

С. П. Кучин,

к. е. н., доцент, старший науковий співробітник наукового відділу з проблем державної безпеки, Національний університет цивільного захисту України, м. Харків

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНИМИ ФАКТОРАМИ В ЗАКЛАДАХ СФЕРИ КУЛЬТУРИ ЯК МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЮ СФЕРОЮ

S. Kuchyn,

PhD in economics, associate professor, Senior scientific employee of Scientific department of the State Security problems of the National University of Civil Protection of Ukraine, Kharkiv

THE MOTIVATING FACTORS MANAGEMENT IN ESTABLISHMENTS OF THE CULTURAL SPHERE AS A MECHANISM OF STATE CONTROL THE SOCIO-CULTURAL SPHERE

У статті досліджено сучасні тенденції розвитку мотивування працівників сфери культури в Україні та актуальні напрями удосконалення корпоративного управління мотиваційними факторами в закладах сфери культури як механізму державного управління соціально-культурною сферою. Акцент дослідження зроблено на аналізі зазначених питань на прикладі закладів сфери театрального мистецтва. Висвітлено сутність мотивації, мотиваційних теорій, аналіз специфіки мотивування персоналу закладів сфери культури в Україні. Виявлено напрям удосконалення механізмів державного управління в сфері культури, який полягає у запровадженні новітніх підходів до корпоративного управління та реформування системи мотивування в сфері культури. Наголошено на тому, що наслідками ефективною мотивації є зростання оборотних засобів, розвиток творчого підходу, покращення якості продукції, активне введення інновацій, підвищення працездатності працівників, зменшення відтоку кадрів, зміцнення співдружності в колективі, зростання позитивної репутації організації в суспільстві, покращення управлінських зв'язків.

The article researches the modern tendencies of motivation development for workers in cultural sphere in Ukraine and the current trends of improvement the corporate motivating factors management in establishments of the cultural sphere as a mechanism of state control the socio-cultural sphere. The emphasis of research is placed on the analysis of mentioned issues using the establishments of theatrical art sphere as an example. We've lighted the essence of motivation and motivational theories; the analysis of motivation specifics for staff in establishments of the cultural sphere in Ukraine. The direction of improving the mechanisms of state control in the sphere of culture is discovered, which is introduced in innovative approaches to corporate governance and reforming the system of motivation in the field of culture. It is noted that the consequences of effective motivation are the increase in current assets, the developing of creative approach, the improving a quality of product, the active introduction of innovations, the increasing efficiency of employees, the reduction of personnel outflow, the strengthening of commonwealth in a team, the growth of positive reputation of organization in society, the improvement of managerial relations.

*Ключові слова: управління, стимулювання, держава, культура, регулювання, заробітна плата, персонал.
Key words: management, motivating, state, culture, theater, regulation, staff.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах фінансової нестабільності особливо гостро постає питання мотивування працівників у сфері культури. Мотивація в подібних установах має свої специфічні риси. Сучасні підприємства та організації мають можливість впливати на трудову діяльність своїх

працівників за допомогою комплексу мотиваційних факторів. Враховуючи те, що переважна більшість вітчизняних закладів сфери культури знаходяться у державній (комунальній) формі власності, удосконалення корпоративного управління мотиваційними факторами в закладах сфери культури стає важливим механізмом державного управління в соціально-культурній сфері.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання загальної теорії управління в сфері культури, впровадження сучасних мотиваційних принципів в сфері культури, знаходять своє відображення в роботах наступних науковців: Н. Альберт, М. Армстронг, В. Верлока, В. Веснін, О. Віханський, І. Герчикова, Г. Дадамян, В. Зігерт, А. Колот, Ф. Котлер, Л. Ланг, М. Мескон, І. Михайлов, О. Наумов, Ф. Хедоурі, С. Цимбалюк, Л. Якока та інші. Широка палітра інформаційної бази міститься у дослідженнях проблем державного управління в фундаментальних роботах таких науковців як: О. Батіщева, Б. Данилишин, А. Дегтяр, С. Домбровська, М. Жулинський, В. Ковальчук, О. Малишева, А. Моль, С. Мирвода, Г. Осипова, О. Рубінштейн, Г. Скляр, В. Черба та інші.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Ціль статті полягає у виявленні сучасні тенденції розвитку мотивування працівників сфери культури в Україні та актуальних напрямів удосконалення корпоративного управління мотиваційними факторами в закладах сфери культури як механізму державного управління соціально-культурною сферою. Завданнями статті є дослідження сутності мотивування, мотиваційних теорій, аналіз специфіки мотивації персоналу закладів сфери культури в Україні, виявлення напрямів удосконалення механізмів державного управління в сфері культури через запровадження новітніх підходів до корпоративного управління та реформування системи мотивування в сфері культури. Акцент дослідження зроблено на аналізі зазначених питань на прикладі закладів сфери театрального мистецтва.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Мотиваційні фактори виконують спрямовуючу функцію, спонукають співробітників до відповідних дій заради задоволення своїх потреб. Проте задоволення власних потреб працівників повинно сприяти і досягненню цілей самої організації. Таким чином, мотивація може розглядатись як процес спонукання працівників до діяльності задля досягнення як власних цілей, так і тактичних та стратегічних цілей організації [6, с. 99]. Процес мотивації є актуальною проблемою для організації сфери культури. Інша справа, що в цій царині часто діють інші принципи мотивації, відмінні від мотиваційних факторів у сфері матеріального виробництва.

Важливими факторами при мотивуванні керівником персоналу виступають:

- особистий приклад керівника і відданість справі;
- індивідуальний підхід при мотивуванні до кожного працівника;
- безперервність та сталість мотивуючих впливів на працівника;
- створення необхідних умов для праці та її безпеки, забезпечення необхідними засобами праці; довіра до працівника і розширення поля його діяльності шляхом передачі йому владних повноважень і відповідальності — делегування;
- турбота про співробітника, створення в організації зрозумілої та справедливої системи винагород і за-

охочень за результати праці та досягнення поставлених цілей [2, с. 61].

Слід пам'ятати, що мотивація, створена одного разу, не зберігається назавжди. Мотивування не повинно припинятися, а досягнута мета має чергуватися з новою. Мотивація здійснює не лише економічний, але і соціально-психологічний ефект.

Насамперед, керівнику варто забезпечити співробітника можливостями виконати роботу, визначити рамки його дій, чітко сформулювати мету, задачі, створити оточення, що сприяє виконанню задачі. Розвиток мотивації проходив у паралелі з удосконаленням суспільства, наукових знань про природу людини, еволюцією праці та людини в процесі виробництва, її ставлення до мотивів соціальної кар'єри (прагнення бути визнаним, отримання знань, розширення області повноважень у прийнятті рішень, реалізація творчого потенціалу, неухильне просування по службі, обрання на керівні посади).

У цьому сенсі важливого значення набуває так званий "людський фактор" або "людський капітал". Не будівлі, не обладнання та не технології складають основну цінність компанії, а її ділова репутація, творчий потенціал і кваліфікація працівників, готових працювати з повною віддачею — тобто нематеріальна складова.

Мотиваційні фактори змінюються в часі, залежать від специфіки особистого життя або рівня кар'єри, якого досяг робітник. Для кожної людини мотиви є суб'єктивними; вони формуються в процесі виховання, навчання, усвідомлюються внаслідок прийняття індивідом домінуючих у суспільстві цінностей, що впливає на визначення цілі та спонукає людину до дії [2, с. 38].

Ефективні технології мотивації дозволяють у рамках фонду заробітної плати збільшити продуктивність праці до 20% та скоротити до мінімуму незаплановану керівником плинність персоналу. Навіть у період тотального безробіття, мотивація персоналу залишається важливим чинником для організації робочого процесу. В той момент, коли коштів на преміальні виплати та підвищення заробітної плати не вистачає — управлінці звертаються до загальноприйнятих людських цінностей. Так, на деяких підприємствах знову вводять дошки пошани, співробітникам роздають грамоти та розсилають листи подяки. Деякі керівники організують корпоративні виїзди, проводять заходи, спрямовані на зміцнення командного духу (тімблдінг). Працівникам пропонують досить широкий спектр варіантів не грошової винагороди. Слід зазначити, що більшість співробітників з ентузіазмом сприймають ідею не фінансового заохочення.

Роботодавці усвідомлюють важливість нематеріальної мотивації під час кризи. Наприклад, не потребують великих витрат програми визнання співробітників, однак вони з легкістю окупаються. Для більшості співробітників визнання їх заслуг є потужним мотивом до самовдосконалення. Ці методи потрібно застосовувати з великою обережністю, виділяючи об'єктивно кращих, інакше в колективі не уникнути прихованого негативу.

На жаль, в Україні, яка володіє значним кадровим та інтелектуальним потенціалом, компанії недостатньо використовують інструменти, пов'язані з підвищенням

мотивації співробітників, у більшості випадків акцентуючи увагу на "маніпулюванні зарплатою": підвищуючи або знижуючи в залежності від успіхів, які має підприємство на ринку [4]. Лише великі компанії під час прийому на роботу пропонують фахівцям високий рівень не тільки зарплати, а і "рясний" соціальний пакет, що покриває частину важливих витрат в життєдіяльності людини. Але, з часом, працівників, особливо молодих та енергійних, це не влаштовує: вони прагнуть бачити перспективу свого кар'єрного зростання в цій компанії, а якщо ж така відсутня, то, як показує практика, такий співробітник почне шукати інше місце роботи [4].

Дослідження соціальної поведінки людини дає деякі загальні пояснення мотивації, але навіть вони дозволяють розробляти та вдосконалювати моделі мотивації працівника на конкретному робочому місці. Певною мірою, мотивація базується на потребах, які з'являються, коли людина відчуває необхідність в певних благах, тобто відчуває потребу, яка може бути як первинною, так і вторинною. Ключові потреби, що пов'язані з працею — це потреби в досягненні, визнанні, відповідальності та особистому зростанні [1].

Первинні потреби відображують необхідність у сні, диханні, харчуванні. До вторинних потреб належать потреби у повазі, успіху, владі, творчій реалізації та інше. Потреба спонукає до особливої поведінки людини, яка спрямована на задоволення цієї потреби. Якщо мету досягнуто, то праця в цьому напрямі може припинитися. Якщо ж задоволення досягнуто не в повній мірі чи зовсім відсутнє, спонукання може також змінюватись. На практиці цей процес є набагато складнішим через індивідуальний набір особистих якостей індивіда — для одного виникнення труднощів стає перешкодою, яку неможливо здолати, інший отримує від цього додатковий заряд життєвих сил для досягнення мети. Досягнувши певної мети, працівник одержує задоволення, під яким розуміють все те, що людина вважає цінним для себе. Таким чином, під мотивом розуміють спонукання людської поведінки, яка базується на суб'єктивних відчуттях.

Теорії мотиваційної поведінки людей можна поділити на два напрями: змістовні та процесуальні. Перший напрям ґрунтується саме на потребі як на головній рушійній силі мотивації. Теорії цього напрямі почали розвиватися з середини 50-х років ХХ ст. При формуванні теоретичних основ змістовних теорій мотивації фундаментальне значення мали теорії А. Маслоу, Р. Блейка, Дж. Моутона, Д. Мак-Клелланда, Ф. Герцберга, К. Альдерфера [3]. За класифікацією американського психолога та дослідника А. Маслоу, основні потреби складають п'ять рівнів, які формують поведінку людини. Первинні потреби складають основу життєдіяльності людини, вторинні — не мотивують індивіда, доки не задоволені потреби нижчих рівнів.

Таким чином, А. Маслоу виділив п'ять структурних рівнів людських потреб, серед яких наступні потреби:

- потреби у самовираженні (вторинні потреби);
- потреби у повазі (вторинні потреби);
- соціальні потреби (вторинні потреби);
- потреби у безпеці і захищеності (первинні потреби);
- фізіологічні потреби (первинні потреби).

Що стосується специфіки використання зазначеної теорії мотивації в театральній царині, слід зазначити, що

потреби у самовираженні є для творчо-виробничого колективу театральної установи чи не найголовнішими. І задоволення первинних потреб у такому контексті не є обов'язковою умовою для задоволення потреб вищих рівнів (вторинних). Так, наприклад, талановитий драматург або актор, який має скрутне матеріальне становище, може віддати перевагу публічному виступу або використанню власного твору лише задля суспільного визнання або реалізації свого самовираження, відкидаючи мету в задоволенні власних фізіологічних потреб, або потреб в особистій захищеності чи безпеці.

На практиці також використовують мотиваційну модель, що розроблена Р. Блейком та Дж. Моутоном. Згідно з цією моделлю, задовільна результативність праці підтримується шляхом постійних компромісів між вимогами виробництва та індивідуальних потреб співробітників, а продуктивність досягається шляхом створення таких умов праці, за яких мінімізуються "перешкоди", обумовлені індивідуальними і соціальними потребами співробітників.

Таким чином, висока результативність праці є результатом оптимального співвідношення вимог виробництва та потреб окремих співробітників, а задоволення соціальних потреб співробітників призводить до невимушеної дружньої атмосфери і, відповідно, невимушеного темпу роботи. Зрозумівши, які фактори спонукають працівника ефективніше виконувати свої обов'язки, буде легше створити атмосферу роботи, де мотивація процвітатиме. Щодо організацій театального мистецтва, то для них, як і для всіх організацій соціально-культурної сфери, нерідко є характерним протистояння між керівництвом та творчою складовою персоналу. Подібне протистояння загострюється в періоди, коли творчу, не орієнтовану на отримання прибутку структуру, очолює керівник, який має добрі здібності управління промисловим підприємством, або таким, діяльність якого орієнтована на економічні цілі. Спроба досягти соціальних цілей в подібних організаціях суто економічними методами не може дати очікуваного результату. А переулаштування діяльності організації на комерційні рейки не має однозначної підтримки з боку працівників творчих спеціальностей, бо це, насамперед, порушує принципи збереження найкращих зразків культурного та мистецького напрямку діяльності суспільства, витісняє соціальну направленість театральної організації, не дає можливості для самореалізації працівників подібних установ.

Д. Мак-Клелланд виділив фактори співучасті, успіху та потреби у владі як такі, що впливають на поведінку співробітника. Ці потреби вважаються придбаними. Д. Мак-Клелланд доповнив структуру А. Маслоу та припустив, що задоволення найвищого рівня потреб постійно повертає індивіда до поліпшення умов задоволення потреб нижчих рівнів. Подібна теорія у своїх принципах базується на теорії А. Маслоу та відповідає сучасному прагненню людини постійно поліпшувати умови свого існування. Саме для працівників театральних організацій потреби в успіху та співучасті є одними з базових для підвищення свого професійного рівня та вдосконалення творчо-виробничого процесу.

У 1950-х рр. на практиці була застосована мотиваційна модель Ф. Герцберга, що містила дві групи фак-

торів ("гігієнічні фактори" та "мотиваційні фактори"). Згідно з теорією Ф. Герцберга до гігієнічних факторів відносять такі: заробітна плата, соціальні блага, умови роботи, статус, клімат, робоча атмосфера, відношення до керівників і колег.

У свою чергу, до мотиваційних факторів відносяться: цікавість роботи, захоплююча постановка питань, багатосторонність, можливість підвищення на посаді, самостійність і повноваження, наявність своєї ділянки роботи, можливість домогтися відчутних результатів, визнання досягнень, що виражається в збільшенні доходу, повноважень, ступеня труднощів поставлених задач, професійне навчання, підвищення кваліфікації.

Гігієнічні фактори не дають розвиватися почуттю невдоволеності працею та утримують людину на робочому місці, а мотиваційні сприяють підвищенню ефективності праці. Мотиваційна модель Ф. Герцберга тісно пов'язана зі стимулюванням працівників; гігієнічні фактори здебільшого є факторами стимулювання.

К. Альдерфер об'єднав усі потреби людини в три основні групи потреб, серед яких: потреби існування, потреби зв'язку та спілкування, потреби росту. К. Альдерфер, на відміну від А. Маслоу, стверджував, що прагнення до задоволення потреб може рухатися не тільки від нижчих рівнів до вищих рівнів, але і навпаки. Саме остання теорія пояснює специфіку піраміди А. Маслоу для співробітників організацій сфери культури, про що йшлося раніше.

Якщо змістовні теорії мотивації базуються на потребах, то процесуальні теорії мотивації вказують, яким чином людина розподіляє зусилля для досягнення мети та залежно від конкретних умов обирає відповідний стиль поведінки. Основні процесуальні теорії мотивації — теорія очікування, теорія справедливості та теорія, що заснована на моделі Л. Портера та Е. Лоулера.

У теорії очікування, мотивація до праці корегується саме очікуваннями. Очікування постає як особистий прогноз розвитку подій. Достатня мотивація до праці вимагає впевненості працівника в тому, що обраний ним тип поведінки дійсно приведе до одержання цінної для нього винагороди. Менеджер зобов'язаний створити та зміцнити впевненість співробітника, і враховувати його очікування. В теорії очікування мотивація розглядається як функція очікування "витрати праці — результат — винагорода". Основою теорії є так звана "валентність" — цінність винагороди для конкретного працівника. Мотивація послаблюється, якщо вірогідність успіху або цінність винагороди оцінюється виконавцем недостатньо високо.

Теорія справедливості припускає, що люди суб'єктивно визначають відношення отриманої винагороди до витрачених зусиль, а потім співвідносять його з винагородою інших людей, що виконують аналогічну роботу. У випадку несправедливого, за їх оцінкою, винагородження, виникає психологічне навантаження, витрати зусиль зменшуються. У результаті неможливо мотивувати цього співробітника, а для зняття напруги необхідним стає відновлення справедливості та виправлення дисбалансу. Люди можуть відновити почуття справедливості, змінивши рівень витрачених зусиль або рівень одержуваної винагороди. Таким чином, ті співробітники, що вважають, що їм "недоплачують" у порівнянні з іншими, можуть або почати працювати менш

інтенсивно, або прагнути підвищити винагороду. А співробітники, які вважають, що їм "переплачують", будуть прагнути підтримувати інтенсивність праці на колишньому рівні або навіть збільшувати її. Критерії справедливості — поняття відносні, мінливі, індивідуальні. Основний висновок теорії справедливості полягає в тому, що доти, доки люди не почнуть вважати, що вони одержують справедливу винагороду, вони будуть прагнути зменшувати інтенсивність своєї праці. У деяких організаціях намагаються вирішувати цю проблему за допомогою збереження в таємниці загальних сум виплат заробітної плати, що теж не є оптимальним засобом вирішення цієї проблеми.

Модель Л. Портера та Е. Лоулера ґрунтується на тому, що мотивація є функцією потреб, очікування та сприйняття працівниками справедливої винагороди. Результативність праці співробітників залежить від витрачених зусиль, характерних особливостей, умінь працівника, а також від оцінки особистої ролі в колективі. Обсяг витрачених зусиль залежить від оцінки змісту винагороди та віри в те, що вона буде отримана, а результативність праці народжує задоволення, а не навпаки.

Таким чином, процесуальні теорії мотивації пояснюють дещо специфічну поведінку працівників, що забезпечують креативну частину творчо-виробничого процесу в закладах театрального мистецтва. Матеріальна винагорода не є основною метою діяльності таких працівників. Водночас очікування завжди повинні виправдовувати себе, а почуття справедливості у людей з творчим складом характеру особливо загострене.

Усі вищенаведені теорії мають право на існування. Їх ефективність залежить від вибору та адаптації мотиваційної теорії до конкретної ситуації або людини. Таким чином, ми можемо зробити висновок, що задоволення потреб співробітників можна забезпечити наступними мірами:

- надання роботи, яке сприяє спілкуванню з іншими працівниками;
- створення клімату колективної єдності в досягненні поставленої мети;
- регулярна участь у прийнятті рішень;
- спокійне сприйняття наявності неформальних груп, якщо їхня діяльність не спрямована на руйнування формальної організації;
- створення умов для підвищення соціально-економічної та творчої активності;
- створення умов для регулярного і системного підвищення кваліфікації працівника;
- залучення працівників до розробки цілей розвитку підприємств і вироблення рішень;
- делегування підлеглим додаткових повноважень;
- забезпечення умов для посадового просування по службовим сходам;
- об'єктивна оцінка результатів праці та відповідне матеріальне й моральне заохочення;
- створення умов для розвитку творчого потенціалу та його використання;
- обрання видів робіт, що вимагають від працівника максимальної віддачі.

Наслідками ефективної мотивації є зростання оборотних засобів, розвиток творчого підходу, покращення якості продукції, активне введення інновацій, підви-

щення працездатності працівників, зменшення відтоку кадрів, зміцнення співдружності в колективі, зростання позитивної репутації організації в суспільстві.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Для театральної організації основним мотивом працівників є реалізація своєї творчої особистості, можливість донести здобутки своєї творчості до широкого кола глядачів, суспільне визнання. Любов до своєї професії стає первинним фактором мотивації, який спонукає людину з творчою природою до плідної праці. Мотивація як внутрішня психологічна причина, що спонукає до відповідного стилю поведінки індивіда, є дієвим важелем в управлінні театральною організацією.

З двох способів мотивації — примушення (яке не забезпечує посиленої мотивації, бо людина обирає міру активності, виходячи з мінімальної мети, — захиститися від можливої неприємності; цей спосіб провокує агресію) та спонукання (яке дозволяє викликати могутню мотивацію до бажаних дій), на нашу думку, єдиним дієвим методом для працівників організацій сфери театального мистецтва є метод спонукання.

Для сфери театального мистецтва не існує однієї прийнятної теорії мотивації в чистому вигляді. Тут можна знайти риси теорій як змістовного характеру, так і процесуального. Застосування висновків цих теорій залежить від індивідуальності працівників. Найактуальнішими, на наш погляд, сучасними мотиваційними теоріями по відношенню до працівників сфери культури є теорії А. Маслоу та К. Альдерфера, а також модель Портера-Лоулера та теорія справедливості.

Більшість керівників мають лише поверхневі уявлення про дієву трудову мотивацію працівників та способи, за допомогою яких можна на неї впливати. Тим часом, у західному менеджменті ефективно мотивування підлеглих є ключовою управлінською компетенцією. Вона обов'язково входить до моделі корпоративних компетенцій провідних міжнародних компаній.

Для працівників театральних організацій пріоритетним мотивуючим фактором є реалізація своєї творчої особистості, а найбільш ефективним стимулюючим важелем — матеріальні винагороди. Для працівників театральних організацій різниця в пріоритетах мотиваційних та стимулюючих факторів, пов'язана з віковими характеристиками працівників. А саме: працівники віком до 30 років більш пріоритетним для себе вважають кар'єрне зростання, а після 50 років — соціальні гарантії. Важливим є достроковий вихід на пенсію (творча пенсія), яка стосується артистів балету та деяких категорій музикантів. Стимулом є відповідні умови праці та робочий графік.

Отже, в організаціях театального мистецтва як складових соціально-культурної сфери, першорядним для працівників, з огляду на специфічність їх праці, внутрішнього середовища, рис характеру, ціннісних орієнтацій та специфіки умов праці, є вплив мотиваційних чинників.

Література:

1. Андреев С.Н. Маркетинг в некоммерческой сфере: теоретический аспект [Электронный ресурс] / С.Н. Андреев // Маркетинг в России и за рубежом. — №4. —

2000. — Режим доступа: http://www.i-u.ru/biblio/archive/andreyev_markvneksfere

2. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: уч. пос. / П.Ф. Друкер. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2000. — 272 с.

3. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, Н. Альберт, Ф. Хедоури. — М., 2005. — 779 с.

4. Мотивация персонала. Украинский и мировой опыт [Электронный документ]. — Режим доступа: <http://www.hr-ua.com/articles/1514>

5. Немцов В.Д. Менеджмент организаций: навч. посібник / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань, Г.Ф. Сініок. — К.: ТОВ "УВПК", "ЕксОб", 2000. — 392 с.

6. Новаторов В.Е. Маркетинг в социально-культурной сфере / В.Е. Новаторов. — Омск: Омич, 2000. — 288 с.

7. Осипова Г.М. Удосконалення механізмів державного регулювання соціально-культурної сфери: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02 / Г.М. Осипова; Донец. держ. ун-т упр. — Донецьк, 2012. — 20 с.

8. Стадник В.В. Менеджмент: посібник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. — К.: Академвидав, 2003. — 464 с.

9. Тульчинский Г.Л. Менеджмент в сфере культуры / Г. Тульчинский. — СПб.: Издательство "Лань", 2001. — 384 с.

10. Черба В.М. Механізми державного управління сферою культури в Україні: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02 / В.М. Черба; Акад. муніцип. упр. — К., 2015 — 20 с.

References:

1. Andreev, S.N. (2000), "Marketing in the nonprofit realm: Theoretical Aspect", Marketing v Rossii i za rubezhom, vol. 4, available at: http://www.i-u.ru/biblio/archive/andreyev_markvneksfere (Accessed 05 Feb 2017).

2. Druker, P.F. (2000), Zadachi menedzhmenta v XXI veke [Challenges of management in the XXI century], Izdatel'skiy dom "Vil'jams", Moscow, Russia.

3. Meskon, M. (2005), Osnovy menedzhmenta [Fundamentals of Management], Moscow, Russia.

4. Hr-ru (2017), "Motivation of staff. Ukrainian and international experience", available at: <http://www.hr-ua.com/articles/1514> (Accessed 05 Feb 2017).

5. Niemtsov, V.D. (2000), Menedzhment organizacij [Management of Organizations], TOV "UVPK", "EksOb", Kyiv, Ukraine.

6. Novatorov, V.E. (2000), Marketing v social'no-kul'turnoj sfere [Marketing in the socio-cultural sphere], Omich, Omsk, Russia.

7. Osypova, H.M. (2012), "Improving the state regulation of the social sphere", Ph.D. Thesis, Economy, Donets'kyj derzhavnyj universytet upravlinnia, Donetsk, Ukraine.

8. Stadnyk, V.V. (2003), Menedzhment [Management], Akademvydav, Kyiv, Ukraine.

9. Tul'chinskij, G.L. (2001), Menedzhment v sfere kul'tury [Management in sphere of culture], Izdatel'stvo "Lan", St.Petersburg, Russia.

10. Cherba, V.M. (2015), "Mechanisms of management in the sphere of culture in Ukraine", Ph.D. Thesis, Economy, Akademiia munitsypal'noho upravlinnia, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 26.01.2017 р.