

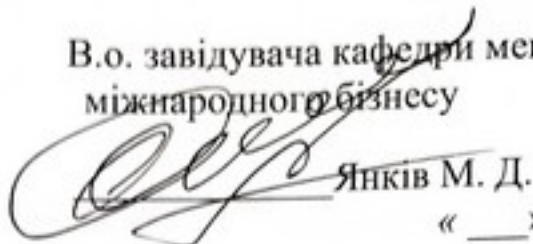


ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту

В.о. завідувача кафедри менеджменту та
міжнародного бізнесу


Янків М. Д.

« ____ » лютого 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: Підвищення ефективності управління підприємством у
сучасних умовах (на прикладі Національного академічного українського
драматичного театру імені Марії Заньковецької)

Студента 2 курсу, групи ММОА-21 спеціальності 073 «Менеджмент»

Ворончака Ігоря Михайловича

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник:



(підпис)

кандидат філософських наук, доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Фурса Микола Валентинович

(Прізвище, ім'я, по-батькові)

Рецензент:



(підпис)

генеральний директор-художній керівник
Державного підприємства «НАУД театр
ім. Марії Заньковецької»

(науковий ступінь, вчене звання)

Голенко Максим Георгійович

(Прізвище, ім'я, по-батькові)

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА на магістерську роботу

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У СУЧАСНИХ УМОВАХ (НА ПРИКЛАДІ НАЦІОНАЛЬНОГО АКАДЕМІЧНОГО УКРАЇНСЬКОГО ДРАМАТИЧНОГО ТЕАТРУ ІМЕНІ МАРІЇ ЗАНЬКОВЕЦЬКОЇ)

Студента Ворончака І. М. групи ММОА-21
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи  Фурса М.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Консультанти _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент _____ Голенко М. Г.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Тво завідувача кафедри  Янків М.Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)

« ____ » грудня 2023 р.

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра

Ступінь

Галузь знань

Спеціальність

менеджменту та міжнародного бізнесу

магістр

07 «Управління та адміністрування»

73 «Менеджмент (Менеджмент організацій і адміністрування)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу

Янків М. Д.

«19» травня 2023 року.

ЗАВДАННЯ СТУДЕНТУ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Ворончаку Ігорю Михайловичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У СУЧАСНИХ УМОВАХ (НА ПРИКЛАДІ НАЦІОНАЛЬНОГО АКАДЕМІЧНОГО УКРАЇНСЬКОГО ДРАМАТИЧНОГО ТЕАТРУ ІМЕНІ МАРІЇ ЗАНЬКОВЕЦЬКОЇ)

Керівник

роботи: **Фурса Микола Валентинович**, кандидат філософських наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по Інституту від 19 травня 2023 року № 38-2

2. Строк подання студентом роботи 12 лютого 2024 року

3. Вихідні дані до роботи

Нормативно-правові акти та закони України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані, звітність досліджуваного підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Рис. 1.1.–1.10. і табл. 1.1. – Теоретичні засади ефективного управління в сучасних умовах підприємством у галузі театральної справи. Рис. 2.1.–2.2. і табл. 2.1.–2.2. – Діагностика ефективності управління Національним академічним українським драматичним театром ім. М. Заньковецької. Рис. 3.1.–3.4. і табл. 3.1.–3.2. – Шляхи удосконалення в сучасних умовах ефективності управління в ДП «НАУД театр ім. Марії Заньковецької».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	Консультанти відсутні		

7. Дата видачі завдання 19 травня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Збір та опрацювання літературних джерел	травень- червень 2023 р.	Остаточне затвердже- ння плану роботи
2.	Написання першого розділу роботи	липень- серпень 2023р.	
3.	Написання другого розділу роботи	вересень- жовтень 2023 р.	
4.	Проходження переддипломної практики	грудень 2023 р.	
5.	Написання рекомендаційної частини роботи	грудень 2023 р.	
6.	Попередній захист на кафедрі	лютий 2024 р.	

Студент

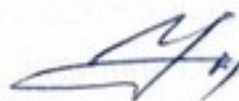


(підпис)

Верончак І. М.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи



(підпис)

Фурса М. В.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Ворончак І. М. Підвищення ефективності управління підприємством у сучасних умовах (на прикладі Національного академічного українського драматичного театру імені Марії Заньковецької). – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент організацій та адміністрування» («Бізнес-адміністрування»). – Львів, 2024.

Обсяг роботи становить 114 сторінок, містить 5 таблиць, 16 рисунків.

Внаслідок узагальнення теоретико-методичних підходів, аналізу нормативно-правового регулювання визначенні чинники та складові забезпечення в сучасних умовах ефективності управління підприємствами в галузі театральної справи, проаналізовано стан ефективності управління Національним академічним українським драматичним театром ім. Марії Заньковецької та напрацьовано пропозицій щодо її удосконалення засобами проектного управління, маркетингу, розвитку ділової активності.

Ключові слова: аналіз, ефективність управління підприємством, специфіка системи ефективного управління театром, ДП «НАУД театр ім. Марії Заньковецької», проектне управління, маркетинг, ділова активність.

ANNOTATION

Voronchak I. M. Increasing the efficiency of enterprise management in modern conditions (on the example of the National Academic Ukrainian Drama Theater named after Maria Zankovetska). Manuscript.

Research for the educational degree of Master in the field of knowledge «Management and Administration», specialty «Management», specialization «Management of Organizations and Administration» («Business Administration»). – Lviv, 2024.

The volume of work is 114 pages, including 5 tables, 16 figures.

As a result of the generalization of theoretical and methodological approaches, the analysis of regulatory and legal regulation, the factors and components of ensuring the efficiency of management of enterprises in the field of theater business in modern conditions were determined, the state of efficiency of the management of the National Academic Ukrainian Drama Theater named after Maria Zankovetska and developed proposals for its improvement by means of project management, marketing, development of business activity.

Key words: analysis, efficiency of enterprise management, specifics of the effective theater management system, SC «NAUD Theatre named after Maria Zankovetska», project management, marketing, business activity.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ПІДПРИЄМСТВОМ У ГАЛУЗІ ТЕАТРАЛЬНОЇ СПРАВИ	12
1.1. Нормативно-правове регулювання діяльності та управління театральними підприємствами.....	12
1.2. Поняття, функції та характеристики ефективного управління підприємством.....	24
1.3. Особливості системи ефективного управління театром	37
Висновки до I розділу.....	52
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НАЦІ- ОНАЛЬНИМ АКАДЕМІЧНИМ УКРАЇНСЬКИМ ДРАМА- ТИЧНИМ ТЕАТРОМ ІМ. МАРІЇ ЗАНЬКОВЕЦЬКОЇ	56
2.1. Загальна характеристика Державного підприємства «НАУД театр ім. Марії Заньковецької».....	56
2.2. Організація виробничих процесів і структура театру.....	62
2.3. Аналіз ефективності економічної й управлінської діяльності театру.....	66
Висновки до II розділу.....	72
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ В ДП «НАУД ТЕАТР ІМ. МАРІЇ ЗАНЬКОВЕЦЬКОЇ».....	75
3.1. Обґрунтування розширення використання проектного управління.....	75
3.2. Розбудова маркетингової складової в управлінні театром	87
3.3. Підвищення ділової активності	89
Висновки до III розділу.....	94
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	109

ВСТУП

Актуальність обраної тематики роботи обумовлена тим, що діяльність підприємств у сучасних економічних умовах, обумовлених як цивілізаційними зрушеннями, так і факторами повномасштабної війни в Україні, характеризується необхідністю результативного використання всіх наявних ресурсів, що робить можливим досягнення прогресивного розвитку та покращення показників його ефективності. Ефективна система управління підприємством дає змогу найбільш результативного використання всіх наявних ресурсів шляхом узгодженості всіх елементів менеджменту від розробки й реалізації управлінських рішень до задіяння факторів і стейкхолдерів зовнішнього та внутрішнього середовища. Це забезпечує створення сучасної системи управління або вдосконалення існуючої, яка б забезпечувала високу конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Забезпечення ефективності діяльності закладів у галузі театральної справи на сучасному етапі, а надто в умовах повномасштабної військової агресії, обумовлене тим, що:

- у вирішенні основних проблем суспільного життя одним із основних чинників економічного, політичного та духовного відродження України є формування системи відповідних світоглядно-ціннісних орієнтацій, духовних і моральних цінностей, зрілої національної свідомості, на становлення та розвиток яких зорієнтована театральна діяльність;

- творча діяльність і креативні індустрії набувають все більших господарських масштабів і економічної прибутковості, здійснюючи свій вплив і внесок до національних і регіональних економік;

- театр, як суспільний інститут, виконує вкрай важливі соціальні та культурні функції, забезпечуючи виховання, розвиток, соціалізацію, рух до вищого рівня сприйняття та діяльності всіх тих, хто до нього долучається, а як господарюючий суб'єкт реалізує соціально-економічні функції, а саме: створює робочі місця; сплачує податки; підтримує дотичні види бізнесу, що надають

різноманітні супутні послуги; виступає як центр інфраструктурної кластеризації тощо. Таким чином, сфера театрального мистецтва є важливим фактором формування рушійної економічної сили – людського капіталу.

Теоретичні основи та прикладні аспекти підвищення ефективності управління підприємством в умовах нестабільного соціально-економічного середовища досліджували численні вітчизняні та зарубіжні науковці, серед яких варто відмітити таких, як: Т. Батракова [3], Дж. Бойєтт [7], Л. Васечко [9], С. Ганущин [13], А. Гречко [17], А. Гречухін [17], Т. Коритько [43], А. Куценко [31], М. Лаже [59], С. Пілецька [43], О. Савицька [48], В. Салабай [48], А. Серіков [50], О. Судакова [59], О. Щеглова [59].

Дослідження особливостей ефективності управління підприємствами в галузі театральної справи висвітлені в наукових працях таких авторів, як: І. Безгін [4], Н. Белозерова [5], І. Коваль [20, 25], С. Кучин [32], С. Ленглі [33], О. Моргулець [36], В. Серіков [20], О. Харчишина [57].

Результати дослідження наукових розробок зазначених авторів дає підстави стверджувати, що єдиної точки зору щодо трактування, оцінювання та забезпечення ефективності управління досі не сформовано, особливо щодо підприємств у галузі театральної справи та ще й в умовах повномасштабної військової агресії. Разом з тим збільшилася неоднозначність визначення ефективності управління та урізноманітнилися показники її оцінки. З огляду на це потребує поглибленого дослідження питання забезпечення в сучасних умовах ефективного управління підприємствами в галузі театральної справи.

Мета роботи полягає в узагальненні теоретико-методичних підходів, визначенні чинників і складових забезпечення в сучасних умовах ефективності управління підприємствами в галузі театральної справи, аналізі ефективності управління національним академічним українським драматичним театром ім. Марії Заньковецької та напрацюванні пропозицій щодо шляхів і заходів із її удосконалення. Для досягнення поставленої мети в роботі поставлені такі *завдання*:

- визначити теоретико-методичні засади ефективного управління в сучасних умовах підприємством у галузі театральної справи, зокрема: нормативно-правове регулювання діяльності та управління театральними підприємствами; поняття, функції та характеристики управління підприємством; особливості системи ефективного управління театром;
- дослідити стан і тенденції розвитку управління Національним академічним українським драматичним театром ім. Марії Заньковецької;
- проаналізувати організацію виробничих процесів і структуру Державного підприємства «НАУД театр ім. Марії Заньковецької»;
- з'ясувати питання ефективності економічної й управлінської діяльності театру;
- визначити шляхи та розробити заходи з удосконалення ефективності управління Національним академічним українським драматичним театром ім. Марії Заньковецької.

Об'єкт дослідження – явища та процеси підвищення ефективності управління в сучасних умовах підприємством у галузі театральної справи.

Предмет дослідження – теоретико-методичні підходи, чинники, складові та механізми удосконалення ефективності управління Національним академічним українським драматичним театром ім. Марії Заньковецької.

Базою дослідження обрано Державне підприємство «Національний академічний український драматичний театр імені Марії Заньковецької» (далі ДП «НАУД театр ім. М. Заньковецької»). ЄДРПОУ: 02224614. Початок його діяльності: 08.02.2002 р.; 25.09.2006 р.; 14151200000014125. Основний напрямок діяльності: 90.01 – Театральна та концертна діяльність. Офіційна адреса: Україна, 79008, Львівська обл., м. Львів, вул. Л. Українки, 1. Засновник: Міністерство культури та інформаційної політики України, 43220275, Україна, 01008, м. Київ, вул. М. Грушевського, 12/2. Розмір внеску до статутного фонду – 0,00 грн. Посадові особи: Голенко М. Г. – генеральний директор-художній керівник. Театр ім. Марії Заньковецької, заснований ще в 1917 р. у Києві, діє у Львові з осені 1944 р.

ДП «НАУД театр ім. М. Заньковецької» застосовує сучасні форми та методи ведення управління й організації виробничої, планово-економічної роботи, логістичної та маркетингової діяльності, бухгалтерського обліку, впроваджує прогресивні технології виробництва, організації праці та управління.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження стали загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання. У процесі дослідження теоретико-методологічних основ, стану, тенденцій розвитку та механізмів удосконалення ефективності управління використано методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, порівняльного та системного аналізу. В роботі було використано комплекс взаємопов'язаних загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, спрямованих на отримання об'єктивних і достовірних результатів.

У процесі опрацювання джерел інформації з тематики дослідження використовувалися методи: аналізу й синтезу, індукції й дедукції, абстрагування й ідеалізації, конкретизації й узагальнення, класифікації та систематизації. Крім зазначених методів, при визначенні дослідницького завдання використано методи: структурно-функціонального та логічного аналізу, статистичного аналізу, трансполяції та моделювання. Комплекс зазначених методів було застосовано до аналізу управлінських дій, щодо удосконалення ефективності управління. Системний і метод узагальнення застосовано для формулювання висновків проведеного дослідження. Інформаційно-логічне моделювання з використанням програмного забезпечення Microsoft Word було основою складання рисунків і таблиць, графічного представлення моделей відповідних процесів.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості застосування наукових положень, обґрунтувань і висновків у практичній діяльності ДП «НАУД театр імені Марії Заньковецької» для удосконалення системи ефективного управління закладом.

Апробація результатів роботи здійснена шляхом опублікування тез у збірнику матеріалів міжвузівської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми менеджменту та маркетингу в умовах невизначеності» (м. Львів, 15 грудня 2023 р.) [12].

Структура роботи. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 114 сторінок, з яких 108 сторінок – основний текст. Робота містить 5 таблиць, 16 рисунків і список використаних джерел із 62 найменувань на 6 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ПІДПРИЄМСТВОМ У ГАЛУЗІ ТЕАТРАЛЬНОЇ СПРАВИ

1. 1. Нормативно-правове регулювання діяльності та управління театральними підприємствами

Забезпечення ефективності діяльності закладів у галузі театральної справи на сучасному етапі обумовлене тим, що: у вирішенні основних проблем суспільного життя одним із основних чинників економічного, політичного та духовного відродження України є формування системи відповідних світоглядно-ціннісних орієнтацій, духовних і моральних цінностей, зрілої національної свідомості, на становлення та розвиток яких зорієнтована театральна діяльність; творча діяльність і креативні індустрії набувають все більших господарських масштабів і економічної прибутковості, здійснюючи свій вплив і внесок до національних і регіональних економік; театр, як суспільний інститут, виконує вкрай важливі соціальні та культурні функції, забезпечуючи виховання, розвиток, соціалізацію, рух до вищого рівня сприйняття та діяльності всіх тих, хто до нього долучається, а як господарюючий суб'єкт реалізує соціально-економічні функції, а саме: створює робочі місця; сплачує податки; підтримує дотичні види бізнесу, що надають різноманітні супутні послуги; виступає як центр інфраструктурної кластеризації тощо. Отже, сфера театального мистецтва є важливим фактором формування рушійної економічної сили – людського капіталу [25, с. 7].

Закон України «Про театри і театральну справу» [45] регулює суспільні відносини в галузі театральної справи, що виникають у зв'язку зі створенням, публічним виконанням і публічним показом театральних постановок, визначає правовий статус театрів, форми їх державної підтримки, порядок їх створення і діяльності та спрямований на формування і задоволення творчих потреб та

інтересів громадян, їх естетичне виховання, збереження, розвиток і збагачення духовного потенціалу Українського народу.

Цим Законом основним термінам надано такого значення:

- театр – заклад культури (підприємство, установа чи організація) або колектив, діяльність якого спрямована на створення, публічне виконання та публічний показ творів театрального мистецтва;

- театральна справа – комплекс заходів, спрямованих на створення, публічне виконання та публічний показ творів театрального мистецтва, їх поширення і збереження, забезпечення умов для розвитку театральної творчості, професійної освіти, науки, театральної журналістики, видавничої діяльності з історії, теорії та практики театрального мистецтва, відповідної музейної та архівної діяльності;

- театральне мистецтво – вид мистецтва, особливістю якого є художнє відображення життя за допомогою сценічної дії акторів перед глядачами;

- театральна діяльність – діяльність у галузі театрів і театральної справи, пов'язана зі створенням, публічним виконанням, публічним показом, поширенням і збереженням творів театрального мистецтва, забезпеченням умов для розвитку театральної творчості, підготовкою професійних кадрів, пропагандою кращих зразків театрального мистецтва;

- суб'єкти театральної діяльності – юридичні або фізичні особи, які є учасниками правовідносин у сфері театральної діяльності;

- театральна постановка – твір театрального мистецтва, створений на основі драматургічного, музично-драматургічного або літературного твору, що має єдиний задум і конкретну назву;

- вистава – публічне виконання театральної постановки;

- постановник (режисер-постановник, художник-постановник, художник-декоратор, художник з костюмів, художник зі світла, балетмейстер-постановник, диригент-постановник, хормейстер-постановник, інші) – фізична особа, яка здійснює на основі самостійного художнього рішення театральну постановку або окрему її частину;

– театральний продюсер – юридична або фізична особа, яка забезпечує фінансування, організацію створення, публічного виконання і (або) публічного показу театральної постановки, гастрольних заходів;

– репертуар театру – сукупність творів театального мистецтва, які публічно виконуються в театрі протягом певного періоду.

Статтею 3 Закону визначена державна політика в галузі театру та театральної справи, яка базується на принципах гуманізму, демократизму, пріоритетності загальнолюдських духовних цінностей, свободи творчості та загальнодоступності театального мистецтва. Держава регулює відносини в галузі театру і театральної справи шляхом формування державної політики у цій сфері, створення фінансового, матеріально-технічного, кадрового, інформаційного, наукового, нормативно-правового та іншого забезпечення умов діяльності та розвитку театрів. Основні напрями державної політики в галузі театру і театральної справи наведено на рис. 1.1.

Цим Законом гарантовано громадянам незалежно від раси, кольору шкіри, статі, політичних, релігійних та інших переконань, етнічного і соціального походження, майнового стану, місця проживання, мовних та інших ознак право доступу до театального мистецтва як культурного надбання Українського народу. Загальнодоступність театального мистецтва забезпечується бюджетним фінансуванням державних і комунальних театрів, установленням їх пільгового оподаткування та кредитування, а також наданням необхідної допомоги, пільг і гарантій окремим категоріям громадян для реалізації ними права щодо загальнодоступності театального мистецтва.

Відповідно до Конституції України [26] та статті 5 Закону України «Про театри і театральну справу» [45] громадянам гарантується свобода творчості у сфері театального мистецтва, захист прав на об'єкти права інтелектуальної власності, майнових інтересів, які виникають у зв'язку з різними видами інтелектуальної діяльності в галузі театру та театральної справи. Творчість у сфері театального мистецтва є вільною. Забороняються створення та

фінансування державних органів, установ, організацій або посад з метою цензури театральної діяльності.

Основні напрями державної політики в галузі театру і театральної справи:	
→	– забезпечення соціально-економічних, правових і наукових умов для ефективної діяльності театрів;
→	– підтримка та розвиток мережі театрів, забезпечення їх сучасним технічним обладнанням;
→	– стимулювання розвитку театральної справи шляхом удосконалення її матеріально-технічної бази, надання пільг щодо оподаткування та кредитування, морального та матеріального заохочення осіб, які зробили значний внесок у театральну справу;
→	– сприяння науковим дослідженням у галузі театру і театральної справи;
→	– розроблення та сприяння реалізації державних цільових та регіональних програм розвитку театрів і театральної справи, забезпечення їх фінансування за рахунок державного та місцевих бюджетів;
→	– забезпечення підготовки фахівців театального мистецтва у закладах вищої освіти та підвищення фахової кваліфікації творчих працівників театрів, їх правовий і соціальний захист;
→	– забезпечення охорони, збереження та утримання театральних будівель (споруд, приміщень), що є об'єктами державної та комунальної власності;
→	– підтримка видатних діячів театру, молодих талановитих авторів і виконавців шляхом встановлення державних, комунальних і галузевих стипендій і премій;
→	– сприяння міжнародному співробітництву в галузі театру та театральної справи;
→	– забезпечення дотримання суб'єктами театральної діяльності законодавства, зокрема у сфері авторського та суміжних прав.

Рис. 1. 1. Основні напрями державної політики в галузі театру та театральної справи*

*Джерело: розроблено автором за [36]

Свобода творчості у сфері театального мистецтва забезпечується наданням театрам самостійності в організації їх діяльності, в тому числі у:

- втіленні та розкритті драматургії, відборі мистецьких засобів для створення театральної постановки;
- плануванні, створенні та прокаті репертуару театру;
- виборі режиму роботи, засобів і місць публічного виконання вистав тощо.

Не допускаються вимоги щодо попереднього погодження на публічне виконання чи публічний показ театральної постановки або її частини з боку посадових осіб органів державної влади та органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій або об'єднань громадян, крім випадків, коли посадова особа є автором твору театального мистецтва.

Обмеження або заборона публічного виконання чи публічного показу театральної постановки, а також інших видів її використання, публікації інформаційних і рекламних матеріалів про театральну постановку можливі за рішенням суду у випадках, якщо публічне виконання чи публічний показ творів театального мистецтва використовуються для закликів до ліквідації незалежності України, зміни конституційного ладу насильницьким шляхом, порушення суверенітету і територіальної цілісності держави, підриву її безпеки, незаконного захоплення державної влади, пропаганди війни, насильства, розпалювання міжетнічної, расової, релігійної ворожнечі, посягання на права та свободи людини, здоров'я населення.

Законом України «Про театри і театральну справу» врегульовується порядок створення, діяльності та ліквідації театрів. На території України створюються і діють театри, що відрізняються за видами театального мистецтва, формою власності, спрямованістю на різні верстви населення та іншими ознаками. Рішення про створення театру приймають його засновники (власники). Засновниками театру можуть бути органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, юридичні або фізичні особи. Підставою для створення театрів є соціально-економічні, національні, культурно-мистецькі потреби регіонів і наявність відповідних творчих, кадрових і матеріально-технічних можливостей. Театри можуть створюватися і діяти в усіх організаційних формах, передбачених законом.

Театри є юридичними особами, крім тих, що створюються і діють у складі інших юридичних осіб (підприємств, установ, організацій, навчальних закладів), у самодіяльних та інших не заборонених законом формах.

Театри, засновані на державній або комунальній власності, мають відповідно статус державного чи комунального театру.

Установчі документи театру повинні відповідати вимогам закону щодо установчих документів для відповідної організаційної форми юридичної особи.

За видатні досягнення, пов'язані з розвитком вітчизняної культури, творчому колективу театру може бути надано статус академічного.

Провідному театру, що має загальнодержавне та міжнародне визнання, колектив якого має статус академічного, може бути надано статус національного. Порядок надання театрам статусу національного чи академічного визначається законодавством.

Закон України «Про театри і театральну справу» визначає мету та види основної діяльності театру. Метою основної діяльності театру є розвиток театального мистецтва та театальної справи, формування та задоволення потреб населення в театальному мистецтві. Основна діяльність театру не має на меті одержання прибутку. Видами основної діяльності театру є:

- створення, публічне виконання та публічний показ театральних вистав, інших творів театального мистецтва на власній сцені (сценах) та на гастрольях, організація мистецьких фестивалів, конкурсів, оглядів, а також реалізація квитків на зазначені заходи;

- підготовка театральних постановок, театально-концертних програм та інших заходів на основі договорів із юридичними та фізичними особами для їх публічного виконання чи публічного показу на власній чи орендованих сценах з додержанням прав авторів і виконавців ролей (партій) відповідно до законодавства про авторське право та суміжні права;

- організація стажувань усіх категорій працівників театрів;

- надання організаціям на основі договорів постановочних послуг, сценічних постановочних засобів для проведення вистав, концертів;

- виготовлення на замовлення юридичних і фізичних осіб предметів художнього оформлення театральних постановок, концертів;

- надання власної сцени іншим театрам для проведення гастрольних заходів, спільних театральних проектів і програм;
- підготовка, тиражування та реалізація інформаційно-довідникових і рекламних матеріалів, копій відеоматеріалів і фонограм, пов'язаних із діяльністю театру, з додержанням прав авторів і виконавців ролей (партій) відповідно до законодавства про авторське право та суміжні права.

Цим Законом визначені права та обов'язки театрів. Театри мають право самостійно планувати свою творчу та господарську діяльність, установлювати ціни на квитки, визначати перспективи свого розвитку, добирати репертуар тощо. Ціни (тарифи) на платні послуги, що надаються театром, ставки сплачуваної театрами справедливої винагороди авторам, виконавцям, іншим належним суб'єктам авторського та/або суміжних прав, установлюються в порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України.

Театри, що здійснюють публічне виконання та публічний показ театральних постановок, зобов'язані:

- забезпечувати під час вистави охорону життя та здоров'я глядачів, а також їхнього майна, прийнятого на зберігання;
- вивішувати для загального огляду в місцях продажу квитків і в місцях публічного виконання та (або) публічного показу театральної постановки афішу, оформлення якої здійснюється відповідно до Порядку оформлення театральної афіші, затвердженого центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сферах культури та мистецтв;
- надавати глядачам інформацію про місце проведення, час початку та закінчення вистави, ціни на квитки, умови їх придбання та повернення, пільги, передбачені для певних груп глядачів, вікові обмеження на відвідання вистави;
- повертати гроші за попередньо продані квитки на вимогу глядача, але не пізніше, ніж за годину до початку вистави, або замінювати їх квитками на інші вистави;
- укладати договори щодо розпоряджання майновими правами на об'єкти права інтелектуальної власності із авторами, виконавцями, іншими належними

суб'єктами авторського та/або суміжних прав або договори з організаціями колективного управління відповідно до закону.

Згідно Закону України «Про театри і театральну справу» діяльність театру, пов'язана зі створенням, публічним виконанням і публічним показом театральних вистав, організацією гастролей, фестивалів, конкурсів, оглядів, театральних концертних програм, здійснюється відповідно до планів, затверджених керівництвом театру.

Оплата праці артистичного та художнього персоналу театру здійснюється відповідно до Положення про умови оплати праці працівників театру, затвердженого центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сферах культури та мистецтв [46].

Державний і комунальний театри здійснюють свою діяльність відповідно до колективного договору, Галузевих правил внутрішнього трудового розпорядку, Типового положення про преміювання працівників театру, Положення про порядок тарифікації артистичного та художнього персоналу театру, інших нормативно-правових актів, що затверджуються центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сферах культури та мистецтв, а також трудових договорів між суб'єктами театральної діяльності.

Згідно Закону України «Про театри і театральну справу» фінансування діяльності театрів залежно від форм власності, статусу та інших ознак, установлених бюджетним законодавством, здійснюється за рахунок коштів Державного бюджету України, бюджету Автономної Республіки Крим, інших місцевих бюджетів, а також коштів підприємств, установ, організацій, громадян та їх об'єднань.

Засновники театрів здійснюють фінансування їх діяльності в порядку і розмірах, передбачених установчими документами.

Бюджетні асигнування та кошти, одержані від додаткових джерел фінансування театрів, не підлягають вилученню протягом бюджетного періоду, крім випадків, передбачених законом. Кошти, що надійшли з додаткових

джерел фінансування, не зменшують обсягів бюджетного фінансування державних і комунальних театрів.

Додатковими джерелами фінансування театрів є:

- кошти від продажу квитків на театральну виставу;
- кошти та майно, одержані за роботи, які виконує театр на замовлення юридичних та фізичних осіб;
- доходи від реалізації сувенірної продукції та видавничої діяльності з історії, теорії та практики театру;
- плата за відео- і фотозйомки, інтерв'ю за умови дотримання авторського і (або) суміжних прав та норм Цивільного кодексу України;
- винагорода (компенсація) за використання майнових прав інтелектуальної власності, що належать театру та передані за відповідним договором;
- спонсорські надходження, благодійні внески, надходження від надання інших платних послуг;
- інші джерела, не заборонені законом.

Розмір плати за надання платних послуг встановлюється державним і комунальним театром щороку в національній валюті України.

Перелік платних послуг, які можуть надаватися державними та комунальними театрами, затверджується Кабінетом Міністрів України.

Порядок надання платних послуг театрами, заснованими на державній і комунальній формі власності, затверджується центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері культури.

Згідно Закону, театри мають право здійснювати комерційну та некомерційну господарську діяльність. До комерційної діяльності театрів відносяться такі додаткові види господарської діяльності, не заборонені законодавством: продаж сувенірної продукції та квитків; продюсерська діяльність; організація харчування працівників театру та глядачів; розміщення реклами в театрі; організація презентацій; виробництво товарів і надання послуг, що здійснюються виробничими службами та цехами театрів; прокат і

реалізація костюмів, взуття, обладнання, реквізиту, бутафорії, гримувальних, пастижерних та інших товарів і предметів; інші види діяльності, передбачені установчими документами театру.

Основна діяльність театрів, види якої визначені у статті 8 цього Закону, відноситься до некомерційної діяльності театрів.

Театри мають право на одержання статусу неприбуткової організації. Установчі документи театру, що претендує на одержання статусу неприбуткової організації, повинні визначати його статус як неприбуткової організації та відповідати всім вимогам законодавства, що висуваються до неприбуткових організацій. Театри, що претендують на одержання статусу неприбуткової організації, після їх державної реєстрації підлягають внесенню до реєстру неприбуткових організацій податковими органами в порядку, встановленому законодавством. Доходи, одержані театрами, внесеними до реєстру неприбуткових організацій, оподатковуються відповідно до закону.

Варто зазначити, що у складних економічних умовах, в яких перебувають українські театри, не варто нехтувати жодними з можливих (незаборонених законодавством) способів отримання доходу. Комерційна діяльність на сьогоднішній день є одним з ефективних шляхів покращення загального стану театрального закладу, а також виступає додатковим джерелом отримання доходу, нестача якого є однією з найгостріших проблем для усіх сучасних українських театрів [20, с. 20].

Згідно Закону матеріально-технічна база та матеріально-технічне забезпечення театрів включає земельні ділянки, будівлі (споруди, приміщення), комунікації, театральне обладнання, реквізит, транспортні засоби та інші цінності. Земельні ділянки, інші природні ресурси, необхідні для будівництва та експлуатації театральних будівель (споруд, приміщень) надаються в користування у встановленому законом порядку. Державні та комунальні театри набувають права постійного користування земельною ділянкою із земель державної та комунальної власності в порядку, встановленому Земельним кодексом України. Майно державних театрів є державною

власністю та належить театрам або на праві господарського відання, або на праві оперативного управління.

Основні фонди та обігові кошти, інше майно державних та комунальних театрів не підлягають вилученню, крім випадків, передбачених законом. Будівлі (споруди, приміщення) театрів, що є в державній чи комунальній власності, передаються їм на праві оперативного управління.

Утримання театральних будівель (споруд, приміщень), що є в державній власності, здійснюється за рахунок коштів Державного бюджету України, а тих, що є в комунальній власності, – за рахунок коштів бюджету Автономної Республіки Крим, інших місцевих бюджетів.

Театри, що фінансуються з державного або місцевих бюджетів, не підлягають приватизації, перепрофілюванню або використанню не за призначенням.

Зміна жанрового спрямування, мовного статусу театру тощо може відбутися лише за погодженням з центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сферах культури та мистецтв.

Не дивлячись на те, що керівництву театру надається велика кількість прав, а саме права на самостійний розподіл доходу й оперативне управління, існує ряд обмежень та дій, які можуть відбуватися лише за згодою центральних органів у сфері культури.

Центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сферах культури та мистецтв:

- формує державну політику в галузі театру і театральної справи;
- здійснює організаційно-методичне керівництво театальною справою;
- розробляє та затверджує методологію і звітну документацію, що пов'язана із збиранням і використанням адміністративних даних щодо діяльності театрів, за погодженням з центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики;
- створює спеціалізовані організаційні структури для науково-методичного та матеріально-технічного забезпечення театрів;

- організовує наукові дослідження в галузі театрознавства;
- здійснює інші повноваження, передбачені законом та покладені на нього актами Президента України.

Центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сферах культури та мистецтв:

- реалізує державну політику в галузі театру та театральної справи;
- здійснює координацію діяльності театрів;
- організовує навчання та фахову перепідготовку артистичного і художнього персоналу театрів;
- здійснює контроль за діяльністю театрів, заснованих на державній та комунальній формах власності;
- здійснює інші повноваження, передбачені законом і покладені на нього актами Президента України.

З метою підвищення ефективності діяльності театрів, забезпечення якісної підготовки театральних постановок, раціонального добору кадрів кожні п'ять років проводиться атестація художнього та артистичного персоналу театру, під час якої оцінюються творчий рівень, професійні якості, можливість подальшого використання артистичного та художнього персоналу театру відповідно до перспективних і поточних планів роботи театру тощо. Положення про проведення атестації артистичного та художнього персоналу театру затверджується центральним органом виконавчої влади в галузі культури.

Отже, незалежно від виду власності й організаційно-правових форм театри законодавчо оголошуються такими, що мають повну самостійність у вирішенні творчих, господарських, фінансових та інших ресурсних проблем.

Необхідно підкреслити, що зараз українські театри працюють у важких ринкових умовах господарювання, спричинених повномасштабною війною та її наслідками, а це потребує як оперативного нормативно-правового, так і організаційно-технологічного реагування. Саме тому законодавчо-нормативна база регулювання в галузі театру та театральної справи потребує подальшого удосконалення.

1.2. Поняття, функції та характеристики ефективного управління підприємством

З'ясування теоретико-методичних основ ефективного управління підприємством доцільно розпочати з питань визначення та обґрунтування основних понять, оскільки, чітка термінологічна означеність явищ і процесів предметного поля дослідження є необхідною передумовою об'єктивного наукового результату. Перш за все, це поняття «управління», «менеджмент», «адміністрування», «управління виробництвом», «ефективність», «ефективність управління»,.

У Великому тлумачному словнику сучасної української мови прописано: «...управління, те саме, що керування – спрямовувати діяльність кого-, чого-небудь; бути на чолі когось, чогось; давати вказівки; розпоряджатися; менеджмент – процес творчого управління підприємством з метою підвищення його ефективності, збільшення прибутків; адміністрування – керування справою бюрократично за допомогою наказів і розпоряджень». Кожна з дефініцій має своє змістовне «навантаження» [11]. Така різноманітність визначена конкретними умовами, за яких здійснюється господарювання, сукупністю зовнішніх і внутрішніх факторів, тенденціями у театральних справах, характером поставлених цілей театральної діяльності і рядом інших факторів.

Поняття управління виникло в розвитку економічних та виробничих процесів під впливом індустріальної революції, особливо у 19 ст. Перші системи управління виникли в промислових підприємствах, де потрібно було ефективно координувати роботу великого числа працівників та оптимізувати виробничі процеси.

У середині 20 ст. управління отримало наукове обґрунтування завдяки внескам фахівців, таких як Ф. Тейлор та Г. Файоль. Системи управління стали вдосконалюватися, враховуючи принципи наукового підходу та принципи організації праці [23].

У другій половині 20 ст. управління розвивалося разом із зростанням складності бізнес-структур та виникненням концепцій, таких як тотальне якісне управління (Total Quality Management) та інші методології. З появою комп'ютерів та інформаційних технологій в управління введені автоматизовані системи, що значно полегшило процеси планування та контролю.

Сучасна ера управління характеризується використанням стратегічного управління, технологій Інтернету речей та штучного інтелекту. Управління постійно адаптується до змін у глобальному бізнес-середовищі, інтегруючи нові концепції та технології для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності підприємств.

Управління виробництвом – це комплекс заходів та стратегій, спрямованих на ефективне планування, контроль і оптимізацію виробничих процесів у підприємстві з метою досягнення максимальної продуктивності та конкурентоспроможності. Воно охоплює усі аспекти виробничої діяльності, включаючи розподіл ресурсів, управління трудовими колективами, планування виробництва, контроль якості, технічне обслуговування та удосконалення виробничих процесів [8].

У контексті управління виробництвом важливо забезпечити оптимальне використання ресурсів, ефективну взаємодію між різними підрозділами підприємства та адаптацію до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Успішне управління виробництвом відіграє ключову роль у створенні стабільної та конкурентоспроможної організації, яка може ефективно впроваджувати інновації та адаптуватися до швидко змінюваних ринкових умов [10].

Основні аспекти управління виробництвом включають в себе планування оптимального використання ресурсів, визначення потреб у матеріалах та праці, аналіз ефективності виробничих процесів та впровадження стратегій для підвищення продуктивності. Координація ресурсів передбачає взаємодію між виробничими ланками, управління запасами, планування виробничих потоків та контроль за раціональним використанням трудових та матеріальних ресурсів.

Важливо враховувати динаміку попиту та забезпечувати оптимальний баланс між попитом і пропозицією. Сучасні технології та системи автоматизації сприяють точній координації ресурсів через впровадження інформаційних систем управління виробництвом. Врахування соціально-економічних аспектів та створення командного дусу також відіграють важливу роль у координації ресурсів для досягнення оптимальних результатів в управлінні виробництвом [3].

На початку пострадянських часів професійні управлінці, які були виховані командно-адміністративною системою, відмовляючись від попередньої теорії та практики управління, визначали менеджмент, як керування суб'єктом господарювання, який діє в ринкових, тобто в ризикових або невизначених, умовах у «автономному плаванні», коли постійно необхідно творчо вишукувати шляхи для ефективного розв'язання будь-яких проблем. Вся попередня діяльність цих фахівців йшла у добре визначених, не ризикових умовах, тому вони назвали її управлінською (необхідно зауважити, що деякі дослідники пропонують сприймати менеджмент як теорію, а управління як практику такої діяльності). Між тим, управлінська діяльність за будь-яких умов та на будь-якому ієрархічному рівні потребує використання певною мірою тих технологій, які відносять до адміністрування, в якості якого розуміють організацію дій персоналу на основі формалізації, строгої регламентації та жорсткого стимулювання. Фактично адміністрування за рахунок строгої регламентації (впорядкування) підтримує всі процеси, які забезпечують суб'єкту господарювання рівноважний, сталий стан в усіх його середовищах.

Завданням менеджменту як професійної управлінської діяльності є забезпечення перспективної постановки та ефективного досягнення цілей розвитку та відповідних змін у суб'єкту господарювання. Таким чином, управлінська діяльність в сучасних ринкових умовах повинна використовувати в певних співвідношеннях як адміністрування, так і менеджмент.

Зазначені особливості різних граней управлінської діяльності добре узгоджуються з результатами досліджень еволюції систем будь-якої природи. В ході еволюції виникає складна зміна меж між порядком і безладом.

Збільшення впорядкованості, організованості системи обумовлено збільшенням порядку за одними певними параметрами системи і збільшенням безладу (дезорганізованості) за іншими параметрами. Загальний перехід системи як цілого від безладу до порядку або навпаки – не відбувається, бо система може загинути. При цьому стійкість системи визначається співвідношенням значень міри порядку або безладу для відповідних параметрів у так званій «золотій пропорції».

Невідворотність подій та їхньої послідовності дозволяє напрацювати певні узагальнені інструкції з управлінської поведінки при появі кожної із подій. Інструкції закріплюються в якості певних процедур адміністрування. Специфічність подій, що є відлунням кожної конкретної справи, вимагає додаткового використання певних доцільних технологій менеджменту.

Структура парадигми менеджменту включає базис і надбудову [21]. Базис парадигми менеджменту – це сформульовані соціально-економічні, виробничо-економічні, виробничо-соціальні та соціальні відносини театру і його працівників з усіма зацікавленими особами. Надбудова парадигми менеджменту – вже достатньо відомі в існуючій теорії менеджменту формальна і неформальна організації [34, с. 31], що вибудовуються над базисом. Надбудова викликається до життя і обумовлюється базисом, саме базис визначає надбудову, її особливості, структуру, тобто надбудова створюється не довільно, а відповідно до свого базису [34, с. 463]. Критерій істинності парадигми менеджменту - це висока ефективність організації (підтверджується задоволеністю власника) і задоволеність всіх зацікавлених осіб, а також гармонійний розвиток організації та всіх зацікавлених осіб [34, с. 563].

Парадигма менеджменту реалізується в межах системи менеджменту, яка пов'язує між собою базис і надбудову та є найбільш сприйнятливою, бо несе в собі чітко структуровані уявлення про проблеми управління і про шляхи

їхнього розв'язання. Враховуючи відносну сталість і базису, і надбудови, можна погодитися на використання усіх надбань теорії та практики менеджменту за останні два десятиліття, які викладені, наприклад, в публікаціях [54; 4; 6; 7; 28; 30; 33; 36; 37].

В свою чергу адміністрування, як і менеджмент, забезпечує та супроводжує процеси постановки та досягнення усього різноманіття цілей театру, але використовує з цією метою дещо інші інструменти, що базуються на принципах формалізації, строгої регламентації та жорсткого стимулювання.

Відповідно до викладеного доцільно уточнити зміст категорії ефективності в предметній площині специфіки діяльності закладів у галузі театральної справи, визначити критерії та фактори забезпечення ефективності, способи їх активізації. Для системного визначення ефективності діяльності закладів у галузі театральної справи необхідно виходити із таких економічних трактувань ефективності як:

- зіставлення результату та витрат, що розкривається через показники рентабельності, і є відносними характеристиками фінансових результатів;
- здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту тощо, які визначаються як відношення ефекту, результату до витрат, що забезпечили цей результат, тобто – не сам результат, а «ціна» його досягнення;
- співвідношення результату (ефекту) з витратами, що викликали цей ефект;
- комплекс господарських заходів з використанням фінансових затрат або витрат інших ресурсів, спрямованих на досягнення конкретного економічного або суспільного результату;
- завершальний етап фінансового й управлінського аналізів;
- оцінка з погляду загального успіху підприємства, його довгострокової життєздатності;
- як відображення виробничих відносин, що складаються між суспільством і підприємствами й окремими працівниками;

- дії об'єктивних економічних законів, розвитку продуктивних сил, характеру виробничих відносин;
- форма вираження мети виробництва;
- як оціночна категорія, яка завжди пов'язана з відношенням цінності результату до цінності витрат [13, с. 27];

Економічну ефективність класифікують за комплексом критеріїв:

- за наслідками отриманих результатів (ефективність економічна, соціально-економічна, соціальна, суспільна);
- за видами господарської діяльності (ефективність виробнича, торговельна, банківська тощо);
- за характером витрат (ефективність капітальних вкладень, поточних витрат, сукупних витрат);
- за типом процесу (ефективність виробничих процесів, управління, інвестиційної/інноваційної, маркетингової, фінансової діяльності);
- за рівнем об'єкта господарювання (ефективність національної економіки, галузі, об'єднання підприємств, підприємства, структурного підрозділу, виробництва окремих видів продукції);
- за ступенем збільшення ефекту (ефективність первісна, мультиплікаційна);
- за умовами оцінювання (ефективність реальна, розрахункова, умовна);
- за рівнем оцінювання (ефективність суспільства, суб'єкта підприємництва).

Внаслідок адаптації зазначених аспектів ефективності до специфіки діяльності закладів у галузі театральної справи можна зробити узагальнення, що у зазначеній галузі:

- необхідно розглядати ефективність як у вузькому (суто економічному зіставленні результату і витрат), так і в широкому (суспільній значимості реалізованої мети) значеннях;
- поняттям ефективності охоплюється як статика (стан, який відображається через певні показники), так і динаміка (процес, що включає

різні етапи, рівні та види досягнення конкретного економічного, соціального, гуманітарного результату) діяльності суб'єкта;

– ефективність доцільно розглядати як суспільну категорію, яка відображає відповідність затрат і гуманітарних результатів діяльності закладів цілям та інтересам суспільства. Для системного визначення, проектування та запровадження ефективної діяльності закладів культури в галузі театральної справи необхідно структурувати ефективність за комплексом критеріїв, як то:

- направленості на результат;
- забезпечення ефективності технологічних, управлінських, маркетингових процесів, зв'язків з громадськістю тощо;
- врахування характеру ефекту (первісна та мультиплікаційна ефективність), умов оцінювання (реальна, розрахункова, умовна ефективності);
- рівня оцінювання (суспільна, публічно-управлінська, внутрішньо-управлінська, зовнішньо-управлінська ефективність).

Доцільно звернути увагу два види ефективності управління підприємством:

- ефективне керівництво, яке забезпечує перспективний, інноваційний розвиток і стратегічний успіх;
- результативне керівництво, яке уможливорює тимчасове досягнення короткострокових цілей [15].

Ефективність управління може бути визначена як відношення певного результату прийнятих рішень до витрат, пов'язаних з виконанням цих рішень. У формалізованому вигляді цей зв'язок можна записати так:

$$E_i = \frac{P}{B}, \quad (1.1)$$

де E_m – ефективність менеджменту; P – результат (дохід, прибуток, урожайність тощо); B – виробничі витрати.

Крім цього, необхідно враховувати іншу специфіку діяльності підприємства, що полягає у формах власності на засоби виробництва та у

формах організації виробництва. Основою управління підприємства є визначення ефективності його діяльності.

У якості основних загальних принципів здійснення ефективності управління на практиці визначають такі:

- у процесі розробки та реалізації планів необхідно поєднувати науково-технологічний аналіз з комерційним, фінансово-економічним, соціальним, щоб забезпечити комплексність підходу до їх здійснення;
- при оцінці ефективності управління, необхідно зіставлення витрат і результатів необхідно проводити з урахуванням зміни цінності грошей у часі;
- при здійсненні ефективності управління принципово необхідно враховувати невизначеність і ризики.

Управління на підприємствах здійснюється у двох сферах:

- виробничо-технічній, коли виконуються роботи з організації, координації та регулювання виробничого процесу;
- соціально-економічній, коли регулюються взаємовідносини між учасниками виробничого процесу в умовах поділу та кооперації праці, формування відносин між управлінцями та виконавцями.

Управління як процес або функція, може відбуватися лише за допомогою спеціального апарату, який відповідає за збереження, цільове використання ресурсів, здійснює контроль за роботою виконавців щодо виконання програми бізнес-плану та господарських операцій технологічного процесу підприємницької діяльності.

Виробничий процес є об'єктом, а апарат управління – суб'єктом управління. Управління – це цілеспрямований вплив апарату управління суб'єкта господарювання на трудовий колектив для досягнення поставленої мети [14].

З позиції функціонального підходу ефективність управління забезпечується досконалістю та узгодженістю процесів планування, організації, мотивації, контролю та регулювання дій необхідних для формування та досягнення цілей підприємства. За напрямком здійснення ефективність

управління можна поділити на три види: виробниче, фінансове та маркетингове. Комплексний підхід до ефективності управління діяльності підприємства можна зобразити у наступному вигляді (рис. 1.2.).

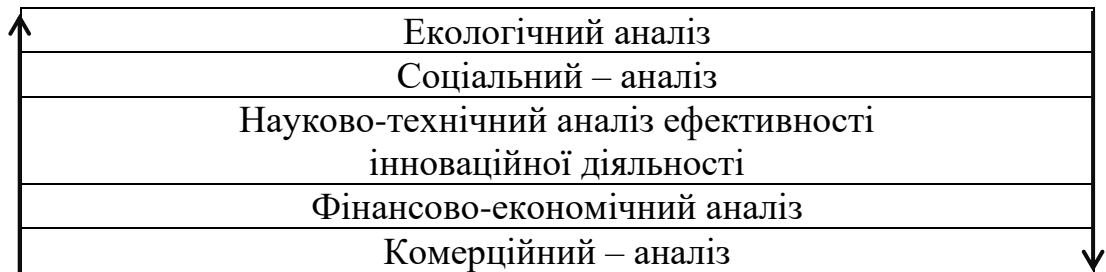


Рис. 1.2. Комплексний підхід до забезпечення ефективності управління підприємством*

*Джерело: [16]

Успішне функціонування системи ефективності управління підприємства багато в чому визначається адекватністю його організаційного забезпечення щодо реагування на внутрішні та зовнішні фактори (рис. 1.3.).



Рис. 1.3. Зовнішні фактори, які впливають на зміну ефективності управління підприємства*

*Джерело: на основі [14]

Структурна схема управління ефективністю діяльності підприємства

наведена на рис. 1.3.

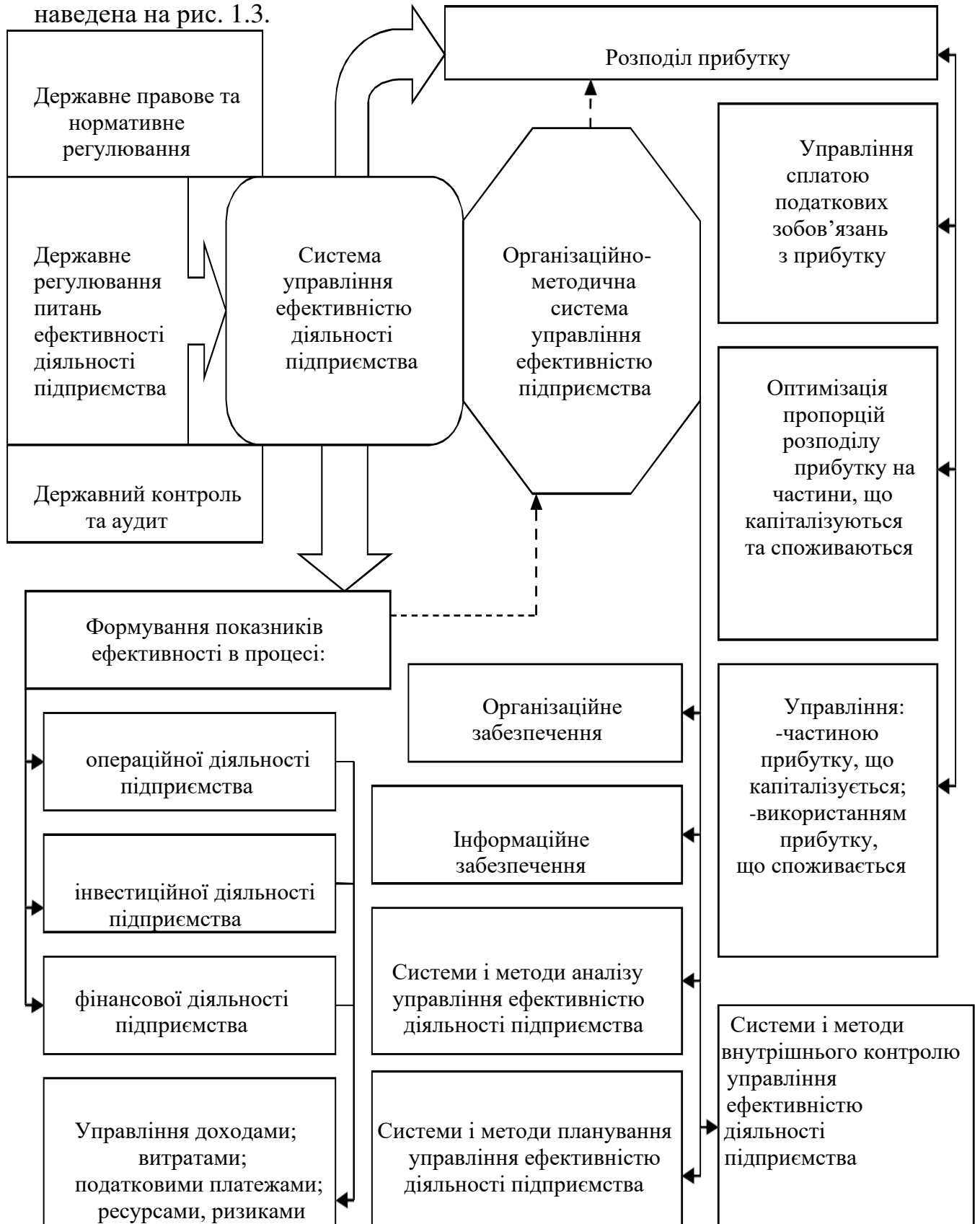


Рис. 1.4. Структурна схема ефективності управління підприємством*

*Джерело: на основі [16]

Ефективне управління має забезпечувати належний вплив на всі види діяльності підприємства (рис.1.5.). мова має йти про побудову на відповідних принципах управління системи ефективності управління діяльністю та розвитком підприємства. Принципи управління – це визначальні основи, які обумовлюють структуру та діяльність усієї системи ефективності управління підприємства. У спеціальній літературі до системи принципів управління розвитком підприємства відносять:

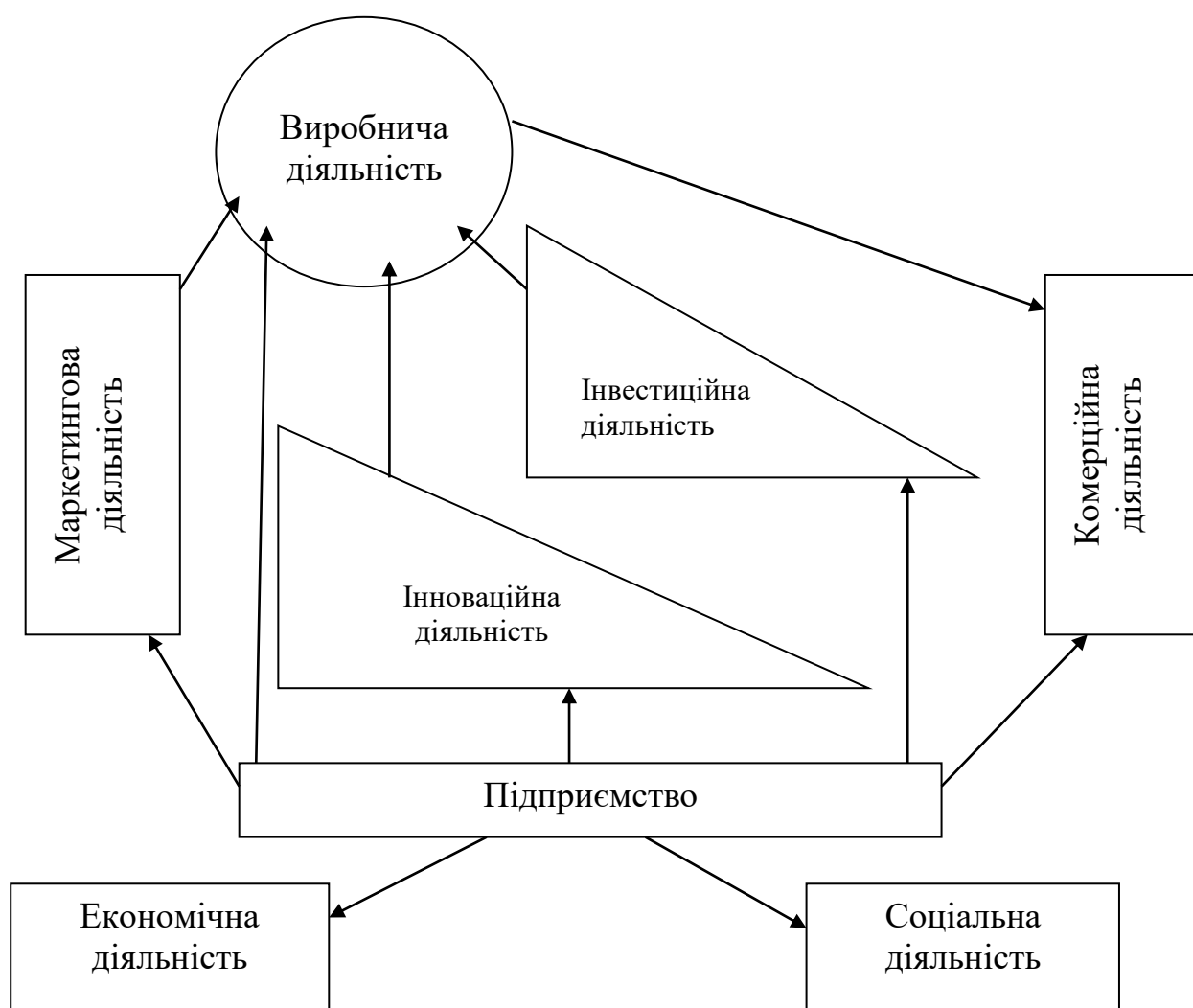


Рис. 1.5. Система напрямів видів діяльності підприємства що потребують ефективного управління*

*Джерело: на основі [31]

1. Системності (комплексності) – управління розвитком являє собою цілу систему і охоплює всі сфери діяльності підприємства.

2. Безперервності – на кожному підприємстві процес розвитку і управління ним є взаємозалежними і повинні здійснюватися постійно і без зупинки.

3. Гнучкості та координації – тісно пов'язаний із безперервністю розвитку і припускає можливість коригування встановлених показників і координації діяльності підприємства.

4. Релевантності інформації – висуває до управлінської інформації такі вимоги як об'єктивність, повнота обсягу, доступність, актуальність, точність, вірогідність.

5. Науковості – полягає у пізнанні і використанні об'єктивних законів розвитку суспільства, досягнень науки і техніки, в узагальненні передового досвіду.

6. Ефективності – передбачає розробку такого варіанта діяльності підприємства, який при існуючих обмеженнях використовуваних ресурсів забезпечує одержання найбільшого економічного ефекту та досягнення головної мети підприємства.

7. Оптимальності – має на увазі необхідність вибору кращого варіанта з декількох можливих (альтернативних) на всіх етапах управління розвитком.

8. Своєчасності – означає, що управління розвитком необхідно здійснювати у відповідні науково-обґрунтовані проміжки часу.

9. Конкретності та вимірності – підприємство в цілому і кожен його підрозділ повинні мати чіткі орієнтири для своєї діяльності.

10. Маржинальності – розрахований на досягнення максимально можливих результатів.

11. Пріоритетності – полягає у виборі пріоритетів і ранжуванні напрямів розвитку при різних зовнішніх і внутрішніх умовах.

12. Зайнятості – являє собою максимальне і раціональне використання наявних ресурсів.

13. Самостійності – підприємство самостійно визначає напрями розвитку і несе повну відповідальність за результати.

14. Учасності – полягає в тому, що в управлінні розвитком повинні брати участь усі ті, кого воно безпосередньо стосується.

15. Пропорційності – управління розвитком має забезпечити додержання визначених пропорцій у потужностях основного і допоміжного виробництва, між групами технологічного обладнання, категоріями працюючих, предметами праці.

16. Інтеграції (ієрархічності) – визначає, що управління розвитком, здійснюється на кожному рівні і не може бути ефективним без взаємозв'язку усіх рівнів.

17. Оперативності – означає спроможність системи швидко реагувати на вимоги ринку в цілому та індивідуальні потреби підприємства.

18. Зацікавленості – забезпечення загальної зацікавленості усіх учасників системи управління у досягненні цілей, які стоять перед підприємством.

19. Єдності – взаємодія науково-технічних, соціально-економічних завдань розвитку.

Комплексне дослідження будь-якої системи управління повинно здійснюватися у два етапи. На першому етапі обґрунтовується склад та аналізується стан системи управління на визначеному відрізку часу, тобто досліджується структура управління. На другому етапі формується та здійснюється організація процесу управління, тобто досліджується функціонування системи управління.

Вихідним пунктом дослідження системи управління є визначення цілей системи. В узагальненому вигляді ціль управління – це бажаний стан об'єкта управління стосовно до майбутнього. Їй властиві такі якості як співпідпорядкованість, розгорнутість, співвідносна важливість, що лягли в основу особливого методу упорядкування цілей, що одержав назву «дерева цілей». Сформовані цілі повинні задовольняти вимогам конкретності, видимості, погодженості, реалістичності. Метою системи ефективного управління розвитком підприємства є підвищення рівнів потенціалу й конкурентоспроможності підприємства.

1.3. Особливості системи ефективного управління театром

Життєдіяльність і виживання театру відбуваються не самі по собі. Для цього потребуються злагоджені дії певної кількості згуртованих навколо суспільно визнаної мети людей, які задля ефективного використання своїх можливостей вдаються до розподілу праці. Такі дії можуть відбуватися за умови, що хтось із цього гурту бере на себе відповідальність і керує зусиллями всіх причетних, маючи на меті забезпечення життєдіяльності та виживання театру. Таким чином, керування або управління є однією з об'єктивно необхідних умов існування театру.

Керівництво театру виконує притаманні цій діяльності функції планування, організації, мотивації, контролю і регулювання. При цьому використовуються такі опробовані методи впливу на людину, як економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні. Між тим, усталений погляд на управління сучасним українським репертуарним театром потребує певного коригування. Вище виконаний аналіз інституційних умов життєдіяльності сучасного репертуарного театру вказує на певну їхню неузгодженість, а саме: з одного боку такий театр вважається неприбутковою організацією, а з іншого йому дозволяється здійснювати комерційну діяльність, до якої віднесено, наприклад, продюсерську діяльність. За таких умов керування театром потребує різнополярних підходів. Фахівці з управління сучасними театрами мимоволі стикаються із змістовними відмінностями діяльності, яка описується термінами «управління», «менеджмент» і «адміністрування», «ефективність», які потребують уточнень у тлумаченні щодо зазначеної сфери економічної діяльності.

Управлінська діяльність в сучасних ринкових умовах повинна використовувати в певних співвідношеннях як адміністрування, так і менеджмент. Така соціально-економічна система як, наприклад, сучасний театр, на 62% повинна бути структурно стійкою (консервативною, що забезпечується адмініструванням), а на 38% може достатньо швидко

змінюватися настільки, наскільки цього потребує зовнішнє середовище (глядацька аудиторія, на яку зорієнтовано менеджмент) [20]. Адміністрування за рахунок строгої регламентації (впорядкування) господарювання в театрі повинно «працювати» на стійкий його розвиток (хоча існування театру стає неможливим поза межами ринків). Управління за таких умов повинно спиратися на симбіоз технологій адміністрування із менеджментом.

Управління сучасним репертуарним театром в якості однієї із генеральних ідей повинне використовувати модель життєвого циклу організації [1]. Ця модель є уможлядним представленням подій, що спостерігаються у будь-якій господарській справі. З огляду на вище викладене можна пропонувати такий варіант змістовного наповнення дослідження управління сучасним театром [20]:

1. До завдань досліджень необхідно включити висвітлення проблем теорії та практики сучасного менеджменту й адміністрування, а також творчого їх поєднання на різних етапах життєдіяльності сучасного репертуарного театру.

2. До питань, що розглядатимуться в межах такого дослідження, доцільно залучити всі найсучасніші надбання теорії і практики виявлення природи та управління процесами організаційних змін, що забезпечують довготривалу та ефективну життєдіяльність театру.

3. Організація та практична реалізація багатьох організаційних змін може відбуватися на платформі проектного управління, яке потребує застосування як технологій адміністрування (регламентації), так і технологій менеджменту (креативу).

4. Для забезпечення певної якості (стандартів) регламентних процедур, що виступає гарантом надійного й ефективного управління театром, у керівників необхідно сформувати компетенції у сфері якості управління.

Дослідження сутності менеджменту ніяким чином не може обминати той факт, що менеджмент є однією з детермінант життєдіяльності театру. Останній, як уже наголошувалося, є соціальною організацією, в межах якої люди об'єднуються для спільної реалізації спільних цільових завдань на основі

певних правил і процедур. Вони формуються в межах умов існування самих об'єднань людей (в даному випадку – театру). Ці умови виступають у якості базису парадигми (певної системи наукових досягнень, на основі яких ведуться дослідження, відбувається розуміння і подальше вивчення проблематики) сучасного менеджменту [22].

При визначенні парадигми менеджменту в театрі, доцільно додатково залучити вже достатньо відомі поняття, а саме:

- зацікавлені особи або стейкхолдери (соціальні групи, окремі індивіди, інтереси яких пов'язані з театром, суспільство в цілому);
- відносини (взаємне спілкування, зв'язок між суб'єктами, що утворюється на ґрунті певних інтересів, т. т., відносини театру зі стейкхолдерами);
- соціально-економічні відносини (власності, що віддзеркалюють суспільний устрій виробництва);
- виробничо-економічні відносини (економічні відносини театру та його колективу);
- виробничо-соціальні відносини – неекономічні відносини під час створення та показу театральних вистав);
- соціальні відносини (невиробничі міжособистісні відносини, які продукують, між тим, загальний вплив на виробничу діяльність людини, на розвиток людини, на інших зацікавлених осіб).

Можна погодитися із тим, що парадигму «театрального» менеджменту складають виробничо-економічні відносини всередині театру, поза його межами всіма зацікавленими особами: засновниками в особі органів влади, колективом театру, глядачами, постачальниками ресурсів, спонсорами тощо.

Крім того, працівники театру частину життя проводять в ньому, а частину (може більшу) життя, поза ним. Тому для працівників важливими є не тільки виробничо-економічні відносини всередині театру. Важливим є і те, що дає театр соціуму (про це свідчать відгуки усіх небайдужих) і самій людині. До категорії важливих детермінант доцільно віднести:

- соціально-економічні відносини театру й оточуючого товариства (це знаходить відлуння на розвитку суспільства, умов виробництва, самої людини);
- суто людські відносини. При цьому, чим вище економічний рівень суспільства, тим вище значимість соціальних положень, вони стають реальним чинником, базисом менеджменту в театрі, нарівні з виробничими відносинами. Зрозуміло, що і надалі роль зазначених факторів буде все більше зростати.

Спільні риси менеджменту та адміністрування дозволяють об'єднати їх у єдину системну модель управління (рис. 1.6.).

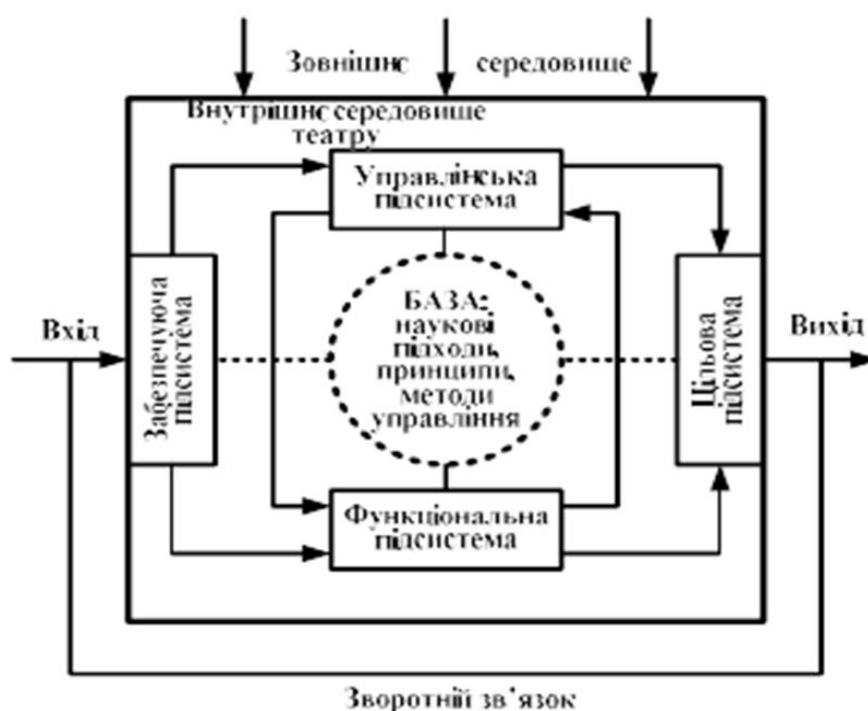


Рис. 1.6. Модель системи управління театром*

*Джерело: на основі [20, с.49])

Цільова підсистема системи управління театром повинна опікуватися такими його проблемами:

- забезпечення конкурентоспроможності театру на ринках театральних продуктів (вистав, концертів тощо);
- застосування всього відомого комплексу маркетингових інструментів із метою повноцінного задоволення глядацької аудиторії та всіх інших

стейкхолдерів (маркетинг необхідно сприймати як концепцію орієнтації будь-якої діяльності на свого цільового споживача);

- формування ринкової стратегії театру на усіх майданчиках його життєдіяльності;
- забезпечення високого рівня якості театральних продуктів;
- забезпечення високої ефективності творчо-виробничих процесів у театрі;
- організаційно-технічного розвитку творчо-виробничого процесу в театрі;
- забезпечення соціального розвитку колективу театру й охорони його праці.

Функціональна підсистема системи управління театром повинна:

- займатися плануванням діяльності театру на будь-який проміжок часу;
- організовувати творчо-виробничі та будь-які інші процеси в театрі;
- облікувати та контролювати результати життєдіяльності театру;
- мотивувати усіх причетних до життя театру задля досягнення сумісних та особистих цілей;
- регулювати свою діяльність таким чином, щоб покращувати життєдіяльність театру в цілому.

Забезпечуюча підсистема призначена має сприяти:

- методичному (нормативно-методичному) забезпеченню театру з усіх проблем його життєдіяльності;
- своєчасному забезпеченню театру всіма необхідними для його життєдіяльності якісними ресурсами (трудовими, матеріальними, енергетичними, основними виробничими, фінансовими та іншими);
- інформаційному забезпеченню всіх підсистем театру;
- правовому забезпеченню всіх служб і підрозділів театру;
- організаційно-технічному забезпеченню всіх процесів у театрі.

У зовнішньому середовищі театру його система управління повинна відпрацьовувати взаємодії зі всіма стейкхолдерами на макро-, мезо- і

мікросоціально економічних (міждержавних, державних, регіональних, галузево-театральних) рівнях.

Управлінська підсистема системи управління театром повинна опікуватися такими його проблемами як:

- управління персоналом (наукові основи управління, регламенти праці управлінців, оцінка ділових якостей управлінців, наукова організація праці);
- соціологія та психологія управління (взаємовідносини «особистість – колектив», соціальний і психологічний клімат, стилі керівництва, методи розв’язання конфліктів, подолання стресів);
- процеси прийняття та реалізації управлінських рішень (класифікація рішень, вимоги до якості рішень, оптимізація рішень, технології прийняття та реалізації управлінських рішень);
- методи аналізу управлінських рішень (факторний та функціонально-вартісний аналізи);
- методи прогнозування управлінських рішень (екстраполяція, експертиза тощо).

Однією з управлінських проблем у театрі є постійні зміни в його середовищах, що на думку фахівців є нормою, бо «...за одне 20 ст. театр так змінився, що, з одного боку, у нього вже не можна не запитати заново, що він таке, а з іншого – історико-театральне знання накопичило так багато фактів і думок, що є наукова надія отримати на сакраментальне питання «що таке театр» біль-менш виразну і правдоподібну відповідь» [20, с. 50]. Само по собі оновлення репертуару в театрі (що повинно бути нормою) завжди є помітною подією, яка приводить до певних змін і яку сміливо можна сприйняти як незламну ознаку його подальшого суттєвого розвитку.

З позицій системного аналізу під розвитком театру (як системи певного типу) доцільно розуміти «...унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі і часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей його існування шляхом формування нової дисипативної (що сама утворюється за рахунок поглинання інформаційно-матеріальних потоків із

зовнішніх джерел) структури та переводом його в новий атрактор (стійку траєкторію) функціонування» [47, с.105].

Розвиток – це процес кількісно-якісних змін у театрі, ускладнення його структури і змісту, в результаті чого підвищуються опір театру дестабілізуючому впливу зовнішнього середовища та ефективність його функціонування. Саму зміну доцільно сприймати як поступовий або ступінчастий процес переходу театру на новий рівень із використанням існуючих на той час ідей і концепцій.

Причини змін можуть мати як зовнішній, так і внутрішній характер. Найбільш прийнятними є зміни, що спрямовані на організаційний розвиток. За таких умов доцільно використовувати методи управління організаційними змінами, що за своєю суттю є стратегічним управлінням [50, с. 120]. Завдяки ньому керівництво театру спроможне на інтерактивне та завчасне реагування на всі виклики як зсередини, так і ззовні.

Щоб приймати стратегічно важливі рішення про організаційні зміни, доцільно користуватися технологіями матричного аналізу [38, с. 29]. На першому кроці потрібно з'ясувати за допомогою матриці «неприйнятність стану / очікувана вигода», в якому стані перебуває театр і що треба робити (рис. 1.7.).



Рис. 1.7. Матриця «неприйнятність/вигода»*

*Джерело: створено по аналогії з [51, с. 121]

Наступним кроком повинно бути дослідження типу «здатність/потреба» у будь-яких організаційних змінах (рис. 1.8.).

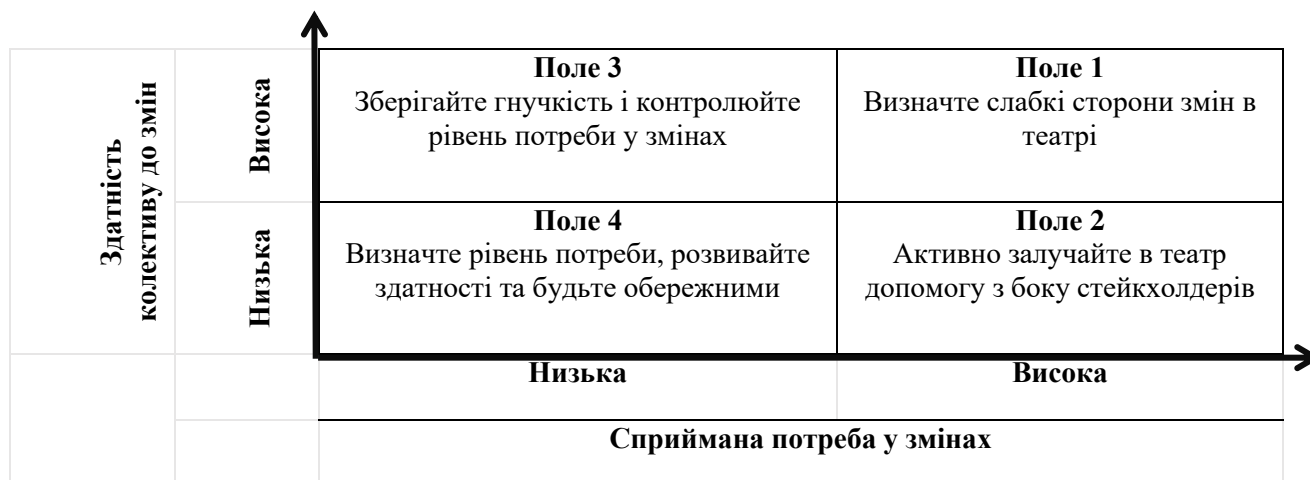


Рис. 1.8. Матриця «здатність/потреба»*

*Джерело: створено по аналогії з [51, с. 121]

У разі позитивних результатів в дослідженнях за допомогою вказаних матричних інструментів з'являється сенс зайнятися стратегічним плануванням, завданням якого буде відпрацювання всіх необхідних і достатніх «правил» дій персоналу (та інших стейкхолдерів) задля досягнення запланованого стану. Будь-яка організаційна зміна в театрі може відбуватися внаслідок реалізації відповідного проекту, керування яким має особливу специфіку. Загалом, дефініція «проект» несе в собі розуміння комплексу науково-дослідних, проєктно-конструкторських, соціально-економічних, організаційно-господарських та інших заходів, що пов'язанні ресурсами, виконавцями та строками, відповідно оформлені та направленні на зміну об'єкта управління, що забезпечує ефективність вирішення основних завдань та досягнення відповідних цілей за певний період. Проект можна розглядати як унікальний набір скоординованих робіт, з визначеними початковою й кінцевою датами, результат якого можна досягти за допомогою певних інструментів та методів [54, с. 21].

Отже, при управлінні діяльністю підприємства проєктний підхід виступає особливою формою управління, що дозволяє суб'єкту господарювання сконцентрувати увагу та ресурси на виконанні визначеного комплексу задач

при певних (і часом дуже жорстких) обмеженнях, таких як час, ресурси, бюджет. Відмінності такого підходу від інших легше виокремити, якщо порівняти їхні характеристики (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1.

Підходи до управління суб'єктом господарювання*

Підхід	Пояснення
Процесний	Сукупність взаємопов'язаних дій, процес налагодження відносин між суб'єктом господарювання та зовнішнім середовищем, реалізація місії, стратегії та функцій, спрямовані на досягнення основної мети.
Функціональний	Процес використання та розподілу ресурсів в управлінні, взаємодія керівників і підлеглих. Врахування змін зовнішнього середовища та орієнтування на ефективну діяльність на початкових етапах розвитку.
Ситуаційний	Передбачає виявлення, врахування та зміну ситуаційних факторів, які впливають на рівень конкурентоспроможності і на становище суб'єкта господарювання.
Поведінковий	У процесі управління важливу роль відіграє людина, яка розглядається не як засіб для виробництва продукції, а як важливий суб'єкт процесу управління.
Вартісний	Управління повинно опиратися на нематеріальні активи, впроваджувати нововведення.
Прогнозний	Управління розглядається у ракурсі складного процесу, який дає можливість визначити можливості розвитку та процвітання суб'єкта господарювання в майбутньому, а також враховує всі завдання, цілі та мету діяльності.
Узагальнюючий	Поєднання або комбінація основних положень та ідей, які притаманні всім наведеним підходам

* Джерело: [40, с. 204]

Необхідно визнати, що кожен із вищенаведених підходів до управління суб'єктом господарювання окремо функціонувати не може, тобто ці підходи взаємопов'язані. А проектний підхід власне дає змогу об'єднати більшість із цих підходів в один, структурувати та бути еластичним для управління будь-яким суб'єктом господарювання.

В театральній справі, як в будь-якій господарській, завжди доречно опікуватися питанням її ефективності. Тим паче, що справа ця здійснюється в умовах суттєвої обмеженості ресурсів. Керівним принципом стає відомий вислів «дешево, але сердито». Цінність створюваного продукту (спектаклю) повинна бути значно вище цінностей вкладених в нього ресурсів. Їхнє співвідношення економісти назвали ефективністю. З цього приводу П. Хейне писав, що ефективність – це «гідність, що найбільш послідовно звеличена

економістами», яка «неминуче є оцінною категорією і завжди зв'язана з відношенням цінності результату до цінності витрат» [58, с. 169–170]. Ілюстрацією таких уявлень може слугувати зображення на рис. 1.9.

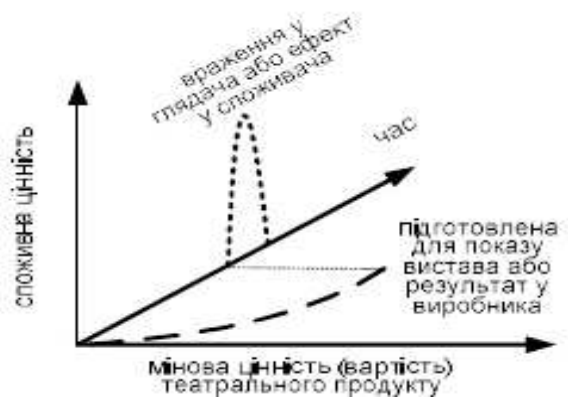


Рис. 1.9. Події у ціннісному просторі, що пов'язані зі створенням театрального продукту*

* Джерело: [20, с.58])

Структурна модель середовища, в якому відбуваються події зі створення театрального продукту, представлена на рис. 1.10.

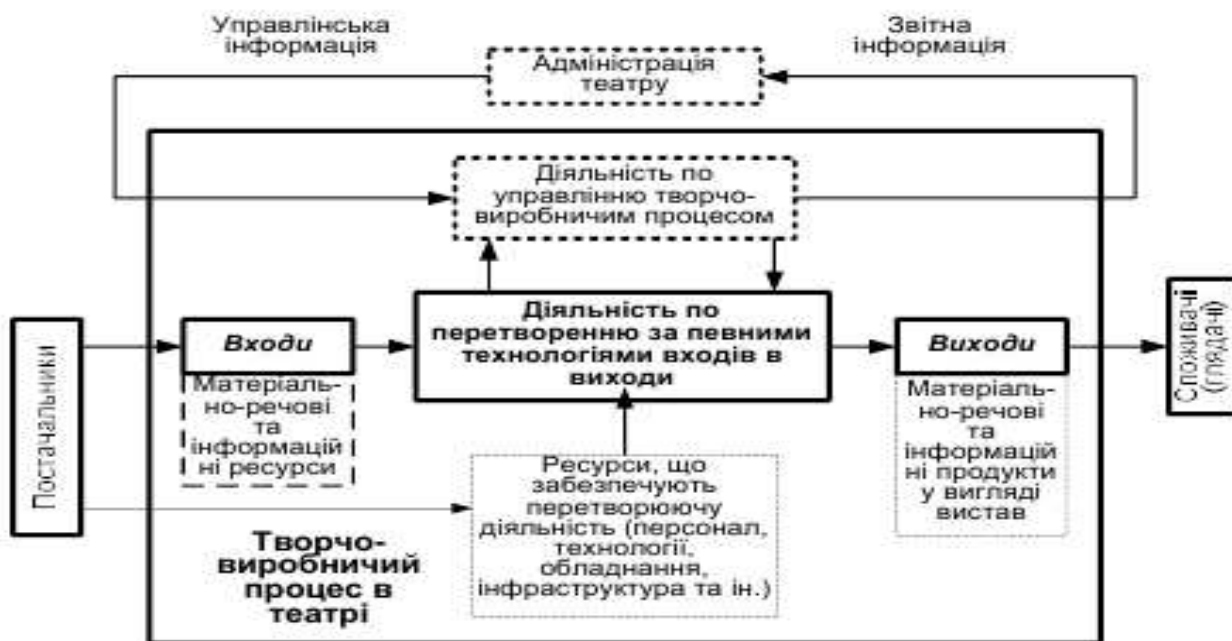


Рис. 1.10. Структурна модель творчо-виробничого процесу в театрі*

* Джерело: [20, с. 58]

Складена модель на основі (бізнес-) процесного опису будь-якої господарської діяльності, викладеного в роботі [20, с 58]. В ній надаються наступні дефініції: «...бізнес-процес – стійка, цілеспрямована сукупність

взаємопов'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює входи на виходи, що представляють цінність для клієнтів ... ланцюжок створення цінності – організований набір бізнес-процесів, що створює цінність для клієнтів ... система процесів організації – діяльність організації, що розглядається у вигляді сукупності організованих і взаємопов'язаних процесів».

Якщо споживний ефект – враження у глядача – це результат господарської (творчо-виробничої) діяльності театру, то ефективність – це дієвість її творчо-виробничої здатності створювати такий ефект. Обговорювана ефективність може описуватися такими властивостями, як [49]:

Рз – результативність (здатність давати потрібний результат – мінову цінність (вартість) у грошовому вимірі);

Рс – ресурсомісткість (здатність забезпечувати оптимальні витрати ресурсів у грошовому вимірі);

Оп – оперативність (здатність витратити мінімально необхідну кількість часу).

Тобто, показник ефективності господарської діяльності **Пеф** повинен визначатися як функція показників результативності **Прз**, ресурсомісткості **Прс** і оперативності **Поп**, а саме: $Пеф = f(Прз, Прс, Поп)$; тут всі величини повинні вимірюватися у відносних невід'ємних одиницях.

Визначатися перелічені показники можуть наступним чином:

$$Прз = Цф : Цпл \quad (1.2)$$

$$Прс = Впл : Вф \quad (1.3)$$

$$Поп = Чпл : Чф \quad (1.4)$$

де Цф, Цпл – фактична і планова ціна продажу (у грошових одиницях) виробленої в творчо-виробничому процесі споживної цінності (вартості) – глядацького враження – відповідно; Впл, Вф – заплановані і фактичні витрати ресурсів (у грошових одиницях) на виробництво споживної вартості відповідно; Чпл, Чф – плановий і фактичний час досягнення результату відповідно.

На підставі тріади «результативність-ресурсомісткість-оперативність», в котрій всі елементи рівнозначні та незалежні, доцільно створити ортогональну (декартову) систему координат, в межах якої можна запропонувати векторну модель відносного показника ефективності господарської діяльності театру [49, с. 216].

Креативний аналіз створення та «зсуву» цінності з одного процесу на інший став основою того, що зветься останнім часом «економікою вражень». Її драйвером виступає потреба вражень у споживачів. А створення вражень – це виробничий майданчик театру. Тому економіка вражень – це «генетично показана» ідеологія організації і управління життєдіяльністю театру.

Між тим, будь-яке управління може відбутися лише при наявності системи вимірюваних показників стану суб'єкту господарювання. Серед добре відомих показників, що використовуються при управлінні прибутковими організаціями, достатня їхня кількість при управлінні сучасними українськими репертуарними театрами, які за Законом [про театр] віднесені до неприбуткових, «працювати» не придатні.

Для управління неприбутковими театрами та проведення економічного аналізу їхньої творчо-виробничої діяльності вкрай необхідно користуватися показниками, які найбільш повно відображають результати, витрати, ресурси і ефективність їх діяльності [5]. Такі показники повинні виконувати інформаційно-аналітичну функцію та бути інструментами планування й економічного стимулювання. Вони повинні задовольняти наступні основні вимоги:

- бути точними, чітко відображати подаються ними поняття; наприклад, при оцінці трудових ресурсів театру важливо виділити співвідношення між загальною чисельністю працівників і тієї їх частиною, яка безпосередньо створює художні цінності;
- відображати всі сторони діяльності театру; наприклад, кількість обслужених глядачів, кількість вистав, кількість нових постановок, суму всіх

доходів, питома вага гастрольно-виїзних вистав, число вистав на одиницю художнього персоналу, середній дохід на одне місце комерційної місткості;

- забезпечувати проведення порівняльного аналізу діяльності театрів, а також максимальну порівнянність результатів їх діяльності; з цією метою доцільно використовувати середні показники, тобто середній дохід від одного спектаклю, дохід на одне місце комерційної місткості та ін.;

- повинні характеризувати якісно і кількісно пов'язані параметри; доцільно відзначити, що специфікою діяльності театру, є імовірнісний характер зв'язків між найважливішими характеристиками їх функціонування.

Необхідно виважено виокремлювати показники ресурсів, витрат, результатів і економічної ефективності. Ресурсами театру є засоби виробництва (необоротні активи, оборотні активи, трудові ресурси) і чисельність працівників. До складу необоротних активів театру входять сценічно-постановочні засоби, які є носіями як матеріальної, так і художньої цінності. Специфічні за своїм складом оборотні активи і трудові ресурси театру. До складу працівників театру входять творчий склад (акторська труппа), художньо-постановочна частина, адміністративний і господарський персонал. У творчому складі багатьох театрів крім труппи є оркестр, вокальна частина, а в творчому складі музичних театрів є вокал, балет, оркестр, хор, міманс, в театрах юного глядача є педагогічна частина. У багатьох театрах (де є для цього відповідні умови) є художньо-виробничі майстерні, що здійснюють матеріальне оформлення постановок і інші роботи, пов'язані з діяльністю театрів. Загальна чисельність персоналу й особливо чисельність окремих груп приймають для кожного театру індивідуальні значення. Їх кількісні значення залежать від площі театральної будівлі, часу її зведення, наявності або відсутності підсобних приміщень. Для структурної характеристики персоналу театру систему показників слід доповнити питомою вагою художнього персоналу в загальній чисельності працівників організації. Цей показник характеризує як структуру колективу театру, так і його творчі можливості. Також фактором ресурсів театру можна вважати потенційну кількість споживачів послуг, що надаються

театром. До складу ресурсів доцільно включати чисельність населення міста (селища), в якому розташований театр, так як це визначає потенційні масштаби глядацької аудиторії (і доходу).

Таким чином, в систему аналітичних показників, що характеризують ресурси театру, умови їх діяльності, умови застосування творчого потенціалу колективу театру, доцільно включати основні фонди, сценічно-постановочні засоби, оборотні активи, чисельність працівників, питому вага художнього персоналу і чисельність населення міста (селища).

Найважливішим показником діяльності театру прийнято вважати суму всіх його експлуатаційних витрат. Вони включають в себе понад 20 різних статей, зокрема:

- витрати на оплату праці працівників театру і виплату гонорарів авторам творів, які використовуються театром;
- перерахування страхових внесків до державних позабюджетних фондів;
- утримання будівель (включаючи витрати на комунальні послуги, освітлення, поточний ремонт та інші аналогічні витрати);
- матеріальне забезпечення художнього втілення творчих задумів (створення нових постановок) і підтримання в робочому стані матеріального оформлення постановок;
- оснащення театрів сучасними технічними засобами і обладнанням;
- проведення капітального ремонту;
- відрядження та інші компенсаційні виплати працівникам;
- на оплату товарів, робіт і послуг за укладеними державними або муніципальними контрактами;
- інші витрати, що пов'язані з основною діяльністю театрів відповідно до кошторису доходів і витрат.

Витрати на здійснення нових і капітально-відновлювальних постановок визначаються за кошторисами, які складаються на кожную нову (або капітально поновлювану) постановку окремо. У цих кошторисах передбачаються два розділи: із визначеними і невизначеними витратами. В розділ опредмечених,

тобто матеріальних, витрат включаються витрати на виготовлення або придбання предметів матеріального оформлення, що призначені для даної постановки: конструкції, декорації, меблі, бутафорію, реквізит, костюми, грим тощо. У кошторисних розрахунках з виготовлення матеріального оформлення нових постановок визначаються не тільки витрати на матеріали, але і всі витрати по оплаті праці, необхідного для їх виготовлення. У розділ не опредмечених витрат включається оплата авторам і композиторам створених за договорами творів, оплата залучених в необхідних випадках творчих працівників, консультантів, освітян, оплата записів музичного оформлення, виготовлення макетів, фото робіт, а також придбання монографічних і літературних матеріалів для створення нової постановки.

Показниками результату діяльності театру традиційно є кількість обслужених глядачів, кількість показаних вистав, кількість нових постановок, сума зборів від продажу квитків.

Результати діяльності театру представляються як в натуральній, так і у вартісній формі. Серед натуральних показників результатів можна виділити показники обсягу продукції (кількість глядачів) і обсягу творчо-виробничої діяльності (кількість вистав і число нових постановок). Узагальнюючим вартісним показником результатів діяльності театру цілком обґрунтовано можна вважати загальну суму доходів театру, яку складають неподаткові доходи (доходи від використання майна, що перебуває у державній або муніципальній власності); безоплатні перерахування (цільові надходження на конкретні програми, спонсорські внески); доходи від підприємницької й іншої діяльності, що приносить доходи (доходи від платних послуг, що надаються театрами, отримані штрафи і компенсації).

Із загальної суми доходів театру для оцінки його діяльності на практиці використовують суму доходів від продажу квитків, яка залежить від комерційної місткості залу для глядачів, тобто числа місць, що підлягають продажу. Комерційна місткість є важливою характеристикою театру, яка визначає максимальний збір з одного спектаклю, а також максимально

можливу кількість глядачів. Виходячи з комерційної місткості, прийнято розраховувати планову і звітну відвідуваність театру.

Показником ефективності діяльності театру може бути дохід від підприємницької й іншої, що приносить доходи, діяльності, отриманий на кожну гривну витрат.

Висновки до I розділу

Внаслідок аналізу теоретико-методологічних засад ефективного управління в сучасних умовах підприємством у галузі театральної справи з'ясовано, що:

1. В частині нормативно-правового регулювання діяльності та управління театральними підприємствами Закон України «Про театри і театральну справу»:

- регулює суспільні відносини в галузі театральної справи, що виникають у зв'язку зі створенням, публічним виконанням і публічним показом театральних постановок, визначає правовий статус театрів, форми їх державної підтримки, порядок їх створення і діяльності та спрямований на формування та задоволення творчих потреб і інтересів громадян, їх естетичне виховання, збереження, розвиток і збагачення духовного потенціалу Українського народу;

- визначені права й обов'язки театрів самостійно планувати свою творчу та господарську діяльність, установлювати ціни на квитки, визначати перспективи свого розвитку, добирати репертуар тощо. Ціни (тарифи) на платні послуги, що надаються театром, ставки сплачуваної театрами справедливої винагороди авторам, виконавцям, іншим належним суб'єктам авторського та/або суміжних прав, установлюються в порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України;

- визначені способи фінансування діяльності театрів залежно від форм власності, статусу й інших ознак, установлених бюджетним законодавством, зазначено, що бюджетні асигнування та кошти, одержані від додаткових

джерел фінансування театрів, не підлягають вилученню протягом бюджетного періоду, крім випадків, передбачених законом, а кошти, що надійшли з додаткових джерел фінансування, не зменшують обсягів бюджетного фінансування державних і комунальних театрів;

– надає право здійснювати комерційну та некомерційну господарську діяльність. До комерційної діяльності театрів відносяться такі додаткові види господарської діяльності, не заборонені законодавством: продаж сувенірної продукції та квітів; продюсерська діяльність; організація харчування працівників театру та глядачів; розміщення реклами в театрі; організація презентацій; виробництво товарів і надання послуг, що здійснюються виробничими службами та цехами театрів; прокат і реалізація костюмів, взуття, обладнання, реквізиту, бутафорії, гримувальних, пастижерних та інших товарів і предметів; інші види діяльності, передбачені установчими документами театру;

– визначає, що: основна діяльність театрів відноситься до некомерційної діяльності театрів; театри мають право на одержання статусу неприбуткової організації та підлягають внесенню до реєстру неприбуткових організацій податковими органами в порядку, встановленому законодавством. Доходи, одержані театрами, внесеними до реєстру неприбуткових організацій, оподатковуються відповідно до закону.

Комерційна діяльність є одним з ефективних шляхів покращення загального стану театрального закладу, а також виступає додатковим джерелом отримання доходу, нестача якого є однією з найгостріших проблем для усіх сучасних українських театрів.

Необхідно підкреслити, що зараз українські театри працюють у важких ринкових умовах господарювання, спричинених повномасштабною війною та її наслідками, а це потребує як оперативного нормативно-правового, так і організаційно-технологічного реагування. Саме тому законодавчо-нормативна база регулювання в галузі театру та театральної справи потребує подальшого удосконалення.

2. В частині визначення понять, функцій і характеристик управління підприємством з'ясовано, що:

– доцільно уточнити зміст категорії ефективності в предметній площині специфіки діяльності закладів у галузі театральної справи, визначити критерії та фактори забезпечення ефективності, способи їх активізації. Для системного визначення ефективності діяльності закладів у галузі театральної справи необхідно виходити із таких економічних трактувань ефективності як: зіставлення результату та витрат, що розкривається через показники рентабельності, і є відносними характеристиками фінансових результатів; здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту тощо, які визначаються як відношення ефекту, результату до витрат, що забезпечили цей результат, тобто – не сам результат, а «ціна» його досягнення; співвідношення результату (ефекту) з витратами, що викликали цей ефект; комплекс господарських заходів з використанням фінансових затрат або витрат інших ресурсів, спрямованих на досягнення конкретного економічного або суспільного результату; завершальний етап фінансового й управлінського аналізів; оцінка з погляду загального успіху підприємства, його довгострокової життєздатності; як відображення виробничих відносин, що складаються між суспільством і підприємствами й окремими працівниками; дії об'єктивних економічних законів, розвитку продуктивних сил, характеру виробничих відносин; форма вираження мети виробництва; як оціночна категорія, яка завжди пов'язана з відношенням цінності результату до цінності витрат;

– доцільно враховувати класифікацію економічної ефективності за комплексом критеріїв: за наслідками отриманих результатів (ефективність економічна, соціально-економічна, соціальна, суспільна); за видами господарської діяльності (ефективність виробнича, торговельна, банківська тощо; за характером витрат (ефективність капітальних вкладень, поточних витрат, сукупних витрат); за типом процесу (ефективність виробничих процесів, управління, інвестиційної/інноваційної, маркетингової, фінансової діяльності); за рівнем об'єкта господарювання (ефективність національної

економіки, галузі, об'єднання підприємств, підприємства, структурного підрозділу, виробництва окремих видів продукції); за ступенем збільшення ефекту (ефективність первісна, мультиплікаційна); за умовами оцінювання (ефективність реальна, розрахункова, умовна); за рівнем оцінювання (ефективність суспільства, суб'єкта підприємництва);

– внаслідок адаптації зазначених аспектів ефективності до специфіки діяльності закладів у галузі театральної справи обгрунтовано, що: ефективність управління доцільно розглядати як у вузькому (суто економічному зіставленні результату і витрат), так і в широкому (суспільній значимості реалізованої мети) значеннях; поняттям ефективності охоплюється як статика (стан, який відображається через певні показники), так і динаміка (процес, що включає різні етапи, рівні та види досягнення конкретного економічного, соціального, гуманітарного результату) діяльності суб'єкта; ефективність доцільно розглядати як суспільну категорію, яка відображає відповідність затрат і гуманітарних результатів діяльності закладів цілям та інтересам суспільства;

– для системного визначення, проектування та запровадження ефективної діяльності закладів культури в галузі театральної справи необхідно структурувати ефективність за комплексом критеріїв, як то: направленості на результат; забезпечення ефективності технологічних, управлінських, маркетингових процесів, зв'язків з громадськістю тощо; врахування характеру ефекту (первісна та мультиплікаційна ефективність), умов оцінювання (реальна, розрахункова, умовна ефективності); рівня оцінювання (суспільна, публічно-управлінська, внутрішньо-управлінська, зовнішньо-управлінська ефективність);

– ефективність управління може бути визначена як відношення певного результату прийнятих рішень до витрат, пов'язаних з виконанням цих рішень. У формалізованому вигляді цей зв'язок можна записати так:

$$E_i = \frac{P}{B}, \quad (1.1)$$

де E_m – ефективність менеджменту; P – результат (дохід, прибуток, урожайність тощо); B – виробничі витрати

3. В частині визначення специфіки системи ефективного управління театром з'ясовано, що:

– існує неузгодженість інституційних умов життєдіяльності сучасного репертуарного театру, а саме: з одного боку такий театр вважається неприбутковою організацією, а з іншого йому дозволяється здійснювати комерційну діяльність, внаслідок чого управління театром потребує різнополярних підходів;

– управлінська діяльність в сучасних умовах повинна використовувати в певних співвідношеннях як адміністрування, так і менеджмент. Спільні риси менеджменту та адміністрування дозволяють об'єднати їх у єдину системну модель управління;

– управління сучасним репертуарним театром в якості однієї із генеральних ідей повинне використовувати модель життєвого циклу організації;

– однією з управлінських проблем у театрі є постійні зміни в його середовищах, що на думку фахівців є нормою;

– споживний ефект – враження у глядача – це результат господарської (творчо-виробничої) діяльності театру, то ефективність – це дієвість її творчо-виробничої здатності створювати такий ефект. Обговорювана ефективність може описуватися такими властивостями, як P_z – результативність (здатність давати потрібний результат – мінову цінність (вартість) у грошовому вимірі); P_c – ресурсомісткість (здатність забезпечувати оптимальні витрати ресурсів у грошовому вимірі); O_n – оперативність (здатність витратити мінімально необхідну кількість часу). Тобто, показник ефективності господарської діяльності Pe_f повинен визначатися як функція показників результативності Pr_z , ресурсомісткості Pr_c і оперативності $По_n$, а саме: $Pe_f = f(Pr_z, Pr_c, По_n)$; тут всі величини повинні вимірюватися у відносних невід'ємних одиницях.

Визначатися перелічені показники можуть наступним чином:

$$Прз = Цф : Цпл \quad (1.2)$$

$$Прс = Впл : Вф \quad (1.3)$$

$$Поп = Чпл : Чф \quad (1.4)$$

де Цф, Цпл – фактична і планова ціна продажу (у грошових одиницях) виробленої в творчо-виробничому процесі споживної цінності (вартості) – глядацького враження – відповідно; Впл, Вф – заплановані і фактичні витрати ресурсів (у грошових одиницях) на виробництво споживної вартості відповідно; Чпл, Чф – плановий і фактичний час досягнення результату відповідно.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ АКАДЕМІЧНИМ УКРАЇНСЬКИМ ДРАМАТИЧНИМ ТЕАТРОМ ІМ. МАРІЇ ЗАНЬКОВЕЦЬКОЇ

2.1. Загальна характеристика Державного підприємства «НАУД театр ім. Марії Заньковецької»

Контрагент Державне підприємство «НАЦІОНАЛЬНИЙ АКАДЕМІЧНИЙ УКРАЇНСЬКИЙ ДРАМАТИЧНИЙ ТЕАТР ІМЕНІ МАРІЇ ЗАНЬКОВЕЦЬКОЇ» зареєстровано 08.02.2002 р. (22 роки 1 місяць) за юридичною адресою: 79008, Львівська обл., місто Львів, вул. Лесі Українки, буд. 1. Керівником організації є Голенко Максим Георгійович. На момент останнього оновлення даних 09.03.2024 р. стан організації – Не перебуває в процесі припинення [18].

Дата реєстрації 08.02.2002 р.

Назва англійською: THE STATE COMPANY NATIONAL ACADEMIC UKRAINIAN DRAME THEATRE NAMED AFTER MARIA ZAN'KOVETSKA (SC NAUD THEATRE N.A. M. ZAN'KOVETSKA).

Скорочена назва: ДП «НАУД ТЕАТР ІМ. М. ЗАНЬКОВЕЦЬКОЇ».

ЄДРПОУ: 02224614.

Організаційно-правова форма: ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО.

Дані про початок діяльності: 08.02.2002; 25.09.2006; 14151200000014125.

Засновник(и): Міністерство культури та інформаційної політики України, 43220275, Україна, 01008, м. Київ, вул. М. Грушевського, буд. 12/2.

Розмір внеску до статутного фонду – 0,00 грн.

Обсяг статутного капіталу (грн.) – 0,00 грн.

Поточний стан: діє.

Посадові особи: Голенко Максим Георгійович – генеральний директор-художній керівник. Голенко Максим Георгійович – представник.

тел/факс : 032-235-47-51.

Основний напрямок діяльності: 90.01 Театральна та концертна діяльність.

Історія мистецьких подій, як і будь-яке художнє явище, невіддільне від тих суспільно-політичних реалій, в яких вони відбуваються. В першу чергу це стосується такого широкопластового духовного вияву як театр.

Театр ім. Марії Заньковецької, заснований ще у 1917 р. у Києві, діяв у Львові з осені 1944 р. Його розташували у Львові як один із плацдармів для проведення політики радянізації міста.

Історія: Театр був заснований у Києві у 1917 р., проте, у Львові почав діяти з осені 1944 р.. Львівське обласне відділення Управління у справах мистецтв при РНК СРСР дозволило до 01.10.1944 р. облаштуватись колективу на новому місці. Офіційно робота заньківчан мала розпочатися репетицією вистави «На перші гулі» (за твором С. Васильченка) у приміщенні того ж таки Театру Скарбека, де в період німецької окупації працювала філармонія. Проте репетиції довго відкладали, ризикуючи «зірвати» свій перший сезон. Справжню причину такої тривалої затримки пояснює директор театру О. Бураковський у своєму звіті за 1944 р. – велика кількість майна, яка перебувала на постійному балансі театру ще не повернулась із евакуації, затримувалась в дорозі. А судячи із бухгалтерсько-фінансових звітів, воно так ніколи й не прибуло до Львова.

Репертуар: театр відзначається багатим репертуаром, який включає класичні твори українських і світових драматургів, сучасні п'єси, а також твори для дітей і молоді. Театр відзначається високим рівнем акторської майстерності та здатності донести до глядачів глибокий зміст творів.

Архітектура: будівля театру є визначною архітектурною спорудою Львова. Вона була зведена у стилі віденського класицизму. Урочисте відкриття театру на 1460 місць для глядачів відбулося 28.03.1842 р. твором «Життя як сон» драматурга Ф.Грільпарцера. А вже наступна вистава комедіографа А. Фредра «Дівочі обітничі» започаткувала комерційний успіх театру.

Колектив: у театрі працюють талановиті актори, режисери, художники та інші творчі співробітники, які активно сприяють розвитку українського театрального мистецтва.

Визнання: Театр був удостоєний численних нагород і визнання за свої досягнення в галузі театрального мистецтва. Він завжди був центром культурного життя Львова та України.

У 1783 р. частину ділянки, де раніше стояв Низький замок, австрійський імператор Йосиф II подарував громаді для облаштування загальноміської споруди. За щасливим збігом обставин вибір суспільства та влади припав на користь театру. Однак мало минути ще понад п'ятдесят років, поки будівництво таки зрушило з місця і тривало з 1836 р. по 1842 р.

Головним інвестором проекту став відомий підприємець, меценат і авантюрист граф С. Скарбек. Ця ідея виникла у нього ще в 1818 р. Після здобуття численних дозволів і узгоджень архітектори Людвіг Піхль та Йоганн Зальцман створили оригінальний проект. Згідно з ним львівська Мельпомена мала отримати помешкання у стилі віденського класицизму довжиною близько 96 метрів, шириною 76 і площею понад 7000 кв. м. [24].

Внутрішньому декорові не поступався і зовнішній вигляд споруди. Від моменту прибуття увагу відвідувачів одразу ж привертав портал із шістьма іонійськими колонами великого ордеру, під який згідно з передбачливо проведеними обрахунками могла в'їхати навіть трійка коней. На дашку прибудови стояла квадрига коней покровителя мистецтв Аполлона. На жаль, у 1847 р. під час сильної зливи вона впала на землю. Сьогодні з минулого пишного декору portalу береглась лише літера «W» гербу «Абданк», до якого належав граф Станіслав Скарбек.

На час завершення будівництва театр був дуже сучасною інженерною спорудою. Архітектори розробили для нього спеціальну систему опалення, що дозволяла за допомогою кількох печей обігріти приміщення амфітеатру. Не забули і про вентиляцію. Добре продумано засоби протипожежної безпеки. Функціональність допоміжних приміщень театру оцінили навіть депутати

Галицького Сейму, котрі винаймали їх до часу, аж поки постала спеціально споруджена для них будівля. До численних приміщень будівничі додали й стайню, розраховану на 36 коней.

Деякі із застосованих архітектурних нововведень мають унікальний характер. Наприклад, купол над амфітеатром зали для глядачів. Виготовлення цієї складної конструкції з дерева та соломи приписують майстрові Михайлові Бублову на прізвище Керсак з Дуб'я. Вже в 40-х рр. 20 ст. її посилили металевими елементами. До початку Другої світової війни вишуканості залу додавала люстра віденської фабрики «Демуза» [24].

Попри те, що граф днював та ночував на будові, пильнуючи кожної витраченої цеглини, грошей усе ж забракло. Тоді С. Скарбек у черговий раз ризикнув усім, заклавши під позику у 80 000 власні маєтки. І не помилився! Урочисте відкриття театру на 1460 місць для глядачів відбулося 28.03.1842 р. твором «Життя як сон» драматурга Ф. Грільпарцера. А вже наступна вистава комедіографа А. Фредра «Дівочі обітниці» започаткувала комерційний успіх театру [24].

Не в останню чергу допомогло й те, що під час щорічного львівського ярмарку під назвою «Контракти» театр не тільки виконував функцію осередку мистецтва, а й був місцем світських зустрічей, розваг та навіть пошуку наречених. Його редутові (бальні) зали частенько були свідками численних людських трагедій та радощів, перемог і поразок. Прийняття, бали, урочистості змінювались наче в калейдоскопі. Львівські «вершки суспільства» таки вміли розважатися. Кажуть, саме так закохався і сам Станіслав Скарбек, коли на балу, організованому на честь неаполітанської королеви, запросив до першого танцю не її величність, чого вимагав етикет, а 15-річну красуню Софію Яблонську. Це настільки вразило юнку, що вона погодилася стати його дружиною. Щоправда, шлюб виявився нетривким, і після затяжного судового процесу Софія вдруге вийшла заміж за Александра Фредра.

Змінювались часи, зазнавала змін і будівля театру. Станіслав Скарбек не просто дбав про своє дітище. Він жив ним і в ньому. Спеціально для нього

архітектор Л. Піхль у південно-західному крилі будівлі запланував апартаменти та робочий кабінет.

Проте ані він, ані інші будівничі минулого не могли собі уявити, як вдосконалять їхнє дітище у 20 ст. З 1941 р. велику реконструкцію театру розпочали німці, плануючи перетворити його на заклад виключно для себе. А в радянський час один із директорів, якого влада скерувала піднімати пролетарське мистецтво, запропонував використати як обертовий механізм для сцени мотори із шахти. З 1 жовтня 1944 року, тут розпочав свою діяльність театр ім. Марії Заньковецької, який прибув із Києва [24].

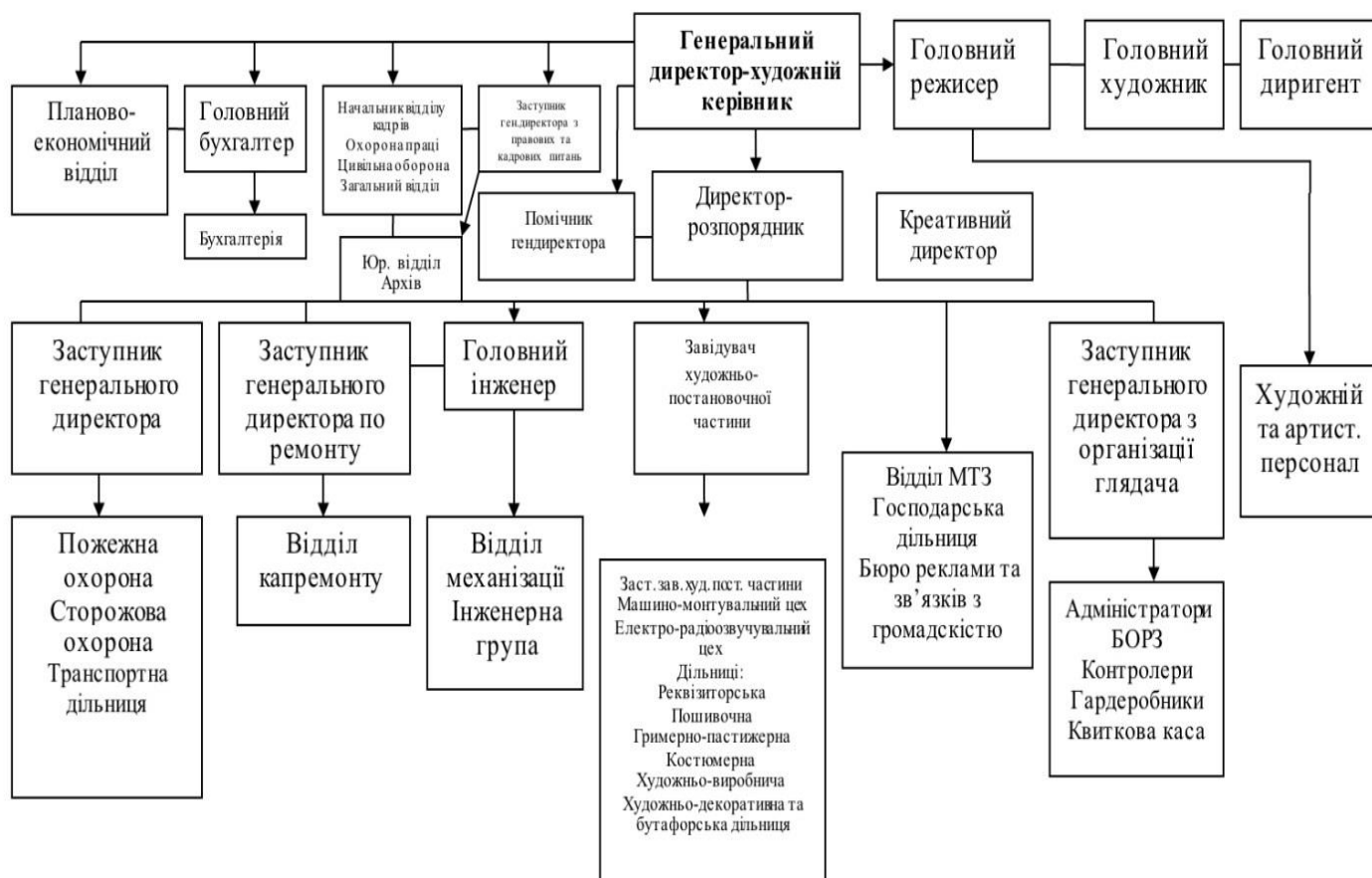
Сьогодні театр знову повертається до своїх першовзірців. Національному драматичному театрові імені Марії Заньковецької є чим пишатись. Сцена, що бачила виступи Ніколо Паганіні, Ференца Ліста, Сари Бернар, і сьогодні збирає численне коло прихильників та шанувальників. Мистецьке життя вирує на сцені, в залі та поза стінами будівлі. Театр продовжує зберігати та примножувати традиції одного з провідних осередків європейської культури.

2.2. Організація виробничих процесів і структура театру

В умовах сучасного господарського середовища ефективне управління виставковим театром визначається комплексністю стратегічних, фінансових і творчих підходів. У цьому контексті розглядаються ключові аспекти, такі як фінансова стійкість, креативний потенціал, маркетингові стратегії та управлінські процеси. Аналізуються взаємозв'язки між цими елементами, їх вплив на успішність і варіанти подальшого розвитку театрального підприємства в умовах сучасного культурного та економічного ландшафту.

Організаційна структура підприємства – це система взаємозв'язків, розподілу обов'язків і повноважень між його підрозділами та працівниками. Вона визначає ієрархію, ланки управління та комунікаційні шляхи в організації. Організаційна структура може бути лінійною, функціональною, матричною або дивізійною, залежно від потреб підприємства та його виду діяльності. На

рис. 3.1. представлено організаційну структуру ДП «НАУД театр ім. М. Заньковецької», а також описано підпорядкування структурних підрозділів.



«→» - вказує на відносини прямого владного підпорядкування;

«—» - вказує на відносини організаційно-координаційної співпраці.

Рис. 2.1. Організаційна структура ДП «НАУД театру ім. М. Заньковецької»*

*Джеело: розроблено автором

Загалом, у театрі налічується 289 працівників, отож, дана організаційна структура допомагає забезпечити зручне управління різними аспектами театральної діяльності та ефективне використання ресурсів для досягнення поставлених цілей. Це допомагає театру успішно функціонувати, залучати аудиторію та створювати якісні художні вистави [24].

Методи управління можуть різнитися залежно від культури та стратегії підприємства, а також від особливостей галузі театального мистецтва. Ось деякі можливі методи.

Демократичний стиль управління: керівництво може включати працівників у процес прийняття рішень та враховувати їхні думки та ідеї. Це сприяє залученню співробітників до діяльності театру та покращенню комунікації.

Трансформаційний стиль управління: керівництво може спрямовувати зусилля на стимулювання творчого потенціалу співробітників та розвиток їхніх навичок та здібностей.

Функціональний стиль управління: керівництво може розподіляти функції та завдання між різними підрозділами та співробітниками з урахуванням їхніх спеціалізацій і компетенцій.

Контингентний стиль управління: керівництво може адаптувати свій підхід залежно від ситуації, що допомагає ефективніше вирішувати проблеми, з якими стикається театр.

Стимулюючий стиль управління: керівництво може використовувати різноманітні стимули, які мотивують співробітників до досягнення більш високих результатів.

Автократичний стиль управління: Керівництво може приймати рішення самостійно без залучення співробітників. Цей підхід може бути ефективним у надзвичайних ситуаціях або при потребі швидкого прийняття рішень.

Зазвичай успішний театр використовує комбінацію різних методів управління, адаптуючи їх до конкретних вимог і завдань. Керівництво театру може експериментувати та впроваджувати нові підходи, щоб досягти максимального результату та ефективності [24].

Розглядаючи управління виробництвом у світлі швидкозмінного технологічного середовища полягає у тому, що сучасні технологічні зрушення накладають нові вимоги та можливості на виробничі процеси. Підприємства повинні постійно адаптуватися до новітніх технологій, впроваджувати автоматизацію та цифрові інновації для оптимізації виробничих ланцюгів. Вивчення цих проблем стає ключовим для розробки стратегій управління, спрямованих на підтримку та використання сучасних технологій, забезпечення

їхньої сумісності та врахування впливу на робочу силу. Динаміка технологічного прогресу також вимагає від управлінців виробництва навичок управління змінами та готовності до постійного вдосконалення виробничих процесів для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в швидкозмінному технологічному середовищі.

Ефективне управління виробництвом – це система стратегій, методів і практик, спрямованих на оптимізацію виробничих процесів для досягнення максимальної продуктивності та задоволення потреб споживачів. Воно включає в себе раціональне використання ресурсів, планування, контроль та постійне вдосконалення, спрямоване на досягнення стратегічних цілей підприємства. Ефективне управління виробництвом покликане гарантувати не лише якість виробництва, але й конкурентоспроможність, стійкість до змін та відповідність вимогам ринку [57].

У зв'язку з підвищенням вимог до ефективності ресурсів визначається потребою підприємств оптимізувати використання ресурсів для забезпечення економічної стійкості та сталого розвитку. Зростання цін на енергію, сировину та інші ресурси піднімає питання ефективного їх використання та впровадження інноваційних підходів для зменшення витрат. Вивчення цих проблем включає аналіз виробничих процесів на предмет їхньої ефективності, розробку стратегій енергоефективності та використання технологій, спрямованих на зменшення відходів та витрат ресурсів. Також важливо враховувати вплив управлінських рішень на сталість виробництва та розробляти підходи до управління ресурсами, що сприяють якісній оптимізації виробничих процесів.

У контексті глобалізації ринків і міжнародної конкуренції, ефективне управління ДП «НАУД театр ім. М. Заньковецької» стає стратегічною необхідністю для здобуття конкурентних переваг і збереження ринкових позицій.

Для напрацювання пропозицій щодо забезпечення ефективного управління ДП «НАУД театр ім. М. Заньковецької» необхідно проаналізувати:

- структуру та функціональні зв'язки в організації для розуміння її управлінської архітектури;
- виробничі процеси та їх ефективність для виявлення можливостей оптимізації та підвищення продуктивності;
- фінансові аспекти діяльності організації для розробки стратегій фінансового управління;
- ланцюги постачання, реалізації та маркетингових стратегій для підвищення ефективності всіх ланок бізнес-процесів;
- принципи бухгалтерського обліку для забезпечення фінансової транспарентності та відповідності законодавству;
- новітні технології з метою їх упровадження для підвищення конкурентоспроможності;
- можливості для вдосконалення управління та підготовки конкретних рекомендацій для підвищення ефективності управління в організації.

2.3. Аналіз ефективності економічної й управлінської діяльності театру

Забезпечення зростання ефективності управління у театрі – це постійний процес, який вимагає гнучкості, реагування на зміни в зовнішньому середовищі та постійного прагнення до вдосконалення та розвитку. Завдяки ефективному стратегічному управлінню театр може досягати успіху, збільшити свою аудиторію та реалізовувати свою місію у сфері культури та мистецтва.

Динаміка основних фінансових показників ДП «НАУД театр ім. М. Заньковецької» за 2020 – 2022 рр. [53] (табл. 2.1.) щодо виручки, відносного приросту виручки за рік, обсягів активів, грошей та їх еквівалентів і довгострокових зобов'язань в основному є позитивною, що може створювати ресурсну базу для заходів із підвищення ефективності управління.

Таблиця 2.1.

Співставлення основних фінансових показників ДП «НАУД театр ім. М. Заньковецької» та Львівського національного академічного театру опери та балету ім. С. Крушельницької за 2020 – 2022 рр.

Рік	2022	2021	2020
Тип компанії	Велике та середнє підприємство	Велике та середнє підприємство	Велике та середнє підприємство
Виручка	12 001 000 грн	8 777 000 грн	4 602 000 грн
	19 763 000 грн	23 684 000 грн	-
Відносний приріст виручки за рік, %	37 %	91 %	-57 %
	-17 %	—	—
Активи	43 600 000 грн	45 923 000 грн	39 105 000 грн
	210 670 000 грн	219 933 000 грн	-
Гроші та їх еквіваленти	1 711 000 грн	818 000 грн	553 000 грн
	3 014 000 грн	3 493 000 грн	-
Довгострокові зобов'язання	5 170 000 грн	3 818 000 грн	2 880 000 грн
	11 538 000 грн	20 584 000 грн	-
Короткострокові кредити банків	—	—	—
	—	—	—
Чистий прибуток	—	—	—
	-1 708 000 грн	6 632 000 грн	—

*Джерело: [53]

Фінансовий аналіз проведено на основі форм звітності, що опубліковані Державною податковою службою України на порталі відкритих даних. Основним фінансовим ресурсом ДП «НАУД театр ім. М. Заньковецької» є бюджетні асигнування та кредитування від Міністерства культури та інформаційної політики України на підставі Закону України «Про державний бюджет України на 2023 рік» від 03.11.2022 № 2710-IX [44], листа Державної казначейської служби України від 28.12.2022 № 8-06-01-06/19169. З Державного бюджету за кодом 3801110 «Фінансова підтримка національних театрів» ДП «НАУД театр ім. М. Заньковецької» було виділено 82 526 900 грн, що є вагомим внеском у діяльність театру. Виділені кошти спрямовані на оплату праці, оплату комунальних послуг і енергоносіїв, видатки з розвитку, повернення кредитів до бюджету, надання кредитів із бюджету.

Саме на зазначені категорії йде розподіл коштів, адже саме вони є одними з найголовніших напрямків витрат у театрі.

Як відомо, кожне підприємство зобов'язується надавати звітність про фінансовий стан поквартально та щорічно. Ключовими показниками у фінансовій звітності є активи та пасиви підприємства. Активи – це ресурси або права власності, якими володіє підприємство і які мають потенційну фінансову цінність. Пасиви – це фінансові зобов'язання та джерела коштів, які вказують на джерела фінансування активів. Узагальнено, активи представляють собою «що є» на балансі підприємства, а пасиви – «звідки» прийшли ресурси для володіння цими активами. Разом вони відображають фінансовий стан підприємства в конкретний момент часу.

У нашому випадку розглянемо і проаналізуємо активи (оборотні та необоротні) та пасиви (власний капітал та зобов'язання) станом на 30.09.2023 р., порівнюючи баланс на початок і кінець звітного періоду (тис. грн):

1.1. Необоротні активи: 38 372 → 460 628;

1.2. Оборотні активи: 5 228 → 6 418;

Загалом, активи на початок звітного періоду становили 43 600, а вкінці звітного періоду – 467 046, що свідчить про позитивні процеси в діяльності підприємства. Це наслідок зростання обсягів виробництва, успішної реалізації стратегій, а також інших позитивних факторів.

2.1. Власний капітал: 10 227 → 432 119;

2.2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення: 5 170 → 5 599;

2.3. Поточні зобов'язання і забезпечення: 28 203 → 29 328.

Як висновок, пасиви на початок звітного періоду становили 43 600 000 грн., а наприкінці звітного періоду 467 046 000 грн., це свідчить про позитивні зміни у фінансовому стані підприємства. Зазвичай такі зміни є результатом ефективного управління ресурсами, збільшенням прибутковості, а також інвестиційною діяльністю, що допомогли зростанню вартості активів.

Значущі збільшення капіталу у дооцінках можуть вказувати на позитивні зміни в оцінці активів або збільшення їхньої ринкової вартості.

Враховуючи, що значення активів та пасивів було та збільшилось однаково на 971,2%, це вказує на збалансованість фінансового стану підприємства. Це відображає принцип бухгалтерської рівноваги, згідно з яким активи (ресурси та права) підприємства рівні за сумою пасивам (джерела фінансування). Такий стан свідчить про те, що підприємство має достатньо ресурсів для покриття своїх зобов'язань.

Баланс між активами і пасивами є важливим фінансовим показником і свідчить про стабільність та надійність фінансового стану підприємства.

Фінансові результати підприємства визначають його фінансовий успіх і ефективність. Ці результати включають чистий прибуток, який відображає рентабельність основної діяльності, а також чистий фінансовий результат, враховуючи усі фінансові операції. Аналіз цих показників дозволяє оцінити стабільність та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Розглянемо детальніше фінансові результати ДП «НАУД театр ім. М. Заньковецької» за 9 місяців 2023 р. У порівнянні із звітним періодом і аналогічним періодом попереднього року. Можна побачити що чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшився на 164,9% у звітному періоді, а також зросла і собівартість реалізованої продукції до 140 476 000 грн. з 71 363 000 грн. У 2023 р. у порівнянні з попереднім роком змінились такі показники, як:

- валовий збиток – +90,2%;
- інші операційні доходи (дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю; дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування) – 7,8%;
- адміністративні витрати – +9,8%;
- інші операційні витрати (витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю – 7,7%;
- збиток від операційної діяльності – +1477,7%;

– дохід від благодійної допомоги – +2300%.

Збільшення чистого доходу від реалізації продукції та зростання собівартості можуть вказувати на інтенсивний обсяг виробництва, але важливо враховувати, що підвищення собівартості може впливати на прибутковість. Збільшення валового збитку й інших витрат може свідчити про труднощі в операційній діяльності, розглянемо детальніше елементи операційних витрат:

- матеріальні затрати: 3 281 тис грн. ← 2 374 281 тис грн.;
- витрати на оплату праці: 57 966 тис грн. ← 59 208 тис грн. ;
- відрахування на соціальні заходи: 12 085 тис грн. ← 12 493 тис грн.;
- амортизація: 5 468 тис грн. ← 2 798 тис грн.;
- інші операційні витрати: 5 468 тис грн. ← 2 798 тис грн.

За звітній період сума операційних витрат становить 149 868 тис грн., а за минулий рік 80 258 тис грн. Збільшення матеріальних затрат, витрат на оплату праці та відрахувань на соціальні заходи може свідчити про зростання виробничого обсягу або збільшення вартості ресурсів. Амортизаційні витрати також можуть зростати внаслідок впровадження нового обладнання чи розширення активів. Збільшення інших операційних витрат вимагає уваги, оскільки це може бути результатом різноманітних факторів, таких як зміни в управлінні чи стратегії підприємства. Загальна збільшення операційних витрат з року в рік може вплинути на прибутковість та фінансову стійкість підприємства, і тому важливо ретельно аналізувати причини цих змін.

Якщо підприємство має фінансування з державного бюджету, обов’язково в кінці періоду подається звітність про використання державних коштів які було виділено, у табл. 2.2. наведено дані, куди було витрачено, бюджетні кошти за 9 місяців 2023 р.

Звіт про використання бюджетних коштів слугувати ключовим інструментом для фінансового моніторингу та контролю за розподілом бюджету. Його основна мета – визначення відхилень між запланованими та

фактично коштами, що допомагає організаціям у здійсненні ефективного фінансового управління та оптимізації витрат.

Таблиця 2.2.

Звіт про використання бюджетних коштів за 9 місяців 2023 р.

Показники	План	Профінансовано	Касові видатки	відхил.
ВИДАТКИ та надання кредитів - усього	61 229 000	61 229 000	60 639 695	-589 305
Поточні видатки	61 229 000	61 229 000	60 639 695	-589 305
Оплата праці і нарахування на заробітну плату	60 539 000	60 539 000	60 039 695	-499 305
Оплата праці	49 622 300	49 622 300	49 622 995	695
<i>Заробітна плата</i>	49 622 300	49 622 300	49 622 995	
Нарахування на оплату праці	10 916 700	10 916 700	10 416 700	-500 000
Використання товарів, послуг	690 000	690 000	600 000	-90 000
Оплата комунальних послуг та енергоносіїв	690 000	690 000	600 000	-90 000
<i>Оплата теплопостачання</i>	690 000	690 000	600 000	

В умовах сучасного бізнесу ефективне управління виробництвом є ключовим аспектом успішного функціонування підприємства. Послідовність і зміст основних етапів ефективного управління виробництвом наведені на рис. 2. 2.



Рис. 2. 2. Етапи ефективного управління виробництвом*

*Джерело: [29]

Структура ефективного управління виробництвом спрямована на систематизацію й оптимізацію процесів виробництва для досягнення максимальної продуктивності та задоволення потреб споживачів. Ця структура орієнтована на раціональне використання ресурсів, планування та контроль виробничих операцій, а також на постійне вдосконалення методів та стратегій з метою відповідати вимогам ринку та забезпечувати конкурентоспроможність підприємства [35].

Висновки до II розділу

1. У результаті дослідження стану і тенденцій розвитку управління Національним академічним українським драматичним театром ім. Марії Заньковецької встановлено, що:

- у контексті глобалізації ринків і міжнародної конкуренції, ефективне управління ДП «НАУД театр ім. М. Заньковецької» стає стратегічною необхідністю для здобуття конкурентних переваг і збереження ринкових позицій;

- для забезпечення ефективного управління театром керівництво вибудовує систему менеджменту із урахуванням факторів швидкозмінного технологічного середовища, які через сучасні технологічні зрушення накладають нові вимоги та надають нові можливості. Саме тому театр постійно адаптується до новітніх технологій, впроваджує автоматизацію та цифрові інновації для оптимізації виробничих процесів.

2. Внаслідок аналізу організації виробничих процесів і структури Державного підприємства «НАУД театр ім. Марії Заньковецької» встановлено:

- організаційну структуру ДП «НАУД театр ім. М. Заньковецької», а також описано підпорядкування структурних підрозділів (рис. 2.1.);

- що наявна організаційна структура дозволяє забезпечити зручне управління різними аспектами театральної діяльності та ефективне використання ресурсів для досягнення поставлених цілей, що дозволяє театру

успішно функціонувати, залучати глядацьку аудиторію та створювати якісні художні вистави;

– керівництво театру: використовує комбінацію різних методів (стилів) управління (трансформаційний, функціональний, контингентний, стимулюючий, автократичний), адаптуючи їх до конкретних вимог і завдань; експериментує та впроваджує нові підходи, щоб досягти максимального результату й ефективності; у демократичному стилі управління надає працівникам залучатись до процесів прийняття управлінських рішень і врахування їхніх думок та ідей;

– для забезпечення ефективного управління в ДП «НАУД театр ім. М. Заньковецької» у полі зору керівництва постійно перебувають питання: структури та функціональних зв'язків; виробничі процеси та їх ефективність; фінансові аспекти діяльності та стратегія фінансового управління; ланцюги постачання, реалізації та маркетингових стратегій для підвищення ефективності всіх ланок; принципи бухгалтерського обліку для забезпечення фінансової транспарентності та відповідності законодавству; новітні технології з метою їх упровадження для підвищення конкурентоспроможності; можливості для вдосконалення управління.

3. Дослідження ефективності економічної й управлінської діяльності театру дало змогу зробити такі висновки:

3.1. Забезпечення зростання ефективності управління у театрі – це постійний процес, який вимагає гнучкості, реагування на зміни в зовнішньому середовищі та постійного прагнення до вдосконалення та розвитку. Завдяки ефективному стратегічному управлінню театр має як на теперішній час вагомий досягнення.

3.2. Динаміка основних фінансових показників ДП «НАУД театр ім. М. Заньковецької» за 2020 – 2022 рр. (табл. 2.1.) щодо виручки, відносного приросту виручки за рік, обсягів активів, грошей та їх еквівалентів і довгострокових зобов'язань в основному є позитивною, і в порівнянні з конкурентом (Львівський національний академічний театр опери та балету

ім. С. Крушельницької) має кращі результати, що може створювати ресурсну базу для фінансування заходів із підвищення ефективності управління.

3.3. Фінансовий аналіз, проведений на основі форм звітності, показав, що із Державного бюджету за кодом 3801110 «Фінансова підтримка національних театрів» ДП «НАУД театр ім. М. Заньковецької» було виділено 82 526 900 грн, що є вагомим внеском у діяльність театру. Виділені кошти спрямовані на оплату праці, оплату комунальних послуг і енергоносіїв, видатки з розвитку, повернення кредитів до бюджету, надання кредитів із бюджету У табл. 2.2. наведено дані, куди було витрачено бюджетні кошти за 9 місяців 2023 р.

Звіт про використання бюджетних коштів слугити ключовим інструментом для фінансового моніторингу та контролю за розподілом бюджету. Його основна мета – визначення відхилень між запланованими та фактично коштами, що допомагає організаціям у здійсненні ефективного фінансового управління та оптимізації витрат.

В умовах сучасного бізнесу ефективне управління є ключовим аспектом успішного функціонування підприємства. Послідовність і зміст основних етапів ефективного управління в ДП «НАУД театр ім. М. Заньковецької» наведені на рис. 2. 2. Ця структура ефективного управління виробництвом спрямована на: систематизацію й оптимізацію процесів виробництва для досягнення максимальної продуктивності та задоволення потреб споживачів; на раціональне використання ресурсів, планування та контроль виробничих операцій, а також на постійне вдосконалення методів і стратегій з метою відповідати вимогам ринку та забезпечувати конкурентоспроможність підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ В ДП «НАУД ТЕАТР ІМ. М. ЗАНЬКОВЕЦЬКОЇ» В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Обґрунтування розширення використання проектного управління

У сучасних умовах динамічного культурного середовища ефективно управління театром вимагає глибокого розуміння його особливостей та врахування низки аспектів, що впливають на успіх вистав, фінансову стійкість та відносини з аудиторією. У даному розділі ми розглянемо ключові аспекти підвищення ефективності управління театром, зосереджуючись на показниках, які відіграють важливу роль у досягненні високих стандартів якості, фінансової стабільності та популярності в сучасному культурному ландшафті (рис. 3.1).

Артистична якість вистав	Реакція глядачів на вистави
	Кількість нагород та визнань
Ефективність маркетингу	Заповненість залу на виставах
	Рівень рекламної активності та привертання нових глядачів
Фінансова стабільність	Прибутковість театру та збільшення доходів від продажу квитків
	Ефективність використання спонсорських та грантових коштів
Управління персоналом	Рівень задоволення акторів та персоналу
	Професійний розвиток артистів та керівництва
Інноваційність та креативність	Впровадження нових концепцій та форматів вистав
	Аплікації та інтерактивні технології взаємодії з глядачами
Співпраця та партнерство	Кількість та значущість партнерських угод із спонсорами, іншими театрами, освітніми установами
Культурна взаємодія із громадськістю	Пректи для взаємодії з місцевою громадою та широкою аудиторією
	Заходи для розвитку аудиторії та культурного освічення

Рис. 3.1. Показники підвищення ефективності управління*

*Джерело: [39]

Дослідження можливостей ефективного управління внутрішнім середовищем театру, спрямованого на розвиток за ринкових умов господарювання, довело необхідність впровадження принципів синергетичного управління складними соціально-економічними системами, до яких, однозначно, можна віднести таке середовище. Домінантною характеристикою для них є багатовекторність інтересів, яка потенційно несе із собою велику кількість внутрішньо обумовлених ступенів свободи. Тільки за рахунок їх виваженої редукції (поменшання) можна досягти стану концентрації всіх ресурсів середовища для цілеспрямованого переходу з існуючого стану в якісно новий, що буде відповідати програмі розвитку театру.

У контексті організаційного управління театром важливим є питання, що стосується до технологічного ланцюгу управління підготовкою до вистави. Цей процес об'єднує креативні та технічні зусилля для створення вражаючого театального досвіду. Управління підготовкою до вистави у театрі – це складний технологічний процес, який включає в себе координовану роботу багатьох творчих та технічних команд. На Рис. 3.2. наведено технологічний ланцюг управління підготовкою до вистави.

Можливості театального продюсування, що закладені в Законі України «Про театри і театральну справу» [45], можуть бути використані в організації діяльності сучасного українського театру на принципах проектного управління. Цінний досвід для цього напряду можна запозичити із практики продюсування у репертуарних (некомерційних) театрах США, яку висвітлено у ґрунтовній праці [20, с. 141–145]. Робота театального продюсера повністю вкладається у зміст того, що прийняти називати «прожект-менеджмент».

Будь-яка організаційна зміна в театрі може відбуватися внаслідок реалізації відповідного проекту, керування яким має особливу специфіку. Загалом, дефініція «проект» несе в собі розуміння комплексу науково-дослідних, проектно-конструкторських, соціально-економічних, організаційно-господарських та інших заходів, що пов'язанні ресурсами, виконавцями та строками, відповідно оформлені та направленні на зміну об'єкта управління,

що забезпечує ефективність вирішення основних завдань та досягнення відповідних цілей за певний період. Проект можна розглядати як унікальний набір скоординованих робіт, з визначеними початковою й кінцевою датами, результат якого можна досягти за допомогою певних інструментів та методів [54, с. 21].



Рис. 3.2. Технологічний ланцюг управління підготовкою до вистави

*Джерело: [18]

Згідно з міжнародним стандартом ISO 21503:2022 [62] до суттєвих ознак театрального проекту повинні належати:

- кількісна вимірювання – всі витрати і вигоди від проекту мають бути визначені кількісно;
- певний часовий горизонт дії, тобто проект обмежується у часі, що забезпечує визначення періоду, за який успіх або невдача проекту можуть бути визначені, і, крім того, оцінка реальної цінності фінансових витрат і вигід;
- цільова спрямованість, тобто досягнення конкретної мети, задоволення певної потреби;
- життєвий цикл, що дає змогу сформувати уявлення про умови виникнення, функціонування, розвитку та завершення проекту – від задуму до реалізації;
- системне функціонування проекту, його елементний склад; останній не завжди залишається незмінним, бо деякі елементи можуть виникати або втрачатися;
- існування в певному зовнішньому середовищі, елементи якого мають значний вплив на проект;
- ресурсні обмеження;
- неповторність, новизна поставлених завдань і проблем;
- комплексність;
- необхідність правового й організаційного забезпечення тощо.

До факторів найближчого оточення будь-якого театрального проекту необхідно віднести сфери фінансів, збуту театральної продукції, її виробництва, матеріального забезпечення, інфраструктури, а також керівництво театру, оскільки саме воно визначає цілі та основні вимоги щодо проекту, його реалізації та методів управління.

Серед учасників проекту доцільно відзначити таких:

- ініціатор(и) – сторона, яка є автором ідеї проекту, попереднього обґрунтування та пропозицій щодо його здійснення;

– замовник – головна сторона, зацікавлена у здійсненні проекту та досягненні його результатів; майбутній власник та користувач результатами проекту; визначає основні вимоги та масштаб проекту, забезпечує фінансування за рахунок власних коштів чи коштів залучених інвесторів, укладає контракти з головними виконавцями проекту, несе відповідальність за цими контрактами, керує процесом взаємодії між усіма учасниками проекту;

– команда проекту – специфічна організаційна структура, очолювана керівником проекту та створена на період його здійснення; її завдання – виконання функцій управління проектом для ефективного досягнення цілей проекту;

– постачальники – субконтрактори, які здійснюють різні види поставок на контрактній основі (матеріали, устаткування, транспортні засоби та ін.);

– ліцензори – організації, що виділяють ліцензії на право володіння земельною ділянкою, проведення торгів, виконання окремих видів робіт і послуг та таке інше;

– органи влади – сторона, що задовольняє свої інтереси шляхом отримання податків від учасників проекту, висуває та підтримує екологічні, соціальні й інші суспільні та державні вимоги, пов’язані з реалізацією проекту;

– творець кінцевого продукту (результату) – колектив театру;

– споживач кінцевого продукту (результату) – глядач (як правило);

– інші учасники проекту – це, зокрема, конкуренти основних учасників проекту, громадські групи та населення, чий економічні та позаекономічні інтереси зачіпає реалізація проекту, спонсори проекту, різні консалтингові, інжинірингові, юридичні організації, залучені до процесу здійснення проекту.

Кожний проект має свій життєвий цикл – період часу від задуму проекту до його закінчення, який може характеризуватися моментом здійснення перших витрат за проектом (поява проекту) й отриманням останньої вигоди (ліквідація проекту). Життєвий цикл проекту є концепцією, що розглядає проект як послідовність фаз, подій та етапів, кожна з яких має свою назву та часові межі.

Як правило, проектний цикл поділяють на три фази: передінвестиційну, інвестиційну та експлуатаційну, які, у свою чергу, розгалужуються на стадії.

Будь-який проект проходить через визначені фази у своєму розвитку. Стадії життєвого циклу проекту можуть розрізнятися в залежності від сфери діяльності та прийнятої системи організації робіт. Поняття життєвого циклу проекту є одним з найважливіших для прожект-менеджера (продюсера), оскільки саме поточна стадія визначає задачі та види діяльності менеджера, використовувані методики й інструментальні засоби. Все це повинне бути узгоджено зі стандартом Project Management Body of Knowledge (PMBOK) [62].

Керівництву театру необхідно вміти використовувати універсальні знання й методи управління проектами для того, щоб мати змогу вирішувати такі завдання [40, с. 205]:

- формулювати цілі та мету діяльності театру;
- формувати їхнє обґрунтування;
- структурувати процеси (виокремити підцілі, підпроцеси, субпроцеси, етапи тощо);
- визначити фінансові потреби та джерела фінансування;
- розробляти пошук підрядників та інших виконавців;
- готувати й укладати контракти;
- розраховувати бюджет;
- визначати терміни виконання та розробляти графіки реалізації;
- контролювати процес виконання і контролювати план його виконання;
- управляти ризиками проектної діяльності.

Доцільно наголосити на такому: щоб професійно (а значить, ефективно та якісно) керувати будь-якими театральними проектами, в керівництво театру потрібно залучати фахово підготовленого та сертифікованого за вимогами Project Management Body of Knowledge (PMBOK) менеджера проектів [62] (не дуже критично, як буде називатися його посада). Тільки за таких умов стає можливим ефективне управління проектами, яке «генетично» поєднує в собі дві протилежності – бюрократію та креатив в управлінні.

На п'яти етапах проекту (ініціювання; планування та розробка; виконання та впровадження; моніторинг і контроль; завершення) продюсування спектаклів у сучасному українському репертуарному театрі може в загальних рисах відбуватися в такій послідовності [20, с. 146]:

1. У продюсера народжується ідея спектаклю або він знаходить достойний постановки твір.
2. Продюсер шукає автора твору або сценариста, який напише та узгодить сценарій.
3. Продюсер складає бюджет.
4. Продюсер знаходить режисера та виконавців головних ролей.
5. Продюсер шукає джерела фінансування проекту постановки спектакля.
6. Виробництво спектаклю.
7. Продюсер бере активну участь у розробці маркетингової компанії та випуску спектаклю для прем'єрних показів.
8. Продюсер здійснює супровід прем'єрних показів.
9. Продюсер бере участь у розподілі зароблених коштів на погашення витрат.
10. У продюсера визріває ідея нового спектаклю.

Серед підсистем управління театральним проектом (управління змістом, управління часом, управління вартістю, управління якістю, управління ризиками, управління комунікаціями, управління ресурсним забезпеченням, управління персоналом) особливої уваги потребує управління ризиками та пов'язане із ними управління ресурсним забезпеченням, зокрема, фінансами.

Щоб таке управління не мало внутрішніх суперечностей, необхідним є достатньо детальне опрацювання всіх процесів, що забезпечують продюсерський проєкт. У зв'язку з цим виникає необхідність економіко-математичного моделювання таких процесів. Однак, адекватних економіко-математичних моделей дотепер не існує. Тому виникає нагальна потреба розробки економіко-математичної моделі фінансування театральних

продюсерських проєктів, на базі якої можна отримати кількісні обґрунтування можливих управлінських рішень.

Отже, дослідження умов формування бази для проєктного підходу в організації діяльності сучасного театру довело доцільність використання в управлінні сучасними вітчизняними репертуарними театрами технологій проєктного менеджменту. Останній є успішним при умов детального опрацювання всіх процесів управління, які він вміщає у собі, а саме: управління змістом, тривалістю, вартістю, якістю, персоналом, ресурсним забезпеченням, комунікаціями та ризиками. Щоб усе перелічене успішно відбувалося необхідно дотримуватися всіх стандартів у сфері управління проєктами та, по-можливості, використовувати економіко-математичне моделювання.

3.2. Розбудова маркетингової складової в управлінні театром

За будь-яких соціально-економічних умов життєдіяльності репертуарного театру кінцевим вигодоотримувачем (бенефіціаром) за результатами цієї діяльності завжди буде соціум. Але так складається, що реально бенефіціаром є влада, яка за дорученням соціуму розподіляє бюджетні, що зібрані з платників податків, тобто соціуму, кошти, призначення яких у забезпеченні створення та доступу до благ (театральних продуктів) суспільного користування. При цьому влада звільняє від податків репертуарний театр і, з цієї причини, забирає у нього все, що ним заробляється, та лишає його стимулів до ефективної діяльності [20, с. 159].

Діяльність будь-якого господарюючого суб'єкту стає ефективною, коли він при мінімально можливих витратах може забезпечити максимально можливе задоволення мистецьких потреб свого споживача. Щоб таке сталося, суб'єкту господарювання, потрібно:

- добре вивчати свого споживача;
- надавати йому всю необхідну інформацію про себе.

Ці потреби споживача та театру узгоджує маркетинг, який є соціальним та управлінським процесом, спрямованим на задоволення нестатків і потреб як індивідів, так і груп, за допомогою створення, пропозиції й обміну товарів (послуг). При цьому, коли хоча б одна із сторін потенційного обміну розробляє та використовує засоби досягнення бажаного відгуку інших сторін, можна говорити про маркетингове управління, модель якого наведено на рис. 3.3.

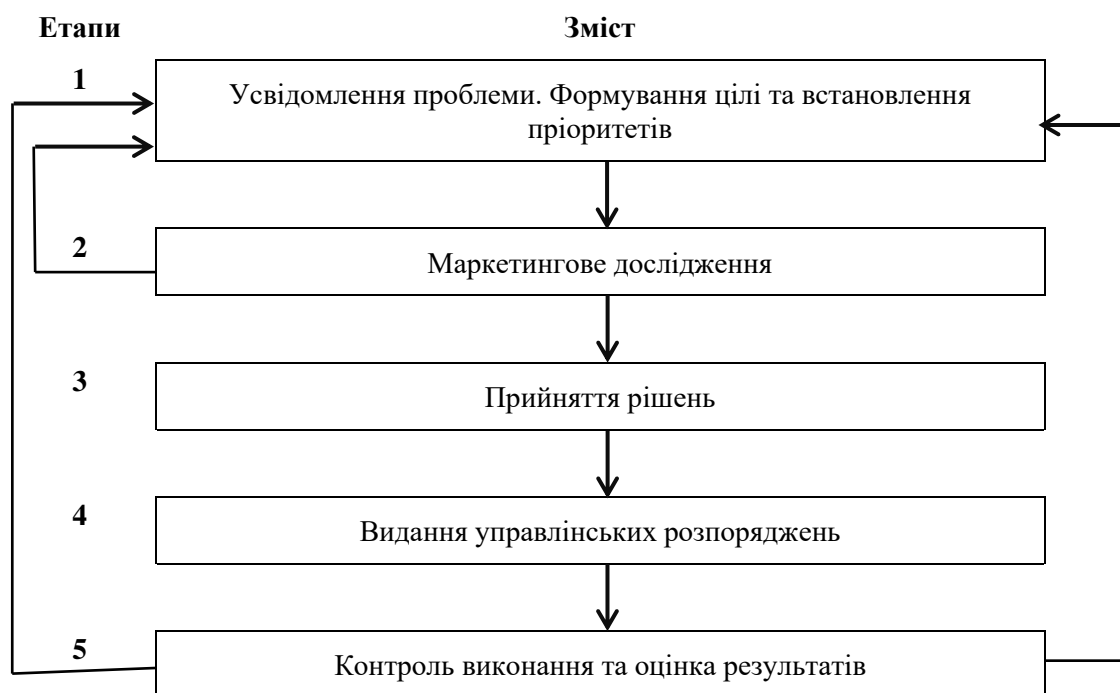


Рис. 3. 3. Модель маркетингового управління*

*Джерело: [20, с. 160]

- вміщує у собі аналіз, планування, реалізацію планів і контроль;
- охоплює товари, послуги та ідеї;
- базується на понятті обміну;
- основним завданням має досягнення почуття задоволення всіма сторонами, що беруть у ньому участь.

Останнє завдання, що фокусується на почуттях і знаменує собою всю так звану «економіку вражень» та «поведінкову економіку», є найбільш природним для виконавчого (театрального) мистецтва. Тому маркетингове управління театральною справою повинно слугувати їй максимально результативно. І навіть у репертуарному театру, який за Законом [45] проголошується

неприбутковим суб'єктом господарювання і в якому доцільно проводити масштабне запровадження маркетингового мислення (табл. 3.1.) як світогляду, як керівників, так і пересічних співробітників.

Таблиця 3.1.

Основні елементи сучасного маркетингового мислення*

Традиційний маркетинг	Маркетинг в економіці початку XXI ст.
Діяльність відділу маркетингу обмежена	Маркетинг інтегрує роботу з вивчення, творення і надання споживної цінності
Маркетолог налаштований на тактику вторгнення	Маркетолог націлений на тактику клопотання дозволу
Маркетинг націлений на захоплення нових споживачів	Маркетинг націлений на утримання споживачів і закріплення їх лояльності
Маркетинг націлений на негайне ведення операцій	Маркетинг націлений на довгостроковість споживної цінності
Витрати на маркетинг розцінюються як збитки	Багато витрат на маркетинг розглядаються як інвестиції

*Джерело: [20, с. 161]

Варто деталізувати зміст поняття «маркетинг клопотання дозволу». За сучасних умов споживачі самі збирають інформацію про конкретний театр, яка їм необхідна, а потім ініціюють обмін нею та все частіше диктують умови такого обміну. Коли вони відвідують сайт театру, останньому доцільно надати кожному потенційному глядачу можливість звернення до закладу та побудови взаємовідносин з ним. Відповідно, перспективи та практика колишнього маркетингу вторгнень перетворюються на перспективу та практику маркетингу клопотання дозволу. Маркетинг повинен налаштовуватися на утримання споживачів і закріплення їх лояльності. За традицією служби продажів квитків в театрах приділяють значний час захопленню нових глядачів. Герої продажів – це ті, хто зумів залучили нових важливих клієнтів. Але зворотною стороною такої політики є підвищена небезпека ігнорування існуючих глядачів. Врешті-решт, для театру існує два шляхи для зростання, або пошук нових замовників,

або збільшення продажів серед тих, що існують. Тепер більше уваги приділяється другому шляху.

Маркетинг націлений на довгостроковість споживної цінності. Театри не люблять втрачати гроші, коли глядач повертає квитки, просить знижку або вимагає особливих послуг. Це скорочує дохід театру та, навіть, може стати причиною збитків. Проте правильніше було б стежити за тим, наскільки більше користі отримає глядач в довгостроковій перспективі. Театр повинен змиритися з епізодичними втратами ради утримання постійних клієнтів (особливо із високою купівельною спроможністю).

Багато витрат на маркетинг практично можна вважати інвестиціями. Театри зазвичай сприймають зарплату маркетологів як витрати, а не інвестиції, які створюють активи. Тому часто економлять на маркетологах. Проте це порушує комунікативні процеси, підриває здатність театру надати обіцяну цінність і задовольняти цільових споживачів. Потреби маркетингу варто розглядати як центр інвестицій, де створюються довгострокові доходи та рекрутують перспективних споживачів. Лише поточну частину маркетингових витрат можна списувати на збитки.

Гаслом сучасного маркетингу в театрі повинен стати принцип: знаходити цільового глядача та зробити його партнером на взаємовигідній основі. Базовою концепцією маркетингу повинна стати концепція маркетингу взаємозв'язків і стосунків із своїми глядачами. На це може плідно «працювати» менталітет українських глядачів, для яких властива підвищена тяга до духовної, інтелектуально-емоційної сторони життя. Серед тенденцій розвитку сучасного маркетингу можна віднести: маркетинг нових ідей та інтернет-маркетинг.

Основна спрямованість маркетингу нових ідей в тому, щоб винайти товар (благо), позиціонувати його в якості бренду, пояснивши при цьому споживачу, як отримати від нього максимальне задоволення, і щоб споживач захотів до нього повернутися.

Треба визнати, що серед маркетингових інструментів брендінг є достатньо випробуваним. Його основним завданням є «експлуатація» емоцій,

що виконують роль кнопки, яка «запускає» процес дій споживача (покупця) на користь виробника (продавця). Таке рішення споживача не є, на перший погляд, раціональним, але цілком зрозумілим, якщо взяти до уваги, наприклад, «правило зваженого складання». Зміст його у тому, що споживачі, приймаючи рішення про придбання будь-якого блага, беруть до уваги відносну важливість маючих позитивне значення атрибутів, «помножуючи» їх на закріплену в мозку «вагу» торгової марки або бренду.

Останнім часом інтенсивно досліджується фізіологія мозку людини та доводиться, що поведінкою людини керує не розум, а емоції. Ці результати в межах явища «брендинг» все ширше вивчаються та використовуються українським суспільством. Брендінг акторів та режисерів кіно та телебачення став вже достатньо поширеною маркетинговою стратегією у світовій кіноіндустрії. На сьогоднішній день брендінг поступово набуває актуальності в галузі театральної діяльності, яка «генетично» до нього схильна. Це пов'язано із тим, що з точки зору споживацької психології бренд сприймається як інформація (спогад) про емоцію, що сформувалася і надалі зберігається (іноді підсилюється) в пам'яті глядачів у вигляді певного позитивно-емоційного образу спектаклю, актора, театру в цілому. Театральний бренд складається з впізнавання назви театру, виникнення чітких асоціацій, напряду пов'язаних з його діяльністю, особистостями, постановками (рис. 3. 4.).

1й рівень ієрархії	2й рівень ієрархії (компоненти)	Третій рівень ієрархії (фактори)			
ІМІДЖ ТЕАТРУ	Імідж спектаклю	Функціональна цінність спектаклю		Додаткові послуги	
	Імідж споживача (глядача)	Стиль життя глядача	Громадський статус глядача		Характер глядача
	Внутрішній імідж	Культура організації	Соціально-психологічний клімат у колективі		Вчинки
	Імідж керівництва	Зовнішність	Поведінкові особливості	Соціально-демографічна ніша	Параметри неосновної діяльності
	Імідж персоналу	Компетентність персоналу		Культура персоналу	Соціально-демографічні ніші
	Соціальний імідж	Соціальні аспекти діяльності театру			
	Бізнес-імідж	Ділова репутація		Показники ділової активності	

Рис. 3. 4. Структура іміджу театру*

*Джерело: [20, с. 164]

Завдання для персоналу театру стосовно брендингу – всіляко підтримувати формування та збереження потрібного глядачу позитивно емоційного образу. За таких умов можна погодитися, що бренд – це послідовний набір функціональних, емоційних, психологічних і соціальних обіцянок цільовому споживачеві, які є для нього унікальними та значущими і найкращим чином відповідають його потребам» [20, с. 163].

Поряд із брендом, який має суб'єктивний характер, можна використовувати таку характеристику, як імідж театру. У нього суб'єктивно-об'єктивне походження, про що свідчить його структурне «наповнення». Імідж театру є цілісне його сприйняття різними групами громадськості, що формується на основі інформації про різні сторони діяльності театру, що зберігається в людській пам'яті.

Враховуючи, що сучасний репертуарний театр функціонує за ринкових умов, необхідно пам'ятати, що у керівництва театру з'являється мотив піклуватися про ділову репутацію, яка у господарській діяльності може відігравати для театру позитивну роль при спілкуванні із його бізнес-оточенням. Ділова репутація – чинник, що формує ступінь довіри у бізнес-середовищах, у яких керівництво театру може просити допомогу, підтримку при вирішенні своїх господарських проблем. З цієї причини про імідж і ділову репутацію театру необхідно турбуватися так само, як і про бренд.

Бренд театру тісно пов'язаний із персональними брендами акторів, режисерів, музикантів. Глядача веде до театру чарівність особистості актора, режисера, драматурга тощо. А театральні критики кажуть, що головне в театрі – це його «післямак». Якщо у глядача виникло бажання прийти знову, і він прийшов, то це і є народження бренду. Персональний (особистий) бренд є сформований образ, який виникає в голові у людей, коли мова йде про персону або вживається його ім'я в комунікаціях. Він повинен бути чітко окреслений, щоб аудиторія добре розуміла його характер. Адже персональний бренд – це основа професійної стабільності в світі швидких змін, це практичний

інструмент, що дозволяє вести планомірну роботу в професійному та особистісному плані.

Існує декілька причин для створення особистого бренду, а саме:

- він підвищує самооцінку;
- створює конкурентну перевагу своєму власникові, розширює інтереси та коло його спілкування.

Варто виділити такі цілі персонального бренду:

- викликати емоції у свідомості людей;
- побудова довірчих відносин з людьми (клієнтами, партнерами), при цьому створюючи певний емоційний зв'язок;
- вигідно себе позиціонувати, створювати свою репутацію;
- стати відомим і впізнаваним.

Тому персональний брендинг охоплює питання особистого позиціонування, особистих комунікацій і нетворкінга (встановлення ділових контактів), іміджу та медійного просування персони.

Дуже цікавим є розподіл людей на людей-брендів і людей-робітників, в основу якого покладені суттєві відмінності між ними, спираючись які можна провести такі грані між актором-брендом та актором-робітником (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2.

Психологія актора-бренда та актора-робітника*

Актор-бренд	Актор-робітник
Всі спектаклі, в яких я працюю, - видатні. Навіть якщо спочатку вони такими не здаються, моя присутність робить їх такими	Роблю те, що кажуть
Хочу досягнути досконалості в своїй професії	До кожної задачі ставлюсь відповідально
Я захотів грати у спектаклі, оскільки, впевнений, що зможу покращити свої навички, вміння тощо	Грати у цьому спектаклі мені наказав керівник
Берусь навіть за незначні ролі, якщо вважаю, що можу зіграти їх цікаво	Навіть не подумаю братися за маленькі ролі
Викладаюся у кожному спектаклі на повну, оскільки так я представляю себе	Просто роблю свою справу
Робота приносить мені задоволення	Робота – це лише робота
Своїми переконаннями я дратую деяких людей	«Не висовуюсь»

Часто дратуюсь з того, що зміни відбуваються дуже повільно	Мені нема куди поспішати
Я – людина дії	Я – людина інструкції

*Джерело: [20, с. 166]

Актор-бренд, ризикуючи, намагається у кожній доречній ситуації «подати себе» та зробити так, щоб його цінувала, поважали та йшли на спектаклі з його участю. Люди-бренди, як і підприємці, домагаються професіоналізму, компетентності та постійно зацікавлені в своєму розвитку й – головне – мають сильну особисту мотивацію для цього. Вони намагаються зробити свою роботу якомога якісніше, зіграти роль яскравіше, тим самим підвищивши свою цінність (і вартість) у суспільствах колег і глядачів. Оскільки, кожну свою виставу вони хочуть бачити видатною, то й відіграють ролі набагато краще, ніж актори-робітники. Театр, в якому є актори-бренди, працює набагато ефективніше за конкурентів, в яких таких акторів немає.

Більш того, бренди акторів зміцнюють бренд театру. Тобто, чим більше в театрі акторів-брендів, тим краще і для театру, і для глядача.

Отже, опрацювання принципових можливостей розбудови маркетингової складової в управлінні сучасним репертуарним театром дає підстави стверджувати, що:

- є всі підстави для використання добре відпрацьованого в інших галузях маркетингового управління (так званого маркетинг менеджменту);
- застосування такої управлінської технології може продукувати максимальну результативність у діяльності репертуарного театру за рахунок націленості на задоволення всіх груп стейкхолдерів;
- серед важливих цілей маркетингового управління театром повинні стати брендинг та іміджмейкерство.

3.3. Підвищення рівня ділової активності

Серед показників, що віддзеркалюють увесь спектр зусиль менеджменту театру, спрямованих на просування його справи на ділових і товарних ринках, можна відзначити так званий показник ділової активності (у вітчизняній обліково-аналітичній практиці цей показник має достатньо вузький зміст, бо

використовується лише для оцінки ефективності використання капіталу підприємства [27, с. 255]).

Поняття «ділова активність» є достатньо широким та охоплює майже всі сфери діяльності підприємства. Ділова активність – це комплексна характеристика, яка відображає зусилля підприємств, спрямовані на забезпечення динамічності розвитку та досягнення поставлених цілей у різних напрямках діяльності. Основними цілями оцінки та аналізу ділової активності підприємств є здійснення ефективних управлінських рішень з метою забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності за умов ринкового середовища [60]. Дослідження ділової активності проводять аналізуючи низку показників, основними з яких є показники інтенсивності та ефективності використання ресурсів підприємства, а також шляхом перевірки виконання «золотого правила» розвитку підприємства, згідно з яким прибуток повинен зростати швидшими темпами, як обсяг реалізації продукції та вартість його майна.

Саме достовірна та реальна оцінка ділової активності зможе адекватно оцінити середовище, в якому функціонує підприємство, і власні можливості, виявити напрями можливих змін, пристосувати свій бізнес до цих умов, максимально використавши вкладені у діяльність підприємства ресурси та наявні у них потенційні можливості [9].

В якості ділової активності пропонується розуміти результат управління (а він повинен описуватися об'єктивно визначеними показниками) сукупністю цілеспрямованих видів діяльності (процесів), що забезпечують зміни темпів економічного зростання організації на основі збалансованого розвитку її складових в гармонії із зовнішнім середовищем.

З дефініції витікає, що ділова активність виявляється у динамічності розвитку суб'єкту господарювання (театру), досягненні ним запланованих цілей, котрі віддзеркалюються у натуральних і вартісних показниках, по яких можна робити висновки про ефективність господарської діяльності.

Основні напрями підвищення ділової активності підприємства передбачають реалізацію наступних заходів:

- прискорення використання результатів науково-технічного та організаційного прогресу, що досягається за рахунок підвищення техніко-технологічного рівня виробництва, організаційних систем управління, швидкого оновлення обладнання);
- удосконалення організаційної структури за рахунок перегляду повноважень кожного працівника підприємства;
- поліпшення структури виробництва, зокрема підвищення коефіцієнтів завантаженості та оборотності;
- підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг за рахунок підвищення якості товару та послуг;
- розвиток та вдосконалення ЗЕД підприємства [60].

Для вимірювання ділової активності суб'єкту господарювання доцільно ввести (сконструювати) відносні (безрозмірні) показники у формі так званих індексів. Враховуючи комплексний характер ділової активності, у якості індикаторів можливе використання часткових та інтегрованих індексів.

Часткові (локальні) види ділової активності знаходяться у взаємозв'язку, тому їхній сумарний вплив може супроводжуватися як підвищенням інтегрованого індексу, так і його зниженням.

Концепція механізму управління діловою активністю театру повинна передбачати розробку:

- економічного механізму впливу факторів часткових складових (видів) ділової активності на економічні зміни діяльності в цілому;
- економічної моделі, що враховувала б взаємозв'язки між факторами внутрішнього та зовнішнього середовищ;
- організаційного механізму управління діловою активністю заради забезпечення узгодженого розвитку часткових видів ділової активності з метою здобуття загального позитивного результату;
- методики адаптованого планування показників ділової активності.

Розроблений варіант організаційно-економічної моделі управління являє собою інструмент для прийняття планових рішень, які забезпечували б мінімальні коливання показників діяльності у процесі розвитку театру.

Розвиток означає цілеспрямовані інноваційні зміни діяльності з метою переходу:

- на вищий якісний рівень виконуваних функцій;
- на випуск нових вистав;
- на ефективну структуру організації;
- на створення прогресивної техніко-технологічної бази театру.

Період розвитку характеризується перехідними процесами від досягнутого рівня якості в процесі поточного функціонування до планованого підвищеного рівня якості діяльності театру. В результаті з'являється завдання забезпечення стійкого розвитку, як здатності театру при значних спонукальних діях зберігати відносну цілісність, структурованість і дохідність при забезпеченні відтворення робочої сили та запобіганні кризовій ситуації в період розвитку.

На підставі аналізу творчих процесів були виділені такі складові інтелектуальної активності (ІНТА), як бази творчо-виробничих процесів [32, с. 308]:

- логічна активність – працездатність мозку, що направлена на аналіз і систематизацію існуючих знань, утворення зв'язків і ієрархій знань;
- креативна активність – працездатність мозку, що направлена на генерацію нових ідей;
- синергетична активність – працездатність мозку, що характеризується асоціативним розвитком ідеї і виникненням ланцюгової творчої реакції;
- комбінаторна активність – працездатність мозку, що направлена на синтез отриманих знань за наслідками аналізу.

Безумовно важливими для сучасного українського репертуарного театру, працюючого за ринкових умов, є: маркетингова активність (МА), творчо-

виробнича (ВА), трудова (ТА), інноваційна (ІА), інвестиційна (ІнВА), фінансова (ФА), економічна (ЕА).

Різні види діяльності театру не можуть розвиватися з однаковою активністю, оскільки це приведе до різкого збільшення витрат і порушення стабільності функціонування та появи диспропорцій.

Темпи розвитку складових елементів ділової активності повинні бути збалансованими, тобто підкорятися певним економічним співвідношенням або пропорціям.

В результаті логічного аналізу та практичного досвіду можна вважати, що темпи інтелектуальної активності персоналу повинні бути вище, ніж темпи інноваційної активності, оскільки реалізація інноваційного циклу характеризується вищою капіталомісткістю, трудомісткістю та тривалістю, чим процеси генерації ідей.

У свою чергу темпи інноваційної активності дають підстави для розвитку маркетингової діяльності.

Маркетингова активність дає підстави для активізації трудової і творчовиробничої діяльності, проте темпи зростання обсягів виробництва (кількості постанов) повинні перевищувати темпи зростання затребуваних ресурсів (тобто економічної активності), щоб забезпечити гарантоване зростання продуктивності й ефективності театрального виробництва.

У свою чергу економічна активність, що забезпечує зниження затратоємності та підвищення ефективності театрального виробництва сприяє зміні динаміки фінансової активності, тобто темпів зростання (або падіння) грошового потоку (по театральній касі). Фінансова активність обумовлює динаміку зміни інвестиційної активності. Якщо зростання ФА сприяє накопиченню власних грошових засобів театру, то це дозволить понизити об'єм інвестицій, що привертаються (джерела поки що не визначаються).

Для цілей планування важливим показником є результуюча величина ділової активності театру, що враховує локальні активності різних видів його діяльності. Такий показник, по аналогії з показником ефективності, на нашу

думку, повинен бути векторною величиною та забезпечувати збалансоване планування розвитку театру з урахуванням активності різних видів діяльності.

Висновки до III розділу

Внаслідок узагальнення теоретико-методичних підходів, аналізу нормативно-правового регулювання визначення чинників і складових забезпечення в сучасних умовах ефективності управління підприємствами в галузі театральної справи, аналізу стану ефективності управління Національним академічним українським драматичним театром ім. Марії Заньковецької напрацьовано пропозицій щодо її удосконалення засобами проектного управління, маркетингу, розвитку ділової активності.

1. Дослідження умов формування бази для проектного підходу в організації діяльності сучасного театру довело доцільність використання в управлінні сучасними вітчизняними репертуарними театрами технологій проектного менеджменту. Останній є успішним при умов детального опрацювання всіх процесів управління, які він вміщає у собі, а саме: управління змістом, тривалістю, вартістю, якістю, персоналом, ресурсним забезпеченням, комунікаціями та ризиками. Щоб усе перелічене успішно відбувалося необхідно дотримуватися всіх стандартів у сфері управління проектами та, по-можливості, використовувати економіко-математичне моделювання.

Можливості театрального продюсування, що закладені в Законі України «Про театри і театральну справу», можуть бути використані в організації діяльності сучасного українського театру на принципах проектного управління. Цінний досвід для цього наряду можна запозичити із практики продюсування у репертуарних (некомерційних) театрах США. Робота театрального продюсера повністю вкладається у зміст того, що прийняти називати «прожект-менеджмент».

Згідно з міжнародним стандартом ISO 21503:2022 [62] до суттєвих ознак театрального проекту повинні належати:

- кількісна вимірювання – всі витрати і вигоди від проекту мають бути визначені кількісно;

- певний часовий горизонт дії, тобто проект обмежується у часі, що забезпечує визначення періоду, за який успіх або невдача проекту можуть бути визначені, і, крім того, оцінка реальної цінності фінансових витрат і вигід;

- цільова спрямованість, тобто досягнення конкретної мети, задоволення певної потреби;

- життєвий цикл, що дає змогу сформувати уявлення про умови виникнення, функціонування, розвитку та завершення проекту – від задуму до реалізації;

- системне функціонування проекту, його елементний склад; останній не завжди залишається незмінним, бо деякі елементи можуть виникати або втрачатися;

- існування в певному зовнішньому середовищі, елементи якого мають значний вплив на проект;

- ресурсні обмеження;

- неповторність, новизна поставлених завдань і проблем;

- комплексність;

- необхідність правового й організаційного забезпечення тощо.

Щоб професійно (а значить, ефективно та якісно) керувати будь-якими театральними проектами, в керівництво театру потрібно залучати фахово підготовленого та сертифікованого за вимогами Project Management Body of Knowledge (PMBOK) менеджера проектів (не дуже критично, як буде називатися його посада). Тільки за таких умов стає можливим ефективне управління проектами, яке «генетично» поєднує в собі дві протилежності – бюрократію та креатив в управлінні.

2. Діяльність будь-якого господарюючого суб'єкту стає ефективною, коли він при мінімально можливих витратах може забезпечити максимально можливе задоволення мистецьких потреб свого споживача. Щоб таке сталося, суб'єкту господарювання, потрібно добре вивчати свого споживача; надавати

йому всю необхідну інформацію про себе. Ці потреби споживача та театру узгоджує маркетинг, який є соціальним і управлінським процесом, спрямованим на задоволення нестатків і потреб як індивідів, так і груп, за допомогою створення, пропозиції й обміну товарів (послуг).

Опрацювання принципових можливостей розбудови маркетингової складової в управлінні театром дає підстави стверджувати, що:

- є всі підстави для використання добре відпрацьованого в інших галузях маркетингового управління (так званого маркетинг менеджменту);
- застосування такої управлінської технології може продукувати максимальну результативність у діяльності репертуарного театру за рахунок націленості на задоволення всіх груп стейкхолдерів;
- серед важливих цілей маркетингового управління театром повинні стати брендинг та іміджмейкерство. Театральний бренд складається з впізнавання назви театру, виникнення чітких асоціацій, наряду пов'язаних з його діяльністю, особистостями, постановками.

Поряд із брендом, який має суб'єктивний характер, можна використовувати таку характеристику, як імідж театру. Імідж театру є цілісне його сприйняття різними групами громадськості, що формується на основі інформації про різні сторони діяльності театру, що зберігається в людській пам'яті. Бренд театру тісно пов'язаний із персональними брендами акторів, режисерів, музикантів.

3. Підвищення рівня ділової активності – це комплексна характеристика, яка відображає зусилля підприємств, спрямованих на забезпечення динамічності розвитку та досягнення поставлених цілей у різних напрямках діяльності.

Основні напрями підвищення ділової активності підприємства передбачають реалізацію наступних заходів:

- прискорення використання результатів науково-технічного та організаційного прогресу, що досягається за рахунок підвищення техніко-

технологічного рівня виробництва, організаційних систем управління, швидкого оновлення обладнання);

- удосконалення організаційної структури за рахунок перегляду повноважень кожного працівника підприємства;

- поліпшення структури виробництва, зокрема підвищення коефіцієнтів завантаженості та оборотності;

- підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг за рахунок підвищення якості товару та послуг;

- розвиток та вдосконалення ЗЕД підприємства [60].

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Одержані результати дослідження дали змогу вирішити завдання щодо обґрунтування теоретико-методичних підходів, аналізу нормативно-правового регулювання, визначення чинників та складових забезпечення в сучасних умовах ефективності управління підприємствами в галузі театральної справи, аналізу стану ефективності управління Національним академічним українським драматичним театром ім. Марії Заньковецької для напрацювання пропозицій щодо її удосконалення засобами проектного управління, маркетингу, розвитку ділової активності. Узагальнивши результати дослідження, можна сформулювати низку висновків і рекомендацій, що мають теоретичне та практичне значення:

1. Внаслідок аналізу теоретико-методологічних засад ефективного управління в сучасних умовах підприємством у галузі театральної справи з'ясовано, що:

1.1. В частині нормативно-правового регулювання діяльності та управління театральними підприємствами Закон України «Про театри і театральну справу»:

- регулює суспільні відносини в галузі театральної справи, що виникають у зв'язку зі створенням, публічним виконанням і публічним показом театральних постановок, визначає правовий статус театрів, форми їх державної підтримки, порядок їх створення і діяльності та спрямований на формування та задоволення творчих потреб і інтересів громадян, їх естетичне виховання, збереження, розвиток і збагачення духовного потенціалу Українського народу;

- визначає права й обов'язки театрів щодо самостійного планування їх творчої та господарської діяльності, встановлення ціни на квитки, визначення перспектив свого розвитку, добору репертуару тощо;

- визначає способи фінансування діяльності театрів залежно від форм власності, статусу й інших ознак, установлених бюджетним законодавством, зазначено, що бюджетні асигнування та кошти, одержані від додаткових

джерел фінансування театрів, не підлягають вилученню протягом бюджетного періоду, крім випадків, передбачених законом, а кошти, що надійшли з додаткових джерел фінансування, не зменшують обсягів бюджетного фінансування державних і комунальних театрів;

– надає право здійснювати комерційну та некомерційну господарську діяльність. До комерційної діяльності театрів відносяться такі додаткові види господарської діяльності, не заборонені законодавством: продаж сувенірної продукції та квітів; продюсерська діяльність; організація харчування працівників театру та глядачів; розміщення реклами в театрі; організація презентацій; виробництво товарів і надання послуг, що здійснюються виробничими службами та цехами театрів; прокат і реалізація костюмів, взуття, обладнання, реквізиту, бутафорії, гримувальних, пастижерних та інших товарів і предметів; інші види діяльності, передбачені установчими документами театру;

– визначає, що: основна діяльність театрів відноситься до некомерційної діяльності театрів; театри мають право на одержання статусу неприбуткової організації та підлягають внесенню до реєстру неприбуткових організацій податковими органами в порядку, встановленому законодавством. Доходи, одержані театрами, внесеними до реєстру неприбуткових організацій, оподатковуються відповідно до закону.

1. 2. В частині визначення понять, функцій і характеристик управління підприємством з'ясовано, що:

– доцільно уточнити зміст категорії ефективності в предметній площині специфіки діяльності закладів у галузі театральної справи, визначити критерії та фактори забезпечення ефективності, способи їх активізації. Для системного визначення ефективності діяльності закладів у галузі театральної справи необхідно виходити із таких економічних трактувань ефективності як: зіставлення результату та витрат, що розкривається через показники рентабельності, і є відносними характеристиками фінансових результатів; здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту тощо, які

визначаються як відношення ефекту, результату до витрат, що забезпечили цей результат, тобто – не сам результат, а «ціна» його досягнення; співвідношення результату (ефекту) з витратами, що викликали цей ефект; комплекс господарських заходів з використанням фінансових затрат або витрат інших ресурсів, спрямованих на досягнення конкретного економічного або суспільного результату; завершальний етап фінансового й управлінського аналізів; оцінка з погляду загального успіху підприємства, його довгострокової життєздатності; як відображення виробничих відносин, що складаються між суспільством і підприємствами й окремими працівниками; дії об'єктивних економічних законів, розвитку продуктивних сил, характеру виробничих відносин; форма вираження мети виробництва; як оціночна категорія, яка завжди пов'язана з відношенням цінності результату до цінності витрат;

– доцільно враховувати класифікацію економічної ефективності за комплексом критеріїв: за наслідками отриманих результатів (ефективність економічна, соціально-економічна, соціальна, суспільна); за видами господарської діяльності (ефективність виробнича, торговельна, банківська тощо; за характером витрат (ефективність капітальних вкладень, поточних витрат, сукупних витрат); за типом процесу (ефективність виробничих процесів, управління, інвестиційної/інноваційної, маркетингової, фінансової діяльності); за рівнем об'єкта господарювання (ефективність національної економіки, галузі, об'єднання підприємств, підприємства, структурного підрозділу, виробництва окремих видів продукції); за ступенем збільшення ефекту (ефективність первісна, мультиплікаційна); за умовами оцінювання (ефективність реальна, розрахункова, умовна); за рівнем оцінювання (ефективність суспільства, суб'єкта підприємництва);

– внаслідок адаптації зазначених аспектів ефективності до специфіки діяльності закладів у галузі театральної справи обґрунтовано, що: ефективність управління доцільно розглядати як у вузькому (суто економічному зіставленні результату і витрат), так і в широкому (суспільній значимості реалізованої мети) значеннях; поняттям ефективності охоплюється як статика (стан, який

відображається через певні показники), так і динаміка (процес, що включає різні етапи, рівні та види досягнення конкретного економічного, соціального, гуманітарного результату) діяльності суб'єкта; ефективність доцільно розглядати як суспільну категорію, яка відображає відповідність затрат і гуманітарних результатів діяльності закладів цілям та інтересам суспільства;

– для системного визначення, проектування та запровадження ефективної діяльності закладів культури в галузі театральної справи необхідно структурувати ефективність за комплексом критеріїв, як то: направленості на результат; забезпечення ефективності технологічних, управлінських, маркетингових процесів, зв'язків з громадськістю тощо; врахування характеру ефекту (первісна та мультиплікаційна ефективність), умов оцінювання (реальна, розрахункова, умовна ефективності); рівня оцінювання (суспільна, публічно-управлінська, внутрішньо-управлінська, зовнішньо-управлінська ефективність);

– ефективність управління може бути визначена як відношення певного результату прийнятих рішень до витрат, пов'язаних з виконанням цих рішень. У формалізованому вигляді цей зв'язок можна записати так:

$$E_i = \frac{P}{B}, \quad (1.1)$$

де E_m – ефективність менеджменту; P – результат (дохід, прибуток, урожайність тощо); B – виробничі витрати.

1.3. В частині визначення специфіки системи ефективного управління театром з'ясовано, що:

– існує неузгодженість інституційних умов життєдіяльності сучасного репертуарного театру, а саме: з одного боку такий театр вважається неприбутковою організацією, а з іншого йому дозволяється здійснювати комерційну діяльність, внаслідок чого управління театром потребує різнополярних підходів;

– управлінська діяльність в сучасних умовах повинна використовувати в певних співвідношеннях як адміністрування, так і менеджмент. Спільні риси

менеджменту та адміністрування дозволяють об'єднати їх у єдину системну модель управління;

– управління сучасним репертуарним театром в якості однієї із генеральних ідей повинне використовувати модель життєвого циклу організації;

– однією з управлінських проблем у театрі є постійні зміни в його середовищах, що на думку фахівців є нормою;

– споживний ефект – враження у глядача – це результат господарської (творчо-виробничої) діяльності театру, то ефективність – це дієвість її творчо-виробничої здатності створювати такий ефект. Обговорювана ефективність може описуватися такими властивостями, як **Рз** – результативність (здатність давати потрібний результат – мінову цінність (вартість) у грошовому вимірі); **Рс** – ресурсомісткість (здатність забезпечувати оптимальні витрати ресурсів у грошовому вимірі); **Оп** – оперативність (здатність витратити мінімально необхідну кількість часу). Тобто, показник ефективності господарської діяльності **Пеф** повинен визначатися як функція показників результативності **Прз**, ресурсомісткості **Прс** і оперативності **Поп**, а саме: $Пеф = f(Прз, Прс, Поп)$; тут всі величини повинні вимірюватися у відносних невід'ємних одиницях.

Визначатися перелічені показники можуть наступним чином:

$$Прз = Цф : Цпл \quad (1.2)$$

$$Прс = Впл : Вф \quad (1.3)$$

$$Поп = Чпл : Чф \quad (1.4)$$

де **Цф**, **Цпл** – фактична і планова ціна продажу (у грошових одиницях) виробленої в творчо-виробничому процесі споживної цінності (вартості) – глядацького враження – відповідно; **Впл**, **Вф** – заплановані і фактичні витрати ресурсів (у грошових одиницях) на виробництво споживної вартості відповідно; **Чпл**, **Чф** – плановий і фактичний час досягнення результату відповідно.

2. У результаті дослідження стану та тенденцій розвитку управління Національним академічним українським драматичним театром ім. Марії Заньковецької встановлено, що:

- у контексті глобалізації ринків і міжнародної конкуренції, ефективне управління ДП «НАУД театр ім. М. Заньковецької» стає стратегічною необхідністю для здобуття конкурентних переваг і збереження ринкових позицій;

- для забезпечення ефективного управління театром керівництво вибудовує систему менеджменту із урахуванням факторів швидкозмінного технологічного середовища, які через сучасні технологічні зрушення накладають нові вимоги та надають нові можливості. Саме тому театр постійно адаптується до новітніх технологій, впроваджує автоматизацію та цифрові інновації для оптимізації виробничих процесів.

3. Внаслідок аналізу організації виробничих процесів і структури ДП «НАУД театр ім. Марії Заньковецької» встановлено:

- організаційну структуру ДП «НАУД театр ім. М. Заньковецької», а також описано підпорядкування структурних підрозділів;

- що наявна організаційна структура дозволяє забезпечити зручне управління різними аспектами театральної діяльності та ефективно використання ресурсів для досягнення поставлених цілей, що дозволяє театру успішно функціонувати, залучати глядацьку аудиторію та створювати якісні художні вистави;

- керівництво театру: використовує комбінацію різних методів (стилів) управління (трансформаційний, функціональний, контингентний, стимулюючий, автократичний), адаптуючи їх до конкретних вимог і завдань; експериментує та впроваджує нові підходи, щоб досягти максимального результату й ефективності; у демократичному стилі управління надає працівникам залучатись до процесів прийняття управлінських рішень і врахування їхніх думок та ідей;

– для забезпечення ефективного управління в ДП «НАУД театр ім. М. Заньковецької» у полі зору керівництва постійно перебувають питання: структури та функціональних зв'язків; виробничі процеси та їх ефективність; фінансові аспекти діяльності та стратегія фінансового управління; ланцюги постачання, реалізації та маркетингових стратегій для підвищення ефективності всіх ланок; принципи бухгалтерського обліку для забезпечення фінансової транспарентності та відповідності законодавству; новітні технології з метою їх упровадження для підвищення конкурентоспроможності; можливості для вдосконалення управління.

4. Дослідження ефективності економічної й управлінської діяльності театру дало змогу зробити такі висновки:

4.1. Забезпечення зростання ефективності управління у театрі – це постійний процес, який вимагає гнучкості, реагування на зміни в зовнішньому середовищі та постійного прагнення до вдосконалення та розвитку. Завдяки ефективному стратегічному управлінню театр має як на теперішній час вагомі досягнення.

4.2. Динаміка основних фінансових показників ДП «НАУД театр ім. М. Заньковецької» за 2020 – 2022 рр. (табл. 2.1.) щодо виручки, відносного приросту виручки за рік, обсягів активів, грошей та їх еквівалентів і довгострокових зобов'язань в основному є позитивною, і в порівнянні з конкурентом (Львівський національний академічний театр опери та балету ім. С. Крушельницької) має кращі результати, що може створювати ресурсну базу для фінансування заходів із підвищення ефективності управління.

4.3. Фінансовий аналіз, проведений на основі форм звітності, показав, що із Державного бюджету за кодом 3801110 «Фінансова підтримка національних театрів» ДП «НАУД театр ім. М. Заньковецької» було виділено 82 526 900 грн, що є вагомим внеском у діяльність театру. Виділені кошти спрямовані на оплату праці, оплату комунальних послуг і енергоносіїв, видатки з розвитку, повернення кредитів до бюджету, надання кредитів із бюджету У табл. 2.2. наведено дані, куди було витрачено бюджетні кошти за 9 місяців 2023 р.

В умовах сучасного бізнесу ефективне управління є ключовим аспектом успішного функціонування підприємства. Послідовність і зміст основних етапів ефективного управління в ДП «НАУД театр ім. М. Заньковецької» наведені на рис. 2. 2. Ця структура ефективного управління виробництвом спрямована на: систематизацію й оптимізацію процесів виробництва для досягнення максимальної продуктивності та задоволення потреб споживачів; на раціональне використання ресурсів, планування та контроль виробничих операцій, а також на постійне вдосконалення методів і стратегій з метою відповідати вимогам ринку та забезпечувати конкурентоспроможність підприємства.

5. Унаслідок узагальнення теоретико-методичних підходів, аналізу нормативно-правового регулювання визначення чинників і складових забезпечення в сучасних умовах ефективності управління підприємствами в галузі театральної справи, аналізу стану ефективності управління Національним академічним українським драматичним театром ім. Марії Заньковецької напрацьовано пропозицій щодо її удосконалення засобами проектного управління, маркетингу, розвитку ділової активності.

5.1. Дослідження умов формування бази для проектного підходу в організації діяльності сучасного театру довело доцільність використання в управлінні сучасними вітчизняними репертуарними театрами технологій проектного менеджменту. Останній є успішним за умов детального опрацювання всіх процесів управління, які він вміщає у собі, а саме: управління змістом, тривалістю, вартістю, якістю, персоналом, ресурсним забезпеченням, комунікаціями та ризиками. Щоб усе перелічене успішно відбувалося необхідно дотримуватися всіх стандартів у сфері управління проектами та, по-можливості, використовувати економіко-математичне моделювання.

Можливості театального продюсування, що закладені в Законі України «Про театри і театральну справу», можуть бути використані в організації діяльності сучасного українського театру на принципах проектного управління. Цінний досвід для цього напрямку можна запозичити із практики продюсування

у репертуарних (некомерційних) театрах США. Робота театрального продюсера повністю вкладається у зміст того, що прийняти називати «прожект-менеджмент».

Згідно з міжнародним стандартом ISO 21503:2022 [62] до суттєвих ознак театального проекту повинні належати: кількісна вимірювання – всі витрати і вигоди від проекту мають бути визначені кількісно; певний часовий горизонт дії, тобто проект обмежується у часі, що забезпечує визначення періоду, за який успіх або невдача проекту можуть бути визначені, і, крім того, оцінка реальної цінності фінансових витрат і вигід; цільова спрямованість, тобто досягнення конкретної мети, задоволення певної потреби; життєвий цикл, що дає змогу сформувати уявлення про умови виникнення, функціонування, розвитку та завершення проекту – від задуму до реалізації; системне функціонування проекту, його елементний склад; останній не завжди залишається незмінним, бо деякі елементи можуть виникати або втрачатися; існування в певному зовнішньому середовищі, елементи якого мають значний вплив на проект; ресурсні обмеження; неповторність, новизна поставлених завдань і проблем; комплексність; необхідність правового й організаційного забезпечення тощо.

Щоб професійно (а значить, ефективно та якісно) керувати театральними проектами, в керівництво театру потрібно залучати фахово підготовленого та сертифікованого за вимогами Project Management Body of Knowledge (PMBOK) менеджера проектів. Тільки за таких умов стає можливим ефективне управління проектами, яке «генетично» поєднує в собі дві протилежності – бюрократію та креатив в управлінні.

5.2. Діяльність будь-якого господарюючого суб'єкту стає ефективною, коли він при мінімально можливих витратах може забезпечити максимально можливе задоволення мистецьких потреб свого споживача. Щоб таке сталося, суб'єкту господарювання, потрібно добре вивчати свого споживача; надавати йому всю необхідну інформацію про себе. Ці потреби споживача та театру узгоджує маркетинг, який є соціальним і управлінським процесом,

спрямованим на задоволення нестатків і потреб як індивідів, так і груп, за допомогою створення, пропозиції й обміну товарів (послуг).

Опрацювання принципових можливостей розбудови маркетингової складової в управлінні театром дає підстави стверджувати, що: є всі підстави для використання добре відпрацьованого в інших галузях маркетингового управління (так званого маркетинг менеджменту); застосування такої управлінської технології може продукувати максимальну результативність у діяльності репертуарного театру за рахунок націленості на задоволення всіх груп стейкхолдерів; серед важливих цілей маркетингового управління театром повинні стати брендінг та іміджмейкерство. Театральний бренд складається з впізнавання назви театру, виникнення чітких асоціацій, напряду пов'язаних з його діяльністю, особистостями, постановками.

Поряд із брендом, який має суб'єктивний характер, можна використовувати таку характеристику, як імідж театру. Імідж театру є цілісне його сприйняття різними групами громадськості, що формується на основі інформації про різні сторони діяльності театру, що зберігається в людській пам'яті. Бренд театру тісно пов'язаний із персональними брендами акторів, режисерів, музикантів.

5.3. Підвищення рівня ділової активності – це комплексна характеристика, яка відображає зусилля підприємств, спрямованих на забезпечення динамічності розвитку та досягнення поставлених цілей у різних напрямках діяльності.

Основні напрями підвищення ділової активності підприємства передбачають реалізацію таких заходів: прискорення використання результатів науково-технічного та організаційного прогресу, що досягається за рахунок підвищення техніко-технологічного рівня виробництва, організаційних систем управління, швидкого оновлення обладнання); удосконалення організаційної структури за рахунок перегляду повноважень кожного працівника підприємства; поліпшення структури виробництва, зокрема підвищення коефіцієнтів завантаженості та оборотності; підвищення

конкурентоспроможності продукції та послуг за рахунок підвищення якості товару та послуг; розвиток та вдосконалення ЗЕД підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І. К. Управління життєвим циклом корпорацій / пер. з англ.
URL : <https://www.yakaboo.ua/ua/upravlinnja-zhittevim-ciklom-korporacij.html>.
(дата звернення: 29.01.2024).
2. Балабанова Л. В. Управление персоналом: учебник. – К.: Центр учеб. лит., 2011. 468 с.
3. Батракова Т. І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. Економічний аналіз. Тернопіль, 2015. №19(2). URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2015_19%282%29__4 (дата звернення: 02.05.23).
4. Безгін І.Д. Мистецтво і ринок. Нариси.– К.: ВВП «Компас», 2005.– 544 с.
5. Белозерова Н. П. Система аналитических показателей творческо-производственной деятельности профессиональных драматических театров. // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 2(22).– С. 129 – 134.
6. Берг ван ден Г. Ключевые модели менеджмента. 77 моделей, которые должен знать каждый менеджер. Пер. с англ.– М.: Лаборатория знаний, 2017.– 400 с.
7. Бойетт Дж. Г. Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления / Дж. Г. Бойетт, Дж. Т. Бойетт; пер. с англ. — 2-е изд., стер. — М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2002. — 416с.
8. Братченко В. Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах / В.Ф. Братченко // Персонал. - 2014. - № 3. - С. 5-10.
9. Васечко Л. Напрями вдосконалення ефективності ділової активності підприємства / European scientific journal of Economic and Financial innovation. №2(8) 2021. URL : https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/39418/1/L_Vasechko_ESJOEAFI_2_FITU.pdf.
(дата звернення: 03.01.2024).
10. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навч. посіб./ В. А. Василенко. - К., 2012. - С. 37-44.

11. Великий тлумачний словник сучасної української мови. Укладач і голов. ред. В. Т. Бусел.– К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005.– 1728 с.
12. Ворончак І. М. До питання ефективності діяльності закладів культури в галузі театральної справи. Актуальні проблеми менеджменту та маркетингу в умовах невизначеності. Збірник матеріалів міжвузівської науково-практичної конференції. ЛІМ. Львів, 2023. С. 133–137. URL : http://www.lim.lviv.ua/files/news_2023/zbirnyk2023.pdf. (дата звернення: 29.01.2024).
13. Ганущин С. Н. Формування ефективної комунікації в державному управлінні: теоретичний аспект : дис. ... к. держ. упр. : 25.00.01. – Львів, 2017. – 205 с.
14. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства : навч. посіб. [2-ге вид.]. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 488 с.
15. Говорущко Т. А., Климаш Н. І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу : монографія. Київ : Логос, 2013. 204 с.
16. Гончарук А. Г. Управління ефективністю діяльності підприємства : підручник. Одеса : Астропрінт, 2012. 260 с.
17. Гречко А. В., Гречухін А. С. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства // Ефективна економіка. 2016. №1. – URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/44.pdf. (дата звернення: 19.01.2024).
18. ДП «НАУД ТЕАТР ІМ. М. ЗАНЬКОВЕЦЬКОЇ». URL : https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/02224614/. (дата звернення: 09.01.2024).
19. Друкер П. Ф. Эффективный управляющий. – М.: ВЦИ, 1994. – 268 с.
20. Економіка та управління у сучасному українському репертуарному театрі: монографія / А.В. Серіков, І.М. Коваль.– Харків: ФОП Панов А.М., 2018.– 314 с.

21. Жемчугов А. М. Парадигма сучасного менеджменту і його базис. // Проблеми економіки та менеджменту. – 2016. – № 6 (58). – С. 4 – 30.
22. Жемчугов А. М. Управління організацією // Проблеми економіки та менеджменту. – 2013. – № 2 (18). – С. 3 – 31.
23. Іванова І. В. Менеджмент підприємства. Практикум: навч. посіб. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. - 247с.
24. Історія театру. URL : <https://zankovetska.com.ua/article/istoriya-teatru/>. (дата звернення: 09.01.2024).
25. Коваль І. М. Організаційно-економічні форми підприємництва в креативних видах діяльності (на прикладі сучасного репертуарного театру) : автореф. дис. ... к. е. н. : 08.00.04. – Київ, 2021. – 32 с.
26. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 15.11.2023).
27. Костирко Р. О. Фінансовий аналіз: Навч.посібник. – Х.: Фактор, 2007. – 784 с.
28. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. К., Науковий Світ. 2023, 880 стр. ISBN 978-617-7812-04-2
29. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2014. 453 с.
30. Кузьмін О. Нова парадигма побудови систем менеджменту // «Демократичне врядування». Електронне фахове видання. – 2010. – Вип. 6. – URL: http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik6/zmist.html. (дата звернення 15.11.2023).
31. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України : монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2018. 205 с.
32. Кучин С. П. Економічні засади розвитку суб'єктів соціально-культурної інфраструктури в Україні: монографія, видання друге. – Харків: СПДФО Добринін В. С., 2013. – 356 с.

33. Ленглі С. Театральний менеджмент і продюсерство. Американський досвід / пер. з англ.; за ред. І. Д. Безгіна. – К.: ВВП «Компас», 2000.– 639 с.
34. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджменту. Переклад з англійської. «Справа», 1997. - 704 с.
35. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 248 с.
36. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012.– 384 с.
37. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2015.– 560 с.
38. Оболенски Н. Практический реинжиниринг бизнеса. Инструменты и методы для эффективного изменения. пер. с англ.– М.: Лори, 2004.– 368 с.
39. Олександренко І. В. Методичні підходи до діагностики ефективності діяльності підприємства. Економічний форум. Луцьк, 2013. №4. С. 126–136.
40. Онишкевич О. В. Актуальність проектного підходу в управлінні підприємствами // Економіка і суспільство.– 2016.– Вип. 6.– С. 203 – 207.
41. Осовська Г. В. Основи менеджменту. – URL : <https://library.if.ua/book/3/458.html>. (дата зварнення: 12.11. 2023).
42. Павленко І. Г. Підходи да визначення економічного змісту поняття «ефективність» / Економіка та управління. 2006. № 1. С. 35–38.
43. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки // Проблеми системного підходу в економіці. – 2018. - Вип. 5. - С. 100-106. – URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2018_5_19 (дата звернення: 10.01.2024).
44. Про Державний бюджет України на 2023 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2710-20#Text>. (дата звернення: 09.01.2024).
45. Про театри і театральну справу : Закон України від 31.05.2005 р. № 2605-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2605-15#Text> (дата звернення: 15.11.2023).

46. Про умови оплати праці працівників національних закладів культури : Наказ Міністерства культури і туризму України від 05.06.2006 р. № 385. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0709-06#Text> (дата звернення: 16.12.2023).

47. Раєвнєва О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: Монографія.– Х.: ВД «ИНЖЕК», 2006.– 496 с.

48. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. // Ефективна економіка. №6, 2019. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/57.pdf (дата звернення: 29.01.2024).

49. Сериков А. В. Эффективность хозяйственной деятельности: определение, измерение, синергетическое управление. // Економічний вісник Донбасу.– 2011.– № 2(24).– С. 212 – 219.

50. Серіков А. В. Сталий розвиток економіки: випереджаюче управління: Монографія. Том 1. / В. А. Подсолонко, О. А. Подсолонко, А. В. Серіков, В. М. Храпко та інш.- Сімферополь: ДІАЙПІ, 2013.- 610 с.

51. Серіков А. В. Управління організаційними змінами: Навч. пос. – / А.В. Х.: Фірма «БУРУН і К», 2013.– 264 с.

52. Сочівець О. П. Сметанюк О. А. Етимологія категорії «ефективність управління організацією» / Актуальні проблеми економіки №8 (98), 2009. с. 136 – 140.

53. Список компаній за виручкою. URL : <https://catalog.youcontrol.market/90.01/lvivska-oblast>. (дата звернення: 09.03.2024).

54. Управління проектом. Основи проектного управління. За ред.. М. А. Разу.– КНОРУС, 2006.– 768 с.

55. Управління персоналом: підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак.– К.: ЦУЛ, 2011.– 468 с.

56. Фрайлингер К. Управление изменениями в организации / К. Фрайлингер, Й. Фишер ; пер. с нем. Н .П. Береговой, И. А. Сергеевой. – М. : Книгописная Палата, 2002.– 284 с.

57. Харчишина О. В. Мотивація персоналу на основі теорії організації культури. Економіка. Управління. Інновації. Збірник наукових праць. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка. 2014. № 1(11).С.26-39.

58. Хейне П. Экономический образ мышления. Пер. с англ. – изд. 2-е, стереотип. – «Catallaxy», 1993.- 704 с.

59. Щеглова О. Ю., Судакова О. І., Лаже М. В. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення // Науковий вісник Ужгородського національного університету.– Вип. 12, ч. 2. 2017. – 186–189.

60. Ясіновська І. Ділова активність підприємства та шляхи її підвищення. / Сучасні проблеми правового, економічного та соціального розвитку держави. – Харків, 2019. URL : <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/67.pdf>. (дата звернення: 03.01.2024).

61. Geamanu M. Economic efficiency and profitability URL : https://www.researchgate.net/publication/265814327_ECONOMIC_EFFICIENCY_AND_PROFITABILITY. (дата звернення: 19.01.2024).

62. ISO 21503:2022 «Управління проєктами, програмами та портфелями. Настанови щодо управління програмами». URL : <https://pmdoc.ua/iso/iso21503/> (дата звернення: 29.12.2024).