

УДК 379.8 (004.77)

## МИСТЕЦЬКІ ВИЩІ НАВЧАЛЬНІ ЗАКЛАДИ: СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ В РЕАЛІЯХ НОВИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВ

**Безгін**

**Олексій Ігорович**

кандидат мистецтвознавства, ректор КНУ театру, кіно і телебачення імені І. К. Карпенка-Карого, старший науковий співробітник Інституту культурології НАМ України

**Безгин**

**Алексей Игоревич**

кандидат искусствоведения, ректор КНУ театра, кино и телевидения имени И. К. Карпенко-Карого, старший научный сотрудник Института культурологии НАИ Украины

**Bezgin Oleksii**

Ph.D. in Art history, Member of the Academy of Arts of Ukraine, professor, leading research scientist of the Institute of culturology of the National Academy of Arts of Ukraine

**Успенська**

**Ольга Юрїївна**

зав. відділу аспірантури КНУ театру, кіно і телебачення імені І. К. Карпенка-Карого, молодший науковий співробітник Інституту культурології НАМ України

**Успенская**

**Ольга Юрьевна**

зав. отдела аспирантуры КНУ театра, кино и телевидения имени И. К. Карпенко-Карого, младший научный сотрудник Института культурологии НАИ Украины

**Uspenska Olha**

Research Assistant of the Institute of Culturology of the National Academy of Arts of Ukraine

© Олексій Безгін, Ольга Успенська, 2017

***Анотація.** У статті розглядаються можливі стратегічні напрямки розвитку мистецьких вищих навчальних закладів із урахуванням соціокультурних перетворень та економічних реалій сучасного суспільства.*

***Ключові слова:** культура і мистецтво, вища мистецька освіта, стратегія діяльності, мистецький вищий навчальний заклад, фінансування культури, позабюджетне фінансування.*

***Актуальність.** Суспільна актуалізація національної культури, її використання як для економічного розвитку України, так і для формування і популяризації привабливого іміджу країни за кордоном, неможлива без кваліфікованих фахівців у галузі культури і мистецтва. Вивчення проблем мистецької освіти як складової суспільної культури і культурної політики держави неминуче пов'язане з пошуками шляхів удосконалення діяльності мистецьких ВНЗ, підвищенням якості підготовки фахівців. Ці завдання неможливо здійснити без вирішення проблем організаційного розвитку. В умовах фінансування культури і мистецтва за залишковим принципом особливої актуальності набуває стратегічне планування діяльності ВНЗ, у тому числі мистецьких ВНЗ, що допомагає будувати політику навчального закладу відносно глобальних і локальних соціально-економічних викликів.*

***Метою** статті є дослідження можливих стратегічних напрямків розвитку мистецьких ВНЗ з урахуванням соціокультурних перетворень та економічних реалій сучасного суспільства.*

*Як відомо, стратегія розвитку культури і мистецтва повинна будуватися на чотирьох рівнях [2]. Перший рівень — це вироблення корпоративної стратегії (у даному випадку — всієї галузі культури). Другий рівень — це вироблення стратегії для установ, зайнятих в одній галузі діяльності, у даному випадку мистецьких вищих навчальних закладів (далі — ВНЗ), із урахуванням першого рівня, тобто стратегії галузі культури. Третій рівень — це вироблення стратегії для функціональних підрозділів, зайнятих забезпеченням одного з напрямів реалізації стратегії галузі. До цього рівня належить, наприклад, розробка стратегії диверсифікації (розширення сфер діяльності), маркетингу, забезпечення необхідного фінансування тощо. Четвертий рівень — лінійний. На*

ньому виробляється стратегія розвитку підрозділів, їхніх філій.

Призначення стратегічного планування в діяльності вищого навчального закладу має на меті здійснювати своєчасне врахування та оцінювання усіх внутрішніх і зовнішніх факторів, що забезпечують сприятливі умови для нормального функціонування та розвитку. Таке планування дозволить забезпечити високу конкурентоспроможність та досягти ВНЗ високих результатів діяльності в сучасних ринкових умовах. Правильно обрана, своєчасно скоригована стратегія є однією із запорок успішної діяльності ВНЗ. Кінцевим результатом стратегічного планування, як і будь-якої іншої функції менеджменту, є розроблені методи, прийняті конкретні управлінські рішення, а також затверджені певні показники діяльності. Стратегічне планування визначає, чого і коли прагне досягнути організація. Але для цього важливо знати, як реалізувати стратегію, тобто забезпечити ефективне оперативне (поточне) планування.

Мистецькі ВНЗ, хоча й знаходяться в інституційному плані в колі цілісної системи освіти, характеризуються власною моделлю, основою якої є духовне виховання через творчість, формування художньої форми світогляду, гуманістичних ціннісних орієнтацій особистостей, які вибудовують життєву позицію. Однією з сучасних тенденцій, властивих цій моделі, є індивідуалізація, спрямована на створення творчої атмосфери процесу навчання, появи емоційного переживання на різних етапах заняття, цікаве викладання матеріалу на сучасні злободенні проблеми, стимулювання творчої активності та проявів самовираження в художньо-творчій діяльності. Важливим стає саморозвиток особистості на засадах засвоєння національних і загальнолюдських цінностей. Ефективна діяльність викладача передбачає використання різновидів методичних естетико-педагогічних ситуацій, що активізують мотивацію збагачення естетико-художнього досвіду студентів.

Ця модель виходить із принципів Болонської декларації, в тексті якої зазначається: “Ми беремо на себе зобов’язання досягти окреслених цілей у межах своєї компетенції та поважати відмінності в культурі, мові, національних системах, а також автономію університетів із метою зміцнення європейської сфери вищої освіти, перш за все, на засадах рідної історії і культури” [3]. Ці принципи присутні

й у Довгостроковій стратегії розвитку української культури, де зазначено: “Мистецька освіта вимагає кардинального осучаснення як у різних секторах культури, так і в системі загальної освіти, враховуючи глибокі зміни, що відбулися в суспільстві, у розвитку технологій та у сфері культури і мистецтва. Саме навчання формує творця і виробника культурних продуктів та активного одержувача або споживача” [5].

Із цим положенням важко не погодитись, як і з тим, що культурно-мистецька освіта є центральним елементом культурної політики держави та основою культурного формування і творчої реалізації людини впродовж життя. Стратегія діяльності мистецького ВНЗ спрямована на запровадження нових форм освіти та знань, поліпшення професійної підготовки чи перепідготовки кадрів, удосконалення методичних та навчальних матеріалів, розвиток наукових досліджень та активізації міжнародного обміну вочевидь буде відповідати сучасним вимогам, але, як зазначено вище, з урахуванням деяких факторів, без яких неможлива діяльність і розвиток ВНЗ.

Якщо проаналізувати функціонування мистецьких ВНЗ після 2000 року, особливо в останні п’ять років, то очевидно, що більшість стратегічних рішень із управління були вимушеними і спрямованими на задоволення мінімальних запитів на утримання ВНЗ. Стратегічні зміни ще й до сьогодні обмежуються або адаптацією до економічної ситуації, або урядовими розпорядженнями.

Видатки на фінансування освіти з 7,4 % ВВП у 2010 році знизилися до 5,5 % ВВП у 2016 році [4], а вищої освіти в Україні знизилися з 3,5% ВВП у 2009 р. до 2,3% ВВП у 2016-му [11]. Можна лише дивуватися, що, незважаючи на істотне зменшення державного фінансування, за загальним відносним показником рівня видатків на вищу освіту Україна випереджає такі країни, як Великобританія, Нідерланди, Швеція, Ізраїль, Франція, Німеччина та багато інших країн, що посідають значно вищі місця за показником якості вищої освіти. Але цей показник не враховує рівень інфляції в країні і падіння курсу гривні. Тому експерти вважають, що на нинішньому етапі розвитку економіки України оптимальним є рівень державного фінансування вищої освіти не нижче 6 % ВВП. Такий рівень відповідатиме рівню країн-лідерів за якістю освіти і сприятиме побудові економіки, заснованої на знаннях [11].

Найважливішим напрямом державного регулювання доходів вузів є бюджетне фінансування, що реалізується за принципом, який історично склався, — від досягнутого рівня. При такому підході не береться до уваги очевидний взаємозв'язок розміру бюджетного фінансування з кількістю студентів, які навчаються на бюджетній основі. Це призводить до істотної диференціації об'єму бюджетного фінансування з розрахунку на одного студента, який навчається на бюджетній основі, що ставить вузи в нерівні економічні умови. До того ж об'єм бюджетного фінансування в об'єктивних обмеженнях бюджетних коштів обумовлює несумірність джерел фінансування з реальною потребою в ресурсах.

У частині державного регулювання витрат вищих освітніх установ слід зазначити, що для вузів Міністерством освіти і науки встановлені:

- високі вимоги до кваліфікаційного рівня професорсько-викладацького складу і його кількості;

- вимоги до площ (вони завищені за експертними оцінками), їх розміру з розрахунку на одного студента диференційовано для денної, вечірньої і заочної форм навчання, а також за спеціальностями;

- стандарти за кількістю годин аудиторного і позааудиторного навчального навантаження, диференційовані за формами навчання і спеціальностями;

- норми бібліотечного фонду — кількості навчальної літератури з розрахунку на одного студента з кожного предмету, що вивчається.

Перераховані регулятиви істотно впливають на витрати вузів і обумовлюють їх велике фінансове навантаження, що лише частково покривається з бюджетів різних рівнів у державних вузах. Недержавні вузи здійснюють ці витрати в повному об'ємі за рахунок власних доходів. Це обумовлює об'єктивну необхідність високої вартості навчання як у державних, так і в недержавних вищих освітніх установах.

Проблеми бюджетного фінансування, його розміру і порядку надання ВНЗ могли б вирішити за рахунок позабюджетних джерел. Основною формою поповнення позабюджетних матеріальних ресурсів для діяльності ВНЗ, в тому числі мистецьких ВНЗ, у сучасних умовах є освіта на платній основі. Проте, відповідно до Закону України “Про освіту”, для державних ВНЗ встановлені обмеження у спів-

відношенні студентів, які навчаються на бюджетній і комерційній основі, відповідно до яких число останніх (студентів, які навчаються на комерційній основі) не повинно перевищувати 50 % від кількості студентів-бюджетників. Іншою можливою формою є використання інфраструктури ВНЗ: здавання приміщень в оренду для отримання доходу, але це джерело жорстко регулюється державою, як і навчання студентів на платній основі. Отже, одна з найважливіших функцій фінансового менеджменту — генерування доходів — у цих умовах обмежена натуральними величинами (кількістю студентів) і, за умов дотримання ВНЗ цих обмежень, може розвиватися лише за рахунок вартісного чинника (збільшення вартості навчання одного студента) або за рахунок інших видів діяльності (здавання приміщень в оренду тощо).

Варто зазначити, що форма поповнення матеріальних ресурсів у навчанні на платній основі може бути успішною за умов не тільки платоспроможності населення, а й структурованим платоспроможним попитом на випускників, які оволоділи визначеними професійною майстерністю. Мистецька освіта має можливість розвиватися здебільшого в тих напрямках, на які існує попит у суспільстві, що відповідає загальноєвропейським тенденціям, де в останні роки активно розвиваються культурні індустрії, а культура тісно переплітається з іншими видами соціально-економічної діяльності. Окрім того, коли мова йде про стратегію управління ВНЗ, в тому числі й мистецькими ВНЗ, то потрібне існування ринку, на якому ця стратегія реалізується. На жаль, в Україні сьогодні існує тільки ринок абітурієнтів, але й на цьому ринку дії ВНЗ важко назвати стратегічними. Для багатьох мистецьких ВНЗ на першому місці стоїть не питання поліпшення навчальних програм, а питання складу ціни на освітні послуги або відкриття програм, що задовольняли би платоспроможний попит, а це породжує проблему розпізнавання якості цих програм.

Відзначимо, що сучасні ВНЗ — це великі господарські структури з розгалуженою мережею і диверсифікованою діяльністю, а також із великим фінансовим оборотом, що поєднується з хронічною нестачею фінансування. Фінансовий менеджмент у ВНЗ багато в чому зведений до адміністрування в рамках прийнятих і затверджених кошторисів доходів і витрат. Розробка ж кошторисів проводиться, як правило, від досягнутого рівня з корегуванням

на майбутні зміни поточного характеру. Внаслідок обмеженої аналітики, зведеної до зіставлення планових і фактичних показників, корегування кошторисів доходів і витрат у частині оптимізації бюджетної внутрішньої політики не відбувається. А за відсутністю фінансової стратегії, багато в чому обумовленою залежністю ВНЗ від державної політики в галузі освіти, декларуванням змін і обмеженими фінансовими можливостями для їх практичної реалізації, корегування поточних програм з урахуванням довгострокової перспективи у ВНЗ не відбувається. Також підтримка технічного і кадрового потенціалу для більшості вищих навчальних закладів здійснюється за рахунок державних дотацій і пільг із оподаткування, цільового фінансування програм і замовлень. У зв'язку з цим актуальним стає завдання розробки ефективних систем планування, розподілу й обліку виділених бюджетних коштів для підтримки вищих навчальних закладів. Основними вимогами до таких систем є гнучкість, можливість побудови і змінювання відповідно до економічних вимог.

Недолік фінансування освіти в Україні, в тому числі й мистецької освіти, суттєво впливає на її розвиток. Головною проблемою для ВНЗ стає залучення коштів, що дозволить діяти в умовах нестачі матеріальних ресурсів, оскільки суворі реалії ринкової економіки ніколи не сприяють мати бюджети, що можуть задовольнити очікування в сфері культури загалом, а також мистецької освіти зокрема. При цьому, окрім розробки стратегії залучення коштів, важливим стає вдосконалення правової бази та механізмів фінансування освітньої і культурної діяльності.

Складність правового регулювання фінансування витрат на культуру і мистецтво полягає не лише в об'єктивних причинах, пов'язаних із загальним становищем у країні, а й у специфіці самої галузі культури. З одного боку, культура не може існувати без свободи творчості, і тому одне з найважливіших завдань правового забезпечення культурної сфери — це гарантування та забезпечення творчих свобод (свободи художньої творчості, свободи слова, свободи друку тощо). З іншого боку, в умовах класичного ринкового господарювання значна частина організацій культурно-мистецької сфери є економічно неприбутковою, але суспільно необхідною. З цього випливає, що суспільство (держава), зацікавлене в існуванні та розвитку культури, по-

винне створити такий правовий простір, у якому культура зможе існувати, навіть залишаючись економічно неприбутковою.

У сучасних економічних умовах мистецькі ВНЗ, як і заклади культури, змушені додатково самостійно займатися пошуком засобів до існування, мати, так би мовити, побічну “кишеню”, з якої можна за необхідності брати гроші.

Відомо, що за кордоном існує спеціальна сфера діяльності — фандрейзинг (fundraising) (з англ. — “збирання”, “добування” грошових коштів для некомерційного сектора). І хоча саме цей термін уже досить міцно увійшов до нашого лексикону, функція фандрейзингу всеж нова як для закладів культури, так і для ВНЗ України. Проте вже можна говорити про спроби створення багатоканальної системи фінансування, що передбачає залучення коштів із найрізноманітніших джерел для забезпечення діяльності установи. Фандрейзинг є сьогодні найбільш актуальним і ефективним засобом збирання коштів для організацій мистецтва та навчальних закладів у більшості розвинутих країн, і його значення продовжує зростати. Зарубіжний досвід свідчить, що недержавне джерело фінансування зменшує залежність від нестабільного економічного стану країни [8]. Це не означає, що необхідно повністю відмовитись від бюджетного фінансування, але воно, як правило, завжди набагато менше від запланованих видатків закладу культури або ВНЗ, і якщо заклад культури мусить скорочувати виробничі витрати за рахунок якості творчої діяльності, то ВНЗ не має можливості оновити матеріальну базу навчання, підвищити кадровий та інформаційний потенціал, що в підсумку знижує якість підготовки майбутнього фахівця. Тому при скороченні державного фінансування потрібно шукати інші шляхи залучення коштів для виконання їх місії і стратегічних цілей. Наприклад, в університеті штату Іллінойс США, що знаходиться в Чикаго і позиціонує себе як “державний”, де навчається приблизно 29 000 студентів, “державне”, тобто федеральне фінансування, складає близько 9% бюджету, а решту складає оплата за навчання і пожертви, сума яких вражає: це понад 2 млрд. доларів [13].

Приватному Пратт університеті (район Бруклін, Нью Йорк), відомому програмами з архітектури, інтер'єру та промислового дизайну, в якому навчається 3076 студентів, уряд надає трохи біль-

ше 3 млн. доларів, а внески і гранти складають 16 480 234 доларів. Якщо ж врахувати плату за навчання та інші надходження, то загальний річний бюджет складає 230 848 565 млн. доларів. Таким чином, “державне” фінансування становить приблизно 0,01 % загального бюджету [12]. Варто зазначити, що державне фінансування ВНЗ отримують незалежно від форми власності.

В останнє десятиріччя роль фандрейзингу як джерела фінансування закладів культури і навчальних закладів стрімко зростає у зв'язку з тенденціями скорочення витрат державного бюджету на галузі культури і освіти. Ще 15 років тому ані саме поняття фандрейзингу, ані пов'язані з ним дії, не були відомі в Україні, та й сьогодні, незважаючи на значний прогрес та окремі успішні дослідження в цьому напрямку, організації культури ще недостатньо ознайомлені з принципами фандрейзингу, не мають достатніх теоретичних знань і практичних навичок його проведення. Пошук додаткових ресурсів — фандрейзинг — став одним із важливих завдань менеджерів у сфері культури. Вивченню цього напрямку знань та застосуванню його в сучасних економічних умовах України присвячені праці як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників [1, 6, 7, 9].

ВНЗ, у тому числі мистецькі, як і заклади культури окрім державного фінансування можуть шляхом фандрейзингу отримувати кошти від благодійних організацій і фондів, також і міжнародних, від комерційних організацій та приватних осіб. При цьому потрібно чітко розрізняти засоби отримання коштів, що обумовлює стратегію встановлення зв'язків із потенційним джерелом коштів. Адже залежно від засобу отримання коштів, такого, як “спонсорство”, або “добродійність”, “меценатство”, стратегія дій і прийняття рішень буде різною. Якщо добродійність означає добровільну безкорисливу й безповоротну матеріальну допомогу, а меценатство передбачає окрім цього ще й активну особисту участь у добродійних акціях, що проводяться з просвітницькою метою, то природа спонсорства лежить зовсім в іншій площині. Спонсорство характеризується як вид економічної угоди між надавачем коштів і одержувачем, у процесі якої “відбувається обмін грошових коштів, товарів, послуг, робіт на можливості розміщення реклами, проведення PR-заходів, стимулювання збуту та ін.” [9, 85].

Однак залучити фінансові кошти, особливо в умовах ринкової економіки, вкрай важко. З одного боку, недосконалість чинної правової бази відносно благодійництва обмежує можливості як для комерційної організації, яка надає кошти, так і для закладу культури або мистецького ВНЗ, яке хоче їх отримати. З іншого боку, однією з умов залучення коштів є підвищення обґрунтованості економіко-організаційних, нормативно-правових і фінансово-кредитних рішень, що забезпечують розробку стратегії інвестування культурних установ, раціоналізацію взаємодії окремих учасників інвестиційного процесу. Вирішальною умовою успішності залучення коштів часто стає для ВНЗ його репутація, або рейтинг. Рейтинг як елемент маркетингу у сфері вищої освіти починає відігравати роль інструменту ефективної політики на ринку освітніх послуг, стає невід'ємною частиною менеджменту. Для мистецьких ВНЗ творчі досягнення випускників та педагогів, встановлення міжнародних зв'язків, участь у міжнародних фестивалях, майстер-класах, інших міжнародних заходах — сприяють підвищенню рейтингу ВНЗ та його розвитку.

Залучення додаткових коштів для виконання місії мистецьким ВНЗ може набувати різноманітних форм. Це може бути одноразова акція, здійснювана в короткий термін, якщо виконуваний проект є короткотерміновим, або довготермінова підтримка, особливо коли вирішення проблеми вимагає спеціальних підготовчих дій, наприклад, закупівлі спеціальної апаратури або виконання ремонтних робіт.

Як приклад успішного фандрейзингу Київського національного університету театру, кіно і телебачення імені І. К. Карпенка-Карого можна розглянути організацію і проведення університетом, починаючи з 2008 року, Міжнародного фестивалю театральних шкіл “Натхнення”. Реалізація задуму стала можливою не тільки завдяки державній підтримці з боку Міністерства культури України, а й завдяки добродійним коштам, наданим компанією “ІНТЕКО holding”, яка після успішно проведеної фандрейзингової кампанії стала на довгий час партнером і меценатом університету. Участь у фестивалі брали від 14 до 20 театральних шкіл світу, таких, як Театральний факультет Веракрузького університету (Мексика), Литовська Академія музики та театру, Університет театру та кіно імені Шота Руставелі (Грузія), Центральна Академія драми міста Пекін (Китай) тощо.

Сучасний менеджмент у галузі культури і мистецтва розгортається як широка комплексна діяльність: практично-організаційна, управлінська, соціологічна, методична, експертна, фінансово-економічна. Відповідно до вимог часу ця діяльність стає все масштабнішою за охопленням і синтезованою за галуззю знань. Мистецькі ВНЗ, як і решта закладів культури, повинні активно займатися діяльністю з залучення додаткових джерел фінансування, що передбачає використання таких інструментів, як бізнес-планування, маркетингові дослідження існуючого ринку потенційних інвесторів, інформування останніх про наявні пільги у випадку співпраці, реклама через ЗМІ, вигідних позицій співробітництва і т. д.

Економічні умови змушують ВНЗ шукати засоби взаємодії з реальним сектором економіки. У розвинених країнах використовуються такі стратегічні моделі взаємодії ВНЗ та бізнесу, як участь у кластерах, створення підрозділів ВНЗ на базі підприємств чи фірм. Для мистецьких ВНЗ пошуки засобів взаємодії з реальним сектором економіки мають суттєві відмінності та є ще малодослідженим напрямом. Потрібно також враховувати, що цілі ВНЗ збігаються з цілями суспільства в цілому, а не з цілями окремих корпорацій, які більш переймаються отриманням прибутку сьогодні і не зацікавлені в довгострокових інвестиціях.

Одним із таких засобів взаємодії для мистецьких ВНЗ вочевидь є більш тісна співпраця з театрами, концертними організаціями тощо, що може мати різні юридичні форми та може вирішити комплекс проблем, пов'язаних із недостатнім розвитком матеріально-технічної бази мистецьких ВНЗ.

Такий вид залучення коштів для ВНЗ, як благодійність, теж знаходиться у зародковому стані та потребує розуміння й стимулювання державою (на законодавчому рівні) і суспільством на рівні підтримки та розуміння вкладень у суспільне благо, її схвалення та популяризацію. Адже, навіть за умови прийняття закону про меценатство, який ще й досі не прийнятий в Україні, необхідно буде проводити у суспільстві та серед потенційних меценатів просвітницьку діяльність, що роз'яснювала би як фінансові вигоди благодійництва, так і суспільну значущість таких внесків. Як наочний приклад благодійності такого виду можна привести пожертву

засновника фірми "Nike" Філіппа Найта, який передав на розвиток Стенфордському університету 400 млн. доларів [10].

Характерною особливістю кадрової стратегії мистецьких ВНЗ була традиційна підтримка мистецько-педагогічних шкіл, що відтворювалися за рахунок кращих випускників, які переймали методики майстрів. Тенденції сучасності передбачають міжнародний обмін викладачів, проведення семінарів, майстер-класів і циклів лекцій. Це дає можливість мистецьким ВНЗ обмінюватись досвідом, залучати видатних майстрів і педагогів мистецької галузі. Але ця тенденція теж буде перебувати у зародковому стані, поки існуватиме нестача ресурсів для виходу ВНЗ на зовнішній ринок і будуть відсутні стимули для підвищення якості як навчання, так і відповідно кадрового складу викладачів.

**Висновки.** Критичний стан сучасної культури багато в чому пояснюється можливостями системи бюджетного фінансування, що, в свою чергу, обумовлює так званий залишковий принцип виділення державою коштів для забезпечення її культурного розвитку. Накопичені за час економічного спаду проблеми в сфері культури значно перевищують можливості держави в їх вирішенні. В ринкових умовах функція фінансового забезпечення вищої освіти, в тому числі вищої мистецької освіти, зазнає змін: відбувається диверсифікація джерел її фінансування, спостерігається зменшення державної частки в загальному обсязі фінансових ресурсів із одночасним зростанням участі приватних ресурсів. Розвиток мистецьких ВНЗ також багато в чому ускладнюється відсутністю науково обґрунтованої стратегії залучення позабюджетних фінансових ресурсів та недосконалою правовою базою для фінансування освітньої і культурної діяльності.

Стратегічне планування для мистецького вищого навчального закладу має на меті здійснювати своєчасне врахування та оцінювання усіх внутрішніх та зовнішніх факторів, що забезпечують сприятливі умови для нормального функціонування та розвитку. Таке планування дозволить забезпечити високу конкурентоспроможність та досягти навчальним закладом високих результатів діяльності в сучасних ринкових умовах.

## Література / References:

1. *Безгін І. Д.* Мистецтво і ринок : Нариси / І. Д. Безгін. — К.: ВВП “Компас”, 2005. — 544 с.
2. *Боумен К.* Основы стратегического менеджмента. — М.: ЮНИТИ, 1997. — 175 с.
3. Болонська декларація. — [Ел.]. — Доступний з: <http://www.molod.sumy.ua/korysna-informatsiia/bolonskyi-protse/item/85-bolonska-deklaraciya.html>
4. Видатки бюджету. — [Ел. ресурс]. — Доступний з: <http://cost.ua/budget/expenditure/>.
5. Довгострокова стратегія розвитку української культури — стратегія реформ / КМУ; Розпорядження. — [Електронний ресурс]. — Доступний з: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/119-2016-%D1%80>.
6. *Дымникова А.* Управление культурой в рыночной экономике / А. Дымникова. — С.-Пб.: СПбГУЭФ, 2001. — 184 с.
7. *Игнатъева Е.* Внебюджетные источники финансирования культуры: понятия, состояние, перспективы / Е. Игнатъева // Арт-фандрайзинг: Сб. науч. тр. / [под ред. И. Хангельдиевой]. — М.: МУМ, 2002. — С. 15–20.
8. *Кольбер Ф.* Маркетинг у сфері культури та мистецтв / Ф. Кольбер, Ж. Нантель, С. Білодо, Дж. Деніс Річ; [пер. з англ. за наук. ред. І. Д. Безгіна]. — Львів: Кальварія. — 2004. — 240 с.
9. Матеріальна підтримка культурних проєктів: світовий досвід та можливості застосування в Україні / [О. Безгін, А. Бернадська, Л. Берунова та ін.]. — К.: Інститут культурології Національної академії мистецтв України, 2010. — 192 с.
10. *Перемитин Г.* /РБК — [Ел. ресурс]. — Доступний з: [http://www.rbc.ru/business/24/02/2016/56cd8dbd9a79472614c289b5?utm\\_source=pushs](http://www.rbc.ru/business/24/02/2016/56cd8dbd9a79472614c289b5?utm_source=pushs).
11. Фінансування освіти. — [Електронний ресурс]. — Доступний з: [http://gazeta.dt.ua/finances/finansuvannya-osviti-skilki-komu-i-yak-\\_html](http://gazeta.dt.ua/finances/finansuvannya-osviti-skilki-komu-i-yak-_html)
12. Pratt Institute, Brooklyn, NY. — [Ел. ресурс]. — Доступний з: <http://www.guidestar.org/search>.
13. University of Illinois at Chicago. — [Ел. ресурс]. — Доступний з: [https://en.wikipedia.org/wiki/University\\_of\\_Illinois\\_at\\_Chicago](https://en.wikipedia.org/wiki/University_of_Illinois_at_Chicago).
1. *Bezgin I. D.* Mystetctvo i rynok: narysy / I.D. Bezgin. — K.: VVP “Kompas”, 2005. — 544 s.
2. Bowman Cliff. The essence of Strategic Management. — M.: UNITI, 1997. — 175 s.
3. The Bologna Declaration. — <http://www.molod.sumy.ua/korysna-informatsiia/bolonskyi-protse/item/85-bolonska-deklaraciya.html>
4. Vydatky budgetu. — <http://cost.ua/budget/expenditure/>.
5. Dovgostrokova strategija rozvytku ukrainskoi kultury — strategija reform / KМУ; rozporjadjennya. — <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/119-2016-%D1%80>.
6. *Dymnikova A.* Upravlenie kulturoi v rynochnoi ekonomike / A. Dymnikova. — S.-Pb.: SPbGUЭФ, 2001. — 184 s.
7. *Ignateva E.* Vnebudgetnye istotchniki phinansirovaniya kultury: ponyatiya, sostoyanie, perspektivy / E. Ignateva // Art-fundraising : Sb. nauk. tr. / [pod red. I. Hangeldievoi]. — M.: MUM, 2002. — S. 15–20.
8. *Colbert F.* Marketing Culture and the Arts / F. Colbert, J. Nantel, S. Bilodeau, J. Dennis Rich; [per. z ang. za nauk. red. I. D. Bezgina]. — Lviv: Kalvariya. — 2004. — 240 s.
9. Materialna pidtrymka kulturnykh proektiv: svitovyi dosvid ta moglyvosti zastosuvannya v Ukraine / [O. Bezgin, A. Bernadska, L. Berunova ta in.]. — K.: Instytut kulturologii Natchionalnoi akademii mystetctv Ukrainy, 2010. — 192 s.
10. Peremytin G. / RBK — [http://www.rbc.ru/business/24/02/2016/56cd8dbd9a79472614c289b5?utm\\_source=pushs](http://www.rbc.ru/business/24/02/2016/56cd8dbd9a79472614c289b5?utm_source=pushs).
11. Finansuvannya osvity. — [http://gazeta.dt.ua/finances/finansuvannya-osviti-skilki-komu-i-yak-\\_html](http://gazeta.dt.ua/finances/finansuvannya-osviti-skilki-komu-i-yak-_html)
12. Pratt Institute, Brooklyn, NY. — <http://www.guidestar.org/search>.
13. University of Illinois at Chicago. — [https://en.wikipedia.org/wiki/University\\_of\\_Illinois\\_at\\_Chicago](https://en.wikipedia.org/wiki/University_of_Illinois_at_Chicago).

**Безгін Алексей Игоревич, Успенская Ольга Юрьевна**

### Искусствоведческие высшие учебные заведения: стратегия развития в реальностях новых экономических условий

**Аннотация.** В статье рассматриваются возможные стратегические направления развития высших художественных учебных заведений с учетом социокультурных преобразований и экономических реалий современного украинского общества.

**Ключевые слова:** культура и искусство, высшее художественное образование, стратегия деятельности, художественное высшее учебное заведение, финансирование культуры, внебюджетное финансирование.

**Bezgin Oleksii, Uspenska Olha**

### Arts Universities: Development Strategy in the Realities of New Economic Conditions

**Summary.** Using culture and arts for social and economic development, and building a positive image of Ukraine abroad requires highly qualified workforce. Educating such workforce becomes an important priority of the national cultural policy. Fulfilment of this priority necessitates improvements in arts education, in particular, in the system of financial support of institutions of higher education that prepare workforce for culture and arts.

This article discusses the challenges of strategic planning in arts institutions in the current socio-cultural and economic context.

Strategic planning typically involves careful assessment and consideration of all internal and external factors that affect the institution. A strategy that takes into account all existing opportunities help to ensure the institution's competitiveness, organizational growth, and academic success.

*It is noted in the article that insufficient funding hinders the development of arts education institutions in Ukraine. Financial instability has a negative effect on the academic process, extracurricular activities, and organizational resources. Therefore, strategic planning at national arts education institutions disproportionately focuses on financial issues and fundraising. At the same time, fundraising activities are affected by the absence of supportive regulations and legal mechanisms.*

*The article explores fundraising strategies employed by arts institutions in Ukraine and abroad. One of the examples discussed in the article is a fundraising campaign implemented by I. K. Karpenko-Karyi Kyiv National University of theatre, cinema and television in support of the International festival of arts schools. The experience of the University in attracting funds from private sources proves that successful fundraising depends not only on careful planning, but also on the institution's good reputation and positive social image. Conclusion of the article is the suggestion that funding of arts institutions in Ukraine has become more diversified: while a portion of state funding is decreasing, funding from private sources is increasing.*

**Key words:** *culture and art, higher art education, activity strategy, art higher education institution, culture financing, extra-budgetary financing.*