

**МІНІСТЕРСТВО КУЛЬТУРИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ КЕРІВНИХ КАДРІВ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРАКТИЧНОЇ КУЛЬТУРОЛОГІЇ ТА
АРТМЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА АРТМЕНЕДЖМЕНТУ ТА ІНФОРМАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавр
на тему:

**МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ НАЦІОНАЛЬНОГО АКАДЕМІЧНОГО
ДРАМАТИЧНОГО ТЕАТРУ ІМ. ІВАНА ФРАНКА: СУЧАСНИЙ СТАН
ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

Виконала: студентка IV курсу бакалаврату,
Групи БКД 11-22

Спеціальності: 028 «Менеджмент
соціокультурної діяльності»

Науменко Вікторія Сергіївна

Керівник: кандидатка історичних наук,
доцентка **Святненко Анна Василівна**

Рецензент: кандидат педагогічних наук,
доцент **Гавеля Оксана Миколаївна**

Допустити до захисту
Протокол засідання кафедри
№ 20 від 07 травня 2026 р.
Завідувач кафедри артменеджменту
та інформаційних технологій
_____ **Вікторія ДОБРОВОЛЬСЬКА**

АНОТАЦІЯ

Науменко В. С. Маркетингові стратегії Національного академічного драматичного театру ім. Івана Франка: сучасний стан та перспективи розвитку

Об'єкт дослідження – маркетингова діяльність Національного академічного драматичного театру ім. Івана Франка.

Предмет дослідження – маркетингові стратегії театру ім. Івана Франка, їх поточний стан і напрями вдосконалення в сучасних умовах.

Мета дослідження: аналіз сучасного стану маркетингової діяльності Національного академічного драматичного театру ім. Івана Франка та розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення його маркетингової стратегії в сучасних умовах.

У роботі розкрито сутність і специфіку маркетингу у сфері театрального мистецтва та визначено його відмінності від комерційного маркетингу; охарактеризовано особливості формування маркетингових стратегій у сучасних театрах в умовах цифрової трансформації та суспільних змін; систематизовано інструменти і методи реалізації маркетингових стратегій у закладах театрального мистецтва; проаналізовано організаційно-управлінську та економічну характеристику діяльності театру ім. Івана Франка; проведено діагностику сучасного стану маркетингової діяльності театру за ключовими параметрами: система управління, цільова аудиторія, репертуарна і цінова політика, комунікаційні канали, партнерська діяльність; здійснено порівняльний аналіз маркетингових стратегій вітчизняних та зарубіжних театрів і визначити практики, придатні для адаптації; розроблено рекомендації щодо оптимізації системи маркетингових комунікацій театру; запропоновано стратегічні напрями розвитку маркетингової діяльності театру в умовах цифрової трансформації;

сформовано систему ключових показників ефективності для оцінки результатів запропонованих заходів.

Ключові слова: Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка, маркетингові стратегії, театральний маркетинг, маркетингова діяльність, культурний менеджмент, маркетингові комунікації, цифрова трансформація, театральне мистецтво, заклади культури.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГУ У СФЕРІ ТЕАТРАЛЬНОГО МИСТЕЦТВА	
1.1. Сутність та специфіка маркетингу в сфері театрального мистецтва..	9
1.2. Особливості формування маркетингових стратегій у сучасних театрах.....	16
1.3. Інструменти та методи реалізації маркетингових стратегій у закладах театрального мистецтва.....	23
Висновки до розділу I.....	28
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОГО АКАДЕМІЧНОГО ДРАМАТИЧНОГО ТЕАТРУ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА	
2.1. Організаційно-управлінська та економічна характеристика діяльності Національного академічного театру ім. Івана Франка.....	30
2.2. Діагностика сучасного стану маркетингової діяльності театру.....	36
2.3. Порівняльний аналіз маркетингових стратегій вітчизняних та зарубіжних драматичних театрів.....	43
Висновки до розділу II.....	50
РОЗДІЛ III. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НАЦІОНАЛЬНОГО АКАДЕМІЧНОГО ДРАМАТИЧНОГО ТЕАТРУ ІМ. ІВАНА ФРАНКА	
3.1. Оптимізація системи маркетингових комунікацій театру.....	52
3.2. Розробка стратегічних напрямів розвитку маркетингової діяльності в умовах цифрової трансформації.....	56
3.3. Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення маркетингової діяльності	60
Висновки до розділу III.....	64
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ.....	82

ВСТУП

Актуальність теми. Театральне мистецтво в Україні переживає один із найбільш суперечливих і водночас знакових періодів своєї історії. В умовах повномасштабного воєнного вторгнення культурні установи опинилися перед викликом, який не мав аналогів у новітній українській практиці, а саме зберегти і розвинути свою діяльність тоді, коли суспільство потребує культури як форми спротиву, єднання та психологічної підтримки. У цьому контексті маркетингова стратегія театру перестає бути суто комерційним інструментом і набуває значення засобу збереження культурної ідентичності та її просування на національному і міжнародному рівнях.

Попри зростаючий запит на театральне мистецтво, про що свідчать аншлаги на виставах провідних театрів України, стрімке зростання їхніх власних доходів і органічна популярність окремих постановок у соціальних мережах, маркетингова діяльність більшості вітчизняних театрів залишається недостатньо систематизованою. Вона розвивається стихійно, без виокремлених маркетингових структур, програм лояльності, системного використання цифрових каналів комунікації та без механізмів вимірювання ефективності.

Національний академічний драматичний театр ім. Івана Франка є найбільш показовим об'єктом для такого дослідження. З одного боку, це театр із сильним брендом, найвищими серед національних театрів України власними доходами і міжнародною гастрольною присутністю. З іншого боку, це установа, маркетингова система якої розвивалася без стратегічного центру і має певні організаційні та комунікаційні дефіцити. Поєднання цих двох обставин робить театр ім. Франка ідеальним об'єктом для аналізу поточного стану і розробки конкретних рекомендацій з удосконалення маркетингової стратегії.

Дослідженню маркетингу у сфері культури і театального мистецтва присвячені роботи таких вітчизняних і зарубіжних науковців, як Н. Головач, Т. Філіна, Т. Хвостова, О. Красненко, Ф. Котлер, Ф. Колбер, а також дослідження у галузі цифрового маркетингу Д. Петренка і Т. Сак. Водночас питання

комплексного аналізу та розвитку маркетингових стратегій конкретних українських театральних установ в умовах цифрової трансформації і воєнного часу залишаються недостатньо дослідженими, що підтверджує актуальність обраної теми.

Метою дипломної роботи є аналіз сучасного стану маркетингової діяльності Національного академічного драматичного театру ім. Івана Франка та розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення його маркетингової стратегії в сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішуються такі завдання:

- розкрити сутність і специфіку маркетингу у сфері театрального мистецтва та визначити його відмінності від комерційного маркетингу;
- охарактеризувати особливості формування маркетингових стратегій у сучасних театрах в умовах цифрової трансформації та суспільних змін;
- систематизувати інструменти і методи реалізації маркетингових стратегій у закладах театрального мистецтва;
- проаналізувати організаційно-управлінську та економічну характеристику діяльності театру ім. Івана Франка;
- провести діагностику сучасного стану маркетингової діяльності театру за ключовими параметрами: система управління, цільова аудиторія, репертуарна і цінова політика, комунікаційні канали, партнерська діяльність;
- здійснити порівняльний аналіз маркетингових стратегій вітчизняних та зарубіжних театрів і визначити практики, придатні для адаптації;
- розробити рекомендації щодо оптимізації системи маркетингових комунікацій театру та запропонувати стратегічні напрями розвитку маркетингової діяльності в умовах цифрової трансформації;
- сформувати систему ключових показників ефективності для оцінки результатів запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – маркетингова діяльність Національного академічного драматичного театру ім. Івана Франка.

Предмет дослідження – маркетингові стратегії театру ім. Івана Франка, їх поточний стан і напрями вдосконалення в сучасних умовах.

Методи дослідження. У процесі виконання дипломної роботи використовувалися такі методи. Метод аналізу і синтезу застосовувався для вивчення теоретичних засад маркетингу у сфері театрального мистецтва. Системний підхід було використано для комплексного дослідження маркетингової діяльності театру. Порівняльний аналіз слугував основою для зіставлення маркетингових стратегій вітчизняних та зарубіжних театрів. Методи опрацювання відкритих даних забезпечили збір та верифікацію фактичної інформації про діяльність театру ім. Франка та театрів-об'єктів порівняння.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дипломної роботи мають безпосереднє практичне значення для маркетингової діяльності Національного академічного драматичного театру ім. Івана Франка. Розроблені рекомендації щодо оптимізації комунікаційних каналів, впровадження CRM-системи, програми лояльності та освітнього цифрового продукту можуть бути використані керівництвом і маркетинговим підрозділом театру при формуванні стратегічного плану розвитку. Систематизовані практики провідних зарубіжних театрів, адаптовані до умов вітчизняного театрального ринку, можуть бути застосовані також іншими українськими державними театральними установами. Положення дипломної роботи можуть використовуватися у навчальному процесі у курсах з маркетингу у сфері культури, менеджменту культурних інституцій та суміжних дисциплінах.

Апробація результатів дослідження. Бакалаврська робота обговорена і допущена до захисту на засіданні кафедри артменеджменту та інформаційних технологій 07.05.2026 року (протокол № 20). Окремі аспекти дослідження пройшли апробацію на II Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Культура, інформація, комунікація: міждисциплінарний діалог», яка проходила 9-10 квітня 2026 року в Національній академії керівних

кадрів культури і мистецтв у Києві. Темою доповіді стала «Маркетинг у системі управління розвитком театральних закладів».

Структура кваліфікаційної роботи обумовлена її метою, поставленими завданнями та загальною логікою дослідження. Робота складається з вступу, трьох розділів, поділених на підрозділи, висновків, списку використаних джерел (94 позиції), додатків. Загальний обсяг роботи 84 сторінки, основний текст – 69 сторінок.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГУ У СФЕРІ ТЕАТРАЛЬНОГО МИСТЕЦТВА

1. Сутність та специфіка маркетингу в сфері театрального мистецтва

У сучасних умовах маркетинг став важливою частиною діяльності будь-якої організації. Театральні заклади, попри специфічну культурно-мистецьку місію, також потребують продуманої маркетингової політики для розвитку, залучення нових глядачів та підтримки фінансової стабільності.

Перші елементи маркетингу в театральній діяльності з'явилися ще в середньовічній Європі. На той період вистави мали переважно релігійний характер та не потребували реклами, оскільки їх популяризація здійснювалася через церковні інституції та міські громади. Містерії, міраклі та мораліте анонсувалися через усні оголошення на площах, тому аудиторія цих заходів формувалася природним шляхом.

У добу Відродження театр почав відходити від суто релігійної функції та набував світського характеру. Це вимагало активнішого залучення публіки: з'явилися постійні трупи та спеціальні театральні приїзди, для інформування глядачів почали використовувати рукописні афіші, оголошення та усні запрошення. У цей період глядачів почали розглядати як окрему соціальну групу зі своїми вподобаннями та очікуваннями.

У XVIII–XIX століттях урбанізаційні процеси та формування нових соціальних груп міського населення суттєво вплинули на трансформацію театральної діяльності, зокрема її комунікаційних і маркетингових практик. Театри поступово почали орієнтуватися на ширшу платоспроможну аудиторію, що зумовило необхідність активізації засобів популяризації вистав. У цей період набуває поширення газетна реклама, запроваджуються абонементні системи відвідування, а також формується інститут зіркових акторів, що виступав важливим чинником залучення та утримання глядацької аудиторії. Такі практики сприяли посиленню конкурентних позицій театрів у культурному просторі.

XX століття ознаменувалось якісними змінами у підходах до театрального маркетингу, зумовленими розвитком засобів масової комунікації. Поява радіо та телебачення відкрила нові можливості для популяризації театального мистецтва, дозволивши виходити за межі фізичного сценарного простору. Показовим у цьому контексті є досвід BBC у 1970-х роках: трансляції радіоп'єс (Radio Plays) на каналах Radio 3 та Radio 4 забезпечили розширення аудиторії театального продукту та сприяли формуванню нових моделей його сприйняття.[50] Таким чином, театральне мистецтво інтегрувалося у широкий медіапростір, що стало важливим етапом у розвитку його маркетингових стратегій.

В цей період Філіп Котлер, один із засновників сучасної теорії маркетингу, визначає його як «вид людської діяльності, спрямований на задоволення потреб за допомогою обміну» [16, с.5]. Проте застосування цього визначення до сфери культури та мистецтва має специфічні характеристики, які суттєво відрізняють його від традиційних товарів чи послуг.

Маркетинг у культурній сфері суттєво відрізняється від комерційного маркетингу своєю подвійною природою. Театральний маркетинг виконує економічну функцію, забезпечуючи фінансову стабільність театральних установ і приваблюючи нових глядачів, та соціокультурну функцію: підтримує збереження культурної спадщини, сприяє культурній освіті та розвитку суспільства.

Це підтверджує дослідниця Н. Головач, яка у своїй науковій роботі зазначає, що «Маркетинг в сфері культури має двоїстий характер і об'єднує в собі риси комерційного і некомерційного секторів та є технологією досягнення тих сегментів ринку, які зацікавлені в культурному продукті чи послугі, адаптуючи до них комерційні змінні, а саме ціну, місце, просування для встановлення контакту з достатньою кількістю споживачів, тим самим досягаються цілі, сумісні з місією закладу культури» [5, с.161]. Саме завдяки поєднанню економічних та соціальних аспектів маркетингу театри здійснюють комплексний розвиток.

З точки зору Закону України «Про театри та театральну справу», «театральна справа - комплекс заходів, спрямованих на створення, публічне виконання та публічний показ творів театального мистецтва, їх поширення і збереження, забезпечення умов для розвитку театальної творчості, професійної освіти, науки, театальної журналістики, видавничої діяльності з історії, теорії та практики театального мистецтва, відповідної музейної та архівної діяльності» [12].

Маркетинг за своєю природою має певні принципи, які необхідно розуміти та враховувати під час формування маркетингової діяльності театру, оскільки вони впливають на всі подальші підходи до організації взаємодії з аудиторією, загальним культурним ринком та партнерами [9, с.122].

Перш за все, театр має орієнтуватися на глядачів, враховувати інтереси, очікування та культурні запити різних соціальних груп населення. Постійний аналіз цих потреб безпосередньо впливає на формування репертуару театру, його формату та *tone of voice* у взаємодії з глядачами.

Маркетингова діяльність також має бути системною та охоплювати всі напрямки діяльності театру. Варто не обмежуватися лише рекламою установи чи окремих вистав, а також аналізувати культурний ринок, визначити і дослідити цільову аудиторію, сформувати репертуар, організувати продаж квитків, розробити план комунікації з глядачами та продумати підтримку довгострокових взаємин з ними.

Крім того, маркетингова діяльність має бути комплексною та передбачати використання усіх інструментів для комунікації з глядачами та потенційною аудиторією, зокрема реклами, зв'язків з громадськістю, цифрових медіа, соціальних мереж, партнерств та колаборацій.

Не менш важливим є те, що маркетингова діяльність театру має бути довгостроковою та орієнтованою на стратегічний розвиток установи, формування її місії, цілей і завдань, зміцнення репутації, утримання постійного глядача та розширення аудиторії.

Для дотримання вищезазначених принципів, необхідно розуміти функції маркетингу, адаптувати їх під сферу культури та застосовувати у маркетинговій діяльності театру [18, с.56].

Аналітична функція передбачає дослідження культурного ринку, вивчення потреб глядачів, аналіз сильних та слабких сторін конкурентів, пошук трендів, їх оцінку та визначення способів впровадження цих тенденцій.

Планувальна функція передбачає розробку стратегії театру на основі аналізу попередніх даних. Також під час планування визначаються канали просування вистав, цінова політика, колабораційні та партнерські програми.

Виробнича функція передбачає формування та створення театрального продукту відповідно до виявлених потреб і очікувань аудиторії. У межах цієї функції відбувається розробка репертуарної політики театру, вибір тематичних напрямів вистав, визначення їх формату, тривалості та художнього наповнення. Також виробнича функція передбачає координацію творчого та організаційного процесу створення вистави.

Збутова функція передбачає організацію ефективної системи реалізації театрального продукту та забезпечення його доступності для глядачів. У межах цієї функції здійснюється формування цінової політики, організація продажу квитків через каси театру та цифрові платформи, співпраця з квитковими операторами, а також впровадження різних форм стимулювання попиту на відвідування театру.

Комунікаційна функція передбачає встановлення та підтримання діалогу між театром та його аудиторією. Для практичної реалізації цієї функції необхідно розробити рекламні кампанії, працювати з засобами масової інформації, мати активну присутність в соціальних мережах та розглянути організацію додаткових культурних подій та базі або від імені театру.

Контрольна функція передбачає оцінку результатів маркетингової діяльності театру, аналіз ефективності реклами, показників відвідуваності вистав постійними та новими глядачами, а також рівня їх задоволення. На

основі аналізу цих показників здійснюється можливе коригування маркетингової діяльності, яке спрятиме її покращенню.

Якщо розглядати театральну виставу як продукт, вона має низку специфічних характеристик, які відрізняють її від традиційних товарів чи послуг.

Театральна вистава належить до категорії нематеріальних послуг. На відміну від матеріальних товарів, які можна побачити, відчувати на дотик та оцінити перед покупкою, театральну виставу неможливо протестувати перед споживанням. Ця характеристика створює маркетинговий виклик, адже глядач приймає рішення про купівлю квитка на опосередкованій інформації, спираючись на репутацію театру, рекомендації знайомих, рекламу, відгуки глядачів та інші інформаційні джерела.

Кожна вистава у репертуарі театру є оригінальним мистецьким твором з власною режисерською концепцією, сценографією, акторським складом та інтерпретацією матеріалу, на основі якого створювалася вистава. Навіть за умови постановки однакової п'єси різними театрами кінцевий результат буде суттєво відрізнятися. Наприклад, в Національному академічному драматичному театрі імені Івана Франка та Центральному будинку офіцерів Збройних сил України поставлені вистави за повістю Г. Квітки-Основ'яненка «Конотопська відьма», проте сприйняття цих постановок глядачами істотно відрізнятиметься через різні творчі підходи режисерів та трупи, декорації, звукові та світлові ефекти.

Кожна вистава є унікальною навіть у межах одного театру. Жодна постановка не повторює попередню ідентично. Це зумовлено тим, що актори можуть по-різному інтерпретувати роль у різні дні та використовувати імпровізації. Також реакція глядачів у залі може впливати на перебіг вистави. Оригінальність кожної вистави може стимулювати повторне відвідування спектаклю.

Театральна вистава виробляється і споживається одночасно у присутності виконавців та глядачів, тому актори є виробниками і невід'ємною частиною

культурного продукту. Ця характеристика створює пряму залежність якості постановки від людського фактору.

Театральна вистава існує лише під час показу та зникає одразу після завершення. Ця характеристика суттєво відрізняє культурний продукт від товарів, які можна виробити заздалегідь та зберігати до моменту продажу, або фільмів, які можна демонструвати необмежену кількість разів.

Окремою складовою суті маркетингу театру чинники, які впливають на попит вистав.

Значною мірою попит на відвідування театру залежить від рівня культурного капіталу глядачів. Поняття «культурний капітал» ввів П'єр Буд'є у 1972 році та розглядав його як «як отриману сукупність знань, навичок, умінь і їх символічних значень, сформованих здебільшого у процесі соціалізації та освітньої діяльності індивіда» [14, с.20].

Даний вид капіталу включає в себе знання і попередню участь у культурних практиках. Люди з вищим культурним капіталом частіше відвідують театр не виключно для розваги, а для глибшого культурного переживання та самовираження. Результати емпіричного дослідження Девіда Тросбі, Джона Р. Северна та Каті Петецької «Формування переваг у попиті на живий театр» демонструють, що участь у творчих подіях у минулому та набутий культурний капітал є основними факторами, які формують попит на живий театр. Цей вплив обумовлений тим, що попередній досвід закладає інтерес у подальшому відвідуванні театру [86, с.298].

Репутація театру та його акторський склад впливає на відвідуваність, оскільки сприйняття якості вистав і очікування глядачів формується не тільки репертуарі, а також на довірі до театру, майстерності акторів та їх особистих якостях.

Лояльна аудиторія формує попит, базу постійних доходів та виступає активними промоутерами театру. Такий вид популяризації відбувається через особисті рекомендації. Також лояльні глядачі беруть активну участь у житті театральної спільноти. Формування прихильності є результатом задоволення

очікувань глядачів, високої якості постановок та активної комунікації театру. Ці складові формують стабільний рівень інтересу до вистав.

Ще однією рисою попиту на театральні послуги є сезонність та циклічність. Театральний сезон традиційно будується за академічним принципом з активною фазою з вересня по червень та менш інтенсивною літньою програмою. Крім того, попит на театральні вистави коливається залежно від дня тижня (наприклад, вихідні є більш популярними), та святкових періодів (наприклад, зимові свята традиційно мають високий попит). Маркетологи театру мають враховувати циклічність при плануванні репертуару на сезон, ціноутворенні і комунікаційних кампаніях та використовувати диференційовані стратегії для заповнення зали в менш популярні періоди.

Врахування зазначених чинників попиту неможливе без чіткого сегментування аудиторії театру, яке передбачає поділ потенційних споживачів за певними характеристиками, що дозволяє театру більш ефективно формувати репертуарну політику, комунікаційну стратегію та систему просування вистав. [46, с.81].

Сегментація глядачів дає змогу театру враховувати відмінності у культурних інтересах, рівні підготовки, соціально-демографічних характеристиках та мотивації відвідування вистав. Розподіл аудиторії на окремі сегменти сприяє більш точному визначенню цільових груп, для яких створюється театральний продукт, а також допомагає адаптувати комунікаційні повідомлення та маркетингові інструменти відповідно до потреб конкретної категорії глядачів.

У практиці маркетингової діяльності театрів найчастіше застосовуються кілька типів сегментації. Соціально-демографічна сегментація передбачає поділ глядачів за віком, рівнем освіти, професійною діяльністю, рівнем доходу та соціальним статусом. Наприклад, окремими групами можуть виступати студенти, молоді спеціалісти, сімейна аудиторія з дітьми, представники інтелігенції, а також люди старшого віку. Кожна з цих груп має власні культурні інтереси та очікування щодо театального репертуару.

Крім того, важливе значення має психографічна сегментація, яка базується на аналізі стилю життя, цінностей та культурних інтересів глядачів. У межах такого підходу можна виділити глядачів, які сприймають театр як форму інтелектуального дозвілля, тих, хто відвідує вистави переважно з розважальною метою, а також аудиторію, яка зацікавлена в експериментальному або сучасному театральному мистецтві.

Окремим критерієм сегментації виступає поведінковий підхід, що ґрунтується на частоті відвідування театру та рівні залученості до культурного життя. У цьому контексті можна виділити декілька груп споживачів театального продукту:

- постійні глядачі, які регулярно відвідують вистави та добре знайомі з репертуаром театру;
- епізодичні глядачі, які відвідують театр кілька разів на рік;
- потенційна аудиторія, яка має інтерес до театального мистецтва, але поки що не сформувала звичку систематичного відвідування вистав.

Сегментація також дозволяє виділити групу лояльних глядачів, які формують основу театальної аудиторії. Саме вони найчастіше купують абонементи, активно реагують на нові постановки та поширюють інформацію про вистави у власному соціальному середовищі. Такі глядачі відіграють важливу роль у формуванні позитивного іміджу театру та підтриманні стабільного попиту на його культурний продукт.

1. 2. Особливості формування маркетингових стратегій у сучасних театрах

За визначенням О.Уолкера та Х. Бойда, маркетингова стратегія це: «Фундаментальна модель поточних та планових цілей, розміщення ресурсів та взаємодії організації з ринками, конкурентами та іншими факторами зовнішнього середовища [13, с.160].

Маркетингова стратегія має включати аналіз ринку, визначення цільової заходи, розробку заходів для залучення нових глядачів, формування

репертуарної, розвиток лояльності глядачів та підвищення конкурентоспроможності театру. Усі ці елементи, які випливають з принципів та функцій маркетингу, перетворюються в повноцінні етапи формування маркетингової стратегії та визначають чіткі напрямки розвитку установи.

Також формування маркетингової стратегії у сучасних театрах неможливе без чіткого позиціонування, яке формується на основі унікальної торгової пропозиції (УТП). Поняття УТП ввів у науковий обіг Россер Рівз в 1960 році. В своїй книзі «Реальність в рекламі» рекламист зазначив, що «Реклама – це мистецтво впровадження унікальної торгової пропозиції в свідомість найбільшої кількості людей при найменших витратах» [1, с. 25-26].

У класичному розумінні УТП складається з трьох основних елементів:

Рекламне повідомлення має не лише інформувати про наявність певного продукту чи послуги, а також містити конкретну ціннісну пропозицію для аудиторії. Воно повинно демонструвати, яку саме вигоду отримує споживач у разі вибору цього продукту.

Пропозиція має містити такі характеристики або переваги продукту, які або відсутні у пропозиціях конкурентів, або не були раніше акцентовані у відповідній сфері діяльності. Унікальність може ґрунтуватися як на особливостях самого продукту, так і на специфічному способі його представлення.

Рекламна пропозиція має бути достатньо переконливою та привабливою, щоб стимулювати інтерес широкої аудиторії та залучати нових споживачів.

Водночас складові УТП потребують адаптації до специфіки театрального маркетингу.

Окрім специфіки маркетингу театрального продукту, його особливої природи та характеру попиту, сучасні запити глядачів створюють нові виклики щодо залучення та утримання глядачів. З переходом до цифрових технологій та глобалізації культурних процесів, театральний маркетинг перестав бути лише питанням просування вистав. Відтоді його роль розширюється на глобальну аудиторію, яка потребує нових методів взаємодії.

Цифрова трансформація стала чинником розвитку маркетингових комунікацій у театральній діяльності, оскільки цифрові технології відкрили нові можливості для взаємодії з аудиторією та просуванням культурного продукту. Театри дедалі частіше використовують онлайн-платформи, трансляції вистав, мультимедійні формати та інтерактивні рішення для залучення глядачів. Про ці зміни Хвостова Т. В. докладно розповідає у своїй статті, зазначаючи, що «інтернет радикально змінив спосіб спілкування в глобальному масштабі, оскільки люди з різних куточків земної кулі можуть не лише спілкуватися та обмінюватися думками, але й бачити один одного в режимі реального часу за допомогою онлайн-платформ. Це не залишає театр байдужим, але передбачає його перебудову, як форма спілкування між людьми, які взаємодіють, і його диференціація від домінуючої традиційної форми на сьогоднішній день» [47, с.130]. Таким чином створюються нові формати взаємодії, розширюється доступ до вистав і активніше просуваються культурні проєкти в цифровому середовищі.

Однак разом з розвитком театральне мистецтво також стикається з труднощами повного відтворення емоційної глибини постановок у цифровому форматі. Саме атмосфера живого залу, безпосередня присутність актора та реакція публіки формують естетичну якість вистави. Такі трансформації створюють суперечність між потенціалом цифрових технологій та необхідністю зберегти автентичність вистави. Тому варто будувати маркетингові стратегії таким чином, щоб створити ефект живого передчуття, яке буде давати можливість глядачу долучитися до події та відчувати її емоційних вплив навіть в умовах перегляду на екрані.

Також цифрова трансформація супроводжується викликом захисту інтелектуальної власності та етику використання цифрового контенту. У своєму дослідженні Сак. Т., Козел. А та Щуров М. приходять до висновку, що «Підвищення конкуренції, необхідність захисту інтелектуальної власності, зростаюча складність цифрових платформ і нові етичні питання вимагають від маркетологів адаптації та впровадження нових підходів. Результати

дослідження підкреслюють важливість розробки стратегій, які гармонійно поєднують інноваційність із дотриманням етичних і правових норм». [38, с. 153]

У сучасних умовах театр функціонує в насиченому цифровому культурному середовищі, де традиційні форми комунікації з глядачем конкурують з численними розважальними медіапродуктами: кіно, серіалами, YouTube-відео, стрімінговими платформами та соціальними мережами. У статті Сергій Важинський розкриває, що «Основна проблема полягає в тому, що багато театральних інституцій продовжують спиратися на традиційні методи комунікації та просування, які не завжди ефективні в сучасному медійному ландшафті. Це може призвести до втрати зв'язку з аудиторією, зниження відвідуваності та, як наслідок, фінансових труднощів для театрів. З іншого боку, цифровізація та інновації відкривають нові можливості для театального мистецтва, пропонуючи небачені до цього способи інтеракції з аудиторією, створення унікального контенту та розширення глядацького досвіду за межі традиційного театального простору» [3, с.125].

Через це маркетингові стратегії у театральній сфері зазнали суттєвих змін: від суто інформативної форми «повідомити про виставу» вони еволюціонували до діалогових підходів, що спрямовані на встановлення емоційного зв'язку між глядачем та виставою. Такий підхід є частиною сучасного театального PR та маркетингу, що передбачає активну роботу з аудиторією у соцмережах та за їх межами.

У сучасному мистецтві дедалі частіше підкреслюють активну роль глядача у формуванні змісту вистави. У театральній практиці це явище описують як співтворчість з аудиторією: коли кожне перегляд стає елементом колективного переживання. Красненко О. у статті влучно підмітив, що «Театр розглядається як індикатор культурного спадку і сучасних процесів. Наразі він активно шукає альтернативний простір, нові форми вербального і пластичного вираження. У свою чергу глядач також прагне бути повноцінним, активним

учасником цього процесу, не бажаючи лишатися пасивним спостерігачем». [17, с.46]

Глядач не обмежується пасивним спостереженням, його емоції, думки, участь у обговореннях та обмін враженнями з іншими безпосередньо впливають на сприйняття та розвиток театрального дійства.

Сучасні зміни в цінностях та орієнтирах молоді сприяють тому, що театральні колективи звертають увагу на глибокі теми пов'язані з соціальними проблемами та саморефлексією. Як зазначав Костін Р., «театр моделює соціальну поведінку, виступає інструментом соціального контролю та взаємодії, допомагаючи глядачам краще розуміти життя й майбутнє» [15, с. 121].

Якщо у 2011 році дослідник О. Г. Ситник зазначав, що «Сучасний глядач надає перевагу розвагам та діяльності, що не напружує розум. Приходить до театру після інтенсивного телевізійного і кінематографічного виховання, що накладає на нього специфічні стереотипи сприйняття матеріалу. Глядач належним чином не обізнаний не знає репертуару і чого очікувати від спектаклю, тому похід до театру часто розчаровує. Ставиться до театру як до засобу розваги і проведення дозвілля, а також став вимогливішим до обслуговування, а в українських театрах воно залишилося на рівні Радянського Союзу.», то сьогодні ситуація кардинально змінилася. [39, с. 205]

Сучасні глядачі очікують не лише розваг та естетичного задоволення, а і можливість побачити в них відображення власних переживань, думок та переконань. У відповідь на ці запити театр адаптує свій репертуар, розробляє нові постановки, що торкаються важливих тем і сприяють діалогу між сценою та публікою. Театр таким чином відображає та трансформує суспільні норми, цінності та запити аудиторії.

Серед актуальних тем, які дедалі частіше порушуються у сучасних театральних постановках і є особливо близькими для молоді аудиторії, можна виокремити:

- проблеми самоідентифікації та пошуку власного місця у суспільстві;

- питання ментального здоров'я, емоційного вигорання та психологічної підтримки;
- виклики цифрової епохи та вплив соціальних мереж на формування особистості;
- проблеми комунікації, самотності та відчуження у сучасному світі;
- питання гендерної рівності та прав меншин;
- проблеми екології, сталого розвитку та відповідального ставлення до довкілля;
- конфлікт поколінь, зміни цінностей та культурних орієнтирів;
- теми кохання, дружби та особистих стосунків у сучасному соціальному контексті;

Дедалі частіше вони стають предметом суспільної дискусії та об'єктом уваги культурних інституцій. Це розширює поле для театральних постановок, де вистава перестає бути виключно розважальним заходом, а стає майданчиком для обговорення актуальних соціальних проблем, що сприяє більш активній взаємодії театру з глядачами.

Окремою складовою, яку необхідно виділити, є вплив війни на життя українців та на культурну сферу загалом. Цей вплив відчутний і на маркетингову систему театральних установ, яка нині потребує адаптації до нових умов, врахування заходів безпеки та гнучкого планування.

Події 2022 року кардинально змінили культурний ландшафт України та формування цінностей молоді. Сучасні глядачі прагнуть відвідувати вистави, які відображають українську культуру, історичну пам'ять та сучасні соціальні виклики.

Яскравим прикладом культурного феномену, який став орієнтиром для молоді та впливає на її сприйняття мистецтва, є гурт заснований як музично-сценічний проект «МУР». Його учасники поєднують сучасну музику з театральними елементами, створюють унікальні постановки та альбоми, які торкаються тем національної ідентичності, боротьби, втрат і надії. Серед найбільш відомих альбомів гурту – «Ти [Романтика]» та «РЕБЕЛІЯ [1991]», а

постановки складаються з сценічних перформансів, які поєднують музику, поезію та драматичні сцени.

Журналістка Лірум Марічка Максимець поспілкувалася з засновниками проєкту МУР та питання інтерв'юєрки «Проект МУР утворився через суспільний запит, адже ви бачили, що якісної та цікавої інформації про українських письменників — недостатньо, чи це було виключно ваше бажання?» Олександр Хоменко, головний засновник, відповів: «Історія МУРу доволі особиста й вона більше про викуплення гріха. До повномасштабного вторгнення я робив вистави про російських письменників. Ці вистави ніяк не рекламували російський політичний істеблішмент. У школі в мене була жахлива вчителька української літератури, тож я більше цікавився літературою нашого сусіда. А потім почалася війна, я посидів в окупації й виїхав. Навесні 2022 року у всіх був настрій, робити для держави: від волонтерства до культурних ініціатив. Зараз цей настрій спав. Але після 24-го лютого життя ділиться на до і після. Якщо «до» ти робив усе для того, щоб просувати російську культуру, то «після» ти не можеш сказати: «я більше не буду». Ти маєш робити щось вдвічі, втричі більше для того, щоб загладити провину. Нам була цікава поезія, тож вирішили робити проєкт про українську літературу. Тепер на півмільйона людей більше знають про українську літературу, завдяки нашій спільній праці. Мої вистави про російських письменників дивилося менше людей» [19].

Отже, варто зазначити, що маркетинг у театральній сфері сьогодні виходить за межі традиційного інформування та набуває характеру комплексної комунікаційної діяльності. Орієнтація на глядача, використання цифрових технологій та актуалізація соціально значущих тем стають ключовими чинниками успішності театру. Це визначає нові вимоги до розробки маркетингових стратегій, що мають бути динамічними, адаптивними та орієнтованими на довготривалу взаємодію з аудиторією.

1.3. Інструменти та методи реалізації маркетингових стратегій у закладах театрального мистецтва

Ефективний маркетинг у театральній сфері неможливий без системного підходу до використання інструментів та методів, завдяки яким формується стійкий попит, залучається нова аудиторія та підтримується імідж театального колективу.

Одним із найпоширеніших підходів до складання маркетингової стратегії є концепція маркетинг-міксу 4Р, яку запропонував Едмунд Джер Маккарті у 1960 році у своїй книзі «Basic Marketing: A Managerial Approach», що охоплює чотири ключові компоненти: product (продукт), price (ціна), place (простір), promotion (просування) [55,сС.1].

У 1981 році Бернард Бумс та Мері Бітнер запропонували розширити маркетинг-мікс 4Р до 7Р, включивши people (люди), process (процеси) та physical evidence (матеріальне оточення). Таке розширення було запропоноване для того, щоб адаптувати маркетингову стратегію для сфери надання послуг [78, с.249].

Це підтверджують Городняк І. В. та, Костанжи В. О, які аналізуючи модель маркетингу 7Р, прийшли до висновку, що «Маркетингова модель 7Р виникла як логічне розширення класичної концепції «4Р» і стала особливо значущою для секторів, де ключову роль послуга. Театр належить саме до такої сфери: глядач взаємодіє не лише з кінцевим результатом – виставою, а й із процесом її створення та подання, персоналом, який забезпечує цю взаємодію, і фізичним середовищем, у якому відбувається театральний досвід. Додавання таких елементів, як «People», «Process» та «Physical evidence оточення», допомагає усвідомити комплексність природи послуги в сфері культури, де цінність формується на перетині мистецького змісту, організаційних практик та емоційного залучення глядача» [6, с.2].

У театальному маркетингу продуктом виступає сама вистава – комплекс, що складається з репертуару, формату постановки, та прем'єрних показів, які формують унікальний досвід для глядача.

Репертуар визначає ідентичність театру та його конкурентні переваги. Різноманітність жанрів, тем і форматів вистав дозволяє залучати різні сегменти аудиторії і задовольняти їхні культурні потреби. В свою чергу, прем'єрні покази стимулюють інтерес і повторні відвідини.

Ціна у театральному маркетингу впливає як на фінансові результати діяльності театру, так і на сприйняття його вистав цільовою аудиторією. При формуванні прайсу на квитки варто враховувати не лише витрати на виробництво постановок, а також очікування глядачів, доступність для різних соціальних груп та загальні умови ринку, які впливають на конкурентоспроможність. В умовах обмежених ресурсів і зростаючої ролі соціальної доступності, театральний маркетинг має поєднувати справедливую ціну з такою, яка відповідає можливостям аудиторії, а також розрахувати можливість застосування цінових стимулів і пільг, наприклад, знижок або спеціальних програм для певних груп населення. Такий підхід до ціноутворення посилює привабливість театального продукту для широкого кола споживачів та сприяє сталому розвитку театральної установи.

Місце означає фізичну локацію закладу, канали розповсюдження квитків та доступність придбання квитків на вистави для різної аудиторії. Це включає традиційні театральні каси, де глядачі можуть придбати їх особисто, а також онлайн-платформи продажу, які розширюють можливості доступу до вистав незалежно від географічного розташування і дозволяють придбати квиток за лічені хвилини. Яскравий приклад – онлайн сервіс продажу білетів Karabas, який підключений до найбільших платіжних систем і дозволяє платити банківськими картками або електронними грошима, а також використовувати e-tickets (електронні квитки), які можна просто показати з екрану смартфона. [32]

Крім того, важливі якісні партнерські системи дистрибуції, інтеграції CRM-систем та платформ бронювання. Вони підвищують ефективність просування та забезпечують зручний шлях глядача від першого контакту до покупки квитка [53].

Також складовою сучасної системи розповсюдження інформації про театр та його вистави є SEO-просування (Search Engine Optimization) [70, с. 57]. Воно передбачає оптимізацію сайту театру та сторінок із продажем квитків таким чином, щоб вони займали вищі позиції у результатах пошуку таких систем, як Google. Завдяки використанню релевантних ключових слів, оптимізації структури сайту, створенню якісного контенту та технічному вдосконаленню веб-ресурсу підвищується ймовірність того, що потенційні глядачі знайдуть інформацію про виставу саме під час пошуку культурних подій. Таким чином, SEO-просування сприяє збільшенню видимості театру в цифровому середовищі, залученню нових глядачів та підвищенню продажу квитків, оскільки забезпечує стабільний потік користувачів на сайт або сторінки онлайн-бронювання вистав.

Просування охоплює комплекс комунікаційних заходів, спрямованих на привернення уваги до вистав і формування довгострокового зв'язку з аудиторією через рекламу, PR-діяльність та активність у соціальних мережах.

Театри застосовують рекламні кампанії для інформування про прем'єри та сезони вистави, а PR-стратегії використовують для формування позитивного іміджу та налагодження взаємодії з журналістами та громадою.

Важливим елементом просування є SMM-стратегія – контент у соціальних мережах на основі стратегії театру, його цілей та цільової аудиторії. [34, С.98] Регулярні пости та відео збільшують охоплення, стимулюють глядачів брати участь у житті театру та формують прихильність до нього.

Сучасні PR-стратегії театрів мають бути гнучкими, інноваційними та відкритими до експериментів.

Дедалі важливішим інструментом просування є контент-маркетинг – систематичне створення і поширення корисного, цікавого або емоційного контенту, що не є прямою рекламою, однак формує образ театру і підтримує зв'язок з аудиторією між показами. На відміну від традиційної реклами, спрямованої на миттєву купівлю квитка контент-маркетинг орієнтований на довгострокову побудову стосунків глядача з театром. Для театру формами

контент-маркетингу є відео про процес підготовки вистави, режисерські коментарі, серії дописів про акторів і їхні ролі, а також публікації про культурний і суспільний контекст, у якому народжується постановка. Такий залучає нових глядачів та підсилює досвід тих, хто вже відвідав театр, перетворюючи разове відвідування на причетність до установи.

Тісно пов'язаним із контент-маркетингом є метод сторітелінгу – розповіді про театр, його вистави і людей через сторіс в соцмережах. Сторітелінг у маркетингу ґрунтується на тому, що люди значно краще запам'ятовують і емоційніше реагують на розповіді, ніж на фактичну інформацію. Сет Годін підкреслює: «Маркетинг більше не стосується того, що ви виробляєте, а тих історій, які ви розповідаєте» [73]. Для театру сторітелінг є особливо природним інструментом: театр сам по собі є мистецтвом розповіді. Відповідно, маркетингові комунікації театру мають відтворювати цю саму логіку через публікації про режисерський задум, закулісні репортажі, розповіді акторів про своїх персонажів або відгуки глядачів, які діляться особистими переживаннями після вистави. Такий підхід формує емоційний зв'язок між театром і аудиторією ще до того, як потенційний глядач вирішить придбати квиток.

Люди, а саме актори, режисери, технічний персонал та адміністрація театру, безпосередньо формують сприйняття вистави та впливають на взаємодію з глядачем. Саме через майстерність та організацію сервісних процесів персоналу створюються емоційний та комунікативний аспекти театрального продукту, що визначає його якість та довіру аудиторії.

Процеси в театральному маркетингу визначають послідовність процедур та механізмів, що супроводжують глядача від першого контакту. Це включає такі етапи як пошук і отримання інформації, придбання квитків, вхід до театру, участь у виставі та подальший зворотній зв'язок у вигляді відгуків або обговорень. Якісно налагоджені процеси забезпечують безперебійний споживчий шлях, сприяють позитивному досвіду та підвищують рівень задоволеності глядачів, їх довіри та лояльності до театру.

Сучасні маркетингові стратегії мають враховувати весь шлях споживача (Customer Journey), тому що саме завдяки такій моделі комунікація з глядачем планується правильно на кожному його кроці та формувати пропозиції під його очікування наперед.

Матеріальне середовище театру виступає важливою складовою, оскільки фізичні елементи, такі як будівля театру, інтер'єр, фойє, оформлення афіш та візуальна айдентика, формують перше враження глядача і сприйняття всього культурного продукту. Зручний простір холу, чіткі та естетичні постери, єдиний візуальний стиль та загальна атмосфера театру підсилюють позитивні емоції відвідувачів. Це має вплив на рівень довіри та бажання повторного відвідування.

Варто також зазначити, що невід'ємною складовою сучасного маркетингу театру є аналітика і вимірювання ефективності маркетингових заходів, адже без систематичного збору і аналізу даних будь-яка стратегія залишається набором припущень. Неможливо зрозуміти, що спрацювало, а що ні і скоригувати підходи відповідно до реальних результатів. Контрольна функція маркетингу реалізується саме через аналітичні інструменти, що дозволяють оцінити ефективність кожного елементу маркетинг-міксу. У практиці театрального маркетингу аналітика охоплює кілька взаємодоповнювальних напрямів. Аналіз продажів квитків за виставами, днями тижня, сегментами аудиторії і каналами продажу дає базове розуміння попиту і дозволяє прогнозувати заповнюваність зали. Веб-аналітика відстежує, як потенційні глядачі взаємодіють із сайтом театру, звідки приходять, які сторінки переглядають, де зупиняються у процесі купівлі квитка. Аналітика соціальних мереж вимірює охоплення, залученість і приріст аудиторії для кожного каналу комунікації. Опитування та зворотний зв'язок від глядачів, наприклад, анкети після вистав, онлайн-опитування, індекс споживацької лояльності (NPS), забезпечують якісний вимір задоволеності, який неможливо отримати через кількісні дані. Таким чином, аналітика є складовою маркетингової стратегії, яка забезпечує зворотний зв'язок і здатність установи навчатися на власному досвіді.

Висновки до розділу 1

Узагальнюючи викладене у першому розділі, доцільно підкреслити, що маркетинг у театральній діяльності являє собою складну багаторівневу систему, в якій поєднуються економічні та соціокультурні складові. Його розвиток відбувався разом із еволюцією театру: від простих способів інформування публіки у середньовічний період до сучасних підходів, що включають цифрові інструменти, аналітичні методи та інтерактивну комунікацію. Це свідчить про поступову зміну ролі театру від суто мистецького осередку до активного учасника ринкових процесів.

Особливості театального маркетингу зумовлені специфікою самого культурного продукту: його нематеріальним характером, унікальністю, неможливістю повторення та одночасністю створення і сприйняття. Такі риси визначають підходи до просування вистав і побудови взаємодії з глядачами. Важливого значення набувають репутація театру, рівень підготовленості аудиторії та емоційне сприйняття мистецького продукту. Попит, у свою чергу, формується під впливом різних чинників, серед яких помітну роль відіграють відданість глядачів, сезонні коливання та якість комунікації.

Ключове місце у маркетинговій діяльності займає дотримання базових принципів: орієнтації на потреби глядача, системного підходу, узгодженості дій та розрахунку на перспективу. Їх реалізація здійснюється через відповідні функції маркетингу, адаптовані до культурної сфери: аналіз, планування, організацію процесів, реалізацію послуг, комунікацію та контроль результатів. Узгоджене застосування цих функцій сприяє формуванню ефективної репертуарної політики, налагодженню продажу квитків, вибудовуванню взаємодії з аудиторією та оцінюванню результатів роботи театру.

Окремо варто відзначити, що активне впровадження цифрових технологій змінює підходи до просування вистав, відкриває нові можливості для взаємодії з глядачами та сприяє появі нових форматів споживання культурного продукту. Водночас залишається актуальною потреба зберігати автентичність

театрального досвіду, що ґрунтується на безпосередньому контакті між актором і глядачем.

Отже, ефективність маркетингової діяльності театру забезпечується поєднанням традиційних і сучасних інструментів, уважним ставленням до змін у поведінці аудиторії та здатністю адаптуватися до динаміки культурного середовища. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності театральних установ, розширенню кола глядачів і підтриманню їх стабільного розвитку.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОГО АКАДЕМІЧНОГО ДРАМАТИЧНОГО ТЕАТРУ ІМ. ІВАНА ФРАНКА

2.1. Організаційно-управлінська та економічна характеристика діяльності Національного академічного театру ім. Івана Франка

Для глибокого розуміння маркетингової діяльності будь-якої культурної установи необхідно передусім з'ясувати її організаційно-правову природу, управлінську структуру та економічні засади функціонування. Саме ці чинники визначають використання маркетингових інструментів, впливають на характер взаємодії з аудиторією, партнерами та на їх основі формують маркетингову стратегію.

Національний академічний драматичний театр ім. Франка є одним із провідних закладів культури України з понад столітньою історією. Відповідно до Статуту, затвердженого наказом Міністерства культури та стратегічних комунікацій України від 20 листопада 2024 року № 841, театр зареєстрований як Державне підприємство «Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка» (код за ЄДРПОУ 02224560) та є закладом культури, заснованим 28 січня 1920 року на державній власності, що належить до сфери управління Міністерства культури та стратегічних комунікацій України [41, с.2].

29 жовтня 2025р. Міністерство культури та стратегічних комунікацій перейменовано на Міністерство культури України [37].

Театр набуває прав і обов'язків юридичної особи з дня державної реєстрації, яка відбулась 31 березня 1993 року. Розмір статутного капіталу театру становить 4 739 049,67 гривень. Відповідно до Статуту, майно театру є державною власністю і закріплене за ним на праві господарського відання, що означає, що театр самостійно здійснює управління закріпленим майном, проте відчужувати чи передавати в оренду об'єкти основних засобів може лише за

попередньою згодою профільного Міністерства як уповноваженого органу управління.

Статус «Національного» театру надано Указом Президента України від 11 жовтня 1994 року № 587 Про національні заклади культури». [45]

Це означає, що театр є закладом загальнонаціонального значення, діяльність якого спрямована на збереження та розвиток культурної спадщини українського суспільства, а також на представлення України на міжнародній культурній арені. Правову основу діяльності театру формують Конституція України, Закони України «Про театри і театральну справу» та «Про культуру», нормативні акти Міністерства, Статут і внутрішні положення. Керівництво закладом здійснює генеральний директор-художній керівник, який призначається Міністерством культури України шляхом укладення контракту строком на п'ять років за результатами конкурсу [41, с. 8]. 3 квітня 2024 року цю посаду обіймає народний артист України Євген Нищук.

Варто також зазначити, що у лютому 2026 року Міністерство культури України розпочало процес реорганізації театру. Відповідно до законодавчих змін, пов'язаних з ліквідацією у 2025 році Господарського кодексу України, організаційно-правова форма «державне підприємство» підлягає трансформації у «державне некомерційне товариство». За словами генерального директора-художнього керівника Євгена Нищука «Передбачається, що ми більшою мірою зможемо мати ширше поле можливостей для співпраці з бізнесом, з якимись грантовими програмами. Тому що часом були обтяжливі ситуації, і довга бюрократична історія саме пов'язана з тим, що ніби були певні обмеження в попередньому статусі» [11].

Місія театральної установи є відправною точкою для формування її маркетингової стратегії, оскільки саме вона визначає ціннісний вектор взаємодії з аудиторією, партнерами та суспільством загалом. Для театру ім. Франка місія закріплена на двох рівнях: нормативному (через Статут), та стратегічному через публічний документ «Стратегія Національного академічного драматичного

театру імені Івана Франка» (далі Стратегія), розміщений на офіційному сайті установи [42].

Відповідно до Статуту (п.2.1.), основна мета діяльності театру полягає у розвитку театрального мистецтва і театральної справи, задоволенні культурних потреб населення, сприянні інтеграції України у світовий культурний процес, розширенні мистецьких зв'язків із зарубіжними країнами та популяризації здобутків національної культури як всередині країни, так і за її межами [41, с.2].

Стратегія театру конкретизує місію через три напрямки:

- збереження традицій та розвиток українського суспільства засобами драматичного мистецтва;
- підтримка морально-психологічного стану глядачів в умовах повномасштабного воєнного вторгнення;
- інтеграція культурних надбань і цінностей театру у світовий контекст. [42, с.3].

Характерно, що воєнний контекст включений до самого ядра місії, а не згадується лише як зовнішня обставина. Це відображає принципову зміну ролі театру в умовах повномасштабної війни.

Візія театру описує бажаний образ установи у перспективі: театр Франка прагне впевнено задавати тон розвитку та промоції українського драматичного мистецтва, залишаючись при цьому осередком культурної ідентичності українства та рівноправним членом родини європейських культур. У воєнний час установа набуває додаткової функції та стає інструментом інформаційного протистояння та майданчиком для культурного діалогу і стратегічних комунікацій [42, с.4].

Мета театру є триєдиною: зберегти, розвивати та інтегрувати у світовий контекст культурні надбання українського драматичного мистецтва, що створюються в процесі діяльності інституції [42, с.5]. Система цінностей театру охоплює п'ять орієнтирів: патріотизм і підтримку Сил безпеки та оборони України, майстерність і прагнення до професійного розвитку, інклюзивність і

рівність можливостей, свободу творчого вираження та повагу до людської гідності. Показово, що патріотизм поставлений на першу позицію серед цінностей. Це не є виключно на рівні декларації, адже значна частина доходів від вистав систематично спрямовується на підтримку Сил оборони України [42, с.5].

Стратегічні цілі театру охоплюють сім конкретних напрямів:

- створення мистецького продукту стабільно високого художнього рівня;
- удосконалення інклюзивних можливостей, зокрема фізичної доступності, субтитрування та аудіодискрипції;
- залучення національної та міжнародної аудиторії з особливою увагою до діаспори;
- модернізація виробничих процесів;
- інтеграція у міжнародні театральні процеси та культурну дипломатію;
- залучення неpubлічних коштів, а саме грантових і спонсорських;
- цифровізація діяльності [42, с. 6].

Паралельно Стратегія визначає чотири пріоритети: максимальне використання можливостей театру для підтримки Сил оборони та мистецько-психологічної реабілітації ветеранів, посилення доступності та інклюзії, розбудова міжнародної співпраці і культурної дипломатії, трансформація театру у мультижанровий культурний хаб, що охоплює виставкові проекти, лекції та освітні програми [42, с. 8-9].

Таким чином, місія та стратегічні цілі театру Франка мають виразну двоїсту природу: з одного боку, це збереження і творчий розвиток культурної спадщини як традиційна місія першої сцени держави, а з іншого – в умовах повномасштабної війни театр набуває нових суспільних функцій: простору єднання, психологічної підтримки та інструменту культурної дипломатії. Саме ця двоїстість визначає специфіку маркетингової стратегії театру, яка не може зводитися виключно до комерційного просування продукту, а має відображати і транслювати ціннісні пріоритети у взаємодії з усіма сегментами цільової аудиторії.

Система управління театром побудована на принципі єдиноначальності в поєднанні з трудовим колективом. Керівництво всією діяльністю установи (творчою, художньою та фінансово-господарською) зосереджено в руках генерального директора-художнього керівника. Статут передбачає також посаду директора-розпорядника та заступників, які виконують обов'язки керівника за його відсутності [41, с. 8-10].

Серед публічно зафіксованих посад адміністративного рівня є заступниця генерального директора-художнього керівника з міжнародних зв'язків, що відображає стратегічний пріоритет театру щодо зовнішніх комунікацій і культурної дипломатії. Контроль за діяльністю театру здійснює наглядова рада, персональний склад якої затверджує Кабінет Міністрів України за поданням Міністерства культури України [41, с.11].

Кадровий потенціал театру є одним із ключових чинників його художньої якості та конкурентоспроможності. Загальна чисельність штату становить близько 600 осіб і не скоротилася навіть в умовах повномасштабного воєнного вторгнення, що є одним із найвищих показників серед київських театрів. До складу колективу входять акторська трупа, режисерський склад, оркестр, балет, а також численні технічні й виробничі служби: художники по костюмах і гриму, реквізитори, бутафори, білетери та навіть власний малярський цех. Такий широкий спектр спеціальностей свідчить про те, що театр є повноцінним самодостатнім виробничим організмом, здатним реалізовувати масштабні постановки власними силами.

Особливістю кадрової культури театру є надзвичайно низька плинність персоналу та формування театральних династій. Завідувачка літературної частини Наталія Пономаренко, яка працює в театрі понад 30 років, зазначає, що «більшість тих, хто одного разу прийшов до колективу, залишається тут надовго, адже театр або приймає людину, або ні, і це відчувається на рівні підсвідомості.» Цю тенденцію підтверджують і конкретні приклади: художниця по гриму Анастасія Бойко працює в театрі понад 20 років, а завідувачка

костюмерного цеху Валентина Ряжечкіна – понад 17 років, керуючи штатом із 15 костюмерів [8].

Серед творчого складу: головний режисер з 2017 року Дмитро Богомазов, режисери-постановники Іван Уривський та Давид Петросян.

Фінансова модель театру має два основних потоки: пряме державне фінансування та власні надходження від операційної діяльності. Відповідно до Статуту п. 4.3, серед джерел формування майна театру – капітальні вкладення, субсидії та поточні трансферти з Державного бюджету України, а також доходи від реалізації послуг та інших видів господарської діяльності [41, с. 5].

Державна підтримка надходить у рамках бюджетної програми «Фінансова підтримка національних театрів» (КПКВК 3801110) [20].

У 2023 році за цією програмою держава виділила понад 1,3 млрд грн на підтримку восьми національних театрів, причому більша частина отриманих коштів спрямовується на виплату заробітної плати та комунальні витрати [40].

Власні надходження театру є найбільш показовим індикатором його ринкової привабливості. У 2023 році чистий дохід театру Франка склав 45,8 млн грн. Зростання на 20 млн грн порівняно з 2021 роком та у 2,7 рази відносно 2022 року, що є одним із найвищих показників серед усіх національних театрів України. При цьому різниця між реальною вартістю вистави та ціною квитка для глядача також покривається державою. За наявними оцінками, економічно обґрунтована ціна квитка мала б значно перевищувати фактичні ціни для аудиторії [43].

Стратегія театру визначає підвищення спроможності залучати неопублічні кошти: гранти та спонсорські надходження к окрему стратегічну ціль, що свідчить про усвідомлення необхідності диверсифікації фінансових джерел. [42, с. 6]

Творча діяльність театру охоплює роботу на двох стаціонарних сценах: основній (на 800 місць) та камерній імені Сергія Данченка (на 130 місць), активну гастрольну діяльність та міжнародну присутність. Репертуар налічує близько 50 вистав, чверть з яких становить українська класика: твори Нечуя-

Левицького, Котляревського, Карпенка-Карого, Квітки-Основ'яненка, Стефаника. Поряд із класичним матеріалом активно представлені зарубіжна драматургія та сучасні постановки: «Калігула» за А. Камю, «Макбет» за Шекспіром, і «Марія Стюарт» за Шіллером та «Візит старої дами» за Дюрренматтом. За два роки повномасштабного вторгнення театр презентував 11 прем'єр, зберігаючи творчий темп попри обставини.

Найбільш резонансною постановкою останніх років стала «Конотопська відьма» режисера Івана Уривського, прем'єра якої відбулася у квітні 2023 року. Вистава стала культурним феноменом: хештег #КонотопськаВідьма зібрав понад 35 мільйонів переглядів у TikTok, а у 2024 році постановка отримала Національну премію України імені Тараса Шевченка в номінації «Театральне мистецтво», лауреатами стали режисер Іван Уривський, художниця-постановниця Тетяна Овсійчук та хормейстерка Сусанна Карпенко [62].

Гастрольна та міжнародна діяльність театру набула системного характеру. Вистава «Конотопська відьма» з успіхом пройшла у Нью-Йорку на майданчику Town Hall, а попит виявився настільки великим, що організатори відкрили додатковий показ [44].

Лондон також прийняв виставу в рамках масштабного туру: «Конотопська відьма» охопила провідні майданчики Берліна, Праги, Відня та Женеви, всі покази пройшли з аншлагами [7]. Загалом міжнародний тур охопив понад 25 європейських міст та низку міст Америки і Канади.

2.2. Діагностика сучасного стану маркетингової діяльності театру

Діагностика маркетингової діяльності театру передбачає комплексний аналіз того, як установа будує взаємодію зі своєю аудиторією: які системи управління відповідають за просування, хто є глядачем театру і що ним рухає, яким чином формується репертуарна пропозиція та через які канали комунікується з ринком, як будується цінова та партнерська стратегія. Отримані відповіді дозволяють описати поточний стан та виявити ключові зони росту театру.

Система маркетингового управління театру ім. Івана Франка у відкритих офіційних джерелах детально не описана, ні Статут, ні Стратегія не містять окремого розділу про структуру маркетингового підрозділу чи розподіл відповідальності за просування. Натомість Статут закріплює (пп. 5.1 і 6.7), що генеральний директор-художній керівник несе повну відповідальність за стан та результати діяльності театру в усіх напрямках, включно з публікацією рекламних матеріалів та зовнішніми комунікаціями, що фактично означає маркетингові рішення [41, с. 6, 9].

На рівні наявних публічних даних можна зафіксувати два підрозділи, що виконують суміжні з маркетингом функції: прес-служба, яка забезпечує комунікацію зі ЗМІ, та посада заступниці генерального директора-художнього керівника з міжнародних зв'язків, що свідчить про інституційне виокремлення зовнішніх комунікацій як стратегічного напрямку. Аналіз Стратегії дозволяє зробити висновок про те, що маркетингові функції інтегровані в управління радше на рівні задекларованих пріоритетів, ніж через виокремлену організаційну структуру: завдання залучення аудиторії, цифровізації та розбудови міжнародної співпраці закріплені за загальним керівництвом, а не за профільним підрозділом [42, с. 6].

Відсутність самостійної маркетингової структури вказує на потенційний організаційний дефіцит і підтверджує актуальність удосконалень.

Аналіз цільової аудиторії театру ґрунтується на даних електронної системи продажу квитків та публічних висловлюваннях керівництва, оскільки спеціалізованих відкритих маркетингових дослідження глядачів у публічному доступі не виявлено. Проте з наявних джерел та характеру діяльності театру можна скласти достатньо чітке уявлення про ключові сегменти аудиторії.

Молодіжна аудиторія є найбільш показовим і водночас несподіваним для академічного театру сегментом, так як молодь до 25 років становить близько 30% від загальної кількості аудиторії театру, що є значущою зміною, адже ще кілька років тому молодіжний сегмент вважався проблемним для академічних театрів [2].

Для цього сегменту характерна висока цифрова активність, орієнтація на рекомендації з соціальних мереж та чутливість до соціально значущих тем у репертуарі. Водночас саме ця аудиторія є об'єктом найбільш конкурентної боротьби за увагу між театром та іншими форматами дозвілля: стримінговими платформами, концертами, фестивалями.

Лояльна доросла аудиторія (30-55 років) формує фінансову стабільність театру. Це глядачі із середнім і вищим рівнем доходу, які відвідують театр регулярно і для яких він є частиною культурної ідентичності та стилю життя.

Корпоративна аудиторія та організовані групи включають компанії, що купують квитки для співробітників, а також шкільні та студентські групи. Стратегія театру фіксує намір системніше розвивати навчальні програми, що свідчить про усвідомлення цього сегменту як стратегічного, адже з школярів формуватиметься майбутня лояльна аудиторія [42, с. 9].

Аудиторія з регіонів України сформувалася внаслідок двох паралельних процесів: гастрольної активності театру та внутрішнього переміщення населення через воєнні дії. Частина глядачів спеціально приїздить до Києва на вистави або відвідує вистави під час гастролей в обласних центрах, демонструючи високу мотивацію та сильну емоційну прив'язаність.

Міжнародна аудиторія та діаспора суттєво зросли після 2022 року: під час закордонних гастролей щонайменше 40% залу становлять іноземці, решта – переважно українська діаспора. Для цього сегменту театр є точкою дотику з українською культурою та національною ідентичністю, тому гастрольна діяльність набуває має не просто комерційне, а й культурно-дипломатичного значення. Театр частково адаптує продукт для цієї аудиторії через субтитрування вистав іноземними мовами [4].

Ветерани та маломобільні глядачі є порівняно новим, але важливим сегментом, адже Стратегія прямо фіксує як пріоритет роботу з мистецько-психологічною реабілітацією ветеранів та розвиток інклюзивної інфраструктури, фізичної доступності, субтитрування та аудіодискрипції. [42, с. 8-9].

Загалом, аудиторія театру ім. Франка є неоднорідною. Саме ця різноманітність ставить завдання диференційованої комунікації: різні сегменти вимагають різних каналів та форматів взаємодії.

Система комунікаційних каналів театру охоплює кілька рівнів: власні цифрові ресурси, соціальні мережі, медійну присутність та традиційні інструменти зовнішньої реклами. Офіційний сайт є основним інформатором із зручною структурою: окремі розділи для репертуару, новин, інформації про труп, документів тощо. Новаторським елементом сайту є інтегрована система онлайн-продажу квитків, пов'язана із застосунком «Дія» для верифікації особи, що допомогло суттєво обмежити можливості для перекупів і зробити купівлю більш справедливою [28].

Водночас ряд внутрішніх сторінок сайту має технічні обмеження доступу, що може свідчити про незавершеність окремих розділів.

Instagram (@frankotheatre) є найбільш активним і важливим цифровим каналом театру: акаунт налічує 53 тисячі підписників і понад 1 760 публікацій [66].

В профілі зазначене позиціонування «Перша сцена України» з традиційним завершенням «Слава ЗСУ! Слава Україні!». Контент акаунту різноманітний: анонси вистав і прем'єр, фото- та відеофрагменти зі сцени, закулісні матеріали, репортажі з гастролей, колаборації, інформація про значущі події та благодійні збори. Залученість аудиторії є помірною, що типово для культурних інституцій.

Важливо відзначити, що театр використовує цю платформу і для висвітлення соціально значущих тем, реагуючи на суспільні події. Показовим прикладом є підтримка акції «REMEMBRANCE IS NOT A VACATION» у лютому 2026 року, коли театр публічно відреагував на дискваліфікацію українського спортсмена Владислава Гераскевича з Олімпійських ігор за «шолом пам'яті» і долучився до кампанії солідарності, яка поширювалась того часу у соціальних мережах [35]. (Рис.1)

Такі дописи демонструють небайдужість установи і формують образ театру як громадянського інституту. З маркетингової точки зору це підвищує емоційну прихильність аудиторії, особливо молодіжної, для якої цінності і позиція бренду мають не меншу вагу, ніж якість продукту.

Facebook орієнтований на старшу аудиторію і містить більше розгорнутих текстових публікацій: пресрелізів та репортажних дописів [59].

Найцікавішим з аналітичної точки зору є TikTok: офіційного акаунту театру там не існує, проте контент про театр Франка органічно розповсюджується самими глядачами: відеофрагменти вистав зібрали десятки мільйонів переглядів. Це медійне охоплення, яке театр отримує безкоштовно завдяки якості продукту. Водночас відсутність офіційного TikTok-акаунту означає, що театр не контролює цей потік і не може системно використовувати платформу для комунікації з молодіжною аудиторією, що може бути комунікаційним дефіцитом.

Схожа ситуація з YouTube: канал існує, однак не є регулярно оновлюваним [95].

Окремої уваги заслуговує присутність театру на платформі Threads - відносно молодій соціальній мережі від Meta, запущеній у 2023 році, що позиціонується як простір для коротких текстових дописів і живого діалогу. На відміну від Instagram, де домінує візуальний контент, Threads орієнтований передусім на думку, коментар і безпосередню комунікацію: тут менше реклами і більше розмови. Театр Франка зареєстрований на платформі під тим самим нікнеймом @frankotheatre, що є логічним кроком, тому що акаунт Threads автоматично пов'язаний з Instagram-профілем. Сам факт присутності театру на цій платформі є вдалим рішенням, так як останній рік існування Threads стрімко набирає аудиторію [85].

Медійна присутність театру є дуже розвинутою: театр регулярно з'являється у матеріалах «Суспільного», «Главкому», Forbes Ukraine, «Дзеркала тижня» та інших медіа. Теми публікацій виходять далеко за межі театральної

критики, охоплюючи культурну дипломатію, благодійність та інновації у продажу квитків.

Традиційні канали, афіші та зовнішня реклама, відіграють допоміжну роль, оскільки системної білбордної кампанії театр не веде, що типово для державних культурних установ.

Репертуарна політика театру імені Івана Франка є одним із найважливіших інструментів його маркетингової стратегії, оскільки саме вистави визначають ідентичність установи, на основі яких складаються очікування аудиторії.

Першою і найбільш впізнаваною характеристикою театру Франка є свідоме поєднання української класичної драматургії із сучасним осмисленням світового матеріалу. Основна сцена театру тримає у репертуарі знакові твори вітчизняної класики: «Украдене щастя», «Безталанна», «Кайдашева сім'я», «Наталка Полтавка», поряд із постановками зарубіжної класики та творами, що звертаються до філософської й психологічної проблематики [24]. Завдяки такій репертуарній архітектурі одночасно утримуються різні сегменти аудиторії: від глядачів, що шукають впізнавані національні тексти, до тих, хто бажає отримати інтелектуальний і естетичний виклик.

Цінова політика театру перебуває на перетині двох конкуруючих логік: соціальної доступності, що впливає зі статусу державної установи, та економічної доцільності, яка вимагає покриття реальних витрат на виробництво вистав. Діапазон цін на квитки є надзвичайно широким і є свідомим рішенням керівництва: від 100 гривень на місця верхніх ярусів до близько 3 тисяч гривень за найкращі місця. Такий діапазон дозволяє одночасно охоплювати всі сегменти аудиторії від пільговиків з обмеженим бюджетом до корпоративних відвідувачів. Принциповою позицією керівництва є збереження соціальної доступності. Євген Нищук підтвердив, що у 2026 році підвищення цін не планується [69].

Благодійні покази, під час яких представники бізнесу купують квитки за 5-6 тисяч гривень, а зібрані кошти спрямовуються на потреби Сил оборони України [10].

Партнерська та PR-активність театру є одним із найбільш розвинених напрямів маркетингової діяльності, що набула особливої інтенсивності після 2024 року. Серед публічно зазначених партнерів банки, фонди, агенції, компанії та організації, що представляють різні сектори: бізнес, державні інституції та медіа. Присутність у цьому розділі таких партнерів свідчить про те, що театр формує свою партнерську мережу не хаотично, а системно, охоплюючи як корпоративний сектор, зацікавлений у зв'язку з культурним брендом, так і державні установи, для яких театр є стратегічним партнером у формуванні культурної політики [23]. Найбільш впізнаваними з партнерів є VISA, Sense Bank, благодійний фонд «Повернись живим», Дія, Агромат, Укрнафта, Радіо Культура та Київстар.

Найбільш значущим корпоративним партнерством стала співпраця з Київстар: у березні 2025 року компанії підписали Меморандум про співпрацю задля збереження національних традицій та популяризації театрального мистецтва. СЕО Київстар Олександр зазначив, що: «Театр завжди відігравав ключову роль у формуванні суспільної свідомості та культурної ідентичності, а в часи випробувань, крізь які проходить Україна зараз, ця місія набуває ще більшої значущості. Театр Франка є національним символом, який формує нашу національну свідомість, об'єднуючи суспільство, та передає цінності наступним поколінням. Наша співпраця - це внесок у збереження та розвиток культурної спадщини України, і ми раді долучитися до цієї важливої місії» [31].

У березні-квітні 2026 року відбулася також показова колаборація з сервісом Bolt за підтримки благодійного фонду «Імпульс Трансформація Платформа»: 30% вартості кожної поїздки до 8 театрів, включно з театром Франка, перераховувалося на їхній розвиток [29].

Ця колаборація є цікавою з маркетингової точки зору тим, що органічно вбудована у споживчий шлях глядача і не вимагає від нього жодних додаткових дій.

Окремим і доволі нестандартним партнерством стала співпраця театру з Укрпоштою: 30 березня 2026 року на сцені театру Франка відбулося урочисте погашення поштової марки, присвяченої виставі «Конотопська відьма» [36]. (Рис. 2). Тираж марки становить 630 тисяч примірників, дизайн якої розробила команда самого театру на основі сценічних фотографій, а візуальну концепцію доповнено ескізами художниці-постановника Тетяни Овсійчук. Для колекціонерів випущено 10 800 нумерованих неперфорованих аркушів. Спеціальне погашення штемпелем «Перший день» відбулось безпосередньо на сцені серед декорацій вистави, що саме по собі стало культурною подією.

Окремим напрямом є партнерство з театрами, що опинилися у складних обставинах через воєнні дії: у рамках програми «Голос театру» театр надає свої приміщення Маріупольському, Херсонському та Харківському театрам на безоплатних або пільгових умовах [42, с.12].

Загалом партнерська активність театру відзначається органічністю: більшість партнерств виникають як ціннісні союзи навколо спільного культурного і суспільного порядку денного, що є конкурентною перевагою у взаємодії з потенційними корпоративними партнерами.

Фестивальна та міжнародна PR-активність реалізується передусім через гастрольну діяльність, а актори театру також брали участь у Саміті миру у Швейцарії, що є прикладом культурної дипломатії на найвищому рівні [22].

2.3. Порівняльний аналіз маркетингових стратегій вітчизняних та зарубіжних драматичних театрів

Для повноцінного розуміння маркетингового потенціалу театру ім. Івана Франка та виявлення напрямів для вдосконалення необхідно розглянути його діяльність у ширшому контексті, а саме у зіставленні з іншими театральними установами, що використовують різні моделі позиціонування та просування. У

цьому підрозділі проведено порівняльний аналіз шістьох театрів: трьох київських (Київського національного академічного Молодого театру, Театру на Подолі та Дикого театру) та трьох зарубіжних (National Theatre у Лондоні, Burgtheater у Відні та Schaubühne Berlin у Берліні). Це дозволить побачити маркетингову діяльність театру ім. Франка одночасно у вітчизняному конкурентному середовищі та у порівнянні зі світовими практиками.

Київський національний академічний Молодий театр є одним із найбільш активних державних театрів столиці з точки зору цифрових комунікацій та роботи з аудиторією. Заснований у 1979 році, він займає будинок на вулиці Прорізній, 17 – пам'ятку архітектури XIX століття в серці Києва. Instagram-акаунт @molodyytheatre налічує близько 47 тисяч підписників і понад 3 475 публікацій, Facebook-сторінка понад 23 тисячі читачів [58; 65].

Серед усіх київських державних театрів Молодий є одним із лідерів за кількістю підписників і активністю в соціальних мережах.

Цифровим рішенням, яке вирізняє Молодий театр на тлі вітчизняного театрального ринку, є власний Telegram-бот для купівлі квитків, що є зручним і технологічно сучасним інструментом, доступним просто з месенджера без необхідності переходити на окремий сайт [82].

Такі технологічні рішення орієнтовані передусім на молодшу аудиторію, яка звикла до мобільних платформ.

Важливим маркетинговим активом театру є членство в Європейській театральній конвенції (ЄТК), що є найбільшою мережею громадських театрів Європи, яка об'єднує понад 50 театрів із більш ніж 30 країн. ЄТК сприяє розвитку театру як платформи для діалогу та співпраці і відкриває доступ до міжнародних партнерств, копродукцій та обмінних програм. Молодий театр брав участь у проєктах конвенції ще з 2018 року, зокрема приймав на своїй камерній сцені вистави зарубіжних колег [21].

Це дає театру ресурс, якого немає у більшості вітчизняних установ: постійний доступ до мережі партнерів та потенційне грантове фінансування в межах загальноєвропейських програм.

З фінансової точки зору, Молодий театр функціонує як державна установа, фінансована переважно з державного бюджету, та генерує власні надходження від продажу квитків. У 2024 році доходи театру зросли на 28-110% разом із іншими провідними київськими театрами, а вистава «Кабаре» принесла понад 20 мільйонів гривень виторгу після 17 показів для більш ніж шести тисяч глядачів [82].

Водночас за масштабом медійного охоплення та рівнем органічного резонансу Молодий поки що поступається театру ім. Франка.

Театр на Подолі є київським академічним драматичним театром, заснованим у 1987 році і розташованим на Андріївському узвозі. Для цілей цього аналізу він показовий передусім як приклад державного театру середнього розміру, що шукає свою нішу поряд із таким домінантним гравцем, як театр Франка. Театр на Подолі має помірну цифрову присутність: Instagram-акаунт @theatre_on_podil налічує близько 19 тисяч підписників і понад 2 420 публікацій, Facebook-сторінка понад 22 тисячі підписників [61; 68].

Ціновий діапазон квитків становить від 250 до 950 гривень, що є нижчим, ніж у театру Франка, що відображає як меншу популярність, так і відмінний склад аудиторії [71].

Репертуар театру є переважно сучасним та інтелектуальним, поряд з класикою «Гедда Габлер» Ібсена та «1984» Орвелла активно ставляться повіті вистави, наприклад «Марлені».

Театр стрімко розвивається для відповідності сучасним світовим вимогам, голографічну технологію у сценографії однієї з вистав, що є помітним технологічним кроком для вітчизняного театру.

Також театр створює умови, щоб його події були доступними для людей з інвалідністю. Частина вистав супроводжує переклад жестовою мовою, а для глядачів із порушеннями зору передбачена аудіодескрипція - спеціальний словесний опис дій і подій на сцені. Окрім цього, у театрі функціонує ігровий простір, де проводять театральні майстер-класи для дітей. Цією можливістю

можуть скористатися батьки, які приходять на вистави разом із маленькими дітьми [27].

Водночас, на відміну від театру ім. Франка, театр на Подолі практично не має органічної медійної присутності поза межами спеціалізованих театральних видань і не генерує порівняного суспільного резонансу.

Дикий театр є принципово іншим типом установи - незалежним київським театром без власного приміщення, заснованим у 2016 році театальною менеджеркою та продюсеркою Ярославою Кравченко [30].

Театр від початку будувався за проєктною моделлю: кожна вистава є окремим проєктом із власним бюджетом, командою та фінансовою відповідальністю. Перші роки Дикий театр існував виключно на надходженнях від продажу квитків, стартовий капітал для запуску театру становив близько 200 доларів. Державне фінансування театр не отримує і принципово не прагне його отримати: засновниця неодноразово наголошувала, що незалежність від держави є умовою творчої свободи. Нині бюджет однієї вистави сягає до 17 тисяч доларів, а фінансова модель поєднує продаж квитків, грантову підтримку окремих проєктів, колаборації з бізнесом та меценатство. Виставі потрібно як мінімум рік, щоб вийти в нуль, але частина постановок збирає аншлаги роками. До речі, засновниця Дикого театру раніше працювала в театрі Франка з держфінансуванням [91].

З маркетингової точки зору Дикий театр демонструє низку яскравих особливостей. Instagram-акаунт @wild.theatre налічує близько 32 тисячі підписників, що є суттєвим показником враховуючи відсутність власного приміщення та державної підтримки [64].

Театр активно формує спільноту тим, що перед кожним показом на сцену виходить засновниця, що перетворює відвідування театру на особисту зустріч, а не анонімний культурний захід. Театр також системно експериментує з форматами. Частина його проєктів створюється у нетипових для театру локаціях. Зокрема, вистави відбувалися у зоопарку, цирку, спортивному інтернаті та інших просторах, що дозволяє перетворювати різні міські

середовища на театральні майданчики. (Рис. 3) Цей досвід є особливим та спонукає до роздумів про те що саме утримує і залучає аудиторію: бренд, доступність, чи особистий контакт?

National Theatre у Лондоні є одним із найвпливовіших театральних інституцій світу і, водночас, найбільш наочним прикладом того, як державний театр вирішує задачу охоплення аудиторії далеко за межами фізичного залу. Його фінансова модель є змішаною: у 2022-2023 роках щорічний грант від Arts Council England становить близько 16,15 млн фунтів після скорочення фінансування на 5%. Ця субсидія покриває приблизно 15-20% бюджету театру, тоді як більшість доходів формується завдяки продажу квитків, комерційним гастролям і ліцензуванню постановок, а також благодійним внескам і спонсорству [83, с.4].

Ключовими маркетинговими інструментами NT є два цифрових продукти. Перший – NT Live, програма кінотрансляцій вистав по всьому світу, яка була заснована у 2009 році та щорічно охоплює мільйони глядачів у десятках країн і перетворює театральну виставу у широко доступний продукт без обмежень за географією [94].

Другий - NT Collection, стримінгова платформа для шкіл: у 2023-2024 навчальних роках до сервісу підключено 89% державних середніх шкіл Великої Британії, а саме 1,3 мільйона учнів у 76 тисячах класів [52].

NT системно формує майбутню аудиторію, забезпечуючи контакт із театром ще у шкільному віці. На 60-річний ювілей театру в 2023/24 році NT надав 3 600 безкоштовних квитків для молоді 16-25 років, і частка глядачів, що відвідали театр вперше, за рік значно зросла. У 2024-2025 році NT інвестував понад 0,6 млн фунтів у цифровий напрям, що дозволило збільшити аудиторію стримінгу NT at Home більш ніж на 50% та підписники сервісу переглянули понад 31 млн хвилин театрального контенту у 184 країнах [84].

Burgtheater у Відні є національним театром Австрії та найважливішою сценою для театральної культури Центральної Європи, заснованим у 1741 році. Фінансова модель Burgtheater є однією з найбільш субсидіованих серед

провідних театрів Європи: у 2023 році державна субсидія для трьох австрійських федеральних театрів склала 187,87 млн євро, при цьому Burgtheater покриває лише близько 21% витрат за рахунок власних надходжень, а 79% фінансується з державного бюджету [25].

З маркетингової точки зору, Burgtheater реалізує кілька практик, що заслуговують окремої уваги. По-перше, театр пропонує широкий спектр освітніх і комунітарних програм трьох типів: для учасників, які прагнуть долучитися до процесу створення театру; для тих, хто хоче глибше розуміти вистави – дискусійні формати та лекції; для шкіл, університетів та громадських організацій – театральні-педагогічні програми [26].

По-друге, цінова стратегія Burgtheater свідомо демократична: поряд із дорожчими місцями пропонуються дуже дешеві квитки для стояння, що дозволяє студентам та молоді відвідувати вистави за символічну суму.

По-третє, з 2023 року Burgtheater отримав сертифікати EMAS та австрійського екознаку, ставши одним із провідних проєктів сталого розвитку в культурному просторі. Нарешті, театр пропонує безкоштовний мобільний додаток з субтитрами англійською мовою, що знижує мовний бар'єр для міжнародних глядачів [93].

Schaubühne Berlin є одним із найвідоміших і найвпливовіших театрів Центральної Європи, заснованим у 1962 році, з 1981 року розміщений у будівлі Lehniner Platz на Kurfürstendamm у Берліні [33].

Театр з 1999 року очолює художній керівник Томас Остермайєр та працює разом з іншими художніми керівниками. Schaubühne щосезону випускає щонайменше десять нових постановок і одночасно підтримує репертуар із близько 25 вистав. Театр реалізує близько 500 заходів на рік, з яких до 100 гастрольні покази за кордоном, що робить Schaubühne найбільш інтернаціонально присутнім із великих мовних театрів Європи [51].

У 2024 році театр прийняв близько 139 тисяч глядачів у Берліні при заповнюваності 96%, а ще близько 24 тисяч переглянули вистави на гастролях. [81]

Фінансова модель Schaubühne є змішаною: театр існує як GmbH (товариство з обмеженою відповідальністю) і отримує щорічний субсидіований грант від Сенату Берліна, проте більш незалежний у господарській діяльності, ніж державні установи. За даними аналізу берлінської Senatsverwaltung für Kultur, субсидія на одного відвідувача Schaubühne становить близько 157 євро, що значно менше, ніж у кількох інших берлінських театрів. Викликом для театру є скорочення субсидій у рамках жорстких заходів економії берлінського бюджету: у листопаді 2024 року стало відомо, що театр має заощадити 1,8 млн євро [75].

З маркетингової точки зору, Schaubühne є дуже показовим прикладом для порівняння з театром Франка саме через свою комунікаційну стратегію. Instagram-акаунт @schaubuehne_berlin налічує близько 82 тисяч підписників, понад 2 573 публікації і є одним із найбільших серед драматичних театрів Центральної Європи. [67] Facebook-сторінка налічує понад 38 тисяч читачів. [60] Контент охоплює фрагменти вистав, закулісні матеріали, відео з репетицій, ілюстровані кампанії кожного нового сезону. У 2025-2026 сезоні їх виконало ілюстраторське дуето ZEBU. Театр також активно використовує відеоформати, зокрема публікує трейлери вистав, документальні та закулісні матеріали на цифрових платформах і власних онлайн-ресурсах.

Окремою важливою маркетинговою практикою Schaubühne є щорічний фестиваль Festival International New Drama (FIND) - міжнародний фестиваль нової драматургії, що відбувається щовесни з 2000 року. Фестиваль запрошує театральних митців з усього світу та щороку демонструє роботи з різних мовних і культурних регіонів, яких раніше ніколи не бачили в Берліні. У 2025 році FIND завершився рекордним показником заповнюваності 99,4% за десять днів понад 7 000 глядачів переглянули 34 покази [77]. З маркетингової точки зору FIND є потужним інструментом: він формує образ театру як міжнародної платформи, залучає нову аудиторію і забезпечує щорічну медійну увагу як у Берліні, так і за кордоном.

Для молодіжної та шкільної аудиторії Schaubühne пропонує практичні програми: школярі можуть відвідати майстер-класи з театральної гри, учні, які пишуть рецензію для шкільної газети, отримують спеціальну акредитацію, а вчителям театр надає методичні матеріали з прив'язкою вистав до навчальних програм [51].

Театр також має власний мобільний застосунок, у якому доступний онлайн-продаж квитків і програма сезону. Усе це разом, від потужного Instagram та FIND-фестивалю до програм для шкіл і власного додатку, формує багаторівневу комунікаційну систему, яка системно охоплює різні сегменти аудиторії.

Висновки до розділу 2

Аналіз маркетингової діяльності Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка дозволяє сформулювати висновки як щодо сильних сторін установи, так і щодо наявних системних дефіцитів.

Театр Франка має очевидні конкурентні переваги, що підтверджуються і порівняльним аналізом: органічна медійна присутність, яка суттєво перевищує більшість вітчизняних театрів, феноменальний попит на вистави та найвищий рівень доходів серед національних театрів України у 2025 році, успішна система онлайн-продажу квитків, інтегрована з «Дією», активна партнерська і міжнародна діяльність та репертуарна ідентичність, що відповідає суспільному запиту воєнного часу.

Водночас діагностика виявила ключові організаційні та стратегічні дефіцити. Відсутність виокремленого маркетингового підрозділу концентрує всі комунікаційні рішення на рівні вищого керівництва, що обмежує системність та послідовність роботи з аудиторією. Незважаючи на вірусну популярність вистав у TikTok з десятками мільйонів переглядів, театр досі не має офіційного акаунту на цій платформі і не контролює цей потік стратегічно. Відсутня розвинена програма лояльності: абонементи, молодіжні клубні картки, системні освітні програми для шкіл, що є стандартом для провідних зарубіжних

театрів. Також попри розвинену гастрольну діяльність, театр не має стратегії цифрового охоплення аудиторії в регіонах та за кордоном через кінотрансляції або стрімінг.

Порівняльний аналіз переконливо свідчить, що що досвід усіх проаналізованих театрів як на українському, так і на міжнародному ринку містить практики, які можуть бути адаптовані та впроваджені в діяльність Національного академічного драматичного театру ім. Івана Франка, що може стати основою для вдосконалення діяльності театру.

РОЗДІЛ III. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НАЦІОНАЛЬНОГО АКАДЕМІЧНОГО ДРАМАТИЧНОГО ТЕАТРУ ІМ. ІВАНА ФРАНКА

3.1. Оптимізація системи маркетингових комунікацій театру

Результати діагностики допомагають визначити сфери театру ім. Івана Франка, які потребують розвитку. Оптимізація системи маркетингових комунікацій повинна починатися зі структурного рішення і лише потім переходити до конкретних каналів і впровадження нових форматів взаємодії з глядачами.

Першою умовою реалізації усіх наступних рекомендацій є створення окремого маркетингового підрозділу або введення посади менеджера з чіткою відповідальністю за комунікаційні канали. Як засвідчує дослідження Troubadours & Vagabonds, проведене у 2025 році за участі 25 мистецьких організацій, однією з найбільших перешкод для ефективного маркетингу у виконавських мистецтвах є скупчення маркетингових функцій в одних руках без виокремленої структури [90]. Таке рішення обмежує системність, послідовність і здатність аперативно відреагувати на зміни у поведінці аудиторії. Для театру ім. Франка, де всі комунікаційні рішення приймаються на рівні вищого керівництва, це спостереження є актуальним.

Instagram є вже добре сформованим, однак його потенціал використовується не повністю, тому рекомендується запровадити постійні тематичні рубрики, які можуть збільшити регулярність контенту та інтерес до театру:

- «Закулісся» – короткі відео з репетицій і підготовки вистав;
- «Режисер про виставу» – авторські коментарі режисерів про нові постановки;
- «Театр і суспільство» – реакції театру на актуальні суспільні події, продовжуючи те, що вже демонструвалося раніше (зокрема, підтримка акції «REMEMBRANCE IS NOT A VACATION» у лютому 2026 року);

Також варто збільшити кількість рілсів та сторіс загалом, оскільки ці формати дають значно вищу залученість глядачів, ніж інші публікації. За рекомендаціями маркетингової агенції TRILLION Creative, використання контенту з середини, а саме закулісних матеріалів, коментарів акторів та процес роботи стимулює повторне відвідування [89].

Запуск офіційного TikTok-акаунту є, мабуть, найбільш пріоритетною і водночас найбільш недооціненою рекомендацією. Театр ім. Франка вже має те, чого немає у більшості культурних установ, а саме органічний контент з хештегом #КонотопськаВідьма, який зібрав десятки мільйонів переглядів без будь-яких зусиль з боку театру. Завдання полягає в тому, щоб перейти від неконтрольованих публікацій від користувачів до офіційного акаунту з регулярним опубліковуванням контенту. Тут варто орієнтуватися на досвід Schaubühne Berlin, Instagram-акаунт якого є одним із найбільших серед драматичних театрів Центральної Європи саме завдяки частому відеоконтенту. Проте важливо враховувати специфіку платформи, так як TikTok має відмінності Instagram. Американська асоціація музеїв у своїй аналітиці TikTok-стратегій культурних установ підкреслює, що успіх на платформі пов'язаний не з рекламним підходом, а з нативним контентом, що має вписуватися органічно, наприклад, коротким, живим, з гумором або людським закулісним поглядом [48].

Досвід Oxford University Museum of Natural History демонструє потенціал TikTok для залучення саме молодшої аудиторії. За даними MuseumNext, музей використовував короткі відео за участю співробітників та закулісні матеріали, що допомогло зробити інституцію більш впізнаваною, близькою до молоді і привернути увагу покоління, яке до цього не вдавалося охопити через Facebook чи Instagram [74].

Для театру ім. Франка рекомендованими форматами є короткі фрагменти репетицій і закулісся, відповіді акторів на коментарі глядачів під вірусними відео про вистави, короткі формати. Мінімальна рекомендована частота 3-4

публікації на тиждень на старті, щоб алгоритм платформи почав рекомендувати контент споживачам.

Для YouTube-канал театру ім. Франка корисно взяти до уваги підхід National Theatre, для якого YouTube є частиною цифрової стратегії. На каналі театр публікує трейлери вистав, документальні матеріали про процес їх створення і фрагменти постановок. Для театру ім. Франка рекомендується зосередитися на кількох форматах: трейлери всіх нових постановок до 2 хвилин, документальні серії про те як народжується вистава, про режисерський задум, сценографію, роботу акторів, а також репортажі з гастролей. YouTube також є каналом охоплення діаспори та аудиторії, яка не може фізично відвідати театр через те, що проживає в іншому місті.

Telegram-канал театру існує, однак його потенціал задіяний значно менше, ніж він того заслуговує. Тут є чому навчитися у Молодого театру, який створив Telegram-бот для купівлі квитків. Це зручний і сучасний інструмент, що дозволяє придбати квиток прямо з месенджера. Для театру ім. Франка, де продаж квитків є важливим для підвищення конкурентоспроможності, власний Telegram-бот є абсолютно реалістичним і відносно малобюджетним рішенням. Паралельно Telegram-канал може виконувати функцію ексклюзивного простору, де будуть публікуватися анонси нових постановок раніше, ніж в інших соцмережах, так як такий прийом часто використовується бізнесами та інфлюенсерами, попередження про відкриття продажу квитків на найпопулярніші вистави та ексклюзивний контент, якого не буде на інших платформах.

Специфіка Threads дає змогу театру говорити від першої особи за допомогою живого діалогу, наприклад думки режисерів і акторів про вистави, реакції на суспільні події, запитання до аудиторії. Такі дописи особливо цінні для залучення думаючої аудиторії, якій важливо побачити не рекламний пост, а також відчутти, що за театром стоять живі люди зі своєю позицією.

Email-розсилки є напрямом, який у театрі ім. Франка фактично не розвинений, попри те, що для цього вже існує велика база, яка складається з

понад 150 тисяч авторизованих користувачів системи онлайн-продажу квитків, інтегрованої з «Дією». Дослідження Spektrix, проведене на основі аналізу мистецьких організацій Великої Британії, США і Канади, засвідчило, що сегментовані email-кампанії демонструють значно вищі показники відкриття та кліків [79].

Для театру ім. Франка рекомендується розробити три типи розсилок:

- для постійних глядачів – персоналізовані анонси на основі їхніх попередніх покупок;
- для бізнес-аудиторії – корпоративні пропозиції і запрошення на благодійні покази;
- для освітніх закладів – інформація про навчальні програми і вистави за шкільною програмою.

Рекомендована частота два рази на місяць загально та ситуативно для термінових повідомлень про відкриття продажу.

Медійна присутність театру вже є надзвичайно розвиненою і значною мірою органічною. Проте є один напрям, який поки що не задіяний на постійній основі, а саме робота з культурними інфлюенсерами і формування спільноти амбасадорів. Тому рекомендується впровадження програми «Амбасадори театру Франка», яка об'єднала б лояльних глядачів, культурних блогерів і журналістів, що регулярно пишуть про театр. Хоакім Родрігес підкреслює, що інфлюенсери дають установам особисту довіру та органічне охоплення специфічних ніш аудиторії [72].

Прикладом впливу медійних персон на популярність культурних інституцій є досвід Лувру. Після виходу музичного відео «Aпeshit» Бейонсе і Джей-Зі, знятого у музеї, відвідуваність Лувру у 2018 році зросла до 10,2 млн осіб, що на 25 % більше, ніж у попередньому році. Також важливо обирати не інфлюенсерів з найбільшою кількістю підписників, а тих, чия аудиторія найбільше перетинається з цільовою аудиторією театру ім. Франка.

Окремою складовою, що пронизує всі канали, є комунікація в умовах воєнного часу, тому рекомендується підтримувати і розвивати цей наратив у

кожному каналі, демонструвати, що культура є однією з форм спротиву. Для міжнародної аудиторії і діаспори варто розробити окремий контент англійською мовою в соціальних мережах, насамперед у Instagram і YouTube, синхронізований із гастрольним графіком театру.

Отже, оптимізація системи маркетингових комунікацій театру Франка полягає у послідовному заповненні прогалин без потреби радикальної перебудови. Кожна з цих рекомендацій будується на перевірених практиках проаналізованих театрів, дослідженнях у сфері маркетингу виконавських мистецтв і може бути реалізована поетапно навіть за умов обмеженого бюджету.

3.2. Розробка стратегічних напрямів розвитку маркетингової діяльності в умовах цифрової трансформації

Цифрова трансформація у контексті театральної установи означає зміну моделі взаємодії з аудиторією та перехід від разової транзакції до діалогу, у якому театр знає свого глядача, відповідає на його очікування і залишається з ним у контакті між показами. Саме такий підхід відповідає концепції Customer Journey, коли кожен крок глядача від першого знайомства з театром до повторного відвідування і рекомендацій має бути усвідомленим і підкріпленим відповідними маркетинговими інструментами. Для театру ім. Франка, який вже має велику лояльну аудиторію, цифрова трансформація означає систематизацію того, що вже відбувається стихійно, з додаванням кількох стратегічних нових складових.

Найбільш очевидним і водночас найменш задіяним потенціалом театру Франка є охоплення глядачів, які з різних причин не можуть потрапити на виставу фізично, а саме жителі регіонів України, де немає гастролей, мільйони українців за кордоном, переміщених через воєнні дії, а також іноземна аудиторія, зацікавлена в українській культурі. Для вирішення цього завдання може послугувати адаптація моделі NT Live – програми кінотрансляцій National Theatre. Дослідження Arts Management and Technology Lab у своєму аналізі

2025 року зазначає, що кіноаудиторія показує високий рівень емоційного залучення до вистави завдяки крупним планам і якісному звуку [49]. Крім того, за даними звіту Nesta, 84 % глядачів кінотрансляцій повідомляли про сильне емоційне залучення під час перегляду таких вистав. Для театру ім. Франка повноцінна кінотрансляція у форматі NT Live є реалістичним та середньостроковим завданням. На першому етапі більш доступним і швидко реалізованим рішенням може стати партнерство з українськими онлайн-платформами для публікації відеозаписів вистав або їх прямих трансляцій, орієнтованих передусім на українську діаспору за кордоном.

Ще одним цифровим напрямом є розвиток освітньої функції театру. Орієнтиром тут є стримінгова платформа National Theatre NT Collection для шкіл. Суть полягає у наданні безкоштовного доступу до відеозаписів вистав для шкіл, що вводить театральне мистецтво у навчальний процес. Для театру Франка адаптована версія цієї моделі передбачає партнерство з Міністерством освіти і науки України, завдяки якому школи по всій країні отримають безкоштовний доступ до відеозаписів вистав за шкільною програмою, а саме твори Івана Котляревського, Івана Франка, Григорія Квітка-Основ'яненка. Це одночасно реалізує стратегічну ціль театру щодо освітніх програм і є інвестицією у майбутню аудиторію, так як учні, які познайомилися з театром через якісний відеоконтент у класі, будуть значно більше схильні відвідати його фізично.

Наявна база авторизованих користувачів системи «Дія» є чималим ресурсом, однак без спеціалізованої CRM-системи ці дані про поведінку покупців залишаються невикористаним активом. Система управління відносинами з аудиторією є розповсюдженим інструментом у провідних театрах і культурних установах світу. Дослідження компанії Spektrix на основі аналізу 350 мистецьких організацій США, Великої Британії і Канади засвідчило, що впровадження інтегрованої CRM і email-платформи мало суттєвий вплив на лояльність аудиторії, і організації, що пріоритизують утримання глядачів через сегментовану комунікацію, досягають рівня повторних відвідувань майже

вдвічі вищого від середнього по галузі [79]. Також в цьому дослідженні підкреслюють, що CRM має бути стратегічною функцією, якою керують з рівня вищого менеджменту. Для театру Франка рекомендується впровадити CRM із сегментацією аудиторії за:

- частотою відвідувань, жанровими вподобаннями і географією;
- автоматизованими персоналізованими анонсами вистав на основі попередніх покупок;
- нагадуваннями про відкриття продажу на дефіцитні вистави для зареєстрованих користувачів.

Програма лояльності є ще одним напрямом для розвитку театру ім. Франка. Дані TRG Arts свідчать, що підписки та членські моделі у виконавських мистецтвах демонструють відновлення після пандемії: доходи та обсяги продажів у цих сегментах у 2024 році зростають і в багатьох випадках перевищують показники 2019 року. Дослідники також відзначають поширення гнучких форматів підписки: кілька пакетів з різним наповненням та членство з безлімітним доступом. [88] Для театру ім. Франка також рекомендується запровадити програму лояльності з кількома рівнями. Базовий рівень є безкоштовним і передбачає реєстрацію в системі та ранній доступ до анонсів і відкриття продажу квитків. Студентський рівень передбачає знижки на квитки для учнів і студентів, натхнені практикою Burgtheater у Відні, де квитки для стояння за символічну ціну дозволяють молоді відвідувати навіть найпопулярніші постановки. Рівень абонементу передбачає фіксований набір квитків на сезон зі знижкою. Рівень членства надає ексклюзивну можливість купити квитки за кілька днів до загального відкриття продажу для підписників на email-розсилки. Усі рівні об'єднуються через CRM-систему, яка дозволяє персоналізувати комунікацію з кожним сегментом.

Практика театру ім. Франка у залученні корпоративних партнерів вже є значно розвиненішою, ніж у більшості вітчизняних театрів. Співпраця з Київстар, Bolt, Укрпошта яскраві приклади партнерства з бізнесом, та потенціал

цього напрямку ще не вичерпаний. Для його розвитку рекомендується розробити корпоративні пакети трьох рівнів:

- корпоративний вечір (бронювання залу для команди компанії з можливістю брендованої комунікації перед виставою);
- партнерство прем'єри (спонсорство конкретної постановки з розміщенням логотипу у програмках і на комунікаційних матеріалах);
- стратегічне партнерство (довгострокова ціннісна співпраця за моделлю Київстар: спільні ініціативи, медійні партнерства, підтримка освітніх програм).

Тут доречно також взяти до уваги підхід Дикого театру, який органічно вбудовує корпоративну присутність органічно у контент і формат вистав.

Власний фестивальний формат є ще одним маркетинговим напрямом з великим потенціалом. Орієнтиром тут є Schaubühne Berlin з її щорічним фестивалем FIND – міжнародним фестивалем драматургії, який у 2025 році завершився рекордним показником заповнюваності 99,4% і зібрав понад 7 000 глядачів за десять днів [77].

Власний щорічний фестиваль сучасної української драматургії або тематичний фестиваль на перетині театру і культурної пам'яті міг би стати для театру ім. Франка одночасно маркетинговим інструментом, PR-приводом і міжнародною платформою.

Ще одним напрямом є і грантова діяльність. Реорганізація театру у форму некомерційного товариства у 2026 році відкриє нові можливості для роботи з міжнародним фінансуванням. Відправна точка – вступ у Європейську театральну конвенцію (ЄТК), членом якої вже є Молодий театр, що відкриває доступ до коспродукцій і обмінних програм. Паралельно існують інші відкриті можливості фінансування. У жовтні 2024 року Єврокомісія оголосила спеціальний конкурс Creative Europe з бюджетом 5 млн євро на підтримку українського культурного та креативного секторів, а у липні 2025 року виділила додаткові 2 млн євро [57].

Програма House of Europe надає гранти до 60 000 євро для проєктів, що представляють українську культуру за кордоном, за умови партнерства з організацією з країни ЄС або Великої Британії [56].

Американське посольство в Україні також регулярно оголошує конкурси для театрів на реалізацію проєктів у рамках українсько-американської культурної співпраці з грантами від 10 000 до 70 000 доларів. [63] Для реалізації цього напрямку необхідно призначити відповідального за грантову і фандрейзингову діяльність або залучити консультанта з досвідом роботи з міжнародними культурними програмами.

Стратегічні напрями цифрового розвитку театру ім. Франка формують взаємопов'язану систему, у якій кожен елемент підсилює інші. CRM забезпечує персоналізацію, яка підживлює лояльність, лояльність збільшує базу для email-маркетингу, цифровий контент для шкіл вирощує нову аудиторію, кінотрансляції перетворюють вже наявний бренд на глобально присутній продукт. Реалізація цих напрямів має бути поетапною і може бути органічно вписана в операційну діяльність театру ім. Франка відповідно до його поточних ресурсів і пріоритетів.

3.3. Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення маркетингової діяльності

Запропоновані рекомендації потребують механізму вимірювання їхнього впливу, оскільки без оцінки незрозуміло що спрацювало, що ні і чому. Для театру ім. Франка, впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) є таким само необхідним кроком, як і самі рекомендовані заходи.

Дослідники Tom O'Connor Consulting Group зазначають, зазначають, що традиційні показники ефективності в культурному маркетингу тривалий час були зосереджені на відвідуваності та кількості глядачів у залі [87]. Проте в умовах розвитку цифрових форматів взаємодії цього вже недостатньо, адже значна частина контактів з аудиторією відбувається через онлайн-канали та інші нефізичні форми. Тому система показників театру ім. Франка має

охоплювати як традиційні метрики відвідуваності, так і цифрову активність, задоволеність аудиторії та фінансову стабільність.

Серед показників, що відображають стан аудиторії і відвідуваності, першим є відсоток заповнюваності зали – відношення проданих квитків до загальної місткості по кожній виставі і в середньому за сезон. Театр Франка вже має дуже високий показник на найбільш популярні вистави, однак загальна картина по всьому репертуару може бути різною. В матеріалі «What Are the Core 5 KPIs for a Successful Performing Arts Business?» зазначається, що для успішних державних театрів середній орієнтир становить 75-85% по сезону, і нижчий показник для окремих вистав є сигналом для перегляду комунікаційної або репертуарної стратегії [80].

Поряд із заповнюваністю важливо відстежувати частку нових глядачів за сезон від загальної аудиторії. Третій показник цього блоку – частка повторних відвідувань, тобто яка частина аудиторії повертається до театру протягом сезону двічі і більше. Він є індикатором лояльності та глибшим, ніж просте задоволення від одного відвідування. Дослідження Spektrix засвідчило, що театри, які займаються утриманням аудиторії, досягають рівня повторних відвідувань до 50% і вище, тоді як середній рівень по галузі становить близько 47-48% [79].

В сфері цифрової присутності необхідно відстежувати динаміку підписників у кожному каналі: Instagram, TikTok (після запуску акаунту), Threads, YouTube і Telegram щомісяця, щоб оцінювати вплив конкретних рішень.

Однак кількість підписників є недостатнім показником, тому паралельно слід вимірювати коефіцієнт залученості – відношення сумарних реакцій (лайки, коментарі, репости, збереження) до загального охоплення публікацій. Цей показник є більш інформативним, ніж просто кількість підписників, оскільки відображає реальну взаємодію аудиторії з контентом.

Фінансові результати вимірюються передусім через динаміку власних надходжень від продажу квитків по роках. Завдання полягає у збереженні

зростання і виявленні того, які саме заходи прискорюють цю динаміку. Поряд із цим важливо відстежувати кількість активних корпоративних партнерів і обсяг партнерських надходжень, що є індикатором ефективності корпоративних пакетів.

Також важливим показником є Net Promoter Score (NPS) – індекс споживацької лояльності, розроблений Фредом Рейхельдом і вперше описаний у статті Harvard Business Review у 2003 році [54].

Він вимірюється за допомогою одного запитання: «Наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте театр ім. Франка своїм друзям або знайомим? (від 0 до 10)». Залежно від відповіді глядачі поділяються на три групи: «промоутери» (9-10), «пасивні» (7-8) і «критики» (0-6), а сам NPS розраховується як різниця між відсотком промоутерів і відсотком критиків. Для театрів, де сарафанне радіо є одним із найважливіших каналів залучення нової аудиторії, NPS є особливо цінним, так як він відповідає на запитання чи перетворюються задоволені глядачі на активних промоутерів театру. Рекомендується проводити опитування через анкети після вистав або через email-розсилки двічі на сезон.

Завершує систему показників кількість переглядів відеозаписів, освітніх стримінгів і кінотрансляцій – показник, що фіксуватиме охоплення аудиторії поза залом, якого у театру ім. Франка досі не існувало.

Для збору і аналізу даних рекомендується поєднання кількох методів. Анкетування глядачів – короткі анкети після вистав (паперові або за QR-посиланням на смартфоні) з 3-5 запитаннями, обов'язковим серед яких є NPS. Дослідження Qualtrics підтверджують, що саме короткі опитування мають значно вищий відсоток відповідей і прямо рекомендує обмежувати кількість запитань [76].

Веб-аналітика – Google Analytics для відстеження трафіку сайту і сторінок купівлі квитків, вбудована аналітика Instagram, TikTok, YouTube і Telegram для відстеження охоплення і залученості.

Аналіз даних продажів квитків через систему «Дія», сегментація за частотою купівлі, географією і обраними виставами з порівнянням показників до і після впровадження заходів.

Моніторинг медіапростору – відстеження кількості згадок театру у ЗМІ, соціальних мережах і органічному контенті.

Щодо прогнозних результатів – наведені нижче оцінки ґрунтуються на реальному досвіді аналізованих театрів і загальних даних дослідження TRG Arts щодо динаміки виконавських мистецтв у 2024 році. (це посилання було раніше) 86 Після запуску офіційного TikTok-акаунту при регулярних публікаціях реалістичним є досягнення 15-25 тисяч підписників протягом першого року. Орієнтиром також є Schaubühne Berlin з понад 82 тисячами підписників, акаунт якого системно ведеться кілька років. Після впровадження студентської програми і активних кампаній у TikTok очікується зростання частки молоді до 25 років з поточних 30% до 33-35% за перший рік, адже National Theatre після запуску безкоштовних квитків для молоді 16-25 досяг збільшення частки нових глядачів на 150%, однак цей сценарій потребував суттєво більшого фінансування. Після запуску email-маркетингу і програми лояльності очікується зростання частки повторних відвідувань на 2-5%, що відповідає задокументованим результатам Spektrix для організацій зі зрілою стратегією утримання. Після розробки стандартизованих корпоративних пакетів реалістичним є залучення 2-3 нових активних партнерств протягом першого року, зважаючи на вже наявний успішний досвід театру Франка у роботі з Київстар, Bolt і Укрпоштою, це є обґрунтованим і досяжним прогнозом. Загалом сукупний ефект від запропонованих заходів може забезпечити зростання власних надходжень на 10-15% відносно базового показника 2023 року протягом першого року.

Реалізація запропонованих заходів стикатиметься з рядом ризиків. Брак кадрових і фінансових ресурсів мінімізується поетапним підходом. Спочатку реалізуються заходи з мінімальним бюджетом (Threads, Telegram-канал, email по наявній базі), і лише потім з вищими витратами (CRM, кінотрансляції).

Нестабільність через воєнний стан вирішується тим, що всі офлайн-заходи мають мати цифровий аналог, і якщо показ відміняється, глядачі отримують компенсацію у вигляді доступу до стримінгу або пріоритетного запису на майбутню виставу. Технічні обмеження наявних систем подолуються через поетапну модернізацію від простих безкоштовних рішень, а саме Google Forms для анкетування, Mailchimp для базового email-маркетингу до спеціалізованих театральних CRM.

Отже, запропонована система показників ефективності забезпечує вимірюваність усіх ключових рекомендацій. Її головна перевага полягає у тому, що більшість даних вже доступні через наявні системи театру, а методи збору є стандартними і малобюджетними. Це робить впровадження системи оцінки реалістичним навіть в умовах обмежених ресурсів і є необхідною передумовою для стратегічного розвитку маркетингової діяльності театру.

Висновки до розділу 3

Система маркетингових комунікацій театру потребує послідовного заповнення виявлених прогалин. Запуск офіційного TikTok-акаунту дозволить перетворити вже існуючий органічний потік на контрольований комунікаційний ресурс. Систематизація Instagram через постійні рубрики і збільшення частки відеоконтенту посилить залученість вже сформованої аудиторії. Розвиток Telegram як ексклюзивного каналу для найлояльніших глядачів, запровадження email-маркетингу по наявній базі користувачів системи «Дія» і формування програми амбасадорів. Усі ці заходи є реалістичними, малобюджетними на старті і підкріплені перевіреним досвідом проаналізованих театрів.

Стратегічні напрями цифрового розвитку взаємно підсилюють один одного. Впровадження CRM-системи і програми лояльності забезпечить персоналізовану комунікацію і збільшення частки повторних відвідувань. Цифровий освітній продукт для шкіл і майбутні кінотрансляції за моделлю NT Live створять новий вимір присутності театру поза фізичним залом, у регіонах і

за кордоном. Активна грантова діяльність відкриє доступ до міжнародного фінансування, яке вже сьогодні є реально доступним для українських культурних організацій через програми Creative Europe, House of Europe та Американського посольства. Корпоративні пакети і участь у міжнародних театральних мережах забезпечать диверсифікацію доходів і посилять міжнародну присутність театру.

Запропонована система ключових показників ефективності охоплює метрики чотирьох блоків: аудиторія і відвідуваність, цифрова присутність, фінансові результати і задоволеність аудиторії, і дає змогу вимірювати результати впроваджених заходів, своєчасно виявляти відхилення і коригувати стратегію. Прогнозні результати є обґрунтованими і спираються на реальну динаміку аналізованих театрів, а ризики реалізації мінімізовані через поетапний підхід і наявність цифрових альтернатив для всіх офлайн-заходів. Загалом запропоновані напрями є логічним продовженням наявних сильних сторін театру Франка і розраховані на поступову реалізацію протягом трьох років, що в сукупності здатне забезпечити трансформацію маркетингової діяльності театру від стихійної до стратегічно керованої з вимірними результатами, диференційованою комунікацією і ширшим охопленням аудиторії.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі проведено комплексне дослідження маркетингових стратегій Національного академічного драматичного театру ім. Івана Франка, що охопило теоретичний, аналітичний і практичний виміри. За результатами дослідження сформульовано такі висновки.

1. Маркетинг у театральній сфері є складною багаторівневою системою, яка поєднує економічні та соціокультурні складові. Його специфіка зумовлена особливою природою театального продукту: нематеріальністю, унікальністю кожної вистави, одночасністю виробництва і споживання та неможливістю зберігання. Ці характеристики визначають принципові відмінності театального маркетингу від комерційного і вимагають адаптації класичних маркетингових інструментів до умов культурної сфери. Попит на театральні послуги формується під впливом культурного капіталу глядачів, репутації театру та його акторського складу, сезонності і лояльності аудиторії. Враховуючи ці чинники, маркетинг у театрі виконує одночасно економічну функцію (забезпечення фінансової стабільності) та соціокультурну (збереження культурної спадщини і задоволення культурних потреб суспільства).

2. Цифрова трансформація і суспільні зміни, пришвидшені повномасштабним воєнним вторгненням, суттєво змінили вимоги до маркетингових стратегій театрів. Орієнтація на глядача, використання цифрових каналів комунікації та актуалізація соціально значущих тем стали обов'язковими умовами конкурентоспроможності. Театр перестав бути лише місцем показу вистав і перетворився на інституцію, що бере активну участь у суспільному дискусі. Маркетингова стратегія сучасного театру має бути динамічною, адаптивною та орієнтованою на довготривалу взаємодію з аудиторією через різні канали, як фізичні, так і цифрові.

3. Систематизація інструментів і методів реалізації маркетингових стратегій у закладах театального мистецтва показала, що найбільш ефективною основою залишається концепція маркетинг-міксу 7P, розширена для сфери послуг. У театральному контексті кожен з елементів набуває специфічного

значення: продукт є унікальним мистецьким досвідом, ціна поєднує соціальну доступність і комерційну доцільність, місце охоплює як фізичний простір, так і цифрові канали розповсюдження. Поряд із традиційними PR-стратегіями і рекламою дедалі більшого значення набувають SMM, контент-маркетинг, сторітелінг, аналітика та інструменти, що забезпечують системну комунікацію з різними сегментами аудиторії та дозволяють вимірювати ефективність маркетингових заходів.

4. Аналіз організаційно-управлінської та економічної характеристики театру ім. Франка засвідчив, що установа функціонує як державне підприємство у сфері управління Міністерства культури України і перебуває на етапі реорганізації у форму некомерційного товариства. Місія та стратегічні цілі театру мають виразну двоїсту природу: з одного боку, це збереження і розвиток культурної спадщини, а з іншого, виконання нових суспільних функцій в умовах повномасштабної війни, зокрема психологічна підтримка, культурна дипломатія і спротив. Фінансова модель поєднує державні субсидії та власні надходження, які у 2023 році становили 45,8 млн грн і є найвищим показником серед національних театрів України. Кадровий потенціал театру налічує близько 600 осіб, що є одним із найвищих показників серед київських театрів.

5. Діагностика сучасного стану маркетингової діяльності театру продемонструвала його справжній стан. З одного боку, театр демонструє сильні позиції: потужна органічна медійна присутність, феноменальний попит на вистави, система онлайн-продажу квитків із верифікацією через «Дію», активна партнерська діяльність з такими партнерами, як Київстар, Bolt та Укрпошта. Молодь до 25 років становить близько 30% аудиторії, що є нетиповим результатом для академічного театру. З іншого боку, виявлено ключові дефіцити: відсутність виокремленого маркетингового підрозділу, стихійна присутність у TikTok без офіційного акаунту, нерозвиненість email-маркетингу, відсутність програм лояльності та системної роботи зі шкільною аудиторією.

6. Порівняльний аналіз маркетингових стратегій шести театрів, а саме Молодого театру, Театру на Подолі, Дикого театру, National Theatre, Burgtheater

і Schaubühne Berlin, засвідчив, що театр ім. Франка є лідером у вітчизняному контексті за рівнем медійного охоплення та попиту, однак суттєво відстає від зарубіжних установ у сфері цифрових продуктів для програм лояльності. Кожен із проаналізованих театрів пропонує конкретну практику для адаптації: NT Live і NT Collection (National Theatre) для розширення географії аудиторії та освітньої функції; студентські квитки й освітні клуби (Burgtheater) для молодіжного сегменту; системна TikTok-стратегія (Schaubühne) для цифрової комунікації; Telegram-бот і членство в ЄТК (Молодий театр) для технологічних рішень та міжнародної мережі; а особистісний підхід і формати сайт-специфік (Дикий театр) для побудови спільноти навколо театру.

7. Розроблені рекомендації щодо оптимізації системи маркетингових комунікацій театру та стратегічні напрями його цифрового розвитку формують єдиний взаємопов'язаний блок. У частині комунікацій першочерговим завданням є створення маркетингового підрозділу або посади діджитал менеджера, без якого системна реалізація будь-яких рекомендацій є неможливою. Серед каналів пріоритетом є запуск офіційного TikTok-акаунту з нативним художнім контентом, що дозволить перетворити вже існуючий органічний потік переглядів на контрольований комунікаційний ресурс. Систематизація Instagram через постійні тематичні рубрики, розвиток Telegram як ексклюзивного каналу з ботом для купівлі квитків, запровадження сегментованого email-маркетингу по базі авторизованих користувачів «Дії» і формування програми амбасадорів театру є реалістичними, малобюджетними на старті й підкріпленими перевіреним досвідом проаналізованих театрів. У частині цифрового розвитку дорожня карта охоплює три горизонти: у короткостроковій перспективі пріоритетами є партнерство з українськими онлайн-платформами, впровадження CRM, запуск студентської програми лояльності і корпоративних пакетів; у середньостроковій – освітній стрімінг для шкіл у партнерстві з МОН і перші заявки на міжнародні гранти (Creative Europe, House of Europe); у довгостроковій – кінотрансляції за моделлю NT Live і вступ у Європейську театральну конвенцію. Стратегічні напрями цифрового

розвитку формують взаємопов'язану систему, в якій CRM забезпечує персоналізацію, що підживлює лояльність, лояльність збільшує базу для email-маркетингу, цифровий контент для шкіл вирощує нову аудиторію, а кінотрансляції перетворюють вже наявний бренд на глобальний продукт.

8. Запропонована система з десяти ключових показників ефективності охоплює чотири блоки: відвідуваність і аудиторія, цифрова присутність, фінансові результати та задоволеність глядачів, зокрема індекс NPS. Збір даних за цими показниками здійснюється через анкетування глядачів, веб-аналітику, аналіз продажів квитків і моніторинг медіапростору. Реалістичні прогнозні результати через рік після впровадження рекомендацій: досягнення 15-25 тисяч підписників у TikTok, зростання частки молодіжної аудиторії до 33-35%, збільшення повторних відвідувань на 5-8 відсоткових пунктів і зростання власних надходжень на 10-15%. Перспективними напрямками подальших досліджень є вивчення ефективності цифрових освітніх продуктів у формуванні довгострокової театральної аудиторії, а також дослідження впливу культурної дипломатії на маркетингову капіталізацію театральних брендів в умовах воєнного часу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- Андруховець Н. В. Розробка механізму застосування маркетингу аутентичності при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності підприємства : кваліфікаційна робота / спец. «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності». Суми, 2020. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3367a990-54f9-49ba-ae39-acfaeeffa636/content> (дата звернення: березень 2026).
1. Близько 30 % глядачів Театру Франка — молодь до 25 років: Євген Нищук про прем'єри, збори та прощання з виставами. Суспільне Культура. 2026. URL: <https://suspilne.media/culture/1208392-blizko-30-gladiaciv-teatru-franka-molod-do-25-rokiv-evgen-nisuk-pro-premeri-zbori-ta-prosanna-z-vistavami/> (дата звернення: квітень 2026).
 2. Важинський С. Театральний PR: піар-стратегії в сучасному театральному середовищі. Інтегровані комунікації. 2024. № 2 (18). С. 124–129. DOI: <https://doi.org/10.28925/2524-2644.2024.1816> (дата звернення: квітень 2026).
 3. Главком. «Квитки розкупувають за 17 секунд»: Євген Нищук про те, чому війна зробила театр важливим. 2026. URL: <https://glavcom.ua/country/culture/kvitki-rozkupovujut-za-17-sekund-jevhen-nishchuk-pro-te-chomu-vijna-zrobila-teatr-vazhlivim-1099050.html> (дата звернення: квітень 2026).
 4. Головач Н. М. Роль маркетингу в діяльності сучасних закладів культури. *Культура і сучасність : альманах*. 2023. № 1. С. 156–161.
 5. Городняк І. В., Констанжи В. О. Маркетингове управління діяльністю театральної сфери України. Економіка та суспільство. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-113>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6753/6694> (дата звернення: березень 2026).

6. Детектор медіа. Театр Франка вирушає на гастролі до Європи з виставою «Конотопська відьма». 2025. URL: <https://detector.media/infospace/article/236689/2025-01-05-teatr-franka-vyrushaie-na-gastroli-do-ievropy-z-vystavoyu-konotopska-vidma/> (дата звернення: квітень 2026).
7. До Дня театру: таємниці й легенди театру ім. Франка / І. Міліченко. ТиКиїв. 2024. URL: <https://tykyiv.com/misteckij/den-teatru-v-teatri-taiemnitsi-i-legendi-teatru-im-franka/> (дата звернення: квітень 2026).
8. Духніч С. Є. Основні принципи стратегічного маркетингового планування на підприємствах. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2017. № 5 (27). URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20586/3/150589354722_P120-122.pdf (дата звернення: березень 2026).
9. Еспресо. Театральний бум під час війни: на які вистави миттєво розкуповують квитки. URL: <https://espresso.tv/article-teatralniy-bum-pid-chas-viyni-na-yaki-vistavi-mittevo-rozkopuyut-kvitki> (дата звернення: квітень 2026).
- 10.Євген Нищук розповів, чому театр ім. Франка змінює структуру з державного на «некомерційне товариство». Mind.ua. URL: <https://mind.ua/news/20301145-evgen-nishchuk-rozpoviv-chomu-teatr-im-franka-zminyue-strukturu-z-derzhavnogo-na-nekomercijne-tovaristvo> (дата звернення: квітень 2026).
- 11.Закон України «Про театри і театральну справу». Відомості Верховної Ради. 2005. № 26. Ст. 350. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2605-15#Text> (дата звернення: березень 2026).
- 12.Ковальчук В. В. Маркетингова стратегія підприємства: суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. № 9. URL:

<http://efm.vsau.org/storage/articles/February2020/i54Dl1knlfqQu5BCrEue.pdf>

(дата звернення: березень 2026).

- 13.Копієвська О. Р. Культурний капітал як компонента сучасної держави. Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв. 2016. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32461/2226-3209.1.2016.138470>. URL: <https://journals.uran.ua/visnyknakkkim/article/view/138470> (дата звернення: березень 2026).
- 14.Костін Р. О. Соціокультурний феномен театру. Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв : наук. журнал. 2024. № 4. С. 118–122.
- 15.Кошіль А. В. Маркетингові інструменти управління нестабільними системами. Наука Онлайн. 2020. URL: <https://nauka-online.com/wp-content/uploads/2020/06/Darchuk-Koshil.pdf> (дата звернення: березень 2026).
- 16.Красненко О. Л. Театральна інтерактивність як модель комунікації в сучасній культурі. Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв : наук. журнал. 2023. № 4. С. 45–50.
- 17.Лукашенко К. С. Роль комплексу маркетингу в управлінні діяльністю підприємства в умовах ринкової конкуренції. Економіка і регіон. 2022. № 1 (84). С. 50–58. URL: https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/11324/1/%D0%95%D1%96%D0%A0%201_84_2022-50-58.pdf (дата звернення: березень 2026).
- 18.«Мета проєкту в тому, щоб люди зрозуміли, що українська література — це тут і зараз» : інтерв'ю з засновниками проєкту МУР. Лірум. 2024. URL: <https://liroom.com.ua/news/mur-interview/> (дата звернення: березень 2026).
- 19.Наказ Міністерства культури та стратегічних комунікацій України «Про затвердження паспорта бюджетної програми за КПКВК 3801110 на 2025 рік». URL: <https://mincult.gov.ua/wp-content/uploads/2025/02/87-2025.pdf> (дата звернення: квітень 2026).

- 20.Офіційна сторінка Молодого театру. Про театр. URL: <https://app.molodyytheatre.com/yetk> (дата звернення: квітень 2026).
- 21.Офіційна сторінка Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка. Новини. URL: <https://ft.org.ua/news/cijeyi-suboti-u-sveicariyi-oficiino-rozpocavsia-persii-samit-miru-uk> (дата звернення: квітень 2026).
- 22.Офіційна сторінка Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка. Партнери. URL: <https://ft.org.ua/partners> (дата звернення: квітень 2026).
- 23.Офіційна сторінка Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка. Репертуар. URL: <https://ft.org.ua/performances?page=1> (дата звернення: квітень 2026).
- 24.Офіційна сторінка театру Burgtheater. Facts and Figures. URL: <https://www.bundestheater.at/en/facts-figures/> (дата звернення: квітень 2026).
- 25.Офіційна сторінка театру Burgtheater. URL: <https://www.burgtheater.at/> (дата звернення: квітень 2026).
- 26.Офіційна сторінка Театру на Подолі. URL: <https://theatreonpodil.com/theater/> (дата звернення: квітень 2026).
- 27.Офіційний портал «Дія». На «Конотопську відьму» і не тільки: театр імені Франка відтепер продає квитки з верифікацією через Дія.Підпис. URL: <https://diia.gov.ua/news/na-konotopsku-vidmu-i-ne-tilki-teatr-imeni-franka-vidteper-prodaye-kvitki-z-verifikaciyeyu-cherez-diyapidpis#> (дата звернення: квітень 2026).
- 28.Офіційний портал Bolt. Зелене світло твого дозвілля: як поїздка з Bolt допомагає українським театрам. URL: <https://bolt.eu/uk-ua/blog/theatrecampaign/> (дата звернення: квітень 2026).
- 29.Офіційний портал Kyiv Digital. Туристичний хаб: Дикий театр. URL: <https://guide.kyivcity.gov.ua/places/dykyu-teatr> (дата звернення: квітень 2026).

- 30.Офіційний портал Kyivstar. Київстар і Театр Франка оголосили про партнерство. 2025. URL: <https://kyivstar.ua/news/id270320251030> (дата звернення: квітень 2026).
- 31.Офіційний сайт Karabas. URL: <https://karabas.com/> (дата звернення: березень 2026).
- 32.Офіційний сайт театру Schaubühne Berlin. URL: <https://www.berlinerfestspiele.de/theatertreffen/das-festival/nachhaltigkeit> (дата звернення: квітень 2026).
- 33.Петренко Д. Діджиталізація в маркетингу: аналіз викликів і можливостей. Innovation and Sustainability. 2023. № 3. С. 96–104. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.3.96.104>
- 34.Пост Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка «REMEMBRANCE IS NOT A VACATION». Instagram. 2026. URL: <https://www.instagram.com/p/DUqY8bDCLQK/?igsh=ejY0YmhoejhqNTdu> (дата звернення: квітень 2026).
- 35.Пост Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка «Ця марка знає, що буде з ворогами...». Instagram. 2026. URL: <https://www.instagram.com/p/DWg0csul0a2/?igsh=Y3lqdmVoNXJybTB2> (дата звернення: квітень 2026).
- 36.Постанова Кабінету Міністрів України «Про перейменування Міністерства культури та стратегічних комунікацій України» від 29 жовтня 2025 р. № 1396. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1396-2025-%D0%BF#Text> (дата звернення: квітень 2026).
- 37.Сак Т., Козел А., Щуров М. Вплив цифровізації на маркетингові аспекти креативної індустрії. Review of Transport Economics and Management. 2025. № 13 (29). С. 147–154. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2025/328447>
- 38.Ситник О. Г. Маркетинг театральної діяльності: історико-культурний аспект. Культура України. 2011. Вип. 35. URL: <https://repository.ac.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/ccac38e1-812b->

- 4b55-b8aa-3b044f353f98/content?trackerId=b4e06e1ab2a1163f (дата звернення: березень 2026).
39. Скільки-скільки. Дохід національних театрів у 2023 році: показники Франка зросли майже в 3 рази. 2024. URL: <https://skilky-skilky.info/dokhid-natsionalnykh-teatriv-u-2023-rotsi-pokaznyky-franka-zrosly-mayzhe-v-3-razy/> (дата звернення: квітень 2026).
40. Статут Державного підприємства «Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка», затверджений наказом Міністерства культури та стратегічних комунікацій України від 20.11.2024 № 841. URL: https://mincult.gov.ua/wp-content/uploads/2024/11/841_nakaz.pdf (дата звернення: квітень 2026).
41. Стратегія Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка. URL: https://drive.google.com/file/d/1f_LFESnz6TW1kw_--SG7ii5LiHCdaWzq/view (дата звернення: квітень 2026).
42. Суспільне. Новий сезон — нові ціни? Як формується ціна на квиток у театр. URL: <https://suspilne.media/culture/1150078-novij-sezon-novi-cini-ak-formuetsa-cina-na-kvitok-u-teatr/> (дата звернення: квітень 2026).
43. Укрінформ. У Нью-Йорку відбувся показ «Конотопської відьми» в постановці театру Франка. 2025. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-culture/4007123-u-nujorku-vidbuvsja-pokaz-konotopskoi-vidmi-v-postanovci-teatru-franka.html> (дата звернення: квітень 2026).
44. Указ Президента України «Про національні заклади культури» від 11 жовтня 1994 р. № 587/94. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/587/94#Text> (дата звернення: квітень 2026).
45. Філіна Т. В. Маркетингова складова популяризації культурного продукту. Питання культурології. 2019. № 35. С. 77–86. DOI: <https://doi.org/10.31866/2410-1311.35.2019.188788>
46. Хвостова Т. В. Трансформація ролі глядача крізь призму особливостей цифрової репрезентації сучасного театру. Вісник Національної академії

- керівних кадрів культури і мистецтв : наук. журнал. 2024. № 4. С. 128–133.
- 47.American Alliance of Museums. With Strategic Focus, TikTok Creates New Opportunities for Cultural Institutions to Inspire Critical Thinking and Constructive Dialogue. 2022. URL: <https://www.aam-us.org/2022/05/13/with-strategic-focus-tiktok-creates-new-opportunities-for-cultural-institutions-to-inspire-critical-thinking-and-constructive-dialogue/> (дата звернення: травень 2026).
- 48.Arts Management and Technology Lab. The Impact of Live Broadcast on Theatre Performance Practice and Audience Engagement. 2025. URL: <https://amt-lab.org/blog/2025/3/the-impact-of-emerging-video-and-media-technologies-on-us-theatre-performance-and-audience-engagement-in-the-21st-century> (дата звернення: травень 2026).
- 49.BBC Radio Plays from 1970. Sutton Elms. URL: <https://suttonelms.org.uk/others70.html> (дата звернення: березень 2026).
- 50.Berlin Welcome Card. Schaubühne on Lehniner Platz. URL: <https://www.berlin-welcomecard.de/en/partner/schaubuhne-lehniner-platz> (дата звернення: квітень 2026).
- 51.Broadway World. The National Theatre's Learning Activity is Now in Every Local Authority in the UK. 2023. URL: <https://www.broadwayworld.com/westend/article/The-National-Theatres-Learning-Activity-is-Now-in-Every-Local-Authority-in-the-UK-20230918> (дата звернення: квітень 2026).
- 52.CRM Software for Theatrical Performances. TicketCRM. URL: <https://ticketcrm.org/manage-events/crm-software-for-theatrical-performances> (дата звернення: березень 2026).
- 53.DeltaV Digital. Net Promoter Score (NPS). URL: <https://www.deltavdigital.com/resources/glossary/net-promoter-score-nps/> (дата звернення: травень 2026).

54. Demystifying McCarthy's 4 P's of the Marketing Mix: To Be or Not to Be. European Journal of Business and Management Research. 2018. Vol. 3. № 4. P. 1–3. DOI: <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2018.3.4.14>
55. EU Neighbours East. Creative Europe: Apply for €60,000 Grant with a Project Presenting Ukrainian Culture Abroad. 2024. URL: <https://euneighbourseast.eu/opportunities/creative-europe-apply-for-e60000-grant-with-a-project-presenting-ukrainian-culture-abroad/> (дата звернення: травень 2026).
56. European Commission. Creative Europe Increases Support to Ukrainian Culture and Creative Sectors. 2025. URL: <https://culture.ec.europa.eu/whats-new/news/creative-europe-increases-support-to-ukrainian-culture-and-creative-sectors> (дата звернення: травень 2026).
57. Facebook-сторінка Молодого театру (@molodyytheatre). URL: https://www.facebook.com/molodyytheatre/?locale=uk_UA (дата звернення: квітень 2026).
58. Facebook-сторінка Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка (@frankotheatre). URL: https://www.facebook.com/frankotheatre/?locale=uk_UA (дата звернення: квітень 2026).
59. Facebook-сторінка Schaubühne Berlin (@Schaubuehne). URL: <https://www.facebook.com/Schaubuehne/> (дата звернення: квітень 2026).
60. Facebook-сторінка Театру на Подолі (@TeatrnaPodoli). URL: https://www.facebook.com/TeatrnaPodoli/?locale=uk_UA (дата звернення: квітень 2026).
61. Forbes Ukraine. Джамала, творці «20 днів у Маріуполі», Іван Уривський. Хто отримав Шевченківську премію-2024. URL: <https://forbes.ua/news/dzhamala-tvortsi-20-dniv-u-mariupoli-ivan-urivskiy-khto-otrimav-shevchenkivsku-premiyu-2024-09032024-19750> (дата звернення: квітень 2026).

62. FundsforNGOs. Grants to Strengthen Cultural Institutions through Ukrainian-American Collaboration in Performing Arts. 2024. URL: <https://fundsforindividuals.fundsforngos.org/grants/grants-to-strengthen-cultural-institutions-through-ukrainian-american-collaboration-in-performing-arts/> (дата звернення: травень 2026).
63. Instagram-сторінка Дикого театру (@wild.theatre). URL: <https://www.instagram.com/wild.theatre/> (дата звернення: квітень 2026).
64. Instagram-сторінка Молодого театру (@molodyytheatre). URL: <https://www.instagram.com/molodyytheatre/> (дата звернення: квітень 2026).
65. Instagram-сторінка Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка (@frankotheatre). URL: <https://www.instagram.com/frankotheatre/> (дата звернення: квітень 2026).
66. Instagram-сторінка Schaubühne Berlin (@schaubuehne_berlin). URL: https://www.instagram.com/schaubuehne_berlin/ (дата звернення: квітень 2026).
67. Instagram-сторінка Театру на Подолі (@theatre_on_podil). URL: https://www.instagram.com/theatre_on_podil/ (дата звернення: квітень 2026).
68. Interfax-Україна. Театр ім. Франка не планує підвищувати ціну квитків у 2026 р. URL: <https://interfax.com.ua/news/culture/1145278.html> (дата звернення: квітень 2026).
69. Kamal Pant. Role of Search Engine Optimization in Marketing: An Analytical Study. International Journal of Advanced Research in Management (IJARM). 2018. Vol. 9. № 2. P. 54–59. URL: <https://iaeme.com/Home/issue/IJARM?Volume=9&Issue=2> (дата звернення: березень 2026).
70. Kontramarka. Квитки на вистави Київського академічного драматичного театру на Подолі. URL: <https://kontramarka.ua/uk/theatre/kiivskij-akademicnij-dramaticnij-teatr-na-podoli-94.html> (дата звернення: квітень 2026).

- 71.Kunstplaza. How Does Influencer Marketing Work in the Cultural Sector? 2024. URL: <https://www.kunstplaza.de/en/art-marketing/influencer-marketing-cultural-sector/> (дата звернення: травень 2026).
- 72.Marketing Is Not About Products, It's About Stories. Webit. 2015. URL: <https://blog.webit.org/2015/03/11/marketing-products-stories/> (дата звернення: березень 2026).
- 73.MuseumNext. How TikTok Can Revolutionize Engagement with Gen Z. 2024. URL: <https://www.museumnext.com/article/how-tiktok-can-revolutionize-engagement-with-gen-z/> (дата звернення: травень 2026).
- 74.Nachtkritik. Drastische Einsparungen für Berliner Kultur beschlossen. 2024. URL: <https://nachtkritik.de/meldungen/drastische-einsparungen-fuer-berliner-kultur-beschlossen> (дата звернення: квітень 2026).
- 75.Qualtrics. Net Promoter Score (NPS) Questions: Examples and Template. 2025. URL: <https://www.qualtrics.com/articles/customer-experience/nps-questions-examples-and-template/> (дата звернення: травень 2026).
- 76.Schaubühne Berlin. Press Area. URL: <https://www.schaubuehne.de/en/press/index.html> (дата звернення: квітень 2026).
- 77.Services Marketing Mix — The 7 P's Framework of Booms and Bitner. International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR). 2019. Vol. 6. № 2. P. 248–251. URL: <https://ijrar.org/papers/IJAR19K1206.pdf> (дата звернення: березень 2026).
- 78.Spektrix. How to Create Arts Marketing Campaigns That Drive Up Retention. 2019. URL: <https://www.spektrix.com/en-us/blog/how-to-create-arts-marketing-campaigns-that-drive-up-retention-us/> (дата звернення: травень 2026).
- 79.Startup Financial Projection. What Are the Core 5 KPIs for a Successful Performing Arts Business? 2025. URL: <https://startupfinancialprojection.com/blogs/kpis/performing-arts> (дата звернення: травень 2026).

- 80.Tagesspiegel. Trotz teils hoher Auslastung bei Opern und Theater: Berlin subventioniert Plätze mit oft hunderten Euro. 2025. URL: <https://www.tagesspiegel.de/berlin/trotz-teils-hoher-auslastung-bei-opern-und-theater-berlin-subventioniert-platze-mit-oft-hundert-euro-13497448.html> (дата звернення: квітень 2026).
- 81.Telegram-бот Молодого театру (@MolodyTeatrBot). URL: https://telegram.me/MolodyTeatrBot?start=GA1_2_1867312127_1699134369 (дата звернення: квітень 2026).
- 82.The Royal National Theatre. Annual Report 2022/2023. URL: <https://images.nationaltheatre.org.uk/uploads/2025/11/National-Theatre-Annual-Report-2022-23.pdf> (дата звернення: квітень 2026).
- 83.The Royal National Theatre. Annual Report 2024/2025. Charity Commission. URL: https://register-of-charities.charitycommission.gov.uk/en/charity-search?_uk_gov_ccew_onereg_charitydetails_web_portlet_CharityDetailsPortlet_objectiveId=A17991823 (дата звернення: квітень 2026).
- 84.Threads-акаунт Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка (@frankotheatre). URL: <https://www.threads.com/@frankotheatre> (дата звернення: квітень 2026).
- 85.Throsby D., Severn J. R., Petetskaya K. Preference Formation in Demand for Live Theatre. Journal of Cultural Economics. 2024. Vol. 48. P. 285–310. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10824-023-09487-6>
- 86.TOC Arts Partners. The New KPIs for Arts and Cultural Marketing. URL: <https://tocartspartners.com/thoughts/the-new-kpis-for-arts-and-cultural-marketing-what-can-we-measure-and-what-can-we-do-with-that-information> (дата звернення: травень 2026).
- 87.TRG Arts. What 2024's Data Tells Us About the Future of Arts Audiences. 2025. URL: <https://trgarts.com/blog/feb-update-benchmark-data> (дата звернення: травень 2026).
- 88.TRILLION Creative. Effective Digital Advertising Campaigns for Performing Arts Theaters. 2023. URL: <https://trillioncreative.com/effective-digital->

- [advertising-campaigns-for-performing-arts-theaters/](#) (дата звернення: травень 2026).
89. Troubadours and Vagabonds. 25 Arts Organizations Shared Their Marketing Challenges — Here's What We Learned. 2025. URL: <https://troubadoursandvagabonds.com/arts-marketing-trends-2025/> (дата звернення: квітень 2026).
90. Vector. Від \$200 до солдаутів: як масштабувати театр без інвесторів. Як працює бізнес-модель «Дикого театру» — ексклюзив від засновниці Ярослави Кравченко. URL: <https://vctr.media/ua/vid-200-do-soldautiv-yak-masshtabuvati-teatr-bez-investoriv-yak-praczyuye-biznes-model-dikogo-teatru-eksklyuziv-vid-zasnovniczi-yaroslavi-kravchenko-283867/> (дата звернення: квітень 2026).
91. Village. Це театральні вистави, на які ми чекаємо у 2025 році. URL: <https://www.village.com.ua/village/culture/culture-guide/358357-tse-teatralni-vistavi-na-yaki-mi-chekaemo-u-2025-rotsi> (дата звернення: квітень 2026).
92. Visiting Vienna. The Burgtheater. URL: <https://www.visitingvienna.com/entertainment/theaters/burgtheater/> (дата звернення: квітень 2026).
93. WhatsOnStage. NT Live Helps National to 4.3m Audience Reach. 2014. URL: https://www.whatsonstage.com/news/nt-live-helps-national-to-4-3m-audience-reach_35990/ (дата звернення: квітень 2026).
94. YouTube-канал Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка. URL: https://www.youtube.com/channel/UC6PLkJPkrioar9d_FUuNf3A (дата звернення: квітень 2026).

ДОДАТКИ



Рис. 1



Рис. 2



Рис. 3