

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ  
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА  
ЛОГІСТИКИ  
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS  
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
МАГІСТРА

на тему Розробка та обґрунтування стратегії розвитку Запорізького  
муніципального театру «Vie»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Design and Justification of development strategy of Zaporizhzhya Municipal  
Theater – Laboratory "Vie"

Виконав: студентка 2 курсу магістратури, групи 8.0730 -мо  
спеціальності 073 Менеджмент  
освітньої програми менеджменту організацій  
А.І. Вишневська - Прокіп  
Керівник проф. каф. ПМОіЛ, доц., д.е.н. Н.М. Гуржій  
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. В.О. Шишкін

Запоріжжя  
2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

к.е.н., доц. Павлюк Т.С.

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

**ЗАВДАННЯ**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Вишневської - Прокіп Анни Ігорівни

1. Тема роботи Розробка та обґрунтування стратегії розвитку Запорізького муніципального театру «Vie»

керівник роботи Гуржій Наталя Миколаївна, д.е.н., професор  
затверджені наказом ЗНУ від « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року № \_\_\_

2. Строк подання студентом роботи « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності Запорізького муніципального театру лабораторії «Vie».

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Концепція стратегічного управління в управлінні театром – складається з 3 підрозділів: 1.1 Значення стратегічного менеджменту у сучасному управлінні; 1.2. Етапи стратегічного управління; 1.3 Маркетингове середовище театру: проблеми формування та розвитку; 2 Розділ – Стратегічний аналіз діяльності Запорізького муніципального театру «VIE» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно- економічна характеристика Запорізького муніципального театру «Vie»; 2.2 SWOT-аналіз діяльності Запорізького муніципального театру «Vie»; 2.3 Сегментування ринку театральних послуг; 3 Розділ – Розробка та обґрунтування стратегії розвитку Запорізького

муніципального театру лабораторії «Vie» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Обґрунтування стратегічних цілей розвитку театру «Vie»; 3.2 Розробка стратегії розвитку Запорізького муніципального театру лабораторії «Vie»

#### 5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Гуржій Н.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	11.10.2021 р.	11.10.2021 р.
2	Гуржій Н.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	29.10.2021 р.	29.10.2021 р.
3	Гуржій Н.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	29.11.2021 р.	29.11.2021 р.

#### 6. Дата видачі завдання 11.10.2021 р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	жовтень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	жовтень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	жовтень	виконано
4	Обробка матеріалу	жовтень	виконано
5	Виконання розділу 1	жовтень	виконано
6	Виконання розділу 2	листопад	виконано
7	Виконання розділу 3	грудень	виконано
8	Формулювання висновків	грудень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	грудень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	грудень	виконано

Студент \_\_\_\_\_ А.І. Вишневська - Прокіп  
( підпис )

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Н.М. Гуржій  
( підпис )

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
( підпис ) (ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 79 с., 11 рис., 6 табл. , 50 джерел.

Об'єктом дослідження є Запорізький муніципальний театр лабораторія «Vie».

Метою роботи є розробка стратегії розвитку досліджуваного підприємства.

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Актуальність теми даної кваліфікаційної роботи визначається тим, що для досягнення підприємством успіху необхідно мати обґрунтовану та деталізовану стратегію розвитку .

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи стратегічного планування в закладах культури.

На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано діяльність Запорізького муніципального театру лабораторії «Vie»;\_та запропоновано стратегію розвитку підприємства за результатами проведеного аналізу.

Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані керівництвом Запорізького муніципального театру «Vie» в практичній діяльності і сприятимуть удосконаленню діяльності вітчизняних креативних індустрій.

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ, СТРАТЕГІЯ, РОЗВИТКУ,  
СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ, SWOT АНАЛІЗ, ТЕАТР, ТЕАТРАЛЬНІ  
ПОСЛУГИ

## ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 79 pp., 11 fig., 6 tab., 50 sources.

The object of study is Zaporozhye Municipal Theater Laboratory "Vie".

The aim of the work is to develop a strategy for the development of the researched enterprise.

Research methods - descriptive, comparative, analytical, tabular, graphical, balance, method of statistical analysis, grouping and generalization of data, expert assessments.

The relevance of the topic of this qualification work is determined by the fact that to achieve success the company must have a sound and detailed development strategy.

During the work the theoretical bases of strategic planning in cultural institutions were considered.

Based on the theoretical material, the activity of the Zaporizhia Municipal Theater of the Vie Laboratory was analyzed; and proposed a strategy for enterprise development based on the results of the analysis.

The results obtained in the qualification work can be used by the management of the Zaporozhye Municipal Theater "Vie" in practice and will help improve the activities of domestic creative industries.

STRATEGIC PLANNING, STRATEGY, DEVELOPMENT, STRATEGIC ANALYSIS, SWOT ANALYSIS, THEATER, THEATER SERVICES

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
РОЗДІЛ 1 КОНЦЕПЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УПРАВЛІННІ ТЕАТРОМ .....	11
1.1. Значення стратегічного менеджменту у сучасному управлінні.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
1.2. Етапи стратегічного управління .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
1.3. Маркетингове середовище театру: проблеми формування та розвитку .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
РОЗДІЛ 2 СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАПОРІЗЬКОГО МУНІЦИПАЛЬНОГО ТЕАТРУ «VІE».....	37
2.1 Організаційно-економічна характеристика Запорізького муніципального театру лабораторії «Vіe».....	37
2.2. SWOT аналіз діяльності Запорізького муніципального театру лабораторії «Vіe».....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
2.3. Сегментування ринку театральних послуг .....	49
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАПОРІЗЬКОГО МУНІЦИПАЛЬНОГО ТЕАТРУ «VІE».....	54
3.1_Обґрунтування стратегічних цілей розвитку театру «Vіe».....	54
3.2 Розробка стратегії розвитку Запорізького муніципального театру лабораторії «Vіe».....	60
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	76

## ВСТУП

Актуальність теми. Стратегічне управління, якому присвячено це дослідження, є найважливішою складовою життєдіяльності будь-якої організації.

Розвиток сучасного театру та його процвітання залежать не тільки від того, наскільки він уважний до запитів свого сьогоденного глядача, але переважно від прозорливості його керівництва, від того, який фундамент творчого майбутнього закладається вже сьогодні. Такою основою можна назвати управління театром, за якого пріоритетними напрямками є постійний моніторинг та висока швидкість реагування на зміни ситуації у зовнішньому середовищі, а людський ресурс визнається найважливішим фактором успіху. Все це дозволяє театру виживати та досягати поставлених цілей.

На жаль, навіть великі театри, що володіють "брендом", стійкою репутацією, що включають до репертуару ультрасучасні постановки не застраховані від втрати інтересу публіки. В умовах постійного прискорення життя суспільства, в умовах нових пропозицій, щодня з'являються на ринку розваг, більш консервативному, порівняно з ними, театру все важче виживати. Саме тому в сучасному світі особливого значення в управлінні сферою сценічних мистецтв набуває стратегічний менеджмент.

Сучасний етап театральної справи України має низку особливостей, які окреслили необхідність якісно нових підходів до проблем удосконалення управління вітчизняними театрами. Настання ери діджиталізації, політичні та економічні реформації української дійсності визначили різкий стрибок у підвищенні темпів розвитку та складності зовнішнього середовища театрів. Все це обумовлює необхідність створення різноманітних управлінських систем, потенційно гнучких, здатних швидко пристосовуватися як до зовнішніх, так і до внутрішніх змін.

Необхідність впровадження стратегічного менеджменту в управління театром обумовлена мінливістю та динамічністю зовнішнього середовища

театру. Стратегічний менеджмент – тип управління, який високою мірою відповідає сучасним особливостям розвитку театральної організації, оскільки дозволяє досить точно визначити стратегічні позиції в умовах, що динамічно змінюються, на основі досліджень за погодженням зовнішніх і внутрішніх факторів.

У нашій країні переважна більшість театрів є бюджетними установами та належить до некомерційного сектору. Усі вони мають бути зацікавлені в тому, щоб реакція суспільства на результати їхньої діяльності була максимально позитивною, бо лише в цьому випадку виправдано фінансування театрів із державного бюджету, і лише тоді театри можуть розраховувати і на позабюджетні вступи.

Сьогодні театри конкурують на ринку розваг не лише з іншими театрами, а й із кінотеатрами, клубами, футбольними та хокейними матчами, ресторанами, телебаченням та іншими видами проведення дозвілля, для яких у багатьох людей побільшало часу та можливостей.

Кардинальні трансформації у різних сферах сучасного суспільства позначають важливі зміни характеру діяльності театрів: розширюється коло їх соціального партнерства, змінюється що у суспільстві, виникають нові форми взаємодії з соціумом. Театри дедалі більше орієнтуються участь у загальносоціальних, культурних та економічних процесах.

Величезний вплив на всі сфери української дійсності справила ринкова економіка, з приходом якої заклади культури опинилися в нових умовах діяльності. Зниження рівня державного фінансування, нестабільність спонсорства і благодійності, що формується, непередбачуваність поведінки аудиторії, у тому числі через розвиток комерційного сектору дозвілля, викликали цілий комплекс проблем. Потенційна аудиторія розширилася, та її реальні потреби у сфері організації дозвілля різко змінилися. В даний час саме ринок "вільного часу" є предметом жорсткої конкурентної боротьби різних установ культури.



В результаті всіх перетворень виникає суперечність між історично сформованими вимогами до театру та вимогами сучасності. У пошуках нових соціальних ролей театри дедалі більше звертаються до переосмислення своєї діяльності.

Досвід працівників театру збагачується завдяки пошуку нових шляхів і способів задоволення потреб населення, необхідністю все наполегливіше відшукувати і освоювати інноваційні підходи і нові технології діяльності.

При цьому основною метою діяльності театру було й лишається досягнення соціального ефекту. Театр не може існувати та розвиватися, не досягаючи соціального ефекту своєї діяльності.

Складність полягає в тому, що всі театри перебувають у більшій залежності від громадськості, більше схильні до суспільного впливу і політичного тиску, ніж звичайні комерційні організації.

Театр відповідає перед суспільством задоволення цілого ряду соціальних потреб громадян, пропонуючи їм у своїй не реальні товари, а послуги, причому, невловимі.

Разом з тим, реалізація в життя тих соціальних послуг, які театр надає за своєю професійною діяльністю, не виключає досягнення економічного ефекту від їхньої комерційної складової. Характерною особливістю театрів і те, що вони поєднують неприбутковий та комерційний характер діяльності.

Театри, по суті є некомерційними організаціями, змушені освоювати сучасну економічну реальність, використовувати її специфічні технології – управлінські, маркетингові, комунікаційні.

Досвід відомих дослідників, таких як І. Ансофф, О.С. Віханський, А.І. Наумов, Ф. Котлер, Чарльз Д. Шів, Олександр У. Хайем, Л. Фаей, Р. Ренеделл, С. Ленглі та ін. Переконаливо доводить, що продукт, який виробляє організація, найбільш ефективно буде реалізований, за умови застосування певної стратегії поведінки цієї організації. Така концепція застосовна не тільки для комерційної, але і для некомерційної сфери діяльності, до якої належить театр,

Мета дослідження – виявлення сильних та слабких сторін в діяльності та розробка стратегії розвитку театру на найближчу перспективу.

Завдання дослідження:

- Охарактеризувати сутність та значення стратегічного менеджменту у сучасному управлінні.
- розглянути етапи стратегічного управління.
- визначити проблеми управління маркетингом у театрі.
- проаналізувати маркетингове середовище театру: проблеми формування та розвитку.

Об'єктом дослідження є система стратегічного управління театру.

Предметом дослідження є чинники та закономірності формування комплексного підходу до стратегічного управління в українських театрах.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні теоретико-організаційних засад стратегії розвитку театру.

Практична значимість цієї роботи у тому, що її результати дозволяють керівникам театрів формувати систему стратегічного управління театром на науковій основі.

Структури роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1

### КОНЦЕПЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УПРАВЛІННІ ТЕАТРОМ

#### 1.1 Значення стратегічного менеджменту у сучасному управлінні

Як відомо, жоден театр не може уникнути грамотної організації. В.І. Немирович-Данченко говорив, театр – "це, по-перше, мистецтво саме собою, а, по-друге, організація його [1] .

Терміни "стратегічне управління" і "стратегічне планування" широко увійшли до практики західного менеджменту в 1960-і роки, коли велике значення набула проблема реакції на несподівані зміни у зовнішньому середовищі. При цьому період захоплення методами стратегічного планування в 60-ті і 70-ті роки змінився деяким охолодженням, за яким відродження цих методів у 90-і роки.

У нашій країні довгострокове планування міцно увійшло актив управлінської практики радянського минулого. Це з одного боку. А з іншого, методи стратегічного планування, що застосовуються в зовнішньому середовищі, що постійно змінюється, були відомі вітчизняним керівникам набагато меншою мірою. Останнім десятиліттям ХХ століття технології стратегічного менеджменту почали завойовувати Росію.

Еволюція систем управління як реакція на ускладнення управлінських завдань показана в таблиці 1, складеній за даними І. Ансоффа. З таблиці видно, що системи, що змінювали одна одну, були орієнтовані на зростаючий рівень нестабільності і все меншу передбачуваність майбутнього. І. Ансоффом запропоновано наступну класифікацію цих систем:

1. Бюджетування – управління організацією з урахуванням контролю (постфактум), у якому реакція організації зміни з'являється після здійснення подій. Це реактивна адаптація, вона вимагає багато часу на

усвідомлення неминучості змін і діє із запізненням. У разі великої нестабільності довкілля вона неприйнятна.

2. Довгострокове планування – управління організацією з урахуванням екстраполяції, коли майбутнє розвиток можна передбачити, виходячи з тенденціях минулого.

3. Стратегічне планування - управління організацією на основі передбачення змін зовнішнього середовища в умовах, коли темп змін прискорився, але не настільки, щоб не можна було передбачити тенденції майбутніх змін та визначити стратегію реагування на них.

4. Стратегічний менеджмент - управління організацією на основі прийняття гнучких екстрених рішень, що складається в умовах, коли багато важливих завдань виникають настільки стрімко, що їх неможливо заздалегідь передбачити.[2]

Таблиця 1.1

## Порівняльні характеристики систем управління

Параметри	Бюджетування	Довгострокове планування	Стратегічне планування	Стратегічний менеджмент
Допущення	Минуле повторюється	Тенденції зберігаються – екстраполяція.	Нові явища (тенденції) передбачувані.	Нові явища частково передбачувані.
Тип змін	Повільніше реакції організації	Порівняємо з реакцією організації.	Порівняємо з реакцією організації.	Найшвидше реакції організації.
Процес	циклічний	циклічний	циклічний	Реальний час.
Основа управління	Контроль відхилень. Комплексне керування.	Передбачення зростання, основ та можливостей.	Передбачення стратегічних змін.	Облік розвитку довкілля.
Акцент в управлінні	Стабільність, реактивність.	Передбачення.	Дослідження	Творчість.
Період	З 1900 р.	З 1960-х років.	З 1970-х років.	З 1990-х років.

Іноді вітчизняні фахівці ототожнюють стратегічне планування із довгостроковим перспективним плануванням. Однак, як наголошує І. Ансофф, стратегічне та перспективне планування принципово відрізняються за трактуванням майбутнього. Так, у системі довгострокового планування

передбачається, що майбутнє може бути передбачене шляхом екстраполяції тенденцій зростання, що історично склалися. За цієї системи, виходячи з припущення, що театр у майбутньому досягне кращих результатів порівняно з минулим, у довгострокових планах встановлювалися вищі показники числа вистав, глядачів, відвідуваності [3].

Що стосується системи стратегічного планування, то тут не передбачається, що майбутні результати обов'язково повинні бути кращими за попередні, і не вважається, що метод екстраполяції підходить для вивчення майбутнього.

Зазнало еволюції і саме поняття "стратегічне управління". Традиційно стратегія розумілася лише як результат планування, як щось зафіксоване та усталене. Тут треба зазначити, що умови, в яких існуватиме театр, і стратегії, що забезпечують йому успіх сьогодні, в майбутньому стануть зовсім іншими і багато в чому відрізнятимуться від сьогодні. До того ж треба враховувати й інші зміни, що незмінно впливають на рівень інтересу глядачів – це економічна ситуація, демографічні параметри, соціальні цінності, стиль життя тощо.

У разі конкурентного оточення нові канали контакту з потенційною аудиторією недовго залишаються такими. Стратегія, використувувана одним театром чи проектом швидко перетворюється на типову, тобто не дає конкурентних переваг, хоча породжує зміни у загальному контексті театральної конкуренції. Тому слід приділяти особливу увагу управлінню цими змінами, що потребує не просто розуміння цього процесу, але його правильного використання.

Не випадково останнім часом серед фахівців стало переважати нове розуміння стратегії, як з'єднання раціонально виробленої стратегії та випадкової, так званої надзвичайної стратегії [4]. Нове розуміння стратегії обумовлено високим ступенем мінливості сучасного світу – майбутнє непередбачуване, визначеності немає ні в чому, немає достовірних прогнозів, цілі рухливі так само, як і зовнішні умови. Автори "Курсу МВА зі стратегічного менеджменту" Лайм Фаей і Роберт Ренделл говорять про те, що "зміст стратегії

має безперервно піддаватися адаптації та розширенню"[5] .

Поняття "стратегія" нерозривно пов'язане з інноваційними процесами, тобто практичним здійсненням якісно нових рішень. Це пояснюється тим, що інновації пов'язані з великою часткою невизначеності, що виникає в результаті реалізації оригінальних ідей, що не застосовувалися раніше. Таким чином, у сучасному розумінні стратегічне управління – це комплекс процесів та способів розробки та реалізації стратегії розвитку, тобто сам творчий процес формулювання, а потім і реалізації цілей, задумів та рекомендацій, що містяться у складеному програмному документі. У разі змін умов та передумов, за яких розроблялася стратегія розвитку, стратегічне управління забезпечує активну реакцію на ці зміни та коригує стратегію та хід її реалізації.

Проектування та реалізація стратегії ніколи не є повністю вирішеним завданням. Враховуючи зміни, що постійно виникають і все більш ускладнюються, набувають характеру розривів з минулим і відбуваються як у театральній сфері, так і за її межами, розробники стратегій не можуть покладатися на прості рецепти або минулі перевірені алгоритми. Вони повинні передбачати та розуміти сутність змін, як у зовнішньому середовищі, так і всередині самого театру, а також уміти виявляти зв'язки між ними. Як зазначає О.С. Віханський, "при стратегічному управлінні ніби здійснюється погляд із майбутнього в сьогодення"[6].

Нове поняття стратегічного управління не скасовує колишні орієнтири, але уточнює акценти, включаючи на розгляд процеси реалізації стратегії, а також оцінку та контроль за її виконанням. Причому здійснення стратегії – це ключова частина стратегічного управління, оскільки стратегічне планування набуває сенсу лише тоді, коли воно реалізується. Якою б елегантною та опрацьованою була стратегія, якщо її не можна реалізувати, жодної користі для покращення функціонування театру вона не принесе. Проте, як вважають Л. Фаей та Р. Ренделл, опрацювання та реалізація змін у будь-якій стратегії "не відбувається доти, доки суттєвих змін не відбудуться в самій організації. Це стосується змін у її підходах до проблем, в організаційних процесах, у

структурі та механізм прийняття рішень"[7]. Управління стратегічними змінами, що відбиває прагнення театральної організації виграти за умов жорсткої конкуренції над ринком розваг, і управління необхідними цього перетвореннями всередині самої організації тісно переплітаються друг з одним.

Для сучасних театрів необхідним стає оволодіння методологією стратегічного менеджменту з низки важливих чинників. Одним із них є стрімке інформаційне прискорення. Іншим можна назвати непередбачені зовнішні ситуації, такі як скасування податкових пільг, що змушують приймати рішення незалежно від етапу реалізації стратегії. Це має призвести до постійного моніторингу зовнішнього середовища, збору та аналізу інформації.

Стратегічний менеджмент забезпечує двоїсту реакцію на зовнішні зміни – довготривалу та оперативну одночасно. Довготривала реакція закладається у стратегічні плани, оперативна – реалізується поза плановим циклом у реальному режимі часу.

У стратегічному менеджменті зовнішнє середовище не розглядається як щось дане та незмінне, до чого кожна театральна організація має адаптуватися. Швидше, розглядаються способи та стратегії зміни зовнішнього оточення.

Стратегічний менеджмент включає елементи всіх попередніх систем управління, тобто передбачає складання бюджету, використання екстраполяції для оцінки щодо стабільних факторів, застосування стратегічного планування, а, крім того, додаткові вдосконалення, необхідні для адаптації стратегічних рішень, що здійснюються в реальному масштабі часу.

Додамо, що стратегічний менеджмент має випереджальний, а не реактивний характер. За упереджувальної стратегії керівники намагаються впливати на події у зовнішньому оточенні, а чи не просто реагувати ними. Необхідність таких впливів визначається двома причинами:

для швидкого реагування зміни зовнішнього середовища важливо брати участь у створенні;

зміни можуть бути значними і необхідно, по можливості, впливати на

них.

Узагальнюючи розглянуті особливості, дамо таке визначення.

Стратегічний менеджмент – це таке управління сценічною організацією, яке спирається на людський потенціал, гнучко реагує та проводить своєчасні зміни всередині організації, що відповідають вимогам зовнішнього середовища та дозволяють успішно діяти у довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей.

## 1. 2 Етапи стратегічного управління

Стратегічне управління можна як сукупність п'яти управлінських процесів, які логічно впливають одне з одного: 1) визначення місії та цілей організації; 2) аналіз середовища; 3) вибір стратегії; 4) виконання стратегії; 5) оцінка та контроль виконання. Причому існує стійка зворотний і відповідно зворотний вплив кожного процесу на інші і всю їх сукупність. Тут слід зазначити, що в цьому порядку слідування найвидатніший вітчизняний фахівець у галузі менеджменту О.М. Віханський ставить перше місце аналіз середовища, оскільки він є базою " розробки стратегій поведінки, дозволяють фірмі виконати місію і досягти своєї мети "[8].

Першим щаблем стратегічної діяльності є формулювання положення про місію театру, мабуть, найважче у всьому управлінському процесі. Потрібне знання багатьох моментів, про які керівники намагаються не думати, тим більше, що за старих часів місія асоціювалася з чимось декларативним і несуттєвим у практичній роботі директора театру.

Насправді, місія – суто ділове поняття, що відбиває призначення конкретного театру, його філософію, сенс існування (цей термін буквально означає " відповідальне завдання, роль "). Визначаючи те, заради чого створено і функціонує театр, місія надає діям співробітників свідомості та



цілеспрямованості, що дозволяють їм краще бачити і усвідомлювати не тільки що вони повинні робити, але й для чого вони здійснюють свої дії. А також місія встановлює зв'язок із зовнішнім світом. Оскільки орієнтує у єдиному напрямі інтереси тих людей, котрим важливий театр (глядачі, адміністрація, соціальні, культурні, освітні, інформаційні структури), з потребами самих членів колективу.

Відповідно до твердження багатьох фахівців формулювання місії змушує менеджера поставити собі питання: "Для чого взагалі існує наша установа?" Це особливо важливо в галузі культури, де відповіді на питання здаються очевидними, і, напевно, тому не вважається за необхідне формулювати своє, відмінне від інших театрів стратегічне бачення. Відкриваючи сезон, керівник театру може говорити про робочі плани, нові постановки, передбачувана комерційна успішність яких – головна мотивація. За словами директора одного з московських театрів, нагодувати людей – це головна місія.

Наведемо приклади місій різних установ.

Яскраво сформульована місія Роттердамського танцювального ансамблю: "Демонструє значні досягнення у галузі національних танців та танців народів світу, сприяючи розвитку цього мистецтва та культури загалом, переходячи географічні кордони та межі танцю як мистецтва".

Негритянський пересувний театр у США головним у своїй діяльності вважає наступне "Займається підтримкою професійних національних труп і вистав, які збагачують негритянське мистецтво. Одночасно театр сприяє культурному та загальному розвитку широких верств населення".

Міннесотський університет (США) здійснює великі навчальні програми для потреб громадян цього штату.

Центр візуальних мистецтв у Канаді акцентує увагу на тому, що це – приватна некомерційна загальнодоступна установа, яка бере активну участь у громадському житті. Займається навчанням, поширенням образотворчого та прикладного мистецтва в середовищі дорослих та дітей з метою загального та професійного розвитку.

Музей у Шотландії збирає, зберігає та виставляє матеріальні предмети культури, що відображають життя регіону. Прагне розвивати свою діяльність таким чином, щоб максимально використати можливості музею (особливо у співпраці з навчальними закладами даного регіону) з метою розвитку культури на місцевому рівні. Музей намагається також забезпечити для своєї діяльності необхідні засоби, які мають бути ефективно використані, у чому музей вважає себе відповідальним перед суспільством.

За всіх відмінностях формулювань у місіях відбито цільове початок діяльності кожної організації як відбиток інтересів різних громадських груп, однак залучених у процес її функціонування.

Говорячи про етапи реалізації стратегії в театрі, треба розуміти, що в нашій країні поки що не вважається за необхідне наявність сформульованої місії, на відміну від закордонних організацій. Але суть місії полягає не в її наявності на папері. На практиці, місія – це не придумане штучно гасло. Місія формується у процесі роботи, необхідність у ній має визріти всередині колективу. Інакше насадження "згори" незрозумілих ідеалів викличе зворотний ефект.

За Стівеном Ленглі при визначенні місії культурних установ слід керуватися чотирма основними положеннями:

- Філософія діяльності формулюється в одному реченні або абзаці;
- Вона має бути унікальною і належить тільки до цієї установи;
- Вона має зацікавити та надихнути як працівників установи, так і публіку;
- Вона повинна визначати основні цілі установи таким чином, щоб її успіхи та розвиток були відчутними.[10]
- При формулюванні місії можна скористатися аналітичною моделлю, розробленою Пітером Дракером. Модель місії побудована на системі питань:
  - Навіщо існує наша організація? Яка її мета? Яке призначення?
  - Хто користується нашою продукцією? Хто складає нашу публіку?

– Які потреби ми прагнемо задовольнити своєю програмою (потреба розваги, естетичного сприйняття, знання, розвитку політичної свідомості, потреби виховання історичної пам'яті, національної культурної самобутності)?

– У чому полягає основна філософія діяльності організації? Як вона ставиться до суспільства, партнерів та конкурентів, до своїх співробітників? Які основні цінності, що поділяються колективом?

– Які основні засади діяльності організації?[11].

Таким чином, місія дає загальне уявлення про те, що являє собою театр або інша сценічна організація, чого вона прагне, які кошти готова використовувати у своїй діяльності, яка її філософія. Безперечно, це сприяє формуванню чи закріпленню певного іміджу як найважливішого соціокультурного центру. Крім того, оскільки місія робить ясними для співробітників загальну мету та призначення цієї організації, її глибокий сенс полягає у встановленні оптимального соціально-психологічного клімату в колективі. Нарешті, місія сприяє більш дієвому менеджменту через те, що забезпечує несуперечність сукупності цілей; дає загальний підхід до розподілу ресурсів; дозволяє застосовувати широкий набір прийомів мотивування діяльності працівників.

Звісно, місія виробляється найвищим керівництвом. Однак, реальність існування місії відчувається і визнається лише тоді, коли сформульовані у ній твердження поділяються самими членами колективу.

Якщо місія задає загальні орієнтири функціонування театру, що виражають сенс його існування, то конкретний кінцевий стан, якого організація прагне у момент часу, фіксується як цілей. Цілі виступають вихідною точкою планування діяльності. Вони є основою побудови організаційних структур. Там базується система мотивації. Нарешті, вони є об'єктивними критеріями у процесі контролю та оцінки діяльності.

Можна виділити сім ключових просторів, у межах яких кожен театр має визначати свої цілі:

1. Положення у зовнішньому середовищі. Стратегічними цілями можуть бути формування соціально-культурного середовища регіону, розширення та позиціонування своєї діяльності у соціально-культурному секторі.

2. інновації. Цільові установки у цій галузі пов'язані з визначенням нових методів сценічної діяльності, освоєнням нових технологій чи способів організації роботи.

3. Ефективність. Для будь-якої організації важливою метою стає визначення показників, що характеризують рівень ресурсозбереження, економічності процесів, трудовитрат.

4. Ресурси. Визначається потреба у всіх видах ресурсів. Висуваються цілі щодо розширення ресурсної бази, забезпечення її стабільності.

5. Управлінські аспекти, що передбачають забезпечення довгострокової перспективи за рахунок організації ефективного менеджменту та маркетингу.

6. Персонал. Цілі щодо персоналу можуть бути пов'язані зі збереженням стабільності колективу, поліпшенням умов та мотивації праці, забезпеченням прийняттого рівня оплати праці.

7. Соціальна відповідальність, що передбачає мети розвитку суспільно значимих цінностей, підвищення духовного та культурного рівня найрізноманітніших верств населення. До цього додається формування сприятливого іміджу театру та високої організаційної культури.

Цілі повинні мати ряд характеристик:

– Конкретністю та вимірністю, тобто чітким фіксуванням того, що хочуть досягти; це дозволяє однозначно визначити, у напрямі має здійснюватися рух цієї організації. Чим конкретніша мета, тим легше виробити стратегію її досягнення. Конкретність передбачає вимірність мети, тобто можливість її кількісного виміру, чи оцінки якимось іншим об'єктивним способом.

– Орієнтованістю у часі, термінах досягнення. Період досягнення певних результатів називають горизонтом планування. Залежно від змісту цілі діляться на довгострокові, які досягаються за три-п'ять років і більше, короткострокові,

які досягаються протягом одного-двох років.

– Досяжність, тобто цілі мають бути реальними; встановлення цілей, що перевищують можливості організації, може призвести до катастрофічних наслідків. Крім того, встановлення недосяжних цілей блокує прагнення співробітників до успіху та знижує мотивацію праці.

– Гнучкістю, тобто такими, щоб залишати можливість для коригування відповідно до змін, які можуть статися у зовнішньому середовищі.

Ці характеристики цілей іноді називають критеріями якості, оскільки вони багато чому визначають надалі рівень цих цільових установок.

Постійно присутня довгострокова цільова орієнтація та регулярне коригування курсу з урахуванням нових обставин і можливостей.

Після встановлення місії та цілей слідує діагностичний етап стратегічного управління. Постійними елементами цього етапу, що не втрачають своєї значущості при будь-якій зміні його методологічного інструментарію, є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. У процесі оцінки стану зовнішнього середовища контролюються фактори впливу поза даною сценічною організацією, для того, щоб визначити можливості та обмеження у досягненні цілей.

Необхідно простежити контакти з місцевою владою, впливовими громадськими об'єднаннями, іншими культурно-просвітницькими організаціями, а також канали взаємодії з іншими учасниками соціокультурного процесу.

Можливості та обмеження, з якими зіткнуться театри у зовнішньому середовищі, можна об'єднати у сім областей: політика, економіка, ринок, конкуренція, соціальна поведінка, технологія, міжнародне становище. Аналіз цих областей дозволяє отримати такі значні результати, що забезпечується необхідний запас часу у разі непередбачених причин.

Розвиваючи медичну термінологію, цілком доречно тут діагноз внутрішніх проблем назвемо управлінським обстеженням. Це – оцінка функціональних зон діяльності виявлення сильних і слабких

сторін. Консультанти з управління пропонують проводити внутрішній аналіз у чотирьох аспектах: а) ідеологічна основа, тобто ідеальне уявлення про те, чого хочуть досягти; б) зовнішня ефективність – потреби, глядацька оцінка якості, нові напрями діяльності; в) внутрішня ефективність, що передбачає оцінку ресурсів; г) характеристика спроможності до стратегічного управління.

Ключова ланка стратегічного бачення розвитку театру – реальна оцінка стратегічних сегментів діяльності: висока репутація, різноманітність репертуару. Іншими елементами аналізу можуть бути, наприклад, рівень соціологічних та маркетингових досліджень різних груп населення, оснащеність сучасною театральною та комп'ютерною технікою, ефективність реклами тощо.

Підвищенню рівня стратегічного управління сприяє значною мірою аналіз фінансового стану, що відкриває керівництву зони внутрішніх сильних та слабких сторін, причому у довгостроковій перспективі. Водночас деякі фахівці недооцінюють значення фінансової ревізії, мотивуючи це тим, що швидкі зміни в економіці, ціновій політиці часто роблять марну поточну фінансову інформацію; що фінансовий аналіз завжди відбиває минуле, тому неможливо залишити проєкцію на майбутнє; що фінансові дані схильні до суб'єктивної інтерпретації. Однак переваги фінансового аналізу значно перевищують недоліки та утруднення, оскільки саме тут виявляються симптоми проблем, дається кількісна оцінка сильних та слабких сторін. А цифри мають більшу переконливість і визначеність, ніж слова.

Важлива сфера управлінського обстеження – людські ресурси. У людях криються як можливості вибору, реалізації будь-якої стратегічної альтернативи, і витoki більшості проблем. У найзагальнішому вигляді аналіз людських ресурсів дає відповіді на запитання:

- Яка дійсна потреба у кадрах?
- Набирати нових співробітників чи навчати старих?
- Як утримати чи залучити персонал?

У ситуації, коли організація володіє талановитими, кваліфікованими співробітниками, вона може слідувати найскладнішим стратегіям.

Аналіз людських ресурсів обов'язково включає такий внутрішній фактор як атмосферу чи клімат у колективі, що характеризує рівень організаційної культури та розвиток іміджу.

Широко визнаним підходом для аналізу середовища є метод SWOT, що передбачає спочатку виявлення сильних та слабких сторін організації, а також загроз та можливостей. І після цього встановлення ланцюжків зв'язків між ними, які надалі можуть бути використані для формулювання стратегії.

У таблиці 1.2 наведено приклади факторів, які можуть бути слабкими та сильними сторонами театру, становити загрозу або бути сприятливими можливостями.

Таблиця 1.2

### SWOT аналіз внутрішніх та зовнішніх фактори

Внутрішні фактори	
Сильні сторони	Слабкі сторони
Компетентність персоналу	Відсутність стратегічного спрямування
Адекватні фінансові ресурси	Застарілий репертуар
Гарна репутация у глядачів	Неприйнятний рівень фінансування
Добре продумані стратегії	Відсутність ключових навичок, компетенцій
Творчий колектив	Слабкість щодо конкурентів
Здатність до інновацій	Занадто вузький спектр діяльності
Перевірений менеджмент	Слабкий імідж
Визнаний лідер	Відсутність позабюджетних надходжень
Хороша конкурентоспроможність	Нестача глибини та таланту менеджменту
Зовнішні чинники	
Сприятливі можливості	Чинники загрози
Впровадження у нові сфери діяльності	Несприятлива політика держави
Розширення репертуару для широкого кола глядачів	Прихід нових конкурентів
Диференційований підхід	Зростання витрат на утримання та розвиток
Допоміжні послуги	Зміна потреб глядачів

Таким чином, після проведення управлінського обстеження, що включає аналіз функціональної діяльності, фінансових, матеріально-технічних, інформаційних, людських ресурсів, стану організаційної культури, виявлення

сильних та слабких сторін, зважування факторів за ступенем важливості, керівництво організації здатне привести внутрішні сили у відповідність до зовнішніх обставинами.

Після проведення аналізу настає **етап вибору стратегії**. На цьому етапі приймається рішення щодо того, як, якими засобами будуть добиватися поставленої мети. Це, по праву, серцевина стратегічного менеджменту. Вибір стратегії – аж ніяк не складання плану діяльності, а прийняття рішення, у напрямі розвиватиметься дана сценічна організація, яке вона займатиме в інфраструктурі регіону.

Визначення стратегії залежить від конкретної ситуації, у якій перебуває театр. Зокрема це стосується того, як керівництво сприймає інформаційні можливості, які сильні сторони свого потенціалу має намір задіяти, які традиції у сфері стратегічних рішень існують. На стратегічний вибір, здійснюваний керівниками, впливає низку чинників, головними у тому числі: державна бюджетна політика, рівень ризику, знання минулих стратегій, чинник часу.

Незважаючи на різноманітність конкретних ситуацій і факторів, що впливають на різноманітність стратегічних підходів, існують деякі найбільш поширені стратегії, звані базисними або еталонними. До них відносяться: стратегія концентрованого зростання, стратегія інтегрованого зростання, стратегія диверсифікованого зростання, стратегія скорочення.

Першу групу еталонних стратегій становлять стратегії обмеженого зростання, що передбачають поступовий плавний розвиток, коли плановані показники не набагато перевищують досягнуте раніше. Така стратегічна альтернатива можлива, якщо театр перебуває у відносно стабільній обстановці, а керівництво є достатнім станом справ.

Друга група еталонних стратегій – стратегії концентрованого зростання. Це стрибкоподібний розвиток, різкий ривок уперед, коли передбачається запровадження нового творчого спрямування, застосування інноваційних технологій, що спричиняє значні зміни в системі.



До третьої групи еталонних стратегій відносяться ті, що пов'язані з розширенням організації шляхом додавання нових структур: створення нових відділів, секторів, відкриття філій, відділень. Вони називаються стратегіями інтегрованого зростання. В даний час театри часто діють у рамках цих стратегій, утворюючи відділи маркетингу, організуючи регіональні культурні центри або центри національної культури, відкриваючи філії на підприємствах та навчальних закладах.

Четвертим типом еталонних стратегій є стратегії скорочення. Іноді їх образно називають "стратегіями останнього кошти", якщо пов'язані із закриттям театру, передачею активів, фондів. Але така ситуація може бути позбавлена такого сумного ореолу, коли дана стратегія – тимчасова, пов'язана з тим, що організація потребує перегрупування сил у зв'язку з необхідністю тривалої реконструкції, коли спостерігаються спади та кардинальні економічні зміни.

Наступний етап стратегічного менеджменту - **виконання стратегії**. Основними компонентами реалізації плану є тактика, політика, процедури, правила.

Зазвичай тактикою називають короткострокові поточні плани, де деталізуються великі стратегічні цілі. Наприклад, організація рекламної кампанії буде тактикою, узгодженою із загальною стратегією формування системи паблік рілейшнз. Значення тактики у цьому, що її результати виявляються порівняно швидко, легко співвідносяться з конкретними діями, тому короткострокові плани служать значним мотивуючим чинником переважають у всіх стратегічних діях, вживаних керівництвом. Випадкові відхилення від стратегії може бути ознакою гнучкості використання можливостей, реакцією на вимоги довкілля. Якщо ж відхилення від стратегії стали частими та значними, це сигнал про те, що, можливо, стратегію було обрано неправильно або застаріло.

Необхідний перегляд, причому негайний, якщо зміна обстановки відчутна. Однак у нормальних умовах стратегію аналізують і приводять у відповідність до вимог часу періодично. Як правило, щорічно.

Після складання довгострокових та поточних планів керівництво має розробити додаткові орієнтири, щоб уникнути дезорієнтації та неправильного виконання планів. Розробляються компоненти загального керівництва для дій та прийняття рішень, що полегшує досягнення цілей. У рамках розробки політики передбачається підтримка традицій. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату, створення рівних можливостей задоволення потреб. У театрі розробка політики завжди пов'язані з включенням у плановий процес глядачів. У зв'язку з цим, наприклад, політика надання максимальних зручностей для глядачів (доставка додому після пізньої вистави, організація зустрічей із глядачами, уважний обслуговуючий персонал) сприяє розширенню стратегії зростання.

Процедури розробляють на додаток до політики, визначаючи набір дій, які слід зробити у конкретній ситуації. Наприклад, підготовка вистави, що означає нове слово у репертуарній політиці, ґрунтується на продуманому процесі планування. Використовуючи минулий досвід, керівництво застосовує неформальні процедури у формуванні соціально-психологічного клімату, щоб відзначити успіхи.

Правила розробляються тоді, коли для реалізації стратегічних цілей потрібний високий рівень підпорядкування для того, щоб гарантувати виконання конкретних дій конкретними способами. Наприклад, якщо врахувати, що помилка звукорежисера чи декоратора ставить під удар усю творчу концепцію вистави, то особливого значення у сценічному процесі набуває стандартизація діяльності.

**Оцінка та контроль** виконання стратегії є завершальним процесом, що здійснюється у стратегічному управлінні. Цей процес винятково важливий, тому що він забезпечує стійкий зворотний зв'язок між процесом досягнення цілей і власне цілями організації.

Як і будь-який інший, стратегічний контроль виконує такі функції:

Визначити об'єкти контролю та показники перевірки.

Оцінити стан об'єкта контролю відповідно до прийнятих стандартів та нормативів.

Якщо в результаті перевірки виявлено відхилення, установіть їх причини.

Здійснити коригування відхилень, якщо це можливо та необхідно.

Головна мета стратегічного контролю полягає в тому, щоб зрозуміти, чи наближає виконання цієї стратегії організацію до поставлених цілей. Тому результатом такого контролю може бути коригування місії та цілей.

Розглядаючи роботи, де описуються принципи стратегічного менеджменту, стає очевидним складність їх застосування у театрі. Проте не менш очевидною є можливість підвищення ефективності постановки та вирішення управлінських завдань при використанні стратегічних методів, які можуть бути потужною зброєю в руках грамотного, підкованого у питаннях управління керівника.

### 1.3 Маркетингове середовище театру: проблеми формування та розвитку

Сьогодні маркетинг – це діяльність організації, спрямовану реалізацію продукції. Це робота, яка починається на етапі народження ідеї, задовго до того, як буде створено продукт.

У сучасній Україні застосування маркетингової стратегії у театральній сфері поки що не поширене явище.

Управління організацією вимагає застосування обґрунтованої стратегії, що виробляється на основі місії та відповідно до цілей, яких дана сценічна організація бажає досягти. Стратегія має визначити, як організація може випередити конкурентів, тобто, як діяти оперативніше, масштабніше та

мудріше за них. Без стратегії будь-яка організація "завжди буде на другорядних ролях, підлаштовуючись під дії суперників та реагуючи у захисних цілях на їхні ініціативи".[17]

Розробка, реалізація та контроль стратегії вимагають глибокого розуміння внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому діє компанія. Хоча, як зауважують Л. Фаей та Р. Рендел, "більшість менеджерів, як правило, не прагнуть такої глибини розуміння".[18]

На жаль, багато театрів сьогодні розуміють маркетинг виключно як зовнішню рекламу та анонсування нових постановок у ЗМІ. [19]. Маркетинг завжди розумівся лише як поведінка організації над ринком, спрямоване досягнення прибутку. Однак сьогодні в некомерційну сферу вже проникли принципи маркетингу, і стало очевидним, що розуміння маркетингу може бути набагато ширшим, ніж тільки дії підприємства зі збуту продукції.

Існує безліч визначень маркетингу. Наведемо кілька із них:

Приведення всіх ресурсів компанії у відповідність до вимог та можливостей ринку для отримання прибутку (Е. Мітчел)

Бізнес у цілому, що розглядається з погляду кінцевого результату, тобто з позиції споживача (П. Друкер)

Як відомо, маркетинг стоїть на трьох китах:

1. Сегментація
2. Диференціація
3. Позиціювання

Мистецтво сегментації - це мистецтво маневрування, балансування між двома полюсами, це тонке поєднання типового та індивідуального в даний період часу, в даний сезон за даної погоди.

Диференціація - відмінність організації від конкурентів, що сприймається та оцінюється клієнтом. "Якщо ви єдиний із скрипалів світу, хто бере ноту "до дієз мінор" на восьмому ладу мізинцем, треба зрозуміти: хто здатний це оцінити та сплатити?"[20]

Позиціонування відбувається у мозку користувача і є вінцем маркетингових зусиль.

Отже, маркетолог – це такий фахівець, який знає:

що людині потрібно;

що з того, що йому потрібно, вже надають конкуренти;

що з того, що йому потрібно, здатна створити його організація;

як домогтися, щоб її організація це створила;

як запропонувати створене споживачеві, щоб пропозиція його організації відрізнялася від пропозиції конкурентів

Викладене вище є важливим через те, що стратегії управління у сфері виконавських мистецтв базуються на стратегіях, що застосовуються у виробничій сфері. Хоча є й суттєві відмінності у способах управління театром та просуванням його у зовнішнє середовище. Перше і найважливіше у тому, що метою діяльності театру (як некомерційної організації) не безпосереднє отримання прибутку, а досягнення певного соціального ефекту. Але у некомерційній сфері також є пропозиція, попит, конкуренція. Це дозволяє використовувати у сфері виконавських мистецтв технології маркетингу.

Е. Бояков у передмові до книги Ф. Котлера, присвяченій сфері мистецтва пише, що "збільшення кількості вільного часу, глобалізація інформаційного ринку, звільнення людей від соціальних, моральних, релігійних регламентацій призводять до популярності художніх практик та до зростання глядацького інтересу". Також він говорить про те, що комерціалізація мистецтва досягає неймовірних розмірів і призводить до втрати мистецтвом своєї суті, базової характеристики – необхідності наявності в кожному художньому продукті неринкових цінностей; "замість твору мистецтва нам часто пропонується чистий товар, нехай навіть і виготовлений не без участі уяви та фантазії"[21]. Тому особливо актуальним є широке застосування принципів соціально-етичного маркетингу у сфері виконавських мистецтв, які можуть стати ефективними інструментами для вирішення суспільно значущих завдань.

У разі, коли організація орієнтується ринку насамперед, то найголовнішим завданням стає задоволення публіки. Але чи є задоволення метою мистецтва? Якщо завдання мистецтва полягає у розширенні людського досвіду, артисти мають право приводити публіку в некомфортний стан для того, щоб розкрити перед нею нові горизонти. Для того щоб вижити в сучасних умовах і не втратити свого глядача, організація повинна відповідати сьогоdnішнім потребам публіки та допомагати їй розвиватися, готуючи її до сприйняття того продукту, який буде ближчим до художнього бачення керівництва театру. Можна, звичайно, дотримуватися тієї точки зору, що артист вищий за поради, що виходять від публіки. Мистецтво - це чиста емоція, воно ілюзорне і захоплює глядачів у подорож, яку багато хто з них раніше не міг і уявити. Але з іншого боку, суть досвіду, який отримується від відвідування театру, – у спілкуванні між виконавцями та глядачами. Ф. Котлер вважає, що "якщо виконавці не говорять, не співають, не грають або не танцюють тією мовою, яка зрозуміла глядачам і може їх зворушити, то в самому акті виконавства присутній елемент марності"[22] .

У сфері виконавських мистецтв повинні враховуватись інтереси як артистів, так і глядачів, тому тут не можуть працювати ні прихильність до ринкового підходу, ні суто художня орієнтація. Потрібно створювати гармонійний баланс між цими двома складовими частинами, оскільки їхнє поєднання дозволить робити "обмін" на взаємовигідних умовах. З погляду Ф. Котлера, "найкращим продуктом є той, у якому поєднуються ринковий підхід та орієнтація на художні цілі"[23] .

Говорячи про поєднання некомерційного та комерційного почав у роботі виконавських організацій, не можна не нагадати про принципи класичного маркетингу, сформульованих Ж.-Ж. Ламбен.[24]

Перший принцип заснований на тому, що природа людини визначає її прагнення отримувати винагороду. Саме переслідування особистого інтересу, зрештою, визначає добробут всього суспільства. Підвищуючи культурний та освітній рівень населення, організації виконавських мистецтв, у тому числі й

театри, створюють більш стійку перспективу для всього суспільства та кожної людини.

Другий принцип говорить, що характер потреб визначається індивідуальними уподобаннями людей, заснованими на їх смаках, культурі, системі цінностей. Установа культури має поважати ці різноманітні смаки та переваги, якщо вони не виходять за рамки етичних, моральних та соціальних правил.

Третій принцип базується на тому, що лише за допомогою вільного та конкурентного обміну люди та організації, з якими вони взаємодіють, досягнуть своїх цілей якнайкраще. Обмін – це спосіб отримання бажаного, замість якого пропонуються гроші, аналогічна послуга або товар. У некомерційній сфері обміном можна вважати "розширення аудиторії на подяку за високий рівень роботи", "високу репутацію у місцевої адміністрації, якій заклад культури допомагає у вирішенні соціальних проблем", "налагоджені взаємозв'язки з іншими центрами культури у проведенні єдиної регіональної політики"[25]. "Фахівці з маркетингу вигадують, створюють та підтримують обмін"[26].

Четвертий принцип – це принцип пріоритету споживача. Споживач сам вибирає форму дозвілля з різноманітності запропонованих над ринком розваг, а організації використовуючи кошти маркетингу, можуть спричинити його вибір.

Управління просуванням у зовнішнє середовище полягає в аналізі, плануванні та контролі за виконанням програм, спрямованих на проектування, створення та підтримання взаємовигідних відносин з обраною частиною аудиторії для досягнення цілей, поставлених менеджерами. Ф. Котлер так формулює визначення маркетингу в некомерційній організації: "Маркетинг – це процес, з якого організація творчо та ефективно взаємодіє над ринком задоволення споживача у межах місії організації"[27].

Головним у цьому визначенні є поняття взаємодії, обміну, у якому беруть участь певні сегменти публіки. Отже, головне завдання маркетологів – впливом

геть поведінка цих сегментів. Маркетинг допомагає максимально урізноманітнити обмін із цільовою аудиторією.

Повернемося до розмови у тому, що часто маркетинг у театрі розуміється лише як реклама, і тим самим численні можливості, запропоновані маркетингом, ігноруються. Іноді в короткостроковій перспективі рекламна діяльність може принести тимчасові плоди: квитки на виставу, що анонсується, будуть розкуплені. Але якщо глядач не залишиться задоволений відвідуванням театру, то в майбутньому він не повернеться. Відомий у біржовому середовищі вираз: " Для успіху над ринком недостатньо досягти успіху сьогодні " , справедливо у разі і для театру. Недостатньо одного разу переконати глядача прийти на спектакль, важливо зробити його постійним гостем театру.

Кожен директор театру розуміє, що сьогодні організації, що надають дозвілля, конкурують на багатьох рівнях. Широке розуміння конкуренції у некомерційному секторі грає таку ж важливу роль, як і у виробничій сфері. Конкуренція у сфері виконавських мистецтв має трактуватися широко і включати поняття співробітництва, з якого навіть невеликі організації можуть стимулювати попит і досягати успіху за наявності сильної конкуренції. Часто конкурентами вважаються "інші організації, схожі на нас". Але насправді, конкуренція – це те, що має на увазі наш потенційний відвідувач. Якщо він вибирає між театром та кіно, то кіно є конкурентом.

На сьогоднішній день у розпорядженні будь-якої людини знаходиться близько 500 видів дозвілля. Лише 6-7% з них – заклади культури[28] .

Розробляючи стратегію виходу у зовнішнє середовище, організаціям виконавських мистецтв необхідно пам'ятати про складну природу конкуренції. Роблячи вибір на користь відвідин вистави, наш потенційний відвідувач обмірковує кілька варіантів, кожен з яких є конкурентним фактором для нас:

Конкурентні бажання – інші бажання, які споживач хотів би задовольнити.

Конкуруючі засоби для задоволення конкретного бажання.



Конкуруючі форми задоволення цього бажання.

Конкуруючі установи, що пропонують ту саму форму задоволення цього бажання.

Враховуючи сказане вище, керівництво театральної організації при розробці та реалізації стратегії має чітко знати, з ким конкурує театр, які слабкі сторони слід враховувати та які переваги використовувати у конкурентній боротьбі.

На жаль, рідко маркетинговий підхід зростає у справжню орієнтацію на клієнта і суспільство в цілому, що проникає у свідомість усіх менеджерів та тих членів організації, які безпосередньо контактують з потенційними відвідувачами. Серцевина будь-якої стратегії – створення нових можливостей. Проте, можливості не можна реалізувати без використання чи здійснення змін як у зовнішньому середовищі, і у самій організації.

Зазвичай роботу із співробітниками вважають кадровим менеджментом. Ф Котлер називає роботу з найму, навчання та переконання співробітників у необхідності доброзичливого обслуговування клієнтів "внутрішнім маркетингом", і вважає, що він повинен "передувати зовнішньому, якщо філософія організації пронизує кожен ланку системи"[29] .

Відвідувач, який отримав задоволення від спілкування з конкретним театром (сюди входить не тільки спектакль, а й буфет, гардероб, програмки та буклети тощо), для театру дуже корисний, тому що найкращою рекламою є чутка. І навпаки, поганий відгук пошириться швидше та ширше. Наведемо спостереження менеджера однієї з театрів Москви:

про неприємні моменти відвідування театру глядачі розповідають удвічі більшій кількості людей, ніж про приємні;

незадоволений глядач ділиться своєю проблемою із 8-10 людьми;

7 із 10 незадоволених глядачів продовжують відвідувати театр, якщо отримують переконливе підтвердження того, що причина їхнього сьогоднішнього невдоволення (аж до поганої гри актора) була випадковістю;

85-95% глядачів конкретного театру вже відвідували його раніше; вартість залучення нового глядача у кілька разів вища, ніж вартість утримання існуючого глядача.

Останнім часом увагу дослідників привертає проблема взаємозв'язку еволюції маркетингу з логікою та етапами розвитку менеджменту. Актуальність цієї проблеми визначається зміною раціоналістичної парадигми управління на рекламну. Цей фундаментальний процес відбувався у шістдесяті та наступні роки на Заході. Зараз із цією проблематикою на власні очі зіткнулася Росія. Можна стверджувати, що сучасний менеджмент, керуючи становищем та діяльністю організації у зовнішньому середовищі, створюючи певний рівень адаптації до складних явищ довкілля, неминуче реалізує маркетинговий підхід. Маркетингове управління – це управління функціонуванням, персоналом чи фінансами, взагалі система внутрішнього управління. Це управління організацією з орієнтацією на запити зовнішнього середовища та вплив на навколишнє середовище, та його елементи, без чого неможливий стабільний розвиток.

Зміна етапів становлення та розвитку маркетингу, його концепцій відбувалася і відбувається у зв'язку з етапами розвитку менеджменту

Саме маркетинг привніс у стратегічний менеджмент і розвинув у ньому низку особливих рис, передав та допоміг освоїти різні технології:

- Постійний та систематичний аналіз, моніторинг середовища та прогноз потреб, сильних та слабких сторін власної діяльності як стрижневу функцію інформаційної роботи;

- Планомірні інновації, оновлення форм та методів обслуговування;

- Інтегрованість маркетингових комунікацій, що втілюється в єдиній багатоканальній синхронізованій комунікації, орієнтованій встановлення відносин із різними цільовими аудиторіями, кожної з яких вибудовується відповідна модель спілкування.

Головне, що привніс маркетинг у стратегічне управління – це прагнення збалансованості, гармонізації інтересів організації, споживачів та суспільства загалом, партнерству всіх учасників та некомерційного розподілу суспільних благ. Водночас маркетинг дозволив повніше реалізувати тенденції та принципи сучасного управління – його глобалізм, активність, інноваційність, інтегрованість, активне використання зв'язків із громадськістю.

Сучасний етап розвитку менеджменту, який розпочався межі дев'яностих років, найчастіше позначається як етап ефективного управління. Діяльність та цілі керівництва організації, її співробітників, а також різних за своїми ролями учасників процесів у зовнішньому середовищі стають спільними. Конкуренція дедалі частіше поступається місцем партнерству як ефективнішому способу взаємодії. Плани переважно нежорсткі. Дедалі більше нестандартних управлінських рішень. Серед організаційних структур, що використовуються, рідше зустрічаються класичні пірамідальні, все частіше – адаптивні (матричні, проектні), а останнім часом – ще й віртуальні, мережеві. Закріплення персоналу – гнучке, дедалі більше працівників на контрактах.

Нове обличчя знаходить і маркетинг. Формуються та розвиваються особливі, нові властивості стратегічного маркетингу: глобалізм, інноваційність, інтегрованість, перевага структурних маркетингових досліджень, активне використання суспільних зв'язків. Виразно проявляється нова цільова орієнтація маркетингу на збалансованість, гармонізацію інтересів організації, споживачів та суспільства загалом, партнерства всіх учасників обміну. Понад те, маркетинг вперше впевнено входить у сферу, де немає ринкових відносин – у сферу розподілу суспільних благ.

Таким чином, менеджмент та маркетинг пов'язані між собою нерозривно. Рівень розвитку менеджменту визначає рівень розвитку маркетингу та навпаки. Цей факт доводить, що маркетинг, зрештою, є систему управління з орієнтацією на запити споживачів і впливом на зовнішнє середовище та її елементи, без чого неможливий стабільний розвиток кожної організації.

Основною метою та завданням діяльності Театру є задоволення і формування духовних потреб населення, збереження і розвиток національного професійного мистецтва України, відродження та розвиток культури української нації і культури національних меншин, що проживають на території України; створення, розповсюдження та використання культурних цінностей, реалізація прав громадян на доступ до культурних цінностей, створення матеріальних та фінансових умов розвитку Театру; створення додаткових робочих місць для використання праці громадян, не зайнятих у суспільному виробництві. Предметом діяльності Театру є діяльність, пов'язана із створенням та прокатом вистав та інших видів мистецьких виступів як на території України, так і за її межами. Фінансово-господарська діяльність Театру здійснюється на основі його кошторису, джерелами формування якого є: кошти обласного бюджету; благодійні (добровільні) внески і пожертвування від юридичних та фізичних осіб; власні надходження, отримані згідно до чинного законодавства України; інші джерела, не заборонені законодавством України.

## РОЗДІЛ 2

### СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАПОРІЗЬКОГО МУНІЦИПАЛЬНОГО ТЕАТРУ «VIE»

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика Запорізького муніципального театру «Vie»

Вперше незалежний експериментальний театр у Запоріжжі з'явився у 1991 році. Він мав назву Вільний простір гри". Вже у листопаді того ж року автори-експериментатори представили публіці прем'єру – виставу режисера Віктора Попова у співпраці із московським сценаристом, драматургом та режисером Клімом. У спектаклі “Четвертий стілець” за п'єсою Т. Гуерри грали Любовь Фриган та Сергій Цевельов.

Відтак день прем'єри – 30 листопада 1991 року – вважається днем народження театру-лабораторії “VIE”. Хоча офіційно реорганізація театру відбулася лише на початку 1993 року. Художнім керівником нового театрального простору став режисер Віктор Попов.

Це сьогодні “VIE” відомий як театр на острові Хортиця, але так було не завжди. У будівлю в серці козацької столиці театр переїхав лише у 1995 році. Втім грати на сцені саме цього театрального простору через ремонт почали лише за три роки. 25 грудня 1998 відбулося офіційне відкриття I театрального сезону на о. Хортиця. Відкривалися прем'єрою вистави “О, щасливі дні” за п'єсою С. Беккета. Ролі виконували: Ірина Немельянен, Тетяна Курочкина, Сергій Цевельов, Дмитро Московцев Микола Махевський Євген Дзига. Режисер – Віктор Попов. З того часу Запорізький муніципальний театр-лабораторія “VIE” чекає на глядачів за адресою: острів Хортиця, Наукове містечко, будинок 35[42].

Театр “VIE” неодноразово брав участь у різноманітних фестивалях і кожного разу його актори режисери та вистави були відзначені

різноманітними преміями, дипломами, грамотами та відзнаками[42].

У 2005 році театр-лабораторія започаткував власний театральний фестиваль – відому “Золоту Хортицю”. Тож у вересні 2005 році на острові зібралися театри з різних міст України та України. Серед учасників фестивалів – театр “АС”(Санкт-Петербург), “Жуки” (Донецьк) з авангардською виставою “Чапаєв і Порожнеча” за романом В. Пелєвіна, “Студія 69” (Москва), творча майстерня “Театр у“ кошику” (м. Київ та м. Львів), Київський Центр Сучасного Мистецтва “ДАХ” (Київ) Вже за рік, 21 вересня 2006, відбувся II відкритий театральний фестиваль “Золота Хортиця”, на який приїхало значно більше учасників[42].

Новий етап розвитку театру почався у 2018 році. Художній керівник театру-лабораторії “VIE”, актриса театру Ольга Лещова започаткувала нову форму спілкування із прихильниками театру – квартирники, у яких брали участь місцеві музиканти[42].

У репертуарі з’явилися вистави «L’Orchestre» (за п’єсою Ж. Ануя), чорна комедія “Я. Зая” (за п’єсою. В Ченського), монобomba “Ответка@UA” (за п’єсою Неди Неждани), трагіфарс “Потвора” (за п’єсою Маріуса фон Майєнбурга) та дитяча інтерактивна казка-подорож “Веселі пригоди Незнайка” Не менш насиченим для театру був і 2019 рік. Головною подією в історії “VIE” стало проведення за підтримки Українського Культурного Фонду першого Всеукраїнського фестивалю театрів-лабораторій “VIEFest-2019”. За три дні на різних майданчиках виступили танцювальні, поетичні, експериментальні, дитячі театральні колективи з Харкова, Дніпра, Чернігова, Львова, Херсона, Рівного, Києва, Чернівців та Запоріжжя[42].

За 2020 рік багатьом театрам запам’ятався карантинними обмеженнями через пандемію COVID-19 Втім театр не зупинявся і продовжував репетирувати та радувати своїх прихильників новими роботами. Серед них – моновистава Дениса Астаф’єва за п’єсою Алессандро Барікко “Дев’ятисотийне сходиться на берег”. Крім того у співпраці з творчим проектом “Корибант” була створена вистава «Чоловік на годину» за п’єсою

Д. Черчилля “Декоратор”. За ініціативи Національного мистецького проекту “ART ПЕРЕМІР’Я” театр виступив з новорічною програмою “Святий Миколай у світі TikTok” у прилеглих до зони АТО містах. Закінчували театральний 2020 рік творчим проєктом “КВАРТИРНИК.VIE”: гурти “Banderstadt ZP” та “Social Enemy” представити концерт-містерію до Дня святого Миколая “Проти ночі” [42] .

У театрі є Древо Бажань, проводять виставки художників-фотомайстрів, музичні та поетичні вечори, прем'єри та вистави минулих сезонів. У постановках та сценаріях театру простежується креативність. Серед жанрів вистав варто відзначити: виставу-притчу, квест, трагіфарс, драму, романтичну казку, слем, фантасмагорію, моновиставу, драматичну поема та ін.). [42].

Театральні постановки розраховані на різноманітну глядацьку аудиторію. Артисти театру “VIE” проводять корпоративи, національні та новорічні свята та інші заходи. <http://vie.zp.ua/what-we-do/>

Запорізький муніципальний театр-лабораторія "Vie" здійснює свою діяльність у відповідність до всіх обов'язкових показників діяльності, що дозволяє існувати театру як установі культури[42].

В репертуарі театру 33 вистави. Репертуар театру активно оновлюється новими виставами. Протягом сезону ставиться 2-3 прем'єри, одночасно відбувається і зняття вистав із репертуару. З метою збереження вже наявної глядацької аудиторії та активного залучення нових число постановок з 23 сезону з 1 збільшилося до 3 у 24 сезоні.

Театр розвивається, зберігаючи свої традиції, і водночас шукає нових форм залучення молодого покоління. За останні 5 років було поставлено 11 вистав. З них 8 спектаклів – п'єси сучасних драматургів, 3 спектаклі із зарубіжної класики. Аналізую, жанрово-стилістичні характеристики прокатної афіші театру за останні 5 років, можна дійти такого висновку: опера – 1, трагедія – 1, драма – 2, реальна історія – 1, комедія – 3, абсурдна комедія – 1, чарівна комедія – 1, музична комедія – 1, лірична комедія – 1, комедія-буфф – 1, комедія-скетч – 1, мелодрама – 2. З таблиці вище можна побачити, що лідерами

прокату є спектаклі, поставлені у жанрі комедії. Незважаючи на те, що глядачі театру віддають перевагу “легким жанрам”, всі ці спектаклі поставлені на високохудожньому рівні.

Один із принципів прокатної афіші театру: прем'єрні спектаклі ставляться 1 раз на місяць, а також враховується і зайнятість артистів трупі.

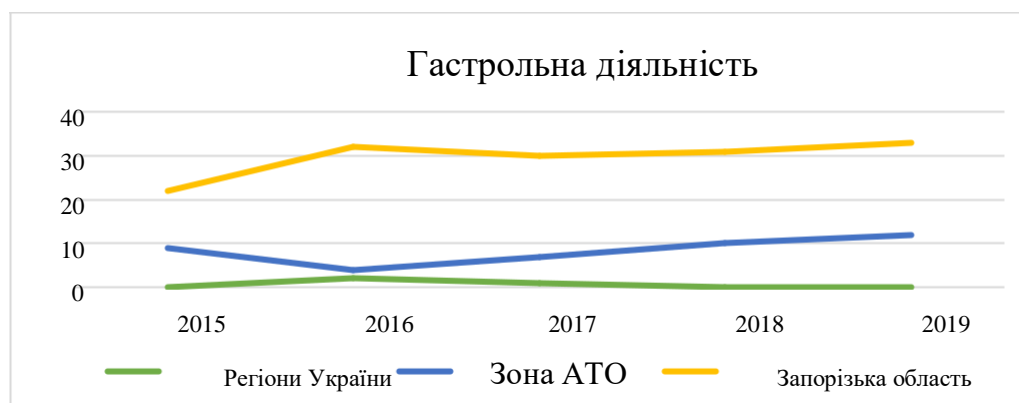


Рис. 2.1 Гастрольна діяльність Запорізького муніципального театру-лабораторії "Vie"

В театрі для глядачів створені найкомфортніші умови:

- парковка;
- термінал для заряджання мобільних пристроїв;
- Безкоштовний wifi;
- Буфет.

Сьогодні театр живе активним творчим життям: ставить масштабні спектаклі, є одним із організаторів фестивалю «Територія креативу». Вже протягом багатьох років театр радує своєю творчістю міського глядача.

Нині у сфері театральньо-видовищного мистецтва склалася певна ринкова ситуація, коли пропозиція вистав, постановок перевищує попит на них з боку глядачів, водночас престиж сценічного мистецтва та інтерес до нього різко знижується.

Найсерйозніший чинник конкуренції для театру у тому, що з'явилося багато альтернатив щодо дозвілля. Залежно від рівня доходів та віку, це можуть бути інші театри, філармонія, концертні організації, клуби, кафе, телебачення, відеозаписи, кінотеатри. Безперечно, відвідування кінотеатрів, перегляд відео-



та телевізійних програм є дешевшим і доступнішим для споживачів з низькими доходами. Для найбільш активної та платоспроможної частини аудиторії привабливість концертів та антрепризних спектаклів у тому, що тут частіше оновлюється репертуар та проводяться заходи за участю «зірок» та «медійних» осіб.

Команда, яка була створена в театрі підтримує злагоджене функціонування системи роботи з аудиторією, реально оцінюючи попит і ринкові умови. У той же час театр не має свого власного конструктора, ні відео оператора, ні фотографа, що часто призводить до труднощів в розробці плакатів, програм, зйомки рекламного продукту.

Пріоритетами діяльності театру є :

- формування глядацького попиту та стимулювання відвідуваності;
- розширення ринку збуту театральної продукції;
- розробка гнучкої цінової стратегії;
- раціональне складання репертуарного плану;
- організація рекламних кампаній.

Вибір глядача залежить від багатьох факторів:

- репертуару;
- розташування;
- паркування;
- інтер'єру театру;
  - обладнання (гардероб, видимість та чутність зали, синхронний переклад, буфет);
- культура обслуговування;
- цінова політика.

За даними характеристиками театр VIЕ не в пріоритеті, оскільки знаходиться в острові Хортиця, має власне паркування, поряд із зупинкою громадського транспорту; репертуар театру охоплює всі жанри; цінова політика на середньому діапазоні.

Постійно розширюючи коло своєї діяльності та залучення аудиторії,

театр організовує та проводить різноманітні заходи: прем'єри, бенефіси, урочисте відкриття та закриття сезону, Міжнародний день театру, проект – проводяться майстер – класи, виїзні спектаклі, обмінні гастролі, зустрічі із відомими артистами. Для досягнення стійкого інтересу у широкої публіки до відвідування театру як формі проведення часу, враховуються різні смаки та переваги глядацької аудиторії. Співробітники адміністрації працюють із глядачем, розбивши аудиторію на соціальні групи. З деякими глядачами робота ведеться індивідуально, визначивши межу людей, для яких театральне мистецтво потребує, частину їхнього повсякденного життя.

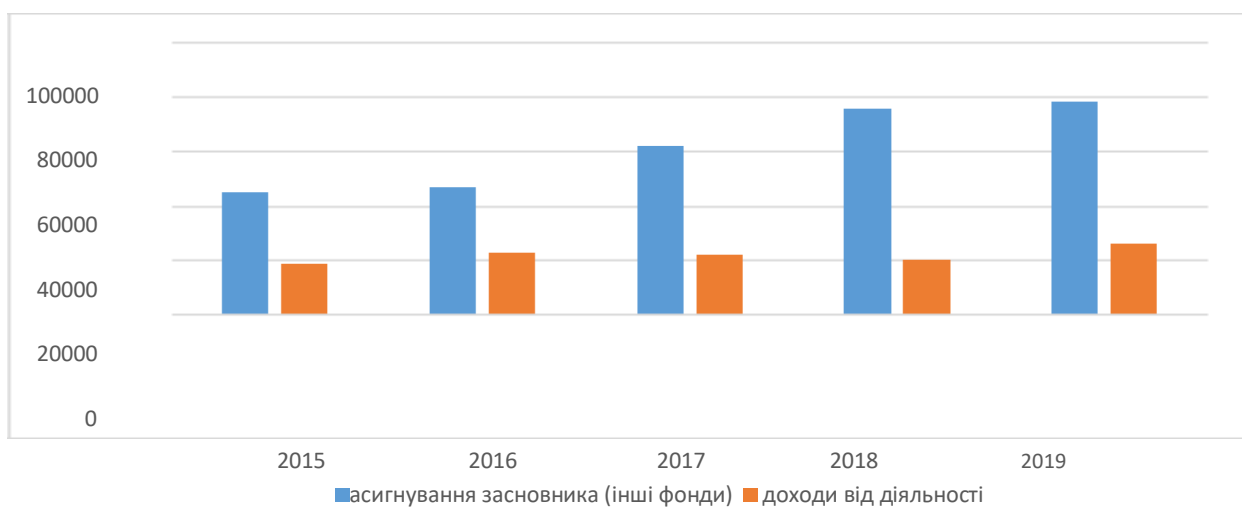
Тісна співпраця з провідними підприємствами міста дозволяє доносити інформацію про репертуар театру дорослої аудиторії. Ведеться постійна робота із залучення глядача серед громадських організацій міста.

Потужним стимулом для підтримки наявного творчого професійного потенціалу є обмінні гастролі з іншими театрами та щорічні зустрічі з театральними критиками.

Загальна площа земельної ділянки, яку займає театр дорівнює 251 м<sup>2</sup>.

Площа основної будівлі складає 189,5 м<sup>2</sup>. Сьогодні будівля потребує додаткових приміщень, серйозного ремонту зорового та службових приміщень.

В власності театру 1 автомашинf: мікроавтобус Fiat Ducato,



Ри. 2.2 Доходи та витрати Запорізького муніципального театру-лабораторії “VIE”

Бюджетне фінансування театру ці роки зросло на 174,9%. Здебільшого збільшення фінансування пов'язане зі збільшенням обсягу коштів, що виділяються на оплату праці персоналу театру.



Рис. 2.3 Середня вартість квитка Запорізького муніципального театру-лабораторії “VIE”

Орієнтація на платоспроможний попит при низькому рівні доходів населення визначає помірний розмір цін на квитки для переважної більшості театрів Запоріж'я. Ціна квитків на вистави репертуарних театрів області коливається від 100 до 150 гривень. Основне зростання витрат за останні роки зумовлене підвищенням заробітної плати працівників.

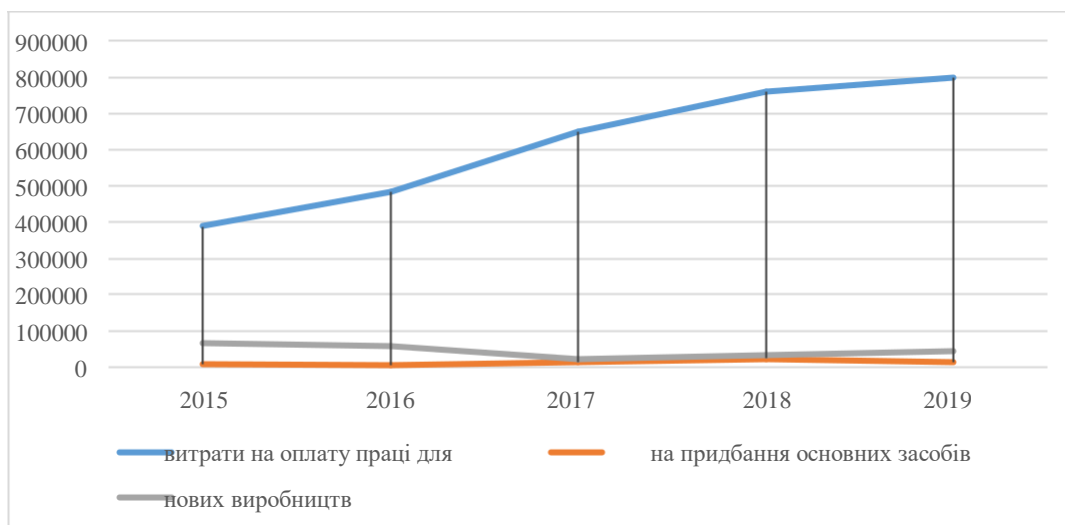


Рис. 2.4 Обсяг витрат Запорізького муніципального театру-лабораторії “VIE”

Колектив співробітників театру «Vie» представлений таким групами персоналу:

- адміністративно-управлінський персонал;
- художній персонал;
- артистичний персонал;
- художньо-технічний;
- інше

Основною категорією, що реалізує основну театральну діяльність, є працівники артистичного та художнього напрямків.

Кількість одиниць у штатному розкладі:

2015 рік – 15 чол.

2016 рік – 15 чол.

2017 рік – 15 чол.

2018 рік – 18 чол.

2019 рік – 17 чол.

Таблиця 2.1

Питома вага працівників Запорізького муніципального театру-лабораторії “VIE” за категоріями

Структурні підрозділи	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік
	Частка від загальної кількості працівників				
АУА	3,3	3,3	3,3	3,3	3,8
Художній персонал	7,7	7,7	7,7	7,7	8,8
Артистичний персонал	30,3	30,3	30,3	30,3	30,3
Художньо-технічний персонал	20,9	20,9	20,9	20,9	22,0
Інше	37,7	37,7	37,7	37,7	34,9

Керівництво театру, розуміючи крайню необхідність навчання і перенавчання кадрів, по можливості направляє працівників на семінари,

професійні курси, тренінги тематичного спрямування та інші форми підвищення кваліфікації.

Архівний фонд складається з документів для тривалого зберігання (понад 10 років) і постійного зберігання, в тому числі документів з особового складу, які мають економічну, соціальну, політичну, культурну, історичну та іншу значимість. До складу архівного фонду постійно зростає.

Окрім управлінської документації у театрі в обробленому вигляді зберігаються п'єси, фотографії та репертуарні афіші.

Після капітального ремонту вся основна площа будівлі театру виділена для зручності глядачів. У обмежених умовах залишилися цехи і персонал, вони розташувалися в підвальних приміщеннях, декорації в холодному, не опалюваному, не призначеному для цього приміщенні. Театр дуже потребує будівництва адміністративно-господарського прибудови із затишними та світлими цехами, теплим складом та місцем для роботи співробітників.

Адміністративно-господарський прибудова до будівлі театру призначена не тільки під зберігання декорацій та основну роботу цехів, але й для проходження виробничої практики студентами театрального факультету ЗНУ, проведення майстер-класів шкільного, дошкільного та інклюзивного спрямування. Робота з впровадження цієї діяльності вже ведеться:

- щоквартальні майстер-класи у фойє театру від провідних спеціалістів цехів зі створення бутафорії, гриму, постіжерської майстерності, пошиття костюмів, історії костюмів, акторської майстерності;
- квести – екскурсії театральними цехами;

На даний момент це поодинокі заходи, тому що доводиться враховувати репетиції вистав та оренду.

## 2.2. SWOT - аналіз діяльності Запорізького муніципального театру лабораторії «Vie»

SWOT-аналіз включає в себе оцінку сильних і слабких сторін установи, а також його можливості і загрози, засновані на стан зовнішнього середовища. У методології даному аналізу, основні чинники, що впливають на діяльність установи, розглядаються в двох аспектах: внутрішній і зовнішній; позитивні і негативні. Серед факторів внутрішнього середовища, сильні і слабкі сторони установи відрізняються.

Сильні сторони – те, що театр робить добре. Те, що виділяє театр і натомість конкурентів. Ті переваги, які театр та послуги, які вони надають, мають перед іншими установами

Слабкі сторони. Тут необхідно максимально чесно перерахувати області, у яких у театру є складнощі.

До факторів зовнішнього середовища відносяться можливості та загрози.

Можливості – це області, у яких сильні сторони роботи театру використовуються недостатньо.

Загрози. Це фактори, які можуть завдати шкоди діяльності театру

Таблиця 2.2

Матриця SWOT діяльності театру

S (Strengths) Сильні сторони- Переваги	W (Weaknesses) Слабкості – недоліки	O (Можливості) Можливості - фактори зовнішньої середовища, використання яких створить переваги установи на ринку	T (Threats) Загрози- фактори, які можуть потенційно погіршити становище установи на ринку
1	2	3	4
Історія, традиції	Слабкий імідж, консерватизм	Організація та проведення фестивалів	Сезонний інтерес глядачів до театру
Висока репутація у населення	Рідкісне оновлення репертуару	Можливість запрошення зірок для участі у спектаклях	Погіршення економічної ситуації в країні та падіння попиту на спектаклі, зростання цін
Наявність централізованого управління	Відсутність у трупі «медійних» осіб	Можливість залучення додаткового фінансування	Несприятлива законодавча, фінансова та додаткова політика

## Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4
Наявність власного штату розповсюджувачів	Недостатнє фінансування	Розширення продажу супутніх товарів (книги, сувеніри)	Зміна потреб населення
Наявність великого репертуару	Відсутність підтримки зі сторони бізнесу та банківська справа сфери	Можливість розширення асортименту продукції та послуг	У людей мало часу на відпочинок
Високий професіоналізм виконавців	Застаріла техніка	Створення абонементної системи продажу квитків, системи знижок і т.д.	Зростаюча конкуренція серед колективів театрів, антреприз, нових видів розваг, Надлишок культурно-видовищних заходів
Цікаві заходи	Низька зацікавленість рядових співробітників у розвитку установи, Відсутність творчого лідера	Створення на базі театру сучасного культурного простору	Від'їзд кваліфікованих працівників догляд із професії
Високий ступінь присутності в інтернет-просторі	Плинність кадрів	Вигідне географічне становище в центрі міста	Нестабільність політичної та економічної ситуації у країні

Наведені дані таблиці 2.2. дозволяють зробити висновок про велику кількість загроз для діяльності театру з боку зовнішнього середовища.

В таблиці 2.3. представлений детальний аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Таблиця 2.3

Аналіз впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища  
маркетингу

Чинники	Позитивний вплив	Негативний вплив
1	2	
Зовнішнє макросередовище		
Демографічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зростання середнього доходу населення; збільшення кількості людей з вищою освітою;</li> <li>- зростання питомої ваги самотніх людей;</li> <li>- Зростання міського населення;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Низький рівень доходів- населення;</li> <li>- у структурі населення міста багато недавніх жителів сільської місцевості;</li> <li>- люди думають про те, як заробити гроші, а не про те, як їх витратити</li> <li>- відтік населення, зокрема. кваліфікованих кадрів</li> </ul>

## Продовження таблиці 2.3.

1	2	3
Еко-мічні	- збільшення середньої заробітної плати	- обмеження зростання цін на квитки; - недостатнє фінансування театру; - відсутність альтернативних інвестицій через несприятливу фінансову ситуацію; - велика диференціація в розподілі доходів населення;
Науково-технічні	- створення сайту та бронювання квитків через Інтернет, електронне розсилання новин; - Використання нових технологій у створенні сценографії вистав(Світло, декорації і т.д.). - встановлення у театрі нового сучасного сценічного обладнання.	- висока вартість сучасного сценічного обладнання
Політико-правові	- ухвалення на урядовому рівні заходів, спрямованих на захист національного мистецтва; - підтримка діяльності театру та артистів із боку держави;	- Відсутність законодавчих актів, сприяють розвитку спонсорства та благодійності у мистецтві; - система оцінки якості, форми звітності
Культурні	- Досить високий середній рівень освіти; - висока забезпеченість театрами, - великі культурні традиції;	- пропаганда поп-культури
	Безпосереднє оточення	
Постачальники	- театр прагне працювати з надійними постачальниками, що забезпечують організацію всім необхідним для успішного функціонування	- з метою економії можуть залучатися сумнівні постачальники товарів та послуг - відсутність спеціальних навчальних закладів, що готують кваліфіковані кадри
Клієнти	- успішна діяльність театру сприяє вихованню свого кола споживачів; - зростання заробітної плати споживачів	- ризик зміни кола потреб споживачів та зміни їх установок щодо відвідування театру
ЗМІ	- дружні відносини з представниками ЗМІ; - розробка заходів щодо покращення контактів з журналістами	- відсутність професіоналізму у авторів публікацій; - високі ціни на розміщення рекламних матеріалів
Конкуренти	- більшість прямих конкурентів працюють в основному з певної вікової аудиторії, з метою і організованим глядачем	- при правильному позиціонуванні конкуренти можуть зайняти певну нішу на театральному ринку та залучити частину аудиторії театру на свої спектаклі
Держ регулювання	- підтримка установи на місцевому рівні	- недостатня підтримка установи, - зменшення розміру фінансування
Внутрішнє середовище підприємства		
Вища керівництво, бухгалтерія,	- централізоване управління, невелика кількість управлінського апарату	- відсутність необхідних кадрових ресурсів для вирішення сучасних маркетингових завдань, - централізація бухгалтерії



Ретроспективний аналіз основних напрямків діяльності, а також аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища театру ВіЕ є основою для визначення перспектив її розвитку. Стратегічне планування передбачає не екстраполяцію виявлених тенденцій на майбутнє, а ситуативний, сценарний підхід, заснований на сучасному розумінні стратегічних цілей і завдань роботи

### 2.3. Сегментування ринку театральних послуг

Важлива проблема ринку театральних послуг - визначення ринкової вартості вистави. Театральний-розважальний ринок – це сценічні твори, художня і комерційна цінність яких не можуть бути прямо співвіднесені. З абсолютною точністю визначити, які театральні вистави, що пропонуються на ринку, мають беззаперечну художню цінність, а які невизначені в художньому сенсі, часом надзвичайно важко: естетичні та цінові критерії дуже розмиті.

Відповідно, цінова політика на театральному-видовищному ринку ґрунтується переважно на своїх регулятивних механізмах мистецтва, ніж на потребах та смаках споживача.

В будь-якому типі театральних-видовищних установи репертуар формується з урахуванням глядацьких потреб, що виступають як соціальне замовлення, дух часу та віяння моди.

Для підвищення коштів і методів реклами, регулювання цін, прийнятних форм і методів продажу, забезпечення адресності вистав, що випускаються, необхідно провести сегментацію споживчої бази. Хоча кожен споживач у кінцевому підсумку унікальний, сегментація дозволяє виділити порівняно численні групи, для кожної з яких можна розробити особливу пропозицію і тим самим збільшити потік глядачів театру.

Ринок споживачів спектаклів театру «Vie» можна сегментувати за двома групами факторів:

- за факторами, що належать до характеристик спектаклів,
- за факторами, що належать до покупців вистав.

Подібне визначення цільової аудиторії в рамках громадського споживання передбачає цікаву та різножанрову афішу, широкий спектр представлених у ній напрямків. Велике значення має вибір режисерів та акторського складу, залучення зірок. Орієнтація на споживача становить сутність сучасного підходу до маркетингу. Використовуючи цей підхід, театр повинна систематично проводити дослідження, вивчати потреби та потреби глядачів, їх сприйняття та уподобання, відносини, уподобання та задоволеність.

Таблиця 2.4

## Сегментація споживачів

	<b>Характеристики та властивості товару, які приваблюють глядача</b>	<b>Можливі варіанти</b>
1. Ключова цінність(продукт)	- національні та класичні традиції; - потреба у красі, чудовому;- Престиж; - емоції	- професійні виконавці, - високий рівень проведення вистав, - якість оформлення
2. Основний товар	Вистави театру	- класичні та сучасні постановки, - виконавці та постановники
3. Товар з підкріпленням	- буфет, - можливість бронювання квитків - комфорт	- гнучкі розцінки - уважний персонал - престижний сайт - Зручне місце розташування - "атмосфера"
4. Покращений товар	- бенефіси, - гастролери - прем'єри - Доставка квитків, - оновлення складів	- нові назви, імена - економія часу
5. Потенційний товар	- проведення фестивалів, - гнучка система продажу квитків - формування інтересу до спектакля театру, - Вивчення попиту споживачів	- економія часу - бронювання квитків через сайт інтернет, - знижки постійним глядачам - виховання глядачів з дитинства

Важлива проблема ринку театрально-видовищних послуг - визначення ринкової вартості вистави. Театрально-розважальний ринок – це сценічні твори, художня і комерційна цінність яких не можуть бути прямо співвіднесені.

З абсолютною точністю визначити, які театральні вистави, що пропонуються на ринку, мають беззаперечну художню цінність, а які невизначені в художньому сенсі, часом надзвичайно важко: естетичні та цінові критерії дуже розмиті.

Відповідно, цінова політика на театрально-видовищному ринку ґрунтується переважно на своїх регулятивних механізмах мистецтва, ніж на потребах та смаках споживача.

В будь-якому типі театрально-видовищної установи репертуар формується з урахуванням глядацьких потреб, що виступають як соціальне замовлення, дух часу та віяння моди.

Для підвищення коштів і методів реклами, регулювання цін, прийнятних форм і методів продажу, забезпечення адресності вистав, що випускаються, необхідно провести сегментацію споживчої бази. Хоча кожен споживач у кінцевому підсумку унікальний, сегментація дозволяє виділити порівняно численні групи, для кожної з яких можна розробити особливу пропозицію і тим самим збільшити потік глядачів театру.

Ринок споживачів спектаклів театру драми можна сегментувати за двома групами факторів:

- за факторами, що належать до характеристик спектаклів,
- за факторами, що належать до покупців вистав.

Подібне визначення цільової аудиторії в рамках громадського споживання передбачає цікаву та різножанрову афішу, широкий спектр представлених у ній напрямків. Велике значення має вибір режисерів та акторського складу, залучення зірок. Орієнтація на споживача становить сутність сучасного підходу до маркетингу. Використовуючи цей підхід, театр

повинна систематично проводити дослідження, вивчати потреби та потреби глядачів, їх сприйняття та уподобання, відносини, уподобання та задоволеність.

Можливість застосування маркетингу у сфері театрального мистецтва наштовхується на низку проблем, які викликані специфічністю даного роду послуг, оскільки не тільки продається продукт колективної творчості, а й одночасно забезпечується естетичний та духовний розвиток особистості глядача.

Театру слід віддати перевагу маркетингової орієнтації, за якої населенню надаються лише видовищні програми та послуги, які є актуальними і мають високий попит.

Застосовуючи таку маркетингову стратегію, театр залишиться засобом розваг і місцем проведення вільного часу. При цьому слід пам'ятати про те, щоб театр не втратив свого значення у духовному та естетичному вихованні людини. Оскільки це може призвести до загибелі культурних установ, хоч і збереже при цьому сам театральний-видовищний заклад як комерційну організацію.

Театр може досить ефективно використати розробку іміджу, фірмового стилю театральної організації, маркетингові комунікації з метою стимулювання глядацького попиту, такі як: реклама, робота із засобами масової інформації, система зв'язків із громадськістю.

Сучасному організатору театральної справи потрібне досконале знання законів маркетингу та володіння маркетинговими прийомами. У театральній-видовищній справі маркетинг постає як комплекс дій, які робляться для того, щоб вивчати, передбачати, формувати, стимулювати і задовольняти глядацький попит на вистави.

В ринкових умовах інформаційний аспект театральній-видовищній справі так само набуває чи не виняткового значення. Однак, різноманіття засобів передачі інформації обрушуються на глядача і швидше вкидають його в розгубленість, ніж орієнтують у потоці подій, що становлять утримання театральній-видовищних послуг.

Відносини між головними персонажами в театральному ринку найчастіше досить напружені. Режисер / актор / художник - і менеджер / менеджер, мають різне розуміння театального процесу. У першому випадку мова йде переважно художня, і по-друге, це маркетинг. Звідси труднощі взаєморозуміння і перешкоди на шляху до співпраці. Для режисера, створення п'єси, перш за все, творчий діалог з театальною традицією, з сучасними художниками та, нарешті, з аудиторією. Менеджер, з іншого боку, приймає в більшій мірі положення глядача і бачить у виконанні джерело доходу, що означає забезпечення функціонування і розвитку театального бізнес-процесу.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАПОРІЗЬКОГО МУНІЦИПАЛЬНОГО ТЕАТРУ ЛАБОРАТОРІЇ «Vie»

#### 3.1 Обґрунтування стратегічних цілей розвитку театру «Vie»

Розвиток театру завжди був невіддільним від розвитку суспільства та стану культури в цілому, — з особливостями у суспільному розвитку пов'язані його розквіт чи занепад, переважання у театрі тих чи інших художніх тенденцій та її роль духовному житті країни.

Відповідно до пункту 2.1. Статуту театру установу створено для надання послуг, виконання робіт з метою забезпечення реалізації передбачених чинним законодавством, повноважень Запорізької міської ради у сфері культури задоволення потреб населення у сценічному мистецтві.

Виходячи з місії театру, Статуту театру та проведеного аналізу, цілями розвитку, спрямованими на виконання місії, є:

- збереження та розвиток традицій театру;
- Створення великого різножанрового репертуару театру;
- підвищення професійної майстерності працівників театру;
- Збільшення охоплення глядацької аудиторії, як на території міста Запоріжжя, так і за його межами.

- модернізація та розвиток матеріально-технічної бази театру.
- Використання інноваційних методів діяльності театру.

Цільовими індикаторами Стратегії розвитку театру є:

- кількість глядачів, які відвідали театральні-концертні заходи;
- середня заповнюваність зали на стаціонарі;
- підвищення задоволеності населення міста Запоріжжя якістю послуг, які надає театр.

Виходячи з цього, показники досягнення цілей розвитку театру виглядають так:

1) збільшення кількості відвідувань театральних концертних заходів (порівняно з попереднім роком):

(відсотків)

рік	2020	2021	2022
%	0,5	0,8	1

2) підвищення рівня середньої заповнюваності на стаціонарі (середня кількість глядачів на 1 спектаклі/число місць у залі):

(відсотків)

рік	2020	2021	2022
%	53	55	56

3) підвищення рівня задоволеності населення міста Запоріжжя якістю надання муніципальних послуг у сфері культури (кількість задоволених глядачів/всього опитаних):

(відсотків)

рік	2020	2021	2022
%	84	85	86

4) підвищення частки працівників театру, які взяли участь у навчальних семінарах, курсах підвищення кваліфікації (порівняно з попереднім роком):

(відсотків)

рік	2019	2020	2021
%	3	2	3

Відповідно до законодавства України, театр - заклад мистецтва, що

здійснює професійну театральну діяльність з метою задоволення та формування духовних потреб глядачів у сценічному мистецтві.

Основними видами діяльності театру відповідно до Статуту є:

- створення та прокат спектаклів;
- організація гастролей, концертів; проведення творчих вечорів, фестивалів та конкурсів. Це формулювання дає чітке уявлення про основні виробничі заходи в рамках діяльності театру.

Доцільно впровадити надання послуг «Театральна няня» - соціально-значущий проект є унікальним для України. Усі стикалися із проблемою: «з ким залишити дитину?». В театрі буде спеціально працювати театральна няня: поки дорослі дивляться спектакль, діти весело проводять час! Для глядачів ця послуга повинна бути безкоштовною.

Сьогодні в рамках міського доручення на рік виконується 3 вистави. За рахунок коштів, отриманих від основної діяльності, театр додатково ставить до 2 вистав на рік.

Для досягнення цілей Стратегії розвитку керівництву театру доцільно спланувати наступні виробничі заходи:

- збереження числа нових та капітально-відновлених постановок;
- збільшення кількості показів на сцені театру;
- збільшення кількості вистав на гастролях та виїздах;
- розширення географії виїзних та гастрольних показів;
- постановка вистав класичного репертуару;
- постановка спектаклів сучасних драматургів;
- проведення виставок, інсталяцій, пов'язаних з історією театру у фойє;
- проведення виставок, інсталяцій, пов'язаних із історією театру під час гастролей.

У межах існуючих форм діяльності установи театр може здійснювати інвестиційну роботу у вигляді реальних інвестицій.

На сьогоднішній день інвестиційні заходи в театрі включають:

- поточний ремонт і реконструкцію основних фондів, збільшення



капіталізації основних засобів;

- вкладення в людський капітал в формі різних програм навчання та перепідготовка кадрів театру;
- інвестиції в нематеріальні активи: патенти, ліцензії, права користування, авторські права правильно;
- створення фонду театру.

З метою досягнення цілей Стратегії розвитку керівництву театру доцільно спланувати наступні інвестиційні заходи:

- поточний ремонт та модернізація основної будівлі театру;
- модернізація сценічного обладнання;
- модернізація постановочно-виробничого комплексу театру;
- оновлення автотранспортного парку театру;
- створення умов для залучення спеціалістів;
- проведення майстер-класів для творчого персоналу;
- курси підвищення кваліфікації для персоналу;
- проведення семінарів, круглих столів та творчих зустрічей;
- створення фонду театру

Сьогодні театр здійснює свою фінансову діяльність у межах чинного законодавства. На жаль, в силу об'єктивних причин, механізми фінансування, здійснення бухгалтерського обліку та економічного планування є інертними конструкціями і не дозволяють оперативно реагувати на умови діяльності, що змінюються. У театрі це питання найбільш актуальне у зв'язку з великою творчою складовою.

В найближчій перспективі розвитку потрібне створення адекватного фінансового механізму діяльності театру.

На даний момент, стоїть питання про створення фінансового механізму діяльності театру, в рамках існуючого законодавства, що дозволяє не тільки грамотно та ефективно витратити кошти, а й залучити нові джерела фінансування у рамках основної діяльності.

Фінансові заходи, спрямовані на досягнення цілей стратегії розвитку театру:

- зміна системи фінансування;
- підвищення якості витрат;
- зміна структури доходів, зокрема із залученням додаткових джерел коштів.

Досягнення цілей Стратегії розвитку театру неможливе без грамотно організованих управлінських заходів. Театр, як і будь-яка установа культури, перебуває у постійному пошуку фінансових, кадрових та тимчасових ресурсів.

У цій ситуації стратегія театру повинна орієнтуватися на випередження, зосередженні уваги керівництва театру на вирішення завдання забезпечення гарантій нормального функціонування його під час переходу до системи проектної організації театрального життя. А це вимагає від керівників та творчих лідерів театру активності та самостійності у прийнятті рішень щодо нових форм організації життєдіяльності очолюваної ними справи та колективу.

Необхідні управлінські заходи:

- підвищення культури управління;
- зміна структури управління;
- підвищення рівня делегування та ступеня відповідальності за прийняті управлінські рішення на всіх рівнях;
- підвищення дисципліни праці.

Колектив працівників театру різноплановий за складом. Найбільш чисельна категорія, яка реалізує основну театральну діяльність, це представники артистичного та художньо-творчого підрозділів. Театр потребує спеціалістів специфічних виконавських професій – режисерів, художників.

Існує проблема і щодо підвищення кваліфікації. Керівництво театру розуміє крайню необхідність навчання та перенавчання кадрів, спрямовує працівників різних підрозділів на курси та тренінги у театральній справі. Нині

трьох працівників творчих спеціальностей здобувають вищу освіту у навчальних закладах.

На оплату праці керівництво спрямовує кошти, одержані від основної діяльності театру. У театрі запроваджено системи стимулюючих надбавок для всіх працівників.

Тим не менш, для досягнення цілей Стратегії розвитку необхідно:

- залучення висококласних спеціалістів;
- залучення молодих спеціалістів;
- мотивація вищого рівня заробітної плати;
- підвищення трудової дисципліни та ефективності праці;
- підготовка кадрів;
- навчання спеціалістів.

Театральна діяльність у цілому є чудовим підґрунтям для запровадження всіх видів інновацій. У театрі можна говорити про технологічні інновації в процесі постановки та прокату вистави, соціальні інновації в процесі обслуговування глядача або в роботі для залучення коштів, організаційні інновації при вдосконаленні системи менеджменту і, нарешті, маркетингові інновації, що застосовуються до діяльності театру.

Але, водночас, треба чітко розуміти, що інновацією є не всяка нововведення чи нововведення, а лише така, яка серйозно підвищує ефективність театру.

Робота з впровадження інновацій у діяльність театру має бути системною та потребує ретельного опрацювання деталей.

. Вже у 2019 році театр розпочав інноваційну соціальну діяльність із глядачем, результатом якої стала поява студії при театрі, проведення різноманітних екскурсій у незвичайному форматі, проведення заходів та флешмобів поза стінами театру.

У процесі реалізації стратегії розвитку керівництву театру доцільно поставити перед собою завдання щодо впровадження технологічних інновацій у діяльність театру, а саме:

- Впровадження інноваційних методів у процес розробки та виготовлення сценічного оформлення з урахуванням останніх досягнень у галузі театрального мистецтва;
- Участь у роботі фестивалів сучасного мистецтва, як на території України, так і за кордоном;
- Показ на сцені театру вистав, створених за творами сучасних драматургів та/або поставлених із застосуванням інноваційних методів режисури;
- Розробка системи стимулювання ініціативи працівників установи, спрямованих на впровадження інноваційних технологій та нових форм роботи;
- Запрошення режисерів, художників, спеціалістів в інноваційних технологіях та нових формах роботи.

### 3.2. Розробка стратегії розвитку Запорізького муніципального театру лабораторії «Vie»

Істотну роль в розвитку театру, грає стратегічне планування, що дозволяє більш адекватно реагувати на фактори невизначеності і ризику. • створення, серйозного аналітичного матеріалу, що стосується творчої та господарсько-фінансової діяльності театру, доповнюється фотографічними та іншими наочними матеріалами, що стосуються зокрема стану його матеріально-технічної бази; • стратегічна середньострокова програма, що базується на аналітиці, на усвідомленій місії театру, що включає стратегічні цілі, завдання, конкретні заходи щодо їх реалізації;

• обґрунтування потреби в ресурсах, необхідних для реалізації середньострокової програми. Розробити стратегічний план діяльності театру – це уявлення про творчу стратегію діяльності, розуміння вектору, куди необхідно рухатися, поетапна реалізація цього вектору, показники і ресурси сприяють успіху в досягненні ближніх і дальніх цілей, не дають керівництву

театру загрузнути в дрібницях. Крім того, стратегічне планування дозволяє зробити значно більше обґрунтованими запити і до органів влади, і до спонсорів на отримання фінансових і матеріальних ресурсів, необхідних для реалізації чіткого визначення художніх і соціальних цілей.

Стратегічне планування в сучасних умовах є необхідним елементом управління театром. У звичайному режимі подібні програми щорічно коригуються з урахуванням реалій минулого періоду і просуваються на відповідний термін вперед.

Формування Концепції розвитку театру - робота індивідуальна, тонка, майже інтимна, оскільки вона глибоко пов'язана зі специфічними, унікальними аспектами діяльності кожної творчої організації. Орієнтовна структура концепції розвитку театру представлена на рис.3.1.

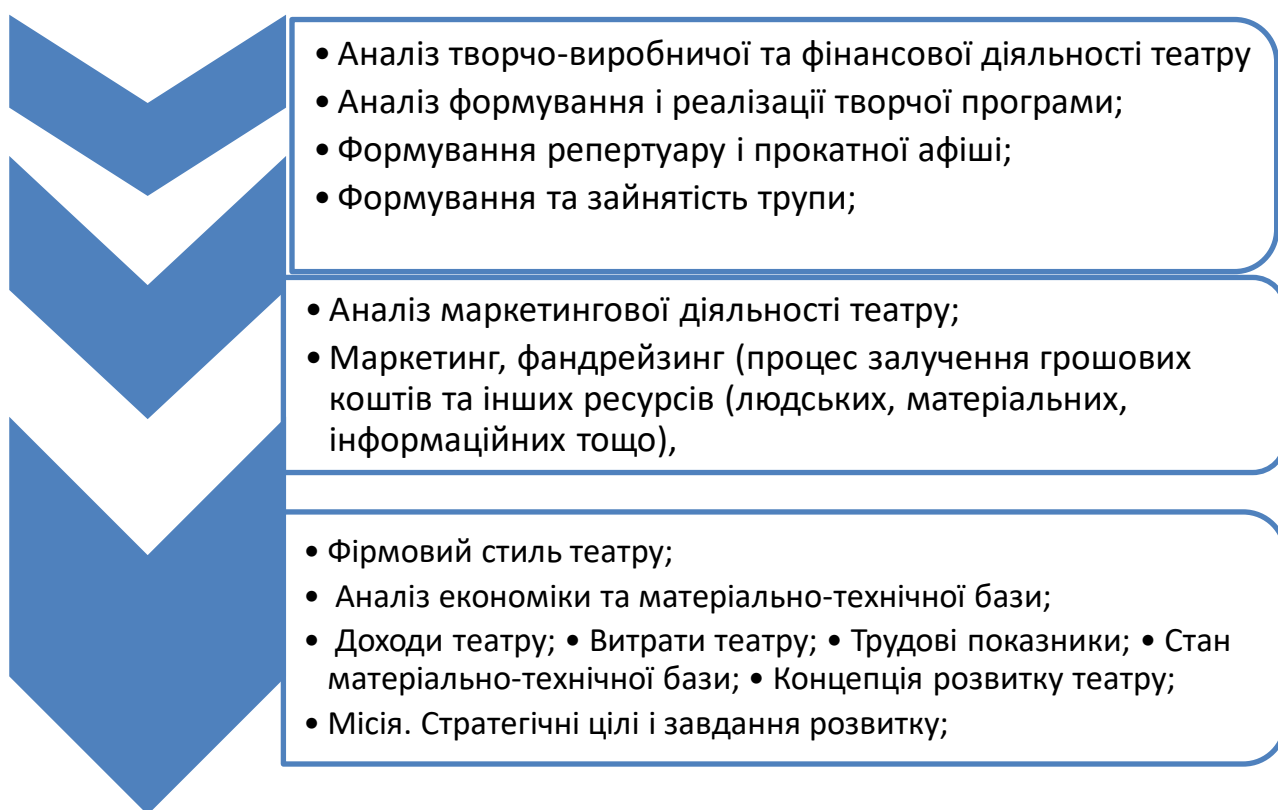


Рис.3.1 Концепція розвитку Запорізького муніципального театру лабораторії «VIE»

Стратегія розвитку театру лабораторії VIЕ повинна бути розроблена з метою підвищення ефективності діяльності комунального закладу мистецтва (далі – театр), а також удосконалення управління та досягнення результативних показників діяльності театру.

Стратегія розвитку заснована на затверджених в установленому порядку програмах та рішеннях, ухвалених, Міністерством культури України, розробляється з урахуванням чинних законів та нормативних правових актів адміністрації Запорізької місцевої адміністрації.

Місія театру - бути живим простором для спілкування, мистецтва та роздумів. Театр як простір – це живий організм, особлива атмосфера, яка не обмежується сценою театру, де кожна подія є неповторною і унікальною. Воно відбувається тут і зараз.

Живий простір дає можливість створювати спектаклі, які історично є високохудожнім мистецтвом, за допомогою якого вибудовується діалог між творцем спектаклю та глядачем, між глядачем та глядачем. І саме це спілкування призводить до роздумів.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища та оцінка ризиків. Сучасний театральний-видовищний процес – це система відносин між різними учасниками цього процесу – творцями спектаклю (виробниками), глядачами сценічного твору (споживачами), театральними критиками, журналістами та публіцистами, а також розповсюджувачами театральних квитків (посередниками), продюсерами та менеджерами (продавцями). Ринкова специфіка цих відносин визначається поняттям – театральний-видовищний ринок.

Маркетингові дослідження ринку театральних-видовищних послуг мають значення для управління театральним-видовищним установою, оскільки отримані результати можна використовувати підвищення ефективності театрального-видовищного менеджменту як із реалізації нових проектів, так вдосконалення існуючих бізнес-процесів.

В театральньо-видовищній справі маркетинг постає як комплекс дій, які робляться для того, щоб вивчати, передбачати, формувати, стимулювати та задовольняти глядацький попит на послуги.

Складові маркетингової діяльності:

- Маркетингові завдання вирішуються у межах служби глядача, очолюваної заступником художнього керівника з організації глядача та експлуатації репертуару. Також у театрі є фахівці з маркетингу, реклами, зв'язків із громадськістю.

- Значна частина квитків продається через адміністраторів, касу театру. На жаль, у театрі немає системи абонементного продажу квитків з використанням знижок тощо. Однією з причин цього є відсутність довгострокового планування вистав на театральний сезон.

- Рекламна діяльність театру, зазвичай, обмежена невеликим бюджетом і включає у собі зовнішню рекламу, друковану продукцію.

- Спектакль, як певне матеріальне естетичне ціле, існує лише під час його сценічної вистави: від початку до фінальних поклонів артистів, які відіграли свої ролі. Виходить, що як товар на видовищно-театральному ринку має звернення те, чого немає насправді. Таким чином, спектакль не належить до статусу товару – продукту чи послуги, призначеної для продажу.

- Вистава як об'єкт продажу не збігається повністю ні з послугою, ні з продуктом, у їх класичних маркетингових визначеннях. У ньому завжди залишається щось, пов'язане з його естетичною природою, що зумовлює його випадання зі специфічно ринкових визначень, відносин та зв'язків. Отже, як об'єкт купівлі-продажу на видовищно-театральному ринку виступає не сама вистава як така, а образ вистави – ідеальна художня цілісність, що має унікальну естетичну цінність.

- Найсерйозніший чинник конкуренції для театру у тому, що з'явилося багато альтернатив щодо дозвілля. Залежно від рівня доходів та віку, це можуть бути інші театри, філармонія, концертні організації, клуби, кафе, телебачення, відеозаписи, кінотеатри.

Стратегія розвитку Запорізький муніципальний театр-лабораторія "Vie" до 2025 року (далі – Стратегія розвитку) розроблена з метою підвищення ефективності діяльності, а також удосконалення управління та досягнення результативних показників діяльності театру. Розроблено відповідно до «Стратегії державної культурної політики України на період до 2025 року».

Підставою для розробки цієї стратегії є об'єктивні обставини: вимога підвищення якості умов надання послуг та збільшення кількості споживачів цих послуг, забезпечення конкурентоспроможності театру в умовах індустрії послуг, що стрімко розвивається, у сфері культури.

Завданнями національної культурної політики України у частині розвитку театральних справ є: необхідність створення вітчизняним виконавцям умов до роботи в Україні; організація фестивальної та гастрольної діяльності; державна підтримка та модернізація матеріально-технічної бази; освоєння нових технологій; посилення ролі театру у справі історичної та культурної освіти та виховання населення.

Стратегія - це план до дії основі аналізу, а напрям діяльності з урахуванням змін, незмінно які впливають глядацький інтерес.

Місія установи. Театр є живий організм, що у постійному пошуку нових творчих ідей. Він сприяє формуванню нових естетичних пріоритетів у театральному мистецтві, особливо у галузі національного репертуару. Театр не лише задовольняє потребу суспільства в класичному мистецтві, а й формує глядацький смак, дозволяє публіці знайомитись із найкращими творами сучасної драматургії. Знайомство публіки з цим контекстом – одне з головних завдань Запорізького муніципального театру-лабораторія "Vie", через який держава здійснює свою соціальну місію у сфері культури.

Для оцінки споживачів ринку театральних мистецтва та вивчення громадської думки населення доцільно проводити опитування населення. В анкетуванні враховувати вік респондента, наявність часу, частота відвідування театру, оцінка якості театральних послуг. Відповіді на ці запитання допоможуть вирішити нагальні практичні проблеми, від яких залежить подальший розвиток



театру. Необхідно розробляти ефективну цінову політику, її гнучкість і ефективність повинна бути орієнтована на доступності театрального мистецтва для всіх верств населення.

Керівництву театру можна рекомендувати впровадження нової системи лояльності UDS App, що дасть змогу отримувати накопичувальні бонусні бали на спектаклі за купівлю квитків глядачам. Бали обмінюються на бонусні квитки у касі театру. Дана система дозволить тримати зворотний зв'язок із глядачами через програму UDS. За рахунок оцифрування бази клієнтів, "сарафанного радіо" (є винагороди за рекомендації друзям), програм крос-маркетингу, відправлення безкоштовних повідомлень клієнтам (через PUSH-повідомлення) дозволяє збільшити продаж квитків.

Велике значення у стимулюванні відвідуваності та розширенні глядацької аудиторії має рекламна діяльність. Сьогодні потреба в рекламі з метою стимулювання глядацького попиту дуже актуальна і є основною складовою в організації роботи театру. На інформаційних стендах та банерах розміщуються афіші спектаклів та анонсуються всі заходи театру.

Створення та адміністрування театрального сайту, відкриття сторінок театру у соціальних мережах дозволяє реалізувати право громадян на доступ до відкритої інформації в єдиному культурному просторі. Існуюча інформація дає уявлення користувачам про події у театрі, поточний репертуар, про спектаклі та виконавців. Саме сайт та соціальні мережі є першоджерелом інформації про театр для «молодої» аудиторії.

Рекламна діяльність тісно пов'язана із засобами масової інформації міста. Основними завданнями у цьому напрямі є донесення до ЗМІ новин про творче життя театру, аносування вистав та всіх заходів. (телекомпанії ТРК "ТВ 5", Алекс, телеканал Z), газети "МІГ", "Запорізька правда", радіо "Запоріжжя", білетний портал "Мусін).

Ведеться робота над формуванням власного позитивного та індивідуального вигляду театру. Розроблено та використовується логотип у

всій рекламній лінійці: афішах, у програмках, діловій документації та сувенірах.

Фінансове забезпечення має три джерела: місцеве фінансування у вигляді надання субсидії, надходження від надання театром послуг та надходження від іншої діяльності, що приносить дохід.

Місцеве фінансування складається з фінансового забезпечення виконання муніципального завдання та фінансування, спрямованого виконання цільових підпрограм.

Фінансове забезпечення виконання муніципального завдання показ (організація показів) вистав (театральних постановок) здійснюється як субсидії з бюджету міста Запоріжжя.

На території міста Запоріжжя реалізується довгострокова цільова програма «Розвиток культури та молодіжної політики міста Запоріжжя», до якої включено заходи, спрямовані на розвиток театру. Отримані кошти від основної діяльності театр спрямовує на оплату праці, створення та випуск нових постановок, рекламні та поліграфічні витрати, ремонт та утримання приміщень, автотранспорту театру, проведення гастрольних та виїзних спектаклів. За умови фінансування театру в повному обсязі та отримання стабільного доходу театр має фінансове та ресурсне забезпечення Стратегії розвитку. Крім того, театром проводиться робота із залучення додаткових коштів з бюджетів різних рівнів, отримання грантів та цільових коштів від партнерських відносин із юридичними та фізичними особами.

Висока швидкість розвитку дозвілля ринку в Україні вимагає інновацій від таких традиційних видів культурного відпочинку як театр. Розуміючи це, мистецькі керівники повсюдно впроваджують нові формати взаємодії з відвідувачами, інноваційні технологічні розробки у театральне виробництво та багато іншого. Проте високий рівень конкуренції змушує їх шукати нові управлінські концепції, які дозволять вижити інноваційним театральним проектам на ринку дозвільних послуг, диференціюватися від конкурентів, а

також, які допоможуть залучити та утримати увагу глядацької аудиторії. Усе це призводить до підвищення популярності концепції позиціонування у сфері.

Стратегія позиціонування – це генеральний план компанії щодо досягнення найвигіднішої позиції

Стратегія позиціонування розробляється у випадках, коли необхідно  
-сформувати певний образ компанії, товару чи послуги у сприйнятті цільової аудиторії;

-диференціюватися від конкурентів;

-надати всім маркетинговим активностям єдину ідею та спрямованість.

Для того, щоб вирішити цю проблему, необхідно розробити типологію стратегій позиціонування безпосередньо театральних установ. Для цього за основу було взято типологію, запропоновану Філіпом Котлером у книзі «Всі квитки продані. Стратегії маркетингу виконавських мистецтв» [2] та доповнена стратегіями позиціонування інноваційних театральних проектів, які були виявлені у ході аналізу інноваційних театральних проектів. Типологія представлена таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Типологія стратегій позиціонування театральних проектів.

Найменування стратегії	Обмеження	Приклади використання
1. Позиціонування щодо якостям художнього керівника	Наявність відомого худ. рука, шановного у театральних колах.	Цю стратегію можуть застосувати або театри з відомим художнім керівником чи нові театральні проекти, сформовані навколо відомого режисера.
2. Позиціонування щодо репертуару.	Наявність унікального репертуару та/або репертуару, наступного певної ідеї.	Експериментальний театр, театр комедії, музичний театр тощо.
3. Позиціонування за місцезнаходження та зручностям	Стратегія доречна лише у випадку, якщо розглядаються атрибути справді мають цінність для ЦА.	Театр «біля дому».

## Продовження таблиці 3.1

4. Позичіювання щодо історичної цінності театру	Наявність довгої історії театру, архітектурної значимість будівлі театру.	Національні театри
5. Позичіювання щодо репутації та іміджу	Наявність нагород та премій або певної гучної репутації.	Національні театри
6. Позичіювання щодо виконавцям	Наявність чи історії театру або зараз відомих акторів.	Будь-який театр, у постановках якого беруть участь "зірки".
7. Позичіювання театральні заходи з певних приводів	Наявність певного важливого приводу для організації заходи чи постановки.	Наприклад, захід присвячений 25-річчя від дня заснування театру.
8. Позичіювання за унікальним характеристикам	Наявність унікального формату способу взаємодії з аудиторією, технологій.	Експериментальні театри, театри-музеї, інтерактивні театри
9. Позичіювання за споживачеві	Якщо постановки вистави, спрямовані на конкретну цільову аудиторію.	Дитячий театр, молодіжний театр, сімейний театр.
10. Позичіювання по емоціям та новому досвіду	Якщо ключовою особливістю театру є здатність дарувати особливі емоції	Наприклад, дитячий театр сміху, театр видимої музики.
11. Позичіювання по конкуренту	Наявність головного конкурента причому це не завжди інший театр	Зустрічається у невеликих містах, наприклад, театр комедії знаходиться недалеко від кінотеатру, їх позиціонування "Місце по-справжньому щирої радості", і реклама висіла поряд із будівлею кінотеатру.
12. Позичіювання по сукупності атрибутів	Наявність унікального набору різних характеристик, відмінних від конкурентів	Це позиціонування може застосувати дуже широке коло театрів.

При цьому важливо відзначити, що до інноваційних театральних проектів більшою мірою підходять такі стратегії: позиціонування за сукупністю атрибутів, позиціонування за емоціями та новим досвідом, а також позиціонування за унікальними характеристиками.

Визначившись із типологією стратегій позиціонування інноваційних театральних проектів, можна перейти до виявлення особливостей розробки. Для цього спочатку необхідно проаналізувати ринок театральних послуг та виявити основні його тренди. В даний час ринок театральних послуг в Україні є насиченим ринком з високою конкуренцією, на який сильно впливають величезна кількість факторів: це і тренди всього дозвільного сектора, і тренди театральної сфери, а також внутрішні фактори: такі як: економічні, політичні, соціокультурні та технологічні.

Почнемо з основних тенденцій сфери дозвілля, їх можна умовно поділити всі тенденції на 2 категорії: позитивні та негативні. Розглянемо кожен з них:

Позитивні тенденції:

- прагнення людей до насиченості та різноманітності дозвілля;
- зростання популярності нестандартних дозвільних форматів – люди шукають нові враження та емоції;
- прагнення людей до розвитку, самоосвіти, творення;
- зростання інноваційної активності закладів культури та дозвілля, збільшення кількості унікальних форматів;
- збільшення важливості культурних потреб індивідуума.

Негативні тенденції:

- переорієнтування багатьох культурних установ з художніх та культурних цінностей на переваги маси;
- зростання вартості квитків у дозвільні та культурні установи;
- прагнення людей до статусних та престижних дозвільних форматів;
- зростання популярності інтернету як форми організації дозвілля [41]

Найважливішими позитивними тенденціями, які можна відзначити для театральної сфери, є підвищення популярності культурних форм дозвілля,

інноваційний шлях розвитку всього дозвільного сектора, а також прагнення особистості до розширення різноманітності форм дозвілля.

Важливо відзначити, що незважаючи на негативні тенденції, а саме: зниження художнього смаку та зростання популярності Інтернету як дозвілля, відвідуваність театрів зростає – з 2017 до 2019 року цей показник зріс на 24%. Враховуючи представлені тренди, було складено сценарний прогноз з метою визначення можливих перспектив розвитку ринку театральних послуг.

Цей прогноз дозволяє охарактеризувати те, у яких напрямках може розвиватися ринок виходячи з трьох критеріїв – розвитку самого продукту, прогнозу відвідуваності та економічної ситуації в країні. Саме вони будуть визначальними для всієї маркетингової стратегії театральних проєктів. Якщо взяти за основу базовий сценарій, то він матиме низку важливих наслідків:

Таблиця 3.2

## Сценарний прогноз розвитку ринку театральних послуг

Чинники прогнозу	Базовий сценарій	Песимістичний сценарій	Оптимістичний сценарій
1	2	3	4
Прогноз розвитку театального продукту	Структура ринку залишиться колишньою. На фоні більшості консервативних театральних проєктів з'являтимуться нові інноваційні проєкти та просувати галузь уперед.	Розважальні низькоякісні проєкти будуть поширюватися в більшою мірою, що призведе до зниження іміджу сфери у більшості відвідувачів.	Театри зрозуміють, що інноваційний шлях розвитку - єдиний спосіб виживання на ринку, що призведе до появи нових форматів, повсюдно поширенню інноваційних технологій у театральне виробництво.
Прогноз відвідуваності театру	Уповільнення темпів зростання відвідуваності, однак все ще зберігається тенденція до зростання. Цей прогноз пов'язаний з збільшенням вартості квитків та відносно невисоким рівнем інноваційної активності.	Зниження відвідуваності у зв'язку зі зниженням купівельною можливості населення, підвищенням вартості квитків та нездатністю витримати рівень конкуренції.	Збереження високих темпів зростання відвідуваності у зв'язку з підвищенням рівня підтримки з боку держави, корпорацій та приватних осіб, а також у зв'язку з інноваційним вектором розвитку галузі.

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4
Прогноз економічної ситуації у галузі	Економічна ситуація у країні буде поступово покращуватись, через що у населення з'явиться більше	Нестача фінансування, подальше зниження купівельною здібності населення	Загальне покращення економічної ситуації в країні дозволить збільшити вартість квитків безболісно для
	вільних коштів на організацію дозвілля та відвідування театрів	приведе до ускладнення становища театрів	відвідувачів, і дасть можливість театрам розвиватись.

- конкуренція у дозвільній галузі продовжить зростати, і, як наслідок, продовжить зростати необхідність диференціації та популярність маркетингових інструментів у закладах культури;

- для досягнення успіху в культурно-дозвільному секторі необхідно буде чітко розуміти свою нішу і цільову аудиторію;

- для того, щоб утриматися на плаву театральним установам доведеться шукати додаткові джерела фінансування. У цьому випадку на перший план вийдуть відносини із державними органами, приватними чи корпоративними спонсорами.

Ці наслідки мають серйозний вплив на процес формування стратегії позиціонування інноваційних театральних проектів. У загальному вигляді уточнений алгоритм розробки стратегії позиціонування інноваційних театральних проектів виглядатиме так (рис. 3.2).



Рис.3.2 Процес розробки стратегії позиціонування з урахуванням специфіки інноваційних театральних проектів

Таким чином, виходячи з малюнка вище, можна виявити такі основні особливості розробки стратегії позиціонування інноваційних театральних проектів:

1. Стратегій інноваційних театральних проектів, оскільки вона спрямована на формування найвигіднішого іміджу, який так необхідний театральним установам.

2. Аналітика – найважливіший етап майбутньої стратегії. Він включає аналіз самого інноваційного театального проекту, де важливо визначити поточне позиціонування, якщо проект вже функціонує, і ключові особливості проекту. Далі важливо провести аналіз конкурентів, у своїй якому розглядаються як прямі конкуренти, а й непрямі, задовольняють самі потреби, але в інший спосіб. Також необхідно провести аналіз цільової аудиторії, виділивши найперспективніші сегменти та вивчивши їх потреби, та аналіз запитів стейкхолдерів – державних органів, партнерів, спонсорів, контактних аудиторій.

3. Для пошуку найбільш успішного позиціонування потрібно сформулювати від 2 до 4 стратегічних альтернатив, з яких і вибиратиметься найбільш вдала.

4. Розробка стратегії позиціонування не закінчується на вербальному формулюванні позиціонування, необхідно також оцінити ризики розробленої стратегії та розробити основні курси дій відповідно до комплексу маркетингу.

5. Насамкінець, через певний час після репозиціонування необхідно оцінити ступінь відповідності реального та бажаного позиціонування за допомогою кількісних опитувань відвідувачів.



## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Підсумовуючи, необхідно зробити ряд висновків відповідно до поставлених у дослідженні завдань.

Застосування принципів стратегічного менеджменту дозволить театральній організації своєчасно реагувати на вимоги зовнішнього середовища; та залежно від результатів аналізу зовнішньої та внутрішньої ситуації, а також від оцінки соціальної та економічної перспективи вибудовувати творчу та адміністративну діяльність. Точне стратегічне бачення допоможе театру забезпечити максимально високий соціальний ефект та принесе економічну стабільність.

В умовах постійної та швидко мінливої зовнішньої ситуації театри повинні не тільки зосереджуватися на внутрішньому середовищі, а ще й розбляти довгострокову стратегію поведінки, яка б дозволяла їм встигати за змінами, що відбуваються в їхньому оточенні. У минулому столітті театральні організації могли функціонувати, звертаючи увагу переважно на щоденну роботу, на внутрішні проблеми. Зараз, хоч і не знімаються завдання поточної діяльності, виключно важливим стає здійснення такого управління, яке забезпечує театру високий рівень реагування та адаптації до умов зовнішнього середовища. Поява нових запитів публіки, постійно зростаюча конкуренція на ринку розваг, розвиток інформаційних мереж, що уможлиблюють блискавичне поширення та отримання інформації, зміна ролі людських ресурсів призвели до різкого зростання значення стратегічного менеджменту.

Немає стратегії, єдиної всім театрів, як і немає єдиного універсального стратегічного управління. Кожен театр унікальний у своєму роді, тому і процес вироблення стратегії в кожному театрі унікальний, тому що він залежить від позиції, яку займає театр у зовнішньому середовищі, того, наскільки динамічно розвивається театральна організація, від її потенціалу, поведінки конкуруючих організацій, а також від стану економіки, культурного середовища та багатьох інших факторів.

Стратегія маркетингу є складовою загальної стратегії розвитку організації та розробляється її основі. Сьогодні маркетинг у театрі має стати не лише рекламою у засобах масової інформації та зовнішньою рекламою. Це серйозна робота, яка має розпочинатися вже на етапі зародження ідеї вистави. Концепція соціально-етичного маркетингу знімає протиріччя між маркетингом як наукою про просування товару ринку з метою отримання комерційної вигоди і некомерційним сектором, якого належить театр.

Можна стверджувати, що сучасний менеджмент, керуючи становищем та діяльністю організації у зовнішньому середовищі, створюючи певний рівень адаптації до складних явищ цього середовища, неминуче реалізує маркетинговий підхід. Маркетингове управління – це управління функціонуванням, персоналом чи фінансами, взагалі система внутрішнього управління. Це управління організацією з орієнтацією на запити зовнішнього середовища, і вплив на навколишнє середовище та його елементи, без чого неможливий стабільний розвиток.

Управління персоналом театральної організації також має сприйматися як стратегічний чинник, а основі стратегії управління персоналом має лежати стратегія розвитку театру. Етапи розробки стратегії управління персоналом відповідають створенню загальнотеатральної стратегії та включають формулювання стратегічних цілей, уважний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, вибір стратегічної альтернативи.

Сьогодні кадрова робота у світі набуває все більшої важливості. У будь-якій організації не можна недооцінювати значущість людських ресурсів. У театрі це особливо актуально через специфіку його роботи. Театральний колектив, маючи з іншими загальні закономірності функціонування та розвитку, в той же час має специфічні особливості. Багато процесів у театрі носять творчий характер, тому у колективі багато людей творчої спрямованості. Керівництво такими людьми завжди пов'язані з великими труднощами.

На розумінні персоналу як людського капіталу будується усвідомлення, що потенціал працівників стає дедалі явно критичним чинником розвитку. Робочу силу можна як чинник витрат, але людський капітал – це потенціал і гарантія успіху.

У російській театральній справі на сьогоднішній день існує низка особливостей, які мають спонукати керівників театрів шукати нові підходи до проблем удосконалення управління. Вступ світової спільноти в інформаційну еру, політичні та економічні реформації української дійсності збільшують динаміку розвитку та складність зовнішнього середовища театрів. У зв'язку з цим сьогодні потрібна набагато більша різноманітність управлінських систем, їх потенційна гнучкість.

В умовах постійних змін, зростаючої невизначеності зовнішнього середовища важко переоцінити значення стратегічного менеджменту – унікального інструменту, який допоможе на науковій основі, виробленій протягом цілого століття, побудувати систему управління в театрі таким чином, щоб передбачаючи майбутні зміни, театр міг не лише захистити себе від них, але й зробити їх своєю перевагою.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альтшулер І. Стратегічне управління з урахуванням маркетингового аналізу: Інструменти, проблеми, ситуації. - М.: Вершина, 2006. - 232 с.
2. Ансофф І. Стратегічне управління. - М.: Економіка, 1989. - 546 с.
3. Бабков В. Навіщо промисловості культури маркетингові дослідження? // Арт-Менеджер. - 2013 № 3 (6).
4. Безгін І.Д. Організаційні проблеми театру. - Київ, 1993. - 423 с.
5. Беквіт Г. Чотири ключі до маркетингу послуг. - М: Альпіна Бізнес Букс, 2015. - 224 с.
6. Бояков Еге. Головне театрального менеджера – це універсальність // Арт-Менеджер. - 2002 №3.
7. Віханський О.С., Наумов А.І. Менеджмент. - М.: Економіст, 2014. - 528 с.
8. Виханський О.С. Стратегічне управління: Підручник. - 2-ге вид., Перероб. та дод. - М.: Гардаріки, 2008. - 296 с.
9. Востряков Л. Роль держави у реалізації культурної політики // Арт-менеджер. - 2006 № 2 (14).
10. Гапоненко О.Л., Панкрухін О.П. Стратегічне управління: Підручник. - 2-ге вид. - М.: ОМЕГА-Л, 2016. - 464 с.
11. Глазов М.М., Фірова І.П., Істоміна О.М. Управління персоналом: Аналіз та діагностика персонал-менеджменту. - СПб.: Андріївський видавничий будинок, 2017. - 251 с.
12. Гнідовський М. Програма "культура та економіка" інституту культурної політики // Арт-Менеджер. - 2013 № 3 (6).
13. Давидчик М. Бренд як мету стратегічного маркетингу // Арт-Менеджер. - 2016 № 2 (14).
14. Дадамян Г.Г. Культурі потрібна нова економічна ідея: Інтерв'ю// Арт-Менеджер. - 2016 № 1 (13).
15. Дадамян Г.Г. Умови ринку та театральний менеджер // Сцена. - 2014 №6.

16. Донова. Д.А. Новомодні штучки, або кілька слів на захист театрального маркетингу // Сцена. - 2004 № 3 (29).
17. Донова Д.О. Технології театрального маркетингу// Довідник керівника закладу культури. - 2006 №6.
18. Драгичевич-Шешич М. Маркетинг організацій культури // Арт-Менеджер. - 2002 №2.
19. Дракер П. Управління, орієнтоване результати. Пров. з англ. М: Технолог. школа бізнесу, 1992. - 210 с.
20. Іксанов А. Удосконалення управління як чинник успішності театру// Сцена. - 2006 № 5-6 (37-38).
21. Камінська М.А. Специфіка маркетингу та менеджменту у нестоличному театрі // Довідник керівника закладу культури. - 2005 №11.
22. Капіталізація культури та культурний капіталізм: Інтерв'ю із Сергієм Зуєвим // ART-менеджер. - 2003 № 3 (6).
23. Келлі Т. Сценічний менеджер // Арт-Менеджер 2003 № 2 (5).
24. Козлова Т.В. PR-діяльність закладу культури // Довідник керівника закладу культури. - 2006 №12.
25. Козлова Т.В. Технології позиціонування установи// Довідник керівника закладу культури. - 2005 №11.
26. Кондратьєв О.В., Сніжинська С.В., Меліхов Ю.Є. Мотивація персоналу: Немає мотиву – немає роботи. - М.: Альфа-Прес, 2005. - 216 с.
27. Котлер Ф. Усі квитки продані.
28. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: Експрес-курс: Пер. з англ. за ред. Ю.М. Каптуревський. - СПб.: Пітер, 2004. - 496 с.
29. Котлер Ф. Основи маркетингу: Пер з англ. - М.: Прогрес, 1992. - 736 с.
30. Ламбен Ж.-Ж. Стратегічний маркетинг: Європейська перспектива: Пров. із франц. - СПб.: Наука, 1996. - 464 с.
31. Ленглі С. Ідея для театру. Менеджер для ідеї // Арт - менеджер. - 2003 № 1 (4).

32. Литвинцева Н.А. Психологічні аспекти підбору та перевірки персоналу. - М.: Управління персоналом, 1997. - 400 с.
33. Мартіросян Р. Місце театру у структурі дозвілля // Сцена. - 2005 № 4 (36).
34. Мартіросян Р. Партнерські відносини російського театру в умовах ринкових відносин, або До питання про маркетингові та PR-технології // Сцена. - 2005 № 1 (33).
35. Машков В.М. Психологія управління: Навчальний посібник. - СПб.: Вид-во Михайлова В.А., 2002. - 228 с.
36. Мескон М.Х, Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту: Пров. з англ. - М.: Справа, 1992. - 702 с.
37. Мінцберг Г., Квін Дж. Б., Гошал С. Стратегічний процес. - СПб.: Пітер, 2001. - 342 с.
38. Нордстрем К., Ріддерстрале Й. Бізнес у стилі фанк: Капітал танцює під дудку таланту: Пер. з англ. П. Павловський. - 4-те вид. - СПб.: Стокгольмська школа економіки в Санкт-Петербурзі, 2013. - 279 с.
39. Рифкін Дж. Вирощування культурного ландшафту // ART-менеджер. - 2015 № 1 (10).
40. Сулова І.М. Некомерційний маркетинг// Довідник керівника закладу культури. - 2016 №4.
41. Табаков О.П. Рентабельний театр// Довідник керівника закладу культури. - 2015 №10.
42. Історія Запорізького муніципального театру лабораторії «Vie»  
<http://vie.zp.ua/what-we-do/>
43. Управління персоналом організації: За ред. А.Я. Кібанова. - К.: ІНФРА, 2015. - 512 с.
44. Управління персоналом: За ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Єремїна. - М.: ЮНІТІ, 2012. - 218 с.
45. Фаей Л., Ренеделл Р. Курс МВА зі стратегічного менеджменту: Пер. з англ. - К: Альпіна Бізнес Букс, 2014. - 608 с.
46. Чонг Д. Культурне підприємництво// ART-менеджер. - 2014 № 3 (9).

47. Шапіро С.А. Мотивація та стимулювання персоналу. - М.: ГроссМедіа, 2006. - 224 с.
48. Шапіро С.А. Основи управління персоналом у сучасних організаціях. - К.: ГроссМедіа, 2017. - 248 с.
49. Шекшня С.В., Єрмошкін Н.М. Стратегічне управління персоналом за доби Інтернету: Навчально-практичний посібник. - К.: ЗАТ "Бізнес-школа "Інтел-Синтез", 2002. - 236 с.
50. Шів Чарльз Д., Хайем Олександр У. Курс МВА з маркетингу: Пер. з англ. - 2-ге вид. - К: Альпіна Бізнес Букс. - 716 с.