

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент соціальної сфери
073 – Менеджмент

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Менеджмент театральних закладів»

здобувача Холоднової Марії Русланівни

(підпис)

Науковий керівник: д.е.н., професор *Маршавін Юрій Миколайович*

(підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: доктор економічних наук,
професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент соціальної сфери
073 - Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ Г.С. Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 202_ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г.С. Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 202_ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти
Холоднової Марії Русланівни
Оочної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «Менеджмент театральних закладів»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " ____ " _____ 20__ р. № ____

**Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах
АКАДЕМІЧНОГО ДРАМАТИЧНОГО ТЕАТРА ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА**

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТЕАТРАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ
Розділ 2	АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В НАЦІОНАЛЬНОМУ АКАДЕМІЧНОМУ ДРАМАТИЧНОМУ ТЕАТРІ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА
Розділ 3	НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТЕАТРАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

Об'єкт дослідження:	процеси управління театральним закладом
Предмет дослідження:	сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів до організації і вдосконалення менеджменту театру на прикладі Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	визначення шляхів підвищення ефективності менеджменту театрального закладу на прикладі Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТЕАТРАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ
1. Розкрити сутність і специфіка менеджменту в сфері культури та мистецтва .	
2. Обґрунтувати функції та принципи менеджменту в театральній діяльності	
У розділі 2	АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В НАЦІОНАЛЬНОМУ АКАДЕМІЧНОМУ ДРАМАТИЧНОМУ ТЕАТРІ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА
1. Загальна характеристика діяльності театру	
2. Аналіз ефективності менеджменту театрального закладу	
У розділі 3	НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТЕАТРАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ
1. Використання сучасних технологій і методів у менеджменті театру	
2. Рекомендації щодо підвищення ефективності управління театром	

**Завдання підготував
науковий керівник**

Ю.М. Маршавін

(підпис)

(ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 20__ р.

**Завдання одержав
здобувач**

Холоднова М. Р.

(підпис)

(ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 20__ р.

РЕФЕРАТ

МЕНЕДЖМЕНТ ТЕАТРАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

Робота складається з трьох розділів, кожен з яких має по два підрозділи. Перший розділ присвячено розкриттю теоретичних основ менеджменту в сфері культури та мистецтва, зокрема досліджено сутність, функції і принципи управління театральною діяльністю. У другому розділі подано аналітичне дослідження системи менеджменту Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка, здійснено аналіз організаційної структури, фінансових показників, кадрової політики та ефективності управлінських процесів. Третій розділ має рекомендаційний характер і спрямований на визначення шляхів удосконалення менеджменту театру, включно впровадження сучасних інформаційних технологій, цифрових інструментів та інноваційних методів управління творчим колективом.

Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 80 сторінок, включаючи 15 таблиць, 5 рисунків та 4 додатки. У процесі дослідження використано 34 наукових джерела.

Об'єктом даного дослідження виступає управлінська діяльність у сфері функціонування театральних установ.

Предмет дослідження охоплює систему теоретичних положень, методичних інструментів і практичних рішень, що застосовуються у процесі формування, організації та вдосконалення менеджменту театру.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є комплексне теоретико-методичне дослідження специфіки управління театральними закладами культури, а також розроблення практично орієнтованих рекомендацій, спрямованих на підвищення результативності управлінських процесів на прикладі діяльності Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка.

Для досягнення мети визначено і вирішено такі **завдання**:

- розкрити теоретичні засади сутності та специфіки менеджменту в сфері культури та мистецтва;

- визначити функції, принципи та сучасні підходи до управління театральною діяльністю;
- проаналізувати ефективність системи менеджменту Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення управлінських процесів і підвищення конкурентоспроможності театру через впровадження інноваційних технологій.

Під час виконання роботи застосовано методи аналізу, синтезу, порівняння, контент-аналізу, економіко-статистичний та системний підхід.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розробці удосконалених підходів до управління театральними закладами шляхом інтеграції цифрових технологій, проєктного менеджменту та аналітичних систем оцінювання ефективності діяльності.

Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій у діяльності театральних установ України для підвищення їх конкурентоспроможності, поліпшення фінансових результатів та ефективності управління творчими ресурсами. Роботу завершено та захищено у 2025 році.

Ключові слова: менеджмент, театр, культурна сфера, управління, ефективність, інновації, Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувачки факультету управління персоналом, соціології та психології освітньо-
професійної програми «Менеджмент соціальної сфери»
Холоднової Марії Руслановні
на тему «Менеджмент театральних закладів»

1. Актуальність теми зумовлена потребою вдосконалення управлінських процесів, інтеграції сучасних методів менеджменту та інформаційних технологій у творчих організаціях, зокрема театральних колективах, що сприятиме підвищенню якості їх праці, розвитку театального мистецтва. Дослідження сучасних технологій управління та впровадження їх результатів у театральній практиці дозволяє створити механізми підвищення продуктивності колективу, оптимізації фінансових процесів і зміцнення конкурентних позицій театру на ринку культурних послуг. Актуальність теми також обумовлена необхідністю застосування системного підходу до оцінювання ефективності управлінських процесів у театральних установах.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи. Роботу відрізняє оригінальність, креативний підхід до дослідження специфіки діяльності театального колективу, теоретичних засад особливостей управлінських процедур у сфері культури та мистецтва, функцій та принципів менеджменту в театральній діяльності, цінним є розроблені практичні рекомендації, спрямовані на підвищення результативності управлінських процесів на прикладі діяльності Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка.

3. Наявність самостійних розробок автора. Робота Холоднової М.Р. відрізняється значною самостійністю. У зв'язку з тим, що проблематика КБР має оригінальний характер, а аналогічних наукових робіт вкрай мало, у процесі дослідження авторка проявила не лише знання у сфері менеджменту, а й глибоке розуміння специфіки творчого процесу. На підставі проведеного авторкою узагальнення наукових підходів виокремлено основні напрями трактування менеджменту у сфері культури та мистецтва:

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. Теоретичні висновки побудовані на підставі аналізу і широкого кола наукових досліджень українських та європейських авторів та поєднують творчий та економічний підходи. Треба погодитися з центральною думкою авторки, що управління театром має спрямовуватися не лише на створення культурного продукту, а також забезпечувати виконання перш за все суспільно значущих функцій.

5. Наявність недоліків: У КБР недостатньо розкрити особливості використання цифрових інструментів менеджменту під час воєнного стану, програмного забезпечення для планування репетицій, формування графіків і координації завдань колективу, що має сприяти оптимізації навантаження між учасниками творчого процесу та зменшенню ризику організаційних конфліктів. Доцільно було б більше уваги приділити аналізу залучення міжнародних грантів для розширення фінансування театру, зміцненню міжнародного іміджу театру.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: роботу рекомендую допустити до захисту перед ЕК з оцінкою **68 балів.**

Науковий керівник: доктор економічних
наук, професор Маршавін Ю.М. _____

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти

Холоднової Марії Русланівни

Тема: «МЕНЕДЖМЕНТ ТЕАТРАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення полягає в необхідності вдосконалення управлінських процесів у театральних закладах культури в умовах воєнного стану, цифровізації та обмеженого державного фінансування (на прикладі Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка).

Якість проведеного дослідження: дослідження проведено на належному теоретико-методичному рівні, має практичне значення для розвитку менеджменту закладів культури України.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи:

У роботі в основному витримано причинно-наслідковий ланцюг теми-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки, забезпечено логічний взаємозв'язок між розділами та підрозділами роботи. Завдання, що поставлені у Вступі, в основному розкриті у процесі дослідження. Авторкою наведено концептуальні засади менеджменту в сфері культури та мистецтва, виокремлено ключові функції та принципи управління театральною діяльністю. Здійснено ґрунтовний аналіз системи менеджменту Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка, включаючи аналіз фінансово-експлуатаційної діяльності, структури управління кадровим потенціалом та ефективності управлінських рішень. Запропоновано практичні рекомендації щодо впровадження сучасних технологій (CRM-систем, онлайн-продажів, цифрових комунікацій) та диверсифікації джерел доходу театру.

Зауваження: У певній частині роботи (особливо у розділах 1-2) аналіз проблем часто підмінюється їхнім описом, не завжди наявні критичні зіставлення та узагальнення поглядів різних авторів на проблему, авторська наукова позиція.

Практична значимість висновків і рекомендацій: впровадження у практичну діяльність Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка запропонованих в роботі засобів та інструментів, зокрема системи онлайн-продажу квитків, CRM-системи для взаємодії з глядачами, автоматизованих систем управління фінансами та розвитку цифрових форматів (онлайн-трансляції, стріми), сприятиме підвищенню ефективності роботи театру, зміцненню його фінансової автономії та розширенню глядацької аудиторії.

Кваліфікаційна бакалаврська робота Холоднової М.Р. є самостійним та завершеним навчально-науковим дослідженням, яке за рівнем та обсягом знань, умінь, інших компетентностей відповідає вимогам стандарту вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент» для першого (бакалаврського) рівня та кваліфікаційно-освітньо-професійної програми «Менеджмент соціальної сфери».

Місце роботи та посада рецензента: Професійка працівників соціальної сфери України, заступник Голови

Науковий ступінь, учене звання, к.с.н., доцент

Ірина КОЛЕСНИК

Підпис засвідчує:

Голова Професійки працівників соціальної сфери України

Ілля ДОВЖЕНКО

(посада, підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТЕАТРАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ	8
1.1 Концептуальні засади сутності і специфіки менеджменту в сфері культури та мистецтва.....	8
1.2 Функції та принципи менеджменту в театральній діяльності	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОГО АКАДЕМІЧНОГО ДРАМАТИЧНОГО ТЕАТРУ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА	26
2.1 Загальна характеристика фінансово-економічної діяльності театру.....	26
2.2 Аналіз ефективності менеджменту театального закладу	37
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТЕАТРАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ	53
3.1 Використання сучасних технологій і методів у менеджменті театру	53
3.2 Засоби удосконалення сучасних технологій і методів у менеджменті театру..	57
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

Сучасний розвиток культурної сфери та мистецтва в Україні характеризується високою конкуренцією за глядацьку увагу, стрімким впровадженням інноваційних технологій та зростаючими вимогами до ефективності управління закладами культури. Мистецькі осередки, передусім провідні державні сцени, посідають чільне місце у справі захисту автентичних духовних надбань народу. Вони безпосередньо впливають на естетичні вподобання суспільства та забезпечують гідне представлення держави на міжнародній арені, що набуло критичного значення в умовах повномасштабної збройної агресії з боку росії. Разом із тим, нинішні реалії – зумовлені браком стабільного фінансування, трансформаціями в суспільному житті, а також стрімким переходом творчого контенту в цифровий простір – змушують шукати нові підходи до управління. Глибокі фінансові та гуманітарні кризи, спричинені бойовими діями, диктують жорстку вимогу: докорінно вдосконалити систему адміністрування та стратегічного керівництва театрами.

Актуальність теми дослідження зумовлена потребою вдосконалення управлінських процесів у театральних організаціях, інтеграції сучасних методів менеджменту та інформаційних технологій, а також підвищення конкурентоспроможності театру на національному та міжнародному рівнях. Сучасний розвиток культурної сфери в Україні та світі вимагає від театральних закладів впровадження ефективних підходів до управління, що поєднують традиційні цінності мистецтва з принципами сучасного менеджменту. Театр як соціокультурний інститут виконує не лише функцію дозвілля та естетичного виховання, а й є важливого економічного суб'єкту, що потребує раціональної організації фінансових, кадрових та виробничих ресурсів. В умовах глобалізації та цифровізації економіки і суспільства особливо актуальним стає питання адаптації менеджменту театральних закладів до нових викликів таких, як зміна глядацьких пріоритетів, розвиток цифрових платформ та конкуренція культурних інституцій. Наукове та практичне значення менеджменту театру полягає у

забезпеченні стійкого функціонування та розвитку закладів культури, підвищенні якості управлінських рішень, ефективності використання ресурсів та залученні нових глядацьких аудиторій. Дослідження сучасних технологій управління та їх впровадження у театральній практиці дозволяє створити механізми підвищення продуктивності колективу, оптимізації фінансових процесів і зміцнення конкурентних позицій театру на ринку культурних послуг. Актуальність цієї теми обумовлена необхідністю застосування системного підходу до оцінювання ефективності управлінських процесів у театральних установах. На прикладі Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка можна детально проаналізувати конкретні методи організації роботи, управління персоналом та фінансами, а також визначити можливості впровадження інноваційних практик, що сприятимуть підвищенню якості культурного продукту та зміцненню стабільності діяльності театру в сучасних економічних і соціальних умовах. Таким чином, обрана тема дослідження має високу практичну та наукову значущість, оскільки поєднує теоретичні засади менеджменту в культурній сфері з аналізом конкретних управлінських процесів у провідному українському театральному закладі.

Аналіз останніх досліджень, публікацій. Проблематика управління та розвитку трудових і соціально-економічних процесів в умовах трансформацій широко представлена у працях сучасних українських науковців. Так, С. А. Бондаренко та Р. В. Миляник розкривають особливості управління трансформаційними процесами на ринку праці України в умовах воєнних викликів, акцентуючи увагу на адаптивності управлінських механізмів та ролі людського капіталу. Питання модернізації ринку праці та соціальної відповідальності також ґрунтовно досліджуються у роботах Т. Г. Кицака, Ю. М. Маршавіна, А. О. Василенка та Б. В. Гутніцького, де соціальний діалог і відповідальні практики розглядаються як базові умови стійкого розвитку економіки.

Значний науковий доробок присвячений управлінню людськими ресурсами та якості зайнятості міститься у працях А. М. Колота, В. М. Данюка,

С. О. Цимбалюк та інших авторів, які розкривають концепцію гідної праці, сучасні формати організації трудової діяльності та соціально-трудоий вимір економіки платформ. У працях А. М. Колота, І. О. Рябокonia та Ю. М. Бабій обґрунтовано теоретико-методологічні засади якості зайнятості в умовах нової соціоекономічної реальності. Кадрові аспекти стратегічного управління, зокрема роль кадрового аудиту та змісту компенсаційного пакету в умовах війни, детально аналізуються І. Петровою та О. Поплавською.

Окремий напрям наукових досліджень стосується креативного менеджменту та управління творчими процесами. Л. Б. Возна, О. П. Пащенко та І. І. Свидрук розглядають креативний менеджмент як фактор підвищення конкурентоспроможності організацій і активізації творчого потенціалу персоналу. Питання менеджменту творчих і культурних проєктів висвітлені у працях І. Глушук, Ю. Кіцак та Л. Вайнштейн, де наголошується на специфіці управління в культурній сфері та необхідності поєднання економічних і художніх підходів.

Вагомий внесок у дослідження театрального та соціокультурного менеджменту зробили А. І. Грушина, В. О. Кожевніков, В. Т. Лягущенко та В. Т. Корнієнко. В їхніх працях проаналізовано особливості організації системи менеджменту сфери культури і мистецтв, проблеми розвитку недержавного театального менеджменту, історичні та сучасні аспекти реформування театальної галузі України. Соціокультурні трансформації театру та пошук національної ідентичності висвітлюються у дослідженнях А. М. Мельничук, О. І. Орлової та О. І. Клековкіна. Нормативно-правове регулювання діяльності театральних установ визначається Законом України «Про театри і театральну справу», що формує інституційні умови функціонування галузі. Отже, аналіз наукових джерел свідчить про ґрунтовне опрацювання питань управління персоналом, соціально-трудоих відносин і креативної діяльності. Водночас відчувається нестача ґрунтовних наукових напрацювань, у межах яких інтегрувалися б новітні інструменти управління персоналом, підходи креативного менеджменту та особливості функціонування театральних організацій з урахуванням воєнних викликів і глобальних соціально-економічних змін, що

зумовлює збереження високої актуальності таких досліджень і необхідність їх подальшого поглиблення. Недостатньо вивченими залишаються питання практичної реалізації ефективного управління театральними установами на прикладі конкретних національних театрів, таких як Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є комплексне теоретико-методичне дослідження специфіки управління театральними закладами культури, а також розроблення практично орієнтованих рекомендацій, спрямованих на підвищення результативності управлінських процесів на прикладі діяльності Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка.

Для досягнення поставленої мети визначено і вирішені такі **завдання**:

- розкрити теоретичні засади сутності та специфіки менеджменту в сфері культури та мистецтва;
- дослідити основні функції та принципи менеджменту в театральній діяльності;
- проаналізувати систему менеджменту та ефективність управлінських процесів у Національному академічному драматичному театрі імені Івана Франка;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення управлінських процесів із використанням сучасних технологій та методів.

Об'єктом даного дослідження виступає управлінська діяльність у сфері функціонування театральних установ.

Предмет дослідження охоплює систему теоретичних положень, методичних інструментів і практичних рішень, що застосовуються у процесі формування, організації та вдосконалення менеджменту театру.

Методи дослідження: аналітичні прийоми та методи узагальнення застосовувалися для опрацювання теоретико-методологічних основ управління у культурній сфері, що відображено в першому розділі роботи. Оцінювання ефективності управлінської діяльності театру здійснювалося із залученням економіко-статистичних методів, представлених у другому розділі. Для обґрунтування практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи

менеджменту театральної установи використовувалися інструменти порівняльного аналізу та елементи моделювання (розділи 2 і 3).

Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні підходів до оцінювання ефективності менеджменту театральних закладів шляхом інтеграції SWOT-аналізу з урахуванням воєнних ризиків; розробці рекомендацій щодо адаптації управлінських моделей державного театру до умов нестабільного фінансування через диверсифікацію джерел доходів та впровадження цифрових технологій.

Практичне значення дослідження полягає у тому, що запропоновані заходи (онлайн-продажі, CRM-система, диверсифікація доходів) можуть бути безпосередньо використані в діяльності Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка та інших державних театрів України для підвищення їх конкурентоспроможності та фінансової стійкості.

Інформаційну базу дослідження сформовано на основі праць вітчизняних і зарубіжних науковців, чинних нормативно-правових актів, що визначають функціонування закладів культури в Україні, офіційних джерел, а також внутрішніх матеріалів і документації Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка. Крім того, у роботі використано статистичні дані та аналітичні узагальнення, які характеризують поточні тенденції розвитку культурної галузі.

Структурно робота вибудована зі вступної частини, трьох тематичних розділів, підсумкових висновків, переліку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТЕАТРАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

1.1 Концептуальні засади сутності і специфіки менеджменту в сфері культури та мистецтва

Менеджмент театральних закладів – це складна система організаційних, економічних та творчих процесів, спрямована на забезпечення ефективного функціонування мистецьких установ. Важливим аспектом менеджменту театральних закладів є інтеграція творчого та економічного підходів. Ефективне управління потребує не лише розвитку художнього потенціалу, а й оптимального використання ресурсів, забезпечення фінансової стійкості та досягнення стратегічних цілей установи. На практиці це проявляється у складанні репертуарних планів, організації творчих груп, розподілі обов’язків серед акторів і технічного персоналу, а також у мотивації колективу через премії, гранти та творчі заохочення [5, с. 45].

Соціальна роль театру визначає специфіку менеджменту, оскільки його діяльність спрямована не стільки на отримання прибутку, скільки на задоволення духовних та культурних потреб суспільства, пропаганду гуманізму і соціальної відповідальності. Менеджер театру виконує функції організатора, координатора та комунікатора, забезпечуючи ефективну взаємодію між творчим колективом, адміністрацією та глядачами. До того ж, сучасний театральний менеджмент передбачає впровадження інноваційних технологій, таких як VR/AR-постановки, інтерактивні вистави та цифрові платформи для просування культурного продукту. Принципи управління театральними закладами включають цільову орієнтацію, комплексність, гнучкість, ефективність, участь колективу, інноваційність та соціальну відповідальність. Вони формують основу прийняття управлінських рішень, дозволяючи поєднувати творчий потенціал, економічну доцільність та соціально-культурну і гуманістичну місію установи. Наприклад,

планування репертуару відповідно до культурної місії театру забезпечує цільову орієнтацію, а синхронізація роботи акторів, технічного персоналу та маркетингових служб демонструє принцип комплексності [16, с. 14].

Менеджмент у сфері культури та мистецтва посідає особливе місце серед сучасних управлінських напрямів, адже поєднує економічні, соціальні, психологічні та творчі аспекти діяльності. Ефективне управління культурними інституціями, зокрема театрами, музеями, концертними залами, вимагає не лише знань із менеджменту та маркетингу, а й глибокого розуміння специфіки творчого процесу. В академічних колах існує багатоманітність поглядів на трактування дефініції «управління в мистецько-культурному секторі». Основні концептуальні бачення цієї категорії згруповано та систематизовано у табл. 1.1. що пояснюється складністю та багатовимірністю цього феномену, особливостями його функціонування, поєднанням управлінських і творчих складових, а також його вагомою роллю в суспільному розвитку.

Таблиця 1.1 – Підходи авторів щодо сутності менеджменту в сфері культури та мистецтва

Автор, джерело	Визначення поняття менеджменту
А. Богданович, О. Аннічев [1, с. 611]	Менеджмент у сфері культури та мистецтва – це система організаційно-управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективної взаємодії між творчими, фінансовими та соціальними складовими культурної діяльності.
В. Корнієнко [11, с. 31]	Менеджмент у театральній-видовищній сфері – це поєднання творчого та економічного управління, яке формує конкурентоспроможність театрального продукту в сучасному культурному просторі.
А. Колот, О. Герасименко [8, с. 61]	Менеджмент творчих проєктів – це процес планування, організації, мотивації та контролю ресурсів для реалізації культурно-мистецьких ініціатив.
А. Лягушенко [16, с. 15]	Театральний менеджмент – це форма культурного управління, яка визначає організацію творчого процесу, фінансове планування та взаємодію з аудиторією.
Ю. Маршавін, Т. Кицак, А. Василенко [19, с. 31]	Менеджмент театральної культури трактується як комплексна діяльність, що поєднує мистецьке бачення з принципами стратегічного та аналітичного управління.
Ю. Мельничук [20, с. 152]	Недержавний театральний менеджмент визначається як інструмент креативної економіки, який сприяє розвитку громадянського суспільства через підтримку культурної ініціативи.
О. Поплавська, Д. Ходацький [27, с. 51]	Менеджмент у сфері культури передбачає формування лідерських компетенцій та здатність до самоменеджменту у творчих організаціях.

Джерело: розроблено автором на основі [1; 11; 8; 16; 19; 20; 27]

Аналіз представлених у табл. 1.1 наукових підходів свідчить, що менеджмент у сфері культури та мистецтва трактується як багатовимірна категорія, що поєднує організаційно-економічні, творчі, соціальні та особистісні складові. Це зумовлено специфікою культурно-мистецької діяльності, де результат управління визначається не лише економічною ефективністю, а й суспільною цінністю, художньою якістю та впливом на культурний розвиток.

Так, А. Грушина [1, с. 611] визначає менеджмент у сфері культури та мистецтва як систему організаційно-управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективної взаємодії між творчими, фінансовими та соціальними складовими культурної діяльності. Такий підхід акцентує увагу на комплексності управління культурними організаціями, де менеджер виконує роль координатора між митцями, фінансовими ресурсами та суспільними запитами. У цьому контексті менеджмент постає як інструмент балансування інтересів різних стейкхолдерів культурного процесу.

Поглиблюючи дану позицію, В. Корнієнко [11, с. 31] розглядає менеджмент у театральній-видовищній сфері як поєднання творчого та економічного управління, що безпосередньо впливає на формування конкурентоспроможності театрального продукту. Автор підкреслює, що сучасний театр функціонує в умовах культурного ринку, де художня ідея повинна бути підкріплена ефективними управлінськими рішеннями, маркетингом і фінансовим плануванням. Такий підхід має чітко виражену практичну спрямованість і відповідає сучасним викликам культурної індустрії.

Класичне управлінське бачення менеджменту в культурі представлене у працях А. Колота та О. Герасименка [8, с. 61], які трактують менеджмент творчих проєктів як процес планування, організації, мотивації та контролю ресурсів для реалізації культурно-мистецьких ініціатив. Даний підхід базується на загальних функціях менеджменту та є універсальним, оскільки може бути застосований як у театральній сфері, так і в інших галузях культури. Водночас він підкреслює необхідність адаптації класичних управлінських інструментів до специфіки творчої діяльності.

Близькою за змістом є позиція А. Лягуценка [16, с. 15], який визначає театральний менеджмент як форму культурного управління, що охоплює організацію творчого процесу, фінансове планування та взаємодію з аудиторією. Автор акцентує увагу на комунікативному вимірі менеджменту, зокрема на формуванні сталих зв'язків між театром і глядачем. Це дозволяє розглядати менеджмент не лише як внутрішньоорганізаційний механізм, а й як інструмент зовнішньої культурної політики.

Стратегічний та аналітичний вимір менеджменту театральної культури розкриває Т. Овчаренко [19, с. 31], яка трактує його як комплексну діяльність, що поєднує мистецьке бачення з принципами стратегічного управління. У цьому підході менеджмент виступає засобом довгострокового розвитку культурних інституцій, забезпечення їхньої адаптації до змін соціокультурного середовища та підвищення стійкості в умовах нестабільності.

Соціально-економічний та громадянський аспекти менеджменту підкреслюють В. Кожевніков та І. Гончарова [20, с. 152], визначаючи недержавний театральний менеджмент як інструмент креативної економіки та розвитку громадянського суспільства. Автори наголошують, що управління у незалежному театральному секторі сприяє активізації культурної ініціативи, формуванню нових моделей участі громади та розширенню соціального впливу мистецтва. Такий підхід акцентує гуманістичну та суспільну місію культурного менеджменту.

Особистісний вимір управління у сфері культури висвітлено у працях В. Лугової та С. Голубєва [27, с. 51], які розглядають менеджмент як процес формування лідерських компетенцій і розвитку самоменеджменту у творчих організаціях. Автори підкреслюють значення внутрішньої мотивації, відповідальності та управлінської автономії митців, що є особливо важливим для ефективного функціонування творчих колективів.

Узагальнення наукових підходів дає змогу виокремити такі основні напрями трактування менеджменту у сфері культури та мистецтва:

1. Організаційно-економічний підхід, що зосереджується на плануванні, організації, мотивації, координації та контролі ресурсів у сфері культури й мистецтва, а також на забезпеченні ефективної взаємодії між творчими, фінансовими та соціальними складовими культурної діяльності (А. Богданович, О. Аннічев [1, с. 611]; А. Колот, О. Герасименко [8, с. 61]; А. Лягущенко [16, с. 15]).

2. Креативно-стратегічний підхід, який поєднує мистецьке бачення з принципами стратегічного, аналітичного та економічного управління, спрямованого на формування конкурентоспроможності культурного продукту в сучасному культурному просторі (В. Корнієнко [11, с. 31]; Ю. Маршавін, Т. Кицак, А. Василенко [19, с. 31]).

3. Соціально-гуманістичний підхід, орієнтований на розвиток креативної економіки, підтримку культурних ініціатив та зміцнення громадянського суспільства через недержавні форми культурної діяльності (Ю. Мельничук [20, с. 152]).

4. Особистісно-лідерський підхід, що акцентує увагу на формуванні лідерських компетенцій, розвитку самоменеджменту та управлінського потенціалу у творчих організаціях і колективах (О. Поплавська, Д. Ходацький [27, с. 51]).

Таким чином, менеджмент у сфері культури та мистецтва доцільно розглядати як інтегровану систему управління, яка поєднує економічну доцільність, творчу свободу, соціальну відповідальність і особистісний розвиток, що є передумовою сталого функціонування та розвитку культурних інституцій.

На нашу думку, ключовою відмінністю менеджменту в сфері культури є необхідність постійного балансування між економічною ефективністю та збереженням культурної місії, що в умовах воєнного стану потребує від менеджера не лише стратегічного мислення, а й розвиненої адаптивності та кризової компетентності.

Єдність організаційних, творчих, економічних, правових та соціальних механізмів спрямована на ефективну реалізацію культурно-мистецьких проєктів,

розвиток творчого потенціалу колективу та забезпечення конкурентоспроможності культурних інституцій у сучасному середовищі. Таке визначення відображає багатовимірність управління у сфері культури, підкреслює необхідність поєднання стратегічного мислення з креативним підходом та враховує сучасні тенденції цифровізації, інноваційності й соціальної відповідальності культурного менеджменту.

Отже, менеджмент у сфері культури та мистецтва має низку специфічних особливостей, які зумовлені поєднанням творчої, соціальної та економічної складових. У табл. 1.2 представлено основні особливості менеджменту у сфері культури та мистецтва, які відрізняють його від традиційних управлінських підходів у комерційних чи промислових галузях.

Таблиця 1.2 – Основні особливості менеджменту у сфері культури та мистецтва

№	Ознака	Зміст прояву	Приклад реалізації у практиці
1	Креативність управлінських рішень	Потреба у творчому підході до управління, розробки унікальних культурних проєктів	Створення інтерактивних вистав, арт-перформансів
2	Поєднання творчого та економічного підходів	Необхідність балансування між мистецькою і комерційною цінністю продукту	Продаж квитків із диференціацією цін за категоріями
3	Соціальна місія	Орієнтація не лише на прибуток, а й на духовно-культурний розвиток суспільства	Проведення безкоштовних показів для соціально незахищених груп
4	Високий рівень невизначеності	Залежність від суб'єктивного сприйняття глядача та культурних трендів	Нестабільність відвідуваності театральних вистав
5	Міждисциплінарність	Поєднання мистецтва, маркетингу, психології, економіки, права	Розробка маркетингових стратегій для культурних продуктів
6	Висока роль людського фактора	Успіх залежить від таланту, мотивації та репутації творчого персоналу	Управління акторами, режисерами, художниками
7	Публічність діяльності	Необхідність підтримки позитивного іміджу та зв'язків з громадськістю	Пресконференції, виступи у ЗМІ, PR-кампанії

Джерело: розроблено автором на основі [12, с. 24]

Менеджмент як вид управлінської діяльності не може обмежуватися лише організаційно-економічними аспектами, а перш за все має охоплювати і духовно-

культурні процеси, що формують культурний простір суспільства. Основна мета менеджменту у сфері культури полягає у створенні умов для ефективного функціонування творчих колективів, розвитку культурного потенціалу та підвищення доступності культурних благ для громадян. У процесі сучасних трансформацій культурного ринку зростає потреба в управлінцях нового типу, які поєднують креативність, стратегічне мислення та володіння сучасними інструментами маркетингу й комунікацій. Першою характерною рисою є креативність управлінських рішень, що визначає здатність менеджера створювати нестандартні стратегії, спрямовані на залучення глядача, популяризацію культурних ініціатив і формування нових форматів культурного продукту. Прикладом цього є інтерактивні вистави або арт-перформанси, які поєднують мистецтво, технології та соціальну взаємодію [4, с. 125]. Другою ознакою є поєднання творчого та економічного підходів, адже управління у культурі вимагає одночасного врахування мистецької цінності та фінансової доцільності. Це означає, що театр або музей повинен не лише створювати культурний продукт, але й забезпечувати його комерційну життєздатність. Застосування диференційованої цінової політики на квитки або система динамічного ціноутворення є ефективним інструментом балансування між творчими і бізнес-інтересами [16, с. 15].

Третя особливість – соціальна місія, яка передбачає виконання культурними інституціями не лише економічних, а перш за все суспільно значущих функцій. Успішні культурні організації прагнуть до підвищення рівня культурної освіти, інтеграції вразливих груп населення в культурне життя, формування національної ідентичності. Прикладами є благодійні покази вистав або безкоштовні заходи для дітей та ветеранів. Менеджмент у культурі характеризується високим рівнем невизначеності, адже результативність діяльності часто залежить від змін у культурних трендах, реакції публіки чи критиків. Це потребує гнучкості, здатності швидко реагувати на зовнішні зміни та впроваджувати нові формати взаємодії з аудиторією. Важливою рисою є міждисциплінарність, оскільки ефективне управління у цій сфері поєднує знання з маркетингу, економіки,

психології, права, соціології та мистецтвознавства. Наприклад, створення маркетингової стратегії культурного продукту передбачає аналіз ринку, поведінки споживачів, естетичних тенденцій та юридичних аспектів авторського права. Не менш значущим є вплив людського фактора, адже ефективність роботи театру, філармонії чи галереї безпосередньо залежить від таланту, мотивації та професійного рівня творчого персоналу [28, с. 367].

Менеджер у сфері культури має не лише координувати діяльність команди, а й формувати атмосферу творчої співпраці, підтримувати внутрішню мотивацію митців. Фінальною рисою є відкритий характер функціонування установ, що вимагає безперервної комунікації з медіа-ресурсами, соціумом та колом стейкхолдерів. Сучасні мистецькі центри трансформуються у впізнавані бренди, життєздатність яких залежить від якісного піар-менеджменту, регулярних брифінгів, присутності в інформаційному просторі та формування привабливої репутації як серед аудиторії, так і в очах меценатів. Управлінські процеси в царині культури є розгалуженим механізмом, де художній пошук переплітається з маркетинговим розрахунком, а фінансова стабільність – із суспільним обов'язком. Унікальність такого менеджменту полягає в пріоритетності нематеріальних показників: передусім оцінюється ступінь ментального впливу на громадян, залученість мешканців до культурного життя, а також внесок у гуманізацію суспільства та примноження креативного ресурсу держави [22, с. 95].

Сучасна теорія та практика управління демонструють суттєві відмінності між традиційним менеджментом і менеджментом у сфері культури та мистецтва. Якщо перший зорієнтований на досягнення фінансової ефективності, стабільності бізнес-процесів і максимізацію прибутку, то другий спрямований на розвиток творчого потенціалу, формування духовних цінностей і задоволення культурних потреб суспільства. Менеджмент у сфері культури вимагає поєднання економічної раціональності та креативного підходу, що робить його особливою формою управлінської діяльності. Він базується на гнучких структурах, партнерських відносинах і мультидисциплінарному підході до організації творчих процесів. У табл. 1.3 подано порівняння мети, критеріїв оцінювання та управління

між традиційним менеджментом і менеджментом у сфері культури та мистецтва. Для традиційного менеджменту головним орієнтиром є отримання прибутку, розширення частки ринку та забезпечення конкурентоспроможності. Натомість у сфері культури та мистецтва центральною метою є створення культурних цінностей, підтримка творчості, формування морально-нравствених та естетичних орієнтирів у розвитку суспільства.

Таблиця 1.3 – Порівняння традиційного та культурного менеджменту

Критерій	Традиційний менеджмент	Менеджмент у сфері культури та мистецтва
Основна мета	Отримання прибутку, зростання ринку	Культурна цінність, розвиток творчості та суспільства
Об'єкт управління	Виробничі або сервісні процеси	Художньо-творчі процеси, креативні проєкти
Критерій ефективності	Економічна рентабельність	Соціальний, естетичний та іміджевий ефект
Стиль управління	Ієрархічний, раціональний	Гнучкий, демократичний, партнерський
Джерела фінансування	Комерційні доходи, інвестиції	Бюджетні кошти, гранти, меценатство, краудфандинг
Підхід до персоналу	Кадрова політика, орієнтація на продуктивність	Орієнтація на творчий потенціал і самовираження
Ризики	Економічні, ринкові	Репутаційні, культурні, естетичні

Джерело: розроблено автором на основі [5, с. 47]

Таким чином, культурний менеджмент виконує не лише економічну, а й соціально-гуманістичну функцію. У традиційних бізнес-структурах це, як правило, виробничі або сервісні процеси, які можна стандартизувати, виміряти та оптимізувати. У культурному ж менеджменті об'єктом управління стають художньо-творчі процеси, креативні ідеї, творчі команди, тобто явища, що мають нематеріальний, а частіше – унікальний характер. Менеджер культури, на відміну від бізнес-менеджера, працює не з продукцією у класичному розумінні, а з культурним продуктом, який має глибокий змістовий і соціальний потенціал [18]. Суттєво відрізняються й критерії ефективності. Якщо для традиційного менеджменту головним показником є економічна рентабельність, рівень продажів чи продуктивності, то для культурного менеджменту ефективність оцінюється за соціальними, естетичними й іміджевими критеріями. Це можуть бути рівень

впливу на суспільство, кількість залучених глядачів, позитивна репутація інституції або внесок у розвиток культурного простору.

Стиль управління також демонструє істотні розбіжності. Традиційний менеджмент зазвичай дотримується ієрархічної, раціональної структури, де рішення приймаються зверху вниз, а контроль має жорсткий характер. У сфері культури переважає демократичний, партнерський і гнучкий стиль управління, який стимулює самовираження, творчість і колективну взаємодію. Такий підхід є необхідним, адже творчі працівники потребують свободи, довіри та психологічного комфорту для реалізації своїх ідей [30, с. 135]. Не менш помітною є різниця у джерелах фінансування. Для традиційних підприємств типовими є комерційні доходи, інвестиції, кредити або прибутки від реалізації продукції. У сфері культури фінансування має більш диверсифікований характер: поєднуються бюджетні кошти, гранти, меценатство, спонсорство, благодійні внески та краудфандингові кампанії. Це створює додаткові можливості, але водночас підвищує залежність від зовнішніх факторів і рівня суспільної підтримки. Крім того, культурний менеджмент має інший підхід до управління персоналом. Якщо у бізнесі основна увага приділяється продуктивності працівників, ефективності використання робочого часу та дисципліна, то у сфері мистецтва акцент робиться на розвитку творчого потенціалу, внутрішньої мотивації та самореалізації митців. Менеджер культури виконує роль не лише адміністратора, а й наставника, модератора творчих процесів [27, с. 53].

У двох типах менеджменту спостерігаються різні ризики. Для традиційного менеджменту домінують економічні та ринкові ризики, пов'язані з коливанням попиту, зміною кон'юнктури чи рівня конкуренції. У культурній сфері ж основні загрози мають репутаційний, культурний та естетичний характер. Невдала вистава або проєкт можуть призвести до втрати іміджу, зниження довіри аудиторії чи навіть соціального резонансу [8, с. 71].

Менеджмент у сфері культури та мистецтва відрізняється від традиційних управлінських моделей своєю ціннісною орієнтацією, креативним підходом та суспільно значущими цілями. Він поєднує стратегічне бачення з емоційним

інтелектом, економічну доцільність – із культурною місією. Ефективність управління в цій сфері вимірюється не лише прибутком, а передусім впливом на суспільство, розвитком творчого потенціалу та зміцненням духовної культури нації [17].

У сучасних умовах трансформації культурного простору та зростання ролі креативної економіки значення професійного менеджера у сфері культури та мистецтва постійно зростає. Ефективне управління культурними процесами вимагає не лише знання економічних, організаційних чи правових основ, а й володіння широким спектром компетенцій, що поєднують творчий, комунікативний, аналітичний і стратегічний потенціал. На відміну від традиційного управлінця, менеджер культури діє в умовах високої невизначеності, де успіх залежить від здатності гармонійно поєднати мистецьку ідею з інструментами сучасного менеджменту, забезпечуючи баланс між креативністю й економічною доцільністю. Саме тому визначення та систематизація ключових компетенцій менеджера у сфері культури й мистецтва є одним із базових завдань сучасної культурної політики та управлінської науки. У табл. 1.4 наведено основні компетентності фахівця культурної галузі.

Таблиця 1.4 – Ключові компетентності менеджера у сфері культури та мистецтва

№	Компетенція	Характеристика	Значення для ефективного управління
1	Креативність	Здатність до створення нових ідей, рішень, форматів	Визначає інноваційність культурних проєктів
2	Комунікабельність	Уміння взаємодіяти з творчим колективом та публікою	Формує позитивний імідж і лояльність аудиторії
3	Лідерство	Надихаюче управління творчими особистостями	Забезпечує згуртованість колективу
4	Фінансова грамотність	Знання бюджетування, фандрейзингу, грантової політики	Дозволяє забезпечити стійкість проєктів
5	Емоційний інтелект	Розуміння мотивів і почуттів учасників творчого процесу	Підвищує ефективність взаємодії у команді
6	Цифрова компетентність	Використання цифрових платформ для просування мистецтва	Розширює аудиторію і доступність культурного продукту
7	Стратегічне мислення	Вміння бачити перспективи розвитку організації	Дозволяє прогнозувати зміни культурного середовища

Джерело: розроблено автором на основі [12, с. 25]

Однією з найважливіших компетенцій сучасного менеджера культури є креативність, що передбачає здатність до створення оригінальних ідей, нестандартних форматів культурних заходів, пошуку нових підходів до організації мистецьких проєктів. Вона є рушійною силою інновацій у мистецтві, адже забезпечує появу нових форм культурного продукту – від інтерактивних вистав і віртуальних музеїв до мультимедійних інсталяцій. Креативність визначає конкурентоспроможність і привабливість установи на сучасному культурному ринку. Не менш важливою є комунікабельність, яка забезпечує ефективну взаємодію менеджера з творчим колективом, партнерами, громадськістю та аудиторією [38, с. 407].

Вивчення академічних поглядів дає підстави стверджувати, що значна частина науковців (зокрема А. Богданович, О. Аннічев [1, с. 611], В. Корнієнко [11, с. 31]) трактують творчий потенціал не просто як персональну характеристику керівника. Вони визначають його як стратегічний інструмент управління, що дозволяє мистецьким закладам гнучко реагувати на інтенсивні трансформації у суспільному та культурному середовищі. Водночас у фаховій літературі спостерігається певний дефіцит досліджень, присвячених синергії креативного мислення та прагматичного менеджменту. На наше переконання, саме такий синтез раціонального та творчого є вирішальним фактором для гарантування довгострокової стабільності й поступового поступу організацій культурного сектору.

У культурній сфері вміння налагоджувати міжособистісні контакти, підтримувати позитивну атмосферу в команді й презентувати організацію назовні має ключове значення. Завдяки розвиненим комунікативним навичкам формується позитивний імідж установи, підвищується довіра та лояльність глядачів. Третьою за значенням компетенцією є лідерство, яке у сфері культури набуває специфічного змісту. Менеджер театру чи художнього центру має не лише координувати роботу, а й надихати творчих працівників, підтримувати їхню мотивацію, виступати посередником між мистецьким баченням і управлінськими вимогами. Лідерство забезпечує згуртованість колективу, формує довіру й

стимулює колективне прагнення до спільної творчої мети [18]. Однією з ключових складових професійної компетентності менеджера є рівень фінансової обізнаності. В умовах зростання автономії закладів культури управлінський персонал має володіти знаннями у сфері бюджетного планування, залучення позабюджетних ресурсів, реалізації грантових програм та оцінювання економічної результативності культурних ініціатив. Наявність таких знань і навичок формує підґрунтя для забезпечення фінансової стабільності організації, раціонального використання творчого потенціалу та розширення спектра джерел фінансування.

Вагоме значення в діяльності менеджера має також розвиток емоційного інтелекту [7], який передбачає здатність ідентифікувати, розуміти та враховувати емоційні стани, потреби й мотиваційні установки інших осіб. У сфері культури, де домінують емоційні чинники, художнє сприйняття та креативність, така компетентність сприяє запобіганню конфліктним ситуаціям, налагодженню ефективної комунікації та підвищенню рівня командної взаємодії. Менеджер із розвиненим емоційним інтелектом здатний формувати позитивний психологічний клімат у колективі, що безпосередньо впливає на ефективність реалізації творчих процесів [15, с. 139]. Порівняльний аналіз позицій науковців показує, що комунікабельність у менеджменті культури трактується ширше, ніж у класичному менеджменті, оскільки охоплює не лише ділову, а й символічну та ціннісну комунікацію з аудиторією. На нашу думку, саме ця особливість відрізняє менеджера культури від менеджерів інших сфер і визначає специфіку формування довіри до культурного продукту.

Сучасна цифровізація культурного простору зумовлює потребу у цифровій компетентності менеджера. Використання інтернет-платформ, соціальних мереж, технологій віртуальної та доповненої реальності відкриває нові можливості для популяризації мистецтва, розширення аудиторії та залучення молоді. Менеджер, який володіє цифровими інструментами, може ефективно просувати культурний продукт, оптимізувати внутрішні процеси та підвищити впізнаваність установи. Завершальною, але стратегічно важливою компетентністю є стратегічне мислення – здатність бачити перспективи розвитку організації, прогнозувати тенденції

культурного середовища та адаптувати діяльність до нових викликів. У наукових дослідженнях лідерство в культурі часто описується як «м'яке» або партнерське, що ґрунтується на авторитеті, а не на формальній владі. Погоджуючись із цим підходом, вважаємо, що ефективний менеджер культури має поєднувати творчо-орієнтоване лідерство з елементами стратегічного контролю, оскільки надмірна демократичність може ускладнювати реалізацію управлінських рішень в умовах обмежених ресурсів.

Успішний менеджер культури не лише реагує на поточні зміни, а й формує довгострокову візію розвитку театру, музею чи культурного центру, що є запорукою сталого зростання й конкурентоспроможності [19, с. 29]. Аналіз сучасних наукових підходів дозволяє зробити акцент на фінансовій компетентності, яка дедалі частіше розглядається як базова, а не допоміжна складова професійного профілю менеджера культури. Вважаємо, що в умовах скорочення державного фінансування саме здатність менеджера залучати альтернативні ресурси стає визначальним чинником виживання та розвитку культурних інституцій. Ключові компетентності менеджера у сфері культури та мистецтва формують комплекс професійних, особистісних і творчих якостей, які забезпечують гармонійне поєднання мистецького бачення з ефективним управлінням. Високий рівень розвитку цих компетенцій дозволяє не лише успішно реалізовувати культурні проєкти, а й сприяти збереженню й примноженню національної культурної спадщини, що є одним із пріоритетів сучасного суспільства. Проведений аналіз наукових підходів дозволяє стверджувати, що ключові компетентності менеджера культури слід розглядати не ізольовано, а як взаємопов'язану систему, ефективність якої визначається здатністю менеджера інтегрувати творчі, управлінські та економічні компоненти діяльності. Саме такий системний підхід, на нашу думку, є найбільш адекватним сучасним умовам розвитку культурної сфери.

Отже, менеджмент театральних закладів є системою цілеспрямованих управлінських заходів, які забезпечують розвиток мистецької діяльності, фінансову стабільність та соціально-гуманитарну значущість театру. Теоретичні

основи управління передбачають комплексне поєднання творчих, економічних та соціально-культурних аспектів, що сприяє забезпеченню ефективної діяльності установ у сучасному культурному середовищі та підвищенню конкурентоспроможності закладів на ринку культурних послуг.

1.2 Функції та принципи менеджменту в театральній діяльності

У сучасному науковому дискурсі управління театральною діяльністю розглядається як комплекс організаційних, економічних і творчих процесів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування театрів та інших мистецьких установ. Менеджмент у сфері театру не обмежується виключно економічними чи адміністративними аспектами, а передбачає інтеграцію творчого потенціалу персоналу, ресурсного планування та взаємодії з аудиторією. Важливість дослідження функцій театрального менеджменту полягає у здатності досягати високої якості художніх продуктів, забезпечувати фінансову стійкість установи та формувати позитивний культурний імідж. Табл. 1.5 демонструє основні функції менеджменту в театральній діяльності, підкреслюючи їхній зміст та особливості реалізації у практичній діяльності.

Таблиця 1.5 – Основні функції менеджменту в театральній діяльності

№	Функція	Зміст функції	Особливості реалізації
1	Планування	Визначення цілей, ресурсів та строків реалізації театральних проєктів	Складання репертуарного плану на сезон, календар постановок
2	Організація	Формування структури управління, розподіл обов'язків та ресурсів	Створення творчих груп, визначення ролей режисерів, акторів, технічного персоналу
3	Мотивація	Стимулювання творчого та професійного потенціалу персоналу	Введення премій, бонусів, творчих грантів, заохочення акторів та режисерів
4	Контроль	Моніторинг процесів та оцінка результатів діяльності	Аналіз касових зборів, відвідуваності, відгуків глядачів
5	Координація	Забезпечення узгодженості між підрозділами та учасниками процесу	Спільні наради режисерів, технічних працівників та адміністрації театру
6	Інноваційна функція	Впровадження нових форм і технологій у театральній діяльності	Використання VR/AR для постановок, інтерактивні вистави
7	Комунікаційна	Організація внутрішньої та зовнішньої комунікації	PR-кампанії, пресконференції, робота з соціальними мережами

Джерело: розроблено автором на основі [29, с. 69]

Планування виступає ключовим етапом організаційного процесу, оскільки визначає цілі, необхідні ресурси та строки реалізації проєктів. У театральній практиці це проявляється у складанні репертуарного плану на сезон, календаря постановок та розподілі творчих і технічних завдань. Організація охоплює формування структур управління, розподіл обов'язків та ресурсів, що дозволяє оптимально координувати роботу акторів, режисерів та технічного персоналу. Мотивація спрямована на стимулювання творчого потенціалу та професійного розвитку колективу, що реалізується через премії, бонуси, гранти та інші заохочувальні механізми. Контроль забезпечує оцінку результатів діяльності та моніторинг процесів, що включає аналіз касових зборів, відвідуваності вистав та відгуків глядачів. Координація сприяє узгодженості між різними підрозділами та учасниками процесу, забезпечуючи ефективну взаємодію під час репетицій та вистав.

Особливої уваги заслуговує інноваційна функція, яка передбачає впровадження нових форм і технологій у театральній діяльності, наприклад використання VR/AR у постановках або створення інтерактивних вистав. Комунікаційна функція зосереджена на організації внутрішньої та зовнішньої комунікації, що включає PR-кампанії, пресконференції та роботу з соціальними мережами, спрямовану на залучення та утримання аудиторії [50, с. 7]. Функції менеджменту в театральній діяльності формують основу ефективного управління мистецькими установами, поєднуючи економічну доцільність, творчий потенціал і соціальну значущість культурного продукту. Вони забезпечують не лише стабільність та розвиток театру, а й здатність відповідати сучасним культурним запитам суспільства [23, с. 12].

У сучасному науковому та практичному контексті менеджмент у театральній діяльності розглядається не лише як організаційний процес, а й як система принципів, що визначають ефективність управління творчими установами. Принципи менеджменту, які розроблені Ю. Маршавіном, Т. Кицак та А. Валиленком, виступають фундаментом, на якому базуються всі управлінські рішення і процеси, дозволяючи поєднати творчий потенціал колективу, ефективно

використання ресурсів та задоволення потреб аудиторії. Вони забезпечують цілісність, адаптивність і стійкість театральних організацій у складних соціально-економічних та культурних умовах [19, с. 31].

Табл. 1.6 відображає основні принципи менеджменту в театральній діяльності та специфіку їх застосування на практиці. Принцип цільової орієнтації передбачає, що всі управлінські рішення повинні відповідати місії та стратегічним цілям театру, наприклад планування сезонного репертуару має ураховувати культурно-гуманістичну місію установи. Принцип комплексності підкреслює необхідність інтеграції творчих, фінансових та організаційних аспектів, що реалізується через синхронізацію роботи акторів, технічного персоналу та маркетингових служб.

Таблиця 1.6 – Принципи менеджменту в театральній діяльності

№	Принцип	Зміст принципу	Особливості застосування у практиці театру
1	Принцип цільової орієнтації	Всі управлінські рішення мають відповідати стратегічним цілям театру	Планування сезонного репертуару відповідно до культурної місії
2	Принцип комплексності	Інтеграція творчих, фінансових та організаційних аспектів	Синхронізація роботи акторів, технічного персоналу та маркетингу
3	Принцип гнучкості	Адаптація управлінських рішень до зміни умов і трендів	Зміна формату вистав у відповідь на попит аудиторії або пандемію
4	Принцип ефективності	Оптимізація ресурсів та досягнення максимального результату	Рациональне використання бюджету та сценічних ресурсів
5	Принцип участі	Врахування думки персоналу та творчого колективу	Залучення акторів до вибору репертуару або постановки сцен
6	Принцип інноваційності	Постійне впровадження нових методів і технологій	Використання сучасних сценічних технологій та мультимедіа
7	Принцип соціальної відповідальності	Орієнтація на розвиток культури та духовного середовища суспільства	Благодійні вистави, безкоштовні покази для школярів та пенсіонерів

Джерело: розроблено автором на основі [19, с. 32; 21, с. 89; 26, с. 25]

Принцип гнучкості дозволяє адаптувати управлінські рішення до зміни умов та культурних трендів, що проявляється, наприклад, у зміні формату вистав у відповідь на запити аудиторії або надзвичайні ситуації, такі як пандемія.

Принцип ефективності спрямований на оптимізацію ресурсів та досягнення максимального результату, що в театральній практиці реалізується через раціональне використання бюджету та сценічних ресурсів [28, с. 367]. Принцип участі передбачає врахування думки персоналу та творчого колективу, що реалізується шляхом залучення акторів до вибору репертуару або постановки окремих сцен. Принцип інноваційності стимулює постійне впровадження нових методів та технологій, наприклад сучасних сценічних технологій та мультимедійних рішень для залучення більш широкої аудиторії. Принцип соціальної відповідальності акцентує увагу на розвитку культури та духовного середовища суспільства, що втілюється у проведенні благодійних вистав або безкоштовних показів для школярів, пенсіонерів та соціально незахищених груп [32, с. 14]. Принципи менеджменту у театральній діяльності формують системний підхід до управління творчими організаціями, забезпечуючи їхню стабільність, інноваційний розвиток та соціальну значущість культурної продукції. Вони є ключовими інструментами, що дозволяють поєднувати економічну ефективність, творчий потенціал і духовно-культурні цінності суспільства.

Отже, функції та принципи менеджменту в театральній діяльності тісно взаємопов'язані і взаємодоповнюють одна одну, створюючи комплексну систему ефективного управління мистецькими організаціями. Функції забезпечують практичне виконання управлінських завдань, від планування та організації до мотивації, контролю, координації, впровадження інновацій та комунікації з аудиторією, тоді як принципи визначають фундаментальні орієнтири, які забезпечують цільовий, комплексний, гнучкий, ефективний, інноваційний і соціально відповідальний підхід до управління. У сукупності вони дозволяють поєднати творчий потенціал колективу з економічною доцільністю та культурною місією театру, забезпечуючи стійкий розвиток установи, підвищення якості художніх продуктів і задоволення потреб сучасної аудиторії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОГО АКАДЕМІЧНОГО ДРАМАТИЧНОГО ТЕАТРУ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА

2.1 Загальна характеристика фінансово-економічної діяльності театру

Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка є провідним театральним закладом України, що має багаторічну історію розвитку та значний культурний вплив на суспільство. Театр було засновано у 1920 році у Вінниці, об'єднавши акторів Молодого театру та Нового Львівського театру під керівництвом Гната Юри. Першою виставою, що відкрила театр, стала постановка «Гріх» Володимира Винниченка. Вже в перший рік існування театру було здійснено 23 прем'єри, основу репертуару складали класичні та сучасні твори української та світової драматургії [23]. У 1923 році театр переведено до Харкова як Державний театр УРСР, а в 1926 році остаточно розміщено у Києві, у будівлі колишнього театру Соловцова. Протягом багатьох років театр формувався як осередок національної культури, зберігаючи класичну драматургію та експериментуючи з новими постановками. Його репертуар включає як українські твори – «Наталка Полтавка», «Кайдашева сім'я», «Укравене щастя», так і світову класику – «Весілля Фігаро», «Коріолан», «Пер Гюнт» [23]. Сучасний театр має дві сцени: основну на 795 місць та камерну на 160 місць. Заклад є державним підприємством з кодом ЄДРПОУ 02224560 [23], статутний капітал станом на липень 2025 року становить 4739049,67 грн. Структура управління включає генерального директора-художнього керівника та головного режисера, а також низку творчих і технічних підрозділів, що забезпечують функціонування театру [23]. Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка має статус академічного та національного театру, а його будівля є пам'яткою архітектури. Театр активно гастролює за кордоном, представляючи українське театральне мистецтво в Європі та США, а також проводить Міжнародний театральний

фестиваль жіночих монодрам «Марія» (табл. Д.1 додатку Д). Особливу увагу театр приділяє художньому та музичному оформленню вистав. Традиційно сильними сторонами творчості франківців є сценографія та музика, виконані провідними українськими художниками та композиторами. Протягом історії театру його керівництво очолювали видатні діячі культури: Гнат Юра, Сергій Данченко, Богдан Ступка, Михайло Захаревич, нині – Євген Нищук. Таким чином, Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка є унікальним культурним закладом, що поєднує історичні традиції, класичну драматургію та сучасні підходи до театрального менеджменту, забезпечуючи високий рівень творчої діяльності та вплив на національну культурну спадщину [23]. Репертуарна діяльність та рівень відвідуваності залишаються ключовими індикаторами ефективності функціонування театральних закладів. Вони дають змогу оцінити популярність постановок серед глядачів, вплив театру на культурне середовище та здатність забезпечувати фінансову стабільність через касові надходження (рис. 2.1).

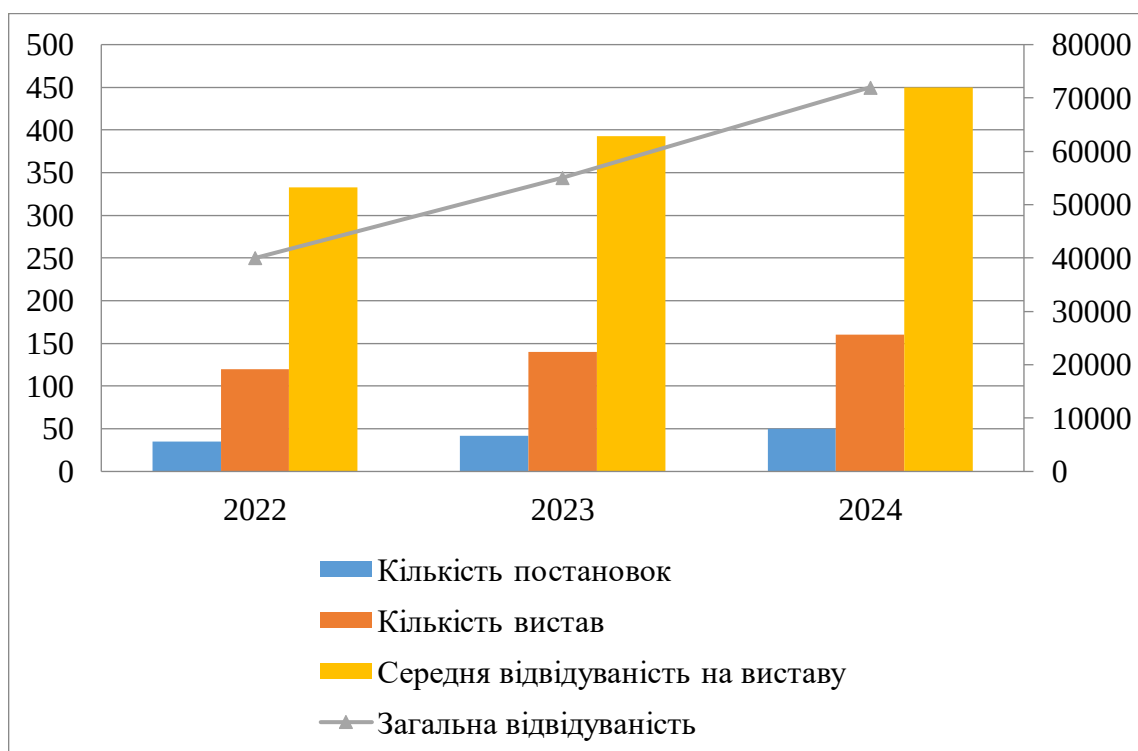


Рисунок 2.1 – Динаміка репертуару та відвідуваності Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка за 2022-2024 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [24]

В умовах сучасних соціально-економічних змін динаміка репертуару, професійна майстерність режисерів і акторів, а також скоординована робота всього колективу дозволили зберегти постійну глядацьку аудиторію. Це, у свою чергу, сприяло стратегічному плануванню діяльності театру та більш раціональному розподілу ресурсів. Представлені на рис. 2.1 дані відображають тенденції розвитку репертуарної діяльності та відвідуваності театру за три роки і дозволяють комплексно оцінити взаємозв'язок між кількісними показниками творчої роботи та реакцією аудиторії. Загалом спостерігається стабільна позитивна динаміка як у репертуарному, так і у соціально-культурному аспектах діяльності театру. Зокрема, кількість постановок збільшилася з 35 у 2022 році до 50 у 2024 році, що свідчить про активізацію творчого процесу та розширення художньої пропозиції. Зростання репертуару можна розглядати як наслідок ефективної репертуарної політики, спрямованої на оновлення сценічного матеріалу, впровадження сучасних режисерських рішень та різноманітність жанрових форматів. Така тенденція є особливо важливою з огляду на складні соціально-економічні умови періоду.

Паралельно збільшилася кількість проведених вистав – з 120 у 2022 році до 160 у 2024 році, що свідчить про зростання інтенсивності використання репертуару та підвищення попиту з боку глядачів. З управлінської точки зору це може бути результатом оптимізації розкладу вистав та більш раціонального використання сценічного часу. Особливу увагу привертає динаміка загальної відвідуваності, яка, незважаючи на наслідки російської воєнної агресії – обстріли, періодичні відключення електроенергії та інші обмеження – зросла з 40 тис. осіб у 2022 році до 72 тис. у 2024 році. Майже дворазове збільшення цього показника демонструє зростання популярності театру, підвищення довіри аудиторії та ефективність маркетингових та комунікаційних стратегій закладу.

Важливо зазначити, що зростання відвідуваності відбулося не лише через збільшення кількості вистав, але й завдяки підвищенню їхньої привабливості для глядачів. Це підтверджує середня відвідуваність на одну виставу, яка зросла з 333 осіб у 2022 році до 450 осіб у 2024 році. Збільшення цього показника свідчить про

кращу заповнюваність залу та ефективніше формування попиту на театральні події. З точки зору менеджменту культури така динаміка є результатом вдалої репертуарної стратегії, орієнтації на інтереси різних сегментів аудиторії та активного використання сучасних засобів промоції.

Фінансова діяльність театру визначає його здатність реалізовувати репертуарну програму, забезпечувати оплату праці персоналу та підтримувати матеріально-технічну базу. В умовах сучасного культурного сектору поєднання державного фінансування та власних надходжень, таких як квиткові збори та спонсорські внески, забезпечує стійкість і незалежність установи. Аналіз динаміки джерел фінансування дозволяє оцінити не лише обсяг ресурсів, але й ефективність фінансового менеджменту театру (рис. 2.2).

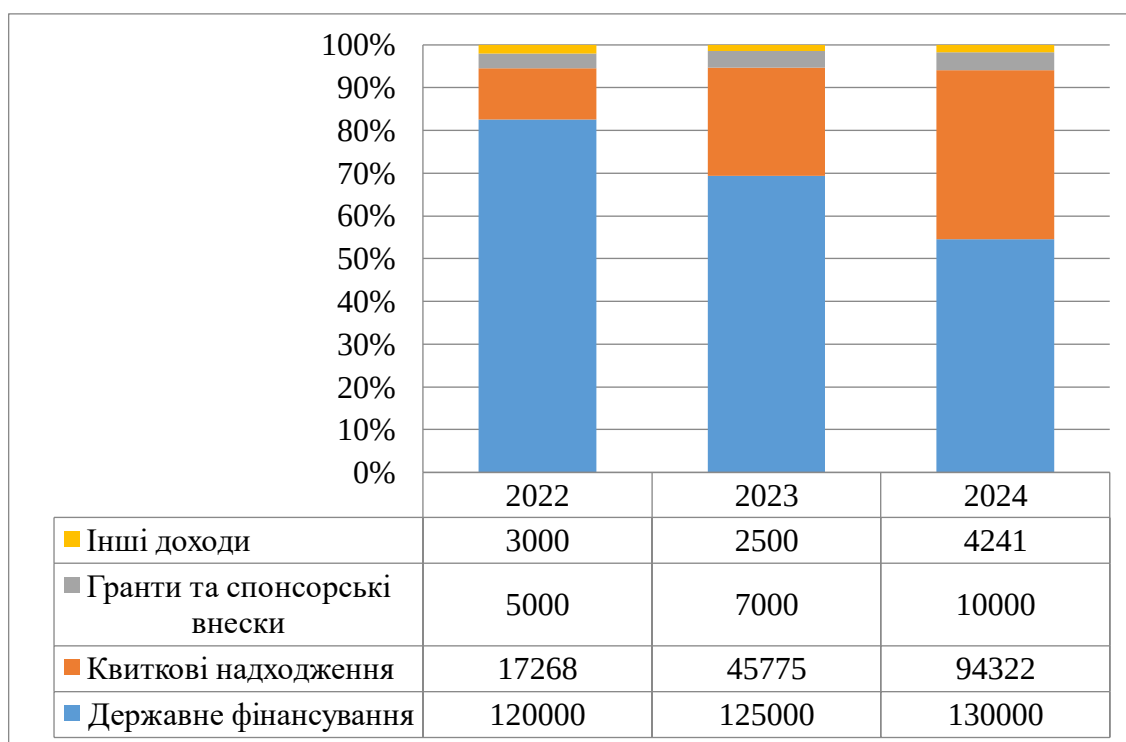


Рисунок 2.2 – Динаміка джерел фінансування та надходжень Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка за 2022-2024 рр. (тис. грн)

Джерело: розроблено автором на основі [24]

Упродовж 2022-2024 років обсяги бюджетного фінансування театру мали позитивну динаміку, збільшившись із 120000 тис. грн до 130000 тис. грн. Така зміна відображає послідовну підтримку з боку держави та помірне нарощування

бюджетних асигнувань, темп зростання яких становив 8,33%. Водночас особливо помітним стало зростання доходів від реалізації квитків: з 17268 тис. грн у 2022 році до 94322 тис. грн у 2024 році, що відповідає приросту на 446,22%. Зазначена тенденція свідчить про посилення інтересу глядацької аудиторії до театрального продукту, а також результативність маркетингових, комунікаційних і культурно-просвітницьких заходів, спрямованих на розширення відвідуваності вистав.

Додаткові фінансові надходження у вигляді грантів і спонсорської підтримки за аналізований період подвоїлися та у 2024 році досягли рівня 10000 тис. грн. Це підтверджує активнішу взаємодію театру з приватним сектором і благодійними організаціями, а також зростання довіри до установи з боку зовнішніх стейкхолдерів. Інші джерела доходів характеризувалися певними коливаннями, однак у підсумку у 2024 році їх обсяг перевищив показник 2022 року на 41,37%, що вказує на поступову диверсифікацію фінансових надходжень. У цілому наведені показники демонструють посилення фінансової автономії театру та підвищення ефективності управління ресурсами, що створює підґрунтя для стабільного розвитку закладу й реалізації його стратегічних цілей у сфері театрального мистецтва.

Дослідження змін у складі майна за 2022-2024 роки дає змогу оцінити поточний фінансовий стан організації та визначити ключові напрями трансформації її майнового потенціалу (табл. Д.2 додатку Д). У структурі необоротних активів домінуюче місце традиційно належить основним засобам, які формують найбільшу частку активів театру. Сукупна вартість активів театру, тобто валюта балансу, за період 2022–2024 років зросла на 4074 тис. грн (2,31%), що свідчить про збереження загальної фінансової стабільності установи. Незважаючи на скорочення необоротної складової активів, приріст оборотних ресурсів забезпечив позитивну динаміку загального обсягу майна. Таким чином, діяльність театру характеризується поєднанням оновлення матеріально-технічної бази з нарощуванням оборотних активів, що формує передумови для його сталого функціонування та реалізації довгострокових культурно-мистецьких завдань.

Аналіз пасивів театру є важливим для оцінки фінансової стійкості, структури власного та залученого капіталу, а також зобов'язань перед різними контрагентами. Табл. Д.3 додатку Д відображає динаміку основних складових пасивів театру за 2022-2024 рр., що дозволяє виявити тенденції зміни власного капіталу, довгострокових і поточних зобов'язань та оцінити їх вплив на загальний баланс. Аналіз фінансового стану театру протягом 2022–2024 років свідчить про незначну тенденцію до скорочення обсягів його власних ресурсів. Показник статутного капіталу впродовж досліджуваного терміну залишався статичним на рівні 4739 тис. грн, що вказує на відсутність коригувань у засновницьких документах організації. Водночас відбулося зменшення капіталу в дооцінках на 5457 тис. грн, або майже на 5%, що пояснюється переглядом залишкової вартості об'єктів нематеріальних активів та основних засобів під час проведення бухгалтерського обліку. Спад також зафіксовано за статтею додаткового капіталу, сума якого знизилася на 1054 тис. грн (2,60%). Стабільність фінансових результатів підтверджується тим, що нерозподілений прибуток залишився практично незмінним, продемонструвавши лише мінімальне відхилення на 0,84%. У підсумку загальна сума власного капіталу зменшилася на 6514 тис. грн (4,16%), що стало наслідком переважання амортизаційних витрат над надходженням нових ресурсів, проте ці кошти продовжують формувати фундамент фінансової незалежності установи.

Довгострокові пасиви театру за вказаний період виявили помірне зростання. Їхня загальна величина збільшилася з 9010 тис. грн до 9480 тис. грн, що відповідає позитивній динаміці в 5,22%. Таке накопичення довготривалих забезпечень пов'язане з формуванням цільових резервів для реалізації майбутніх капіталомістких проєктів, що підкреслює стратегічно виважений підхід менеджменту до бюджетного планування. Це дозволяє установі забезпечувати виконання фінансових зобов'язань, розрахованих на тривалу перспективу, та підтримувати сталий розвиток.

Поточні зобов'язання закладу демонстрували неоднорідну динаміку протягом аналізованих років. Зокрема, театру вдалося повністю ліквідувати

кредиторську заборгованість за отримані товари та сервіси, що свідчить про стовідсоткове виконання поточних розрахунків. Аналогічна позитивна тенденція спостерігається і у відносинах із державою та колективом: заборгованість перед бюджетом скоротилася на 39,67%, а за розрахунками з оплати праці – на 50,91%. Такі показники підтверджують сумлінність установи у виконанні своїх соціальних та податкових обов'язків.

На противагу цьому відбулося суттєве зростання боргів за отриманими передплатами, обсяг яких збільшився на 13509 тис. грн (понад 1000%), що вказує на інтенсивне використання авансових надходжень від контрагентів для операційної діяльності. У 2024 році було також сформовано поточні резерви у розмірі 4477 тис. грн для фінансування майбутніх видатків. Водночас спостерігалось різке скорочення доходів майбутніх періодів на 88,55%, що стало результатом поступового списання раніше отриманих коштів на фактичні результати діяльності. Інші короткострокові пасиви зросли на 324,21%, відображаючи появу нових фінансових зобов'язань. Загалом сума поточних пасивів збільшилася на 10118 тис. грн, що свідчить про значне підвищення інтенсивності фінансового обороту в короткостроковому циклі.

Загальна сума пасивів театру, яка відповідає валюті балансу, за 2022-2024 рр. зросла на 4074 тис. грн (2,31%), що узгоджується з динамікою активів. Скорочення власного капіталу відбувалося паралельно зі зростанням довгострокових і поточних зобов'язань, що свідчить про підвищення ролі залучених коштів у фінансуванні діяльності установи. Отже, структура пасивів демонструє здатність театру підтримувати фінансову рівновагу шляхом поєднання власних ресурсів із раціональним використанням залученого фінансування для реалізації творчих, організаційних та інфраструктурних проєктів. Структура пасивів демонструє збалансованість між довгостроковими та поточними зобов'язаннями, що дозволяє забезпечувати стабільність діяльності та розвиток театру у сучасних умовах культурної сфери.

Аналіз фінансових результатів театру дозволяє оцінити ефективність управлінської діяльності, співвідношення доходів та витрат, а також здатність

забезпечувати економічну стійкість та ресурсну базу для виконання творчих завдань. Табл. Д.4 додатку Д відображає ключові показники звіту про фінансові результати театру за 2022-2024 рр., включаючи дохід від реалізації продукції, собівартість, операційні витрати та фінансові результати.

Протягом 2022–2024 років чисті надходження від надання театральних послуг продемонстрували стрімку позитивну динаміку – від 17,27 млн грн до 94,32 млн грн. Фактичне зростання склало 77,05 млн грн, що в процентному еквіваленті дорівнює 446,22%. Такі показники свідчать про масштабне розширення діяльності закладу та збільшення попиту на культурний продукт. Прикметно, що собівартість наданих послуг зростала значно повільніше (на 32,63%, або 49,98 млн грн), ніж дохідна частина. Завдяки цій розбіжності в темпах росту вдалося скоротити валовий збиток зі 135,9 млн грн до 108,83 млн грн, що підтверджує раціоналізацію використання наявних ресурсів.

Показник інших операційних доходів за звітний період скоротився на 5,93% (10,05 млн грн). Ця тенденція зумовлена коливаннями в обсягах отриманих грантових коштів, субсидій чи благодійної підтримки. Паралельно з цим зафіксовано підвищення адміністративних видатків на 13,17 млн грн (43,76%) та витрат на просування (збут) на 1,08 млн грн (45,81%). Також на 25,06% збільшилися інші операційні витрати, що відображає загальне здорожчання процесів управління та життєзабезпечення установи. Попри те, що фінансовий результат від основної діяльності лишався у від’ємній зоні, спостерігається позитивне зрушення: операційні втрати зменшилися на 21,78% (з 5,37 млн грн у 2022 році до 4,20 млн грн у 2024-му). Доходи від інших видів діяльності впродовж досліджуваних років зросли на 79,07% (4,88 млн грн). Це може пояснюватися залученням додаткового спонсорського фінансування або відчуженням окремих об’єктів активів. Водночас у 2024 році виникли нові фінансові зобов’язання, що сформували інші витрати в сумі 4,56 млн грн. Хоча фінансовий результат до оподаткування зріс на 186,44%, підсумковий чистий прибуток протягом усього циклу залишався на нульовій позначці. Цей факт підтверджує чітку

збалансованість грошових потоків і підкреслює специфіку театру як некомерційної організації.

Глибоке вивчення структури видатків вказує на їхнє суттєве загальне зростання. Матеріальна складова витрат збільшилася на 77,08% (2,09 млн грн) через зростання ринкових цін на товари, необхідні для створення нових постановок. Майже у два рази (на 96,71%) піднялися амортизаційні нарахування, що є прямим наслідком капітальних інвестицій та модернізації матеріально-технічної бази. Інші операційні видатки продемонстрували приріст на 176,82%, що посилило фінансовий тиск на бюджет установи. У підсумку сукупні витрати на діяльність зросли на 34,29%, що пояснює збереження від'ємного значення валового результату навіть за умови рекордного зростання доходів. Таким чином, активізація творчої діяльності у 2022–2024 рр. супроводжувалася значним фінансовим навантаженням, передусім через високі експлуатаційні витрати та амортизацію.

Наступним етапом дослідження є проведення SWOT-аналізу, який дасть змогу комплексно оцінити внутрішні можливості та обмеження, а також зовнішні загрози й перспективи, що впливають на фінансово-економічну діяльність Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка в умовах воєнного стану (табл. 2.1). Серед ключових сильних сторін театру слід виділити його статус національного академічного закладу культури, що забезпечує стабільну базову державну підтримку навіть в умовах скорочення бюджетних видатків. Такий статус підвищує рівень довіри з боку глядачів, партнерів і донорських організацій, що позитивно впливає на фінансову стійкість установи. Театр має сформований бренд і постійну аудиторію, що дозволяє зберігати відносно стабільний рівень доходів від реалізації квитків навіть за зниження платоспроможності населення. Важливою внутрішньою перевагою є високий творчий потенціал колективу та наявність якісного репертуару, який забезпечує конкурентоспроможність театру на культурному ринку. Це створює передумови для залучення додаткових фінансових ресурсів через гастрольну діяльність, спільні проекти, благодійні покази та міжнародну співпрацю.

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз діяльності Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка під час військового стану

Сильні сторони	Слабкі сторони
– Статус національного академічного театру, що забезпечує базове державне фінансування.	– Висока залежність від бюджетних асигнувань.
– Сформований бренд і стабільна глядацька аудиторія.	– Обмежена фінансова автономія та низька диверсифікація доходів.
– Високий професійний рівень творчого колективу.	– Зростання операційних витрат (безпека, енергоносії, логістика).
– Якісний та конкурентоспроможний репертуар.	– Обмежені можливості реалізації масштабних постановок.
– Досвід участі в культурних проєктах і партнерствах.	– Складність довгострокового фінансового планування в умовах війни.
– Залучення міжнародних грантів і донорської підтримки.	– Загальна економічна нестабільність у країні.
– Участь у програмах культурної дипломатії.	– Зниження платоспроможності населення.
– Розвиток цифрових форматів (онлайн-покази, стріми).	– Обмеження через повітряні тривоги та безпекові ризики.
– Благодійні проєкти та партнерство з бізнесом.	– Можливе скорочення державного фінансування культури.
– Розширення аудиторії за рахунок онлайн-присутності.	– Відтік кадрів і зростання соціального напруження.

Джерело: розроблено автором

Водночас фінансово-економічна діяльність театру в умовах воєнного стану характеризується низкою внутрішніх проблем. Однією з ключових слабких сторін є висока залежність від бюджетного фінансування, що обмежує фінансову автономію установи та знижує її гнучкість у реагуванні на кризові виклики. Скорочення або неритмічність бюджетних асигнувань безпосередньо впливають на можливості оновлення матеріально-технічної бази та реалізації масштабних постановок.

Додатковою проблемою є зростання операційних витрат, пов'язаних із забезпеченням безпеки глядачів і персоналу, підвищенням цін на енергоносії та логістичні послуги. Обмежені можливості комерціалізації діяльності в умовах війни стримують нарощування власних доходів, що негативно позначається на фінансових результатах театру.

Попри складні умови, воєнний стан відкриває для театру й нові фінансово-економічні можливості. Зокрема, актуалізується потенціал міжнародної грантової підтримки та участі у програмах культурної дипломатії, спрямованих на збереження української культури в умовах війни. Такі програми можуть стати важливим джерелом додаткового фінансування та зменшити залежність від державного бюджету. Крім того, розвиток цифрових форматів (онлайн-трансляції вистав, цифрові архіви, благодійні стріми) створює можливості для розширення аудиторії та формування нових потоків доходів. Активізація благодійної діяльності й партнерства з бізнесом та громадськими організаціями також може сприяти зміцненню фінансової бази театру в кризовий період.

Суттєвими зовнішніми загрозами для фінансово-економічної діяльності театру залишаються загальна економічна нестабільність країни, зниження платоспроможності населення та обмеження, пов'язані з безпековою ситуацією. Нерегулярність відвідування вистав через повітряні тривоги та комендантську годину знижує прогнозованість доходів і ускладнює фінансове планування. Крім того, існує ризик подальшого скорочення бюджетного фінансування культури в умовах пріоритетності оборонних видатків держави. Тривалий воєнний стан може призвести до відтоку кадрів, зростання соціального напруження в колективі та погіршення фінансової дисципліни, що загалом посилює вразливість театру до зовнішніх кризових чинників.

Результати SWOT-аналізу також свідчать, що фінансово-економічна діяльність Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка в умовах воєнного стану перебуває під впливом значних ризиків, водночас має внутрішній потенціал для адаптації та розвитку. Ключовим завданням управління є трансформація наявних сильних сторін і можливостей у стійкі фінансові механізми, здатні мінімізувати вплив зовнішніх загроз та забезпечити стабільне функціонування театру в довгостроковій перспективі.

Отже, Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка є провідною культурною установою України, яка успішно поєднує історичні традиції, класичну драматургію та сучасні підходи до театрального менеджменту.

Аналіз репертуару, відвідуваності та фінансових показників за 2022-2024 рр. свідчить про позитивну динаміку розвитку: зростання кількості постановок та вистав, підвищення загальної та середньої відвідуваності, а також активізацію фінансової діяльності через збільшення доходів від квиткових зборів і спонсорських надходжень. Структурний аналіз активів показав модернізацію матеріально-технічної бази та накопичення оборотних ресурсів, що забезпечує стабільність функціонування театру. Пасиви демонструють збалансованість між власним та залученим капіталом, а фінансові результати підтверджують поступове підвищення ефективності діяльності. Загалом, театр зберігає високий рівень творчої діяльності, впливає на національну культурну спадщину та забезпечує сталий розвиток у сучасних умовах культурного середовища.

2.2 Аналіз ефективності менеджменту театрального закладу

Ефективність менеджменту театрального закладу визначається не лише творчими досягненнями, а й раціональною організацією управлінських процесів, чіткою структурою підпорядкування, функціональним розподілом обов'язків між підрозділами та рівнями управління. В умовах сучасного культурного простору, коли театри конкурують не лише за глядача, а й за ресурси, спонсорів і медіа-простір, питання ефективного менеджменту набуває стратегічного значення. Організаційна структура Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка формується за ієрархічним принципом, який забезпечує баланс між творчими, адміністративними та технічними напрямками діяльності. Управління здійснюється на кількох рівнях: вищому, адміністративному, творчому та обслуговуючому, що забезпечує комплексний підхід до керівництва театром (табл. 2.2).

Організаційна структура театру відзначається багаторівневим характером, що сприяє ефективному розподілу управлінських функцій та підвищенню результативності діяльності.

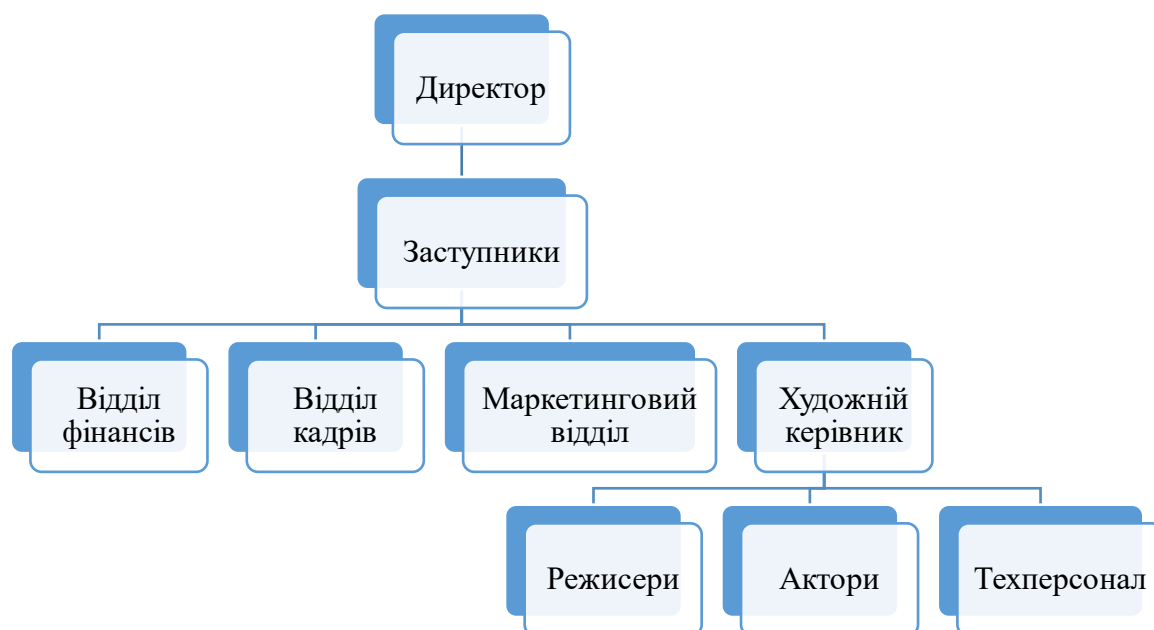


Рисунок 2.3 – Характеристика організаційної структури управління Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої документації театру

Вищий рівень управління представлений директором і заступниками, які формують стратегію розвитку, здійснюють планування репертуарної політики, координують фінансово-господарську діяльність і представляють театр на державному рівні. Адміністративний рівень відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності та фінансової дисципліни. Відділ фінансів відповідає за планування бюджету й контроль витрат, кадрова служба – за якісне управління персоналом, а відділ маркетингу та PR – за формування іміджу театру, залучення глядачів і розвиток партнерських відносин.

Творчий рівень є основою діяльності театру, адже саме тут формується художня концепція, реалізуються постановки й забезпечується їх технічна підтримка. Співпраця між режисерами, акторами, художниками та технічним персоналом формує синергетичний ефект, що визначає рівень мистецького успіху театру. Обслуговуючий рівень забезпечує підтримку основних процесів, створюючи належні умови для функціонування театру. Ефективна взаємодія всіх рівнів управління сприяє узгодженості дій, стабільності виробничо-творчого процесу та підвищенню загальної ефективності менеджменту. Структура

управління Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка є добре організованою, ієрархічною та гнучкою. Вона дозволяє швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, забезпечує баланс між творчою автономією і фінансово-економічною стабільністю, що є важливим чинником підвищення ефективності діяльності театрального закладу в умовах сучасного культурного простору.

Одним із ключових показників ефективності менеджменту театрального закладу є чисельність персоналу, яка безпосередньо впливає на якість організаційних процесів, творчих результатів і фінансово-господарську стабільність. Для Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка людський ресурс є головним елементом системи управління, адже саме від професіоналізму акторського складу, адміністративних працівників, технічного та обслуговуючого персоналу залежить успіх кожної постановки, репутація театру та його конкурентоспроможність у культурному просторі (рис. 2.4).

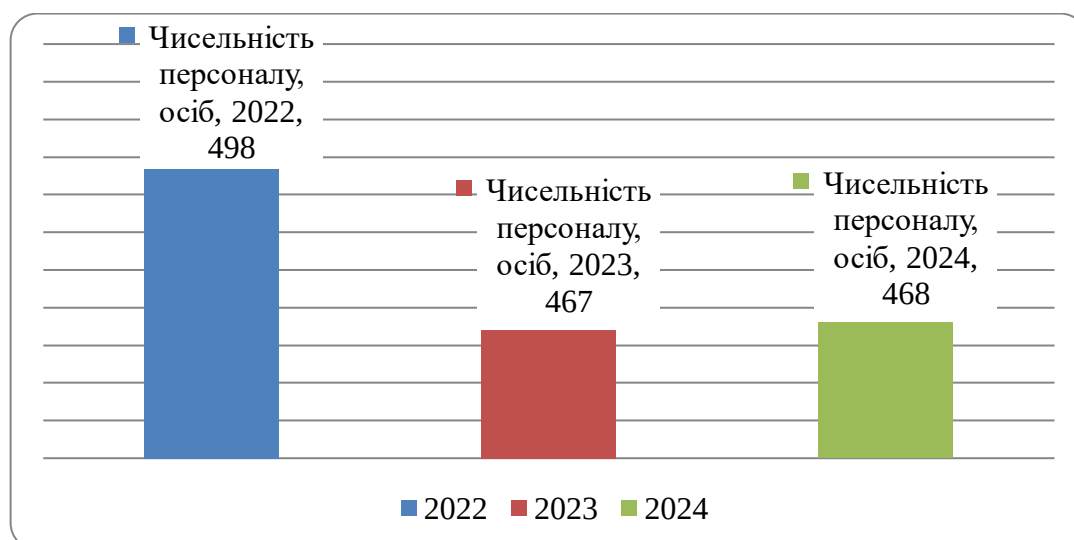


Рисунок 2.4 – Динаміка персоналу Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка за 2022-2024 рр. (осіб)

Джерело: розроблено автором на основі [24]

У 2022 році чисельність працівників театру становила 498 осіб, що відповідало потребам установи в забезпеченні виконання всіх творчих, технічних і адміністративних функцій. У 2023 році спостерігається скорочення персоналу до

467 осіб, тобто зменшення на 31 особу (6,2 %). Зазначена тенденція зумовлена поєднанням внутрішніх управлінських рішень та зовнішніх чинників. До внутрішніх факторів слід віднести оптимізацію організаційної структури й перерозподіл функціональних обов'язків, тоді як серед зовнішніх чинників вагоме місце посідають економічні обмеження воєнного періоду, скорочення бюджетного фінансування сфери культури, а також мобілізаційні процеси, пов'язані з призовом окремих працівників до лав Збройних сил України. Крім того, вплив на чисельність персоналу мало впровадження цифрових і технологічних рішень, що зменшують потребу в окремих адміністративних або технічних посадах. У 2024 році спостерігається незначне зростання чисельності працівників до 468 осіб, що свідчить про стабілізацію кадрової політики. Менеджмент театру здійснив перегляд кадрової структури, оптимізував розподіл обов'язків між підрозділами та забезпечив більш раціональне використання трудових ресурсів. Це дозволило не лише зберегти ефективність діяльності, а й підвищити гнучкість театру в умовах змін культурного ринку. Незважаючи на певне скорочення штату, театр зумів зберегти високий рівень творчої активності, що підтверджується зростанням кількості постановок і відвідуваності у ці роки. Така тенденція є позитивною ознакою того, що менеджмент театру зосереджений на підвищенні ефективності праці, професійного розвитку кадрів та забезпеченні оптимального співвідношення між чисельністю персоналу й обсягом діяльності театру.

Сучасна ефективність діяльності театральних установ значною мірою визначається не лише рівнем фінансування чи творчим потенціалом, а й раціональною організацією управління персоналом. Збалансована структура кадрів, чіткий розподіл обов'язків між підрозділами та оптимізація штатного розкладу дозволяють театру ефективно виконувати як адміністративні, так і творчі функції. У цьому процесі важливим є дослідження динаміки чисельності персоналу та її структури у Національному академічному драматичному театрі імені Івана Франка, що відображає управлінські тенденції протягом 2022-2024 років (табл. 2.2). Структура персоналу демонструє стабільність адміністративного

складу – кількість працівників адміністрації залишилася незмінною (25 осіб). Це свідчить про сталість управлінської команди та ефективну координацію управлінських функцій, що є позитивним чинником для підтримання стратегічної спрямованості діяльності театру.

Таблиця 2.2 – Структура та динаміка персоналу Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка за 2022-2024 рр. (осіб)

Показники	Роки			Відхилення 2024 до 2022	
	2022	2023	2024	Абс. відх.	Відн. відх., %
Загальна чисельність персоналу	498	467	468	-30	-6,02
Адміністрація	25	24	25	0	0,00
Художній відділ	45	43	44	-1	-2,22
Акторський склад	60	58	59	-1	-1,67
Технічний персонал	30	28	29	-1	-3,33
Інші підрозділи (PR, організація заходів, забезпечення глядачів)	15	14	11	-4	-26,67

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої документації театру

У художньому відділі спостерігається незначне скорочення кадрів (на 1 особу або 2,22 %), що не вплинуло суттєво на творчий процес. Це може бути результатом оптимізації творчих груп або зміни репертуарної політики театру. Аналогічно, акторський склад зменшився на 1 особу (1,67 %), що свідчить про збереження стабільності у головному творчому ядрі театру.

Щодо технічного персоналу, то його чисельність скоротилася на 1 працівника (3,33 %). Така зміна може бути наслідком впровадження технічних інновацій, які дозволили зменшити кількість обслуговуючих кадрів без шкоди для якості сценічного процесу. Водночас найбільш помітне скорочення зафіксовано в групі інших підрозділів (PR, організація заходів, забезпечення глядачів) – на 26,67%. Це пояснюється перерозподілом функцій між працівниками та частковим переходом на аутсорсинг окремих послуг (наприклад, рекламних кампаній або квиткових сервісів).

Узагальнюючи, можна стверджувати, що впродовж 2022-2024 років у Національному академічному драматичному театрі імені Івана Франка відбувалася цілеспрямована оптимізація кадрової структури, орієнтована на

підвищення ефективності менеджменту. Скорочення персоналу носить переважно раціональний характер і не супроводжується зниженням творчої активності чи фінансових результатів. Навпаки, збереження чисельності ключових підрозділів – адміністрації, художнього відділу та акторського складу – свідчить про сталість управлінської політики та прагнення до стратегічного розвитку театру в умовах динамічного культурного середовища.

В умовах сучасного культурного середовища, де конкуренція між мистецькими інституціями зростає, саме оптимізація кадрової структури та підвищення ефективності праці працівників стають визначальними факторами успішної діяльності театру. Табл. 2.3 відображає основні тенденції зміни чисельності персоналу, кількості вистав та показників продуктивності праці Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка у 2022-2024 роках.

Таблиця 2.3 – Динаміка чисельності персоналу та продуктивності праці театру за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024 до 2022	
	2022	2023	2024	Абс. відх.	Відн. відх., %
Чисельність персоналу, осіб	498	467	468	-30	-6,02
Кількість вистав	120	140	160	40	33,33
Середня відвідуваність на виставу	333	393	450	117	35,14
Кількість вистав на 1 працівника	0,24	0,30	0,34	0,10	41,67

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої документації театру

Упродовж аналізованого періоду чисельність персоналу театру зменшилася на 30 осіб або на 6,02%. Така тенденція може бути пов’язана з оптимізацією кадрового складу, впровадженням сучасних технологій у сценічному виробництві та організаційними змінами в управлінні театром. Водночас, зменшення кількості працівників не вплинуло негативно на результативність діяльності – навпаки, спостерігається зростання обсягів творчої продукції. Кількість вистав у театрі збільшилася з 120 у 2022 році до 160 у 2024 році, що становить приріст на 33,33%.

Цей показник свідчить про активізацію творчої діяльності, підвищення ефективності планування репертуару та зростання попиту серед глядачів.

Середня відвідуваність на одну виставу також демонструє позитивну динаміку – зростання на 117 осіб або 35,14%, що свідчить про покращення іміджу театру, якість постановок і ефективність маркетингової стратегії. Особливо показовим є зростання умовного показника кількості вистав на одного працівника – з 0,24 у 2022 році до 0,34 у 2024 році, тобто на 41,67%. Це свідчить про підвищення рівня продуктивності праці та оптимізацію внутрішніх процесів. Менеджмент театру ефективно розподіляє ресурси, стимулює персонал до творчої активності та забезпечує високу інтенсивність діяльності навіть при скороченні штату. В умовах ринкових трансформацій та зростання конкуренції у сфері культурних послуг результативність діяльності закладів культури значною мірою визначається якістю та продуманістю маркетингової стратегії. Для Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка маркетинг є важливим інструментом формування позитивного суспільного образу, залучення нових сегментів глядацької аудиторії, зростання відвідуваності вистав і зміцнення фінансової основи діяльності. У табл. 2.4 наведено ключові показники ефективності рекламної діяльності театру за 2022-2024 рр., аналіз яких дає змогу простежити динаміку реалізації рекламних заходів та оцінити їх вплив на формування глядацького попиту.

Таблиця 2.4 – Показники ефективності рекламної діяльності за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024 до 2022	
	2022	2023	2024	Абс. відх.	Відн. відх., %
Кількість рекламних кампаній	5	8	12	7	140,00
Кількість проданих квитків	17268	45775	94322	77054	446,22
Середня відвідуваність на виставу	333	393	450	117	35,14
Відсоток заповнюваності залу,%	50	65	75	25	50,00

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої документації театру

Аналіз даних свідчить про суттєве зростання рекламної активності театру протягом досліджуваного періоду. Кількість проведених рекламних кампаній збільшилася з 5 у 2022 році до 12 у 2024 році, що становить приріст на 140%. Така тенденція свідчить про активізацію просування театрального продукту, розширення використання сучасних каналів комунікації (зокрема соціальних мереж, онлайн-реклами та партнерських проєктів) і підвищення уваги менеджменту до формування стратегії брендингу.

Вагомим результатом маркетингових зусиль є значне зростання кількості проданих квитків – із 17 268 у 2022 році до 94322 у 2024 році. Абсолютне відхилення становить 77054 квитки, а відносно – 446,22%. Це свідчить про підвищення рівня попиту, зростання довіри глядачів до театру та підвищення ефективності використання рекламного бюджету. Середня відвідуваність однієї вистави також зросла з 333 осіб у 2022 році до 450 осіб у 2024 році, тобто на 35,14%. Це демонструє не лише успішність рекламної політики, а й якість репертуарного плану, який відповідає очікуванням і культурним потребам публіки. Відсоток заповнюваності залу зріс із 50% у 2022 році до 75% у 2024 році, що становить приріст на 25 процентних пунктів або 50%. Такий показник свідчить про ефективне поєднання маркетингових та організаційних інструментів – зокрема, вдосконалення системи онлайн-продажу квитків, підвищення якості обслуговування глядачів та активну взаємодію з аудиторією. Результати аналізу свідчать про високу ефективність рекламної стратегії Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка у 2022-2024 роках. Збільшення рекламної активності, зростання відвідуваності та підвищення заповнюваності залів доводять, що театр послідовно реалізує інноваційний підхід до управління рекламними процесами, спрямований на зміцнення конкурентних позицій і розширення культурного впливу в Україні.

Розмір заробітної плати є фундаментальним фактором, що визначає соціально-економічне благополуччя колективу, рівень зацікавленості працівників та загальну якість менеджменту в мистецькій установі. У культурному секторі, де людські таланти є головним активом, обсяг видатків на зарплати розглядається не

просто як стаття балансу, а як мірило стратегічної орієнтації закладу на збереження та примноження інтелектуального капіталу. Траєкторію фінансових змін у системі оплати праці фахівців Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка протягом 2022–2024 років продемонстровано на графіку (рис. 2.5).

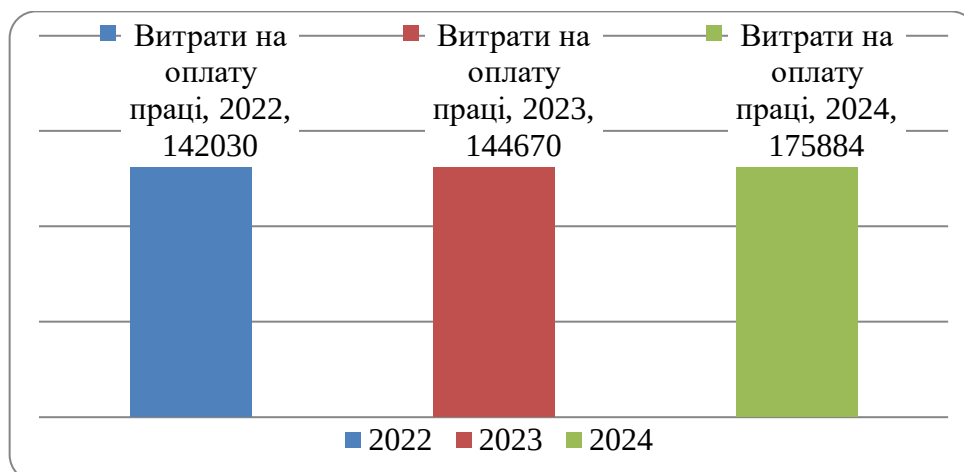


Рисунок 2.5 – Динаміка фонду оплати праці персоналу Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка за 2022-2024 рр. (тис. грн)

Джерело: розроблено автором на основі [24]

Упродовж досліджуваного вікна часу зафіксовано стійку тенденцію до нарощення витрат на матеріальну винагороду колективу. Зокрема, у 2022 році на ці потреби було спрямовано 142030 тис. грн, тоді як у 2023 році сума зросла до 144670 тис. грн. На фінальному етапі аналізу (2024 рік) показник досяг позначки 175884 тис. грн. Сумарно за два роки грошовий фонд збільшився на 33854 тис. грн, що становить приріст у межах 23,8%. Такий розвиток подій вказує на зміцнення економічного базису театру, розширення його творчих масштабів та прагнення адміністрації до вдосконалення системи фінансового заохочення підлеглих.

Позитивну динаміку видатків на персонал спричинила сукупність факторів. По-перше, вагомим чинником стало збільшення бюджетних асигнувань, що дозволило підтримувати конкурентоспроможність посад на ринку праці. По-друге, суттєвий вплив мало зростання власних касових зборів і активне залучення грантової допомоги, що сформувало додатковий фінансовий буфер для

стимулювання працівників. По-третє, значну роль відіграло реформування мотиваційних механізмів, де грошові виплати гармонійно поєдналися з методами нематеріального визнання професійних заслуг. Інтенсифікація інвестицій у заробітну плату також демонструє зрілий підхід керівництва до розвитку людських ресурсів. Для творчих об'єднань, таких як театр імені Івана Франка, саме кваліфікаційний рівень і лояльність команди визначають художню цінність репертуару, імідж закладу в очах громадськості та ступінь залученості глядачів. З огляду на це, підвищення окладів слід вважати не лише фінансовою операцією, а й стратегічним кроком для стабілізації кадрового складу та активізації творчого потенціалу. Загалом, висхідний тренд фінансування праці у 2022–2024 роках підтверджує, що менеджмент усвідомлює пріоритетність гідної винагороди для побудови ефективної кадрової вертикалі. Зростання доходів персоналу сприяє мінімізації плинності кадрів, зміцнює мотиваційну базу та забезпечує загальне підвищення продуктивності інституції, що є критично важливим для її успішного функціонування в сучасному культурному середовищі України.

У табл. 2.5 систематизовано ключові рішення у сфері кадрового менеджменту за період 2022–2024 років, а також проаналізовано їхній безпосередній вплив на результативність театральної діяльності.

Таблиця 2.5 – Оцінка управлінських рішень у сфері кадрової політики та їх вплив на ефективність театру за 2022-2024 рр.

Напрямок управлінських рішень у сфері кадрової політики	Реалізовано заходів	Результат	Коментар
Реорганізація структурних підрозділів	2	Скорочення дублюючих функцій, підвищення ефективності роботи	Позитивний вплив на продуктивність праці
Впровадження електронного квиткового сервісу	1	Збільшення продажу квитків, зручність для глядачів	Позитивно вплинуло на доходи театру
Модернізація сценічного обладнання	3	Підвищення якості постановок, залучення більшої аудиторії	Позитивний вплив на репертуар та відвідуваність
Вдосконалення системи мотивації персоналу	2	Підвищення ефективності праці, зменшення плинності кадрів	Стабільний вплив на продуктивність та якість роботи

Джерело: розроблено автором на основі [24]

Для Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка, як провідного культурного осередку України, ефективний менеджмент в кадровій сфері є запорукою не лише фінансової стабільності, але й творчого розвитку. Протягом аналізованого періоду керівництвом театру було реалізовано низку управлінських заходів, спрямованих на оптимізацію організаційної структури, цифровізацію процесів, покращення матеріально-технічної бази та вдосконалення системи мотивації персоналу. Кожен із цих напрямів мав суттєвий вплив на підвищення результативності діяльності та зміцнення позицій театру у культурному просторі країни. Одним із найважливіших рішень стала реорганізація структурних підрозділів, що передбачала скорочення дублюючих функцій і більш чіткий розподіл управлінських повноважень. Це дозволило підвищити оперативність прийняття рішень, покращити комунікацію між адміністративними та творчими відділами, а також забезпечити ефективніше використання кадрових ресурсів. Результатом таких змін стало зростання продуктивності праці та зменшення управлінських витрат. Не менш значущим стало впровадження електронного квиткового сервісу, який відповідає сучасним вимогам цифровізації сфери культури.

Автоматизація продажу квитків сприяла збільшенню доходів театру, полегшенню доступу глядачів до репертуару та формуванню позитивного іміджу технологічно інноваційного закладу. Застосування цифрових технологій дозволило підвищити рівень клієнтоорієнтованості та зручності сервісу. Важливою складовою ефективного менеджменту стала модернізація сценічного обладнання, завдяки якій театр отримав можливість створювати більш технологічні й видовищні постановки. Це позитивно позначилося на якості вистав, залучило нову аудиторію та підвищило рівень конкурентоспроможності театру в культурному просторі. Оновлення технічного оснащення також сприяло розширенню творчих можливостей режисерів і акторів. Крім того, вагомий вплив на діяльність театру мало вдосконалення системи мотивації персоналу, що передбачало як підвищення заробітної плати, так і впровадження нематеріальних стимулів – творчих премій, відзнак і можливостей для професійного розвитку. Це

сприяло стабілізації кадрового складу, підвищенню трудової активності та покращенню морально-психологічного клімату в колективі.

Проведений аналіз управлінських рішень Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка за 2022-2024 роки свідчить про послідовну реалізацію стратегії розвитку, спрямованої на підвищення ефективності менеджменту. Застосування системного підходу до управління, поєднання організаційних, технічних і мотиваційних заходів забезпечило покращення фінансових і творчих результатів театру. Це підтверджує важливість управлінських інновацій як чинника сталого розвитку культурних інституцій у сучасних умовах.

Ефективність функціонування будь-якої культурної інституції буде суттєво залежати від рівня розвитку її системи менеджменту. Аналіз динаміки розвитку менеджменту театру у 2022-2024 роках дозволяє виявити еволюційні зміни в управлінських підходах, адаптацію до сучасних викликів і впровадження інноваційних інструментів управління (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Особливості формування та розвитку менеджменту Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка

Період розвитку	Основні особливості менеджменту	Ключові управлінські заходи	Вплив на ефективність діяльності
2022 р.	Традиційна організаційна структура, централізоване управління	Планування репертуару, контроль фінансів, організація вистав	Збереження стабільної діяльності, обмежений розвиток нових проєктів
2023 р.	Впровадження елементів сучасного менеджменту, акцент на маркетинг	Розширення рекламних кампаній, електронний продаж квитків, оптимізація витрат	Збільшення відвідуваності, підвищення доходів від квитків
2024 р.	Модернізація менеджменту, інтеграція цифрових технологій	Модернізація сценічного обладнання, автоматизація обліку, вдосконалення мотивації персоналу	Зростання рівня ефективності роботи колективу, поліпшення фінансових результатів, розширення аудиторії

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої документації театру

Для Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка, як одного з провідних театрів України, управлінські процеси виступають

визначальним чинником збереження творчого потенціалу, підвищення економічної стійкості та зміцнення позицій на культурному ринку. У 2022 році діяльність театру характеризувалася збереженням традиційної організаційної структури та централізованої моделі управління, притаманної державним культурним установам. Основна увага приділялася плануванню репертуару, організації вистав і суворому контролю фінансів. Такий підхід забезпечував стабільність роботи театру, однак обмежував можливості розвитку нових напрямів, зокрема маркетингу та залучення додаткових джерел доходів. Це був період підтримки функціонування закладу в умовах економічної невизначеності, без значних управлінських нововведень. У 2023 році менеджмент театру перейшов до інтеграції сучасних елементів управління, зокрема акценту на маркетингову діяльність та цифровізацію комунікацій. У цей період відбулося розширення рекламних кампаній, запровадження системи електронного продажу квитків, а також оптимізація витрат на обслуговування глядачів. Такі кроки дозволили театру суттєво поліпшити свої конкурентні позиції на ринку культурних послуг, збільшити аудиторію та суттєво підвищити дохід від квиткових продажів. Це може бути свідченням початку переходу від адміністративно-утримувальної моделі до інноваційно-ринкової концепції управління.

У 2024 році театральна установа вступила в етап модернізації менеджменту, який характеризується інтеграцією цифрових технологій та підвищенням рівня автоматизації управлінських процесів. За цей час одним із головних досягнень стало оновлення сценічного обладнання, що дозволило значно підвищити якість постановок і залучити нові категорії глядачів. Водночас було вдосконалено систему мотивації персоналу, запроваджено інструменти оцінки ефективності праці та розширено можливості професійного розвитку працівників. Ці зміни мали прямий позитивний вплив на продуктивність колективу, творчі результати та фінансову стабільність театру. Розвиток менеджменту Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка у 2022-2024 роках відбувався поступово – від традиційного управління до сучасної, гнучкої та

інноваційної системи менеджменту. Впровадження цифрових технологій, орієнтація на маркетинг і вдосконалення кадрової політики стали основними факторами поліпшення ефективності діяльності театру. Це може свідчити про здатність закладу не лише зберігати культурну спадщину, а й активно розвиватися в сучасному конкурентному середовищі та під впливом технологічних змін.

В умовах сучасного розвитку культурно-мистецької сфери України ефективність управління буде визначатися як один із ключових факторів для забезпечення успішного функціонування закладів культури, зокрема театрів державного рівня. Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка виконує не лише художньо-творчу функцію, а й виступає значущою традиційною інституцією, яка реалізує культурну політику держави (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз ефективності менеджменту Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка

Сильні сторони	Слабкі сторони
– Висококваліфікований творчий та управлінський персонал. – Стабільне державне фінансування. – Відомий бренд та довга історія театру. – Розвинена організаційна структура та наявність сучасних управлінських інструментів.	– Обмежена комерційна автономія та залежність від державного фінансування. – Часткова застарілість матеріально-технічної бази. – Недостатня цифровізація деяких управлінських процесів. – Складність в адаптації до швидких змін ринку культурних послуг. – Зниження платоспроможності населення через економічну кризу, спричинену війною.
Можливості	Загрози
– Впровадження сучасних цифрових технологій та автоматизації обліку. – Розширення маркетингових і PR-стратегій. – Залучення грантів, спонсорських внесків та міжнародних партнерств. – Адаптація менеджменту до умов воєнного стану через впровадження гнучких графіків та онлайн-форматів.	– Висока конкуренція у сфері культурних послуг. – Можливе скорочення державного фінансування. – Зміни у законодавстві щодо культури та фінансування. – Вплив воєнного стану на фінансове планування та безпеку діяльності.

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої документації театру

Проведений SWOT-аналіз (табл. 2.11) демонструє, що серед сильних сторін театру варто відзначити наявність висококваліфікованого творчого та управлінського персоналу, який забезпечує високий рівень постановок і стабільну якість мистецького продукту. Важливим чинником є стабільне державне

фінансування, що гарантує безперебійність діяльності навіть у періоди економічної нестабільності. Крім того, театр має відомий бренд і довгу історію, що створює додаткові конкурентні переваги у сфері культурних послуг, а також розвинену організаційну структуру з елементами сучасних управлінських технологій, які сприяють підвищенню ефективності внутрішніх процесів. Разом із тим, серед слабких сторін театру спостерігається обмежена комерційна автономія, що знижує його гнучкість у процесі прийняття стратегічних рішень. Значною проблемою залишається часткова застарілість матеріально-технічної бази, яка потребує модернізації для відповідності сучасним вимогам сценічного мистецтва. Окрім того, недостатня цифровізація управлінських процесів та складність адаптації до змін культурного ринку ускладнюють впровадження інноваційних підходів у менеджменті. До можливостей подальшого розвитку належить впровадження сучасних цифрових технологій, зокрема автоматизації обліку, електронного документообігу та CRM-систем для управління взаєминами з глядачами. Значний потенціал має розширення маркетингових і PR-стратегій, що дозволить залучати нову аудиторію, особливо молодіжну, зміцнювати позиції театру на ринку культурних послуг та підвищувати його імідж. Також актуальним напрямом є залучення грантів, спонсорських внесків та міжнародних партнерств, що сприятиме фінансовій диверсифікації та підвищенню автономності театру. Разом з тим, існують і загрози зовнішнього середовища, серед яких ключовими є висока конкуренція у сфері культурних послуг, можливе скорочення державного фінансування, а також зміни у законодавстві, які можуть вплинути на порядок фінансування та управління закладами культури. Ці фактори потребують гнучкої адаптації менеджменту театру та формування стратегії ризик-менеджменту для забезпечення сталого розвитку. Проведений SWOT-аналіз також засвідчує, що Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка має потужний внутрішній потенціал для подальшого розвитку, але водночас потребує модернізації управлінських процесів, підвищення фінансової самостійності та активного використання інструментів цифрового менеджменту. Розробка ефективної стратегії на основі цього аналізу дозволить зміцнити конкурентні

позиції театру та забезпечити його стабільне функціонування у довгостроковій перспективі.

Отже, аналіз ефективності менеджменту Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка показав, що заклад характеризується стабільною організаційною структурою, раціональним використанням трудових і фінансових ресурсів, зростанням продуктивності праці та посиленням маркетингової активності. Оптимізація чисельності персоналу, впровадження сучасних управлінських підходів і розвиток системи мотивації забезпечили підвищення ефективності роботи театру без зниження якості творчої діяльності. Зростання кількості вистав, рівня відвідуваності та фонду оплати праці свідчить про стратегічно виважену політику керівництва, спрямовану на інноваційний розвиток і зміцнення конкурентоспроможності театральної установи в сучасному культурному середовищі України.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТЕАТРАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

3.1 Використання сучасних технологій і методів у менеджменті театру

У сучасних умовах розвитку культурної сфери ефективне управління театральними установами потребує впровадження інноваційних підходів і сучасних технологій менеджменту. Цифрові та інформаційні технології стають невід’ємною складовою організаційної діяльності театру, забезпечуючи більш ефективне управління адміністративними, фінансовими та маркетинговими процесами. Застосування подібних технологічних рішень може сприяти підвищенню рівня продуктивності роботи колективу, розширенню аудиторії та поліпшенню фінансових результатів закладу. Особливо важливим є інтегрування цифрових інструментів із традиційними методами управління, що забезпечує комплексний та збалансований підхід до організації театральної діяльності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Застосування сучасних технологій у менеджменті театральних установ

№	Назва технології	Призначення	Конкретне застосування	Ефект / Результат
1	2	3	4	5
1	Система онлайн-продажу квитків	Організація продажу та контролю відвідуваності	Продаж квитків через сайт та мобільний додаток	Зручність для глядачів, зростання продажів, зменшення черг
2	CRM-система для взаємодії з глядачами	Управління базою клієнтів та маркетинговими кампаніями	Надсилення розсилок, акцій, персоналізованих пропозицій	Підвищення лояльності глядачів, зростання повторних продажів
3	Соціальні мережі та аналітика	Промоція вистав і формування іміджу	Ведення сторінок у мережах Facebook, Instagram, TikTok; аналітика переглядів	Розширення аудиторії, залучення молоді
4	Системи аудіо-та відео трансляцій	Доступ до театрального контенту онлайн	Онлайн-трансляції вистав та репетицій	Додатковий прибуток, популяризація театру за межами міста

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
5	Автоматизовані системи управління фінансами	Планування бюджету, контроль витрат	Програми бухгалтерського обліку та фінансової звітності	Оптимізація витрат, прозорість фінансів
6	Програмне забезпечення для репетицій та розкладів	Організація роботи акторів та творчого колективу	Планування репетицій, розподіл завдань, нагадування	Ефективне управління часом, зменшення конфліктів

Джерело: розроблено автором

Сучасний менеджмент театру передбачає застосування різних технологій, що охоплюють як адміністративні, так і творчі процеси. Зокрема, системи онлайн-продажу квитків дозволяють організувати ефективний контроль відвідуваності та спростити процедуру купівлі для глядачів. Використання таких систем через веб-сайт та мобільний додаток забезпечує зручність, скорочує черги та сприяє зростанню доходів театру. CRM-системи для взаємодії з глядачами є ефективним інструментом для управління базою клієнтів та реалізації маркетингових кампаній. Надсилання персоналізованих розсилок та акцій підвищує лояльність відвідувачів і стимулює повторні продажі, що створює додатковий економічний ефект та зміцнює бренд театру. Використання соціальних мереж та аналітичних інструментів дозволяє просувати вистави та формувати позитивний імідж закладу. Активна робота у мережах Facebook (Meta), Instagram та на платформі TikTok, а також аналіз охоплення аудиторії сприяють залученню молоді та розширенню глядацької бази. Інноваційним підходом є системи аудіо- та відео трансляцій, які дозволяють глядачам переглядати вистави та репетиції онлайн. Це відкриває нові можливості для популяризації театру за межами міста та сприяє надходженню додаткового доходу.

Сучасні автоматизовані системи управління фінансами у театральних установах забезпечують більш ефективне планування бюджету та контроль витрат. Впровадження профільних комп'ютерних систем для ведення розрахунків та підготовки звітної документації значно посилює відкритість усіх грошових потоків. Це, своєю чергою, закладає підґрунтя для максимально ефективного розподілу наявних активів і фондів. Окрім економічного аспекту, автоматизація

процесів планування сценічної підготовки та розробки графіків вистав дозволяє збалансувати діяльність артистичного складу. Застосування цифрових платформ допомагає чітко узгоджувати дії кожного співробітника, зміцнювати рівень відповідальності всередині команди та уникати технічних накладок у розкладі. У ширшому розумінні, впровадження інноваційних інструментів у систему адміністрування мистецьких організацій є фундаментальною передумовою для зростання їхньої економічної рентабельності. Сучасні технологічні рішення не лише підвищують стійкість установи до ринкових викликів, а й стають інструментом для залучення нових сегментів відвідувачів, забезпечуючи театру лідерські позиції в культурному просторі.

Управління театральними установами у сучасних умовах потребує не лише впровадження технологій, а й інтеграції сучасних управлінських методів. Рациональне використання таких підходів дозволяє підвищити продуктивність колективу, оптимізувати ресурси та зміцнити конкурентні позиції театру. Сучасні методи управління включають стратегічні, аналітичні та організаційні підходи, які забезпечують ефективну взаємодію між адміністрацією, творчими групами та аудиторією. У період обмеженого фінансування та підвищення витрат такі системи забезпечують якісне бюджетне планування, контроль фінансових потоків і підвищення прозорості витрат. Використання цифрового програмного забезпечення має дозволити оперативно відреагувати на всі зміни фінансового середовища, знижувати ризики нераціонального використання ресурсів та підтримувати фінансову стабільність театру навіть у кризових умовах.

Цифрові інструменти особливо актуальні для організації роботи творчих колективів під час воєнного стану. Програмне забезпечення для планування репетицій, формування графіків і координації завдань дозволяє ефективно розподіляти час, оптимізувати навантаження між учасниками творчого процесу та зменшувати ризик організаційних конфліктів. Такі інструменти стають надзвичайно важливими у ситуаціях нерегулярного робочого режиму, спричиненого повітряними тривогами, комендантською годиною або іншими обмеженнями безпеки.

Поряд із внутрішніми процесами управління сучасні технології активно застосовуються у сфері комунікації з глядачами. Соціальні мережі, офіційні вебсайти та онлайн-платформи виступають основними каналами інформування про зміни у репертуарі, час проведення вистав і заходи безпеки. Використання цифрових комунікацій дозволяє підтримувати постійний контакт із аудиторією, формувати її лояльність та зберігати присутність театру в культурному просторі навіть за умов обмеженого офлайн-функціонування.

Особливого значення набувають альтернативні форми театральної діяльності, зокрема онлайн-трансляції вистав, відеозаписи постановок та благодійні цифрові проєкти. Такі формати не лише дозволяють охопити ширшу аудиторію поза межами фізичного приміщення театру, а й створюють можливості для популяризації українського театального мистецтва, залучення фінансової підтримки та міжнародних партнерів. У контексті культурної дипломатії цифрові проєкти сприяють зміцненню іміджу України та поширенню знання про національне мистецтво на міжнародному рівні.

Застосування сучасних управлінських методів, зокрема проєктного підходу, стратегічного планування та кризового менеджменту, дозволяє театральним закладам адаптуватися до умов невизначеності. Поєднання традиційних практик управління із цифровими інструментами підвищує гнучкість прийняття рішень та підтримує мотивацію персоналу. Крім того, значна увага має приділятися розвитку емоційного інтелекту менеджерів, що дозволяє ефективно працювати з творчими колективами у стресових та психологічно складних умовах.

Отже, імплементація сучасних технологій та методів у менеджменті театру під час війни є не тільки інструментом для підвищення ефективності управління, а й важливим засобом збереження культурної стійкості суспільства. Цифровізація управлінських процесів, розвиток онлайн-комунікацій і впровадження інноваційних управлінських підходів створюють передумови для стабільного функціонування театральних установ, підтримки національної культурної ідентичності та подальшого розвитку театального мистецтва в умовах запровадження воєнного стану.

3.2 Засоби удосконалення сучасних технологій і методів у менеджменті театру

Ефективність діяльності театру залежить не лише від художніх досягнень, а й від рівня організації процесів, взаємодії творчих груп, залучення аудиторії та контролю ресурсів. Відповідно до цього розробка системних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління стає важливим елементом розвитку закладу. Вони мають спрямовуватись на усунення проблемних аспектів діяльності, оптимізацію процесів та покращення взаємодії між адміністрацією, творчими колективами і глядачами (табл. 3.2).

Функціонування Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка під час повномасштабного збройного протистояння супроводжується багатьма перешкодами, що передусім зачіпають управлінські та господарські процеси. Оскільки організація суттєво покладається на бюджетні асигнування, це створює певні рамки для її фінансової незалежності та ускладнює оперативну підстройку під нестабільні зовнішні обставини. Як один із пріоритетних способів зміцнення економічної стійкості розглядається розширення спектра каналів надходження коштів. Зокрема, йдеться про активний пошук меценатської підтримки, участь у грантових програмах, реалізацію проєктів доброчинності та модернізацію систем електронної комерції для реалізації перепусток на вистави. Втілення згаданих стратегій спрямоване на мінімізацію залежності закладу від єдиного джерела фінансування, що дозволить театру гнучкіше оперувати власними активами та посилить його життєздатність у кризових умовах.

Серед ключових проблем закладу варто відзначити обмежену фінансову автономію та недостатню диверсифікацію доходів. Для посилення економічної стійкості доцільним є застосування багатосценарного фінансового планування, створення резервних фондів та розвиток комерційних ініціатив, зокрема гастрольної діяльності та проведення платних онлайн-трансляцій. Такий підхід дозволяє підвищити гнучкість бюджету та забезпечити його стабільність у

непередбачуваних умовах воєнного часу, коли державне фінансування може бути скорочене або нестабільним.

Таблиця 3.2 – Рекомендації щодо удосконалення технологій і методів управління Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка

Виявлені проблеми / потенціал	Рекомендації щодо удосконалення технологій і методів управління	Очікуваний ефект
Висока залежність від бюджетного фінансування	Розробити стратегію диверсифікації доходів: спонсорство, гранти, благодійні проекти, онлайн-продаж квитків, партнерство з бізнесом. пропандувати спонсорів	Зменшення фінансової вразливості, підвищення автономії
Обмежена фінансова автономія та низька диверсифікація доходів	Впровадження фінансового планування за кількома сценаріями та резервними фондами; розвиток комерційних проектів (гастролю, онлайн-стріми)	Підвищення гнучкості та стабільності бюджету
Зростання операційних витрат (безпека, енергоносії, логістика)	Оптимізація витрат через автоматизацію управління ресурсами, енергозберігаючі технології та цифрову логістику	Скорочення витрат, підвищення ефективності управління
Обмежені можливості реалізації масштабних постановок	Використання сучасних сценічних технологій, модульних декорацій, часткове впровадження онлайн-показів	Розширення творчих можливостей, підвищення конкурентоспроможності
Складність довгострокового фінансового планування в умовах війни	Впровадження адаптивного менеджменту та динамічних бюджетних моделей з прогнозуванням ризиків	Підвищення стійкості до зовнішніх шоків та непередбачуваних змін
Сильний творчий потенціал колективу та якісний репертуар	Розробка програм професійного розвитку, внутрішніх творчих лабораторій, грантових конкурсів для постановок	Підвищення якості та інноваційності вистав, залучення нової аудиторії
Зміцнення бренду та збільшення аудиторії	Активне використання маркетингових та PR-інструментів, соціальних мереж, електронних сервісів	Розширення аудиторії, підвищення відвідуваності та доходів
Можливості міжнародних грантів і культурної дипломатії	Створення окремого відділу міжнародних проектів та грантового менеджменту	Залучення додаткового фінансування, зміцнення міжнародного іміджу
Розвиток цифрових форматів (онлайн-покази, стріми)	Впровадження платформ для онлайн-трансляцій, цифрового архівування вистав, інтерактивних сервісів для глядачів	Диверсифікація доходів, розширення аудиторії, адаптація до сучасних медіа-трендів
Зниження платоспроможності населення, загальна економічна нестабільність	Гнучка цінова політика, введення абонементів та систем лояльності	Підтримка відвідуваності та стабільних доходів у кризові періоди
Обмеження через повітряні тривоги та безпекові ризики	Розробка плану цифрових та гібридних заходів, система повідомлень для глядачів	Підвищення доступності вистав та безпеки відвідувачів
Відтік кадрів і соціальне напруження	Вдосконалення системи мотивації, гнучкі умови праці, підтримка психологічного клімату	Збереження професійного персоналу, підвищення продуктивності та творчої активності

Джерело: розроблено автором

Збільшення обсягу операційних видатків, спричинене необхідністю гарантування безпекових умов, здорожчанням паливно-енергетичних ресурсів та ускладненням логістичних ланцюгів, вимагає перегляду підходів до використання наявних фондів. Одним із ключових механізмів стабілізації є впровадження автоматизації в управлінські цикли, а також перехід на енергоефективні стандарти та сучасні цифрові інструменти контролю за поставками. Такі кроки дають змогу відчутно зменшити навантаження на бюджет витрат установи та вдосконалити систему адміністративного нагляду за роботою театру.

У період воєнного стану подібні заходи набуватимуть особливої значущості через те, що ощадливе ставлення до активів та виважена стратегія бюджетування стають визначальними факторами виживання організації. Раціоналізація кожної статті витрат дозволить не тільки зберігати високу фінансову стійкість, а й забезпечувати безперервність творчого процесу навіть у кризових обставинах. Водночас обмежені можливості реалізації масштабних постановок можна компенсувати використанням сучасних сценічних технологій, модульних декорацій та частковим переходом до онлайн-показів. Такі заходи сприяють розширенню творчих можливостей театру та підвищенню його конкурентоспроможності на ринку культурних послуг.

В умовах воєнного конфлікту складність довгострокового фінансового планування зростає, тому доцільним є впровадження адаптивного менеджменту та динамічних бюджетних моделей з прогнозуванням ризиків. Це дозволяє підвищити стійкість театру до зовнішніх шоків та непередбачуваних змін.

Сильний творчий потенціал колективу та якісний репертуар театру потребують підтримки через програми професійного розвитку, внутрішні творчі лабораторії та грантові конкурси для постановок. Це сприяє підвищенню якості та інноваційності вистав і залученню нової аудиторії навіть у кризовий період.

Формування стабільного бренду та розширення аудиторії, в тому числі за рахунок зміцнення партнерських стосунків з бізнес-спільнотою, відкриває можливості для активного використання маркетингових і PR-інструментів, соціальних мереж та електронних сервісів. Цей підхід дозволяє розширити

аудиторію, підвищити відвідуваність та збільшити доходи театру, що особливо важливо під час економічної нестабільності. Можливості міжнародних грантів і культурної дипломатії можуть бути реалізовані через аналіз глядацьких смаків, нахилів закордонних прихильників театрального мистецтва, створення окремого відділу міжнародних проєктів та грантового менеджменту. Це сприяє залученню додаткового грантового фінансування через зміцнення міжнародного іміджу театру. Розвиток цифрових форматів, таких як онлайн-покази та стріми, дозволяє диверсифікувати доходи, розширити аудиторію та адаптувати театр до сучасних медіа-трендів. Водночас зниження платоспроможності населення вимагає впровадження гнучкої цінової політики, абонементів та програм лояльності для підтримки відвідуваності та стабільності доходів. В умовах обмежень через повітряні тривоги та безпекові ризики доцільно розробити план цифрових та гібридних заходів і систему повідомлень для глядачів. Це підвищує доступність вистав та забезпечує безпеку відвідувачів. Крім того, відтік кадрів і соціальне напруження вимагають вдосконалення системи мотивації, гнучких умов праці та підтримки психологічного клімату, що сприяє збереженню професійного персоналу та підвищенню його продуктивності й творчої активності.

Отже, впровадження сучасних управлінських методів та технологій у Національному академічному драматичному театрі імені Івана Франка має створити умови, які забезпечать всебічний розвиток закладу, суттєве поліпшення його фінансової стійкості та дозволить адаптовуватись до зовнішніх викликів, зокрема тих, які напряму пов'язані з війною. Ключовими напрямками модернізації є диверсифікація джерел доходів, оптимізація ресурсів через автоматизацію та енергозберігаючі рішення, впровадження адаптивних моделей управління і динамічних підходів до бюджетного планування, розвиток цифрових форматів і сучасних сценічних технологій, а також позитивне стимулювання творчого потенціалу колективу і активна взаємодія з аудиторією, включно з бізнес-структурами. Комплексне використання цих заходів у системі управління театром сприятиме зміцненню його конкурентних позицій та забезпеченню стабільності функціонування навіть у кризових умовах.

ВИСНОВКИ

Дослідження теоретичних засад сутності та специфіки менеджменту в сфері культури та мистецтва дало змогу визначити, що менеджмент у сфері культури та мистецтва є багатовимірною системою управління, що поєднує культурні, етичні, організаційні, економічні, правові, соціальні та творчі механізми для ефективної реалізації культурних проєктів. Його специфіка полягає у високій креативності, інтеграції мистецьких і комерційних підходів, соціальній спрямованості та публічності діяльності, що є причиною суттєвих відмінностей від більш розповсюдженого традиційного менеджменту. Успішний менеджер культури володіє комплексом компетенцій – креативністю, комунікабельністю, лідерством, фінансовою грамотністю, емоційним інтелектом, цифровою компетентністю та стратегічним мисленням, що дає можливість забезпечити стабільний розвиток творчого потенціалу всього колективу, фінансову стійкість організації та конкурентоспроможність культурних інституцій у сучасному середовищі.

Визначено основні функції та принципи менеджменту в театральній діяльності. Функції та принципи менеджменту в театральній діяльності формують єдину систему ефективного управління мистецькими організаціями, де функції реалізують практичні завдання – планування, організацію, мотивацію, контроль, координацію, впровадження інновацій та комунікацію з аудиторією, а принципи забезпечують стратегічні орієнтири – цільовість, комплексність, гнучкість, ефективність, інноваційність та соціальну відповідальність. Їхнє взаємодоповнення дозволяє поєднувати творчий потенціал колективу, економічну доцільність та культурну місію театру, забезпечуючи стабільний розвиток установи, підвищення якості художніх продуктів і задоволення потреб сучасної аудиторії.

Аналіз системи менеджменту та ефективності управлінських процесів у Національному академічному драматичному театрі імені Івана Франка свідчить, що його діяльність характеризується стабільністю та розвитком у культурній та фінансовій сферах. Репертуар театру за 2022-2024 рр. розширився, а кількість

вистав і загальна відвідуваність значно зросли, що свідчить про підвищення популярності серед глядачів та ефективність маркетингових заходів. Фінансовий аналіз показав зростання обсягу доходу від реалізації продукції (тобто надання послуг), активізацію використання оборотних активів та модернізацію основних засобів. Незважаючи на збереження валового збитку, збільшення інших доходів і ефективне управління витратами демонструють покращення фінансової стійкості. Структура пасивів театру збалансована, що дозволяє поєднувати власні ресурси з залученими для реалізації творчих та організаційних проєктів. Таким чином, театр залишається ключовим осередком національної культури, забезпечує високу якість постановок та сприяє зміцненню культурного та економічного потенціалу України. Незважаючи на скорочення чисельності персоналу на 6%, театр зберіг і навіть підвищив результативність діяльності: зросла кількість постановок, середня відвідуваність і продуктивність праці на одного працівника. Паралельно ефективна кадрова політика, модернізація сценічного обладнання, впровадження електронного квиткового сервісу та системи мотивації персоналу забезпечили стабільність фінансів, розвиток творчого потенціалу та покращення іміджу закладу. Таким чином, менеджмент театру демонструє високу ефективність, балансує між творчою автономією й економічною стійкістю, що є ключовим чинником його конкурентоспроможності та сталого розвитку у сучасному культурному просторі.

Сформульовані пропозиції стосовно оновлення адміністративних алгоритмів базуються на впровадженні інноваційного інструментарію та актуальних управлінських методик. Практичне застосування цих підходів покликане забезпечити системне покращення результативності менеджменту в межах мистецької установи. Використання інформаційних платформ та автоматизація операційних циклів дозволяють перевести на якісно новий рівень фінансовий контроль, маркетингову політику та загальне адміністрування. Це не лише вдосконалює взаємодію з відвідувачами, а й створює передумови для нарощення фінансових надходжень закладу. Ключові вектори технологічного оновлення зосереджені на зміцненні економічної стабільності, раціональному

розподілі ресурсів та підвищенні адаптивності керівних рішень. Важливе місце посідає розвиток як цифрових сервісів, так і суто сценічних новацій, що працюють на спільний результат. Особлива увага приділяється стимулюванню креативної енергії команди, розширенню кола шанувальників театру та інтенсивному використанню сучасних піар-стратегій і маркетингових комунікацій. Цілісна реалізація зазначених ініціатив сприятиме формуванню міцного конкурентного імунітету установи. Це дозволить закладу культури не лише ефективно функціонувати в межах сучасного ринку, а й демонструвати високу життєздатність та гнучкість перед обличчям кризових викликів, зумовлених умовами воєнного періоду.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богданович А., Аннічев О. Культурний менеджмент у театрі : між творчістю та стратегією. *Українська культура : минуле, сучасне, шляхи розвитку*. 2025. № 51. С. 610–616.
2. Бондаренко С. А., Милянник Р. В. Управління трансформаційними процесами на ринку праці в умовах воєнних викликів: теорія та практика України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5262> (дата звернення: 29.12.2025)
3. Важинський С. А. Незалежний театр у соціокультурному просторі. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. Вип. 3. № 5. С. 37-44.
4. Важинський С. Театральний PR: піар-стратегії в сучасному театральному середовищі. *Інтегровані комунікації*. 2024. № 2 (18). С. 124-129.
5. Глушук І. Менеджмент проектів у культурній сфері. Київ: Видавництво Київського національного університету культури і мистецтв, 2021. 120 с.
6. Кицак Т.Г., Маршавін Ю.М., Василенко А.О. Модернізація ринку праці на засадах концепту соціальної відповідальності як базова умова відновлення України. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2023. № 7. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-07-02> (дата звернення: 29.12.2025)
7. Кицак Т.Г., Маршавін Ю.М., Гутніцький Б.В. Соціально відповідальні практики взаємодії компанії зі стейкхолдерами. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. № 13. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-01> (дата звернення: 29.12.2025)
8. Колот А. М., Герасименко О. О. Новітні формати організації трудової діяльності: природа, виклики, траєкторії розвитку. *Економіка України*. 2022. № 5. С. 59-76.

9. Колот А. М., Рябоконь І. О., Бабій Ю. М. Якість зайнятості за нової соціоекономічної реальності: теоретико методологічні засади. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2024. №14(1). С. 12–27.

10. Колот А. М., Рябоконь І. О., Бабій Ю. М. Соціально-трудовий вимір економіки платформ. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-110> (дата звернення: 29.12.2025)

11. Корнієнко В. Теоретичні засади та практичний досвід менеджменту в театральній-видовищній сфері України: модерні та постмодерні аспекти. *Сценічне мистецтво*. 2025. № 36. С. 30-37.

12. Коув К. Ефективний менеджмент: теорія та практика. Київ: Видавництво «Ексобук», 2020. С.23-28.

13. Крипчук М. Документальний театр як новітня сценічна практика. *Період трансформаційних процесів в світовій науці: задачі та виклики*. 2024. С. 531–532.

14. Ланчак Я., Маслов-Лисичкін А., Маслова-Лисичкіна І., Бузько О. Фізичний театр як форма театального мистецтва: український процес. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія : сценічне мистецтво*. 2023. Вип. 6 (2). С. 127–140.

15. Лопушняк Г. С., Милянник Р. В. Управлінські компетентності керівника: сучасні виклики та детермінанти розвитку. *Наукові перспективи*. 2022. № 7 (25). С. 138–151.

16. Лягущенко А. Державний театральний менеджмент у контексті історичного розвитку сценічного мистецтва. *Сценічне мистецтво*. 2023. С. 10-20.

17. Марінка Н. О. Функціонування театрів України в умовах ринкової економіки. URL : <http://intkonf.org/marinka-n-o-funktsionuvannya-teatriv-ukrayini-v-umovah-rinkovoyi-ekonomiki/> (дата звернення: 22.10.2025).

18. Марков С. Л., Пжевський В. К. Соціально-психологічні складові творчого підходу до управлінської діяльності. URL : <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://vuzlib.com/content/view/129/94/> (дата звернення: 22.10.2025).

19. Маршавін Ю. М., Кицак Т. Г., Василенко А. О. Соціальний діалог як інструмент подолання постпандемічного «синдрому». *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 4. С. 28-40.

20. Мельничук Ю. С. Український театр на шляху до власної ідентичності: історичні передумови, виклики та перспективи. *Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку*. 2021. Вип. 38. С. 151–158.

21. Мірошніченко О. Принципи театральної реформи і концепція європейських театральних центрів. *Науковий вісник НЦТМ ім. Л. Курбаса*. 2020. Вип. 13. С. 87–99.

22. Никоненко Р. Тенденції розвитку українського театального мистецтва кінця XX – початку XXI ст. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2023. Вип. 59. С. 93–97.

23. Офіційний сайт Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка. URL: <https://ft.org.ua/> (дата звернення: 21.10.2025)

24. Офіційна фінансова звітність Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка. URL: https://youcontrol.com.ua/contractor/?type=last_year&id=11778598&tb=financial-statements (дата звернення: 21.10.2025)

25. Петрова І. Л. Кадровий аудит в системі стратегічного аналізу людських ресурсів організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5264> (дата звернення: 29.12.2025)

26. Поплавська О. Соціальна безпека: нові виміри в сучасному глобальному середовищі. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 75. № 2. С. 21-29.

27. Поплавська О., Ходацький Д. Розвиток соціально-трудоових відносин в Україні: можливості досягнення цілей сталого розвитку. *Галицький економічний вісник*. 2024. Том 87. № 2. С. 50-59.

28. Поплавська О., Ільєнко А. Компенсаційний пакет: аналіз, сучасні підходи до розробки в умовах війни. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 328(2). С. 365-371.

29. Про театри і театральну справу : Закон України. Із змінами від 28.01.2016 № 955-VIII. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2005, № 26, ст.350. Документ 2605-IV, чинний, поточна редакція – Редакція від 28.08.2025, підстава – 4196-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2605-15#Text> (дата звернення: 22.10.2025).

30. Стрітьєвич Т. Арт-менеджмент: сутність поняття, види, функції, перспективи розвитку. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2023. Вип. 67, том 2. С. 131-138.

31. Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк. А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666с.

32. Шевченко В. С. Менеджмент і адміністрування (Самоменеджмент) : конспект лекцій / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 91 с.

33. Matthew Reason. «Independent Theatre in Contemporary Europe: Structures. Cultural Policy». 2018. pp. 288-314.

34. Sarah Johnson. The Role of Independent. Theaters in Contemporary Society. *Theatre Journal*. 2020. pp. 5-14.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність за 2022 рік

Дата та час подачі звіту	06.02.2023 16:23
Керівник	Захаревич Михайло Васильович
Головний бухгалтер	Ларіна Валентина Іванівна
Вид економічної діяльності	90.01
Телефон	2795941
КАТОТТГ	UA800000000000624772
Середня кількість працівників	498

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2022 року

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
Актив			
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 575	1 575
Первісна вартість	1001	2 005	2 005
Накопичена амортизація	1002	430	430
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 818	2 774
Основні засоби	1010	162 098	155 546
Первісна вартість	1011	239 989	240 903
Знос	1012	77 891	85 357
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
Інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I «Необоротні активи»	1095	166 491	159 895
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 976	1 731
виробничі запаси	1101	1 188	964
незавершене виробництво	1102	0	-
готова продукція	1103	0	-
товари	1104	788	767
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестраховування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	137	28
З бюджетом	1135	3	185
У тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	298	65
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	10 459	13 747
готівка	1166	0	-
рахунки в банках	1167	10 459	13 747
Витрати майбутніх періодів	1170	53	61
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	387	777
Усього за розділом II «Оборотні активи»	1195	13 317	16 594
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс (Усього активів)	1300	179 808	176 489
Пасив			
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 739	4 739
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	113 682	110 955
Додатковий капітал	1410	41 346	40 473
емісійний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	359	359
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Видучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I «Власний капітал»	1495	160 126	156 526

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-

Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	-
Довгострокові забезпечення	1520	7 394	9 010
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	7 394	9 010
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
резерв незароблених премій	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II «Довгострокові зобов'язання і забезпечення»	1595	7 394	9 010
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн

III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
Товари, роботи, послуги	1615	4	4
Розрахунками з бюджетом	1620	246	610
У тому числі з податку на прибуток	1621	216	610
Розрахунками зі страхування	1625	41	-
Розрахунками з оплати праці	1630	252	55
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	3 048	1 265
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	0	-
Доходи майбутніх періодів	1665	8 474	8 924
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	223	95
Усього за розділом III «Поточні зобов'язання і забезпечення»	1695	12 288	10 953

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	179 808	176 489

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2022 рік

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Фінансові результати			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	17 268	25 734
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестрахування	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	153 168	163 400
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
Прибуток	2090	-	-
Збиток	2095	135 900	137 666
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	169 371	172 197
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	30 096	33 425
Витрати на збут	2150	2 351	2 442
Інші операційні витрати	2180	6 397	4 277
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	-	-
Збиток	2195	5 373	5 613
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	-	0
Інші доходи	2240	6 177	6 498
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	804	885
Збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-804	-885
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	0	0
Збиток	2355	0	0

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Елементи операційних витрат			
Матеріальні затрати	2500	2 709	3 014
Витрати на оплату праці	2505	142 030	149 527
Відрахування на соціальні заходи	2510	30 527	31 519
Амортизація	2515	7 694	9 152
Інші операційні витрати	2520	9 052	10 332
Разом	2550	192 012	203 544

Додаток Б

Фінансова звітність за 2023 рік	
Дата та час подачі звіту	06.02.2024 15:04
Керівник	Захаревич Михайло Васильович
Головний бухгалтер	Ларіна Валентина Іванівна
Вид економічної діяльності	90.01 Театральна та концертна діяльність
Телефон	2795941
КАТОТГГ	UA80000000000624772
Середня кількість працівників	467

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2023 року *

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
Актив			
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 575	1 575
Первісна вартість	1001	2 005	2 005
Накопичена амортизація	1002	430	430
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 774	4 386
Основні засоби	1010	155 546	150 025
Первісна вартість	1011	240 903	242 974
Знос	1012	85 357	92 949
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
Інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I «Необоротні активи»	1095	159 895	155 986
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 731	2 724
виробничі запаси	1101	964	1 982
незавершене виробництво	1102	0	-
готова продукція	1103	0	-
товари	1104	767	742
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	28	-
З бюджетом	1135	185	-
У тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	65	87
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	13 747	14 651
готівка	1166	0	-
рахунки в банках	1167	13 747	14 651
Витрати майбутніх періодів	1170	61	20
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	777	1 038
Усього за розділом II «Оборотні активи»	1195	16 594	18 520
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
	1200	0	-
Баланс (Усього активів)	1300	176 489	174 506
Пасив			
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 739	4 739
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	110 955	107 966
Додатковий капітал	1410	40 473	39 442
емісійний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	359	356
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I «Власний капітал»	1495	156 526	152 503
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Довгострокові забезпечення	1520	9 010	7 352
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	9 010	7 352
Усього за розділом II «Довгострокові зобов'язання і забезпечення»	1595	9 010	7 352
	Код	На початок року,	На кінець року,

		тис.грн	тис.грн
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
Товари, роботи, послуги	1615	4	-
Розрахунками з бюджетом	1620	610	551
У тому числі з податку на прибуток	1621	610	551
Розрахунками зі страхування	1625	0	5
Розрахунками з оплати праці	1630	55	8
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1 265	8 148
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	0	-
Доходи майбутніх періодів	1665	8 924	5 759
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	95	180
Усього за розділом III «Поточні зобов'язання і забезпечення»	1695	10 953	14 651

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	176 489	174 506

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2023 рік			
	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Фінансові результати			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	45 775	17 268
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестраховування	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	163 062	153 168
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
Прибуток	2090	-	-
Збиток	2095	117 287	135 900
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	154 811	169 371
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	32 504	30 096
Витрати на збут	2150	2 790	2 351
Інші операційні витрати	2180	6 186	6 397
у тому числі:			
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	-	-
Збиток	2195	3 956	5 373
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	-	0
Інші доходи	2240	6 972	6 177
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	-	0
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	1 892	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	1 124	804
Збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 124	-804
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	0	0
Збиток	2355	0	0

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Елементи операційних витрат			
Матеріальні затрати	2500	3 617	2 709
Витрати на оплату праці	2505	144 670	142 030
Відрахування на соціальні заходи	2510	30 860	30 527
Амортизація	2515	8 431	7 694
Інші операційні витрати	2520	16 964	9 052
Разом	2550	204 542	192 012

Додаток В

Фінансова звітність за 2024 рік			
Дата та час подачі звіту	28.02.2025 14:05		
Керівник	Нищук Євген Миколайович		
Головний бухгалтер	Мельник Ірина Анатоліївна		
Вид економічної діяльності	90.01 Театральна та концертна діяльність		
Телефон	2795941		
КАТОТГГ	UA800000000000624772		
Середня кількість працівників	468		
Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2024 року			
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
Актив			
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 575	1 612
Первісна вартість	1001	2 005	2 044
Накопичена амортизація	1002	430	432
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4 386	5 362
Основні засоби	1010	150 025	143 930
Первісна вартість	1011	242 974	251 416
Знос	1012	92 949	107 486
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
Інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I «Необоротні активи»	1095	155 986	150 904
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	2 724	2 766
виробничі запаси	1101	1 982	2 061
незавершене виробництво	1102	0	-
готова продукція	1103	0	-
товари	1104	742	705
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	0	81
З бюджетом	1135	0	6
У тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	87	109
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	14 651	25 373
готівка	1166	0	-
рахунки в банках	1167	14 651	25 373
Витрати майбутніх періодів	1170	20	26
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	1 038	1 298
Усього за розділом II «Оборотні активи»	1195	18 520	29 659
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
	1200	0	-
Баланс (Усього активів)	1300	174 506	180 563
Пасив			
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 739	4 739
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	107 966	105 498
Додатковий капітал	1410	39 442	39 419
емісійний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	356	356
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I «Власний капітал»	1495	152 503	150 012
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Довгострокові забезпечення	1520	7 352	9 480
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	7 352	9 480
Усього за розділом II «Довгострокові зобов'язання і забезпечення»	1595	7 352	9 480
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн

III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
Товари, роботи, послуги	1615	0	-
Розрахунками з бюджетом	1620	551	368
У тому числі з податку на прибуток	1621	551	365
Розрахунками зі страхування	1625	5	-
Розрахунками з оплати праці	1630	8	27
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	8 148	14 774
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	0	4 477
Доходи майбутніх періодів	1665	5 759	1 022
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	180	403
Усього за розділом III «Поточні зобов'язання і забезпечення»	1695	14 651	21 071

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	174 506	180 563

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2024 рік

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Фінансові результати			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	94 322	45 775
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестрахування	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	203 151	163 062
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
Прибуток	2090	-	-
Збиток	2095	108 829	117 287
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	159 321	154 811
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	43 267	32 504
Витрати на збут	2150	3 428	2 790
Інші операційні витрати	2180	8 000	6 186
у тому числі:			
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	-	-
Збиток	2195	4 203	3 956
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	-	0
Інші доходи	2240	11 061	6 972
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	-	0
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	4 555	1 892
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	2 303	1 124
Збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 303	-1 124
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	0	0
Збиток	2355	0	0

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Елементи операційних витрат			
Матеріальні затрати	2500	4 797	3 617
Витрати на оплату праці	2505	175 884	144 670
Відрахування на соціальні заходи	2510	36 972	30 860
Амортизація	2515	15 135	8 431
Інші операційні витрати	2520	25 058	16 964
Разом	2550	257 846	204 542

Таблиця Д.1 – Основні організаційні характеристики Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка

Параметр	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	Державне підприємство «Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка»
Код ЄДРПОУ	02224560
Дата реєстрації	31.03.1993 р. (32 роки 6 місяців)
Генеральний директор-художній керівник	Євген Нищук (з 03.04.2024)
Головний бухгалтер	Ірина Мельник
Організаційно-правова форма	Державне підприємство
Основний вид діяльності (КВЕД)	90.01 – Театральна та концертна діяльність
Місцезнаходження	Україна, 01001, м. Київ, площа Івана Франка, буд. 3
Місткість	Основна сцена – 795 місць, камерна – 160 місць
Тип театру	Драматичний
Статус	Національний академічний
Статус спадщини	Пам'ятка архітектури
Дата відкриття	28 січня 1920
Репертуар	«Весілля Фігаро», «Наталка Полтавка», «Кайдашева сім'я», «Morituri te salutant», «Земля», «Війна», «Грек Зорба», «Незрівнянна», «Коріолан», «Пер Гюнт», «Співай, Лоло, співай», «Украдене щастя», «Кассандра», «Крум», «Калігула», «Авантюра Никодима Дизми», «Безталанна», «Кар'єра Артуро Уї» та ін.
Міжнародні фестивалі	Міжнародний театральний фестиваль жіночих монодрам «Марія» (з 2004 р.)

Джерело: розроблено автором на основі [23].

Таблиця Д.2 – Динаміка складових активів Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка за 2022-2024 рр. (тис. грн)

Показники	Роки			Відхилення 2024 до 2022	
	2022	2023	2024	тис. грн	%
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	1575	1575	1612	37	2,35
Первісна вартість	2005	2005	2044	39	1,95
Накопичена амортизація	430	430	432	2	0,47
Незавершені капітальні інвестиції	2774	4386	5362	2588	93,29
Основні засоби	155546	150025	143930	-11616	-7,47
Первісна вартість	240903	242974	251416	10513	4,36
Знос	85357	92949	107486	22129	25,93
Усього за розділом I «Необоротні активи»	159895	155986	150904	-8991	-5,62
II. Оборотні активи					
Запаси	1731	2724	2766	1035	59,79
Дебіторська заборгованість за розрахунками:					
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	28	0	81	53	189,29
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	185	0	6	-179	-96,76
Інша поточна дебіторська заборгованість	65	87	109	44	67,69
Гроші та їх еквіваленти	13747	14651	25373	11626	84,57
Витрати майбутніх періодів	61	20	26	-35	-57,38
Інші оборотні активи	777	1038	1298	521	67,05
Усього за розділом II «Оборотні активи»	16594	18520	29659	13065	78,73
Баланс (Усього активів)	176489	174506	180563	4074	2,31

Джерело: розроблено автором на основі [24]

Таблиця Д.3 – Динаміка складових пасивів Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка за 2022-2024 рр. (тис. грн)

Показники	Роки			Відхилення 2024 до 2022	
	2022	2023	2024	тис. грн	%
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	4739	4739	4739	0	0,00
Капітал у дооцінках	110955	107966	105498	-5457	-4,92
Додатковий капітал	40473	39442	39419	-1054	-2,60
Нерозподілений прибуток	359	356	356	-3	-0,84
Усього за розділом I «Власний капітал»	156526	152503	150012	-6514	-4,16
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Довгострокові забезпечення	9010	7352	9480	470	5,22
Усього за розділом II «Довгострокові зобов'язання і забезпечення»	9010	7352	9480	470	5,22
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Поточна кредиторська заборгованість за:					
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	4	0	0	-4	-100,00
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	610	551	368	-242	-39,67
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	0	5	0	0	X
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	55	8	27	-28	-50,91
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1265	8148	14774	13509	1067,91
Поточні забезпечення	0	0	4477	4477	X
Доходи майбутніх періодів	8924	5759	1022	-7902	-88,55
Інші поточні зобов'язання	95	180	403	308	324,21
Усього за розділом III «Поточні зобов'язання і забезпечення»	10953	14651	21071	10118	92,38
Баланс (Усього пасивів)	176489	174506	180563	4074	2,31

Джерело: розроблено автором на основі [24]

Таблиця Д.4 – Динаміка основних фінансових результатів діяльності Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка за 2022-2024 рр. (тис. грн)

Показники	Роки			Відхилення 2024 до 2022	
	2022	2023	2024	тис. грн	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	17268	45775	94322	77054	446,22
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	153168	163062	203151	49983	32,63
Валовий збиток	-135900	-117287	-108829	27071	-19,92
Інші операційні доходи	169371	154811	159321	-10050	-5,93
Адміністративні витрати	30096	32504	43267	13171	43,76
Витрати на збут	2351	2790	3428	1077	45,81
Інші операційні витрати	6397	6186	8000	1603	25,06
Фінансовий результат від операційної діяльності	-5373	-3956	-4203	1170	-21,78
Інші доходи	6177	6972	11061	4884	79,07
Інші витрати	0	1892	4555	4555	X
Фінансовий результат до оподаткування	804	1124	2303	1499	186,44
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-804	-1124	-2303	-1499	186,44
Чистий прибуток (збиток)	0	0	0	0	X
Елементи операційних витрат					
Матеріальні затрати	2709	3617	4797	2088	77,08
Витрати на оплату праці	142030	144670	175884	33854	23,84
Відрахування на соціальні заходи	30527	30860	36972	6445	21,11
Амортизація	7694	8431	15135	7441	96,71
Інші операційні витрати	9052	16964	25058	16006	176,82
Разом операційних витрат	192012	204542	257846	65834	34,29

Джерело: розроблено автором на основі [24]



Метадані

ДОКУМЕНТ

Заголовок

Менеджмент театральних закладів

Автор

Холоднова

Науковий керівник / Експерт

Маршакін

ІД документа

333947255

ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
KNEU

підрозділ

кафедра економіки та управління персоналом

ЗВІТ

Дата звіту

6/20/2028

Дата редагування

—

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності вказує, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

14582

Кількість слів



КЦ

121626

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОНІТИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати намісний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		0
Інтервали		0
Мікропробіли		0
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		6

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Колір тексту

#	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	https://itencare.com/edu/uk/ibidocuments/d2c47368a-41b1-42e1-9b89-080d120616c8/download	13 / 109 %1