спрямованих на зміни та реформи відносно галузі культури через вплив глобалізаційних процесів і відкритості до міжкультурного діалогу.

Чинниками гальмування у цьому випадку виступають:

- економічна й політична нестабільність, що зміщує пріоритети галузевого розвитку економіки, відповідно до яких відбувається перерозподіл обмежених фінансових ресурсів державного бюджету між складовими національної економіки, зокрема й культури;

- гострою проблемою є дефіцит кваліфікованих працівників через специфіку сфери діяльності; так, у рамках децентралізації сфери культури вирішення проблем обдарованості, інтелекту переростуть у послідовну державну політику, спрямовану на стимулювання творчої праці;

- конкуренція з боку культурної інфраструктури економічно потужних держав; загроза втрати культурної ідентичності, самотності та незалежності внаслідок євроінтеграційних процесів, що призведе до уніфікації культури, її примітивізацію та люмпенізацію.

Нині основний нормативний документ, що визначає напрями подальшого довготривалого розвитку галузі культури і мистецтв – Стратегія сталого розвитку «Україна-2020» [5] містить в своїй структурі мету, рух за такими основними векторами, як розвиток, безпека, відповідальність і гордість, дорожню карту, першочергові пріоритети та ключові показники оцінки результатів упровадження реформ щодо становлення й розвитку України. Зазначена стратегія містить 62 реформи та програми, з них 10 першочергових, у переліку яких галузь культури не зазначається.

Нами виокремлено серед загального списку запропонованих реформ і програм, що входять до Стратегії сталого розвитку «Україна-2020», ті, які безпосередньо є важливими для розвитку підприємств галузі культури.

«Дерегуляція та розвиток підприємництва» – реформа, яка ставить за мету створення комфортного бізнес-клімату через усунення надмірного регуляторного тиску держави на бізнес і ліквідацію надмірного контролю підприємницької діяльності шляхом спрощення процедур, зменшення частоти перевірок та зменшення кількості контролюючих органів, скасування зайвих дозволів і ліцензій, побудова ефективної та зручної в адмініструванні регуляції в тих сферах, де вона необхідна. З огляду матеріалів щодо реалізації реформи – концепції, паспорта та звітів, доцільно зазначити, що реформа залишається на стадії розробки.

Звісно, що в умовах ринкової економіки спрощення умов ведення бізнесу є першочерговою метою держави. Так, за даними Світового банку, в 2015 р., згідно з індексом простоти ведення бізнесу (чим нижчий числовий ранг, тим вищий рейтинг країни) Україна займала 93 місце з 264 країн світу (з них у 27 країнах індекс не розраховано у зв'язку із відсутністю інформації) з відміткою у 81 %. У 2016 р. з відміткою у 80 % (зниження на 1 відсотковий пункт) Україна зайняла 92 місце з 237 країн світу [9]. Рейтинг України,

звісно, покращився протягом року, що є результатом проведених економічних реформ. Проте, на тлі пострадянських країн, таких як Білорусія, Казахстан, Молдова, Україна значно відстає як за рейтингом, так і за темпами спрощення умов ведення бізнесу.

Так, проектна група своєрідним маркером досягнення ефективності проведених реформ визначає саме індекс простоти ведення бізнесу. За даними Світового банку, Україна у 2017 р. посіла 80 місце порівняно зі 114 місцем у 2014 р. [8]. Варто відмітити також і складність оцінки ефективності проведення реформ через відсутність звітів про виконання плану дій. Такі реформи, як «Програма розвитку малого та середнього бізнесу», сьогодні теж залишаються на стадії розробки, що знаходить відображення у негативному впливі на діяльність підприємства.

Податкова реформа спрямована на покращення інвестиційного клімату, розвитку економіки та спрощення адміністрування податків. Реформа передбачає створення сучасної фінансової поліції взамін фінансової силової міліції. Наразі реформа не реалізована в повному обсязі, а сформована податкова система не діє у зв'язку із неприйняттям Законопроекту «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо податкової лібералізації». На нашу думку, мета податкової реформи дещо фіксує хибний вектор, оскільки в умовах спаду економічного розвитку країни основним напрямом має бути підтримка й розвиток підприємництва, малого та середнього бізнесу. За даних обставин основою перебудови податкової системи має стати створення ефективного комплексу податкових стимулів, пільгового інвестування для розвитку підприємницької діяльності, зокрема й у галузі культури.

Реформа управління державною власністю в рамках нашого дослідження є не менш важливою. Враховуючи те, що осередки розвитку культури України знаходяться зазвичай у державній та комунальній власності, а їх фінансовий стан за результатами наших досліджень незадовільний, нами приділено увагу цій реформі. Етап реформи, розпочатий ще у 2015 р., не перша спроба провести приватизацію підприємств державної форми власності. Діагностика результатів діяльності досліджуваних нами об'єктів дає підстави дійти висновків, що підприємствам потрібна повна реорганізація і зміна типу управління на корпоративне. Враховуючи, що держава не готова здійснювати значні вливання у розвиток закладів культури, єдиним варіантом їх подальшого розвитку стає приватизація, що робить реалізацію реформи ще більш важливою та необхідною.

«Децентралізація та реформа державного управління» нині одна із небагатьох, яка стартувала та має певні результати, зокрема й реформа місцевого самоврядування (децентралізація). Результатом є дані соціологічного опитування, які свідчать про зростання довіри до влади територіальних громад, кошти місцевих бюджетів зросли [9].

Попри негативні та позитивні чинники реформування економіки країни, зокрема у напрямі підвищення ефективності діяльності під-

приємництва в галузі культури, постає питання оцінки результатів таких трансформацій.

Член правління Української асоціації оцінювання політик, програм і проектів *М. В. Сава* в своєму експертному висновку щодо системи моніторингу й оцінки Стратегії сталого розвитку «Україна-2020» відзначив, що ряд показників містять достатньо широкі формулювання, а це, відповідно, знизить точність висновків. Наприклад, питання щодо показника «Кількість фільмів у широкому прокаті українського виробництва у 2020 р.», – «Які критерії «широкого прокату?» [7, с. 3]. Експерт зазначає, що оцінити прогрес України в економічній, соціальній та культурній сферах за допомогою запропонованої системи показників можна. Проте оцінити досягнення мети Стратегії «впровадження в Україні європейських стандартів життя та вихід України на провідні позиції у світі» – ні. Причину науковець вбачає у низькій визначеності формулювання самої мети стратегії.

За вектором гордості в окресленій Стратегії щодо розвитку підприємств сфери культури, спорту та розваг зазначено такі програми: програма популяризації фізичної культури та спорту; реформа системи охорони здоров'я; програма популяризації фізичної культури та спорту; програма здорового способу життя і довголіття; програма розвитку для дітей та юнацтва.

Тож потребують доопрацювання у контексті забезпечення збалансованості державного бюджету в 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 рр.», «Середньостроковий план пріоритетних дій уряду до 2020 р.» [3; 4].

Проте, у ході дослідження ми стикнулись з проблемою отримання звітності для діагностики фінансово-господарського стану закладів культури державної та комунальної форм власності. Причиною цього стало невиконання вимог звітності перед державою й відсутність змістовної форми звітності для базової мережі закладів культури (наприклад, будинки культури). Отже, можна дійти висновку, що при відсутності точок контролю і показників якості й ефективності функціонування процес прийняття управлінських рішень нехтується органами державної влади, що призводить до стовідсоткового виконання вказівок без будь-якого аналізу ситуації та оцінки перспектив розвитку [1].

Що стосується приватного сектора, то ризик мати збитки зумовлює формування матриці альтернативних стратегій, що не властиво для державного сектора. Беззаперечно, важливим у процесі стратегічного управління фінансовими ресурсами закладів культури є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, враховуючи особливості насамперед їх форми власності та прямої залежності від економічної стабільності держави в рамках державного фінансування.

Тому доцільно також приділити увагу розподілу й перерозподілу бюджетних коштів, зокрема видатків на культуру. Так, при виборі

доцільності додаткових асигнувань має враховуватись інтегральний показник активності населення щодо споживання культурного продукту. Враховуючи індикатор активності населення, зокрема рівня відвідуваності закладів культури в розрізі регіонів, важливим є визначення пріоритетних серед населення організацій культури, що дозволить виділити групи регіонів інвестиційно привабливих та неактивних. Тобто, проаналізувавши рівень відвідуваності населення тих чи інших за видом діяльності підприємств, звзуться коло неефективних з точки зору подальшого їх функціонування закладів культури. В результаті аналіз конкурентоспроможності таких закладів, рівня їх відвідуваності й ефективності функціонування дозволить здійснити фільтрацію підприємств, організацій сфери культури, в діяльність яких доцільно вливати бюджетні кошти, а які підлягатимуть ліквідації, реструктуризації чи зміни їх первинного призначення.

Важливим також залишається процес децентралізації, який покладе тягар вибору функціонування таких закладів культури або ж їх ліквідації на плечі територіальної громади, відповідно до потреб населення. Таким чином, негатив з боку суспільства буде обмежено правом їх стратегічного вибору щодо розвитку тих чи інших секторів економіки територіальної одиниці.

Щодо приватного сектора, то згадане нормативно-правове забезпечення мусить мати на меті створення сприятливого бізнес-середовища для функціонування підприємств культури через реформування податкової, банківської системи та реформи децентралізації. Значним поштовхом до розвитку приватних підприємств галузі культури є пільгове оподаткування і кредитування, що дозволить розширювати власну діяльність за наявних фінансових можливостей.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, стратегія культурної політики у напрямі підтримання підприємств сфери культури має стати найважливішим елементом державної політики в цілому, спрямованої насамперед на підвищення культурного рівня громадян, реалізацію культурного потенціалу, зростання рівня відвідуваності закладів культури, посилення їх впливу на соціально-економічні процеси в окремих адміністративно-територіальних утвореннях.

Ефективна стратегія досягнення національних інтересів у кризових умовах має передбачати: розширення приватної ініціативи й конкуренції; ефективну соціальну та промислову політику; реальну взаємодію бізнесу, держави й суспільства; сильну, ресурсно забезпечену державу; ефективні інститути регулювання відносин (власності, фінансів, законності та інші); створення інноваційної економіки.

Практично ці заходи можна розглядати як сучасну стратегію модернізації, яка має бути доповнена серйозною трансформацією фінансових інститутів, відносин і взаємодії учасників фінансового процесу. Ці положення на макrorівні повинні реалізовуватися при розробці фінансових стратегій економічних суб'єктів, особливо великих.



## Список використаних джерел

1. **Грушина А. І.** Механізм стратегічного управління фінансовими ресурсами підприємств галузі культури / А. І. Грушина // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2017. – № 15. – С. 90-94 .
2. **Мартинишин Я.** Цивілізація у точці біфуркації: зародження нового соціального порядку і сучасної моделі управління політичною, економічною та соціокультурною сферами / Я. Мартинишин, Є. Коваленко // Економіка і менеджмент культури. – 2016. – № 1. – С. 5–32.
3. **Проект постанови про Основні напрями бюджетної політики на 2018-2020 роки.** Верховна Рада – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=62047](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=62047).
4. **Про затвердження середньострокового плану пріоритетних дій уряду до 2020 року.** КМУ – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=249935442>.
5. **Про Стратегію сталого розвитку «Україна-2020».** Указ Президента від 12.01.2015 № 5/2015. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.
6. **Про схвалення Довгострокової стратегії розвитку української культури – стратегії реформ.** Розпорядження КМУ від 01.02.2016 р. № 119. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/119-2016-p>.
7. **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).
8. **Data from database: World Development Indicators.** WORLD bank. available at: <https://data.worldbank.org/>.
9. **The Guid Reforms.** Реформа децентралізації. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://reformsguide.org.ua/ua/reforms/decentralizationreform/>.

**Ярослав Николаевич Мартинишин,**

д.э.н., профессор,  
 профессор кафедры шоу-бизнеса Киевского национального университета культуры и искусств,  
 ул. Чигорина, 20, г. Киев, 01601, Украина  
 biguss@meta.ua

**Алина Игоревна Грушина,**

аспирантка Национальной академии руководящих кадров культуры и искусств,  
 ул. Лаврская, 9, г. Киев, 01015, Украина  
 alinahrushyna@gmail.com

## Гаранти стратегического развития отрасли культуры

**Аннотация.** Цель статьи заключается в исследовании системы обеспечения развития и поддержки учреждений культуры и факторов влияния на ее формирование. Проанализированы основные шаги и методы поддержки государством учреждений культуры в период становления независимости Украины. Определено, что модель управления культурой претерпела кардинальных изменений и трансформаций. В частности, в период становления независимости характерной чертой управления культурой была ведущая идеология компартии, в определенной степени приводила к упадку национальных культурных ценностей и ячеек. Сейчас же основными мотиваторами и стратегией развития системы управления

культуры в Украине – евроинтеграционные процессы и глобализация, выступающие ключевыми факторами развития культурного сектора в направлении его децентрализации и самоорганизации.

**Ключевые слова:** стратегическое управление; развитие; отрасль культуры; государство.

**Yaroslav Martynyshyn**

Doctor of Economics, Professor,  
Kyiv National University of Culture and Arts  
Str. Chigorina, 20, Kiev 01601, Ukraine  
biguss@meta.ua

**Alina Hrushyna**

Postgraduate, National Academy of Supervisory Frame of Culture and Arts  
str.Lavraska, 9, Kyiv 01015, Ukraine  
alinahrushyna@gmail.com

### **Guarantees of strategic development in the field of culture**

**Abstract.** 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. 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:** strategic management; development; branch of culture; state.