

А. Д. Бородин,
аспірант кафедри менеджмента и администрирования,
Харьковская государственная академия культуры, г. Харьков

ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО- КУЛЬТУРНОЮ СФЕРОЮ

A. Borodin,
postgraduate student of the Department of management and administration
of the Kharkiv state Academy of culture, Kharkiv

PECULIARITIES OF ESTIMATION OF EFFECTIVENESS OF STATE MANAGEMENT OF THE SOCIO-CULTURAL SPHERE

У статті визначено особливості оцінки ефективності державного управління соціально-культурною сферою. З'ясовано, що ефективність державного управління соціально-культурною сферою повинна розглядатися з точки зору задоволеності суб'єктів, на яких спрямована соціальна політика держави і суб'єктів, що її реалізують.

In the article the features of estimation of efficiency of state management of the socio-cultural sphere. It was found that the efficiency of state management of social and cultural sphere should be considered from the point of view of satisfaction of the subjects, who are subjects of social policy of the state and the entities implementing it.

Ключові слова: державне управління, соціально-культурна сфера, оцінки ефективності державного управління, прийняття управлінських рішень, менеджер, соціальні зміни, фандрайзинг.

Key words: public administration, socio-cultural sphere, assess the effectiveness of governance, managerial decision-making, manager, social change, fundraising.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Перетворення системи державного і суспільного устрою України у XXI ст. супроводжується змінами, що відбуваються не тільки в правовій та економічній сферах, а також в соціально-культурній сфері. Це призвело до зростання динамізму розвитку суспільства та до появи і загострення низки соціально-економічних про-

блем, вирішення яких безпосередньо залежить від визначення ефективності державного управління соціально-культурною сферою. Держава в особі органів державної влади та місцевого самоврядування формує правове поле і механізми, які встановлюють правила забезпечення соціального захисту населення, підтримки незахищених верств населення, справедливого розподі-

лу доходів і зміцнення соціальної солідарності громадян та їх реального впливу на управління громадським і державним життям. Державні і муніципальні установи безпосередньо реалізують розроблену соціальну політику. В результаті певним чином проблемою є те, що органи державної влади одночасно створюють правові рамки, фінансові регулятори соціальної політики, реалізують її через установи, а також оцінюють ефективність реалізації управлінських рішень. Це і зумовило розгляд особливостей оцінки ефективності державного управління соціально-культурною сферою.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні аспекти оцінки ефективності державного управління соціальною сферою обґрунтовані в роботах таких вчених, як Л.К. Абрамов [1], Т.В. Азарова [1], О.І. Дачій [7], А.О. Дегтяр [2], О.А. Дегтяр [3], В.Б. Дзюндзюк [4], Э. Дюркгейм [5], О.О. Євсєєва [6], М.Х. Корецький [7], В.І. Куценко [8], Н. Луман [9], О.Ю. Оленіна [10], І.В. Петрова [11], Г. Саймон [12], Г. Хагурт [13] та інших авторів, які займалися аналізом соціально-економічних проблем. Разом із тим, чимало теоретичних і практичних питань саме оцінки ефективності державного управління соціально-культурною сферою залишаються недостатньо розкритими з точки зору комплексності та системності, що дає підстави стверджувати актуальність вивчення даного питання.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є визначення особливостей оцінки ефективності державного управління соціально-культурною сферою, а також надання пропозицій з удосконалення даного процесу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Поняття "ефективність державного управління соціально-культурною сферою" характеризується двома рисами: багатогранністю і абстрактністю. Багатогранність проявляється у великій кількості підходів до визначення сутності ефективності. Абстрактність полягає в інтерпретації ефективності державного управління соціально-культурною сферою безвідносно об'єкта і видів державного управління. На наш погляд, таке абстрактне формулювання сутності феномену ефективності поза контекстом його видів неправомірно, оскільки для визначення ефективності державного управління соціально-культурною сферою необхідне знання специфіки управління нею.

Якщо розглядати державне управління відповідно до позиції ліберального консерватизму, для якого характерно розуміння нерозривної єдності суспільства і держави, небезпеки їх протиставлення [4, с. 25], то у цьому випадку важливим є запобігання і регулювання соціальних конфліктів, досягнення мирного співіснування різних соціально-демографічних груп та підтримання соціальної стабільності суспільства. Формування стійкої соціальної системи — одна з головних складових ефективності діяльності органів державної влади. Тому соціальна політика, що реалізується державою повинна сприяти становленню і зміцненню громадянсь-

кого суспільства, що забезпечує формування соціального порядку в державі.

Для реалізації поставленого завдання державне управління має спиратися на результати вивчення громадської думки з проблем соціального захисту та забезпечення державою соціальних гарантій, що дає можливість визначити суспільні настрої різних верств населення в умовах трансформації соціальної сфери. Разом з тим фокус наукового інтересу повинен зміщуватися в бік аналізу сценаріїв розвитку суспільного життя для визначення базових принципів забезпечення стабільності і порядку в динамічно обновлюваному суспільстві [2, с. 52].

Повнота реалізації державних функцій в суспільних сферах забезпечує цілісність і єдність держави. Наприклад, матеріально-виробнича сфера забезпечує суспільну необхідність в організації виробництва споживаних благ. Соціально-культурна сфера, спираючись на соціальну інфраструктуру (медичні, освітні та культурні заклади та ін.), забезпечує суспільне відтворення, регулює споживчу поведінку соціальних суб'єктів і сприяє реалізації їх творчого потенціалу. Аналогічним способом можна розглядати функціональну взаємодію соціально-культурної сфери суспільства з політичною та духовною сферами. У підсумку ефективного виконання державних функцій дозволяє системі державного управління адекватно реагувати на запити (очікування) громадян, які проявляються, та сприяти їх задоволенню, тим самим досягати економічної, політичної, духовної та соціальної стабільності суспільства.

У цьому ракурсі економічні фактори стабільності працюють на підтримку достатнього рівня добробуту громадян; політичні — визначають соціально-оптимальний баланс різних груп інтересів; соціальні та духовні — орієнтують поведінку членів суспільства на цінності і норми існуючої системи. Звідси випливає, що соціальні та духовні фактори стабільності формують суспільні потреби та інтереси, політичні — комплюють і реалізують заходи щодо їх задоволення відповідно до рангу значимості, а економічні — виступають механізмом задоволення за допомогою реалізації державних рішень.

Таким чином, розглядати ефективність державного управління слід з позиції суспільних сфер, у першу чергу соціально-культурної сфери, оскільки такий підхід дозволяє, по-перше, проаналізувати ефективність діяльності органів державної влади. По-друге, дає можливість побачити соціальну сферу не тільки в рамках вивчення різних сторін її життєдіяльності, а й виявити зв'язки з іншими сферами життя суспільства. По-третє, оцінити процес і результат відтворення соціальних суб'єктів. По-четверте, дозволяє зрозуміти значущість кожного елемента соціально-культурної сфери, розкрити внутрішні механізми соціального життя людей, що має принципове значення для визначення ефективності державного управління.

У процесі оцінки ефективності державного управління соціально-культурною сферою особливу роль відіграють колективні уявлення, що виражають спосіб, яким група осмислює себе в своїх відносинах з органами державної влади. Так, на думку Е. Дюркгейма, щоб зрозуміти, яким чином суспільство уявляє собі саме себе і навколишній світ, необхідно розглядати сутність не

окремих індивідів, а суспільства. Символи, в яких воно осмислює себе, змінюються в залежності від того, що воно собою являє [5, с. 123]. Отже, сутність державного управління та його результативність відображаються, в кінцевому рахунку, на ступені задоволення інтересів соціальних груп і населення в цілому, окремих суб'єктів як членів цих груп. Винятком є адресна допомога, яка на практиці застосовується у випадках, які не мають масового характеру.

Призначення органів державної влади — захист суспільних інтересів і виконання соціальних зобов'язань, основними з яких є забезпечення сприятливих умов для життєдіяльності населення і підтримка незахищених соціальних груп. Рішення соціальних завдань, що стоять перед державною владою є складним процесом, тому що не має єдино вірного рішення: задоволення інтересів однієї соціальної групи пов'язане з утиском інтересів іншої групи, тобто виникає феномен ефективності по Парето. Крім цього, виникає необхідність позначення пріоритетів задоволення потреб, оскільки як зазначає Н. Луман, не доводиться розраховувати на те, що одні й ті ж потреби всіх людей стануть нагальними в один і той же час [9, с. 62].

У підсумку через обмеженість ресурсів державне управління вимушено утримувати частину потреб у стані очікування задоволення, а можливості задоволення розтягує у часі. Це пов'язано з тим, що в найкоротші терміни гарантувати всьому населенню не тільки задоволення комплексу потреб, але навіть забезпечення прожиткового мінімуму в повному обсязі практично неможливо.

Як показало наше дослідження і дані статистики, достатньо велика кількість людей не мають доходів, рівних навіть прожиткового мінімуму. В даному випадку правильний вибір, тобто ранжування проблем, які очікують рішення, за ступенем важливості і гостроти стає важливою умовою ефективності державного управління, і може бути здійснений тільки на підставі достовірної, своєчасної інформації. Ці дані допомагають побачити окремі уявлення про сьогоднішнє і майбутнє в суспільному контексті, і навпаки, спираючись на них органи державної влади створюють те, що буде мати цінність для населення.

Тобто узагальнюючи потрібно відзначити, що завданням державного управління є прийняття управлінських рішень з урахуванням уявлень соціальних груп, вивчених і розглянутих таким чином, щоб явно не порушити баланс інтересів.

Дійсно, прийняття управлінських рішень на державному рівні і, як наслідок, ефективність державного управління залежать від обліку альтернатив рішень, що визначають мету. Г. Саймон справедливо звертає увагу на те, що складність полягає в обмежених можливостях людського розуму, який нездатний взяти до уваги всі фактори, що впливають на вирішення проблеми. Отже, керівник не може сформулювати повний список альтернатив і вибрати єдино правильну [12, с. 41], тому в дійсності суб'єктом управління в ситуації класичного вибору приймається рішення, оптимальне в порівнянні з іншими. В реальних умовах державний службовець не в змозі перебрати всі альтернативи можливих рішень, та й не ставить перед собою такого завдання: при прий-

нятті рішень він керується адміністративними регламентами і діє в рамках нормативно-правових актів. Однак у багатьох випадках це призводить до виникнення непростого вибору: "приймати рішення, відповідне законності або ефективності?".

Тому сучасне державне управління висуває на перший план нову фігуру — висококваліфікованого керівника, здатного здійснювати управління фінансами, кадрами, маркетингом, приймати рішення. У зв'язку з цим обґрунтовано підвищену увагу зарубіжних і вітчизняних вчених до аналізу місця та ролі менеджерів у процесі забезпечення ефективності роботи в організаціях соціально-культурної сфери.

Менеджер, що працює в соціально-культурному секторі, повинен бути одночасно компетентним у своїй області, багатофункціональним як організатор. Аналізуючи специфіку його діяльності, Д. Хагурт виділяє три логічних акценти, сформульованих у формі можливих відповідей на наступні питання: Чого я хочу досягти і навіщо? Як я організую те, чого хочу досягти? Чи можу я досягти того, чого я хочу? Відповідь на перше питання допоможе, на думку дослідника, зрозуміти місію і стратегічні цілі менеджера, на другий — усвідомити організаційний аспект його діяльності, на третій — зрозуміти його організаційські здібності, ступінь інформованості й компетентності [13].

Сама постановка питань, звернених до менеджера, орієнтує його на певну послідовність організаційних дій, а зміст передбачуваних відповідей на останнє запитання носить характер тестування його потенційних можливостей. В результаті визначається домінанта дій менеджера, яка може бути представлена наступним чином: якщо на стадії визначення стратегії бізнесу він формує передумови для успішного менеджменту (всебічне врахування культурної і фінансової політики держави, міжнародних зв'язків, проведення маркетингу, пошук інновацій тощо), то на етапі реалізації менеджер повинен здійснити види діяльності, необхідні для росту організації.

Дана структурно-логічна схема звернена безпосередньо до менеджера, оскільки в умовах ринку йому доводиться сподіватися тільки на самого себе, тому, що успіх справи буде залежати від чіткого розуміння ним цілей та технології фандрайзингу — діяльності по залученню і акумулюванню фінансових коштів з різних джерел на реалізацію соціально-культурних програм і проектів. Фандрайзинг орієнтований на реалізацію окремих проектів, що не мають безпосередньої комерційної вигоди. У даній технології тісно переплітаються інтереси державних органів влади, ділового світу, громадськості, професійних співтовариств, можливості комерційної та некомерційної діяльності [3, с. 74]. В Україні розвиток фандрайзингової технології знаходиться ще в стадії становлення і розвитку.

Розглядаючи державне управління соціально-культурною сферою, необхідно мати на увазі, що за своєю суттю органи державної влади в більшості своїй процесно-орієнтовані. Основний вид їх діяльності — переговори і консультації з іншими структурними підрозділами, посадовими особами та безпосередньо з населенням, внаслідок чого великий обсяг виконаної роботи з управління соціальною сферою може не завершитися

кінцевим результатом, очікуваним населенням. У багатьох випадках позитивні переговори можуть привести навіть до негативних результатів. Крім цього, результати роботи органів державної влади часто не піддаються оцінці внаслідок багатосторонності їх діяльності: підсумок роботи будь-якого державного службовця є не індивідуальним, а колективним, причому між дією і результатом існує значний часовий лаг. У державних структурах посадова особа і структурний підрозділ не виступають самостійними одиницями, їх робота взаємопов'язана, і частку участі кожного виміряти практично неможливо. Кінцеві результати діяльності державних службовців мають синергетичний ефект, який проявляється в об'єднанні проміжних результатів роботи декількох органів державної влади. Більш того, часто ефективність роботи одного підрозділу безпосередньо залежить від іншого. Наприклад, результати діяльності відділу аналітики та планування є основою робіт багатьох інших підрозділів, що мають повноваження на прийняття рішень. При цьому його висока ефективність не стає запорукою ефективності роботи інших відділів. Іншими словами, ефективно працюючи окремі підрозділи не завжди сприяють зростанню ефективності роботи організації в цілому.

Для того, щоб знизити кількість негативних наслідків прийнятих державних рішень, забезпечити більшу передбачуваність результатів діяльності органів державної влади та відповідність результатів діяльності суб'єктів управління очікуванням населення, необхідно здійснювати постійний моніторинг соціальних змін, що відбуваються у суспільстві, і думки населення про ефективність діяльності органів державної влади.

Дослідження соціальних змін на макро-, мезо- і мікрорівнях дозволяє виявити їх вплив на мотиви і вибір індивідів, а також на те, як цей вибір здійснює зворотній вплив. Також дані дослідження дозволяють побачити, які результати державного управління викликають трансформації [6, с. 24].

Відстеження соціальних змін у структурі суспільства дозволяє аналізувати процеси виникнення і зростання нерівності серед населення, які безпосередньо впливають на рівень і якість життя населення, а значить, на його відтворення та рівень соціальної напруженості. В Україні в даному випадку спостерігається посилення нерівності в доходах і диференціація заробітної плати, яка не пов'язана з рівнем продуктивності праці і кваліфікацією працівників, а інтелектуальна праця в сфері освіти, охорони здоров'я, науки оплачується нижче, ніж некваліфікована праця в комерційному секторі.

Рівень відкритості органів державної влади можна оцінити за допомогою аналізу трансформацій, що відбуваються у взаєминах між державною владою та суспільством і т. д.

Необхідно зробити застереження, що органи державної влади повинні керуватися "свіжими" знаннями, не можна вирішувати проблеми і будувати стратегії, спираючись тільки на знання про минуле. Завданням державного управління стає недопущення рішень сьогоднішніх проблем на основі застарілої інформації про стан суспільства. Рішення та дії держслужбовців повинні відповідати вимогам нової реальності, з точки зору професійних знань, знань про інтереси населення та сту-

пень їх задоволеності. Перш за все це пов'язано з тим, що суспільство перебуває в постійному русі від минулого до майбутнього. Його справжнє — просто фаза між тим, що сталося, і тим, що станеться. У цьому мають місце, сліди минулого і потенційні паростки майбутнього. Природа суспільства така, що його попередні стадії причинно пов'язані з поточною, нинішньою фазою, а вона, в свою чергу, формує ґрунт для наступної [7, с. 31]. Тобто, вирішуючи проблеми, які вже існують, державне управління не знаходиться навіть у сучасному, воно повертається в минуле, відстаючи від реальності. Вирішуючи існуючі проблеми, можна сподіватися тільки на відновлення колишнього стану, а не на запобігання майбутніх проблем.

Якщо сучасний стан суспільства є сумою впливів минулих станів, то адекватне передбачення майбутнього дасть інструментарій для підвищення ефективності державного управління в сьогоденні.

Таким чином, дослідження соціальних змін дозволяють виявити взаємозв'язок і тенденції розвитку внутрішнього та зовнішнього середовищ державного управління, що перетворює їх на невід'ємний елемент оцінки ефективності діяльності органів державної влади. Також державне управління соціально-культурною сферою охоплює всі без винятку соціальні групи населення, від того, наскільки ефективно працюють органи державної влади, безпосередньо залежить життя кожної людини.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

На основі вищевикладеного можливо визначити ряд особливостей оцінки ефективності державного управління соціально-культурною сферою:

- соціальні зобов'язання державного управління припускають задоволення групових інтересів, а не індивідуальних;

- державне управління соціально-культурною сферою ускладнюється постійно зростаючими запитами населення до свого статусу і умов життєдіяльності, які виникають у зв'язку з постійною незадоволеністю своїм суспільним становищем;

- управлінські рішення органів державної влади найчастіше при відповідно законам суперечать критеріям ефективності;

- при забезпеченні інтересів однієї соціальної групи має місце утиск інтересів іншої — виникає ефективність по Поретто;

- процесуальне та інкрементальне уявлення рішень відкриває можливості для вивчення і оптимізації всіх стадій і аспектів вироблення, прийняття і реалізації рішень як складової частини системи політико-управлінських дій владного суб'єкта;

- при прийнятті рішень в органах державної влади щодо соціально-культурної сфери обов'язково повинні враховуватися результати моніторингу соціальних змін в суспільстві, що відображають рівень розвитку соціальної сфери, і оцінки населенням реалізації управлінських рішень;

- ефективне державне управління соціально-культурною сферою будується на основі діалогу між органами державної влади та суспільством, що досягається

за допомогою комунікації, яка дозволяє державі відстежувати і адекватно уявляти собі громадські інтереси, а населенню — контролювати, наскільки державна політика відповідає його очікуванням, впливати на державне управління даною сферою;

— результати державного управління соціально-культурною сферою в більшості випадків не мають речового втілення і багато в чому залежать від якості комунікацій всередині органів державної влади, тому що їх діяльність має комплексний характер, таким чином, оцінка ефективності державного управління даною сферою повинна виражатися не в оцінці роботи конкретного чиновника, а в оцінці соціальних проблем та їх параметрів.

Таким чином, ефективність державного управління соціально-культурною сферою повинна розглядатися з точки зору задоволеності суб'єктів, на яких спрямована соціальна політика держави і суб'єктів, що реалізують її.

Література:

1. Абрамов Л.К. Менеджмент у сфері культури / Л.К. Абрамов, Т.В. Азарова. — Кіровоград: ЦПТІ, 2000. — 88 с.
2. Дегтяр А.О. Прийняття державно-управлінських рішень у соціальній сфері: монографія / А.О. Дегтяр, О.А. Дегтяр. — Х.: Вид-во С.А.М., 2014. — 252 с.
3. Дегтяр О.А. Ефективність державного управління соціальною сферою / О.А. Дегтяр // Науковий журнал "Менеджер". Вісник Донецького державного університету управління. — 2012. — № 3 (61). — С. 73—77.
4. Дзюндзюк В.Б. Ефективність діяльності публічних організацій: монографія / В.Б. Дзюндзюк. — Х.: Вид-во ХарПІ УАДУ "Магістр", 2003. — 236 с.
5. Дюркгейм Э. Ценностные и "реальные" суждения. Социология, её предмет, метод, предназначение / Э. Дюркгейм. — [Пер. с фр. А.Б. Гофмана]. — М.: Канон, 1995. — 336 с.
6. Євсєєва О.О. Стратегічні напрями соціального розвитку, шляхи державного регулювання: монографія / О.О. Євсєєва. — К.: СПДФО Коваленко В.Ф., 2011. — 524 с.
7. Корецький М.Х. Стратегічне управління: навч. посіб. / М.Х. Корецький, А.О. Дегтяр, О.І. Дацій. — К.: Політехніка, 2009. — 240 с.
8. Куценко В.І. Соціальний вектор економічного розвитку: монограф. / В.І. Куценко. — К.: Наукова думка, 2010. — 735 с.
9. Луман Н. Власть / Н. Луман. — Пер. с нем. А.Ю. Антоновского. — М.: Праксис, 2013. — 256 с.
10. Оленіна О.Ю. Концепція підготовки менеджерів соціокультурної діяльності в умовах формування суспільства знань / О.Ю. Оленіна // Культура України. — 2013. — № 42. — С. 50—58.
11. Петрова І.В. Проектування у соціокультурній сфері: навч. посіб. / І.В. Петрова. — К.: КНУКіМ, 2007. — 372 с.
12. Саймон Г. Теория принятия решений в экономической теории и науке о поведении / Г. Саймон // Вехи экономической мысли. Теория потребительского поведения и спроса. / Под ред. В.М. Гальперина. — Т. 1. — СПб.: Экономическая школа, 2012. — С. 45—56.

13. Хагурт Г. Культурное предпринимательство. Введение в артменеджмент / Г. Хагурт. — СПб.: Питер, 2014. — 226 с.

References:

1. Abramov, L.K. (2013), Menedzhment u sferi kul'tury, [Management in the sphere of culture], TsPTI Publ., Kirovohrad, Ukraine, 88 p.
 2. Dyehtyar, A.O. Dyehtyar, O.A. (2014), Prynyattya derzhavno-upravlins'kykh rishen' u sotsial'niy sferi, [The adoption of the state-administrative decisions in the social sphere], S.A.M. Publ., Kharkiv, Ukraine, 252 p.
 3. Dyehtyar, O.A. (2012), Efektyvnist' derzhavnoho upravlinnya sotsial'noyu sferoyu, [The efficiency of state management of social sphere], Naukovyy zhurnal "Menedzher", Visnyk Donets'koho derzhavnoho universytetu upravlinnya — The scientific journal "Manager". Bulletin of Donetsk state University of management, vol. 3 (61), pp. 73—77.
 4. Dzyundzyuk, V.B. (2003), Efektyvnist' diyal'nosti publichnykh orhanizatsiy, [Efficiency of activity of public organizations], Kharkiv Regional Institute of Public Administration "Mahistr" Publ., Kharkiv, Ukraine, 236 p.
 5. Dyurkgeym, E. (1995), Tsennostnyie i "realnyie" suzhdeniya. Sotsiologiya, eyo predmet, metod, prednaznachenie, [Value and "real" judgments. Sociology, its subject, method, purpose], Kanon Publ., Moscow, Russia, 336 p.
 6. Yevsyeyeva, O.O. (2011), Stratehichni napryamy sotsial'noho rozvytku, shlyakhy derzhavnoho rehu-lyuvannya, [Strategic directions for social development, ways of state regulation], SPDFO Kovalenko V.F. Publ., Kyiv, Ukraine, 524 p.
 7. Korets'ky, M.Kh. Dehtyar, A.O. Datsiy, O.I. (2009), Stratehichne upravlinnya, [Strategic management], Politekhnik Publ., Kyiv, Ukraine, 240 p.
 8. Kutsenko, V.I. (2010), Sotsial'nyy vektor ekonomichnoho rozvytku, [The social vector of economic development], Naukova dumka Publ., Kyiv, Ukraine, 735 p.
 9. Luman, N. (2013), Vlast', [Power], Praksys Publ., Moscow, Russia, 256 p.
 10. Olenina, O. Yu. (2013), Kontseptsiya pidhotovky menedzheriv sotsiokul'turnoyi diyal'nosti v umovakh formuvannya suspil'stva znan', [The concept of training managers of sociocultural activity in the conditions of formation of knowledge society], Kul'tura Ukrayiny — Culture Of Ukraine, vol. 42, pp. 50—58.
 11. Petrova, I.V. (2007), Proektuvannya u sotsiokul'turniy sferi, [Designing sociocultural ones], KNUKiM Publ., Kyiv, Ukraine, 372 p.
 12. Saymon, G. (2012), Teoriya prinyatiya resheniy v ekonomicheskoy teorii i nauke o povedenii, [Decision theory in economics and the science of behavior], Ekonomicheskaya shkola Publ., Saint Petersburg, Russia, vol. 1, pp. 45—56.
 13. Hagurt, G. (2014), Kulturnoe predprinimatelstvo. Vvedenie v artmenedzhment, [Cultural Entrepreneurship. Introduction to the art management], Piter Publ., Saint Petersburg, Russia, 2014, 226 p.
- Стаття надійшла до редакції 15.03.2016 р.*