

МІНІСТЕРСТВО КУЛЬТУРИ ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ КЕРІВНИХ КАДРІВ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВ  
ІНСТИТУТ ПРАКТИЧНОЇ КУЛЬТУРОЛОГІЇ ТА АРТ-МЕНЕДЖМЕНТУ  
КАФЕДРА АРТ-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ІВЕНТ-ТЕХНОЛОГІЙ

*На правах рукопису*

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня магістр

на тему:

## **ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В ТЕАТРАЛЬНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ: СУЧАСНА ПРАКТИКА**

Виконала студентка II курсу,

Групи МКД-11-21

Спеціальності: 028 Менеджмент

соціокультурної діяльності

**Бас Карина Віталіївна**

Керівник: кандидат економічних наук,  
доцент Воробйова Н.П.

Рецензент: кандидат

мистецтвознавства

доцент Оборська С.В.

Допущено до захисту:

протокол засідання кафедри

№3 від 24 листопада 2022 р.

в.о. завідувача кафедри арт-менеджменту

та івент-технологій

\_\_\_\_\_ Вікторія ДОБРОВОЛЬСЬКА

Київ – 2022

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ТА РЕТРОСПЕКТИВНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ</b> .....	8
1.1. Інноваційні засади менеджменту соціокультурної діяльності.....	8
1.2. Театральний менеджмент в системі арт-менеджменту: специфічні ознаки, функції.....	14
1.3. Історична ретроспектива становлення та розвитку репертуарного театру (на прикладі театрально-видовищного закладу культури «Київський національний академічний театр оперети»).....	22
<i>Висновок до першого розділу</i> .....	37
<b>РОЗДІЛ 2. ІННОВАЦІЇ В ТЕАТРАЛЬНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ....</b>	39
2.1. Обґрунтування впровадження інноваційних підходів в театральному менеджменті.....	39
2.2. Інновації в театральному менеджменті як реакція на соціокультурні запити сучасності .....	44
2.3. Сучасні прийоми інноваційного менеджменту та ефективність їх застосування в театральній сфері .....	49
<i>Висновок до другого розділу</i> .....	59
<b>РОЗДІЛ 3. СУЧАСНА ІННОВАЦІЙНА ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТУ РЕПЕРТУАРНОГО ТЕАТРУ .....</b>	61
3.1. Управлінські аспекти діяльності театрально-видовищного закладу культури «Київський національний академічний театр оперети»).....	61
3.2. Інноваційна практика менеджменту досліджуваного закладу культури.....	67
3.3. Практичні рекомендації щодо удосконалення інноваційних підходів в менеджменті театрально-видовищного закладу культури «Київський національний академічний театр оперети»).....	76
<i>Висновок до третього розділу</i> .....	91
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	93
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	104
<b>ДОДАТКИ</b> .....	112

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Непередбачувані, важкопрогнозовані та мінливі умови зовнішнього середовища, високий рівень ризиків, глобальні та локальні кризи вимагають від організацій визначення збалансованих шляхів самостійного виживання та розвитку. Саме в цей час нові принципи організації процесів управління можуть створити довгострокові переваги та забезпечити значний відрив від конкурентів для організацій. За останні 100 років інновації у сфері управління, більш ніж в інших сферах, дозволили компаніям здійснити перехід до нових принципів діяльності.

Очевидно, що в сучасних реаліях інновації створюють довгострокові переваги: інновації базуються на нових принципах; інновації мають бути системними, що включають великий спектр методів та процесів; інновації є частиною безперервного процесу нововведень, що згодом призводить до удосконалень та допомагає утриматися на конкурентному ринку.

Саме тому, перед менеджерами всіх рівнів управління будь-якої організації постає завдання опанування інноваційними засадами управління.

В цих умовах соціокультурні інститути піддаються значним змінам і нововведенням, а динамічність соціальних і культурних процесів сьогодні в державі робить необхідним швидке реагування їх на ситуації, в яких виникає потреба формування тих чи інших соціокультурних програм і проєктів, здатних швидко реалізувати складні соціокультурні технології, що вимагає інноваційних методів управління.

Процес розробки і впровадження інновацій в практику соціокультурної сфери виступає як цілеспрямована, науково обґрунтована діяльність, націлена на зміну соціокультурної ситуації, створення нових культурних продуктів, благ і послуг, творчий розвиток існуючих об'єктів, підходів і технологій. Саме тому проблематика розробки та впровадження інноваційних підходів в соціокультурному менеджменті в цілому, та в арт-менеджменті зокрема, набуває сьогодні надзвичайної актуальності.

Все перераховане вище визначає актуальність обраної теми дипломної роботи і необхідність дослідження механізму реальної практики впровадження інноваційних підходів в театральному менеджменті.

**Мета роботи** полягає у формуванні інноваційних підходів в театральному менеджменті, а також дослідженні їх сучасної практики (на прикладі театрального-видовищного закладу культури «Київський національний академічний театр оперети»).

**Завдання роботи:**

- розглянути інноваційні засади менеджменту соціокультурної діяльності;
- проаналізувати специфічні ознаки та функції театального менеджменту в системі арт-менеджменту;
- простежити історичну ретроспективу становлення та розвитку репертуарного театру (на прикладі театрального-видовищного закладу культури «Київський національний академічний театр оперети»);
- обґрунтувати необхідність впровадження інноваційних підходів в театральному менеджменті;
- проаналізувати інновації в театральному менеджменті як реакцію на соціокультурні запити сучасності;
- дослідити сучасні прийоми інноваційного менеджменту та ефективність їх застосування в театральній сфері;
- охарактеризувати управлінські аспекти діяльності театрального-видовищного закладу культури «Київський національний академічний театр оперети»);
- оцінити інноваційну практику менеджменту досліджуваного закладу культури;
- розробити практичні рекомендації щодо удосконалення інноваційних підходів в менеджменті театрального-видовищного закладу культури «Київський національний академічний театр оперети»).

**Об'єкт дослідження** – процес формування інноваційних підходів в театральному менеджменті.

**Предмет дослідження** – теоретичні та практичні підходи щодо розробки інноваційних підходів в менеджменті театрального-видовищного закладу культури «Київський національний академічний театр оперети».

**Методи дослідження.** Методологічною основою роботи є сукупність пізнавальних засобів, прийомів, методів, що використовувалися в процесі дослідження. У дослідженні було використано метод аналізу, синтезу, системний, узагальнюючий метод та метод структурно-логічного аналізу. Зокрема, метод аналізу застосовувався з метою здійснення аналізу літературних джерел за тематикою дослідження, що дозволило виявити основні теоретичні підходи до розуміння об'єкту і предмету дослідження; системний метод дозволив провести аналіз та оцінку менеджменту досліджуваної організації, виявити підсистеми менеджменту та можливості їх удосконалення, узагальнюючий метод та метод структурно-логічного аналізу дозволили синтезувати та структурувати результати дослідження

**Джерельна база та стан наукової розробленості теми.** Джерельною базою дослідження стали праці провідних зарубіжних і вітчизняних вчених з питань формування інноваційних підходів в менеджменті організації. Інформаційною базою є монографічні дослідження, періодична наукова література, закони, звіти та документи, які були отримані під час проходження виробничої та переддипломної практик.

В даний час накопичений значний досвід теоретичного обґрунтування розробки інноваційних підходів в системі менеджменту організації. Розроблені й успішно застосовуються на практиці різноманітні методологічні підходи щодо їхнього формування і реалізації. Теоретичні та практичні концепції даної проблематики досліджували багато зарубіжних і вітчизняних учених, а саме: Адізес І.-К. [1, 2], Алейнікова О.В., Притула Н.М. [3], Андрющенко К.А. [4], актуальні напрями та новітні тенденції теорії і практики

сучасного менеджменту представлені у Губенко В. І. [16], Євтушевського В.А. [20], Краснокутської Н. В. [32] тощо.

Застосування теорії моделей життєвих циклів організацій при визначенні стилю управління, а також управлінські аспекти інноваційних підходів в менеджменті організації та питання управління життєвим циклом розглянуто Адізесом І.-К. [1, 2], Синявською О. О. [52].

Назрілі проблеми та розвиток сучасного інноваційного менеджменту в Україні під впливом факторів глобалізації та ІТ-технологій розглядаються у наукових публікаціях [11; 51; 57].

Концепт артменеджменту, питання проєктування у соціокультурній сфері, а також трансформаційні процеси в культурі сучасної України досліджено у Копієвської О.Р. [30], Коваленко Є.Я [38], Петрової І.В. [45].

Економічні та управлінські аспекти діяльності репертуарних театрів представлені у працях Коваль І. М. [28], Серікова А.В., Коваль І. М. [51], Яблунівського С.В. [62].

Також інформаційною базою дослідження послужили законодавчо-нормативні акти України, дані звітності театраль-но-видовищного закладу культури «Київський національний академічний театр оперети», інформація мережі Internet та власні аналітичні розрахунки.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає в подальшому розвитку та узагальненні теоретичних та практичних положень щодо формування інноваційних підходів в театральному менеджменті.

**Практичне значення отриманих результатів.** Практичне значення отриманих результатів полягає в доведенні, що управління сучасним театром в якості однієї із генеральних ідей повинне використовувати модель життєвого циклу організації. Також у результаті дослідження були розроблені практичні рекомендації щодо удосконалення інноваційних підходів в менеджменті театраль-но-видовищного закладу культури «Київський національний академічний театр оперети», запропоновані керівництву театру та схвалені

ним, а також можуть бути застосовані в інших закладах та установах сфери культури.

**Апробацію результатів дослідження** було здійснено шляхом оприлюднення досягнутих результатів на VI Всеукраїнській науковій конференції молодих вчених, аспірантів та магістрантів «Культура і мистецтво: сучасний науковий вимір» 3 листопада 2022 р., тема доповіді «Інновації в театральному менеджменті як реакція на соціокультурні запити сучасності».

**Структура та обсяг магістерської роботи.** Структура та обсяг магістерського дослідження обумовлені метою та його завданнями: дипломна робота складається з трьох розділів, дев'яти підрозділів, загальних висновків, які відповідають досягненню поставлених на початку роботи завдань дослідження. Всього робота містить 121 сторінки, 2 таблиці, 2 рисунки, 6 Додатків та 63 літературних джерела.

## РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ТА РЕТРОСПЕКТИВНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

### 1.1. Інноваційні засади менеджменту соціокультурної діяльності

Проблеми, пов'язані з різними аспектами організації та регулювання людського існування, є пріоритетними для багатьох галузей гуманітарного знання. До середини другої половини ХХ століття світова школа управління налічувала десятки різноманітних управлінських течій, що відрізнялися один від одного як методами застосування, так і різним поглядом на механізм соціального управління.

Науковець Бойко О. вважає, що в такому випадку варто зважати також на дослідження, які в свою чергу демонструють, що сучасна культура у формі ціннісних переконань та установок, впливає на економічний та соціальний розвиток країни. Тому, сьогодні – в часи повної глобалізації культури – вона стає «рятівним жилетом» для суспільства та сприяє виведенню його з соціального та економічного занепаду [7, 9].

Специфіка сучасного стану розвитку вітчизняного культурно-мистецького комплексу актуалізує проблему співвідношення двох базових тенденцій: з одного боку – збереження сформованих десятиліттями традиційних методів управління об'єктами культурної діяльності, з іншого – пошук нової інноваційної системи менеджменту та розвитку базової мережі культури.

Тому актуальними сьогодні стають модернізовані техніки та підходи до управління, для отримання бажаного рівня дивідендів від соціокультурного проєкту, очікуваної якості створеного «продукту», збільшенням критерії щодо термінів реалізації та запитів до виконуваної роботи. Оскільки, проєкт представляє собою сукупність послідовних дій зі створювання продуктів діяльності, за умов лише часткових матеріальних та трудових [9, 11].



Сьогодні констатуємо факт цілковитого утворення інформаційного суспільства, що постановило базу інформаційної економіки через створення сучасних концепцій менеджменту. Сьогодні, коли ми переживаємо зростання світових кризових явищ та спостерігаємо геополітичну нестабільність – проблема адаптивності управлінської культури стає все гостріше. Через те, що організації різного роду мають пристосовуватися до умов культурного та соціального зламу, то у них постійно з'являються нові запити, цілі та завдання, які не можуть реалізовуватися за допомогою традиційних підходів менеджменту. Дана проблематика стає все актуальнішою, за рахунок чого вітчизняний менеджмент втілюють в життя «кейси» світових компаній із новітніми стандартами, технологіями та нормами, адже все це має реалізовуватися вже сьогодні.

На думку науковця Захарчина Р. М., за сучасного стану справ у сфері менеджменту помітна певна інертність в прагненнях керівників та менеджерів запроваджувати різного роду інновації, через брак бажання, ресурсів та матеріальної складової й сповільнюється саме реформування та осучаснення на двох рівнях – на теоретичному, та практичному. Через тею що динаміка змін досить стрімка, постійно є ризик стати на шлях постійного запозичування чи навіть плагіату моделей менеджменту інших підприємств, замість створення власних передових концепцій та підходів розвитку економіки, культури і, відповідно, менеджменту [26].

Аналізуючи менеджмент культури, маємо на увазі всю систему управління сферою культури. Існує думка, що культурою не можна керувати, що це стихійний процес, але це не зовсім правильно і з наукової точки зору, і з практичної. Менеджмент – ціла наука, навіть мистецтво, засноване на умінні домагатися бажаних цілей, через працю, інтелект та мотиви різних людей. Інакше кажучи, менеджмент – це людські можливості, з допомогою яких керівники використовують ресурси задля досягнення стратегічних і тактичних цілей організації.

Результативність та якість управління окреслюються актуальністю методології вирішення поточних проблем, концепцій і законів, закономірностей і методів. Без достатнього обґрунтування теорії – практика не може бути недосконалою. Аналіз теорії та практики управління підприємствами, організаціями та культурними об'єктами дозволяє встановлювати необхідність обов'язкового застосування до методів менеджменту наукових підходів, які характеризують один з аспектів ефективного управління [8; 14. с. 42-43; 15. с. 46-51, 52].

Сьогодні – це час, коли, на думку багатьох дослідників, відбувається зміна поточного культурного ландшафту. Існуюча соціокультурна ситуація людської цивілізації заперечується новою, тією що володіє відмінними характеристиками і будується на інших світоглядних парадигмах. Так, останнім часом з новою силою виникають питання про місце людини як суб'єкта діяльності та пізнання у загальній картині світу. Людина в сучасній картині світу сприймається як активний елемент цілісної системи світобудови. Зміст управлінської діяльності змінюється через посилення ролі людини у розвитку суспільства. Актуалізуються питання про свободу, самореалізацію індивіда, можливість реалізації його творчого потенціалу. До фокусу аналізу будь-якої людської діяльності потрапляють суб'єктивні її характеристики. Тому розгляд управлінської діяльності не може бути адекватним без апеляції до людини, до специфічних меж її особистості, до її потреб, мотивів, цінностей та інтересів.

Сучасний світ характеризується постійно збільшуваними потоками інформації та підвищеною соціальною динамікою. Основними тенденціями на тлі яких реалізується управлінська діяльність сьогодні, стає гнучкість соціальних відносин, різноманіття стильової соціокультурної домінанти, фрагментарність людської активності.

Управління сьогодні постає чи не найголовнішою сферою діяльності усіх організацій, адже має залежити від багатьох факторів: професіоналізму,

психологічний та морально-вольових характеристик та кваліфікації менеджерів. Дана проблема викликає увагу до аналізування ролі та місця менеджера у великому процесі акумулювання ефективності, адже самого менеджера можемо окреслити як одну із найважливіших елементів цієї системи.

Отже, не вдаючись до історичних дат та подій становлення та розвитку менеджменту, охарактеризуємо два основних та важливих положення: перше, в будь-якому конкретному виді діяльності менеджмент володіє своїми специфічними ознаками та особливостями застосування; друге – це методи і характер менеджменту, який залежить від епохи, ментальності людей, релігійних переконань, законодавства та форми виробничих відносин. Управління соціокультурною діяльністю можна визначити як управління економічними й соціальними ресурсами та умовами продукування та сприйняття культурних цінностей.

Сучасна культура управління мусить базуватися на основах сприятливої та адаптивної системи культури, стрімкого переформування методів управління із примусових вертикальних до добровільних горизонтальних.

Важливість дослідження принципів менеджменту соціокультурної діяльності особливо яскраво проявляється в умовах переходу нашого суспільства до нової форми відносин. У той же час, визначаючи актуальність обраної теми дослідження, ми ґрунтуємося на існуванні низки недостатньо глибоко опрацьованих питань, що стосуються інноваційності засад менеджменту соціокультурної діяльності. Аналізуючи вже сформований науковий досвід, є можливість розробити концепції менеджменту соціокультурної діяльності як соціокультурного феномена, спробувати переосмислити деякі його особливості у зрізі сучасного соціокультурного життя суспільства, зокрема театрального його виміру.

Дослідження питань менеджменту має багату історію. Аналізу процесів свідомого управління громадським життям присвячені праці багатьох

мислителів минулого. Проблеми виникнення та розвитку різних управлінських систем, їх впливом на суспільство у цілісному вигляді розглядаються в роботах Платона, Аристотеля, Лукреція, Кара, Конфуція, Мен-цзи. З позиції взаємовідносин держави та людини проблеми управління розглядаються Б. Спінозою, Т. Гоббсом, Дж. Локком, Н. Макіавеллі, Ш. Монтеск'є, Ж. Ж. Руссо, К. Марксом та іншими.

У перших працях теоретиків наукового управління Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Емерсона порушуються питання використання наукової методології в практиці управління виробничою та господарською діяльністю організацій.

Праці таких зарубіжних учених як Г. Саймон, В. Томпсон, Дж. Марч у цій галузі вивчення відзначені, передусім, вивченням окремих підсистем суспільства. При цьому акцент робиться на соціалізацію особистості, групі взаємодії, формальні та неформальні структури. Дослідження проблем управління часто базуються на застосуванні міждисциплінарних методів, що включають науковий апарат природних дисциплін. У цьому основою покладено подібність процесів управління у системах різної природи (технічних, біологічних, соціальних, культурних).

Складною є проблема освоєння менеджменту у такій галузі, як соціокультурна діяльність. Все це посилює труднощі та одночасно оптимізує потребу у виявленні основних закономірностей, можливих шляхів розвитку соціокультурного менеджменту.

Лихопуд О.І. в своєму дослідженні трансформацій ринкової економіки дає визначення соціокультурному менеджменту. На його думку соціокультурний менеджмент – це, в першу чергу, управління процесами та явищами, організація різнорівневих творчих подій, проєкт-менеджмент у галузі творчих індустрій. Через що, ми сьогодні маємо усвідомлювати важливість та вагомість цього процесу в становленні всієї галузі культури [36].

Менеджмент у соціокультурній діяльності проявляється в процесі поділу праці, диференціації функціонально-рольових видів діяльності.

Інституційними суб'єктами соціокультурної діяльності називають інститути які продукують вироблення духовних та матеріальних складових в культурі, зокрема мистецтві та освіті, також до суб'єктів соціокультурної діяльності відносять організації, які транслюють ці ж культурні цінності. Також ЗМІ, театри, музеї, книжкові видавництва та багато інших.

Таким чином, соціокультурний менеджмент покликаний керувати впровадженням нової техніки і передових технологій в економіці, яка повинна сприяти формуванню інноваційної особистості як соціокультурного феномена. Сутність інновацій не обмежується поняттям нововведення, вона володіє передовсім культурологічною природою, а це означає, що економічний розвиток інноваційними методами варто інтерпретувати як соціокультурне явище. На практиці, тобто в менеджерській соціокультурній діяльності це свідчить про вимоги виходу за межі чисто економічного підходу і створення умов для реалізації інновацій в усіх сферах суспільного життя, які будуть відігравати роль ресурсної підтримки, включаючи і культурну.

Отже, інноваційна діяльність, що культивується соціокультурним менеджментом, – це комплексна діяльність у сфері економіки, яка включає в себе сукупність наукових, технічних, освітянських, організаційних, фінансових, культурологічних заходів, які в своїй сукупності приводять до формування інноваційної особистості як суб'єкта і об'єкта інноваційної творчості [53].

На основі теоретичного зрізу властивостей підприємства [33, 35, 38], ми можемо визначити головні характеристики валідності конкурентоспроможності менеджменту в соціокультурній сфері, серед них є: динамічність, яка проявляється в конкурентоспроможності компанії на даному відрізку часу, і втрата її в іншому; порівняння, проводиться з іншим суб'єктивно еталонним соціокультурним проектом; автентичність, проходить

за умов виділення певної унікальної особливості продукту чи наданої послуги; релевантність, в свою чергу проявляється як уміння відповідати потребам та запитам споживача тощо.

Технології менеджменту в сфері соціокультурної діяльності виступають диференційованими на окремі частини плану, звіту та контролю. Недостатність комплексної моделі механізмів менеджменту, непослідовність дій, недостатнє визначення завдань, відсутність цільової установки та гарантованої оплати праці, частина якої безпосередньо відповідала б вкладу кожного окремого співробітника в проєкт, значно сповільнюють процеси створення вдалих відносин на ринку і впровадження актуальних підходів управління.

Аналізуючи дане розмежування, можемо констатувати, що воно реалізується на двох рівнях: перший – на практиці управління установою культури, друга – на етапі узгодження законодавчих документів. Соціокультурна функція менеджменту знаходиться під тиском методів управління, можливістю укладати контрактні угоди із ціллю продукування та поширення послуги/товару. Слід звернути увагу, що економічний, соціальний та політичні аспекти є корисними засобами аналізу при дослідженні розвитку управлінської думки, оскільки менеджер перебуває під впливом навколишнього культурного середовища, а шляхи розподілу та використання ресурсів еволюціонують.

## **1.2. Театральний менеджмент в системі арт-менеджменту: специфічні ознаки, функції**

Виникнення арт-менеджменту та його перетворення на один із найвагоміших наукових напрямків третього тисячоліття пов'язане із завданнями вдосконалення соціокультурної практики в цілому, необхідністю продуманої інтеграції іманентно взаємозалежних, але поки що цілеспрямовано

не співвідносних областей творчої діяльності (арт-ринку та просвітництва), протиріччями відцентрових та доцентрових сил на тлі глобалізаційних процесів, а також усвідомленням того факту, що спілкування людини зі світом мистецтва, яке завжди було нагальною потребою, сьогодні набуває принципово нових рис.

Світова культурна спільнота вже порушила питання про виникнення принципово нового дисциплінарного спрямування, організаційно оформленого Міжнародною асоціацією менеджменту культури та мистецтв (АІМАС). У зв'язку з цим ми вважаємо, що в першу чергу варто розглянути вже існуючу теоретичну систематизацію знань про процес цілеспрямованого формування арт-сфери.

Як самостійна галузь знання арт-менеджмент ще не набув певного статусу серед соціальних та гуманітарних наукових наук дисциплін. Це впливає з низки труднощів теоретичного і методологічного характеру:

- через рухливість предметно-проблемного поля менеджменту як базової у випадку дисципліни;
- багатозначності понять «культура» та «управління», осмислення їх зв'язків та взаємодії;
- недостатньої усвідомленості зв'язку «митець – реципієнт – «твір мистецтва» та багато іншого.

Звісно, не можна ігнорувати відображені у численних публікаціях суттєві досягнення практики арт-менеджменту, кількісне зростання наукових робіт з проблем її вдосконалення, їхній критичний аналіз.

Симптоми незавершеності та тим самим слабкості теорії арт-менеджменту проглядаються в диспропорції між емпіричним та теоретичним рівнями. Різноманітний емпіричний матеріал не систематизовано і не проаналізований належним чином, часто у спеціальній літературі дослідники зупиняються на описі окремих сторін арт явищ, в результаті теоретичне осмислення стає мозаїчним. Розуміння арт-менеджменту як діяльності з

виробництва та трансляції духовних та матеріальних цінностей може бути віднесено до управління установою культури та мистецтва в цілому, управління конкретним структурним підрозділом чи окремим творчим співробітником; тут необхідні передусім відповідальність арт-менеджера за планування та реалізацію діяльності колективу чи працівника під час вирішення конкретних завдань задля досягнення цілей установи. При цьому слід мати на увазі, що арт-менеджери можуть виконувати в установі та інші посадові обов'язки на додаток до управлінських функцій.

Специфічною характеристикою арт-менеджменту як науки є спосіб та процес утворення арт-менеджменту. Адже, в арт-менеджменті на перший план виступає парадигмальне оформлення. Це відбувається через те, арт-менеджмент зосереджує на короткому проміжку часу різні види наукової діяльності: від збирання емпіричних фактів через їх об'єктивування до цілісної теорії.

Сучасна наукова спільнота визнає, що формування арт-менеджменту як сфери наукової діяльності стає умовою та передумовою розвитку теорії арт-менеджменту та керованої нею соціокультурної практики. Будучи системною ідеєю, що розділяється науковою спільнотою, парадигма дозволяє арт-менеджеру вирішувати актуальні концептуально-методологічні та теоретико-технологічні завдання.

Виникає внаслідок міжкультурних взаємодій нове бачення світу, нова якість життя, ідеали, цінності та смисли вимагають нових технологій. Перед нами стоїть завдання акцентувати увагу не стільки на зовні обмежувальному характері парадигм, скільки на внутрішньо відкритому характері. При цьому загальні експліцитні правила діяльності вченого та вимоги їх «працездатності», що визначаються етапом розвитку арт-менеджменту як науки та викликами соціокультурної практики, тут взаємопов'язані. Актуальність розробки науково-теоретичних та методологічних засад арт-менеджменту як комплексної соціокультурної управлінської діяльності



(проблематика, цілепокладання, визначення об'єкта, предмета, сукупності дослідницьких методів та засобів) визначається наступним:

- 1) це багатогранний інноваційний потенціал процесу управління мистецтвом та художньою практикою;
- 2) розуміння можливостей співробітництва сфери мистецтва з іншими інститутами соціокультурної діяльності: освітою, наукою, просвітництвом, дозвіллям, анімацією, туризмом, спортом та іншими;
- 3) збільшення вимог до управлінської культури та компетентності працівників та фахівців сфери культури та мистецтва;
- 4) можливість вирішення комплексу проблем у низці інститутів соціокультурної сфери щодо забезпечення процесів управління організаціями та установами, розробки та реалізації стратегічного розвитку, формування та підтримки організаційної культури, мотивування та стимулювання кадрового складу, створення сприятливих умов, орієнтованих на ефективне досягнення цілей та завдань.

Аналіз сутності змісту, функціональних характеристик та основних напрямів арт-менеджменту дозволяє стверджувати, що він орієнтований на здійснення оперативного, тактичного та стратегічного управління в інтересах суспільства, держави та особистості, включаючи постановку соціально значущих цілей, формування технологій їх досягнення, планування та організацію діяльності отримання максимально можливих результатів у просторі культури, мистецтва та художньої практики.

Термін арт-менеджмент (від англ. art – мистецтво та management – управління, завідування, організація) має безпосереднє відношення до процесів управління у сфері культури та мистецтва, розвитку та зміни художньої практики.

Щоб точно визначити межі, масштаби та наповнення терміну арт-менеджмент, необхідно співвіднести його з термінами менеджмент у сфері культури та мистецтва, соціокультурним менеджментом. У спеціалізованій

літературі є кілька визначень даних категорій, кожне з яких виділяє той чи інший аспект цього поняття.

Таким чином, терміни менеджмент у сфері культури та мистецтва та соціокультурний менеджмент тотожні по відношенню один до одного.

У свою чергу арт-менеджмент – це один із найважливіших компонентів соціокультурного менеджменту, який відповідає за процеси управління областю мистецтва та художньої практики. Сучасний арт-менеджмент слід розглядати принаймні у двох аспектах: як найважливіший компонент соціокультурного менеджменту та відносно самостійну систему, що включає цілі та завдання, закони та принципи, функції, засоби, методи та технології реалізації.

Термін арт-менеджмент вбирає в себе ряд компонентів, що розкривають особливості даного феномену і дозволяють отримати цілісне уявлення про його сутність, специфіку, функції та механізми:

- аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища – моніторинг умов, у яких виконується діяльність установи, для виявлення, оцінки та регулювання ризиків, пов'язаних із зацікавленими сторонами та їх змінними інтересами, потребами та очікуваннями;

- місія та бачення – вираження філософії та сенсу існування, просування та позиціонування основних базових принципів соціокультурного призначення закладу культури та мистецтва;

- цілепокладання та планування – розробка та проектування соціально-культурних та художніх заходів, що адекватно відображають потреби суспільства у захисті життєво важливих прав та інтересів підростаючого покоління у сфері освіти, культури, мистецтва та дозвілля, формування необхідних умов для його всебічного розвитку;

- суб'єкт управління – арт-менеджери, наділені функцією виконання повноважень у сфері прийняття управлінських рішень у певних сферах діяльності установи;

- об'єкт управління – сукупність взаємозалежних структурних підрозділів різного призначення (відділи, департаменти, сектори тощо), куди спрямовані управлінські впливи із боку суб'єкта управління задля ефективного досягнення поставленої мети;
- система управлінської діяльності – сукупність механізмів, які забезпечують процес здійснення цілей, завдань та функцій управління, підготовки та реалізації управлінських рішень у сфері культури та мистецтва;
- зміст та організаційні форми – комплекс пріоритетів та напрямів, орієнтованих створення умов та можливостей для успішної соціалізації, інкультурації та ефективною самореалізації споживачів освітніх послуг, для розвитку потенціалу на користь держави, отже, соціально-економічний, освітній та культурний розвиток країни;
- персонал-менеджмент та кадрова політика – сукупність принципів, технологій, методів і форм, що визначають основну стратегію та тактику роботи з персоналом, спрямовану на збереження, зміцнення та розвиток кадрового потенціалу установи;
- інформаційно-комунікаційний комплекс – система трансляції відомостей, що є об'єктом зберігання, переробки та передачі, що складається з взаємопов'язаних елементів: адресант, канали поширення, процес кодування та розкодування, зміст, повідомлення, ефективність, контроль, адресат;
- стратегування – процес розробки та реалізації перспективного планування як комплексу заходів, спрямованих на передбачення очікуваних результатів розвитку та подолання відхилення прогнозованих наслідків від обраної мети з урахуванням аналізу чинників довкілля;
- принципи – основні та керівні правила діяльності, спрямовані на забезпечення ефективного функціонування та розвитку установи;
- функції – сукупність дій, заснованих на поділі та інтеграції управлінської діяльності та характеризуються певною оптимальністю,

складністю, цілісністю та стабільністю впливів на суб'єкт та об'єкт управління;

- етика та організаційна культура – сукупність цінностей, знаків, символів, норм, ідей, які підсвідомо та свідомо формують стиль мислення та поведінки співробітників установи;

- інфраструктура та ресурси – умови та можливості, необхідні для досягнення короткострокових та довгострокових цілей управління;

- методи та технології організації та реалізації – способи та механізми здійснення управлінської діяльності, постановки та досягнення цілей і завдань, розв'язання різноманітних соціокультурних освітніх проблем;

- засоби розробки, апробації та впровадження у художню практику творчих, рекреативних, анімаційних, освітніх проєктів та програм;

- арт-маркетинг – специфічна функція арт-менеджменту, сукупність дій, спрямованих на задоволення потреб споживачів за допомогою продукту (товару або послуги) та цілого ряду факторів, пов'язаних зі створенням, постачанням та споживанням соціокультурного продукту;

- критерії ефективності – показники та індикатори, на підставі яких здійснюються оцінка, визначення чи класифікація результативності, дієвості та ефективності арт-менеджменту.

Отже, проаналізувавши основні компоненти арт-менеджменту, можемо констатувати, що вони тісно взаємопов'язані між собою та реалізуються як складові єдиного процесу на основі комплексного використання переваг та особливостей кожного з них.

Використовуючи системний аналіз сучасної управлінської практики у сфері мистецтва, можна виділити основні різновиди арт-менеджменту та структурно подати їх у Додатку А.

Виходячи з методологічних соціокультурних основ арт-менеджменту бачимо, що його головною функцією є реалізація властивостей та якостей управлінського процесу у загальній структурі суспільства, що забезпечують

баланс, узгодження та підтримку розвитку художньої культури, адже сутність арт-менеджменту проявляється у процесі його функціонування (Додаток Б).

Жуковська Л. М. виділяє такі групи функцій арт-менеджменту [5, с. 36-57]:

- основні загальні функції, пов'язані з управлінням художньо-творчою діяльністю (плануванням, організацією, мотивуванням, контролем);

- основні специфічні функції, пов'язані з мистецтвом (його призначенням та художнім споживанням).

Проаналізувавши низку державних документів, прийнятих в останні роки та визначальних зміст процесу управління у сфері мистецтва та художньої практики, можна дати таке узагальнене уявлення про цілі арт-менеджменту на сучасному етапі та виділити його основні риси та пріоритети:

- організація процесу функціонування та розвитку мистецтва у суспільстві, розробка та реалізація мистецько-творчих заходів та подій (фестивалів, концертів, спектаклів, постановок, виставок, конкурсів, майстер-класів та іншого);

- забезпечення творчо-виробничої та рекламно-маркетингової діяльності, спрямованої на ефективну реалізацію цільових соціокультурних проєктів та програм;

- сприяння процесу впливу творів мистецтва на соціально-культурне середовище суспільства;

- популяризація пам'яток мистецтва та культури, що відносяться до художньо-історичної спадщини;

- формування художньо-естетичних цінностей, ідеалів та поглядів особистості за допомогою професійної, соціальної та просвітницької діяльності;

- реалізація інноваційного потенціалу молоді на користь суспільного розвитку;

- створення умов для успішного особистісно-професійного становлення фахівців сфери культури та мистецтва;
- забезпечення розробки та прийняття обґрунтованих рішень з питань мистецтва, формування соціокультурного середовища, художньої освіти та виховання.

Таким чином, можна констатувати, що сучасний арт-менеджмент є системою цілей, принципів, функцій та технологій у соціально-культурній діяльності, що забезпечує розробку та реалізацію комплексу заходів тактичного та стратегічного характеру відповідно до філософії та місії установ культури та мистецтва.

### **1.3. Історична ретроспектива становлення та розвитку репертуарного театру (на прикладі театрально-видовищного закладу культури «Київський національний академічний театр оперети»)**

Театрально-видовищний заклад культури «Київський національний академічний театр оперети» (Київська оперета) — це оперетковий театр в столиці України, в Києві. Установу було організовано в 1934 році, проте спочатку як Державний театр музичної комедії УРСР, а з 1966 року театр назвали Київським державним театром оперети, з 2004 року став академічним, у 2009 році театру було надано статус національного.

В сучасності театр поряд з традиційними популярними оперетами здійснює також постановки мюзиклів, музичних вистав, музично-пластичних дійств, шоу-програм. Майже кожного сезону колектив Київської оперети готує прем'єрну виставу (або й декілька прем'єр).

Сьогодні повне найменування закладу – Театрально-видовищний заклад культури «Київський національний академічний театр оперети».

Організаційно-правовою формою театру є комунальна організація (установа, заклад), це означає те, що вона утворюється компетентним органом

місцевого самоврядування (Київською міською державною адміністрацією) у розпорядчому порядку на базі відділеної частини комунальної власності та входить до сфери його управління.

Установа входить до державної власності та має в статуті перелік видів економічної діяльності, які підпорядковуються Закону, а саме:

основний:

90.01 театральна та концертна діяльність;

та інші:

85.52 освіта у сфері культури,

90.04 функціонування театральних і концертних залів,

58.19 інші види видавничої діяльності,

90.02 діяльність із підтримки театральних і концертних заходів,

77.29 прокат інших побутових виробів і предметів особистого вжитку,

73.12 посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації та 73.11 рекламні агентства.

Щодо історичної ретроспективи становлення та розвитку театру, то цікавим в історії створення сучасного театру є те, що в приміщенні Народного Троїцького дому 1907 року М. Садовським був заснований перший стаціонарний український театр. Корифеї, які працювали в театрі від початку свого існування, – визначні постаті не лише в театральній, а й у громадсько-політичній сфері, які працювали в ім'я становлення української національної свідомості – Марія Заньковецька, Марко Кропивницький, Панас Саксаганський, Микола Садовський та інші. Саме в Київській опереті свого часу відбулася прем'єра вистави «Наталка Полтавка» видатного українського композитора Миколи Лисенка.

Народження Київського театру оперети позначають двома датами 13 січня 1934 року та 14 грудня 1935 року.

1934 р. 13 січня – відкрито стаціонарний театр музичної комедії під керівництвом В. Бенедиктова (актори: Н. Родошальський, Р. Робертов, Т.

Юдіна, Л. Огарьов, А. Астахов, Ю. Адинська; балетмейстер — С. Томілін та ін.).

1935 р. 14 грудня – відбулася перша прем'єра – «Летюча миша» Й. Штрауса, а незабаром світло рампи побачила вистава вперше поставлена українською мовою «Продавець птахів» К. Целлера.

Головним принципом творчого життя колективу обрано шанобу до надбань класичної опереткової спадщини. Ці засади й надалі визначали сміливі мистецькі пошуки фундаторів столичного колективу.

З 2003 р. Київський театр оперети очолив художній керівник і директор, заслужений діяч мистецтв України Богдан Струтинський. За короткий час під керівництвом молодого керівника київська оперета запровадила ряд інноваційних змін. В першу чергу це пов'язано з оновленням творчого складу та успішними класичними та сучасними постановками. Новий художній керівник відкрив нову сторінку в історії творчого колективу. Попри інерцію стереотипів режисер сміливо здійснив неординарні заходи, запросив молодь та створив сприятливі умови для творчої самореалізації.

Останні театральні сезони ознаменувалися для театру оперети значними змінами і позитивними зрушеннями у творчому житті. «Час вимагає від театру щоразу дивувати глядача сучасним поглядом на старі речі», — стверджує Богдан Струтинський.

На сцені оперети почали з'являтися музичні вистави для дітей – «Карнавал казок в Україні», «Білосніжка та семеро гномів» В. Домшинського (режисер Б. Струтинський), «Дюймовочка» Г. Кудінової (режисер О. Андрієнко). У дитячих виставах задіяні кращі актори театру, енергія та щирість яких створює особливо ніжну та чарівну атмосферу, що так необхідна дітям. 2003 року було поновлено одну з кращих світових оперет «Летючу мишу» Й. Штрауса (режисер Т. Тимошко-Горюшко).

2004 р. театру надано новий статус – Київський академічний театр оперети.



Визначною подією в житті театру стала прем'єра української оперети «Сорочинський ярмарок» О. Рябова, (режисер-постановник — Б. Струтинський), яка отримала театральну премію «Київська Пектораль» «за кращу музичну виставу».

У грудні 2009 р. Київський академічний театр оперети відсвяткував свій 75-річний ювілей і з цієї нагоди за вагомий внесок у справу національного духовного відродження та високий творчий рівень отримав статус Національного. Втім, ані солідний вік театру, ані високе визнання досягнень колективу аж ніяк не вплинули на актуальність, дотепність та романтичне піднесення його різножанрових вистав. Крім «Театру у фойє» в афіші Національної оперети з'явився ще один сценічний майданчик — «Музична вітальня», де проходять камерні вокальні та інструментальні вечори — «Вечір романсу», «Дотик до серця генія» до 200-річчя від дня народження Ф. Шопена, «В кожній музиці Бах, в кожному з нас Бог» до Міжнародного дня музики.

Сьогодні театр оперети позиціонує себе як театр широкого профілю. На сцені Київської оперети з успіхом іде класична оперета, сучасні й класичні мюзикли, широко представлені різноманітні концертні програми (шоу-програми, концерти симфонічного оркестру, оперні та балетні концерти), сміливо втілюються різноманітні творчі експерименти.

Київська оперета планує й надалі розвивати свій творчий потенціал та дивувати свого глядача новими різножанровими постановками, неординарними рішеннями та обов'язково – виставами найвищого ґатунку. Кожна творча робота Струтинського Б. Д. як режисера представляє собою самодостатній художній простір, організований за власними законами буття.

Водночас Київська Національна оперета веде активну гастрольну діяльність по Україні та за її межами — кращим виставам колективу аплодували глядачі у Чернівцях, Львові, Івано-Франковську, Черкасах, Чернігові, Донецьку. Неодноразово театр ставав учасником театральних фестивалів у Румунії, Сербії та Литві.

В рамках святкування 20-річчя встановлення дипломатичних стосунків між Україною та Литовською Республікою відбувся масштабний міжнародний проєкт — два спільних Гала-концерти за участю провідних солістів, хорів, балету та оркестрів Каунаського державного музичного театру та Київського національного академічного театру оперети. Глядачі побачили молодих і напрочуд талановитих солістів двох театрів, які вразили публіку сильними голосами та високою вокальною культурою.

У Бухаресті (Румунія) в рамках Міжнародного фестивалю музичних виконавчих мистецтв «*Viata e frumoasa*» («Життя прекрасне!») Київський національний академічний театр оперети представив іноземним глядачам оперету П. Абрахама «Бал у Савойї», яку одноставно було названо кращою виставою за всю історію фестивалю, і на яку глядачі скуповували навіть стоячі місця, щоб побачити цей спектакль. Також вперше було запрошено стати співрежисером грандіозного Гала-концерту, присвяченого відкриттю фестивалю, українського постановника — художнього керівника Київського національного академічного театру оперети з.д.м. України Б.Струтинського.

Творча діяльність театру складається з безлічі прем'єр, зокрема В. Їльїна та В. Лукашова «За двома зайцями» за одноіменною комедією М.Старицького (сценічна редакція і постановка Б. Струтинського) має шалений успіх у публіки і відрізняється оригінальністю постановки та яскравістю сценічного та режисерського рішення.

Характерною ознакою репертуару театру є нова інтерпретація найвідомішої оперети Йоганна Штрауса «Циганський барон».

Вперше оперета «Циганський барон» побачила світ у 1885 році зі сцени віденського театру «Анн дер Він». І з того часу розпочалася тріумфальна хода столицями світу – «Циганський барон» посів місце на афішах кращих оперних театрів Європи. Змінювалися часи та покоління, гриміли війни та революції, країни міняли кордони та назви, а вистава не сходила з театральних сцен.

Поява «Циганського барона» на сцені Київської оперети – не випадковість, адже завдяки складності та насиченості музики, ця оперета стала характерною ознакою репертуару театру, який має невичерпний творчий потенціал та технічні можливості.

У постановці використані музика Йоганна Штрауса, лібрето Ігнаца Шнітцера, написане за мотивами новели «Саффі» Мора Йокаї. Окрім того, у виставі звучить «Чардаш» Вітторіо Монті, циганська народна пісня «Малярка» в обробці головного хормейстера театру Ігоря Ярошенка та циганський народний танець в обробці соліста оркестру Олександра Корша. Окрім того, постановники вистави використовують нові технології – цілий ряд спецефектів, які досягаються за допомогою мультимедіа та просторової гри декорацій. В спектаклі представлені номери з елементами акробатики, барабанне дефіле та живий кінь на сцені. Окремим напрямком стала циганська автентика: фольклорна циганська музика та стилізований шлюбний ритуал очищення водою, у якому присутня справжня циганська 100-річна хустка родом з Австро-Угорської імперії.

Богдан Струтинський, народний артист України: «Треба завжди робити сміливі речі, які б ламали стереотипи. «Циганський барон» має бути незвичним мистецьким явищем. Зазначу також, що глядач почує виставу українською мовою. Треба прагнути того, щоб зробити театр вірцевим, щоб ним захоплювалися. Найважливіше – енергетичний заряд. Безперечно, ми шукаємо нові грані інтерпретації класичних творів. Змінюються соціальні умови життя, зростає технічний прогрес, але душа людська, повірте, не міняється, її хвилюють ті ж самі правдиві почуття, що й попередників».

Саме оперетою «Циганський барон» Київський національний академічний театр оперети з успіхом представив Україну на V-му Міжнародному музичному фестивалі виконавчих мистецтв «Viata e frumoasa!», який традиційно проводиться у Бухарестському національному театрі оперети «Іон Дачіан».

«Європейська публіка з нетерпінням чекала виступу Національної оперети, так як ще не стерлися спогади про наш минулорічний тріумф з оперетою «Бал в Савойї». Але не менш очікуваним для глядачів був «Циганський барон», адже це одна з улюблених оперет європейської публіки, яка завжди з цікавістю сприймає нові постановки твору. Своїм баченням класичної європейської вистави ми вразили публіку, критиків, експертів – зал аплодував стоячи. Приємно, коли робота, в яку ти вклав душу, подобається такій кількості людей», — розповів режисер-постановник вистави, художній керівник Національної оперети, з. д. м. України Богдан Струтинський.

Київський національний академічний театр оперети яскравою та запальною оперою-буф Ж. Оффенбаха «Звана вечеря з італійцями» відкрив IX Міжнародний театральний фестиваль «Класика сьогодні» (Дніпродзержинськ). Міжнародне журі, до складу якого увійшли провідні театрознавці, режисери та актори, високо оцінило майстерність гри артистів.

За ініціативи Богдана Струтинського вперше в Україні відбулась подія світового значення – Міжнародний музичний фестиваль «O-FEST» 2013, Оперета-Мюзикл-Опера.

Музично-театральний проєкт, заснований Київським національним академічним театром оперети, гармонійно поєднав у собі класичний та «open-air» формат. У основній програмі фестивалю – оперета, мюзикл та опера у виконанні учасників фестивалю, а у багаточисельних виступах гостей фестивалю ще й джаз, фольк, естрадна музика, сучасна поезія, саунд-інсталяції та чимало новацій. У фестивалі взяли участь артисти-вокалісти з України, Росії, Австрії, Франції, Румунії, Литви, Польщі, Хорватії, Казахстану, Азербайджану, Ірану та інших країн. Серед них світові зірки — солістка Віденської опери Лена Белкіна, соліст Маріїнського театру, фіналіст Міжнародного конкурсу «Бі-Бі-Сі» «Співак світу» Андрій Бондаренко, лауреат Першої премії конкурсу ім. Л. Паваротті, Олексій Саяпін та ін.

Організатори фестивалю — Київський національний академічний театр оперети, Бучанська міська рада.

Богдан Струтинський, н. а. України: «Проведення «О-Фесту» в Україні – це своєрідний виклик часу. Об'єднуючи на одній сцені провідні музично-театральні жанри: оперету, мюзикл та оперу у виконанні відомих митців з різних куточків світу, ми зробили одразу декілька рішучих кроків назустріч Європі. Там уже давно за добру традицію – літні театри та музичні фестивалі. В Україні така інтерактивна форма обміну досвідом, талантами й емоціями, беззаперечно, має право на життя. І «О-Фест» тому яскравий доказ».

Безперечно такі творчі здобутки закладу свідчать про інноваційні підходи в роботі репертуарного театру.

Події театральних сезонів змінюють одна одну: Перший Міжнародний мистецький фестиваль опери, оперети і мюзиклу — «O-FEST», започаткований театром, нові прем'єри, зокрема мюзикл Коула Портера «Цілуй мене, Кет!».

Кожного року театр оперети представляє незвичайний, феєричний показ нової вистави. Чарівна музика у виконанні симфонічного оркестру, дивовижні хореографічні рішення, вдумлива, деталізована режисура – ознаки, що стали характерними для постановок театру під керівництвом з. д. м. України Богдана Струтинського.

Прем'єри останніх сезонів були визначними подіями у театральному житті Києва. І глядачі, і театральні критики зрозуміли, що театр оперети пропонує нові форми музичного театру. Знавці театру, театральні критики констатували ускладнення режисерських задач, зростання професійного рівня артистів, і найважливіше — злагодженість, чіткість постановок, створених оркестровою музикою, хором і вокальним співом, хореографією і драматургічними сюжетами. Загалом театр оперети завоював прихильність тим, що любить і вмiє дивувати всіх.

Дні прем'єри мюзиклу «Цілуй мене, Кет!» пройшли у Національній опереті України під гаслом: АНШЛАГ! Оригінальний переклад українською мовою найвідомішого бродвейського мюзиклу легендарного американського композитора Коула Портера «Цілуй мене, Кет!» збирає схвальні рецензії театральних критиків.

Щодо технічних інновацій вони також мають місце в нових прем'єрах репертуарного театру. Спеціально для цього мюзиклу Національна оперета використовує сучасні потужні технічні можливості, додаткові потужні акустичні підсилювачі, 30 нових надчутливих радіомікрофонів, складні декорації-трансформери заввишки 8 метрів — мюзикл неймовірно складний і у сценічному, і у технічному плані. У виставі максимально задіяна просторова трансформація, складні декорації змінюються прямо на очах у глядачів, і останні стають безпосередніми свідками справжнього закулісного життя театру. Декорації та костюми для «Цілуй мене, Кет!» створила відома литовська художниця Вілма Галяцкайте-Дабкієне, яка працювала із кращими режисерами – Рімасом Тумінасом та Еймунтасом Някрошюсом.

Таким чином, у репертуарі закладу – літературні та поетичні вечори, конференції, тренінги, вернісажі, бенефіси, форуми і інші культурні акції. Найближчим часом, після реконструкції нижнього поверху будівлі, планується відкриття ще й другого залу, де передбачається створення оперного клубу, а також камерної оперної сцени.

Колектив Національної оперети України на чолі з Богданом Струтинським щорічно бере участь у Регіональному фестивалі комедії «Золоті оплески Буковини» (Чернівці). Артисти театру показали буковинському глядачеві відомий мюзикл І. Поклада «Таке єврейське щастя» про сміх та сльози, вірність і зраду, лицемірство та відвагу. І все це – з неповторним колоритом славнозвісних одеських двориків. Вистава отримала схвальні відгуки, море овацій та шквал оплесків. Яскравий, динамічний та життєвий мюзикл викликав позитивні емоції, подарував незабутні враження. А народна

артистка України Тамара Тимошко-Горюшко за роль баби Мані отримала головний приз у номінації «Краща головна жіноча роль».

До Міжнародного дня театру Національна оперета України традиційно презентує черговий експеримент, зокрема балет «Кармен-сюїта» на музику Ж. Бізе. Це яскрава, оригінальна трактовка «Кармен», в якій поєднується класика балету, контемпорарі та фламенко. Фінальною родзинкою вистави є те, що Київська Кармен залишається ... живою.

Неабияку увагу оперета приділяє й вихованню естетичного смаку юного глядача. В репертуарі театру музичні казки для дітей: «Білосніжка та семеро гномів» та «Чіполліно» В. Домшинського, «Лампа Аладдіна» С. Бедусенка, «Пригоди бременських музикантів» Г. Гладкова. Останньою прем'єрою для дітей став мюзикл «Острів скарбів» В. Бистрякова, лібрето до якого за мотивами відомого мультфільму спеціально для Національної оперети написали Давид Черкаський та Аркадій Гарцман.

Сьогодні театрально-видовищний заклад культури «Київський національний академічний театр оперети» позиціонує себе як театр широкого профілю, де з успіхом іде класична оперета, сучасні й класичні мюзикли, широко представлені різноманітні концертні програми сміливо втілюються різноманітні творчі експерименти. Це повноцінний, поліфункціональний музичний театр з чітко визначеною стратегією розвитку, який постійно розширює світогляд своєї трупи і її глядачів, засвоюючи найрізноманітніші стилі і напрямки, запрошує артистів з інших театрів і країн, знаходиться у постійному пошуку нових творчих ідей. Адже сучасний конкурентоздатний театр повинен випереджати смаки публіки, сприяти формуванню нових естетичних пріоритетів, знайомлячи глядача із кращими здобутками світового музичного театру. І сьогодні це дозволяє театру презентувати себе на міжнародному рівні, їздити на закордонні гастролі і фестивалі, відчуваючи себе в європейському контексті.

Беручи за мету ідею офіційного слогану театру: «Київський національний академічний театр оперети – КРОК ДО СВЯТА!», творчий колектив намагається дарувати своїм глядачам відчуття справжнього свята.

Метою діяльності театру є розвиток театрального мистецтва, формування та задоволення потреб населення у сценічному мистецтві. Слід звернути увагу на те, що основними видами діяльності театру є:

- створення та показ театральних постановок, інших творів театрального мистецтва на основній сцені (сценах), гастрольях та виїздах, організація фестивалів, конкурсів, оглядів, реалізація квитків на зазначені заходи;

- підготовка театральних постановок, концертів на основі договорів з юридичними та фізичними особами для показу на їх власних або орендованих ними сценічних майданчиках, по телебаченню, для трансляції по радіо, зйомок на кіно-, відео- та інші матеріальні носії за дотримання прав авторів та виконавців ролей (партій) відповідно до законодавства України про авторське право та суміжні права;

- організація інших заходів художньо-творчого характеру, що проводяться власними силами або силами запрошених колективів, запрошеними виконавцями;

- проведення стажувань працівників творчих театральних професій провідними майстрами та діячами театру;

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

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

- надання своїх сценічних майданчиків іншим театрам для проведення гастрольних та виїзних заходів, спільних театральних проєктів та програм;

- підготовка, тиражування та реалізація інформаційно-довідкових та рекламних матеріалів, копій відеоматеріалів та фонограм, пов'язаних з художньо-творчою діяльністю театру, за дотримання прав авторів та



виконавців ролей (партій) відповідно до законодавства України про авторське право та суміжні права;

- прокат та реалізація костюмів, взуття, обладнання, реквізиту, бутафорії, гримерного, пастижерного та іншого приладдя;
- реалізація супутніх товарів та послуг.

Слід зазначити, що діяльність театру відбувається у відповідності до діючого Закону України «Про театри і театральну справу», який регламентує основні засади такої діяльності:

- 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 та 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 театального мистецтва, створений на основі драматургічного, музично-драматургічного або літературного твору, що має єдиний задум та конкретну назву;
- вистава – публічне виконання театальної 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;
- репертуар театру – сукупність творів театального мистецтва, які публічно виконуються в театрі протягом певного періоду [24].

Таким чином, за всіма ознаками театально-видовищний заклад культури «Київський національний академічний театр оперети» є репертуарним театром зі славетною історією та усталеними театральними традиціями.

Керівництво театру виконує притаманні цій діяльності функції планування, організації, мотивації, контролю і регулювання [53, с. 43]. 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», що потребує ясних тлумачень. Завданням менеджменту як професійної управлінської діяльності є забезпечення перспективної постановки та ефективного досягнення цілей розвитку та відповідних змін у суб'єкті господарювання. Таким чином, управлінська діяльність в сучасних ринкових умовах повинна використовувати в певних співвідношеннях як адміністрування, так і менеджмент [53, с. 45].

Саме тому, управління сучасним театром в якості однієї із генеральних ідей повинне використовувати модель життєвого циклу організації (наприклад, ту, що запропонована Іцхаком Адізесом [2]). Ця модель є

умогоглядним представленням подій, що спостерігаються у будь-якій господарській справі. 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.

З огляду на вищевикладене, можна розглядати наступний варіант теоретичних та практичних підходів щодо управління сучасним репертуарним театром:

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

2. Доцільно залучити всі найсучасніші надбання теорії та практики виявлення природи та управління процесами організаційних змін, що забезпечують довготривалу та ефективну життєдіяльність репертуарного театру.

3. Організація та практична реалізація багатьох організаційних змін може відбуватися на платформі проєктного 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 та ефективного управління театром, у керманічів необхідно сформулювати компетенції в сфері якості управління.

Дослідження сутності менеджменту ніяким чином не може обминати той факт, що менеджмент є однією з детермінант життєдіяльності театру. Останній, як вище 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 в якості базису парадигми (певної системи наукових досягнень, на основі котрих ведуться дослідження, відбувається розуміння і подальше вивчення проблематики) сучасного менеджменту [53, с. 46].

Також на основі праць І. Адізеса спробуємо відобразити компетентність керівника/управлінця соціально-культурної діяльності, наведену в Додаток В [1, с. 25-33].

Професійна управлінська культура менеджера соціально-культурної діяльності формується на основі варіативної поєднання двох видів знання:

- операційного знання, яке звернене на виконання конкретних дій та визначає професійний кругозір менеджера;

- метазнання, пов'язані з механізмами та інструментами управлінської діяльності, її структурою, швидкою професійною адаптацією, продуктивністю реалізації здібностей.

Спираючись на дослідження Серікова А. В. та Коваль І. М. можемо констатувати, що опрацювання принципів можливостей ефективного управління обов'язково має виділяти маркетингову складову в інноваційному управлінні сучасним театром. Це призводить до формулювання наступних висновків, а саме:

- в актуальному план-менеджменті є всі підстави для використання успішно відпрацьованого в інших сферах маркетинг менеджменту;
- застосування такої управлінської технології може продукувати максимальну результативність в діяльності репертуарного театру за рахунок націленості на задоволення всіх груп стейкхолдерів;
- серед важливих цілей маркетингового управління театром повинні стати брендінг та іміджмейкерство;
- найважливішим напрямком розвитку маркетинг менеджменту у театрі має всі підстави стати нейромаркетинг;

- економіко-математична модель ціноутворення на театральні послуги, що була запропонована в межах дослідження маркетинг менеджменту, має всі підстави успішно використовуватися для обґрунтування річного грошового забезпечення театру [51, с.187-189].

### **Висновок до першого розділу.**

Проаналізувавши теоретичні принципи та підходи, ми дійшли наступних висновків.

Менеджмент – наука, мистецтво, засноване на умінні домагатися поставленої мети, використовуючи працю, мотиви поведінки, талант та інтелект різних людей. Інакше кажучи, менеджмент – це людські можливості, з допомогою яких керівники використовують ресурси задля досягнення стратегічних і тактичних цілей організації.

Соціокультурна діяльність, як і всі інші види людської діяльності, не може успішно розвиватися як без професійного та компетентного управління, так і без регулювання, що має позитивний характер суспільства.

Сучасний артменеджмент є системою цілей, принципів, функцій та технологій у соціально-культурній діяльності, що забезпечує розробку та реалізацію комплексу заходів тактичного та стратегічного характеру відповідно до філософії та місії установ культури та мистецтва.

Розробка та впровадження механізмів соціокультурного менеджменту можуть бути успішними при використанні одночасно загальної теорії управління та теорії соціокультурної діяльності. Зіставлення загальних управлінських вимог із соціокультурним процесом виявляє коло невирішених соціокультурних проблем, вирішення яких важливе саме по собі та необхідне для результативного управління соціокультурною сферою.

Складнощі викликані малорозробленою законодавчою базою, відсутністю чітких правових механізмів господарської та фінансової діяльності у соціокультурній сфері, наявністю обмежувачів та стримувань, що

перешкоджають повному прояву її ще не використаного потенціалу, кризовим станом суспільства.

З огляду на вищевикладене, можна розглядати наступний варіант теоретичних та практичних підходів щодо управління сучасним репертуарним театром:

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

2. Доцільно залучити всі найсучасніші надбання теорії та практики виявлення природи та управління процесами організаційних змін, що забезпечують довготривалу та ефективну життєдіяльність репертуарного театру.

3. Організація та практична реалізація багатьох організаційних змін може відбуватися на платформі проєктного 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 та ефективного управління театром, у керманів необхідно сформувати компетенції в сфері якості управління.

## РОЗДІЛ II. ІННОВАЦІЇ В ТЕАТРАЛЬНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

### 2.1. Обґрунтування впровадження інноваційних підходів в театральному менеджменті

У сучасній ринковій економіці найважливішою, а найчастіше визначальною рисою конкурентоспроможності, складовою економічного управління діяльністю підприємства (фірми) є інноваційний менеджмент. Впровадження чогось нового у бізнес-процеси вважається діяльністю з високим ризиком: інновація може підвищити дохід, а може призвести до збитків. Тому для підвищення ефективності процесів варто використати так званий інноваційний менеджмент – набір правил, технік та методів, які допомагають сформувати у компанії щось унікальне.

Сучасний менеджмент формується в умовах появи нових парадигм суспільно-економічного розвитку, нових управлінських технологій, покликаних дати відповідь на виклики сьогодення. У зв'язку з цим з'являються багато наукових досліджень, які, власне, і відображають назрілі тенденції, зумовлені стратегічними викликами ХХІ століття суспільству та економіці України [17; 15; 54]. Становлення економіки знань, інтелектуалізація суспільства стають важливими чинниками формування підходів сучасного соціокультурного менеджменту і предметом досліджень вітчизняних науковців [11, 13; 20, 44, 49]. Ґрунтовною працею дослідження сучасного менеджменту стала монографія Ф. І. Хміля, в якій автор через призму історії виникнення та розвитку управління висвітлює методологічні засади складових менеджменту та проблеми становлення практики менеджменту в Україні [59, с. 27-41]. Назрілі проблеми та розвиток сучасного інноваційного менеджменту в Україні під впливом факторів глобалізації та ІТ-технологій розглядаються у наукових публікаціях [11; 51; 57].

З поняттям «інновація» пов'язані такі терміни, як «відкриття», «винахід», «новація», «нововведення» [40, с. 13]. Інноваційний процес має чітку орієнтацію на фінішний результат прикладного характеру, який здатний забезпечити конкретний технічний і соціально-економічний ефект. В Додатку Г наведено загальну схему інноваційного процесу [39, с. 59–60].

Інноваційний менеджмент – це сукупність методів та форм управління інноваційним процесом, а також зайнятими цією діяльністю організаційними структурами та їх персоналом. Інноваційний менеджмент виник на підґрунті досягнень різних наук (управління, економіки, психології, педагогіки, соціології), які сформували теорії та нагромадили позитивний досвід про творчу активність особистості, здобутки науково-технічного прогресу, методи удосконалення [35, с. 311]. Як і для будь-якої іншої області менеджменту, для інноваційного менеджменту необхідно вміти чітко поставити мету та вибрати стратегію. Інноваційний менеджмент включає такі стадії:

- планування (складання плану реалізації мети та стратегії);
- визначення умов та організація (виявлення потреби в ресурсах для реалізації фаз інноваційного процесу, постановка завдань перед співробітниками, організація роботи);
- виконання (проведення досліджень, здійснення розробок, реалізація плану);
- керівництво (контроль та аналіз, коригування дій, накопичення досвіду, оцінка ефективності застосування інновацій – проєктів, управлінських рішень тощо).

Інноваційний менеджмент заснований на ухваленні грамотних управлінських рішень. Якість прийнятого рішення залежить від використовуваних наукових підходів, методів моделювання, рівня автоматизації управління, мотивації прийнятих рішень.



З урахуванням системи завдань, які стоять перед інноваційним менеджментом, на рівні фірми (компанії) визначаються його функції, основними з яких є:

1. Дослідження зовнішнього інноваційного середовища, прогнозування розвитку науки та техніки. У процесі реалізації цієї функції досліджується правове поле інноваційної діяльності (загалом та у розрізі окремих видів нововведень); аналізується поточна кон'юнктура відповідного ринку, її визначальні фактори, в подальшому складається прогноз.

2. Розробка стратегії інноваційної діяльності має на увазі формування системи цілей інноваційної діяльності, виходячи із загальної стратегії компанії та прогнозу кон'юнктури ринку. Крім того, визначаються пріоритетні завдання, які вирішуються у найближчий період. Сюди необхідно віднести прогнозування потреби у ресурсах всіх видів реалізації інноваційної діяльності.

3. Пошук та відбір інноваційних проєктів. У процесі реалізації цієї функції вивчається поточна пропозиція на інноваційному ринку, відбираються найбільш відповідні загальній стратегії фірми, проводиться їх експертиза, розраховується ефективність, на основі якої ранжуються варіанти, що розглядаються.

4. Формування портфеля інновацій.

5. Поточне планування та оперативне управління реалізацією окремих інноваційних програм та проєктів передбачає розробку системи планів, серед яких значне місце відводиться календарним планам та бюджетам окремих проєктів.

6. Організація моніторингу реалізації окремих інноваційних програм та проєктів відбувається за допомогою системи показників та виявлення причин їх відхилень від нормальної величини.

7. Підготовка рішень про вихід з неефективних інноваційних програм (проектів) базується на аналізі зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей компанії (фірми).

Таким чином, виходячи з вищезазначеного, основними цілями інноваційного менеджменту слід уважати: 1) забезпечення довгострокового функціонування інноваційного процесу на основі ефективної організації всіх його складових елементів і систем; 2) створення конкурентоспроможної інноваційної продукції технологій найбільш ефективним і оптимальним шляхом. Додаток Г [3, 11-12 с.].

Опираючись на представлену вище схему роботи інноваційного процесу та структури функціональних характеристик, можемо сказати, що на наш погляд, інновація – це своєчасні, оперативні, правильні відповіді та ефективні рішення на виклики часу, потреби суспільства, запити та очікування групи чи окремих клієнтів сфери культури, а також кроки, необхідні для вдосконалення діяльності працівників сфери культури, нові вдалі організаційно-управлінські заходи щодо покращення технологічної та корпоративної культури установи (організації).

Проте на шляху до впровадження та реалізації інноваційного менеджменту в роботі театру є низка перешкод, які в процесі управлінської діяльності мають усуватися. Зараз в Україні можемо спостерігати не стабільну політичну та економічну ситуації, не достатня урегульованість зв'язків у суспільстві лиши посприяли пасивності у створенні нового культурного продукту.

Однією із головних проблем сьогодні є фінансування театрів, через те що, в умовах сьогодення держава не може в повній мірі виконувати свої обов'язки та реалізовувати бюджетну підтримку закладам культури, тому вони фінансуються за залишковим принципом. Сюди ж додаємо недосконалість законодавчої бази, низьку рентабельність роботи, вочевидь, театри повинні виживати в сучасних умовах.

Тому, сьогодні потрібен пошук нових підходів до управління, які можуть призвести до радикальних змін у практиці бізнесу компанії. Особливо важливо реалізувати інтеграцію стратегічних інновацій, інновацій у менеджменті з технологічними інноваціями, що дозволяє компаніям можливість отримувати та утримувати конкурентні переваги. Причому успіх часто досягається завдяки так званим паралельним інноваціям: у технологіях, продуктах/послугах, управлінських процесах, бізнес-моделях. Досягнення в чомусь одному підштовхують до удосконалень в іншому, що, у свою чергу, стимулює внесення змін до третього. Як правило, технологічні зміни підживлюють продуктові інновації, а також інновації в галузі управління та бізнес-моделей.

Особливості підходів інноваційного менеджменту у сфері культури наочно проявляються у створенні відповідних спеціалізованих структур незвичайного формату, де тісно переплітається діяльність представників різних культурних ланцюжків. Дані аргументи дозволяють сформулювати поняття «інноваційна політика у сфері культури», що полягає в комплексі актуальних заходів, що вживаються різними соціокультурними інститутами (самостійними або ланцюжковими) з розробки, впровадження, підтримки організаційно-управлінських, сервісних, матеріально-технічних, фінансових, інтелект та внутрішньому галузевому середовищі. Універсальність наведених інновацій незаперечна, вони розраховані на різну аудиторію – людей різного віку, інтересів, смаків, захоплень, спроможності.

Саме тому, доцільно організувати професійний консалтинг для фахівців сфери культури, які займаються підготовкою та проведенням різних видів заходів (у тому числі корпоративних), із вигідним обміном ноу-хау. Соціум та різноманітні форми соціально-культурної діяльності є основним фундаментом, який поєднує гігантську різнорідну культурну індустрію. Завдяки інноваціям, у недалекому майбутньому високорозвинена культурна

інфраструктура буде настільки досконалою і технічно наближеною, що багато хто віддасть перевагу відпочинку вдома.

## **2.2. Інновації в театральному менеджменті як реакція на соціокультурні запити сучасності**

В умовах переходу економіки до інноваційного типу розвитку значна роль у формуванні людського капіталу приділяється сфері культури. Шлях до інновацій лежить через підвищення інтелектуального рівня людей, що можливо у культурному середовищі, яке дозволяє усвідомити цілі та орієнтири розвитку суспільства. Державна політика в сфері культури спрямована на розвиток та реалізацію культурного та духовного потенціалу кожної особистості окремо та суспільства загалом. У міру розвитку особистості зростають потреби у її культурно-творчому самовираженні, освоєнні накопичених суспільством культурних та духовних цінностей. Необхідність задоволення цих потреб вимагає адекватного розвитку сфери культури загалом та її окремих галузей. Втім, на думку Є. Нищука, із здобуттям незалежності Україна зіткнулась з величезними труднощами та проблемами в культурній політиці. Країна опинилась в ціннісній дезорієнтації суспільства, яке до сьогодні має переважно радянську інституційну інфраструктуру, корупцію, що отрує суспільство, та нестабільні економічні умови, а погіршення ситуації відбувається завдяки наявних етнічних, лінгвістичних, територіальних та демографічних проблем, зокрема відсутності єдиного культурного простору із рівним доступом до мистецьких надбань та культурних послуг [41].

Як наслідок, сучасна вітчизняна реальність, на думку О. Копієвської, характеризується рядом проблемних питань, які спричинили певне зниження споживчої вартості вітчизняних культурних товарів і послуг [30].

Існування та розвиток мистецтва в будь-якій державі, що претендує на провідні позиції в сучасному світі, визначає необхідність включення його в загальносвітовий контекст і особливе становище там займає театральне мистецтво. Оскільки, діяльність театральних закладів відбувається під наглядом/патронатом держави – це означає, що обидві сторони цієї взаємодії мають керуватися домовленостями, що мають під собою нормативно-правове підґрунтя.

Сучасні інтеграційні процеси, входження в систему міжнародних економічних, політичних і культурних зв'язків, соціально-економічний розвиток України в умовах глобалізації, постійне збільшення тривалості та соціальної важливості вільного часу посилює зростання значення менеджменту соціокультурної діяльності, що є процесом залучення людини до культури й активного її включення в цей процес, який здійснюється суспільством і його соціальними інститутами [52].

Перше, що варто розглянути Закон України «Про театри і театральну справу» [24], який у повній мірі урегулює суспільні відносини в театральній сфері, які можуть виникати через створення, публічне виконанням та публічний показ театральних постановок. Також закон окреслює правовий статус театрів, можливі 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 та збагачення духовного потенціалу українського народу.

Необхідно підкреслити, що сучасні українські театри працюють в ринкових умовах господарювання, про що не йдеться у Законі [24] і що часом ускладнюється існуючою законодавчо-нормативною базою. Тому напрошується висновок, що Закон [24] носить рамковий характер і потребує подальшого удосконалення [51].

Проте діяльність театрів, як і будь-яких інших закладів культури, значною мірою залежить від центрального органу виконавчої влади (Кабміну

України), що забезпечує формування державної політики у сферах культури та мистецтв, а також обмежується рядом законів, нормативних актів тощо [14, 25, 29, 43].

Так, сучасний український театр здійснює свою творчу, фінансову, гастрольну діяльність відповідно до Конституції України, Законів України, постанов Кабінету Міністрів України, наказів Міністерства культури та інформаційної політики України, рішень обласної ради, розпоряджень голови обласної ради, розпоряджень голови обласної державної адміністрації, наказів Управління, колективного договору, правил внутрішнього трудового розпорядку, галузевих угод, Положення про преміювання працівників театру, Положення про порядок тарифікації артистичного та інших нормативно-правових актів та Статуту театру.

А провідна роль у цьому переліку відводиться Закону України «Про театри і театральну справу». В останні роки більшість українських театрів знаходиться у стані занепаду. Цілком очевидно, що цю кризову ситуацію необхідно долати усіма можливими шляхами, і цивільно-правове регулювання може і повинно відігравати у цій справі не останню роль [51, с. 2-6].

Сьогодні актуальність державного управління соціокультурною сферою може бути виявлена в оптимальному поєднанні традиційних та інноваційних підходів у розвитку культури, які відображаються через: орієнтації на нове з урахуванням традиції; використання традиції як передумови модернізації; світської організації соціокультурного життя, яка не виключає значущості релігії та міфології у духовній сфері; значення виділеної персональної і, водночас, використання наявних форм колективності; поєднанні світоглядних та інструментальних цінностей; поєднанні психологічних характеристик людини традиційного та сучасного суспільства; ефективне використання науки при здійсненні традиційних ціннісних соціокультурних орієнтацій людини [1, с. 323-329]. У сучасному суспільстві йде активний процес акультурації – соціокультурних змін, взаємодії традиційної та сучасної

культури як результату суспільно-економічних перетворень, модернізації суспільства, який і є основою соціально-культурного розвитку країни.

Соціокультурна діяльність піддається управлінню та регулюванню, у ролі яких виступають державні, регіональні (суб'єкти держави) та районні органи управління культурою, забезпечуючи реалізацію культурної політики країни. Разом із тим, соціокультурна діяльність є особливим видом діяльності, суть якої визначається людським чинником, міжособистісними комунікаціями, характером взаємодії як суб'єктів соціокультурних відносин.

Усі функції менеджменту та функції планування тісно пов'язані тією чи іншою метою, яку ставить перед собою кожна соціокультурна установа чи організація. Саме у плануванні закладено всі основні функції управління. Тому планування є складним та неоднозначним процесом, який передбачає певний рівень знань, умінь і навичок.

Часи змінилися, і театр змінився разом із ними. Імерсивний театр, документальний театр, сайт-специфічний театр чи вербатим потребують нових форм управління. У старому доброму конвенційному театрі все було дуже просто: художник транслює свою волю директорові, а той підлеглим — управлінцям різного рівня. І в більшості театрів нашої країни, особливо державних, побудованих за колишніми принципами управління, ситуація не змінилася. Але в незалежних організаціях, новостворених колективах державного підпорядкування, що створюються під конкретний фестиваль чи проєкт комерційних та некомерційних структур, намагаються впроваджувати інші — нові — схеми. Більшість з них виявляється нежиттєздатними, але ті, що запозичені з бізнесу (не забуватимемо, що все у світі влаштовано за одними і тими ж законами), часом цілком застосовні і в театральній практиці.

Найпоширенішою формою нового театрального управління стала горизонтальна копродукція. Раніше уявити, що різні (часто ворогуючі) театри виступлять єдиним фронтом і випустять спільну виставу, було практично неможливо. Але сьогодні, в епоху розвитку горизонтальних зв'язків, коли

взаємодія на різних рівнях виявляється ефективнішою та цікавішою від замкнутого життя у своєму кутку, все частіше виникають ідеї спільних проєктів. Як синтетичне мистецтво, театр за визначенням прагне горизонтальних зв'язків та співтворчості. Жорстка вертикальна структура була нав'язана йому ззовні самим суспільством, побудованим за ієрархічним принципом. Театральні будівлі з їхніми ярусами, балконами та ложами просто дзеркалили взаємовідносини різних соціальних груп. Вже на початку ХХ століття з'явилася тенденція до спрощення театральної архітектури, й італійська сцена-коробка перестала бути фетишем. Але ця демократизація театального простору стала новою ієрархією — тотальним підпорядкуванням вистави волі режисера. У якийсь момент він перестав бути деміургом і став своєрідним диктатором, що вимагає точного втілення рештою учасників процесу власного задуму.

Копродукція – стала ідеальною формою горизонтального театру. За визначенням копродукція – це коли сторони справді не можуть обійтися одна без одної та їхній внесок у спільну справу однаково важливий. Продюсувати копродукції, звісно, складніше, ніж звичайні спектаклі. Тут більше учасників та, відповідно, з великою кількістю людей необхідно домовитись ще на старті. Якщо звичайний театральний проєкт – це годинник розмов та кілобайти файлів, то копродукція – це дзвінки нон-стоп, онлайн-таблиці та технічні райдери, мегабайти інформації на жорсткому диску. Тут продюсеру потрібний і фахівець з маркетингу, і хороший піарник, і smm-менеджер.

Інше нове явище сучасного театального менеджменту, яке маскується під копродукцію, але є в якомусь сенсі її повною протилежністю, – франшиза. Це слово прийшло зі страхового бізнесу, де воно означає суму, що отримується при реалізації страхового випадку. У світі високих технологій та нових медіа це авторські права на вигаданих персонажів, а в американських спортивних лігах друга назва команди. Але в бізнесі франшиза – всього лише комплекс благ, що дає право користуватися конкретним брендом, технологіями або



бізнес-моделлю і переданий на певних умовах франчайзі (стороні, що отримує). Тобто прокат чужого спектаклю чи використання чужого сценарію автоматично стає франшизою. Під чужим мається на увазі щось, зроблене без особистої творчої участі [22, с. 156-161].

Однак у театрі дещо складніше. Звичайно, тут є авторські права, що суворо охороняються, і авторський задум, але на відміну від літератури або музики, де текст (або партитура) ретельно все фіксують, на сцені багато що будується на імпровізації та вільному поводженні з матеріалом. Таким чином, запротоколювати те, що можна передати комусь як ідею, буває непросто. В результаті нерідко виникають розбіжності при перенесенні твору з одного простору чи контексту до іншого. Цим і небезпечна франшиза: змінити до невпізнання початковий задум нескладно, зберегти його цілістю та недоторканністю – непросте завдання.

### **2.3. Сучасні прийоми інноваційного менеджменту та ефективність їх застосування в театральній сфері**

Сьогодні на ринку театральних-видовищних послуг спостерігається серйозна конкуренція, щорічно збільшується кількість різноманітних сучасних театральних проєктів (інклюзивні вистави, імерсивні шоу тощо). У цих умовах все частіше конкурентна перевага театральних проєктів визначається вмінням зайняти певні позиції в інформаційному суспільному просторі. Саме інформаційний аспект набуває чи не виняткового значення, оскільки без застосування цього ресурсу неможливо реалізувати жоден театральний проєкт, навіть із найталановитішими артистами.

Однак досягнення лідируючих позицій у театральній-видовищній сегменті можливо лише за рахунок здійснення виграшної діяльності щодо конкурентів, що здійснюється на основі застосування комплексних

маркетингових дій, націлених на вивчення, передбачення, формування, стимулювання та задоволення глядацького попиту.

З 2018 року в Києві проводиться форум «Інновації в театральновидовищних закладах культури» [58], який об'єднав собою різних спеціалістів, які прагнуть застосовувати технологічні інновації в театральні справи. В роботі форуму щорічно приймають участь: художники-постановники, режисери, фахівці з менеджменту та маркетингу театрів, звукорежисери, світлотехніки та багато інших. Такі івенти є досить важливими для реалізації сучасних інноваційних підходів у роботі театрів, адже на них обговорюють можливі комплексні рішення низки питань технологічного оснащення сцени театрів України. Також актуальні тенденції та інноваційні підходи до менеджменту видовищно-театральних установ. Завдяки цьому, керівники театрів мають можливість проаналізувати представлені моделі процесів модернізації технологічного оснащення та інноваційного управління у своїх закладах. Виходячи з вимог споживачів театральновидовищних послуг та ринків збуту, кожне таке підприємство рівень якості свого «продукту» та сучасні вимоги до дигіталізації підходів менеджменту.

Аналізуючи чинники довкілля та свої внутрішні можливості, вище керівництво підприємства приймає стратегічні рішення, тобто визначає довгострокові цілі, розробляє стратегію та політику. Потім проводяться заходи щодо організації робіт, підбору, підготовки та мотивації персоналу. Виходячи зі стратегії та політики, з урахуванням вимог ринку та замовників, здійснюється планування виробництва. Далі проводиться підготовка виробництва, здійснюється безпосереднє управління виробництвом та проводиться контроль виробництва та якості продукції. Отримана за результатами контролю інформація аналізується та порівнюється з інформацією про науково-технічний прогрес (НТП), а також з інформацією з ринків збуту, від замовників та конкурентів. За результатами порівняльного

аналізу розробляються заходи та приймаються необхідні рішення керівництвом підприємства.

Після цього впроваджується заходи для реалізації прийнятих рішень. Як правило, оперативні рішення, що приймаються керівництвом, спрямовуються на усунення та попередження відхилень від технології та необхідних характеристик продукції при управлінні виробництвом, а також на покращення продукції та виробничого процесу. Але крім цього вживані заходи можуть бути спрямовані на коригування раніше прийнятих оперативних планів, а також на сферу відповідальності вищого керівництва, наприклад, на зміну організації робіт, на підвищення кваліфікації та мотивації персоналу, а також на вибір кваліфікованих постачальників матеріалів та комплектуючих виробів.

Сучасна модель менеджменту соціокультурної діяльності у світі повинна характеризуватися системою визначених принципів. На наш погляд, важливою тут буде думка науковця В. Васенка, який зазначав що сучасна модель менеджменту соціокультурної діяльності у світі повинна характеризуватися системою визначених принципів: історичного розвитку, узагальнення, конкретизації понятійного апарату менеджменту та їх сучасного формулювання [11, с. 102-103].

Сьогодні приступаючи до спроб проаналізувати підходи до визначення концепцій інноваційного соціокультурного менеджменту, варто згадати дослідників М. Баб'як [7], О. Богашко [8], І. Вербіцька [12], В. Губенко [16], Л. Лазаренко [34], А. Сікалюк, Н. Чухраєва, які у своїх працях доводять потребу виникнення нових функціональних складових системи менеджменту. Проте, не зважаючи на великий доробок наукових праць, сьогодні все ще недостатньо висвітлена проблема впровадження підходів інноваційного менеджменту та їх впливу на механізми управління закладом культури в сучасному світі.

Саме від ступеня впровадження та реалізації маркетингової стратегії підвищується рівень сприйняття цільовою аудиторією театрального проєкту та результативність його просування. Одним із найважливіших елементів маркетингового комплексу є промоушен – комунікативний інструмент, за допомогою якого споживачеві передається офіційне повідомлення та формується уявлення про театральний проєкт.

На сьогоднішній день найбільш ефективною технологією просування театральних проєктів можна назвати Social Media Marketing (SMM) – комплекс заходів щодо просування проєктів у соціальних мережах (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube).

Основним механізмом SMM є спілкування на актуальні користувачеві теми та поширення контенту, що містить промоприв'язку та має цінність для споживача. SMM важливий ще й тим, що використовує та розвиває методи звичного театру «сарафанного радіо», при якому рекомендація, відгук або думка друга в переважній більшості випадків мають основний вплив на прийняття рішення відвідати постановку. Користувачі соціальних мереж – потенційні глядачі, тому від того, як докладно викладена інформація про театральний проєкт, які відгуки глядачів представлені, а також від рівня відео- та аудіоматеріалів залежить його затребуваність.

Отже, технології SMM можна визначити як потужний інструмент просування театральних проєктів, що набуває особливого значення та потребує глибокого наукового опрацювання. Театральний проєкт – це інноваційний творчий продукт, володіє унікальною естетичною цінністю та художньою цілісністю, орієнтований певний глядацький сегмент.

У сучасному культурному просторі з'являються та набирають популярність такі нові формати театральних проєктів, як: імерсивний театр (UZANVATI), інтерактивний театр (Мізантроп), сайт-специфік вистави («Hooligan» театру ДАХ), 3-D тури театрами («Оперні театри України»), аудіовистави (радіотеатр від UA: Радіо Культура), театральні онлайн

фестивалі (Міжнародний театральний фестиваль «І люди, і ляльки», «Акація Фест»), онлайн-школи з театральних дисциплін («Дикий театр», театр-студія «11») тощо.

Затребуваність перелічених вище театральних проєктів багато в чому обумовлена продуманою стратегією SMM, що представляє собою повноцінний комплекс робіт, що проводяться в соціальних мережах для просування послуг та збільшення глядацької аудиторії.

Ще одним критерієм успіху у просуванні театрального проєкту є вибір інтернет-майданчика для комунікації з потенційними глядачами. Сьогодні найпопулярнішими інтернет-майданчиками в Україні є Facebook (майже 15,6 мільйонів) та Instagram (13,2 мільйони користувачів) [27], на яких маркетологами використовуються такі методи, як:

- а) робота з лідерами думки (блогерами);
- б) організація конкурсів (наприклад, конкурс на сторінці імерсивного шоу, умовами якого було завантажити макет маски, придумати новий дизайн цього макета, зробити репост запису з умовами конкурсу на Facebook і надіслати особисті повідомлення свій варіант дизайну);
- в) таргетована реклама (текстово-графічні оголошення у соціальних мережах бачать лише ті користувачі, які відповідають певним критеріям),
- г) масфолловінг (виконання масової підписки на цільові профілі з облікового запису) і маслайкінг (масові лайки контенту цільових користувачів);
- д) використання хештегів та геолокацій, історії в Instagram.

У сучасному українському суспільстві рух «особливих» театрів динамічно розвивається. Пошук свого неповторного стилю, а також свого глядача є невід’ємною частиною загального культурного процесу.

Інклюзивні театральні проєкти з’явилися в Україні порівняно недавно як різновид соціального театру. Філософія інклюзії спирається на соціокультурну модель відносин індивіда та суспільства, в основі якої визнання та повага

різноманіття особливостей різних людей. Сутність «особливого» інклюзивного театру у тому, що у рамках театрального простору людина з особливостями розвитку чи фізичних характеристик має «творчий майданчик», не лише для того, аби взаємодіяти з іншими людьми з обмеженими можливостями, а й із професійними акторами. Таким чином, у здорової людини з'являється можливість сформувати здатність до реальної інклюзії.

Сьогодні інклюзивні театральні проєкти – особливий формат сценічного мистецтва, що набирає популярності. Інклюзивні театральні проєкти – це не лише ресурс привернення уваги суспільства до проблем людей з обмеженими можливостями здоров'я, а й нова віха у розвитку сучасного театрального мистецтва.

При цьому головною проблемою «особливих» соціальних театрів є те, що масовий глядач не завжди готовий до сприйняття такої творчості, тому необхідно приділяти особливу увагу процесу «просування» філософії інклюзії за допомогою інформаційних каналів. Вирішенню даної проблеми сприяють різні маркетингові інструменти, зокрема PR-технології, спрямовані на створення сприятливого та доброзичливого соціального середовища для інклюзивного театрального мистецтва.

Найбільш актуальними формами інклюзивного театрального мистецтва є фестивалі інклюзивної творчості та інклюзивні театральні проєкти. Серед них слід виділити інклюзивний театральний проєкт «Більше, ніж гра» IV Освітнього фестивалю «Арсенал Ідей», міжнародний інклюзивний театральний фестиваль «Шлях» представлений у Львові, інклюзивний театр «Звичайна роль – особливий актор» та багато іншого.

Незважаючи на те, як стрімко розвивається інклюзивне театральне мистецтво, слід зазначити, що інформацією про актуальні проєкти володіють лише люди, залучені до цього виду діяльності. Така ситуація багато в чому

пояснюється відсутністю єдиної концепції просування, зокрема PR-технологій.

PR-технології – ефективний інструмент просування театральних інклюзивних проєктів, що дозволяє популяризувати інклюзивну творчість та керувати репутацією «особливих театрів», долаючи інформаційний бар'єр між тим, як театр позиціонує себе та як його бачить цільова аудиторія.

Нами було проведено інформаційним зріз, націлений на виявлення ефективних PR-технологій, що застосовуються у просуванні інклюзивних театральних проєктів, у ході якого було визначено найпопулярніші: таргетування; створення власного контенту; співпраця із засобами масової інформації; робота з PR-текстами; SMM та застосування реферального маркетингу (який використовується в соціальних мережах за принципом «сарафанного радіо» і вважається найважче прогнозованим у сфері PR-технологій, але водночас і найефективнішим).

Також, ґрунтуючись на експертних оцінках стратегії просування, нами було визначено напрями, що дають змогу розробити успішну PR-кампанію. Насамперед необхідно щорічно проводити маркетингове дослідження, спрямоване на виявлення ступеня ефективності застосовуваних PR-технологій у просуванні інклюзивних театральних проєктів.

Наступний крок – формулювання унікальної ідеї інклюзивного театального проєкту, в рамках якої визначається головна особливість, що відрізняє його від конкурентних проєктів.

При розробці сайту необхідно приділяти увагу дизайнерському рішенню, графічному оформленню, брендваному обліковому запису та контенту, оскільки категорії контенту можуть бути різними залежно від завдань PR-кампанії: комерційні, освітні, користувальницькі, новинні.

При просуванні проєкту в соціальних мережах також слід враховувати показники SMM-активності цільової аудиторії та актуальність інформаційних інтернет-платформ.

При проведенні PR-кампанії інклюзивних театральних проєктів особлива роль має відводитись управлінню репутацією в соціальних мережах, що включає роботу з відгуками глядачів.

Розробка кейс-сторі – інформаційного матеріалу про сприятливий досвід кампанії та її соціально значущих проєктів – ще один крок до успішного просування інклюзивної творчості.

Узагальнюючи вищесказане, можна дійти висновку, що комплекс технологій PR (у контексті розглянутої проблеми) сприяє залученню нової цільової аудиторії, популяризації інклюзивного театального мистецтва та спрямований на створення та підтримку сприятливого іміджу «особливого театру»; рекламу інклюзивних театральних проєктів; створення бренду театру; а також просування особливого виду театальної творчості.

Ще одним прийомом інноваційного менеджменту в театральній діяльності є брендинг. Брендинг – це маркетинговий інструмент, що дозволяє витримувати конкуренцію у сфері театально-видовищних послуг. У його завдання входить як розробка візуального образу, так і обґрунтування концепції позиціонування на ринку, і навіть управління процесом розвитку театальної послуги. Для того, щоб зробити бренд потужнішим, брендинг – ефективним, а бізнес успішним, необхідно ретельно вивчати особливості споживачів, розробляти більш чітку та актуальну ідентичність бренду.

Брендинг як метод позиціонування театральних проєктів у конкурентному середовищі дозволяє постійно утримувати цільову аудиторію, і навіть сприяти залученню потенційних глядачів.

Доцільність брендингу полягає в тому, що він дозволяє:

- а) ідентифікувати послугу;
- б) юридично захистити її унікальність;
- в) сформуванати довірливе ставлення споживачів.

Звернемося до генези поняття. Бренд – комплекс уявлень, асоціацій, емоцій, ціннісних показників про продукт чи послугі у свідомості споживача.



Також бренд можна назвати обіцянкою виробника споживачеві, ім'ям компанії, знаком, символом чи дизайном, або ж їх комбінацією, призначеною для ідентифікації товарів чи послуг одного продавця чи групи продавців та забезпечення можливості відрізнити їх від продуктів конкуруючих фірм.

Важливу роль у розробці бренду приділяється айдентиці, яка покликана підвищити його впізнаваність та створити враження цілісності, включаючи все, що відноситься до візуальних комунікацій бренду. При цьому модель ефективної побудови бренду вибудовується згідно з наступною схемою:  $BCP = P \times D \times AV$ , де  $BCP$  – ефективна пропозиція цінності брендом (brand customer proposition);  $P$  – ефективний (корисний, цікавий) покупцю продукт (product);  $D$  – зрозуміла споживачеві диференціація (сутність відмінностей) товару від товару інших підприємств (differentiation);  $AV$  – додаткова цінність, що виникає за рахунок появи у покупця впевненості у функціональних (раціональних) чи емоційних перевагах бренду (added value).

Для кращого розуміння ефективності застосування підходу брендингу в менеджменті театральних установ, перейдемо до детальної характеристики етапів брендингу.

Перший етап – заповнення брифа (резюме бренду) – опитувальника, який включає в себе цілі та завдання бізнесу, а також огляд ринку та цільової аудиторії.

Другий етап – дослідження ринку, що є комплексом послідовних дій зі збору інформації про конкурентів і споживачів (маркетингове дослідження, що фокусує увагу на перевагах споживачів, вивчення конкурентного середовища). При цьому ключовими інформаційними показниками є: конкурентне середовище, дослідження патернів поведінки споживачів, цінові очікування, визначення чи уточнення цільової аудиторії, обсяг ринку, інвестиції, маркетинг, канали продажу, відгуки та кейворди.

Третій етап – дослідження патернів поведінки споживачів з урахуванням наступних принципів: споживач незалежний, мотивація та поведінка

споживача вивчаються фахівцями, поведінка споживачів піддається впливу, споживча поведінка соціально законна. На активність споживачів впливають такі фактори, як фактори культурного рівня (культура, субкультура, соціальний стан); соціального порядку (референтні групи, сім'я, ролі та статуси); особистого порядку (вік та етап життєвого циклу, рід занять, економічний становище, спосіб життя, тип особистості та уявлення про себе); психологічного порядку (мотивація, сприйняття, засвоєння, переконання).

Наступний етап – розробка концепції бренду проєкту, визначення його унікальності (логотип, палітра кольорів, слоган та інші творчі елементи). Стратегія формування бренду пояснює, що являтиме собою бренд, для кого, а головне – як саме він зростатиме та розвиватиметься у довгостроковій перспективі. Тому при розробці концепції необхідно виявити: образи, які передає бренд; мета, цінності та обіцянка бренду; бренди-диференціатори; найсильніші емоційні переваги; візуальні та експлуатаційні принципи брендингу.

Ще однією важливою складовою бренду є неймінг – процес формування назви, яка має бути оригінальною для обраної ніші, викликати потрібні асоціації, відповідати креативній концепції, формувати у голові споживача довгий асоціативний ряд, бути зрозумілим, легко вимовлятися і добре запам'ятовуватися.

Завершальним етапом є – розробка комунікаційної стратегії (формування інформаційних викликів, слоганів та девізів відповідно до емоційних переваг бренду). Основними каналами та інструментами комунікацій офлайн можуть виступати: прес-релізи, статті та інтерв'ю у професійній пресі; презентації на професійних заходах; інша бренд-продукція проєкту (банери, афіші, мерч); а онлайн: розсилка (база контактів), соціальні мережі. Вся робота в комунікаційній стратегії повинна проходити в форматі айдентики, сформованої згідно з брендом.

Підсумовуючи, слід зазначити, що конкуренція у театральній сфері стає дедалі гострішою, й у нових жорстких умовах продумане позиціонування нового театального проєкту – крок на шляху до успіху. Ключовими елементами брендингу є індивідуальність, якість та комунікація, що дозволяють розповісти цільовій глядацькій аудиторії, чим даний проєкт кращий за інші та/або чим відрізняється від інших.

### **Висновок до другого розділу:**

- Сьогодні відбулося зрушення від реальної економіки до економіки символів, основним продуктом якої став бренд. А отже, у сучасній цивілізації, заснованій на економіці бажань, бренд перетворюється на стратегічний ресурс і капітал організації культури, який дозволяє отримувати економічні вигоди від позаекономічних благ – символічних атрибутів і переваг, відчутних та невловимих елементів репутації, легенд і міфів, культурних традицій, мрій та забобонів, смаків та симпатій публіки.

- Бренд стає символом довіри аудиторії до якості та привабливості культурної пропозиції, гарантією справжності культурного продукту.

- Сьогодні ефективність роботи театральної організації вимірюється, як і раніше, кількісними показниками: доходи від продажу квитків і з позабюджетних джерел, заповнюваність зали, кількість випущених нових постановок, скорочення витрат тощо.

- Досягнення позитивних коефіцієнтів в роботі театрів можливе лише за рахунок здійснення успішної діяльності щодо конкурентів, формування впізнаваного бренду та підтримки інтересу аудиторії, чому може посприяти саме інноваційний менеджмент загалом, та його окремі підходи зокрема: що включає традиційні методи просування організації, такі як продукт, ціна, місце, реклама, зв'язки з громадськістю, персональні продажі та стимулювання збуту, доповнені новітніми технологіями PR-менеджменту та SMM-маркетингу.

- Інновації заради інновацій – шлях невиправданий, він не дає результату ні компанії, ні ринку, і рано чи пізно закінчується згортанням таких проєктів. І незважаючи на те, що результат впровадження інновацій не завжди просто виміряти і часом на це йде кілька років, саме він у результаті створює фундамент подальшого розвитку всіх без винятку акселераторів.

## РОЗДІЛ III. СУЧАСНА ІННОВАЦІЙНА ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТУ РЕПЕРТУАРНОГО ТЕАТРУ

### 3.1. Управлінські аспекти діяльності театраль-но-видовищного закладу культури «Київський національний академічний театр оперети»

Досліджуючи управлінські аспекти діяльності Київського національного академічного театру оперети виявлено, що його організаційна структура управління – лінійно-функціональна. Подібні структури базуються на лінійних повноваженнях. Лінійні повноваження – це повноваження, які передаються безпосередньо від керівника до підлеглого і далі іншим підлеглим (ієрархія рівнів управління).

Крім того, в основі подібних структур управління лежить принцип функціональної департаменталізації (процесу розподілу організації на окремі елементи, кожен з яких має чітко визначені, конкретні задачі і обов'язки). Конкретні характеристики та риси діяльності того чи іншого підрозділу відповідають основним напрямам діяльності всієї організації. Сукупність лінійності повноважень та функціональної департаменталізації в лінійно-функціональній структурі забезпечує переваги та недоліки такого типу структур.

Організаційна структура та кадровий склад досліджуваного закладу культури наведено в табл. 3.1. Посаду генерального директора обіймає Струтинський Богдан Дмитрович. Згідно з посадовою інструкцією директор театру:

- забезпечує виконання організацією завдань, згідно з встановленими кількісними та якісними показниками;
- сприяє найкращому використанню знань та досвіду працівників, створенню безпечних та сприятливих умов для їхньої праці, дотриманню вимог законодавства з охорони праці;

- вирішує всі питання в межах наданих прав та доручає виконання окремих виробничо-господарських функцій іншим посадовим особам – своїм заступникам, керівникам виробничих одиниць, а також функціональних та виробничих підрозділів організації;

- за поданням художнього керівника укладає контракти авторського замовлення на створення музичних та літературних творів для створення репертуару театру.

Здійснює контроль за встановленням посадових окладів працівникам організації та проведенням інвентаризацій основних засобів, товарно-матеріальних цінностей та коштів.

В свою чергу комерційний директор театру є головним помічником директора та художнього керівника театру. Посаду займає Когут Оксана Володимирівна. У її функції та обов'язки входить:

- забезпечення реклами заходів, що проводяться;
- контроль над ходом реалізації квитків;
- організація роботи з обслуговування глядачів;
- організація роботи прес служб театру;
- організація роботи рекламного відділу;
- участь у розробці та подальшому коригуванні маркетингової політики театру та контроль її дотримання;

- здійснює контроль за дотриманням правил охорони праці, техніки безпеки та протипожежного захисту працівниками театру та іншими особами;

- розробляє та реалізує плани роботи з глядачами на підприємствах та в установах.

Художній керівник – це людина, яка досконало володіє основами професійної майстерності. Від його світогляду та естетичних позицій залежать напрями творчості та ідейні устремління всього творчого колективу.

Основним завданням художнього керівника є постановка вистав та керівництво трупю, проте посадова інструкція виокремлює низку інших обов'язків, таких як:

- забезпечення художньої якості репертуару, що сприяє формуванню та задоволенню потреб населення у сценічному та музичному мистецтві;
- визначення готовності вистав та прийняття рішення про їхнє публічне виконання;
- розробка перспективних репертуарних планів, планів-графіків створення нових вистав.

У творчій сфері експерт для працівника авторитетніший за формального керівника. Художній керівник Київського національного академічного театру оперети – неформальний лідер для всього колективу, і також є формальним керівником трупи, безпосередньо працюючи з нею. Збіг формальної посади та авторитету лідера в особі художнього керівника – сприятливо для управлінської діяльності, проте через зайнятість творчим процесом, керівнику складно вирішувати організаційні питання та приділяти достатньо часу на виконання виховної функції.

Художній керівник театру в роботі з артистами переважно використовує ліберальний стиль управління – актори мають свободу приймати власні рішення, таким чином дозволяючи виявляти працівникам ініціативу та творчий підхід.

Завідувач трупю є працівником, який здійснює організаційне керівництво виробничо-творчою діяльністю трупи театру, бере участь у розподілі ролей у нових та капітально відновлюваних постановках, вносить пропозиції художньому керівнику за складом трупи, введенням нових виконавців у спектаклі поточного репертуару.

Творчий колектив театру оперети – акторська трупа, що складається з більш ніж 50 артистів, трупа ділиться на групи з амплуа акторів (герой,

закоханий, невідомий, пустун, друг, лиходій та ін.), за розрядом актора (стаж роботи в театрі, освіта та інше).

До обов'язків актора входить – підготовка під керівництвом режисера та виконання у виставах театру ролей, що доручаються їм, на стаціонарі, гастролях і виїздах. Постійне вдосконалення своєї майстерності, збереження та підтримання зовнішньої форми, що відповідає характеру виконуваних ролей. У разі виробничої необхідності підготовка участі у порядку термінового введення. Участь у обговоренні задуму вистав, у яких бере безпосередню участь. Володіння елементами внутрішньої та зовнішньої акторської техніки.

Режисер-постановник повинен мати профільну освіту та досвід роботи у сегменті. Разом із художнім керівником режисер підбирає актуальні п'єси для вистав, відповідають за підготовку репертуару. Крім того, він зобов'язаний брати участь у репетиціях, відпрацьовувати з акторським складом складні розуміння ділянки п'єси. Режисер вибирає артистів на ролі, а також контролює підготовку вбрання, реквізиту, декорацій.

Фахівець, який керує підготовкою вистави та разом з асистентом та художнім керівником повністю відповідає за постановку: від вибору акторів до видачі роздавального матеріалу зі словами п'єси.

Звукорежисер – ще один фахівець, який працює у театрі. Перелік його обов'язків менший. Він відповідає за звуковий супровід театральних вистав. Звукорежисер стежить, щоб музика відповідала концепції, може писати її самостійно чи пропонувати з відомих варіантів. Для заміщення вакансії потрібний відмінний слух та відповідна освіта.

Особливістю роботи режисера є можливість отримувати значні гранти, премії та нагороди у разі, якщо вистава має успіх.



Таблиця 3.1.

**Організаційна структура театрального-видовищного  
закладу культури «Київський національний академічний театр  
оперети»**

<b>Структурний підрозділ</b>	<b>Посада</b>	<b>Кількість штатних одиниць</b>
<b>Назва</b>		
<b>Адміністративно-управлінський склад</b>	Генеральний директор	1
	Комерційний директор	1
	Головний художник	1
	Головний балетмейстер	1
	Головний диригент	1
	Головний хормейстер	1
<b>Відділ по загальних питаннях</b>	Документознавець	1
	Програміст	1
	Завідуючий архівом	1
<b>Відділ кадрів</b>	Начальник відділу кадрів	1
	Спеціаліст по кадрам	1
<b>Бухгалтерія</b>	Головний бухгалтер	1
	Заступник головного бухгалтера	1
	Економіст	1
<b>Відділ по розвитку та зв'язкам із громадськістю</b>	Керівник відділу по розвитку і зв'язкам з громадськістю	1
	Спеціаліст по зв'язкам із громадськістю	2
<b>Відділ по роботі з глядачами</b>	Завідуючий відділом по роботі з глядачами	1
	Головний адміністратор	1
	Старший адміністратор	1
	Контролер білетів	1
	Гардеробщик	4
<b>Відділ з продажів</b>	Начальник відділу продажів	1
	Завідуючий білетними касами	1
	Спеціаліст по маркетингу	3
	Менеджер	3
	Касир білетний	1
<b>Відділ творчої діяльності</b>	Головний режисер	1
	Режисер-постановник	1
	Помічник головного режисера	2
<b>Музикальна частина</b>	Завідуючий музикальною частиною	1
	Концертмейстер	2
<b>Трупа</b>	Завідувач трупю	1
	Актори	55
<b>Відділ художньої діяльності</b>	Головний художник	1

	Художник-постановник	2
<b>Художній цех</b>	Керівник художнього цеху	1
	Художник-декоратор	3
	Художник-бутафор	2
	Художник-скульптор	2
	Художник-конструктор	2
<b>Швейний цех</b>	Керівник швейного цеху	1
	Художник-модельєр театрального костюму	2
	Швачка	4
<b>Радіоцех</b>	Керівник радіоцеху	1
	Звукорежисер	2
	Звукооператор	3
<b>Світловий цех</b>	Керівник електроосвітлювального цеху	1
	Художник по світлу	2
	Освітлювачі	3
<b>Реквізиторський цех</b>	Керівник цеху реквізиту	1
	Реквізитор	2
<b>Костюмерна</b>	Завідуючий костюмерною	1
	Костюмер	2
<b>Машинний цех</b>	Керівник машинного цеху	1
	Машиніст сцени	2
	Монтувальник сцени	2
<b>Інженерно-технічний цех</b>	Головний енергетик	1
	Інженер (по мережах)	1
	Механік	1
	Електромонтер по обслуговуванню електрообладнання	1
	Технік (по обслуговуванню будівлі)	1
	Водій автомобіля	1
	Майстер по накладці швейних машин	1
	Спеціаліст по охороні праці	1
<b>Адміністративно-господарський відділ</b>	Керівник адміністративно-господарським відділом	1
	Підсобний робочий	2
	Прибиральник службових приміщень	3
<b>Відділ матеріально-технічного оснащення</b>	Керівник відділом матеріально-технічного оснащення	1
	Інженер	1
	Завідуючий складом	1

<b>Відділ пожежної безпеки і охорони</b>	Керівник відділу пожежної безпеки і охорони	1
	Черговий бюро пропусків	1
	Черговий (по будівлі)	2

Підсумовуючи, можна сказати, що Київський національний академічний театр має лінійно-функціональну організаційну структуру. Це сучасна структура, що забезпечує поділ управлінської праці. Кожен підрозділ виконує певну низку специфічних функцій, спрямованих на досягнення цілей театру, від якісної постановки вистави до отримання прибутку від роботи закладу.

### **3.2. Інноваційна практика менеджменту досліджуваного закладу культури**

XXI століття подарувало світу новітні інформаційні можливості, які стали причиною різкої радикальної зміни світосприйняття, зняття та подолання як довготривалих кордонів, так і тимчасових. Нові умови життя сприяли розбудові та зміні людської свідомості на всіх рівнях. Глобальна інтеграція технологій у життєвий процес, починаючи з комп'ютера, інтернету, закінчуючи робототехнікою та різними гаджетами, з раннього віку, безумовно відкладають свій відбиток на всю психоментальну структуру особистості. Ми отримуємо переорієнтацію індивіда з традиційного цивілізаційно – культурного досвіду на радикально інший, далекий від попереднього оглядового періоду історії.

Організація соціальної культури також переживає зміни. Відбулася різка поляризація різних напрямів у мистецтві, з одного боку – елітарний напрямок, який вузько орієнтований на інтровертну, замкнуту за характером аудиторію, а з іншого – масове явище, яке передбачає широку публіку, що має доступний і відкритий характер. Механізми масової комунікації справили потужний вплив створення і формування нового соціального складу аудиторії, разом із

психологічними установками. Вони так само стали певним засобом трансляції мистецтва як такого, його функціонування та поширення.

Безумовно, однією з характерних рис сучасного театру та його менеджменту є його злободенність, демократичність і гостра соціальна спрямованість. Театр здебільшого сьогодні перестав бути мистецтвом для інтелектуальної еліти – він став висловлюватися мовою мас, піднімаючи та переживаючи складні проблеми сучасності. Сьогоднішній театр досить просто завоював свою аудиторію глядачів, він став необхідною частиною життя, багато в чому під впливом моди, але така вже існуюча реальність. Театр в уявленні кожного з нас постає в досить помпезному образі, з оксамитовою важкою завісою, кришталевими люстрами, художніми стелями, багатими костюмами та залом, яка завмирає в передчутті оркестрової увертюри. І ось настає таємничий момент і на авансцену виходить актор у джинсах та светрі, починає монолог і глядач, вражений першим враженням, впізнає монолог, припустимо Гамлета. Це вражає так же, як і реформація класичного театрального менеджменту на користь сучасних інноваційних підходів управління.

Індустрія сама диктує потребу в нових винаходах. Київський національний академічний театр є вдалим прикладом щодо аналізу залучення та ефективного застосування інноваційних підходів в управлінській діяльності установи. Адже, за останні декілька років він набув разючого комунікативного потенціалу та перспективи, навколо театру сформувалася нова та зацікавлена аудиторія, яка готова створювати запити на формування нової реальності театрального менеджменту. Головне, що сучасні інформаційні технології дозволяють зробити підходити до театрального менеджменту набагато досконалішими.

Сучасні тенденції у театральній практиці, умови медійної реальності, умови державної фінансової підтримки організацій культури та мистецтва призвели до того, що Київський національний академічний театр оперети

визначив себе повноправними суб'єктами ринкових відносин. Опинившись у нових умовах, керівництво установи змушені були шукати альтернативні засоби організації своєї діяльності, поширення інформації про себе, а також шляхи контакту з цільовою аудиторією, щоб підтримувати її інтерес. Звичайні театральні тумби та щити – єдиний канал інформації про театр, який створювався самим театром у попередні епохи, вже не можуть зацікавити аудиторію.

В театрі визначили важливість різних інноваційних підходів комунікації зі прямими споживачами «театрального продукту». Тут варто додати, що інноваційні маркетингові комунікації, які представляють собою концепцію планування взаємозв'язків, яка виходить із необхідності оптимального та гармонійного поєднання окремих маркетингових інструментів (реклами, PR, стимулювання збуту) для того, аби забезпечувати логічність, актуальність та послідовність пошуку максимального впливу на сферу театрального менеджменту за допомогою несуперечливої інтеграції всіх повідомлень та інструментів.

Вистава починається задовго до входу глядача до будівлі театру. Театр – це постійна робота з глядачами, поширення інформації про заходи театру, співробітництво з державними структурами, пошук нових спонсорів, фандрайзинг, контакти зі ЗМІ, робота з волонтерами тощо. Тому використання у театрі маркетингових комунікацій, які переходять одна в одну, а в ідеалі використовуються одночасно – це закономірне явище. Це важливо і з погляду того, що діяльність театрів, як правило, є некомерційною, і навіть якщо всі квитки на спектаклі продані, то це ще не означає, що маркетингові завдання успішно досягнуто. Адже театр має на меті здійснення соціальної місії, залучення на вистави тих, хто не ходить до театру, підтримка та зміцнення іміджу закладу, представлення артистів та їх діяльності можливо ширшій аудиторії та сприяння розумінню глядачем художнього рішення режисерів.

Київський національний академічний театр оперети завжди відкритий для менеджерських експериментів і сміливо використовує технічні інновації. Оцінюючи діяльність сучасної театральної організації, ключову оцінку зазвичай пов'язують із якістю результатів її діяльності: продукції чи послуг. Під якістю зазвичай розуміють комплекс найбільш ефективних характеристик, технологічних властивостей обслуговування, за сприяння яких задовольняються колективні та індивідуальні потреби на різних рівнях обслуговування: за локальними традиціями та світовими стандартами. Сучасні методи управління якістю постійно вдосконалюються та модернізуються. Сьогодні система управління передбачає не лише методи тестування якості готової продукції, а й нові методи залучення працівників до процесу праці, які передбачають усунення можливих проблем якості товарів та послуг. Ці ідеї знайшли своє втілення в концепції комплексного управління якістю, що включає такі методи менеджменту, спрямовані як на роботу з покупцями, на можливість купувати найбільш якісні «продукти/товари», так і на методи, що долучають всіх співробітників організації до розуміння пріоритету якості.

В роботі видовищно-театральних закладів важливі чинники якісних змін носять як внутрішній, так і зовнішній характер. Проте, на нашу думку, найбільш ефективними можуть бути зміни, що скеровані на організаційний розвиток театрів, який будується виключно на стратегічному управлінні, а не спонтанному [51, с. 120]. І тому, щоб ухвалювати стратегічно важливі рішення на користь організаційних змін в театрі, варто послуговуватися методами матричного аналізу [59, с. 29]. Для початку необхідно визначити в якому стані зараз знаходиться театр і яких заходів потрібно вживати, щоб змінити ситуацію на краще. Це можна зробити за допомогою матриці «неприйнятність стану/очікувана вигода» (рис. 3.1). Другий етап аналізу – дослідження факторів «здатність/потреба» в різних проявах організаційних змін (рис. 3.2).

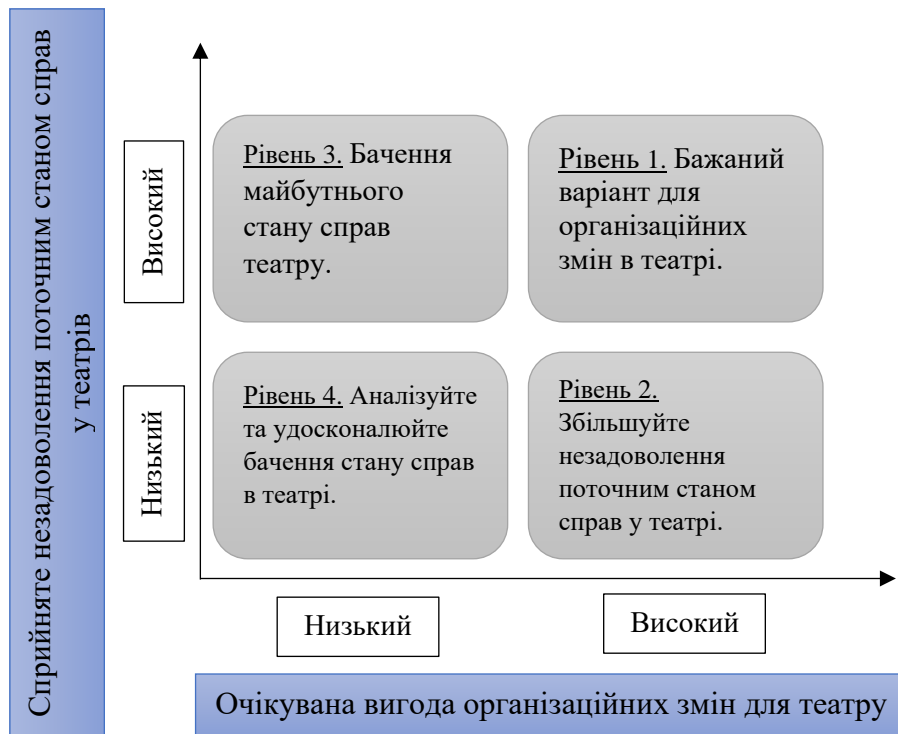


Рис 3.1. Матриця «неприйнятність / вигода» (створено по аналогії з роботою [51, с. 121])

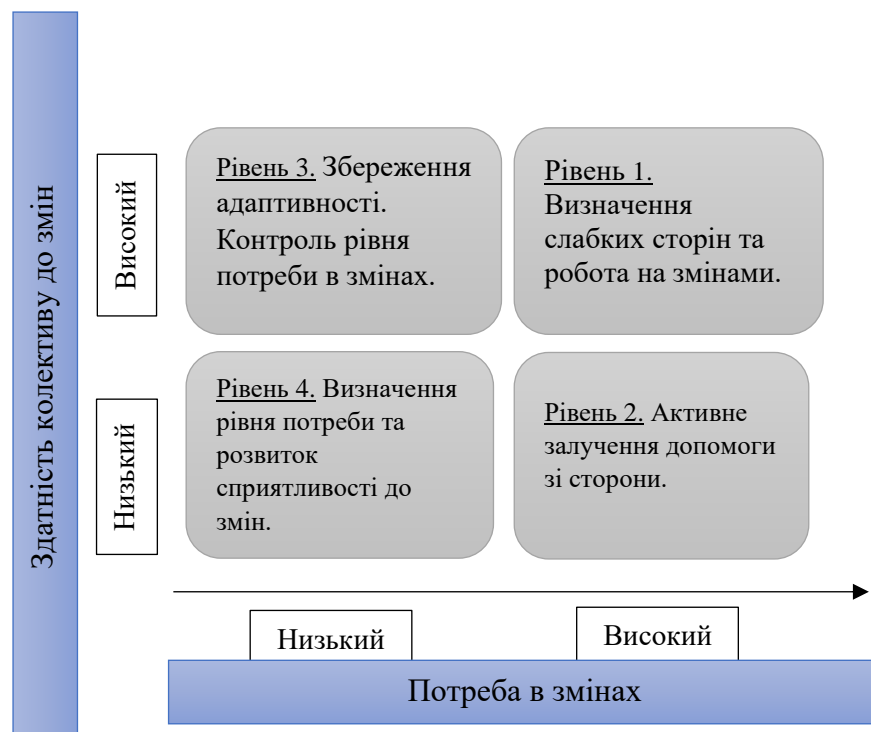


Рис. 3.2. Матриця «потреба / здатність» (створено по аналогії з роботою [51, с. 121])

У випадку реалізації позитивних очікувань в аналізі організаційних змін в театру за допомогою запропонованих матричних методів з'являється можливість постійно займатися стратегічним плануванням, метою якого є пропрацювання усіх можливих та необхідних варіантів дій персоналу (стейкхолдерів) задля досягнення бажаного стану справ у театрі. Адже організаційні зміни в театральній-видовищній закладі можуть відбуватися внаслідок реалізації культурного проєкту, менеджерська робота якого має особливу специфіку.

Зважаючи на все вищезазначене, пропонуємо детальніше розглянути основні підходи інноваційного менеджменту що застосовуються в Київському національному академічному театрі оперети.

Керівництво установи одними із перших в Україні запускає у продаж квитки із аудіодискрипцією. Аудіодискрипція – це опис предмета, дії, персонажа або простору, які інакше залишилися б для незрячої або слабозорої людини незрозумілими. Усний коментар або замінює візуальний образ, або робить його більш докладним та цілісним. У театрі, де крихітна деталь декорацій може впливати на сюжет, особливо важливо, тому глядачі отримують в супровід спеціаліста із аудіодискрипції. Через це можемо підкреслити те, що таких варіант вистави із залученням сучасних методик і технології роблять театральне мистецтво доступнішим.

Команда спеціалістів розробила та представила глядачам наступний алгоритм функціонування послуги при оформленні квитка онлайн та в касах: перед покупкою квитка на виставу необхідно попередити касира про потребу присутності аудіодискриптора, дана послуга є безкоштовною, адже цінова політика квитків на вистави фіксована. Також послугу можна замовити зателефонувавши адміністраторам театру оперети, проте важливо попереджати про надання послуги аудіодискрипції не пізніше, ніж за п'ять днів до дати вистави. За пів години до початку вистави глядача познайомлять



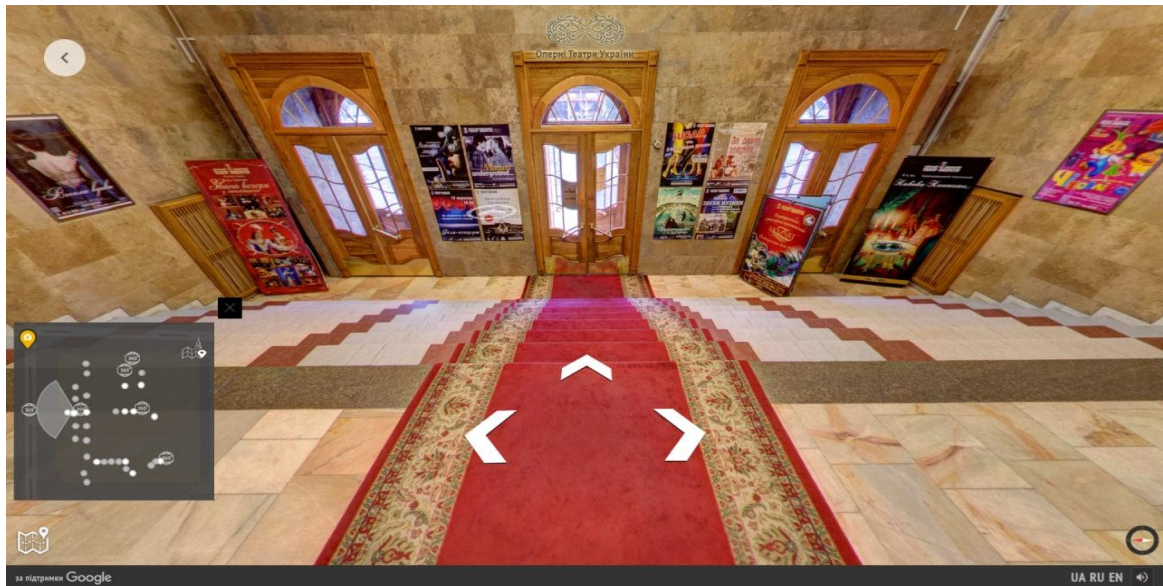
із спеціалістом та налаштують технічне обладнання необхідне для запису звуку.

Квитки з аудіодискрипцією можна придбати і для дітей, і для дорослих на вистави та мюзикли: «Лампа Аладдіна», «Пригоди Буратіно», «За двома зайцями» «Білосніжка та семеро гномів», «Сімейка Адамсів» та «Вертеп. Казки тихої ночі» [6].

Отже, аудіодискрипція виконує функцію підтримки контакту (фатичну функцію, вселяючи глядачеві з обмеженнями зору впевненість, що він не пропускає нічого важливого), а також висловлює словами красу образу (поетична функція, що дозволяє компенсувати словами естетичну насолоду від споглядання образу); створення доступного середовища для незрячих і людей з вадами зору; адаптація об'єктів культури для людей з обмеженнями зору; надання людям з обмеженнями щодо зору можливостей для взаємодії, розвитку їх здібностей та повноцінного контакту з мистецтвом; залучення незрячих і слабозорих людей у суспільне та культурне життя країни.

Відсутність адаптованої програми доступу до культурної спадщини країни людей з особливими потребами створює перешкоди для повноцінного та активного життя нарівні з іншими членами суспільства. Введення аудіодискрипції у роботу театру дозволило вирішити проблему сприйняття незрячими людьми візуальних художніх образів, які присутні у різних видовищних мистецтвах. Емоційно-мистецьке сприйняття людьми, які не мають можливості бачити твори мистецтва, що обмежується слуховими та тактильними відчуттями. Відвідування театру та кіно – необхідна частина сучасного життя, але для незрячих людей воно важкодоступне, так як реплік героїв спектаклю чи кінофільму недостатньо для повного розуміння дії, що відбувається на сцені чи на екран. Не можуть бачити вони і акторів, які вимовляють ці репліки, їх емоції, міміку та рухи. Іклюзивність театру є однією із важливих інноваційних підходів комунікації театру та реципієнта.

На наш погляд, необхідно розглянути ще один, не менш важливий елемент PR менеджменту в театрі – це віртуальний 3D-тур. У партнерстві з Міністерством культури та інформаційної політики України Google оцифрували п'ять театрів у різних містах України та створили спеціальний сайт під назвою *Оперні театри України*. Ресурс дозволяє поринути у атмосферу театрів з допомогою технологій віртуальної реальності. Це більшою мірою віртуальна подорож, яка дає можливість ознайомитися з унікальною архітектурою оперних театрів України, зазирнути за лаштунки, відчувати дух та атмосферу театру та навіть побувати в тих місцях, які зазвичай



закриті для відвідувачів. Щоб розпочати свою подорож, потрібно обрати один із п'яти театрів і за допомогою простої навігації та голосового супроводу трьома мовами — українською та англійською — ви дізнаєтеся багато про історію та життя українських оперних театрів. Спеціально для сайту було знято понад 300 панорам та відео у форматі 360 градусів. Здійснити екскурсію Київським національним академічним театром оперети можна на своєму смартфоні, планшеті чи комп'ютері, а щоб ще повніше поринути у театральну атмосферу, розробники пропонують використовувати окуляри віртуальної реальності [42].

Таким чином, термін «інтерактивний театр» можна використовувати у зв'язку із соціальною адаптацією різних категорій громадян (дітей, людей з

обмеженими можливостями, людей поважного віку). Використання ж інтерактивності в професійному театрі з одного боку тяжіє до тієї ж мети – залучення до театру широкої аудиторії людей. З іншого – це спроба бути сучасними за рахунок використання різних форм фантазії людей у віртуальному світі.

Новому поколінню цікаво не лише бачити нове, а й усвідомлювати ступінь своєї можливої участі у театральному житті за тим же принципом, за яким існують соціальні мережі з їх безмежною свободою та рівноправною участю всіх бажаючих.

Тому можна підсумувати, що Київський національний академічний театр оперети останні декілька років акумулювали всі свої сили та можливості, для того аби пропонувати цікаві технології комунікації між собою та з глядачами, які дозволяють не просто цікаво проводити час, але, залучаючись до гри, вдосконалювати свої навички, наприклад, у створенні власних версій вистави з великого потоку варіантів її трансляцій в Інтернеті. Якість менеджменту відіграє важливу роль у досягненні поставлених результатів та характеризується досягненням поставлених цілей, результативністю та ефективністю діяльності. Так, виконувані завдання повинні відповідати поставленим завданням; процеси – регламентам.

Визначення політики в галузі якості менеджменту має супроводжувати визначення цілей організацій усіх рівнів управління в галузі якості; показників процесів та їх вимір; моніторингу та аналізу досягнення цілей дозволять реально оцінювати якість соціокультурного менеджменту та якість взаємодії утворених за підтримки держави структур.

Забезпечення якості вищеописаних інструментів можливе за чіткої конкретизації сфер впливу та відповідальності, вимірювання якості управлінських рішень та компетентності персоналу в театрі. В сукупності ці інструменти сприяють створенню іміджу театру, який має легко сприйматися і чітко інтерпретуватися. Точно побудований імідж здатний стати точним

повідомленням, що знімає суперечності сприйняття, що виникають. Київський театр оперети має виразну індивідуальність, значний внутрішній потенціал для того, щоб мати сильний імідж і досягати успіху на театральному ринку. У суспільстві, за умов жорсткої конкуренції імідж у Інтернеті має значення, він формується з допомогою інтернет-ресурсів і соціальних мереж. Важливим є те, що керівництво театру розуміє роль соціальних мереж Інтернету у житті суспільства, адже їх не варто перебільшувати чи применшувати. Соціальні мережі — частина сучасної інформаційної реальності, яка, як будь-який інструмент комунікації, може бути використана з різною метою. Мета театру подарувати мистецтво своєму глядачеві, мета соціальної сторінки театру — подарувати передчуття мистецтва. Звідси висновок, що недостатньо ще вести сайт чи сторінку Instagram потрібно ще й виводити туди контент, використовуючи ті ж засоби виразності, що і в театрі. Красиві картинки, світло, естетика, повне занурення в історію.

Необхідно постійно шукати нові, якщо висловлюватись театральною мовою, надзавдання. При досягненні соціального надзавдання збільшиться потік глядачів, відповідно, задля цього театри і існують.

### **3.3. Практичні рекомендації щодо удосконалення інноваційних підходів в менеджменті театрального-видовищного закладу культури «Київський національний академічний театр оперети»**

Висока конкуренція у театральній промисловості загострює необхідність застосування сучасних методів управління, зокрема орієнтованих на розвиток інноваційних підходів до діяльності театральних організацій. Інноваційна діяльність театрів збільшує шанси на залучення приватних та державних інвестицій, а точне стратегічне бачення забезпечує максимально високий соціальний ефект та відносну економічну стабільність. Основним результатом проектної діяльності є інноваційний творчий продукт

— театральний проєкт, що має унікальну естетичну цінність та художню цілісність, орієнтований на певний глядацький сегмент. Театральний проєкт необхідно також розглядати як форму організації театральної справи, за якої креативна авторська ідея реалізується з урахуванням таких обмежень, як бюджет, ресурси та тимчасовий відрізок прокатів, а відповідальність за їх реалізацію – як в організаційному, так і змістовному плані – покладається на ініціатора (менеджера/продюсера) проєкту.

На нашу думку, в дану проблематику можна розглянути через концепцію фундаментальної роботи філософії бізнесу Іцхака Адізеса – «Управління життєвим циклом організації» [103], яка сфокусована на компанії та тих етапах, через які вона проходить протягом свого існування. Організація переступає через стадії зростання і стикається з низкою проблем, спровокованих конкуренцією, розширенням бізнесу, супутніми змінами. І те, наскільки вміло керівник справляється з кризовими періодами, керує змінами для здорового переходу з одного етапу до іншого та визначає долю компанії – успішну чи ні [120].

Для успішного застосування інноваційних підходів менеджменту в роботі театрів, варто розуміти, що усі компанії, подібно до живих організмів, ростуть і розвиваються за певними законами. Вони проходять через стадії життєвого циклу і показують систематичні та передбачувані моделі подальшого розвитку. Динаміка організаційного розвитку циклічна і проходить ряд упорядкованих процесів – від одного до іншого. За ознаками можна визначити кожен із етапів.

Проаналізувавши працю Адізеса [1, с. 26-30], ми сформулювали основні рекомендації щодо роботи з моделлю життєвого циклу організації (табл. 3.2):

*Таблиця 3.2.*

**Практичні рекомендації щодо роботи з моделлю життєвого циклу організації**

РЕКОМЕНДАЦІЯ	ДЕТАЛЬНИЙ ОПИС
--------------	----------------

<b>Проблеми в компанії є завжди</b>	Поява проблем є природним і навіть бажаним процесом. Якщо компанія не має проблем, вона просто мертва. Винагорода хорошого менеджера за вирішення поточних проблем – це список нових проблем, спричинених зростанням компанії. Чим вище швидкість зростання компанії та ринкових змін, тим більше проблем і складніше завдання.
<b>Проблеми потрібно визнавати як можна швидше</b>	Роль керівника не у запобіганні проблемам, а у швидкому їх вирішенні. Зосередьте всі зусилля на тому, щоб компанія могла швидко розуміти, визнавати і вирішувати проблеми, що виникають. Згодом швидкість реакції на проблеми та здатність швидко вирішити будь-яке складне питання стануть вашою конкурентною перевагою.
<b>Вирішуйте спочатку аномальні проблеми</b>	У своїй роботі ви стикатиметеся з проблемами різної складності. Частина проблем будуть природними, а частина носитиме аномальний характер. Природні проблеми – складності компанії, які відповідають її життєвому циклу. Аномальні проблеми – складнощі, які не очікуються на поточному життєвому циклі підприємства. В умовах обмежених ресурсів завжди починайте вирішувати аномальні проблеми. Природні проблеми можуть зникнути самі по собі, але аномальні складності призведуть до падіння ефективності.
<b>Не потрібно «вигадувати» велосипед</b>	Більшість проблем, що виникають, є однаковими для всіх організацій. Ви заощадите багато часу, використовуючи модель життєвого циклу підприємства в управлінні бізнесом. Знаючи дії та вимоги, які необхідні для переходу між різними фазами розвитку компанії, ви знизите вплив проблем на продаж та згладите перехід.
<b>Розквіт – найважливіша стадія і основне джерело молодості компанії</b>	Вік підприємства у концепції життєвого циклу не пов'язані з хронологічним віком бізнесу, чисельністю працівників і обсягом активів. Вік компанії в теорії життєвого циклу Адізеса визначається балансом між гнучкістю та контролем. Коли організація перебуває на стадії «розквіт» — вона досягла балансу між гнучкістю та контролем, а значить може жити вічно, якщо зможе утримати цей баланс.

Адизес у своїй моделі виділяв 10 стадій життєвого циклу організації, які можна подати у вигляді графіка (Додаток Е).

Назва кожного періоду життєвого циклу організації Адізес відповідає життєвому циклу живого організму. Розглянемо кожен етап докладніше на прикладі репертуарного театру:

Етап 1 – зародження. Проблеми бізнесу на етапі зародження: на етапі зародження будь-яка ідея проєктів театру піддається активній критиці і може

призвести до закриття діяльності, якщо директор установи не витримає її натиску та здається з появою перших проблем та складних питань [1, с. 44-55].

Рецепт успішного проходження стадії зародження: для того, щоб театр пройшов етап зародження та перейшов на стадію дитинства, потрібна тверда впевненість керівника у своїй ідеї. Чим швидше буде проведено оцінку концепції, доопрацьовано її до «готового» стану і зібрано всі докази на користь створення організації, тим швидше вона почне розвиватися.

Етап 2 – дитинство. Проблеми бізнесу на етапі дитинства: відсутність стресу та проблем зазвичай є ознакою того, що театр не функціонує правильно та гине. Розглянемо природні та аномальні проблеми для даного етапу розвитку. До природних та аномальних проблем бізнесу на етапі дитинства можна віднести такі питання: проблеми, пов'язані з першим досвідом використання продукту або послуги кінцевими покупцями; нездатність театру налагодити зворотний зв'язок із споживачами та вирішити проблеми з «продуктом»; труднощі з випуском готового продукту (порушення термінів випуску та складності на етапах розробки готового продукту); постійне перенесення випуску продукту через внесення дрібних правок тощо [1, с. 57-69].

Рецепт успішного проходження стадії дитинства: заклади культури на ранній стадії розвитку вимагають високої уваги та сильної управлінської руки. Керівник компанії повинен на своєму прикладі показувати залученість в роботу та націленість на результат, виступати гарантом ясності, визначеності та стійкості для найманого персоналу. Компанії на стадії дитинства найбільше необхідне зростання продажів (зокрема зростання повторних продажів), які можуть стабілізувати грошовий потік. Усі зусилля мають бути зосереджені на створенні продуктів, покращень, роботі з клієнтами. Компанії необхідна жорстка централізована система ухвалення рішення, немає часу для децентралізації та пошуку компромісних рішень. Компанія в зародковому

стані може використовувати аутсорсинг як спосіб отримання цінного персоналу та вирішення ключових завдань.

Етап 3 – висока активність. Проблеми бізнесу на етапі високої активності: на етапі стрімкого зростання та активності компанії виникає «пастка засновника». Термін означає високу залежність компанії від її засновника, який замикає на собі всі процеси в компанії, але сам не в змозі виділити час на аналіз та вирішення всіх завдань. Пастка засновника виникає у трьох випадках: коли керівник компанії перестає задовольняти вимогам організації та не має більше потрібних навичок для управління великим бізнесом; коли керівник компанії не делегує частину функцій працівникам; коли керівник прагне розібратися у всіх процесах та проєктах компанії [1, с. 76-87].

Рецепт успішного проходження стадії високої активності: гнучкість – найважливіший елемент стратегії в управлінні компанією на стадії високої активності. Керівник компанії повинен визначити основні пріоритети роботи та відхилити усі неперіоритетні питання. Театр на стадії високої активності потребує безперервної реструктуризації. Керівники повинні постійно переглядати та оновлювати організаційну структуру, переглядати функції та КРІ співробітників, стежити за якісною роботою внутрішніх процесів обміну інформацією та контролю за рухом коштів. Також делегування стає особливо важливою навичкою у компанії. Так як керівники не мають необхідний досвід у галузі делегування функцій рекомендується починати делегування не одній людині, а групі людей.

Етап 4 – юність. Проблеми бізнесу на стадії юності: зростання напруги всередині закладу театральнo-видовищної діяльності та розвиток внутрішнього конфлікту між старими та новими співробітниками, між засновником та найнятим професійним керівником компанії, між співробітниками та керівником може призвести до звільнення частини штату та закриття проєкту [1, с. 104-118].



Рецепт успішного проходження етапу юності: щоб досягти стабільного розвитку бізнесу на стадії юності, компанія має обмежити гнучкість, яка так заохочувалась на попередніх стадіях, та покращити внутрішні процеси управління компанії. Компанії слід розробити чіткі процедури та винести всі важливі функції компанії (маркетинг, продаж, розробка продуктів, фінанси) в окремі підрозділи. У компанії мають бути чітко закріплені функції, пріоритети, обов'язки та рівень влади кожного підрозділу.

Етап 5 – розквіт. Проблеми бізнесу на стадії розквіту: найбільша проблема будь-якого підприємства на стадії розквіту — бажання зберегти все як є. «Отже все працює добре», «У нас хороший продукт і хороша частка ринку, нам не потрібно вигадувати щось нове», «Не варто ризикувати і експериментувати» — висловлювання керівництва, що найчастіше зустрічають, при досягненні розквіту справи. Але це найбільша помилка. Театр, навіть досягнувши піку свого розвитку, щодня має докладати зусиль, які уповільнять старіння технологій та продовжать якісну роботу. Ринок і конкуренти завжди йдуть вперед, постійно розвиваються та розробляють нові способи оптимізації витрат, випускають більш досконалі продукти, впроваджують досконаліші процеси та прийоми ведення бізнесу [1, с. 121-128].

Рецепт успішного проходження розквіту: рецепт простий – постійний розвиток, поліпшення та інвестиції у зростання. На стадії розквіту успішна культурна установа починає розвивати нові підрозділи та окремі бізнес-одиниці, освоювати нові галузі, які також поступово проходять через стадії дитинства, високу активність та юність.

Щойно в театрі відбудеться застій і він перестане робити якісь зусилля до освоєння нових джерел зростання, він починає старіти. У початковий період старіння керівництво компанії може помічати занепад, оскільки цей процес досить плавний і може дуже розтягнутись у часі. Продажі і рентабельність установи ще довго мають позитивну динаміку, але темпи зростання

сповільнюються, поступово переходячи в стагнацію. Процеси та проблеми старіючих організацій приблизно однакові та присутні на всіх етапах старіння (стабільність, аристократія, рання бюрократія та бюрократизація).

Етап 6 – стадія стабільності закладу. Етап стабільності – це перший крок до старіння компанії. На етапі стабільності продажу вже не зростають, але ще й не починають знижуватися, і компанія почувається впевнено та спокійно. Керівництво компанії практично втрачає зв'язок із зовнішнім світом і перестає прислухатися до рекомендацій та тенденцій зовнішнього ринку. У театрі починають переважати короткострокові цілі та завдання. Довгострокові проєкти зупиняються, інвестиції у дослідження та розробку скорочуються [1, с. 198].

Етап 7 – аристократія. Якщо компанія на етапі стабільності перестає інвестувати у нові джерела зростання та перестає реагувати на ринкові зміни, бізнес переходить на стадію розвитку аристократії. Аристократія характеризується інтенсивним розвитком «важкого» та потужного адміністративного апарату. Тому навіть у разі придбання нових бізнес-одиниць для зростання продажів адміністративний апарат головної компанії, що сформувався, пригнічує весь можливий потенціал [1, с. 198].

Етап 8 – рання бюрократія. На цьому етапі зниження ефективності бізнесу та відсутність зростання продажів стають очевидними для керівництва. Починається активний пошук відповідальних за зниження показників продажу та прибутку. Звичайно, як у будь-якій бюрократизованій структурі, всі починають звинувачувати одне одного [1, с. 201]. Цей процес закінчується звільненням частини управлінського персоналу, що відволікає увагу компанії необхідності вирішення поточних завдань і ринкових проблем.

Етап 9 – бюрократизація. Якщо компанія починає активну реорганізацію бізнесу після проходження етапу ранньої бюрократії і проведення чищення управлінського персоналу, бізнес перетворюється на стадію бюрократизації [1, с. 205-206]. Хаос і невизначеність, що виникли на етапі ранньої бюрократії,

призводять до необхідності розробки жорсткіших правил та норм контролю для моніторингу ситуації та прийняття рішення. Нові норми та формат роботи знижують корпоративний дух, призводять до появи додаткових контролюючих підрозділів. Витрати бізнесу на контроль зростають, а мобільність і здатність реагувати зміни ринку значно знижуються. Компанія набуває певної інерції, яку неможливо подолати чи змінити.

Бюрократизований бізнес тримається на плаву виключно завдяки субсидуванню із зовнішніх джерел, сам він абсолютно неефективний. При втраті субсидування компанія може розпочати реорганізацію, скоротити розмір та оптимізувати внутрішні процеси, або закінчити свою діяльність на ринку.

Етап 10 – смерть установи [1, с. 209]. Завершення роботи організації над ринком — тривалий процес, характеризується повільним висновком інвестицій. Тому, якщо всі етапи життєвого циклу виконуються принаймні на задовільному рівні, управління театром можна вважати успішним. Тому практиці концепція життєвого циклу підприємств Адізеса дає відчутні результати. Такий підхід може дозволити на певний строк прогнозувати стан установи та можливе створення кризових ситуацій, а значить, це дає хорошу можливість підготуватися до них найефективніше.

Отже, під час проходження усіх етапів можемо констатувати, що перевагами театрального проєкту є: а) широкий вибір майданчиків для постановок (як за умов стаціонарного (репертуарного) театру, так і в будь-якому іншому позасценічному просторі); б) можливість варіювання прокатного періоду, що дозволяє збільшити сегмент аудиторії глядачів за рахунок постійно підтримуваного інтересу до унікальної театральної постановки, відвідати яку можна тільки в обмежений період часу; в) своєчасність та актуальність; г) різноманітні джерела фінансування, зокрема фандрайзинг.

На наш погляд, одним із основних елементів успіху в реалізації проєктних ініціатив у театральній індустрії є інноваційний організаційно-управлінський підхід, який дозволяє передбачати майбутні зміни та забезпечити лідируючі позиції у конкурентному середовищі.

Сучасний театр поряд з іншими установами сфери дозвілля активно включений у конкурентну боротьбу за глядача та його час. У поточній економічній ситуації та в рамках чільних напрямів в державній політиці з питань культури фактори маркетингового та комерційного успіху та шляхи їх досягнення стають одним із ключових для більшості закладів культури. В індустрії театру саме через велику конкурентність на ринку, ця проблема відчувається сьогодні найбільш гостро. Усі компанії, що займаються реалізацією даних послуг, прагнуть створення унікального стилю та образу, який би відрізняв їх від багатьох інших. У цьому кожна організація вибирає найбільш підходящу для своєї ділової політики нішу, і відповідно до її специфічних особливостей будує комунікаційну взаємодію зі споживачем. Першочергово варто визначити, які саме інструменти комунікації необхідно використовувати, з яким бізнес-повідомленням та на кого їх спрямовувати – одне з головних завдань при створенні маркетингової стратегії у театральній організації. Відповідно, від грамотного керування інноваційними маркетинговими комунікаціями, найбільш ефективного вибору засобів і способів передачі інформації, також від впевненості споживача в «продуктив» залежить позиція організації на конкурентному ринку, успіх усієї її діяльності.

Актуальність розробки маркетингової стратегії для установ театральнo-концертного типу полягає в тому, що спектакль – це і товар, і послуга одночасно, сегментування цільової аудиторії включає, фактично, всі вікові, соціальні, освітні групи та групи доходу, а стратегія, зазвичай, розробляється загальна. Тому актуально для маркетологів, які працюють у сфері культури, оцінити всі фактори, що впливають на формування цієї стратегії.

При розробці кожної маркетингової стратегії необхідно, перш за все, визначити точну характеристику кожної з груп цільових аудиторій, на які буде спрямований маркетинговий вплив, зробити сегментацію аудиторії (об'єднання клієнтів у групи з однаковими цінностями, потребами та формуванням комерційної пропозиції для цільового сегмента).

Слід пам'ятати, що сегментування цільової аудиторії – це етап ефективності рекламної компанії. Не можна показувати в одному форматі рекламу для всіх і отримати максимальний результат. Проведений нами аналіз використання рекламоносіїв Київського національного академічного театру оперети показав, що з наведеної вище множини може бути результативна: реклама в пресі, реклама в Інтернет, сувенірна продукція та оформлення інтер'єру театру з дотриманням фірмового стилю, а також івенти.

Друкована реклама, перевагами якої є: середня цінова політика; швидкість виготовлення реклами; такі форми реклами як наприклад настінні календарі, можуть забезпечити тривалу комунікацію з одержувачем нативної інформації; відсутність паралельної реклами про конкурентів на цьому ж носії. До недоліків даного засобу реклами слід віднести недостатню вибірковість, зосередження значної частини пасивних реципієнтів, сформований образ чогось забутого тощо. Відносно театральної програми можна збільшити термін її життя за рахунок проведення акції адресного напису на ній акторами театру. Поряд із традиційними мають розвиватися і нові рекламні носії. Наприклад, конверти, у які в касах авіакомпаній та залізниць вкладають квитки, часто нагадують гарні вітальні листівки.

Існують чотири основні засоби маркетингової комунікації: реклама, персональний продаж, зв'язки з громадськістю (PR), стимулювання збуту. Кожен із зазначених способів просування має свій інструментарій.

Реклама включає оголошення, каталоги, буклети, плакати і флаєри, символи та логотипи і реалізується в різних засобах масової інформації (телебачення, радіо, інтернет, друковані видання), а також через формати

зовнішньої міської реклами (білборди, вивіски, перетяжки, відеоекрани, сіті-формати, пілари, реклама в ліфті та інше). Даний тип просування є безособовою презентацією, носить в основному інформативний характер і має вирішити завдання щодо привернення уваги потенційного глядача.

Персональні продажі, найдорожчий із інструментів спілкування із потенційним «споживачем продукту», відіграють особливо важливу роль на ранніх етапах процесу прийняття споживчого рішення, коли формуються переваги та переконання. До форм персональних продажів традиційно відносяться: стимулюючі програми та спеціальні заходи залучення. Індивідуальний підхід винесений у назву даного способу просування та має враховувати інтереси та особливості об'єкта персонального продажу.

Зв'язки з громадськістю (Public Relations) – це сукупність програм, призначених для покращення, збереження або захисту іміджу організації. Засобами PR виступають прес-релізи, публічні виступи, семінари, річні звіти, спонсорство, публікації, зв'язки з населенням та пресою. Театральна організація повинна постійно нагадувати про себе, незалежно від наявності чи відсутності значних подій навколо своєї діяльності. Інакше саме існування підприємства може загубитися у переповненому інформаційному середовищі.

Під стимулюванням збуту маються на увазі методи, що підкреслюють значущість пропозиції, але розраховані на короткостроковий вплив. Конкурси, лотереї, призи, виставки, покази, знижки, розважальні заходи, товари, які пропонуються на додаток до купівлі, – всі ці бенефіти будуються на тому, щоб вказати покупцю на бонуси, які можна з придбання квитка.

Найновішою технологією просування організації на ринку можна назвати Social Media Marketing – комплекс заходів щодо просування у соціальних мережах (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube). Даний вид маркетингу тим більше цінний, що використовує та розвиває методи звичного театру «сарафанного радіо», при якому рекомендація, відгук чи думка друга в переважній більшості випадків мають основний вплив на ухвалення рішення

відвідати спектакль. Більше того, будь-яка реклама і тим більше PR або персональні продажі повинні завжди будуватися так, ніби були звернені до однієї конкретної людини. SMM-менеджмент успішно справляється з цим завданням через саму природу інтернет-контактів: користувач сам зареєструвався в соціальній мережі і надав про себе максимум відомостей (стать, вік, сімейний стан, хобі, інтереси тощо), що сприяє здійсненню таргетованої (цільової) реклами.

Сьогодні процес комунікації організації з потенційною аудиторією ускладнюється через численну кількість учасників ринку дозвілля та створюваний ними інформаційний шум. З часом реципієнти адаптувалися до цього та набули захисний механізм проти рекламного потоку, який щодня обрушується на нього.

Основним механізмом взаємодії SMM є спілкування на актуальні для користувача теми та поширення контенту, що містить промоприв'язку, але має цінність для споживача.

Користувачі соціальних мереж можуть легко конвертуватися в покупців пропонованого продукту в тому випадку, якщо спільнота, присвячена театральній організації, або її офіційна сторінка пропонують всебічну інформацію про свою пропозицію, що включає відгуки інших споживачів, відео- та аудіоматеріали, що знижує психологічний ризик недостатньої поінформованості при прийнятті рішення про купівлю квитка на виставу, послугу, сувенірної продукції тощо.

Інтернет-користувачі поділяються на три типи: генератори контенту, учасники дискусій та пасивні спостерігачі. Менеджер, який займається просуванням у соціальних мережах, повинен залучати до спілкування всі категорії користувачів. Якщо генераторів контенту, тобто провідних блогів, варто залучати до висвітленню подій організації, то для учасників дискусій слід пропонувати нові теми для обговорення, влаштовувати онлайн-

опитування та онлайн-конкурси. Для останнього типу користувачів має готуватися своєчасна та цікава інформація.

В інтересах організації використовувати всі соціальні платформи, створюючи перехресні посилання. «Закон трьох контактів», сформований у надрах традиційного маркетингу, поширюється зокрема і на SMM-сферу і у тому, що із запам'ятовування бренду чи окремого проєкту людині необхідно три «перетини» з рекламою. У випадку з інтернет-аудиторією може йтися про три кліки, що забезпечує «круговий рух» по всіх медіа.

Соціальні мережі різняться за контингентом користувачів і того, з яким контентом на платформі вони цікавляться найбільше. Проте, дублювання інформації у всіх медіа, є поширеною помилкою всіх організацій, що використовують SMM. Кожна мережа має свою специфіку, виходячи з якої рекомендується:

1. Блоги: публікувати аналітичні пости розміром 2000-5000 символів із обов'язковим прикріпленням фотоматеріалів;

2. Instagram: 1) зав'язувати дискусії, які підтримуватимуться підписниками; 2) викладати текст розміром до 200 символів у форматі мікроблогів; 3) відводити 50% контенту під фото-, відеоматеріали;

3. Facebook: публікувати пости розміром 300-1000 слів із обов'язковою вказівкою інших джерел та ресурсів;

4. Twitter: писати невеликі нотатки або рекомендації, вводити в масове користування хештеги та вказувати посилання для отримання детальної інформації.

Як і будь-яка інша маркетингова стратегія, SMM-маркетинг не повинен мати хаотичний характер. Успішному охопленню цільового ринку сприяє методична подача інформації, заздалегідь розроблена менеджерами.

Основною перевагою медіасфери є можливість досконально дослідити свою аудиторію, аналізуючи профілі користувачів, які відвідали сторінку організації, а також частоту цих відвідувань, час, проведений за вивченням



кожної конкретної вкладки. Крім моніторингу власного трафіку та статистики, організація може оцінити маркетингову політику конкурентів і більш активно реагувати на зміни настроїв та інтересів споживачів.

Для комунікації з клієнтами соціальні мережі підходять набагато краще, ніж сайт. У мережах є можливість інтерактивного онлайн спілкування, коли можна поставити запитання та швидко отримати відповідь.

Конкурси у соціальних мережах – ефективний канал для залучення потенційних глядачів. Серед видів конкурсів можна виділити:

1. Творчий конкурс – фотоконкурс на задану тематику з театральним виставам Київського національного академічного театру оперети.

2. Конкурс «Найактивніший учасник» – проводиться протягом певного періоду, під час якого його учасники мають проявляти активність різного виду: коментарі, лайки, репости; найактивнішому дописувачу групи вручається подарунок – безкоштовне запрошення до театру на дві персони.

3. Рандомний конкурс, який закликає зробити репост конкретного запису, анонсування активності у тематичних публіках, за умови приєднання до групи/спільноти, зробити лайк і репост. Переможець визначається випадковим (рандомним) чином.

Бізнес-сувеніри, як складова фірмового стилю, дозволяють точно спрямувати дію реклами на цільову аудиторію, в даному випадку на аудиторію глядачів, і досягти великої тривалості дії.

Стратегія просування театрального продукту все ж переважно розробляється за сценарієм, що склався попередньо: афіші, театральні тумби по місту, традиційні добірки відомостей про репертуар на звичних місцях в газетах, а в останні роки – це сайти і соціальні мережі.

Проте, для того, щоб зайняти лідируючі позиції на ринку театральних послуг, необхідно також приділити особливу увагу розробці фірмового стилю, який посилює унікальний та привабливий для аудиторії глядачів образ театрального бренду. Цей образ має сприяти максимальній активності у

придбанні квитків, створенню позитивного іміджу з допомогою комунікації, чи, простіше кажучи, керувати вибором споживача/глядача.

Завдання, які рекомендуємо реалізовувати за допомогою введення фірмового стилю:

- посилення лояльності глядачів;
- посилення його унікальності;
- збільшення глядацької аудиторії.

Адже, створення графічної концепції фірмового стилю передбачало обов'язкове та послідовне проходження всіх етапів створення з тестуванням його елементів (фірмова стилістика, логотип, брендбук, сувенірна продукція, івент-акції).

Важливим елементом маркетингового комплексу є просування. Це комунікативний інструмент, за допомогою якого споживачеві передаються офіційне корпоративне повідомлення та інформація про імідж компанії, і модифікують його уявлення, ставлення та поінформованість про організацію.

Отже, для того щоб театри постійно розвивалися та не перебували у стадії стагнації важливим є:

По-перше, сучасний фахівець має бути професійно компетентний і, зокрема, розбиратися у питаннях театрального менеджменту, фандрейзингу, а також промоції.

По-друге, необхідна підтримка держави та нова законодавча база у сфері театального мистецтва, оскільки театр – це своєрідний стиль кожного міста, який має постійно «просуватися» за сприяння державної політики.

По-третє, варто розвивати фестивальні театральні рухи, оскільки фестиваль став формою інформаційного обміну, професійної консолідації, своєрідним знаком якості театру. Саме за рахунок інтенсивної фестивальної діяльності театри можуть досягти і свого високого статусу серед інших труп і різновекторності творчих форми: для артистів виїзд і гра на чужого глядача – це напруга, тренаж, важкий досвід.

По-четверте, ініціювати створення форм позарепертуарного життя: освітні акції, майстер-класи, лекції, активність в соціальних мережах для просування інформації про творче життя театру та збільшення кола потенційних глядачів, адже майбутнє театру за постійним творчим пошуком, творчим взаємообміном.

Таким чином, застосування організаційно-управлінського підходу в проєктній діяльності театральних установ дозволяє точно реагувати на зміни в соціумі, своєчасно враховувати потреби глядацької аудиторії, розширювати можливості для творчих експериментів, надавати можливості для професійної реалізації більшій частині учасників трупі, сприяє формуванню мейнстрімного бренду театральної організації, а також збільшує шанси на залучення приватних та державних інвестицій.

Підбиваючи підсумки вищесказаного та аналізуючи трендові напрямки інноваційних підходів театральної діяльності, можна дійти висновку про те, що театр в черговий раз переглядає «власну конституцію», де традиційна модель менеджменту поступається місцем інноваційним форматам та пошуку несподіваних способів сприйняття, в тому числі завдяки дослідженню сценічного та позасценічного простору театру, практичного освоєння нетипових для театральної сфери сучасних технологій та їх ефективне впровадження та застосування.

### **Висновок до третього розділу:**

- Сучасні тенденції у театральній практиці, умови медійної реальності, умови державної фінансової підтримки організацій культури та мистецтва призвели до того, що Київський національний академічний театр оперети визначив себе повноправними суб'єктами ринкових відносин. Опинившись у нових умовах, керівництво установи змушені були шукати альтернативні засоби організації своєї діяльності, поширення інформації про

себе, а також шляхи контакту з цільовою аудиторією, щоб підтримувати її інтерес.

- Важливим елементом маркетингового комплексу є просування. Це комунікативний інструмент, за допомогою якого споживачеві передаються офіційне корпоративне повідомлення та інформація про імідж компанії, і модифікують його уявлення, ставлення та поінформованість про організацію.

- Одним із основних елементів успіху в реалізації проєктних ініціатив у театральній індустрії є інноваційний організаційно-управлінський підхід, який дозволяє передбачати майбутні зміни та забезпечити лідируючі позиції у конкурентному середовищі.

- Нова спрямованість і комерційний підтекст неминуче ведуть до посилення безпосередньо зовнішнього середовища впливу. Інформаційні технології дозволили зробити методи театрального менеджменту набагато досконалішими.

## ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі було проведено дослідження формування інноваційних підходів в театральному менеджменті, а також розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення інноваційних підходів в менеджменті театральньо-видовищного закладу культури «Київський національний академічний театр оперети», що дало можливість зробити наступні висновки.

1. Охарактеризовано два основних положення: перше, в будь-якому конкретному виді діяльності менеджмент володіє своїми специфічними ознаками та особливостями застосування; друге – це методи і характер менеджменту, який залежить від епохи, ментальності людей, релігійних переконань, законодавства та форми виробничих відносин. Управління соціокультурною діяльністю можна визначити як управління економічними й соціальними ресурсами та умовами продукування та сприйняття культурних цінностей.

Визначено специфіку сучасного стану розвитку вітчизняного культурно-мистецького комплексу, яка актуалізує проблему співвідношення двох базових тенденцій: з одного боку – збереження сформованих десятиліттями традиційних методів управління об'єктами культурної діяльності, з іншого – пошук нової інноваційної системи менеджменту та розвитку базової мережі культури.

Доведено, що соціокультурний менеджмент – це, в першу чергу, управління процесами та явищами, організація різноманітних творчих подій, проєкт-менеджмент у галузі творчих індустрій, а інноваційна діяльність, що культивується соціокультурним менеджментом, – це комплексна діяльність у сфері економіки, яка включає в себе сукупність наукових, технічних, освітянських, організаційних, фінансових, культурологічних заходів, які в своїй сукупності приводять до формування інноваційної особистості як суб'єкта і об'єкта інноваційної творчості.

2. Досліджено, що сучасна наукова спільнота визнає формування арт-менеджменту як сфери наукової діяльності стає умовою та передумовою розвитку теорії арт-менеджменту та керованої нею соціокультурної практики.

Аналіз сутності змісту, функціональних характеристик та основних напрямів арт-менеджменту дозволив стверджувати, що він орієнтований на здійснення оперативного, тактичного та стратегічного управління в інтересах суспільства, держави та особистості, включаючи постановку соціально значущих цілей, формування технологій їх досягнення, планування та організацію діяльності отримання максимально можливих результатів у просторі культури, мистецтва та художньої практики.

Простежено, що сучасний арт-менеджмент слід розглядати принаймні у двох аспектах: як найважливіший компонент соціокультурного менеджменту та відносно самостійну систему, що включає цілі та завдання, закони та принципи, функції, засоби, методи та технології реалізації.

Охарактеризовано театральний менеджмент в системі арт-менеджменту, а саме: являє собою управлінський процес планування, організації, мотивації та контролю, спрямований на матеріально-технічне, фінансове, кадрове забезпечення творчо-виробничого процесу в театральних-видовищних організаціях, управління експлуатацією театральної будівлі та сценічного обладнання.

Проаналізовано, що сучасний арт-менеджмент є системою цілей, принципів, функцій та технологій у соціально-культурній діяльності, що забезпечує розробку та реалізацію комплексу заходів тактичного та стратегічного характеру відповідно до філософії та місії установ культури та мистецтва.

3. Охарактеризовано, як приклад репертуарного театру, театральних-видовищний заклад культури «Київський національний академічний театр оперети»:

- організаційно-правовою формою театру є комунальна організація (установа, заклад), це означає те, що вона утворюється компетентним органом місцевого самоврядування (Київською міською державною адміністрацією) у розпорядчому порядку на базі відділеної частини комунальної власності та входить до сфери його управління;

- установа входить до державної власності та має в статуті перелік видів діяльності, які підпорядковуються закону, а саме:

90.01 театральна та концертна діяльності;

85.52 освіта у сфері культури;

90.04 функціонування театральних і концертних залів;

58.19 інші види видавничої діяльності;

90.02 діяльність із підтримки театральних і концертних заходів;

77.29 прокат інших побутових виробів і предметів особистого вжитку;

73.12 посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації;

73.11 рекламні агенства

Розглянуто історичну ретроспективу театральньо-видовищного закладу культури «Київський національний академічний театр оперети»:

- установу було організовано в 1934 році, проте спочатку як Державний театр музичної комедії УРСР, а з 1966 року театр назвали Київським державним театром оперети, з 2004 року став академічним, у 2009 році театру було надано статус національного.

- головним принципом творчого життя колективу обрано шанобу до надбань класичної опереткової спадщини;

- з 2003 р. Київський театр оперети очолив художній керівник і директор з. д. м. України Б. Струтинський, що призвело до інноваційних змін – в першу чергу це пов'язано з оновленням творчого складу та успішними класичними та сучасними постановками, попри інерцію стереотипів режисер сміливо

запровадив неординарні заходи, запросив молодь та створив сприятливі умови для творчої самореалізації;

- сьогодні театр оперети позиціонує себе як театр широкого профілю: на сцені Київської оперети з успіхом іде класична оперета, сучасні й класичні мюзикли, широко представлені різноманітні концертні програми (шоу-програми, концерти симфонічного оркестру, оперні та балетні концерти), сміливо втілюються різноманітні творчі експерименти.

- у репертуарі закладу – літературні та поетичні вечори, конференції, тренінги, вернісажі, бенефіси, форуми і інші культурні акції. Найближчим часом, після реконструкції нижнього поверху будівлі, планується відкриття ще й другого залу, де передбачається створення оперного клубу, а також камерної оперної сцени;

- театр являє собою повноцінний, поліфункціональний музичний театр з чітко визначеною стратегією розвитку, який постійно розширює світогляд своєї трупи і її глядачів, засвоюючи найрізноманітніші стилі і напрямки, запрошує артистів з інших театрів і країн, знаходиться у постійному пошуку нових творчих ідей.

Визначено, що за теорією управління сучасним театром в якості однієї із генеральних ідей повинно використовувати модель життєвого циклу організації запропоновану Іцхаком Адізесом. Саме тому, з огляду на вищевикладене, можна розглядати наступний варіант теоретичних та практичних підходів щодо управління сучасним репертуарним театром:

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

2. Доцільно залучити всі найсучасніші надбання теорії та практики виявлення природи та управління процесами організаційних змін, що забезпечують довготривалу та ефективну життєдіяльність репертуарного театру.



3. Організація та практична реалізація багатьох організаційних змін може відбуватися на платформі проєктного 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 та ефективного управління театром, у керівників необхідно сформулювати компетенції в сфері якості управління.

4. Досліджено також схему роботи інноваційного процесу в цілому, що дозволило стверджувати, що, на наш погляд, інновація – це своєчасні, оперативні, правильні відповіді та ефективні рішення на виклики часу, потреби суспільства, запити та очікування групи чи окремих клієнтів сфери культури, а також кроки, необхідні для удосконалення діяльності працівників сфери культури, нові вдалі організаційно-управлінські заходи щодо покращення технологічної та корпоративної культури установи (організації).

Виявлено, що на шляху до впровадження та реалізації інноваційного менеджменту в роботі театру є низка перешкод, які в процесі управлінської діяльності мають усуватися. Зараз в Україні можемо спостерігати не стабільну політичну та економічну ситуації, реалії роботи театрів в умовах воєнного стану, низьку рентабельність роботи, вочевидь, театри повинні виживати в сучасних умовах.

Обґрунтовано необхідність реалізації інтеграції стратегічних інновацій, інновацій у менеджменті з технологічними інноваціями, що дозволяє можливість отримувати та утримувати конкурентні переваги. Причому успіх можливий завдяки так званим паралельним інноваціям: у технологіях, продуктах/послугах, управлінських процесах тощо.

5. Проаналізовано інновації в театральному менеджменті як реакцію на соціокультурні запити сучасності - імерсивний театр, документальний театр, сайт-специфічний театр чи вербатим потребують нових форм управління. В незалежних організаціях, новостворених колективах державного

підпорядкування, що створюються під конкретний фестиваль чи проєкт комерційних та некомерційних структур, намагаються впроваджувати інші — нові — схеми.

Виявлено, що найпоширенішою формою нового театрального управління стала горизонтальна копродукція. Копродукція – ідеальна формою горизонтального театру. Якщо звичайний театральний проєкт – це годинник розмов та кілобайти файлів, то копродукція – це дзвінки нон-стоп, онлайн-таблиці та технічні райдери, мегабайти інформації на жорсткому диску. Тут продюсеру потрібний і фахівець з маркетингу, і хороший піарник, і smm-менеджер.

Розглянуто також інше нове явище сучасного театрального менеджменту, яке маскується під копродукцію, але є її повною протилежністю – франшиза.

6. Проведено аналіз сучасних прийомів інноваційного менеджменту та ефективності їх застосування в театральній сфері. З матеріалів Форуму «Інновації в театральних закладах культури», який об'єднує собою різних спеціалістів, які прагнуть застосовувати технологічні інновації в театральні справи, виявлено, що в роботі форуму приймають участь художники-постановники, режисери, фахівці з менеджменту та маркетингу театрів, звукорежисери, світлотехніки та багато інших.

Зазначено, що такі івенти є досить важливими для реалізації сучасних інноваційних підходів у роботі театрів, адже на них обговорюють можливі комплексні рішення низки питань технологічного оснащення сцени театрів України, а також актуальні тенденції та інноваційні підходи до менеджменту видовищно-театральних установ. Завдяки цьому, керівники театрів мають можливість проаналізувати представлені моделі процесів модернізації технологічного оснащення та інноваційного управління у своїх закладах.

Також визначено, що на сьогоднішній день найбільш ефективною технологією просування театральних проєктів (театральний проєкт – це

інноваційний творчий продукт, володіє унікальною естетичною цінністю та художньою цілісністю, орієнтований на певний глядацький сегмент) можна назвати Social Media Marketing (SMM) – комплекс заходів щодо просування проєктів у соціальних мережах (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube).

Технології SMM можна визначити як потужний інструмент просування театральних проєктів, що набуває особливого значення та потребує глибокого наукового опрацювання.

Визначено нові формати театральних проєктів такі як: імерсивний театр (UZAHVATI), інтерактивний театр (Мізантроп), сайт-специфік вистави («Hooligan» театру ДАХ), 3-D тури театрами («Оперні театри України»), аудіовистави (радіотеатр від UA: Радіо Культура), театральні онлайн фестивалі (Міжнародний театральний фестиваль «І люди, і ляльки», «Акація Фест»), онлайн-школи з театральних дисциплін («Дикий театр», театр-студія «11») тощо.

Розглянуто також інклюзивні театральні проєкти, як особливий формат сценічного мистецтва, що набирає популярності.

Зроблено акцент на тому, що головною проблемою «особливих» соціальних театрів є те, що масовий глядач не завжди готовий до сприйняття такої творчості, тому необхідно приділяти особливу увагу процесу «просування» філософії інклюзії за допомогою інформаційних каналів. Вирішенню даної проблеми сприяють різні маркетингові інструменти, зокрема PR-технології, спрямовані на створення сприятливого та доброзичливого соціального середовища для інклюзивного театального мистецтва.

Виявлено, що найбільш актуальними формами інклюзивного театального мистецтва є фестивалі інклюзивної творчості та інклюзивні театральні проєкти.

Було проведено інформаційним зріз, націлений на виявлення ефективних PR-технологій, що застосовуються у просуванні інклюзивних театральних проєктів, у ході якого було визначено найпопулярніші:

- таргетування; створення власного контенту;
- співпраця із засобами масової інформації;
- робота з PR-текстами;
- SMM та застосування реферального маркетингу (який використовується в соціальних мережах за принципом «сарафанного радіо» і вважається найважче прогнозованим у сфері PR-технологій, але водночас і найефективнішим).

Доведено, що при проведенні PR-кампанії інклюзивних театральних проєктів особлива роль має відводитись управлінню репутацією в соціальних мережах, що включає роботу з відгуками глядачів. Розробка кейс-сторі – інформаційного матеріалу про сприятливий досвід кампанії та її соціально значущих проєктів – ще один крок до успішного просування інклюзивної творчості.

Таким чином, виявлено, що комплекс технологій PR сприяє залученню нової цільової аудиторії, популяризації інклюзивного театального мистецтва та спрямований на створення та підтримку сприятливого іміджу «особливого театру»; рекламу інклюзивних театральних проєктів; створення бренду театру; а також просування особливого виду театальної творчості.

Доведено, що ефективним прийомом інноваційного менеджменту в театральній діяльності є брендинг як маркетинговий інструмент, що дозволяє витримувати конкуренцію у сфері театально-видовищних послуг.

7. Досліджуючи управлінські аспекти діяльності Київського національного академічного театру оперети виявлено, що його організаційна структура управління – лінійно-функціональна. Подібні структури базуються на лінійних повноваженнях. Лінійні повноваження – це повноваження, які

передаються безпосередньо від керівника до підлеглого і далі іншим підлеглим (ієрархія рівнів управління).

Крім того, в основі подібних структур управління лежить принцип функціональної департаменталізації (процесу розподілу організації на окремі елементи, кожен з яких має чітко визначені, конкретні задачі і обов'язки). Конкретні характеристики та риси діяльності того чи іншого підрозділу відповідають основним напрямам діяльності всієї організації.

Доведено, що кожен підрозділ виконує певну низку специфічних функцій, спрямованих на досягнення цілей театру, від якісної постановки вистави до отримання прибутку від роботи закладу.

8. Доведено, що інноваційна практика менеджменту досліджуваного закладу культури буде ефективнішою, якщо нововведення будуть скеровані на організаційний розвиток театру, який будується виключно на стратегічному управлінні. І тому, щоб ухвалювати стратегічно важливі рішення на користь організаційних змін в театрі, варто послуговуватися методами матричного аналізу. Для початку необхідно визначити в якому стані зараз знаходиться театр і яких заходів потрібно вживати, щоб змінити ситуацію на краще. Це можна зробити за допомогою матриці «неприйнятність стану/очікувана вигода». Другий етап аналізу – дослідження факторів «здатність/потреба» в різних проявах організаційних змін.

У випадку реалізації позитивних очікувань в аналізі організаційних змін в театрі за допомогою запропонованих матричних методів з'являється можливість постійно займатися стратегічним плануванням, метою якого є пропрацювання усіх можливих та необхідних варіантів дій персоналу (стейкхолдерів) задля досягнення бажаного стану справ у театрі.

Щодо інноваційної практики досліджуваного театру то керівництво установи одними із перших в Україні запустило у продаж квитки із аудіодискрипцією. Аудіодискрипція виконує функцію підтримки контакту (фатичну функцію, вселяючи глядачеві з обмеженнями зору впевненість, що

він не пропускає нічого важливого), а також висловлює словами красу образу (поетична функція, що дозволяє компенсувати словами естетичну насолоду від споглядання образу); створення доступного середовища для незрячих і людей з вадами зору; адаптація об'єктів культури для людей з обмеженнями зору; надання людям з обмеженнями щодо зору можливостей для взаємодії, розвитку їх здібностей та повноцінного контакту з мистецтвом; залучення незрячих і слабозорих людей у суспільне та культурне життя країни.

Введення аудіодискрипції у роботу театру дозволило вирішити проблему сприйняття незрячими людьми візуальних художніх образів, які присутні у різних видовищних мистецтвах.

Означено також важливість для вирішення поставлених задач щодо інноваційних змін такого елементу PR менеджменту в театрі як віртуальний 3D-тур. Ресурс дозволяє поринути у атмосферу театру з допомогою технологій віртуальної реальності.

9. Практичні рекомендації щодо удосконалення інноваційних підходів в менеджменті театрального-видовищного закладу культури «Київський національний академічний театр оперети» розроблені з розумінням того, що театр, подібно до живого організму, росте і розвивається за певними законами та проходить через стадії життєвого циклу. Динаміка організаційного розвитку циклічна і проходить ряд упорядкованих процесів – від одного до іншого. За ознаками можна визначити кожен із етапів. Проаналізувавши працю І. Адізеса були сформульовані основні рекомендації щодо роботи з моделлю життєвого циклу організації.

За цим підходом для досліджуваного закладу визначено сучасний етап:

Етап 5 – розквіт. Серед рекомендацій виділено основні: театр, навіть досягнувши піку свого розвитку, щодня має докладати зусиль, які уповільнять старіння технологій та продовжать якісну роботу. Ринок і конкуренти завжди йдуть вперед, постійно розвиваються та розробляють нові способи оптимізації витрат, випускають більш досконалі продукти, впроваджують досконаліші

процеси. Рецепт успішного проходження розквіту: постійний розвиток, поліпшення та інвестиції у зростання. На стадії розквіту успішна культурна установа починає розвивати нові підрозділи та окремі бізнес-одиниці, освоювати нові галузі, які також поступово проходять через стадії дитинства, високу активність та юність.

Саме тому, задля успіху в реалізації зокрема проєктних ініціатив, як основної форми театральної активності у театральній індустрії, пропонуємо інноваційний організаційно-управлінський підхід, який ґрунтується на матричному підході - матриця «неприйнятність / вигода», матриця «потреба / здатність», який дозволить передбачати майбутні зміни та забезпечити лідируючі позиції у конкурентному театральному середовищі.

Також запропоновано нові підходи щодо керування інноваційними маркетинговими комунікаціями.

Рекомендовано використання найновішої технології просування організації на ринку Social Media Marketing (комплекс заходів щодо просування у соціальних мережах) з урахуванням специфіки кожної мережі.

1. Блоги: публікувати аналітичні пости розміром 2000-5000 символів із обов'язковим прикріпленням фотоматеріалів;

2. Instagram: 1) зав'язувати дискусії, які підтримуватимуться підписниками; 2) викладати текст розміром до 200 символів у форматі мікроблогів; 3) відводити 50% контенту під фото-, відеоматеріали;

3. Facebook: публікувати пости розміром 300-1000 слів із обов'язковою вказівкою інших джерел та ресурсів;

4. Twitter: писати невеликі нотатки або рекомендації, вводити в масове користування хештеги та вказувати посилання для отримання детальної інформації.

Запропоновано також проведення конкурсів у соціальних мережах (творчих, конкурсу «Найактивніший учасник», рандомного конкурсу).

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І.-К. Управління життєвим циклом корпорацій. Пер. з англ. Н. Палій. Харків: Книжковий Клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2018. 496 с.
2. Адізес І.-К. Як подолати кризу управління. Пер. з англ. В. Стельмах. Харків: Вид-во «Ранок»: Фабула, 2019. 272 с.
3. Алейнікова О. В., Притула Н.М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент: навч. посіб. Київ: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2016. 614 с.
4. Андрющенко К. А. Формування сучасної концепції системи менеджменту знань в організаціях. К.А. Андрющенко. Агросвіт. 2010. № 15. С. 27–29.
5. Арт-менеджмент : навч. посібник. / Жуковська Л.М. Харків : Основа 2013. 188 с.
6. Аудіодискрипція в Київському національному академічному театрі оперети. URL: <http://operetta.com.ua/audiodiskriptsiya/> (дата звернення: 25.10.2022).
7. Баб'як М. М., Хорош Ю. С. Ресурсний підхід у сучасному менеджменті. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 3. С. 123-129
8. Богашко О. Л. Ситуаційний підхід – сучасна концепція менеджменту Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку: регіональні особливості та світові тенденції : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції студентів та молодих вчених (м. Івано-Франківськ, 26-27 жовтня 2019 р.). Івано-Франківськ : ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника», 2019. С. 165-167.
9. Бойко О. Д. Культурні практики як чинник зростання регіонів. Культурні та мистецькі студії ХХІ століття: науково-практичне партнерство: матеріали міжнародного симпозіуму, 6 червня. 2019 р. М-во культ. України; Нац. акад. кер. кадрів культ. і мистец. Київ: НАКККіМ, 2019. С. 7-8.



10. Бриль М. М. Менеджер соціокультурної діяльності як суб'єкт інновацій. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв.* 2018. №10. С. 10-14. URL: [https://www.researchgate.net/publication/328063027\\_MENEDZER\\_SOCIOKULTURNOI\\_DIALNOSTI\\_AK\\_SUB'EKT\\_INNOVACIJ](https://www.researchgate.net/publication/328063027_MENEDZER_SOCIOKULTURNOI_DIALNOSTI_AK_SUB'EKT_INNOVACIJ) (дата звернення: 03.09.2022)
11. Васенко В. К. Принципи менеджменту та їх вплив на формування понятійного апарату. *Вчені записки Університету «Крок».* 2019. № 1(53). С. 97-104.
12. Вербіцька І. І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. *Сталий розвиток економіки.* 2013. № 5. С. 56-63.
13. Вовканич С. Й. Теоретико-методологічні основи дослідження людського та інтелектуального капіталу в знаннєвомісткій економіці: концептуалізація понять. *Регіональна економіка.* 2007. № 4. С. 7–19.
14. Господарський кодекс України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР),* 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст. 144. URL: <https://www.spfu.gov.ua/en/documents/1332.html> (дата звернення: 12.09.2022).
15. Гриценко А. *Методологічні основи модернізації України.* А. Гриценко *Економіка України.* 2011. № 1. С. 4–45.
16. Губенко В. І. Актуальні напрями та новітні тенденції теорії і практики сучасного менеджменту. *Актуальні проблеми інноваційної економіки.* 2016. № 1. С. 11-17.
17. Димченко Н. С. Модель сучасного менеджера-професіонала. *Вісник Сумського національного аграрного університету Серія «Економіка і менеджмент».* 2013. Вип. 12 (58). С. 10–13.
18. Діденко В.М. *Менеджмент: Підручник.* К.: Кондор, 2008. 584с.

19. Діденко М. С. Професійно значимі якості особистості менеджера організацій: теоретичний аспект. Міжнародний науковий форум: соціологія, психологія, педагогіка, менеджмент. 2013. Вип. 13. С. 201–211.

20. Євтушевський В.А. Стратегія корпоративного управління К. : Знання, 2007. 287 с.

21. Ємельянова О. В. Моделі та методи планування інноваційних проєктів і програм з урахуванням альтернативних варіантів виконання робіт : автореф. дис. ... канд. техн. наук. Харків, 2009. 20 с.

22. Жигайло Н. І., Карпінська Р. І. Психологія професійного і духовного становлення керівника. Проблеми сучасної психології. 2014. Вип. 24. С. 228–239.

23. Завадський І.С. Менеджмент: Management. У 3т. Т. 1-3-вид., доп. К.: Вид-во Європ. ун-ту 2011. 542с.

24. Закон України «Про театри і театральну справу» (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2005, № 26, ст.350) {Із змінами, внесеними згідно із Законами

№ 3421-IV від 09.02.2006, ВВР, 2006, № 22, ст.199

№ 5461-VI від 16.10.2012, ВВР, 2014, № 5, ст.62

№ 406-VII від 04.07.2013, ВВР, 2014, № 20-21, ст.712

№ 911-VIII від 24.12.2015, ВВР, 2016, № 5, ст.50

№ 955-VIII від 28.01.2016, ВВР, 2016, № 10, ст.103

№ 2581-VIII від 02.10.2018, ВВР, 2018, № 46, ст.371

№ 440-IX від 14.01.2020, ВВР, 2020, № 28, ст.188

№ 1724-IX від 08.09.2021 }.

25. Закон України «Про державно-приватне партнерство» (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2010, № 40, ст.524) URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text> (дата звернення: 08.10.2022).

26. Захарчин Р. М. Особливості та стратегічні завдання сучасного менеджменту організацій. *Науковий вісник Херсонського державного*

університету. 2015. Випуск 14. С. 66-68. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_14/58.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_14/58.pdf) (дата звернення: 02.09.2022).

27. Кількість користувачів Instagram в Україні зменшилася майже на 2,5 мільйони. В чому причина. The Village : веб-сайт. URL: <https://www.the-village.com.ua/village/business/news/328389-kilkist-koristuvachiv-instagram-v-ukrayini-zmenshilasya-mayzhe-na-2-5-milyoni-v-chomu-prichina> (дата звернення: 01.11.2022).

28. Коваль І. М. Концепція служби маркетингу в сучасному українському репертуарному театрі. *Труди VII-ї міжнародної науково-практичної конференції «Дослідження та оптимізація економічних процесів», «Оптимум-2010»*, Харків: НТУ «ХП», 2010 р. С. 322-333.

29. Конституція України (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141)

30. Копієвська О. Трансформаційні процеси в культурі сучасної України : монографія. К. : НАКККіМ, 2014. 296 с.

31. Кохан М. О. Порівняльний аналіз основних концепцій життєвого циклу організації / М. О. Кохан, І. М. Шквірук // Молодіжний економічний дайджест. 2014. № 1(1). С. 12-18. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/med\\_2014\\_1%281%29\\_\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/med_2014_1%281%29__5) (дата звернення: 15.10.2022).

32. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2003. 504 с.

33. Кузьміна О. Є. Конкурентоспроможність підприємства. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2014. 280 с.

34. Лазаренко Л. О. Сучасна модель управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 4. С. 22-25.

35. Латкін М. О. Методологічні основи створення системи управління ризиками проектів підприємства : дис. ... докт. техн. наук. : Харків, 2009. 412 с. URL: <https://www.the-village.com.ua/village/business/news/328389-kilkist->

[koristuvachiv-instagram-v-ukrayini-zmenshilasya-mayzhe-na-2-5-milyoni-v-chomu-prichina](#) (дата звернення: 27.09.2022).

36. Лихопуд О.І. «Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи». ІХ Міжнародна науково-практична конференція «Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи» (присвячена пам'яті професора Мазнева Григорія Євтіювича). 2018. Харків.

37. Мармаза О. І. Інноваційний менеджмент в освіті: сутність, функції, засоби. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. 2014. Вип. 36 (89). С. 309–316. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pfto\\_2014\\_36\\_46](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pfto_2014_36_46) (дата звернення: 21.03.2021).

38. Мартинишин Я. М., Коваленко Є. Я. Смишли в культурі управління. Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв. 2017. № 4. С. 26–31

39. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2007. 400 с. URL: [http://library.wunu.edu.ua/images/stories/praci\\_vukladachiv/Факультет%20ЕУ/КМОП/Микитюк%20П.П/book/ынновацийний%20менеджмент.pdf](http://library.wunu.edu.ua/images/stories/praci_vukladachiv/Факультет%20ЕУ/КМОП/Микитюк%20П.П/book/ынновацийний%20менеджмент.pdf) (дата звернення: 22.03.2021)

40. Михайлова Л. І., Гуторов О. І., Турчіна С. Г., Шарко І. О. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. 2-ге вид., доп. Київ : ЦУЛ, 2015. 234 с. URL: <http://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/3007/1/Михайлова%20Л.%20І.%20Інно%20ваційний%20менеджмент.pdf> (дата звернення: 22.03.2021).

41. Нищук Є. Культура України – основа ціннісного та економічного фундаменту держави. 2017. URL: [http://mincult.kmu.gov.ua/control/uk/publish/printable\\_article?art\\_id=245188083](http://mincult.kmu.gov.ua/control/uk/publish/printable_article?art_id=245188083) (дата звернення: серпень 2019).

42. Оперні театри України: веб-сайт. URL: <https://theatres.authenticukraine.com.ua/ua/> (дата звернення: 20.10.2022).

43. Основи законодавства України про культуру від 14 лютого 1992 р. № 2117–ХІІ : зі змінами і доповн. Офіц. вид. Відомості Верховної Ради України. 1992. № 21. С. 294.
44. Петренко В.П. Інтелектуальні ресурси соціально-економічних систем: аспекти інноваційного управління : монографія. В.П. Петренко. Івано-Франківськ : Курилюк В. Д. 2009. 196 с.
45. Петрова І. В. Проектування у соціокультурній сфері. Київ: КНУКіМ, 2007. 372 с.
46. Петрова Н.Б., Мушинська Н.Ю., Чеканова Л.Г. Інноваційний менеджмент у прикладах і завданнях: Навч. посібник. Х.: ХНАМГ, 2009. 248 с.
47. Федулова І.В. Теоретичне обґрунтування сутності інноваційного потенціалу URL: [http://www.ztu.edu.ua/ua/science/publishing/visnik/econom/1\\_47/49.pdf](http://www.ztu.edu.ua/ua/science/publishing/visnik/econom/1_47/49.pdf) (дата звернення: 11.10.2022).
48. Прищак М. Д. Психологія управління в організації: навч. посібник. М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. [2-е вид., доп., перер.]. Вінниця : ВНТУ, 2016. 150 с.
49. Радзіховська О. Як зрозуміти сучасний театр? Гайд від українських театральних режисерів. Радзиковська О. URL: <https://bit.ua/2019/11/theatre-2/> (дата звернення 21.07.2020).
50. Ревуцька Н.В. Формування концепції інтелектуалізації бізнесу в сучасній парадигмі управління/ *Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Спецвипуск «Економіка підприємства: теорія і практика»*. К. : КНЕУ, 2008. Ч. 2. С. 543-548.
51. Серіков А. В., Коваль І. М. Економіка та управління у сучасному українському репертуарному театрі: монографія Харків: ФОП Панов А. М., 2018. 314 с.

52. Синявська О. О. Застосування теорії моделей життєвих циклів організацій при визначенні стилю управління / Синявська О. О. // Європейські перспективи. – 2012. № 3 (3). С. 192–195. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evpe\\_2012\\_3%283%29\\_\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evpe_2012_3%283%29__37) (дата звернення: 18.10.2022).

53. Ситник Й.С. Теоретико-методологічні засади інтелектуалізації систем менеджменту : монографія. Львів : Видавництво «Львівської політехніки», 2014. 248 с.

54. Старовойт О. В. Концепція інноваційної особистості як соціокультурного феномена. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2017. Випуск 69. С. 147-150. URL: [https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/gvzdia\\_69\\_147.pdf](https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/gvzdia_69_147.pdf) (дата звернення: 28.10.2022).

55. Сторожилова У.Л. Розвиток сучасного менеджменту в Україні. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2013. № 4(24). С. 44–54.

56. Стратегічні виклики XXI століття суспільству та економіці України : у 3-х т. Т 2. Інноваційно-технологічний розвиток економіки. За ред. акад. НАН України В.М. Геєця, акад. НАН України В.П. Семиноженка, чл.-кор. НАН України Б.Є. Кваснюка. К. : Фенікс, 2007. – 564 с.

57. Театральна лабораторія. Арт-арсенал: веб-сайт. URL: <https://artarsenal.in.ua/uk/laboratoriyi2/teatralnalaboratoriya/> (дата звернення 23.07.2020).

58. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : навч. посіб. К. : Каравела, 2007. 304 с.

59. Фірма в умовах глобальної нестабільності: виклики, можливості та ризики нової економіки : монографія. за заг. ред. д-ра держ. упр. І.І. Черленяка. Ужгород : Аутдор-Шарк, 2015. 460 с.

60. Хміль Ф.І. Становлення сучасного менеджменту в Україні (проблеми теорії та практики) : монографія. К. : ІЗМН ; Львів : ЛКА, 1996. 206 с.

61. Цивільний кодекс України (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, №№ 40-44, ст.356; остання редакція – № 2210-VIII від 16.11.2017).

62. Яблунівський С.В. Удосконалення організаційно-правового забезпечення державного регулювання театральної діяльності в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2012. Вип. 4 (35). С. 1-7.

63. Яшкіна Н.В. Основні характеристики сучасного менеджменту. *Економіка і держава*. 2010. № .7. С. 35–36.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Види арт-менеджменту	Характеристика
<b>1. Менеджмент виконавських та сценічних мистецтв</b>	
<b>Музикальний менеджмент</b>	<p>Організація, планування, управління процесами по створенню та освоєнню музичної продукції у сфері культури, звукозаписної промисловості, теле- і радіомовлення, клубного просування, продюсування.</p> <p>Обґрунтування, здійснення техніко-економічних розрахунків конкурентоспроможності та ефективності маркетингової стратегії у шоу-бізнесі.</p>
<b>Театральний менеджмент</b>	<p>Управлінський процес планування, організації, мотивації та контролю, спрямований на матеріально-технічне, фінансове, кадрове забезпечення творчовиробничого процесу в театральновидовищних організаціях.</p> <p>Управління експлуатацією театральної будівлі та сценічного обладнання.</p>
	<p>Організація творчого процесу виконавців, зв'язок з різними організаціями, проведення концертно-гастрольної роботи,</p>



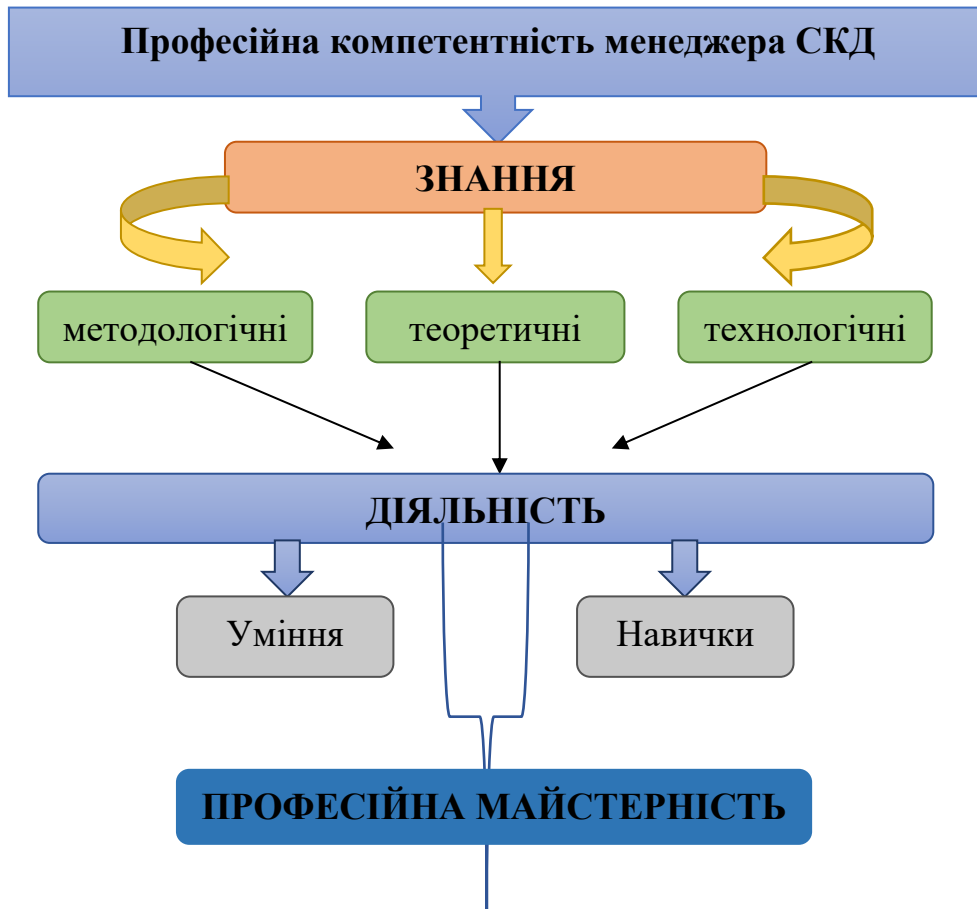
<b>Артистичний менеджмент</b>	адміністративно-творча робота зі створення нових «зірок», пошук талановитих виконавців-артистів, організація їх творчої діяльності: підбір репертуару, пошук інвестора, створення сценічного іміджу, планування кар'єри.
<b>Хореографічний менеджмент</b>	Вид управлінської діяльності, що забезпечує творчо-постановний та технологічний процеси підготовки, просування та прокату хореографічних постановок.
<b>Цирковий менеджмент</b>	Організація планування та управління створенням у процесі художньо-творчої та виробничої роботи циркової програми та її представлення глядачам.
<b>Концертно-фестивальний і гастрольний менеджмент</b>	Організаційно-управлінська діяльність, спрямована на продюсування масових заходів, театралізованих вистав та свят, концертів, шоу та прокат художніх програм.
<b>2. Менеджмент візуальних мистецтв</b>	
<b>Менеджмент кіно та телебачення</b>	Підготовка та реалізація знімального процесу фільмів, телесеріалів, телепередач, телепрограм. Організація дистрибуції та кінотеатрального показу.

	Здійснення оцінки художньої цінності та глядацького потенціалу кіно- та телепроєкту.
<p align="center"><b>Менеджмент образотворчого та декоративно-прикладного мистецтв</b></p>	<p align="center">Планування та організація діяльності у сфері створення, зберігання та просування художніх картин, інсталяцій, прикрас, творів декоративно-ужиткової творчості.</p>
<p align="center"><b>Музейний та галерейно-виставковий менеджмент</b></p>	<p align="center">Проєктування та реалізація арт-проєктів, артпродукції у сфері музейного бізнесу та арт-індустрії: аукціони, арт-дилери, експерти, колекціонери, музеї, художні галереї. Організація та проведення виставок різної спрямованості, перформансів, хепенінгів та інших інноваційних способів та форм презентації музейно-виставкового змісту.</p>

Функції арт-менеджменту	Характеристика
<b>Цілепокладання</b>	Процес формування цілі як ідеального образу передбачуваного стану сфери мистецтва та втілення її в об'єктивно реальному результаті художньої практики.
<b>Прогнозування</b>	Визначення тенденцій, перспектив та стратегій розвитку видів мистецтв на основі аналізу даних про їх минуле, актуальне функціонування та динаміку змін.
<b>Планування</b>	Процес, спрямований на визначення цілей, завдань, показників, критеріїв, темпів, термінів реалізації проектів та програм у сфері художньої культури та мистецтва, соціокультурних систем та їх компонентів з урахуванням оптимізації їх розвитку, підпорядкування цілеспрямованому регулюванню ресурсів та факторів.
<b>Прийняття рішень</b>	Науково обґрунтований вибір одного з варіантів розв'язання задачі чи проблеми, в основу якого покладено системний

	аналіз соціокультурної ситуації та інформаційне забезпечення.
<b>Організація</b>	Сукупність процесів чи дій, які ведуть до вдосконалення взаємозв'язків між частинами цілого; зведення діяльності суб'єктів художнього процесу на єдину систему функціонування та розвитку галузі мистецтва.
<b>Реалізація</b>	Здійснення, проведення у художню практику плану, проєкту, програми, ідеї, наміру тощо.
<b>Координація</b>	Встановлення та узгодження функціональної взаємозалежності дій установ культури, мистецтва, професійних виконавців та творчих колективів із засобами досягнення цілей.
<b>Регулювання</b>	Процес цілеспрямованого керуючого впливу, орієнтованого на підтримку балансу в художньому процесі та його розвиток за допомогою введення в нього регуляторів (норм, правил, цілей, зв'язків).
<b>Мотивація</b>	Усвідомлення суб'єктом художньої дійсності ситуації, вибір та оцінка різних моделей поведінки, їх ймовірних

	результатів та формування на цій основі мотивів.
<b>Стимулювання</b>	Процес спонукання суб'єкта художньої діяльності до дії, зовнішня активізація діяльності.
<b>Контроль</b>	Нагляд та моніторинг з метою забезпечення функціонування та розвитку соціокультурної системи відповідно до прийнятих правил і норм.



## Додаток Г



Умовна схема роботи інноваційного процесу.

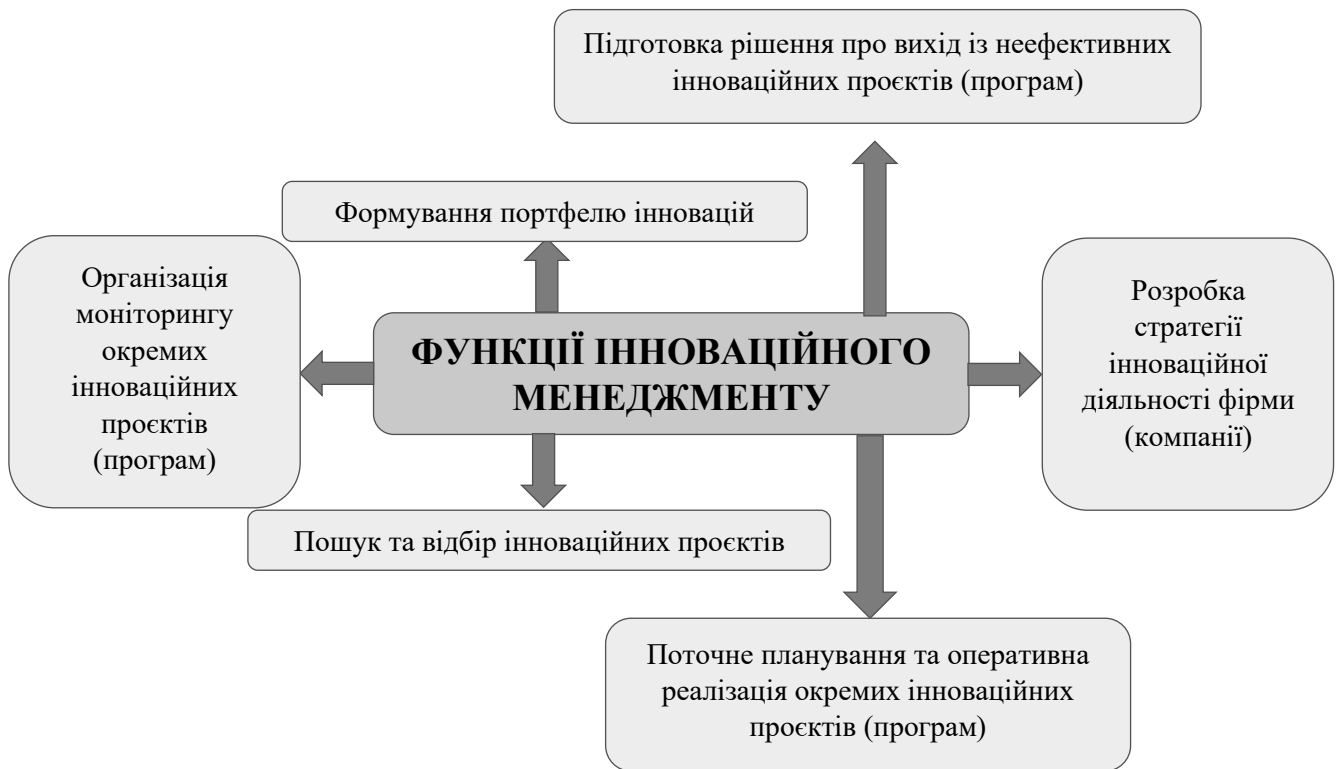
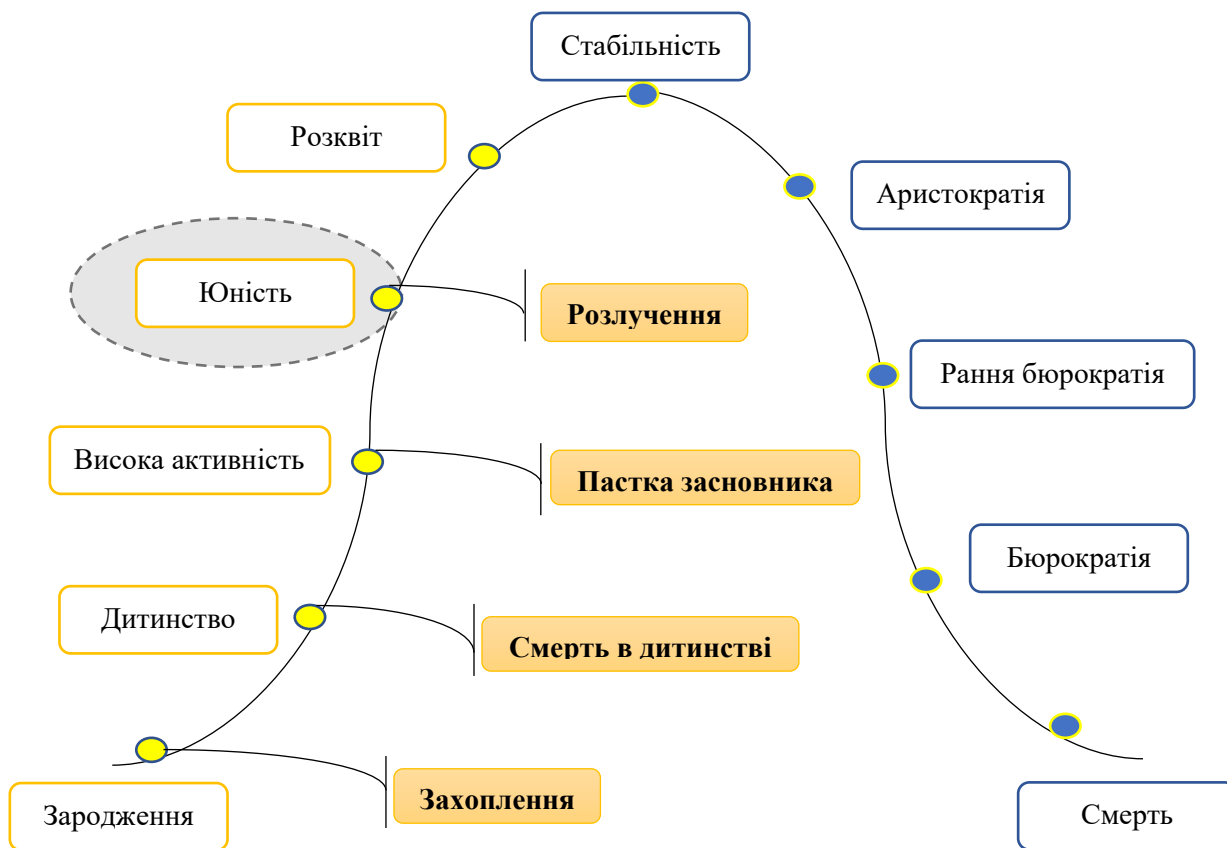


Схема функцій інноваційного менеджменту.





Крива життєвого циклу організації за Адізісом [1, с. 33-36].