

**ГРУШИНА Аліна Ігорівна,**

аспірант,

Національна академія керівних кадрів культури і мистецтв,

Київ, Україна, alinahrushyna@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5918-1833>

## **ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ СФЕРИ КУЛЬТУРИ ТА МИСТЕЦТВ**

**Анотація.** *Актуальність.* На сучасному етапі суспільного розвитку в умовах реформування економічної та політичної системи, трансформування та модернізації усіх сфер сучасного життя з'являються особливі вимоги до управління у галузі культури. Специфіка сучасного стану розвитку вітчизняного культурно-мистецького комплексу актуалізує проблему співвідношення двох базових тенденцій: з одного боку – збереження сформованих десятиліттями традиційних методів управління об'єктами культурної діяльності, з іншого – пошук нової інноваційної системи менеджменту та розвитку базової мережі культури, що зумовлює актуальність дослідження. *Мета і методи.* Мета статті полягає у виявленні особливостей формування системи менеджменту культурно-мистецької сфери. У дослідженні нами використано емпіричний і системний підходи, згідно з якими процеси управління у галузі культури, що застосовуються нині, проаналізовано у взаємозв'язку та розвитку. Також використано методи аналізу та синтезу. *Результати.* Основні результати дослідження полягають у виявленні особливостей та специфіки формування системи управління вітчизняною мережею закладів культури. Акцентовано увагу на використанні стратегічно орієнтованих та інноваційних механізмів менеджменту культурно-мистецького комплексу. *Висновки та обговорення.* Наукова новизна одержаних результатів полягає у виокремленні специфічних характеристик вітчизняної системи менеджменту галузі культури відповідно до сучасних умов ринкової економіки, які є основними стратегічними векторами розвитку галузі. Сформовані наукові і прикладні положення щодо створення ефективної системи менеджменту галузі культури можуть бути застосовані органами державної влади і місцевого самоврядування у процесі формування основних засад культурної політики.

**Ключові слова:** менеджмент, культура, система управління, культурна політика, держава.

**Грушина Алина Игоревна,** аспирант, Национальная академия руководящих кадров культуры и искусств, Киев, Украина, alinahrushyna@gmail.com

### **Особенности организации системы менеджмента сферы культуры и искусств**

**Аннотация.** *Актуальность.* На современном этапе общественного развития в условиях реформирования экономической и политической системы, трансформации и модернизации всех сфер современной жизни возникают осо-

бые требования к управлению в области культуры. Специфика современного состояния развития отечественного культурно-художественного комплекса актуализирует проблему соотношения двух базовых тенденций: с одной стороны – сохранение сложившихся десятилетиями традиционных методов управления объектами культурной деятельности, с другой – поиск новой инновационной системы менеджмента и развития базовой сети культуры, который обуславливает актуальность исследования. *Цель и методы.* Цель статьи заключается в выявлении особенностей формирования системы менеджмента культурно-художественной сферы. В исследовании нами использован эмпирический и системный подходы, согласно которым процессы управления в области культуры, применяемые в настоящее время, проанализированы во взаимосвязи и развитии. Также использованы методы анализа и синтеза. *Результаты.* Основные результаты исследования заключаются в выявлении особенностей и специфики формирования системы управления отечественной сетью учреждений культуры. Акцентировано внимание на использовании стратегически ориентированных и инновационных механизмов управления культурно-художественного комплекса. *Выводы и обсуждение.* Научная новизна исследования заключается в выделении специфических характеристик отечественной системы менеджмента области культуры в соответствии с современными условиями рыночной экономики, которые являются основными стратегическими векторами развития отрасли. Сформированные научные и прикладные положения по созданию эффективной системы менеджмента области культуры могут быть применены органами государственной власти и местного самоуправления в процессе формирования основных принципов культурной политики.

**Ключевые слова:** менеджмент, культура, система управления, культурная политика, государство.

**Hrushyna Alina**, Graduate Student, National Academy of Managerial Staff of Culture and Arts, Kiev, Ukraine, alinahrushyna@gmail.com

### **Organization peculiarities in the system of management in the culture and arts sphere**

**Abstract.** *Actuality.* At the present stage of social development in the conditions of reforming the economic and political system, transformation and modernization of all spheres of modern life, special requirements for management in the field of culture are created. The specificity of the current state of development of the national cultural-artistic complex actualizes the problem of the correlation of two basic trends: on the one hand, the preservation of traditional methods of managing cultural objects created by decades, on the other hand, the search for a new innovative management system and the development of the basic network of culture, which determines the relevance of the research. *Purpose and methods.* The purpose of the paper is to identify the peculiarities of the formation of the management system of the cultural and artistic sphere. In the study, we used the empirical and systematic approaches according to which the processes of management in the field of culture, which are being used today, are analyzed in the interconnection and development. Methods of analysis and synthesis are also used. *Results.* The main results of the study are to

identify the peculiarities and specifics of the formation of a management system of the domestic network of cultural institutions. The emphasis is placed on the use of strategically oriented and innovative mechanisms of management of the cultural and artistic complex. *Conclusions and discussion.* The scientific novelty of the findings is to highlight the specific characteristics of the domestic system of management in the cultural sector in accordance with the current conditions of a market economy, which are the main strategic vectors of the industry's development. The formed scientific and applied provisions concerning the formation of an effective system of management of the cultural field can be applied by state authorities and local self-government in the process of formation on the basic principles of cultural policy.

**Keywords:** management, culture, management system, cultural policy, state.

## **1. Актуальність проблеми** **Actuality of problem**

Інтеграція культури сучасного світу, яка сьогодні є основною характеристичною ознакою розвитку суспільства, вимагає принципово нової системи управління культурно-мистецьким комплексом у цілому і закладами культури зокрема, що дозволить розробити відповідні методи забезпечення їхнього розвитку. Враховуючи те, що система менеджменту сфери культури включає на сьогодні методи, важелі й інструменти лише суб'єктів управління державної вертикалі, це зумовлює необхідність проведення відповідних наукових досліджень на рівні закладів та організацій, що функціонують на вітчизняному ринку.

*Стан вивчення проблеми.* Значну роботу за цією проблематикою було проведено як вітчизняними, так і зарубіжними вченими. Зокрема, це питання розглядали вчені різних галузей науки через велику кількість призм. Наприклад, саме державне регулювання діяльності культурно-мистецької сфери серед світових науковців досліджували Г. Костандаке (Costandace, 2014), М. Драгичевич-Шешич (2000), С. Смітгуйсен (Smithuijsen, 1998), Р. Фішер (Fisher, 1994), Г. Чартренд (Chartrand, 1989). Спроби аналізу здійснювалися неодноразово й українськими науковцями, зокрема такими, як О. Антонюк (2011), О. Безгін (2013), О. Кузьмук (2010), Л. Танюк (2004), Н. Фесенко (2015) та ін.

*Невирішені питання.* Однак сучасні умови вимагають перегляду основних положень науки та адаптації їх до сьогодення. Занепад закладів культури як базису розвитку культури та мистецтва зумовлений відсутністю відповідної системи менеджменту в цій галузі, а мінімізація державної підтримки позбавляє їх життєздатності. Отже, нині питання управління в галузі культури є недостатньо дослідженими, а проблема формування адекватної ринковим умовам системи менеджменту у сфері культури не вирішеною.

## **2. Мета і методи дослідження**

### **Purpose and research methods**

Мета статті полягає у виявленні особливостей формування ефективної системи менеджменту культурно-мистецької сфери.

Методологічною основою дослідження є діалектичний, системний та історичний підходи до вивчення економічних явищ і процесів, фундаментальні положення економічної теорії, наукові здобутки провідних вчених, присвячені проблемам управління в галузі культури.

У ході дослідження використано такі спеціальні методи: аналізу – при узагальненні наукових концепцій і підходів менеджменту; логічного узагальнення – під час узагальнення наявних методичних підходів та специфіки управління в галузі культури; функціональний і системно-структурний – при виокремленні особливостей системи менеджменту культурно-мистецького комплексу, а також спектр методів, притаманних теоретичному й емпіричному рівням наукового пізнання.

Інформаційна база дослідження. Отримані результати ґрунтуються на положеннях економічної й управлінської теорій, наукових працях провідних вітчизняних і зарубіжних учених щодо управління в галузі культури, а також нормативно-законодавчих актах та результатах власних досліджень автора.

## **3. Результати дослідження**

### **Research results**

Сьогодні культура і мистецтво – індикатори прогресивного поступу територіальних спільнот людей та ресурс відновлення активного економічного життя. Культура становить не тільки потужний засіб збереження єдності поколінь народу, підвищення престижу та створення інвестиційної привабливості країни чи регіону, а також є важливим інструментом національної безпеки і формування демократичного громадянського суспільства. Нині ми неодноразово стикаємось із проблемою виховання культурного та освіченого населення країни та все частіше повертаємось до того, що культура виступає фактором особистого зростання індивідів та країни в цілому в умовах глобалізації.

Дослідник *Л. Танюк* у своїй роботі (2004) пише: «Чим вимірюється економіка? Культурою. Чим вимірюється культура? Економікою» (с. 2). До усвідомлення такої аксіоматичної взаємозалежності країни Західної Європи прийшли ще чверть століття тому, коли почали підтримувати перші паростки підприємництва в культурі – незалежні музичні центри, дизайнерські майстерні, кіностудії тощо. Глибинне усвідомлення того, що основою економічного розвитку будь-якої країни є створення і збереження її культурних цінностей, і що культура виступає головним

рушієм і показником економічних змін, з'явилося не так давно – в середині та наприкінці 90-х рр. минулого століття.

Так, поряд із взаємозалежністю «економіка – культура – економіка», зважаючи на сучасний стан культурно-мистецького комплексу, доцільно поставити поняття менеджменту. На нашу думку, такий менеджмент має бути спрямований на ефективне функціонування всього культурного комплексу країни з метою його подальшого розвитку. Таким чином, приходимо до висновку, що механізм менеджменту культурно-мистецького сектора має бути стратегічно орієнтованим.

Враховуючи трансформаційні процеси в економіці нашої країни, модернізація менеджменту культури має відбутись у розрізі таких аспектів, як його децентралізація та кадрова оптимізація. Так, у розрізі макроекономічного аспекту процес передачі повноважень стає невід'ємним від передачі відповідальності за реалізацію загальнодержавних і місцевого рівня стратегічних завдань у сфері культурного та соціально-економічного розвитку.

Дослідник *О. Антонюк* (2011) зазначає, що у ролі складової соціального управління сучасна парадигма менеджменту культурно-мистецького комплексу передбачає, «по-перше, активне впровадження як науково-аналітичних підходів в управлінні, так і стратегічного цільового управління; по-друге, посилення централізованого державного управління в регулюванні духовно-культурних відносин, а водночас – посилення регіонального, муніципального управління і самоврядування; по-третє, формування дійової системи добору, підготовки і використання професійних управлінських кадрів» (с. 104).

Разом із цим, доцільно також здійснити налагодження ефективних інформаційно-культурних зв'язків у регіональному розрізі (горизонтальний рівень), зокрема між регіонами та всередині областей країни. Така міжсекторна взаємодія професійного характеру сприятиме просуванню спільних цінностей та створенню нових партнерств, що мають на меті розвиток культурних індустрій, а також дозволить реалізувати ряд корпоративних міжгалузевих проектів.

*Г. Костандаке* в своїх працях описує основні заходи побудови моделі управління, яка була розроблена та прийнята органами державної влади Республіки Молдови в період переходу країни до ринкових відносин (Costandace, 2014, р. 106): введення нової організаційно-правової форми некомерційних організацій; запровадження договірних відносин між закладами культури та їх засновниками; зміна механізму бюджетного фінансування.

Науковець стверджує, що необхідний симбіоз ринку та державного регулювання, а в першу чергу має відбутись реформа організаційно-економічного механізму фінансування підприємств культури і мистецтв.

Так, менеджмент культурно-мистецького комплексу є своєрідною складовою частиною управління та політики держави, який спирається на відповідну методологію. Вона «містить, з одного боку, систему найзагальніших принципів, положень і методів як основу наукових знань з управління культурно-мистецькою сферою, а з іншого, – сукупність прийомів, способів і процедур дослідження механізму управління» (Антонюк, 2004, с. 105).

Якщо говорити про механізм менеджменту в культурі, то в цілому він здійснюється відповідно до загальних підходів управління, зокрема, передбачає таку функцію, як планування. В цьому контексті планування являє собою процес, під час якого формується мета функціонування та перспективного розвитку культурно-мистецького комплексу, поетапна реалізація розподілу наявних ресурсів, а також формування ефективної структури управління державними органами влади та місцевого самоврядування, інших організацій культури.

В межах реалізації такої функції, як планування, важливим етапом є визначення ролі та впливу держави, інституціональних організацій у діяльності всієї базової мережі закладів культури (Khosrowpour, 2005). Формування їх чіткої мети діяльності, основних стратегічних завдань забезпечить базу для побудови ефективної структури управління культурно-мистецьким комплексом.

Таким чином, ми приходимо до висновку, що будь-яка модель менеджменту культурно-мистецьким комплексом у цілому чи окремим закладом культури або проектом спирається на засади державної культурної політики, що і зумовлює роль та вплив держави на розвиток усього комплексу культури.

Нарівні із плануванням важливою функцією в менеджменті є мотивація, зокрема, персоналу. В галузі культури вона відіграє значну роль, що пов'язано вже з вище згаданими факторами низького рівня престижу праці та її оплати. Саме в процесі мотивації відбувається спонукання та активізація персоналу до ефективної праці, результативних дій, а також досягнення поставленої мети. За допомогою матеріального і морального стимулювання працівників галузі культури, зазначає *О. Антонюк* (2004), відбувається збагачення змісту їхньої праці. Саме таке стимулювання дає можливість керівництву створити необхідні умови для зрощення творчого потенціалу працівників, їхнього подальшого розвитку, а також здійснювати контроль та спостереження з метою перевірки діяльності з усіх допустимих сторін, оцінити кількісні та якісні показники результативності державних установ, закладів та організацій культури.

«Продукти» культурної діяльності, як і будь-які послуги, не можна продемонструвати, спробувати, побачити і оцінити до отримання. Вони більше пов'язані з феноменами свідомості (сприйняття, розуміння,

мислення, переживання тощо) і не здатні до зберігання. Їх виробництво часто збігається зі споживанням (перегляд вистави, кінофільму, прослуховування концерту, читання книги тощо; книга, яку не читають, і картина, на яку не дивляться, та ін. не є художніми цінностями). Більше того, на відміну від продуктів матеріального виробництва, що знищуються в процесі споживання (взуття зношується, овочі з'їдаються), культурні цінності в процесі споживання здатні нарощувати свою цінність (чим більша кількість людей прочитали книгу, побачили картину, почули концерт, тим вища їхня соціальна значимість).

Дослідження показують, що робота у сфері культури має низький статус і престиж, які породжують у працівників невдоволення своєю працею і високу плинність кадрів, що зумовлено також і оплатою праці в культурно-мистецькому комплексі. Особливо важливою для контактного персоналу сфери культури (персоналу, який безпосередньо обслуговує споживачів) стає задоволеність, оскільки такий стан працівників сприяє не тільки зростанню організаційної ефективності, соціальної стабільності, а й є найважливішим фактором у створенні якісної послуги. Тому діяльність менеджера сфери культури в культурно-екологічній моделі вимагає від нього великої творчої самовіддачі і має здійснюватися на більш високому рівні культурного антрепренерства.

Антрепренерство в культурі – форма менеджменту, що відрізняється високим ступенем особистої відповідальності антрепренера за кінцевий культурний продукт. Воно передбачає наявність у суб'єкта управління національно орієнтованої культурної місії, навичок стратегічного мислення, здатності до творчої діяльності, вміння привносити в справу пристрасність, ентузіазм. Антрепренери, як правило, створюють організації та докладають величезних зусиль для реалізації культурної місії; вони наче вибудовують міст між економічно орієнтованим механізмом культури і творчим процесом. Звідси випливає, що необхідна спеціальна підготовка менеджерів сфери культури, а таке стратегічне завдання можливо вирішити лише при тісній взаємодії освітньої та культурної вертикалі державного управління.

Не менш важливою в менеджменті культурно-мистецьким комплексом є реалізація функції координування. Зазначена функція передбачає балансування дій щодо досягнення стратегічних цілей, узгодження роботи усіх структурних частин галузі культури за допомогою раціоналізації комунікаційних зв'язків між ними.

Загалом теорія менеджменту у своїй вузькій специфіці виділяє такі ключові значення та методологічні принципи, як об'єктивність та історизм. Так, принцип об'єктивності, як зазначає *О. Антонюк* (2004) у своїй праці, спрямований на переосмислення об'єктивних закономірностей та чинників, що формують тенденції процесів культурно-мистецького розвитку.

Щодо принципу історизму, то мається на увазі осмислення процесу управління в галузі культури в певний історичний період, якому притаманні ті чи інші риси і ключові чинники розвитку та гальмування (Грушина, 2017). О. Антонюк зазначає, що важливим є оцінювати процес еволюції моделей управління, що склались історично, аналізувати їх змістовність та структурні компоненти, основні тенденції розвитку.

Істотним у моделі управління культурно-мистецьким комплексом є збереження державного патерналізму по відношенню до культури, надання можливості для різних форм підприємництва у цій сфері. Аналіз тенденцій розвитку менеджменту культури (Фесенко, 2015; Fisher, 1994) доводить, що в країнах ЄС, США держава дотримується стратегії підтримки культури, яка спрямована не тільки на бюджетне фінансування, але, насамперед, на створення сприятливих умов для залучення позабюджетних коштів (Грушина, 2015).

Так, об'єктом у такому випадку виступає цілісна структура культурно-мистецького комплексу країни, який функціонує під безпосереднім впливом суб'єктів, із метою досягнення таких цілей, як реалізація програмно-цільового методу управління, що характерно для галузі культури. При цьому система менеджменту повинна передбачати дотримання таких принципів, як системність, ефективність, прозорість та публічність, а також інноваційність, що в умовах сьогодення є невід'ємною частиною процесу розвитку.

Таким чином, система менеджменту культурно-мистецького комплексу охоплює такі структурні елементи та частини, як безпосередня культурно-мистецька діяльність об'єднань, що є носіями культурних цінностей та споживачами культурного продукту; інституційна мережа, що охоплює культурні організації, культурно-освітні заклади, творчі об'єднання та ін.; індустрії в галузі культури, які здійснюють власну діяльність як на професійному рівні, так і на аматорських засадах.

Осмислюючи сутність менеджменту та його специфіку в галузі культури, слід зазначити, що на стан і перспективні вектори розвитку механізму управління культурно-мистецьким комплексом впливають наступні фактори: по-перше, загальноосвітні тенденції розвитку менеджменту; по-друге, динаміка соціокультурних процесів інтеграції, глобалізації та інтернаціоналізації українського суспільства, зумовлена їх трансформаційними процесами; по-третє, масове споживання і застосування у виробництві інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій та засобів.

Отже, ми можемо виокремити ряд особливостей системи менеджменту культурно-мистецького комплексу країни відповідно до ринкових умов: стратегічна орієнтованість управлінського механізму та всього апарату культурної політики країни; модернізація у напрямку децентралі-



зації управлінської моделі; оптимізація кадрового потенціалу, що вимагає долучення до про-цесу побудови ефективного механізму менеджменту освітніх структур влади та управління.

#### **4. Висновки та обговорення результатів** **Conclusions and discussion of results**

Результати проведеного дослідження системи менеджменту в галузі культури і мистецтв та її специфіки дозволяють дійти таких висновків:

1. Менеджмент культурно-мистецького комплексу є своєрідною складовою частиною управління та політики держави, який спирається на відповідну методологію. Вона містить, з одного боку, систему найзагальніших принципів, положень і методів як основу наукових знань з управління культурно-мистецькою сферою, а з іншого, – сукупність прийомів, способів і процедур дослідження механізму управління.

2. Система менеджменту культурно-мистецької сфери охоплює такі структурні елементи та частини, як безпосередня культурно-мистецька діяльність об'єднань, що є носіями культурних цінностей та споживачами культурного продукту; інституційна мережа, що охоплює культурні організації, культурно-освітні заклади, творчі об'єднання та ін.; індустрії в галузі культури, які здійснюють власну діяльність як на професійному рівні, так і на аматорських засадах.

3. Особливостями системи менеджменту вітчизняного культурно-мистецького комплексу виступають: стратегічна орієнтованість управлінського механізму та всього апарату культурної політики країни; модернізація у напрямку децентралізації управлінської моделі; оптимізація кадрового потенціалу, що вимагає залучення до процесу побудови ефективного механізму менеджменту освітніх інституцій.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у виокремленні специфічних характеристик вітчизняної системи менеджменту галузі культури і мистецтва відповідно до сучасних умов ринкової економіки, які, на відміну від інших, є основними стратегічними векторами розвитку галузі культури та системи управління нею.

Практичне значення одержаних результатів. Сформовані наукові і прикладні положення щодо формування, функціонування і розвитку культурно-мистецької сфери та системи його менеджменту можуть бути застосовані місцевими органами державної влади і місцевого самоврядування у процесі планування соціально-економічного розвитку галузі культури та реалізації заходів щодо вдосконалення культурної політики.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі може стати розробка механізму реалізації та функціонування вітчизняної системи менеджменту в галузі культури і мистецтв, адекватної сьгоднішнім умовам.

## Література

- Антонюк О. В Менеджмент культурно-мистецької сфери. *Часопис Національної музичної академії України ім. П. І. Чайковського*. 2011. № 2. С. 104–110.
- Безгін О. І. Культурна політика та мистецька освіта: моделювання процесів. Київ : Інститут культурології, 2013. 176 с.
- Грушина А. І. Аналіз розвитку системи стратегічного управління фінансовими ресурсами організацій сфери культури. *Бізнес Інформ*. 2017. № 1. С. 302–307.
- Грушина А. І. Моделі фінансування закладів культури і мистецтв: міжнародний досвід. *Економіка і менеджмент культури*. 2015. № 2. С. 85–91.
- Драгичевич-Шешич М. Культура: менеджмент, анимация, маркетинг. Новосибирск : Тигра, 2000. 227 с.
- Кузьмук О. В. Зарубіжний досвід взаємодії держави з підприємницькими структурами сфери культури. *Аналітичні записки Відділу соціокультурних та етнопонаціональних досліджень*. URL: <http://old.niss.gov.ua/Monitor/February/2.htm> (дата звернення : 25.01.2018).
- Культурная спадщина, менеджмент, маркетинг. Роля ў развіцці музея. Мінськ : Нацыянальная бібліятэка Беларусі, 2010. 201 с.
- Танюк Л. Культурна інновація України. *Голос України*. 2004. URL: [http://gazeta.dat.ua/kultura\\_yak\\_kaapital.html](http://gazeta.dat.ua/kultura_yak_kaapital.html) (дата звернення : 25.01.2018).
- Фесенко Н. С. Загальні принципи адміністрування сферою культури в країнах – членах ЄС та США. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип.1. С. 1–7.
- Chartrand H. The Arm's Length Principle and the Arts: An International Search for Models of Support. New York : American Council for Arts, 1989. 198 p.
- Costandace G. Analisis of mechanism financing of cultural sphere. *Economy of Moldova*. 2014. № 1. P. 102–114.
- Fisher R. Introduction to the Position of Independent or Quasi Independent Agencies & Foundations in Cultural Sector in Britain. A Report to the CIRCLE Round Table. London : Britain Publishers, 1994. 58 p.
- Khosrowpour M. Practicing E-government: A Global Perspective. Hershey : Idea Group Pub, 2005. 457 p. DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-59140-637-2>
- Smithuijsen C. Demonopolizing Culture. Privatization and Culture: Experiences in the Arts, Heritage and Cultural Industries in Europe. Dordrecht : Kluwer Academic Publishers, 1998. 84 p.

Стаття надійшла до редакції 16.02.2018

## References

- Antoniuk, O. V (2011). Menedzhment kulturno-mystetskoï sfery [Management of cultural and artistic sphere]. *Chasopys Natsionalnoi muzychnoi akademii Ukrainy im. P. I. Chaikovskoho* [The journal of the National Music Academy of Ukraine named after. P. I. Tchaikovsky], 2, 104-110 (in Ukr.).

- Bezghin, O. I. (2013). *Kulturna polityka ta mystetska osvita: modeliuvannia protsesiv [Cultural politics and artistic education]*. Kyiv: Instytut kulturolohii (in Ukr.).
- Chartrand, H. H. (1989). *The Arm's Length Principle and the Arts: An International Search for Models of Support*. New York: American Council for Arts.
- Costandace, G. (2014). Analysis of mechanism financing of cultural sphere. *Economy of Moldova, 1*, 102-114.
- Drahychevych-Sheshych, M. (2000). *Kultura: menedzhment, animacija, marketing [Culture: management, animation, marketing: trudged]*. Novosibirsk: Tigra (in Russ.).
- Fesenko, N. S. (2015). Zagalni pryncypy administruvannya sferoyu kultury v krayinax – chlenax YeS ta SShA [General principles of administration of culture in the EU member states and the USA]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia [Theory and practice of public administration]*, 1, 1-7 (in Ukr.).
- Fisher, R. (1994). *Introduction to the Position of Independent or Quasi Independent Agencies & Foundations in Cultural Sector in Britain. A Report to the CIRCLE Round Table*. London: Britain Publishers.
- Hrushyna, A. I. (2015). Modeli finansuvannia zakladiv kultury i mystetstv: mizhnarodnyj dosvid [Models of financing of cultural and arts institutions: international experience]. *Ekonomika i menedzhment kultury [Economy and management of culture]*, 2, 85-91 (in Ukr.).
- Hrushyna, A. I. (2017). Analiz rozvytku systemy stratehichnoho upravlinnia finansovymy resursamy orhanizatsij sfery kultury [Analysis of the development of the system of strategic management of financial resources of organizations of the cultural sphere]. *Biznes Inform [Business Inform]*, 1, 302-307 (in Ukr.).
- Khosrowpour, M. (2005) *Practicing E-government: A Global Perspective*. Hershey: Idea Group Pub. DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-59140-637-2>
- Kuzmuk, O. V. (2014). Zarubizhnyj dosvid vzaiemodii derzhavy z pidpriemnytskymy strukturamy sfery kultury [Foreign experience of co-operation of the state with the enterprise structures of sphere of culture]. *Analitychni zapysky Viddilu sotsiokulturnykh ta etnonatsionalnykh doslidzhen [Analytical notes to the Department of Socio-Cultural and Ethnonational Studies]*. Retrieved from <http://old.niss.gov.ua/Monitor/February/2.htm> (in Ukr.).
- Nacyjanalnaja biblijatjeka Belarusi (2010). *Kulturnaja spadchyna, menedzhment, marketyng. Rolja w razvicci muzeja. [Cultural heritage, management, marketing. Their role in the development of museum]*. Minsk: Author (in Bel.).
- Smithuijsen, C. (1998). *Demonopolizing Culture. Privatization and Culture: Experiences in the Arts, Heritage and Cultural Industries in Europe*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Taniuk, L., & Butsenko, O. (2014). Kulturna innovatsiia Ukrainy [Cultural innovation of Ukraine]. *Holos Ukrainy [Voice of Ukraine]*. Retrieved from [http://gazeta.dt.ua/kultura\\_yak\\_kapital.html](http://gazeta.dt.ua/kultura_yak_kapital.html) (in Ukr.).

Received 16.02.2018