

ШЛЯХИ РЕФОРМУВАННЯ ТЕАТРАЛЬНОЇ СФЕРИ НА ПРИКЛАДІ ХАРКІВСЬКОГО РЕГІОНУ

Яшкіна О.М., магістрант

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

У статті висвітлено тему управління театральною діяльністю на регіональному рівні, а саме – Харківського регіону, основні проблеми, а також визначено деякі основні шляхи усунення цих проблем. Проведено порівняльний аналіз розвитку театральної діяльності між Польщею та Україною загалом, а також Харківських регіоном і польськими воєводствами. Проаналізовано програми та стратегії розвитку на місцевому та державному рівнях.

Ключові слова: регіональна культурна політика, реформування театральної сфери, тенденції розвитку культури, європейський досвід, регіональні програми розвитку.

Постановка проблеми. В умовах надзвичайно важкої нестабільної ситуації, що склалась в Україні, важливим є підтримка розвитку культури. Соціальні, економічні, політичні перетворення, що відбуваються в українському суспільстві, вимагають розробки та впорядкування нових форм суспільних відносин, нової гуманітарної політики. За цих обставин найважливішим є збереження національно-культурної самобутності та культурно ідентичності.

На думку, наприклад, В. Карлової: «Світовий досвід переконливо свідчить, що ті держави, які в найскладніші кризові періоди свого розвитку проводили зважену, послідовну політику у сфері культури, в найкоротші терміни, з мінімальними витратами досягали значних успіхів у проведенні економічних, політичних, соціальних реформ (наприклад, свого часу Японія, Німеччина) і швидко піднімалися до рівня високорозвинених країн. І, навпаки, недбайливе ставлення до культури прирікає суспільство на жалюгідне існування і відставання від цивілізованого світу»[12].

Для вироблення ефективної моделі діяльності культури необхідне цільове використання матеріально-технічної бази, бюджетних коштів, залучення додаткових ресурсів, тому необхідною є переорієнтація напрямків розвитку всієї галузі культури і пошук шляхів її реформування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема реформування культурної сфери на регіональному рівні розглядається в працях вітчизняних та закордонних учених. Зокрема, проблемні питання розвитку культури, які гальмують сталий розвиток суспільства, консолідацію нації, освітлені у працях Гош О., Карлової В., Пахлової С.Є., Полозенко Д., Шекової Є.Л. Рекомендації щодо вдосконалення державної політики у сфері вітчизняної культури запропонував Валевський О.Л. Незважаючи на вищезазначене, рекомендації щодо подолання цієї проблеми на регіональному рівні, в тому числі театральної сфери, не були запропоновані, що обумовлює актуальність вибраної теми досліджень.

Метою статті є виявлення основних проблем сфери театального мистецтва на рівні Харківського регіону та визначення шляхів їх вирішення.

Основні результати дослідження. На сучасному етапі труднощі та прорахунки щодо втілення соціально-економічних та політичних перетворень, недоліки у вирішенні багатьох проблем суспільного життя полягають не тільки в тому, що реформи є недостатньо розробленими чи не відповідають потребам як окремої людини, так і всього суспільства, а й у тому, що для їх успішної реалізації українському суспільству поки що не вистачає сформованої системи відповідних світоглядно-ціннісних орієнтацій, зрілої національної свідомості, які формуються передусім завдяки державній політиці у сфері культури й виступають головними чинниками економічного, політичного і взагалі духовного відродження України. Саме театральна діяльність орієнтована на процес формування системи духовних та моральних цінностей, надбань, виховання поколінь, тому для успішного перебігу цього процесу, його необхідно постійно підтримувати та корегувати завдяки культурним перетворенням.

У світовій науковій літературі важливість теми кризи моральної та духовної сфер відносять до п'ятірки найбільш глобальних проблем людства [10], тому розвиток театральної сфери, що формує моральну та духовну систему в людини, є важливим та нагальним питанням.

Проблеми розвитку театральної сфери в Україні лежать не в одній площині. Першою є система статистичних даних. В порівнянні з даними Європейського союзу, наприклад, Польщі, показники Державної служби статистики не є такими комплексними та варіативними. Так, дані, що представлені в таблиці 1, входять до щорічного статистичного бюлетеня Польщі.

Таблиця 1. Порівняння показників театральної діяльності в Польщі і в Україні

№ п/п	Показники в Польщі	Наявність в Україні
1	Кількість театрів в розрізі трьох рівнів адміністративно-територіального устрою	Показник наявний в статистичній звітності України
2	Кількість місць в театрі в розрізі трьох рівнів адміністративно-територіального устрою	Показник наявний в статистичній звітності України
3	Кількість вистав в розрізі двох рівнів адміністративно-територіального устрою за категоріями: у власному регіоні (на власній сцені та інших сценах), в іншому регіоні, участь в фестивалях.	Дані щодо участі в фестивалях та діяльності театрів в інших областях відсутні в статистичній звітності України
4	Кількість глядачів: в регіоні (на власній сцені і інших сценах), у чужому регіоні, на фестивалях.	Дані щодо участі кількості глядачів в інших регіонах на виставах театрів і на фестивалях відсутні в статистичній звітності України
5	Кількість театрів за видами жанру в регіональному розрізі і в цілому	Показник наявний в статистичній звітності України
6	Репертуар театрів за жанрами в регіональному розрізі і в цілому	Дані щодо репертуару театрів за жанрами в регіональному розрізі і в цілому відсутні в статистичній звітності України
7	Кількість вистав та концертів в театрах за жанрами в регіональному розрізі та в цілому на власній сцені та інших сценах і в цілому	Дані щодо кількості вистав та концертів в театрах за жанрами відсутні в статистичній звітності. Натомість, присутні дані кількості вистав за часом: ранкові та вечірні
8	Видавнича діяльність у театрі: кількість роздрукованих афіш, програм, щорічники, серії книг та наклад в регіональному розрізі та в цілому	Дані щодо видавничої звітності в театрі відсутні в статистичній звітності України
9	Кількість інших форм діяльності, що була проведена театрами: зустрічі, читка лекцій, концерти, конкурси, фестивалі, семінари, відкриті події, заняття, наукові симпозиуми, сесії, семінари в регіональному розрізі та в цілому	Дані щодо кількості інших форм діяльності, що була проведена театрами відсутні в статистичній звітності України
10	Кількість учасників інших форм діяльності, що була проведена театрами: зустрічі, читка лекцій, концерти, конкурси, фестивалі, семінари, відкриті події, заняття, наукові симпозиуми, сесії, семінари в регіональному розрізі і в цілому, загалом та циклічно.	Дані щодо кількості учасників інших форм діяльності, що була проведена театрами відсутні в статистичній звітності України
11	Кількість вистав за жанрами закордонних театрів в регіонах та в цілому	Дані щодо кількості вистав за жанрами закордонних театрів в регіонах та в цілому відсутні в статистичній звітності
12	Кількість глядачів за жанрами закордонних театрів в регіонах та в цілому	Дані щодо кількості вистав за жанрами закордонних театрів в регіонах та в цілому відсутні в статистичній звітності України
13	Діяльність комерційних видовищних установ	Дані щодо діяльності комерційних видовищних установ відсутні в статистичній звітності України

№ п/п	Показники в Польщі	Наявність в Україні
14	Кількість людей на одне місце в театрах за жанрами театрів	Дані щодо кількості людей на одне місце в театрах за жанрами театрів присутній в статистичній звітності України
15	Кількість місць на 1000 людей	Дані щодо кількості місць на 1000 людей присутній в статистичній звітності України
16	Кількість глядачів на 100 осіб	Дані щодо кількості місць на 1000 людей присутні в статистичній звітності України
17	Діяльність за кордоном театрів за країнами та жанрами театрів	Дані щодо діяльності театрів за кордоном за країнами та жанрами відсутні в статистичній звітності України
18	Кількість зіграних вистав театрами за кордоном в регіональному розрізі за жанрами театрів	Дані щодо кількості зіграних вистав театрами за кордоном в регіональному розрізі за жанрами театрів відсутні в статистичній звітності України

Як видно з табл. 1, система показників в Польщі та Україні дуже схожа, але в Україні мало представлена діяльність за жанрами театрів та вистав, в Польщі – навпаки, майже вся інформація представлена по жанрово, що дає змогу відслідковувати побажання та смаки глядачів і можливість маркетингового планування діяльності театральних установ та загальних тенденцій. Відсутність даних щодо видавничої діяльності, що міг би допомогти відслідкувати вплив інформаційної політики театрів на їх розвиток, також відсутня інформація щодо проведення інших заходів, крім вистав, театрами, що також грає важливу роль у формуванні іміджу театру, його громадської діяльності, і навіть освітньої-просвітницької діяльності і дає змогу зрозуміти успішність театру в цій сфері і залежність даного виду заходів та успішності театру. Але також існують показники, які не подаються в польській статистиці в розділі даних про театр, такі як кількість театрів за типами, мовами вистав, персоналом.

Проблема неповноти статистичних даних є однією з найважливіших, бо, по-перше, неповна картина ситуації, що існує, не врахування всіх можливих показників не дає можливість для проведення комплексного аналізу для регіону, знаходження кореляції між процесами, по-друге, це створює в деякій мірі неможливість порівняння даних з закордонним і перейняття досвіду інших країн.

Враховуючи існуючі статистичні дані, можна зробити наступні висновки щодо діяльності театрів. По-перше, в Україні зменшилась кількість глядачів в театрах на 60,8% порівнюючи з 1990 роком, цей показник на 100 осіб зменшився в 2,5 рази з 34 осіб в 1990 до 13 осіб в 2014 році. І в цей же час кількість театрів зросла на 5,6%, хоча відносно 2010 року на даний період відбулось скорочення на 5% [11]. Фактично ми отримуємо оберненопропорційний зв'язок між збільшенням кількості театрів і відвідуванням вистав глядачами.

Ситуація на теренах Європейського союзу виглядає інакше. Пропоную розглянути детальніше на прикладі Польщі. На рис. 1 показана динаміка двох показників: відвідуваності театрів і кількості вистав за 2000-2013 рр. для України та Польщі.

Як бачимо на рис. 1, кількість відвідувачів театрів в Україні за 2013 рік на 40% менша, ніж в Польщі, при тому, що чисельність населення Польщі на 20% менше, ніж в Україні. Тобто, для того, щоб зрівняти відвідуваність театрів з польською тенденцією нам необхідно мати кількісні результати хоча б на 20% більші. Кількість зіграних вистав за 2013 рік на 36% більша в Польщі, ніж в Україні, і в пропорційному відношенні дана динаміка зберігається з 2000 років. Якщо розглядати динаміку в розрізі відвідуваності, то маємо схожу ситуацію, в 2005 році було найменше глядачів в театрах, потім відбулось зростання кількості глядачів, в Україні, навіть, більш стабільним був ріст, але значного прориву в цьому напрямленні не відбулось.

Загальна характеристика театральної сфери в Харківській області виглядає наступним чином. Регіон серед інших областей України разом з Одеським розділяє четверте місце за кількістю державних театрів, всього – 7, серед яких опери та балету, два драматичних, музично-драматичний, ляльковий, дитячий, музичної комедії та мініатюр, тобто представлені всі існуючі в Україні жанри театрального

мистецтва. Попереду за кількість театрів – місто Київ, Дніпропетровська та Львівська області. За кількістю місць у залах Харківський регіон є одним з найбільш забезпечених регіонів, входить у четвірку лідерів маючи показник 4457 місць, на 100 тисяч осіб приходить 16 місць. Тобто в області театральна інфраструктура розвинена досить високо порівнюючи з іншими регіонами України.

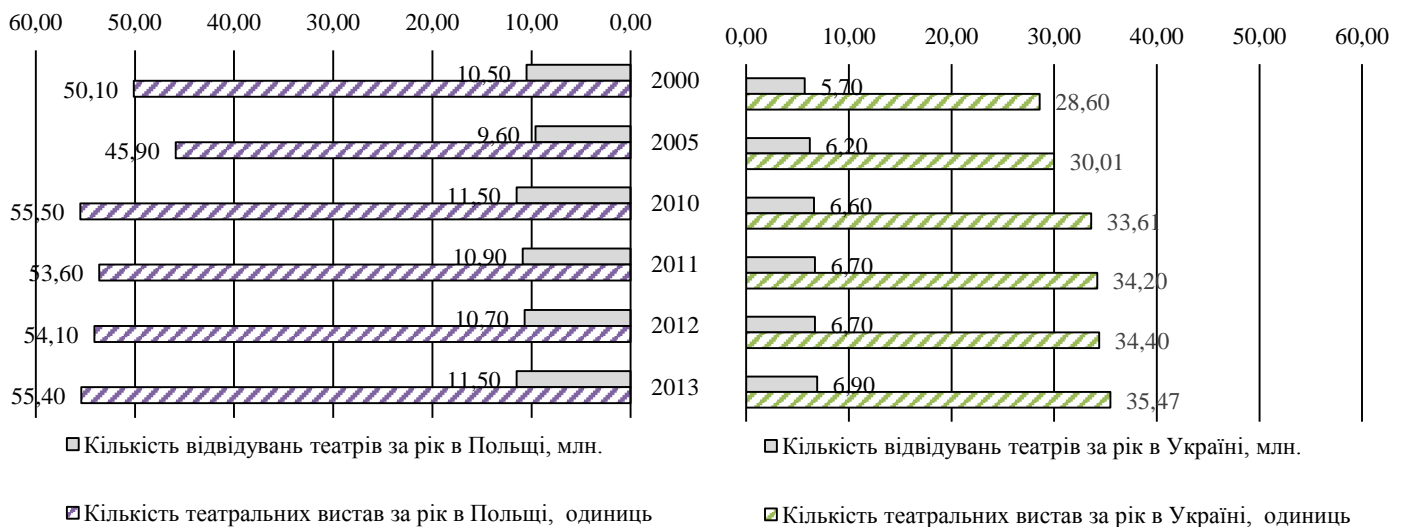


Рис. 1. Статистичні дані відвідуваності театрів та кількості вистав по Україні та Польщі за 1990-2013 рр. [11, 12]

У 2014 рік кількість вистав театрів Харківській області дорівнювала 1657 одиниці. Цей показник є одним з найвищих в Україні, але якщо розглядати його в розрізі кількості вистав, що припадає на один театр, він не є високим – всього 237 вистав на 1 театр, уступаючи 18 іншим регіонам. Найкращий показник мають Кіровоградська, Херсонська Вінницька, Черкаська області. Дані за всіма регіонами представлені на рис. 1.

Схожа ситуація склалася і з новими постановками, кількість яких є досить низькою, порівнюючи з регіонами-лідерами. При тому, що середньооблікова кількість штатних працівників є однією з найвищих в Україні – 1500, серед яких тільки 48% – художній та артистичний персонал. Показник кількість вистав в розрахунку на одного штатного співробітника дорівнює приблизно 1 вистава, тоді як в середньому по Україні він дорівнює 2, а найвищий – 4,8 в Кіровоградській області. Така ситуація в Харківському регіоні свідчить про низьку результативність. На мою думку, це сталося з причин неефективного театального менеджменту, надлишку персоналу, його низької продуктивності та мотивації.

Загальна відвідуваність театрів Харківської області у 2014 році була досить високою – 362,6 тис. осіб, відвідуваність же на 100 осіб є середньою по Україні – 13,3, тобто, порівнюючи з кількістю населення Харкова, відвідують театральні вистави досить небагато людей. На рис. 2 зображено динаміку відвідуваності театрів та зіграних вистав за останні 5 років. Кореляція між кількістю працівників за роками і кількістю вистав є слабка і від’ємна (-0,35), тобто кількість вистав не залежить від кількості працівників театру, що, на мою думку, є однією з ознак неефективної системи управління трудовими ресурсами.

Формуючи напрямки розвитку регіональних театрів, необхідно порівняти відвідуваність театрів за кордоном по регіонах. Так, наприклад, беручи до уваги кількість місць в театрах Харківської області, її можна порівняти з трьома польськими регіонами: Куявсько-Поморським, Великопольським та Лодзинським воеводствами. Дані представлені на рис. 2.

З рис. 2 видно, що найнижча відвідуваність театрів спостерігається в Харківському регіоні, хоча інфраструктурні умови для всіх регіонів однакові. Найнижчі показники в 2013 році серед Польських воеводств спостерігаються в Лодзинському, що на 32% більше, ніж в Харківській області. Динаміка

відвідуваності глядачами в Польщі вистав теж знижується, тому можна говорити про негативну тенденцію, але рівень, що було досягнуто залишається стабільним. Для Харківської області є й позитивна динаміка, з кожним роком відбувається зріст відвідуваності Харківських театрів, але він не є інтенсивним, тому говорити про досягнення значних результатів в найближчий час зарано.

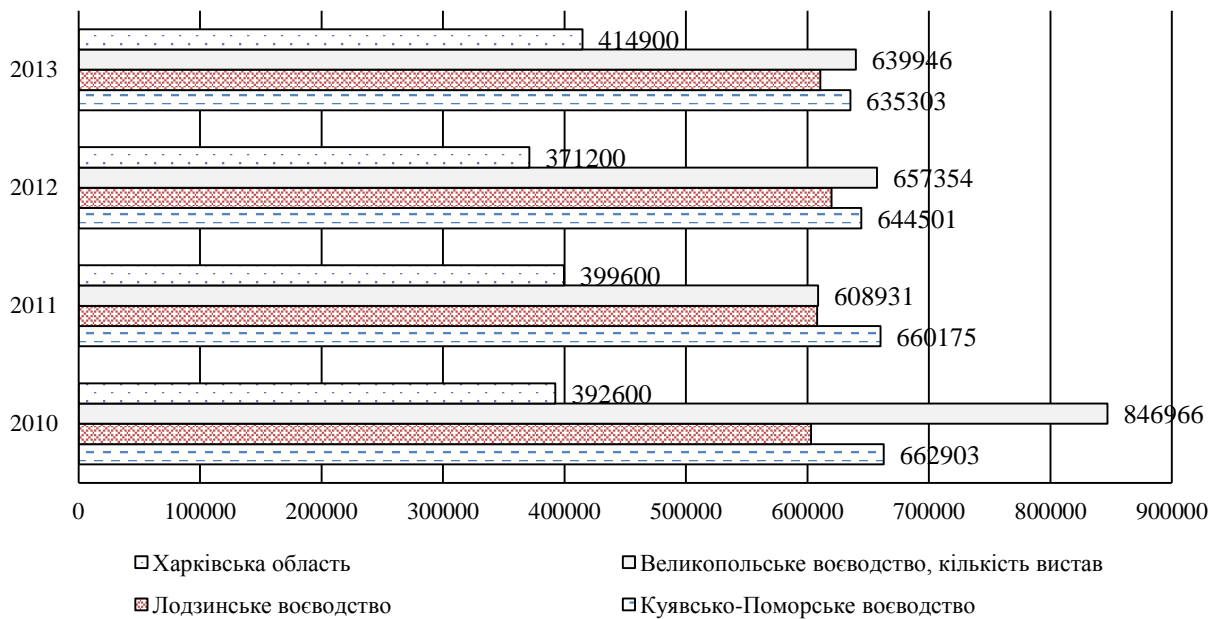


Рис. 2. Відвідуваність театрів серед регіонів Польщі та Харківської області [11,12]

На рис. 3 можна прослідкувати наскільки регіони забезпечуються попит на театральну діяльність.

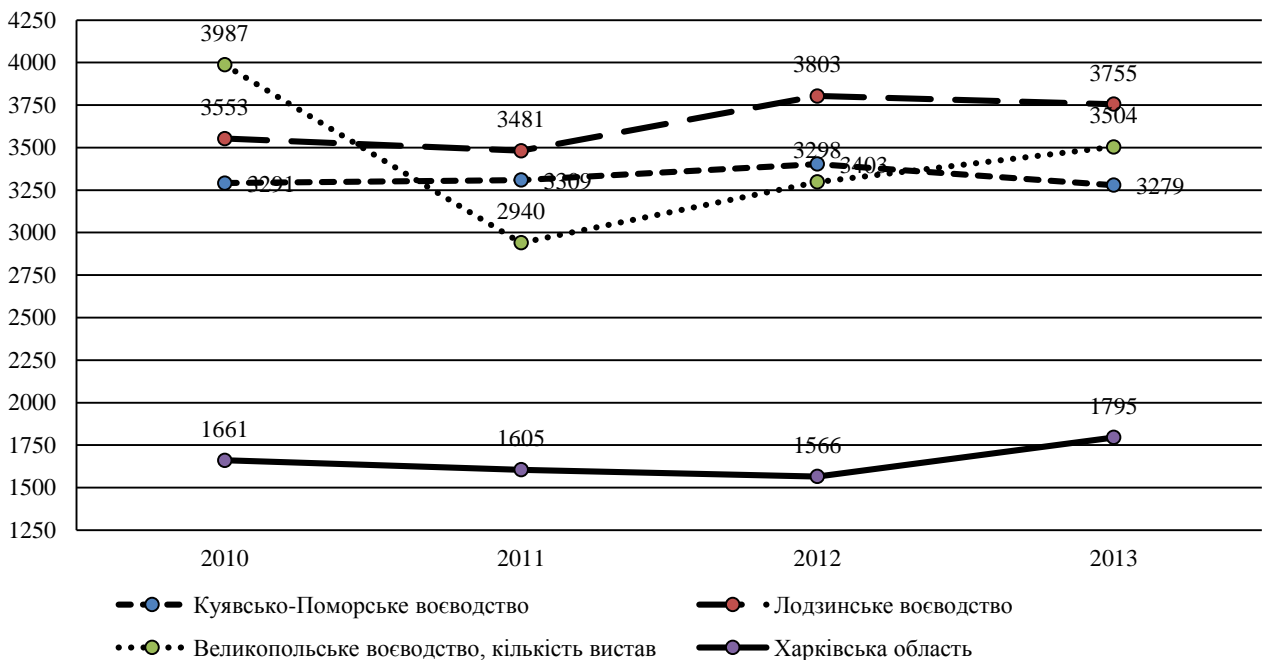


Рис. 3. Кількість зіграних вистав за регіонами за 2013 рік [11, 12]

З рис. 3 видно, що в Харківській області на 50% менше зіграно вистав, ніж в найнижчому за показниками серед трьох інших – Куявсько-поморському, а порівняно з Лодзинським, що став лідером у 2013 році – на 52%. Як видно з рис., відвідуваність театрів у Великопольському воєводстві найвища, а кількість вистав – середня. Хоча, у 2012 році кількість вистав була суттєво нижчою,

воєводство все одно залишалось найкращим серед відвідуваності. На мою думку, не кількість вистав впливає на відвідуваність, а їх якість, але важливим залишається елемент забезпеченості попиту, тому слідкувати за показниками кількості вистав важливо.

Отже, Харківська область має підвищити свої показники відвідуваності мінімум наполовину, щоб отримати результат, як в польських регіонах.

Враховуючи ситуацію, що склалася в регіоні, розглянемо, які кроки було зроблено, щоб покращити становище театральної діяльності. В Харківській області було прийнято декілька Стратегій та Програм, що характеризують напрями розвитку регіону, а саме «Стратегія соціально-економічного розвитку Харківської області до 2015 року», «Основи сталого розвитку Харківської області до 2020 року», «Стратегія розвитку Харківської області на період до 2020 року» і «Регіональна комплексна програма соціально-економічного розвитку Харківської області до 2010 року», «Програма розвитку культури і туризму в Харківській області на 2014-2018 роки», «Комплексна міська програма розвитку культури в місті Харкові на 2011-2016 роки», «Концепція гуманітарної політики Харківської області до 2020 року» [14].

Кількість програм, що була прийнята характеризує роботу у сфері культури та туризму на регіональному рівні, як таку, що ведеться. У всіх вищеперерахованих нормативно-правових документах було проаналізовано стан культурної сфери в регіоні на загальному рівні. Окремим питанням театральна діяльність була винесена лише в «Програмі розвитку культури і туризму в Харківській області на 2014-2018 роки», в якій перераховані основні напрямки, що носять підтримуючий характер, тобто направленні на підтримання матеріально-технічної бази і фінансування установ, що ніяким чином не вплине на підвищення привабливості продукту на ринку.

Серйозним недоліком роботи є несистемність, нескоординованість за часом, відсутність кореляції в деяких випадках між програмами, відсутність аналізу проведення та реалізації попередніх програм, урахування помилок та удосконалення наступних.

Підхід до формування продукту театру є інтуїтивним, тобто не вистачає розділу щодо маркетингової політики, оцінки потреб споживачів та розробки напрямків діяльності для театрів. На мою думку, процес створення продукту театру – вистави, має виглядати, як на схемі, що на рис. 4., але важливим при цьому має залишитись творча свобода режисерів та акторів.



Рис. 4. Процес розробки рекомендацій щодо створення продукту театру

Аналіз програм розвитку культури Харківського регіону показав, що в Україні не вистачає довгострокової стратегії, яка б була основою для написання та реалізації всіх регіональних програм.

У 2015 році повстало питання щодо прийняття єдиної довгострокової стратегії розвитку української культури. Був розроблений проект «Довгострокової стратегії розвитку української культури», що включив в себе основні напрямки розвитку культури, в тому числі і театральної діяльності. Основні напрями реформування сфери, на думку автора проекту, є Створення Інституту (Центру) Театру з метою просування, популяризації, актуалізації сценічного мистецтва України, збереження (архівування) надбань театру, створення рівних можливостей для державних і недержавних театрів у щодо фінансової та інформаційної підтримки, вільних і відкритих театральних майданчиків для фестивалів, театральних постановок, тренінгів, внесення змін до закону України «Про театральну справу», які відповідають викликам часу, запровадження контрактної системи для керівних та творчих працівників, удосконалення театральної освіти [14].

Загальний огляд програм та стратегій дає можливість зробити висновок, що в Україні занадто швидко відбувається прийняття нових та скасування старих Стратегій та Програм розвитку діяльності культури, в тому числі і театральної діяльності. Введення єдиної довготривалої стратегії, могло би значно поліпшити ситуацію. Оновлення законодавчої бази також збільшило б ефективність реалізації прийнятих програм.

Проаналізувавши діючу регіональну програму «Програма розвитку культури в Лодзинському воєводстві 2014-2020» [10] і порівнявши її з Харківською програмою, можна зробити наступні висновки. По-перше, формування програм відбувається на основі всебічного аналізу культурної сфери. Перед створенням та затвердженням Програми Лодзинського воєводства, було опубліковано 17 праць-звітів, які включають в себе:

- діагностику до програми розвитку культури;
- культурні вподобання мешканців міста Лодзь;
- оцінка інфраструктури міста з точки зору гуртування та привабливості міст;
- оцінка діяльності місцевої влади щодо реалізації програм, планів та проведення культурних заходів;
- аналіз логістичні зв'язки культурних установ;
- стратегічний маркетинговий аналіз воєводства;
- діагностика поточної ситуації в рамках втілення державних програм
- аналіз якості життя мешканців Лодзі;
- ЗМІ про культуру;
- цифровізація в культурі;
- знижки в культурних установах;
- аналіз освіти в регіональних закладах у напрямку культури;
- актуальність діяльності ініціативних груп у сфері культури.

По-друге, у «Програмі розвитку культури в Лодзинському воєводстві 2014-2020» на відміну від «Програми розвитку культури і туризму в Харківській області на 2014-2018 роки»:

- проаналізовані всі проведені дискусії та форуми з приводу культурної діяльності за основними напрямками, зведені висновки цих публічних дискусій та проведених досліджень, звітів;
- проаналізовані минулі програми, їх пріоритетні напрямки розвитку і на основі цього визначення пріоритетів нової Програми;
- описана структура всіх абсолютно діючих програм, що стосується даної сфери, представлена ієрархія, схема взаємодії та координації, співвідношення цілей, задач, заходів діючих Стратегій та Програм;
- аналіз видів джерел фінансування та їх співвідношення, виділення можливих та додаткових джерел і розподілення їх за напрямками культурних заходів можливих джерел фінансування, їх співвідношення, можливе фінансування, інші джерела, що можуть залучатися,
- розроблена схема можливого інвестування, пріоритетів інвестування та шляхів їх залучання до реалізації Програми;

– визначені шляхи популяризації програми, що приймається, а також перелік показників за якими проводитимуть моніторинг ефективності втілення програми, якого рівня вони мають досягти.

В Україні система оцінки діяльності театрів на регіональному рівні не сформована взагалі, тому очікувати суттєві зміни, на мою думку, в театральній сфері неможливо.

У світовій науці були розроблені наукові методи та методики аналізу ефективності діяльності закладів культури, що поділяються на такі види, як міжнародні (системи незбалансованих показників, використовувани в рамках методу програмно-цільового управління сферою культури; система оцінки збалансованих показників Balanced Scorecard (BSC) та модель оцінки менеджменту в організаціях, що фінансуються з державного або муніципального бюджету – Common Assessment Framework (CAF), міжвідомчі (модель оцінки ефективності діяльності бюджетних установ на основі інтегральних показників О.А. Заббарової), загальногалузеві (економіко-символічний підхід до оцінки ефективності культури, методика порівняльної оцінки діяльності організацій та установ культури Л.Е. Зеленіної і Г.Л. Тульчинського) та спеціальні.

На основі методів, що приведені вище, можна сформувати єдину комплексну методику оцінки театральної діяльності з урахуванням специфіки кожного регіону.

Провівши аналіз основних проблем діяльності театральної сфери на регіональному рівні, а саме на прикладі Харківського регіону, можна запропонувати наступні рекомендації щодо вдосконалення роботи театрів:

– створити систему показників та відповідних статистичних даних, на основі зарубіжного досвіду, наприклад польського, яка б давала змогу всебічно характеризувати та оцінювати діяльність театрів;

– розробити єдину комплексну модель оцінки економічної ефективності регіонального управління закладами культури, в тому числі театрами, на основі існуючих методик, що приведені в даній статті;

– провести незалежну оцінку якості надання послуг театральними закладами на основі масового анкетування-опитування глядачів театрів за розробленими формами;

– змінити підхід до формування Програм розвитку культурної діяльності з урахуванням приведених у даній статті додаткових пунктів та розрахунків на основі зарубіжного досвіду;

– змінити підхід до формування продукту театру, з урахуванням напрямку культурної політики держави і вподобань споживачів;

– розробити нову комплексну програму розвитку культурної сфери, на основі існуючого зарубіжного досвіду, доповнивши її статтями та розрахунками, що приведені в статті.

Усі заходи мають носити системний характер і бути створені на постійній основі, що допоможе якісніше формувати програми розвитку та отримувати реальний ефект від їх реалізації.

Отже, забезпеченість театральною інфраструктурою Харківської області порівняно з іншими регіонами України є досить високою, але, на жаль, ефективність діяльності театральних закладів залишає бажати кращого. Порівнявши всі показники з зарубіжним досвідом, стало зрозуміло, що для повноцінного всебічного розвитку регіону необхідно на половину збільшити всі показники, дотриматися рекомендацій по удосконаленню театральної діяльності

Висновки. Театральна сфера у Харківському регіоні розвивається досить неоднозначно. З одного боку, забезпеченість театральною інфраструктурою в Харківській області порівняно з іншими регіонами є досить високою, а з іншого, діяльність театральних закладів не задовольняє потреби населення, тобто не є ефективною в повній мірі.

Основною проблемою в управлінні театральною діяльністю, я вважаю, є застарілі методи та підходи до управління, несистемно та некомплексне державне регулювання, відсутність системи оцінки та контролю. На сучасному етапі діяльність театрів потребує глибокої реструктуризації та втілення нових методів управління.

Література

1. Комплексна міська програма розвитку культури в місті Харкові на 2011-2016 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kharkivoda.gov.ua/>.
2. Концепція гуманітарної політики Харківської області до 2020 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kharkivoda.gov.ua/>.
3. Основи сталого розвитку Харківської області до 2020 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kharkivoda.gov.ua/>.
4. Програма розвитку культури і туризму в Харківській області на 2014-2018 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kharkivoda.gov.ua/>.
5. Програми розвитку культури і туризму в Харківській області на 2014-2018 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kharkivoda.gov.ua/>.
6. Регіональна комплексна програма соціально-економічного розвитку Харківської області до 2010 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kharkivoda.gov.ua/>.
7. Стратегія розвитку Харківської області на період до 2020 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kharkivoda.gov.ua/>.
8. Стратегія соціально-економічного розвитку Харківської області до 2015 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kharkivoda.gov.ua/>.
9. Головне управління статистики в Польщі [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://stat.gov.pl/>.
10. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
11. Максим'як Л. Проблеми реформування культурної сфери : шляхи їх вирішення / Л. Максим'як // Збірник наукових праць «Ефективність державного управління». – Вип. 18/19. – 2009. – С. 161-168.
12. Проект Довгострокова стратегія розвитку української культури [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kharkivoda.gov.ua/>.
13. Сайт Харківської обласної державної адміністрації [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kharkivoda.gov.ua/>.

References

1. A comprehensive program of urban culture in the city of Kharkov in 2011-2016 years. Retrieved from : <http://kharkivoda.gov.ua/>.
2. The concept of humanitarian policy Kharkiv region by 2020. Retrieved from : <http://kharkivoda.gov.ua/>.
3. Basis of Sustainable Development of the Kharkiv region in 2020. Retrieved from : <http://kharkivoda.gov.ua/>.
4. The development of culture and tourism in the Kharkiv region in 2014-2018 years. Retrieved from : <http://kharkivoda.gov.ua/>.
5. Development Program of Culture and Tourism in the Kharkiv region in 2014-2018 years. Retrieved from : <http://kharkivoda.gov.ua/>.
6. Regional comprehensive program of socio-economic development of the Kharkiv region by 2010. Retrieved from : <http://kharkivoda.gov.ua/>.
7. The development strategy of the Kharkiv region for the period 2020. Retrieved from : <http://kharkivoda.gov.ua/>.
8. Strategy of socio-economic development of the Kharkiv region by 2015. Retrieved from : <http://kharkivoda.gov.ua/>.
9. Department of Statistics in Poland. Retrieved from : <http://stat.gov.pl/>.
10. State Statistics Service of Ukraine. Retrieved from : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
11. Maksymiak, L. (2009). Restructuring the cultural sphere, their solutions. Efektyvnist derzhavnogo upravlinnia (The efficiency of public administration), 18/19, 161-168.
12. The draft long-term strategy of development of Ukrainian culture. Retrieved from : <http://kharkivoda.gov.ua/>.
13. Site of Kharkiv Regional State Administration. Retrieved from : <http://kharkivoda.gov.ua/>.