

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнецова І. О.

(підпис)
“ ____ ” _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент

на тему:

«Управління розвитком підприємства в сфері театральної та концертної діяльності»

Виконавець:
студентка центру заочної
та вечірньої форми навчання
Імперецел Олена Станіславівна
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:
Ст. викладач
Зварич Любова Володимирівна
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Одеса 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Теоретичні засади управління розвитком підприємства в сучасних умовах	5
1.2. Інструменти і методи управлінської діагностики діяльності підприємства	18
1.3. Управління розвитком сучасного українського репертуарного театру	23
РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОДЕСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО АКАДЕМІЧНОГО ТЕАТРУ ОПЕРИ ТА БАЛЕТУ	31
2.1. Аналіз тенденцій розвитку театральної сфери в Україні	31
2.2. Загальна характеристика і аналіз фінансово-господарського стану Одеського національного академічного театру опери та балету	40
2.3. Вибір напрямку розвитку Одеського оперного театру	54
2.4. Розробка заходів з управління щодо розвитку Одеського оперного театру	64
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	77

ВСТУП

На етапі сучасних змін в усіх сферах життя людини, що відбуваються в усьому світі, їх модернізація і трансформація стають нагальними питаннями для вирішення викликів, які вимагає глобалізація суспільства. Після закінчення Другої світової війни багато розвинених країн усвідомили, що могутність і авторитет держави не обмежуються лише економічною та військовою силою. Значущість розвитку культурної сфери стала все більш важливою складовою міжнародного престижу держави та фактором її внутрішньої стабільності, а культурні процеси є необхідністю для гармонійного загальноцивілізаційного розвитку кожної країни. Україна, після російсько-української війни, не може бути винятком з цього правила. Тому, сьогодні, необхідно постійно вдосконалювати соціально-культурну сферу суспільства, до якої належить і діяльність театрів.

Отже, зростання глобалізації та зміни в суспільстві створюють унікальні виклики для управління розвитком підприємств у театральній сфері. Сучасна аудиторія вимагає не лише високоякісних вистав, а й нових форматів та способів взаємодії з театрами. Збільшення конкуренції як на місцевому, так і на міжнародному рівні, підвищення вимог до культурних заходів та модифікації у споживацьких звичках створюють необхідність для підприємств театральної сфери вдосконалювати свої стратегії управління, впроваджувати нові технології та моделі фінансування, а також залучати талановитих керівників та митців. Таким чином, тема управління розвитком підприємств театральної сфери є актуальною і вимагає постійного уваги та досліджень для забезпечення успішного функціонування цієї галузі.

Метою роботи є дослідити теоретичні основи управління розвитком підприємства та надати пропозиції щодо вибору напрямку розвитку Одеського національного академічного театру опери та балету.

Відповідно до мети в роботі поставлені та вирішені такі **завдання**:

1. Розглянути теоретичні основи управління розвитком підприємства.

2. Проаналізувати тенденції розвитку театральної сфери в Україні.
3. Розробити пропозиції з управління щодо розвитку Одеського оперного театру.

Об'єктом дослідження є Одеський національний академічний театр опери та балету.

Предметом дослідження є процес управління підприємством.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої в роботі мети були використані основні сучасні загальнонаукові та спеціальні методи: групування (для встановлення сутності поняття «розвиток підприємства; фінансового аналізу (для оцінки фінансового стану підприємства); статистичного аналізу (для дослідження тенденції розвитку театральної сфери); стратегічного аналізу (для визначення рівня потенціалу та з'ясування напрямків розвитку Одеського оперного театру).

Інформаційну базу дослідження склали наукові статті, монографії, матеріали періодичних та електронних публікацій, законодавчі та нормативні акти, періодична звітність органів державної влади, дані бухгалтерської звітності Одеського національного академічного театру опери та балету.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 85 сторінок. Основний зміст викладено на 76 сторінках. Робота містить 25 таблиць, 18 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичні засади управління розвитком підприємства в сучасних умовах

Сучасні умови економічного розвитку більшості країн визначаються глобалізацією та динамічністю зовнішнього середовища. Незважаючи на доступність великої кількості інформації, міжнародних комунікацій та активний розвиток інформаційних технологій, прогнозування майбутнього стану економічної системи стає складнішим через значну кількість факторів, які можуть впливати на її поведінку. Наприклад, постійно зростає вплив таких явищ, як фінансово-економічні кризи, що можуть призвести до банкрутства та погіршення глобальної соціально-економічної ситуації в цілому.

У зв'язку з цим кожне підприємство повинно адаптуватися до цих змін, удосконалюючи виробничі програми, логістичну інфраструктуру, комерційну та збутову політику, а також формуючи свої відповідні перспективні стратегії [7].

Важливим аспектом для підприємства є його розвиток, оскільки саме він є основною передумовою для виходу на нові ринки або утримання своїх позицій на вже існуючих.

У останні роки теоретичні та організаційні аспекти управління розвитком підприємства отримали широке визнання як вітчизняними, так і зарубіжними вченими. Дослідження в цій сфері зосереджуються на різноманітних аспектах, таких як зміст процесу управління, вивчення його ключових елементів та вибір оптимальних підходів та інструментів для найефективнішого управління розвитком підприємства. Вітчизняні науковці активно досліджують ці напрямки, серед яких варто зазначити Хвостіну І. М., Гаркушу О. Ю., Шульгіну Л. М., Юхименка В. В., Жилінську Л.О., Шандову Н. В., Квятковську Л. А., Пакуліна С. Л. та інших.

Навіть враховуючи очевидність сутності поняття економічного розвитку підприємства, у теорії та практиці менеджменту можна знайти різні погляди вчених на визначення цього терміну та характеристики його особливостей.

Доцільніше зобразити дослідження сутності терміну «розвиток підприємства» з позиції різних науковців у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до трактування поняття «розвиток підприємства»

№	Автор	Зміст поняття «розвиток підприємства»
1	Пушкар О. І.	Розвиток підприємства означає найбільш повне задоволення інтересів ключових суб'єктів, які мають інтерес у його діяльності, таких як власники, персонал та держава. Це виражається у вирішенні трьох суперечностей: між інтересами даних суб'єктів, між потребами фінансування розвитку підприємства та поточними потребами суб'єктів, між внутрішніми та зовнішніми чинниками
2	Жилінська Л.О.	Розвиток підприємства - це постійні та довготривалі зміни внутрішнього середовища підприємства з метою покращення, розширення його потенціалу та здатності витримувати негативні впливи зовнішнього середовища. Ці зміни можуть бути якісними (зміна якості процесів, продукції тощо), так і кількісними (збільшення обсягів виробництва, розширення асортименту тощо). Розвиток підприємства досягається через застосування механізмів адаптації до змін у середовищі, підвищення внутрішньої стійкості та життєздатності.
3	Янковець Т. М.	Розвиток підприємства - це процес структурних, якісних та кількісних змін, що відбуваються в ньому на довгостроковій основі під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів середовища. Ці зміни спрямовані на забезпечення життєздатності підприємства, розвиток його потенціалу та підвищення адаптивності та гнучкості до умов господарювання. Головною метою є досягнення та утримання конкурентних переваг на ринку.
4	Хміль Ф. І.	Довготермінова робота в організації щодо вдосконалення процесів вирішення проблем та оновлення, яка пов'язана з проведенням змін в організації.
5	Кривов'язюк І.	Розвиток підприємства - це процес переходу від одного стану до іншого, який відбувається через дотримання принципів та закономірностей розвитку. Цей процес включає в себе реалізацію діагностичних процедур та заходів, спрямованих на визначення поточного стану та можливостей підприємства для досягнення його якісного поліпшення.
6	Коротков Е. М.	Розвиток підприємства - це сукупність змін, які призводять до виникнення нової якості та підвищення життєздатності системи. Це також здатність підприємства чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища.
7	Гудзинський О.	Розвиток підприємства - це динамічна категорія, що включає різні аспекти поведінки та реакції підприємства.

Продовження табл.1.1

8	Дячков Д. В., Бондар Т. А., Дарнєв М. К.	Розвиток підприємства - це послідовна трансформація його сфери діяльності, що відбувається відповідно до впливу різних факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх, та викликана як реактивними, так і проактивними діями керівництва. Мета такого розвитку полягає в досягненні стабільності та ефективності всіх аспектів діяльності підприємства.
9	Погорєлов Ю.	Розвиток підприємства - це тривалий процес, який включає якісні та кількісні зміни в його діяльності, спрямований на поліпшення стану підприємства шляхом посилення його потенціалу для протидії негативним впливам зовнішнього середовища.
10	Лопушинська О. В.	Розвиток підприємства слід розглядати як процес кількісних, якісних і структурних змін, що призводять до переходу підприємства на новий рівень існування.

Джерело: складено автором за даними [10, с. 60; 13; 16, с.40; 22; 32, с. 173; 37; 63, с. 110]

Отже, розглянувши різні підходи до трактування категорії «розвиток підприємства», можна визначити спільні характеристики, які вони відзначають. Серед них виділяють наявність якісних та кількісних змін, які характеризують перехід підприємства з одного стану в інший. Також багато підходів враховують процес адаптації підприємств до впливу чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, а якісним результатом цієї адаптації є підвищення потенціалу підприємства.

Зазначимо, що поняття "розвиток" можна розуміти як процес позитивної еволюції або трансформації, що супроводжується позитивним змінами. Керування розвитком підприємства є необхідним як у періоди стабільності та економічного зростання, так і в періоди економічного спаду, викликаного як об'єктивними, так і суб'єктивними причинами.

У ринкових умовах та в умовах конкуренції немає можливості довго задовольнятися досягнутими успіхами та "відпочивати на лаврах", оскільки існує реальна загроза того, що як тільки підприємство зупиниться та припинить розвиватися, конкурент швидко випередить його і перетворить у невдачу. Тому керівництво повинно постійно працювати над покращенням та інноваціями, навіть у періоди стабільності, щоб забезпечити конкурентоспроможність та довгостроковий успіх [31].

Для підприємства розвиватися - означає впроваджувати нові технології (виробничі, інформаційні, організаційно-управлінські, технології продажу та

мотивації персоналу), проникати на нові ринки чи сегменти ринку, розробляти нові чи удосконалювати наявні продукти тощо. Актуально цитувати Генрі Форда: "Купці гинуть разом із своєю справою через те, що вони залишаються вірними старим методам торгівлі і не можуть ризикувати інноваціями... Великі підприємства занепадають, стаючи тінню свого минулого, тільки тому що деякі люди вважають, що вони можуть продовжувати діяти так, як і раніше" [47].

Проте у сучасному світі, включаючи Україну, ідея "стабільної, міцної економіки" є ідеалом, який практично недосяжний. Таким чином, керування розвитком підприємства в умовах нестабільності, невизначеності та економічного спаду означає ведення його через трансформації для забезпечення гнучкості.

Далі розглянемо основні фактори виробництва, які визначають здатність підприємства до існування, взагалі, та до успішного гнучкого розвитку, зокрема:

1. Капітал - це фінансові ресурси, необхідні для запуску та розвитку підприємства. Капітал включає грошові кошти, обладнання, будівлі та інші матеріальні активи, а також інвестиції в розвиток бізнесу.

2. Земля - відіграє важливу роль у багатьох галузях, таких як сільське господарство, будівництво, транспорт та інші. Вона може бути використана для вирощування сільськогосподарських культур, будівництва фабрик або складів, а також для розвитку інфраструктури.

3. Праця - це людський капітал, який включає навички, знання та досвід працівників. Ефективне використання праці робітників і фахівців визначає успішність підприємства.

4. Підприємницька спроможність - це здатність управляти та вести бізнес. Підприємницька спроможність включає в себе здатність приймати стратегічні рішення, інноваційність, вміння пристосовуватися до змін на ринку та керувати ризиками.

Ці чотири основні фактори виробництва взаємодіють між собою та впливають на успіх підприємств різних сфер діяльності. Збалансоване використання цих ресурсів допомагає створити стійку основу для розвитку та конкурентоспроможності будь-якого підприємства.

Таким чином, ефективне управління діяльністю та розвитком підприємства полягає в раціональному, продуманому та узгодженому використанні цих факторів у реальному часі. Це означає, що підприємницька та менеджерська здатність управління проявляється у забезпеченні ефективного використання капіталу та людських ресурсів на підприємстві. Головною метою такого управління є постійне забезпечення максимально можливого економічного результату (прибутку) за рахунок задоволення потреб споживачів, підвищення якості життя співробітників, керівництва та інвесторів.

Отже, управління розвитком підприємства означає стратегічне керування взаємозв'язками з зовнішнім середовищем та забезпечення адекватної відповідності внутрішніх ресурсів та можливостей потребам та умовам зовнішнього оточення. Це включає в себе постійний пошук найкращих ресурсів, утримання кваліфікованого персоналу, використання передових технологій та знаходження оптимальних шляхів фінансування [10].

У світовій економіці (в умовах зростання) відомі економісти Макконелл К.Р., Брю С.Л. розглядають чинники сприяння розвитку підприємства (табл 1.2) [39].

Таблиця 1.2

Чинники сприяння розвитку підприємства згідно з Макконеллом К.Р., Брю С.Л.

№	Чинники	Характеристика
1	Відкритість та конкуренція на ринку	Наявність конкуренції спонукає підприємство до пошуку нових ідей та інновацій, щоб залишатися конкурентоспроможним
2	Наявність капіталу	Доступ до достатньої кількості капіталу дозволяє підприємствам здійснювати інвестиції в розвиток, дослідження та розробку нових продуктів і технологій
3	Ефективна система управління	Наявність ефективної системи управління дозволяє підприємствам оптимізувати свої операції та використовувати ресурси максимально ефективно

Продовження табл. 1.2

4	Інновації та технологічний прогрес	Активне впровадження новітніх технологій та інновацій дозволяє підприємствам випереджати конкурентів і забезпечувати стійкий розвиток
5	Гнучкість та адаптивність	Підприємства, які можуть швидко реагувати на зміни у ринкових умовах та адаптуватися до нових вимог, мають більше шансів на успіх
6	Підтримка держави	Наявність сприятливого законодавства, податкових стимулів та інших форм державної підтримки може значно полегшити розвиток підприємства

Так в умовах економічного спаду ті ж самі чинники можуть відображатися зі знаком «-», що стане перешкодою для розвитку підприємства. Проте завдання керівництва полягає в тому, щоб запобігти негативному впливу цих факторів, уникнути банкрутства підприємства та, по можливості, звести їх вплив на мінімум. Це може бути досягнуто шляхом ефективного управління витратами підприємства, оптимізації бізнес-процесів, зниження адміністративних витрат та штату працівників, керування дебіторською заборгованістю. Додатковими заходами можуть бути диверсифікація бізнесу, пошук нових ринків збуту, вивчення можливостей отримання податкових пільг та, за необхідності, вжиття інших антикризових заходів, таких як реструктуризація боргів та майна [31].

Узагальнюючи вищесказане, варто відзначити ключові аспекти ефективного управління розвитком підприємства (рис. 1.1) [15].

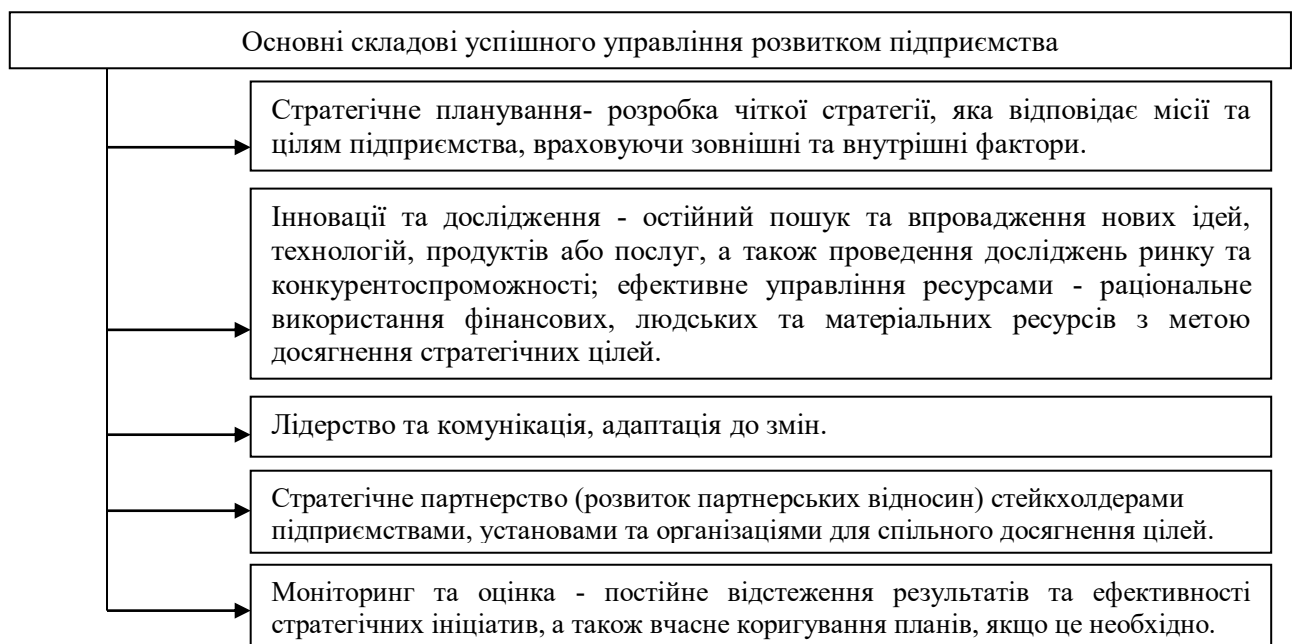


Рис. 1.1. Ключові аспекти ефективного управління розвитком підприємства

Слід зазначити, що система управління розвитком підприємства передбачає розподіл та забезпечення взаємодії управлінської діяльності відповідно до виконуваних функцій.

Управлінська функція відображає результат поділу та спеціалізації управлінської праці, що концентрується на конкретному напрямку діяльності і спрямована на забезпечення управлінського впливу. За ознакою інваріантності визначаються основні (ключові) функції, що розкривають суть управлінського процесу, та специфічні (конкретні) функції, які визначають конкретні напрямки управлінського впливу на різні види діяльності [14, с.123].

Організація - одна з найважливіших функцій менеджменту поряд з плануванням, мотивацією та контролем. До речі, всі інші перелічені нами функції в театрі присутні теж. Це і планування театральних вистав, спектаклів, і мотивація акторів і навіть мотивація глядачів; контроль виробництва театральних вистав – все це частини єдиного управлінського процесу у театрі, який називається театральний менеджмент. Тому організація театального справи є, по суті, менеджмент театру та економіка театру, які злиті воєдино [52].

Поняття «театральний менеджмент» слід визначити, як управління професійними та соціально-економічними процесами в театрі з метою одержання економічного ефекту від театальної діяльності в умовах ринкової економіки театральний менеджмент представляють у вигляді системи, яка складається із чотирьох основних механізмів (рис 1. 3) [52].

Таблиця 1.3

Визначення основних механізмів театального менеджменту

№	Механізми	Формулювання
1	Організаційно-адміністративний механізм	Він, як правило, опиняється на першому плані театального менеджменту, як система розподілу повноважень та функцій, що фіксуються в організаційних документах. Його можна розуміти як апарат управління театальною діяльністю. Він включає організаційні структури і штатний розклад театру, організаційні взаємодії та організаційну культуру. Головне в ньому - це обумовленість організаційно-професійних ієрархій стійкою орієнтацією на успішність у реалізації театального продукту.

Продовження табл. 1.3

2	Механізм роботи з персоналом	Це система підготовки, підбору та розстановки компетентних театральних фахівців, а також формування та розвиток у них мотивації до ініціативної, відповідальної та ефективної праці. Актуальними серед сучасних «персонал-орієнтованих технологій» виступають такі як створення команди однодумців, формування та розвиток мотивації до продуктивної творчої діяльності, орієнтація на успіх у досить мінливому, динамічному сучасному арт-ринку.
3	Економічний механізм	Це система ресурсного забезпечення, що включає фінансові та матеріально-технічні ресурси, господарську взаємодію, ресурсне забезпечення, механізми господарського розрахунку та економічного стимулювання. Очевидно, що зараз керувати театром без економічного механізму неможливо.
4	Інформаційний механізм	Це співвідношення та взаємозв'язок управлінських рішень, планування, обліку та контролю. Саме інформаційний механізм є виключно управлінським механізмом, оскільки з'єднує в управлінні театром попередні три механізми та приводить у дію сукупне театральне життя.

Так, розглядаючи театральний менеджмент як сукупність принципів, засобів та форм організації театральної діяльності, зазначимо, що сучасне сценічне мистецтво не зможе обійтися без реалізації організаційно – управлінських функцій, соціально-психологічних та економічних методів впливу на глядацьку аудиторію. Коли театральні зали заповнюються публікою, яка прийшла на виставу, мало хто замислюється над тим, що за цим стоїть не лише яскравий драматичний твір та режисерський задум, репетиційний процес та вирішення творчих завдань, а ще й організація вистави, технічна підготовка постановки та управління фінансовими потоками театральної установи [25].

Також у дослідженні [25] дано визначення поняттю «управління театальною діяльністю», а саме управління або менеджмент у театральній сфері передбачає систематичний вплив на колектив театру, координацію діяльності всіх учасників творчого процесу та спрямування їхніх спільних зусиль на досягнення поставленої мети. Можливо, дійсно, варто згодитися з поглядами цього автора, оскільки багато професійних режисерів підтримують ідею, що головною метою сучасного театального управління є ефективне та прибуткове функціонування театру, яке відображається в його видовищному характері.

Управління театральним господарством, в багатьох відношеннях, дійсно, відповідає закономірностям, які виникли в науці та практиці управління виробництвом. Однак театральному менеджменту притаманні особливості, які впливають зі специфіки театральної діяльності. Він, як система, складається з чотирьох взаємозалежних підсистем [54]:

- творчої;
- сприймаючої (глядацької);
- оцінюючої (критичної);
- управлінської.

Далі розглянемо кожен підсистему окремо:

1. Творча підсистема, яка відображає відносини між акторами, режисером, сценографом, менеджером і директором, дійсно вважається однією з найскладніших і найважливіших у театральній системі. Ця структура стикається з багатьма проблемами у взаємодії творчої та управлінської підсистем. Часті конфлікти, які виникають між цими двома підсистемами, викликають різні методи та стратегії фінансового забезпечення театального процесу. Ці методи можуть не завжди відповідати цінностям та інтересам творчого колективу, що часто призводить до напруги та непримиренних розбіжностей.

Розуміння та вирішення цих конфліктів вимагає вміння збалансувати потреби та цілі кожної з підсистем, а також здатності знаходити компромісні рішення, які задовольняють усіх учасників театального процесу. Тільки шляхом спільної роботи творчого та управлінського колективу можна забезпечити успішну та ефективну роботу театру.

2. Діяльність театального колективу спрямована на задоволення потреб публіки, що робить «сприймаючу» підсистему базовою та визначальною у функціонуванні та розвитку театру. Публіка театру характеризується своїми особливостями, пов'язаними з унікальним сприйняттям вистави, в процесі якого виникає театально-художня комунікативна взаємодія.

Реакція глядачів на виставу, їхні оплески та враження, безпосередньо впливають на успішну роботу театру в цілому. Глядачі своїми реакціями впливають на атмосферу театрального залу, а також на загальну оцінку вистави. Вони створюють атмосферу спільності та співпраці, що є важливим для формування позитивного враження від театрального виступу.

Таким чином глядачі є важливим елементом театральної аудиторії, а їхні реакції впливають не лише на окремі вистави, але й на ефективність роботи театру в цілому.

3. Театральна критика завжди мала значний вплив на успіх театрального мистецтва і, як очікується, і надалі буде відігравати важливу роль. Сучасна критика у межах ЗМІ виступає як соціально і естетично контролююча інстанція. Безгін І.Д. добре висловив цю думку, стверджуючи, що "критик виводить діалог сцени і зали, митця і суспільства із замкненого простору театральної зали в сферу суспільної свідомості" [3, с.320].

Критика допомагає розширити обговорення про театральні вистави, аналізуючи їхній художній вміст, естетичні якості, а також соціальний та культурний вплив. Вона сприяє взаєморозумінню між творцями та глядачами, допомагаючи розкрити значення й сутність театрального мистецтва у сучасному суспільстві, а також виступає як посередник між творцями та глядачами, допомагаючи розширити культурне сприйняття і поглибити розуміння театрального мистецтва.

4. Роль управлінської підсистеми в театрі має вирішальне значення у відпрацюванні та координації відносин між іншими підсистемами. Це ключовий елемент забезпечення зв'язку театру з владою, громадськістю та засобами масової інформації. Уміння керівника ефективно управляти театальною установою безпосередньо впливає на успіх «управлінської підсистеми».

Ця підсистема відповідає за розвиток стратегій співпраці з громадськістю, медіа та органами влади, а також за забезпечення взаєморозуміння між театром і суспільством. Крім того, вона координує роботу театру щодо підтримки та

просування його діяльності, забезпечуючи реалізацію місії та завдань театрального колективу. Так, управлінська підсистема виступає важливим ланком у забезпеченні успішного функціонування та розвитку театру.

Узагальнюючи вищезазначене, можна зробити висновок, що основними функціями управління будь-яким підприємством, в тому числі і театральної організацією, є: перспективне та поточне планування; організація та регулювання; мотивація та координування; контроль та облік. Таким чином, основа управлінської діяльності – це виконання чотирьох загальних функцій, що становлять так званий цикл менеджменту: планування, організація, мотивація, контроль [24].

Отже, планувальний процес – це дуже важлива функція управління діяльністю сучасних театрів. Так, як і в більшості організацій, театри встановлюють як стратегічні, так і операційні цілі для досягнення успіху та розвитку. У табл. 1.4 наведено деякі приклади розвитку театрів за стратегічними та операційними цілями.

Таблиця 1.4

Стратегічні та операційні цілі напрямів розвитку діяльності театральних організацій

Стратегічні цілі	Операційні цілі
Розвиток унікального художнього стилю або ідентичності театру.	Планування та виконання репертуару на сезон.
Залучення нової аудиторії та розширення глядацького базису.	Забезпечення високої якості вистав та інших подій.
Підвищення престижу та репутації театру в місцевій та світовій спільноті.	Ефективне управління фінансами та ресурсами для забезпечення стабільності фінансового стану театру.
Створення програм для розвитку та підтримки талановитих молодих артистів.	Організація маркетингових заходів та PR-кампаній для просування вистав, постановок та приваблення аудиторії.

Стратегічні та операційні цілі допомагають театральним організаціям визначити напрямки розвитку, планувати дії та визначити критерії успіху. Вони, в цілому, створюють каркас для стратегічного управління діяльністю театром. Репертуарна політика театру, тобто вибір між популярної комедією і класичною п'єсою, - це приклад стратегічної мети, в той час як взаємодія між

працівниками театру (акторами, режисерами, технічним складом) і керівництвом є тим, що ми називаємо досягненням операційних цілей [33].

Робота з організації театрального виробництва, будучи однією з функцій управління, пов'язана з вирішенням численних питань, наприклад, визначення номенклатури продукції, яка випускається театром; створення та суворе дотримання технології виробництва спектаклю та контроль над ним; організація транспортування матеріалів; догляд за обладнанням та його ремонт; аналіз витрат виробництва спектаклів та здійснення заходів щодо їх зниження; збирання інноваційних пропозицій.

Організація виробництва вистав у театрі вирішальною мірою визначається характером та рівнем його спеціалізації (музичний, драматичний, опери та балету, ляльковий театр тощо).

Також необхідно відмітити, що в театрі велике значення має і організаційна поведінка, яка є найсучаснішою частиною менеджменту. У театрі на сцені і в глядацькому залі відразу зустрічаються кілька поколінь. Тут можна побачити і літніх акторів, які вже відбулися, і молодих зовсім юних випускників театральних вузів. Є в театрі і зовсім зрілий акторський склад, на якому багато в чому будується робота театральних колективів у яких навчається театральна молодь. Особливості цих театральних поколінь надають свій вплив на організаційну поведінку акторського складу в театрі.

Мотивація теж грає ключову роль в управлінні театральною діяльністю. Мотивовані працівники становлять основу успіху для театру, тому менеджерам важливо вкладати час та зусилля в створення стимулів і навколишнього середовища (активізація працівників, моральне заохочення, матеріальні стимули, співпраця та комунікація тощо), яке сприяє мотивації [45].

Після того, як театральний колектив почав працювати над виставою, його необхідно контролювати. Контроль проєкту - це аналіз і корекція слабких місць та усвідомлення сильних. Контроль є важливою складовою управління театральним колективом під час роботи над виставою.

Варто визначити ключові аспекти контролю театрального проєкту (рис. 1.2) [24].

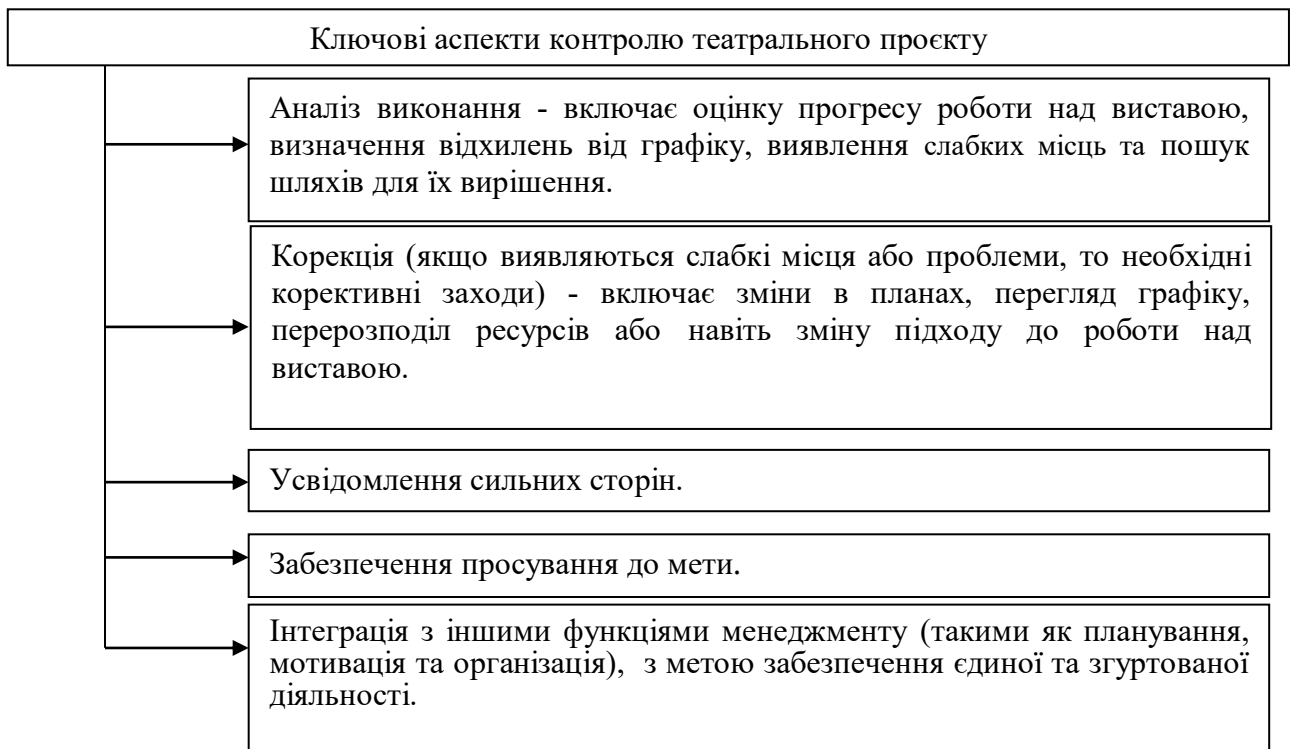


Рис. 1.2. Ключові аспекти контролю театрального проєкту

Отже, контроль проєкту в театральній сфері є невід'ємною частиною керівництва та допомагає йому забезпечити ефективне виконання завдань та досягнення цілей.

Узагальнюючи вищезазначене можна зробити висновок, що ефективна система управління театральним підприємством - це складна структура, яка забезпечує оптимальну організацію всіх аспектів діяльності театру. Ця система включає в себе ефективне планування, стратегічне управління, маркетингові стратегії, фінансовий контроль, кадрову політику та інші компоненти, спрямовані на досягнення поставлених цілей та забезпечення успішного функціонування, яке полягає у досягненні його стратегічних та оперативних цілей, забезпеченні високої якості та різноманітності творчого продукту, а також у максимальному задоволенні потреб аудиторії, а саме:

- привабливому та різноманітному репертуарі (наявність цікавого та різноманітного репертуару, який відповідає інтересам та потребам аудиторії, є

ключовим для успішного функціонування театру);

- професійному творчому колективі (наявність талановитих та кваліфікованих акторів, режисерів, сценографів та інших спеціалістів є важливим фактором успіху театрального виробництва);

- ефективному управлінні (наявність ефективної системи управління, яка включає в себе планування, координацію, контроль та аналіз діяльності театру, є необхідною для забезпечення його стабільності та розвитку);

- фінансової стійкості (забезпечення стабільного фінансового стану театрального підприємства, а також ефективне управління фінансовими ресурсами, дозволяє забезпечити його функціонування та розвиток в умовах конкуренції на ринку);

- взаємодії з аудиторією (важливим елементом успішного функціонування є взаємодія з аудиторією, зокрема, залучення нових глядачів, підтримка від вірних прихильників та реакція на їхні відгуки та потреби).

Успішне функціонування театрального підприємства полягає в гармонійній роботі всіх зазначених елементів, які спрямовані на досягнення високих художніх, культурних та комерційних результатів.

1.2. Інструменти і методи управлінської діагностики діяльності підприємства

Необхідність впровадження управлінської діагностики діяльності підприємства полягає у систематичному оцінюванні стану та ефективності управлінських процесів, виявленні проблемних аспектів та ризиків діяльності, а також забезпеченні підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Аналіз інформаційної бази дослідження стосовно теми управлінської діагностики діяльності підприємства підтверджує, що не всі аспекти категорій "діагностика діяльності (економічна діагностика) підприємства (установи, організації)" та "управлінська діагностика підприємства" були повністю

розглянуті. В той же час, існує актуальна необхідність у визначенні ключової ролі та місця управлінської діагностики у системі цілей діагностики діяльності підприємства [44].

Так, Лук'янова В. В. визначає діагностику як інструмент та метод вивчення всіх аспектів діяльності підприємства [38, с. 52]. Згідно з поглядом Литвина З. Б., діагностика означає комплексний аналіз поточного стану підприємства та його перспектив для розв'язання проблем і використання можливостей [36, с.154]. Гречан А.П. та Радіонова Н.Й. розглядають діагностику як процес постійного визначення позитивних і негативних тенденцій у роботі підприємства, враховуючи різні фактори та показники (бізнес-індикатори), що впливають на його ефективність [9].

Додатково, в науковій роботі Литвина З. Б. відзначено, що діагностика підприємства представляє собою спеціальний метод аналізу внутрішнього середовища підприємства. Цей метод передбачає ідентифікацію проблем та слабких місць, які спричиняють конкретні відхилення або деформації цього стану. Це робиться з огляду на забезпечення відповідності системи управління цілям та завданням підприємства, а також його конкурентної стратегії в контексті зовнішнього середовища [36, с. 154].

Крім того, у літературному джерелі [51] вказано, що економічна діагностика підприємства є системною діяльністю, спрямованою на два основних аспекти: 1) виявлення та усунення негативного впливу (дестимуляторів) на процеси функціонування підприємства; 2) визначення та формування напрямів подальшого розвитку суб'єкта господарювання [15, с. 458].

У свою чергу, Мельник О. Г. вказує, що діагностика діяльності підприємства — це систематичне оцінювання минулого, поточного та майбутнього стану його діяльності з метою визначення можливостей та загроз в його середовищі, а також розроблення конкретних заходів, які передбачають ухвалення відповідних управлінських рішень [40, с. 143].

У своїй роботі Довбня С. Б. висловлює думку, що управлінська

діагностика може бути описана як спрямована аналітична діяльність, що базується на слідуючих аспектах:

- оцінці виконання основних функцій менеджменту;
- ідентифікації ключових проблем, які можуть вплинути на ефективність функціонування та розвиток системи управління підприємством, та пошуку шляхів їх вирішення. З огляду на це, науковець відзначає, що управлінська діагностика включає в себе оцінку якості системи управління підприємством та її результатів, з фокусом на вдосконаленні цієї системи протягом визначеного періоду [12, с. 119].

Варто звернути увагу на наукову працю [51], де представлено алгоритм здійснення управлінської діагностики підприємства, який включає у собі послідовну реалізацію виконання визначених дій (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Алгоритм здійснення управлінської діагностики підприємства [51]

Отже, на основі зробленого аналізу наукових джерел можна зробити висновок, що управлінська діагностика підприємства, яка є частиною системи цілей економічної діагностики підприємства, - це процес комплексного аналізу внутрішніх факторів (технології та ресурси, структура та персонал), спрямований на оцінку їх відповідності цілям та завданням, а також оцінку поточного стану, ефективності тенденцій та перспектив розвитку підприємства. Залежно від діагностичних цілей управлінської діагностики визначений процес ґрунтується на постійному моніторингу та спрямований (за допомогою відповідних бізнес-індикаторів) на виявлення і усунення проблем системи менеджменту підприємства [44].

Далі у табл. 1.5 визначимо основні загальні методики управлінської діагностики підприємства [14, с. 127].

Таблиця 1.5

Основні методики управлінської діагностики підприємства

Діагностичні методики	Сутність та формулювання
Спостереження за роботою	Це методика, яка пов'язана з умінням систематично спостерігати за фактичним виконанням робіт і процесів, як відкрито, так і приховано, а також вести облік часу (хронометраж) і проводити інтерв'ю з працівниками безпосередньо на робочих місцях.
SWOT-аналіз та SoWhat-аналіз	Це методики аналізу організації, які допомагають виявити її сильні та слабкі сторони, а також нові можливості та можливі перешкоди на шляху до них. В основі цих методик лежить аналіз ризиків, а їх вивчення потребує вміння організувати колективну роботу самими працівниками аналізованої організації.
PEST-аналіз	Це методика аналізу зовнішнього середовища організації та тенденцій її розвитку. Для використання цієї методики необхідна така ж підготовка, як і для методики SWOT.
Аналоги і зразки («маяки» і «бенчмаркінг»)	Методологія порівняння з практично успішними зразками полягає у використанні аналогій. Із зростанням комерційних послуг у сфері інформації та рейтингу підприємств, цей підхід стає все більш продуктивним.
Матриці консультативної групи Бостона та фірми Дженерал Електрик	Це старовинні методики, які базуються на глибоких наукових дослідженнях, спеціально проведених для розробки методів аналізу ринкової позиції підприємства в цілому та його окремих центрів. Ці методики не лише виявляють ризики та проводять їх аналіз, але й інтегрують спектри ризиків організацій.

Продовження табл. 1.5

Цінності під ризиком (VAR, Value-at-risk)	Це метод оцінювання фінансового ризику, який був розроблений міжнародною групою експертів G-30. Він базується на визначенні ризику зменшення вартості портфеля шляхом використання єдиного числового показника. Цей метод може бути застосований для кількісної оцінки ризиків різних активів, таких як портфель цінних паперів або запас сировини.
Аналіз конкурентної позиції підприємства	Це набір методик, які були розроблені протягом століть. Кожна з цих методик порівнює ризикову позицію підприємства з ризиковою позицією його найближчих конкурентів за різними параметрами.
Стрес-тестування	Це процес моделювання ризикової поведінки організацій, який допомагає визначити ступінь стійкості організації в заданих умовах.
SWIFT (Structured What-If Technique)	Це метод структурованого аналізу сценаріїв за допомогою запитань "що, якщо". Це один з методів "мозкового штурму" сценаріїв, де одна група експертів ставить питання, а інша шукає відповіді.
FRR (Facility Risk Review)	Це процес огляду ризиків мереж та приміщень, під час якого експертна група переглядає всі приміщення підприємства і, використовуючи методи "мозкового штурму", виявляє потенційні ризики на місці.
HAZOP (Hazard and Operability Study)	Це методика для виявлення небезпек, які можуть загрожувати працездатності підприємства. Це метод поглибленого аналізу ризиків підприємства щодо їх фатальності або можливості призупинення бізнесу.
FTA (Fault Tree Analysis)	Це методика аналізу ризиків, яка використовує «дерево помилок» для виявлення взаємозв'язків між ними та можливості виникнення "ефекту доміно".
ETA (Event Tree Analysis)	Це методика аналізу можливих сценаріїв, які виникають при одних і тих самих обставинах, але керуються по-різному і мають різні наслідки. Цей аналіз використовує «дерево взаємопов'язаних подій» для візуалізації цих сценаріїв та їхніх наслідків.

Зазначимо, що керівник підприємства та ризик-менеджер повинні вміти ідентифікувати різноманітні ризики, проводити аналіз їх потенційної небезпеки на сьогоднішній день, передбачати їх можливий розвиток, а також класифікувати їх за різними критеріями, при цьому вміти дати рекомендації щодо захисту підприємства. Для вирішення таких завдань необхідно мати знання та вміння використовувати інструменти та методи управлінської діагностики.

Так, у науковій роботі Коваль І.М [24] зазначено, що реалізація сучасних функцій управління театральними організаціями, як суб'єктами господарювання, неможлива без освоєння ефективних методів управлінської діагностики, випробуваних вже у інших сферах бізнес-діяльності підприємств. До них слід віднести довгострокове планування діяльності, управління

проектами, управління за метою, маркетингові підходи до організації театральної діяльності. Застосування цих методів, вважає Коваль І.М., дозволить більш ефективно використовувати наявні у розпорядженні театральних організацій матеріальні та нематеріальні ресурси, виявити та розвинути елементи їх підприємницького потенціалу.

Використовуючи загальні методики управлінської діагностики підприємства, театральні організації, залежно від того, до якого типу вони належать (репертуарний театр, театральний фестиваль або незалежний театральний майданчик), розробляють власні алгоритми управління своєю діяльністю. На специфіку управлінської діяльності у різних типах театральних організацій впливають наступні фактори [25]:

- наявність базової матеріальної забезпеченості всіх творчих процесів;
- наявність у складі театральної організації професійних управлінців, здатних працювати з партнерами та постачальниками з метою ресурсного забезпечення конкретних проектів;
- попередня маркетингова робота з виявлення існуючих та формування перспективних потреб з метою ефективних продаж творчого продукту;
- можливість тиражування раніше реалізованих проектів (аспекти конкуренції).

Таким чином, ефективний розвиток сучасних театральних організацій неможливий без нарощування професійного управлінського потенціалу, завдяки якому можуть бути актуалізовані загальні інструменти і методи управлінської діагностики будь-яких підприємств стосовно специфіки організації театральної діяльності. Саме за допомогою сучасних управлінських підходів можливо відносно безболісно зберегти творчий потенціал українського театру.

1.3. Управління розвитком сучасного українського репертуарного театру

В Україні наразі приділяється досить мало уваги сфері культури, яка,

крім того, що перенасичена застарілою інфраструктурою, також і має недостатнє фінансування, що ускладнює надання якісних послуг. Механізми залучення приватних інвестицій, які вкрай необхідні, теж залишаються недорозробленими. Поступовий занепад та недостатня увага до об'єктів культурної спадщини продовжують негативно впливати на здатність суспільства зберігати та передавати традиції.

Реформи в Україні ставлять за мету розуміння культурної сфери як важливої складової життя, яка є основою для якісних змін в економічному, політичному та інформаційному просторі країни. Культура формує імідж країни на міжнародній арені, є інструментом просування зовнішньополітичних інтересів та одночасно важливим фактором національної консолідації. В іншому випадку країна не зможе отримати репутацію цивілізованої [34].

Пандемія, а тепер і війна, лише підкреслили існуючі проблеми. Зменшення фінансування від держави, роз'єднаність культурної спільноти – все це, однак, супроводжується збільшеною увагою до сучасної української культури за кордоном, створюючи нові можливості для її розвитку [33, с 43].

Життєдіяльність, стійкість та виживання театру не відбуваються самі по собі. Це потребує спільних зусиль певної кількості людей, які об'єднуються навколо загально визнаної мети та ефективно розподіляють свої зусилля. Такі дії можуть відбуватися тільки в тому випадку, якщо керівник бере на себе відповідальність та координує зусилля всіх учасників театрального процесу. Метою зазначеної управлінської дії є забезпечення життєдіяльності та тривалого існування театру. Отже, управління є необхідною умовою для існування театру.

Керівництво театром здійснює властиві цій сфері функції, такі як планування, організація, мотивація, контроль і регулювання, використовуючи перевірені методи впливу на людину, такі як економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні. Проте, як вважають Серіков А.В. та Коваль І.М., загальноприйняті уявлення про управління сучасним українським репертуарним театром потребують певного коригування [52].

Аналіз інституційних умов функціонування сучасного репертуарного театру підкреслює певну невідповідність в їхньому структурному оформленні. З одного боку, театр розглядається як неприбуткова установа, а з іншого, йому дозволяється займатися комерційною діяльністю, зокрема, продюсерською. При таких умовах керування театром вимагає наявності різноманітних стратегій управління, які враховують визначені різні підходи.

Так, з огляду на зазначене науковці Серіков А.В. та Коваль І.М., запропонували наступні напрямки для дослідження системи управління сучасним репертуарним театром:

1. Необхідно включити до завдань досліджень аналіз проблем теорії та практики сучасного менеджменту й адміністрування, а також розглянути їх творче поєднання на різних етапах функціонування сучасного репертуарного театру.

2. В рамках даного дослідження доцільно врахувати найсучасніші теоретичні та практичні досягнення виявлення природи та управління процесами організаційних змін, спрямованих на забезпечення довгострокової та ефективної діяльності репертуарного театру.

3. Для організації та практичної реалізації багатьох організаційних змін може бути використана платформа проектного управління. Цей підхід вимагає використання як технологій адміністрування (регламентації), так і технологій менеджменту (креативу).

4. Для забезпечення певних стандартів у регламентних процедурах, які є гарантом надійного та ефективного управління театром, керівникам варто розвивати компетенції в сфері якості управління.

У дослідженні [52, с. 49] наводиться модель системи управління театром, яка має 4 підсистеми: цільову, функціональну, забезпечуючу та управлінську. (рис 1. 4).

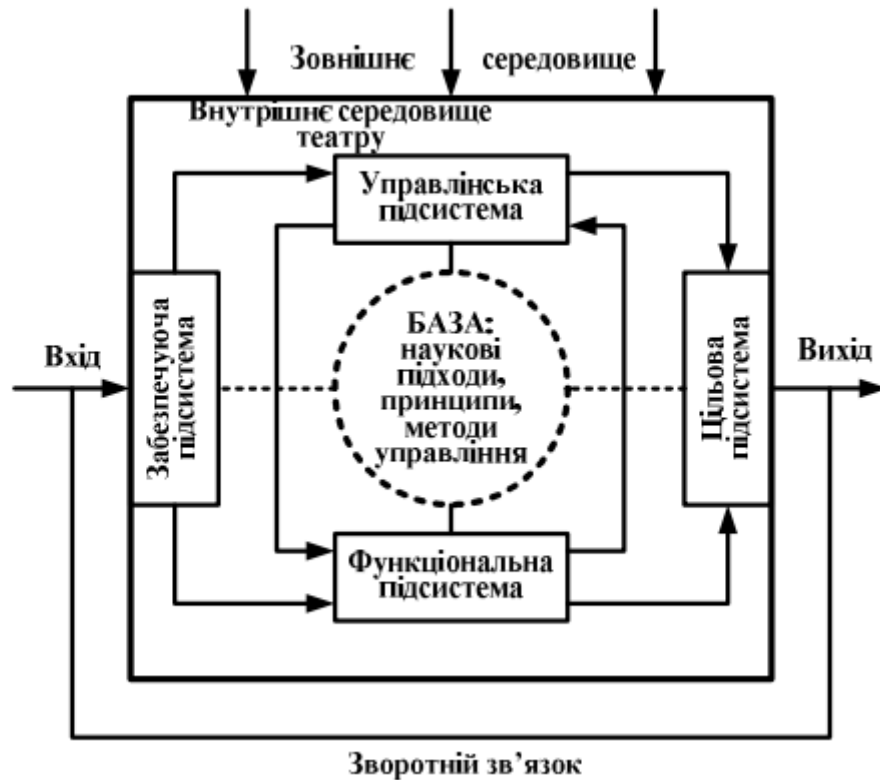


Рис. 1. 4. Модель системи управління театром

Розглянемо більш детально сутність кожної підсистеми. Функціональна підсистема системи управління театром має наступні завдання:

1. Планування діяльності театру на будь-який проміжок часу.
2. Організація творчо-виробничих та інших процесів у театрі.
3. Облік та контроль результатів життєдіяльності театру.
4. Мотивація всіх учасників театру для досягнення спільних та особистих цілей.
5. Регулювання власної діяльності з метою покращення життєдіяльності театру в цілому.

Забезпечуюча підсистема має такі завдання:

1. Нормативно-методичне забезпечення театру з усіх питань його життєдіяльності.
2. Своєчасне забезпечення театру всіма необхідними для його функціонування якісними ресурсами (працівниками, матеріалами, енергією, основними засобами виробництва, фінансами тощо).

3. Інформаційне забезпечення всіх підсистем театру.
4. Правове забезпечення усіх служб та підрозділів театру.
5. Організаційно-технічне забезпечення всіх процесів в театрі.

Цільова підсистема системи управління театром має наступні завдання:

1. Забезпечення конкурентоспроможності театру на ринках театральних продуктів, таких як вистави, концерти та інше.
2. Використання повного спектру маркетингових інструментів для задоволення потреб глядацької аудиторії та всіх інших зацікавлених сторін слід розглядати як стратегічну концепцію, спрямовану на задоволення потреб цільового споживача.
3. Формування ринкової стратегії театру во всіх аспектах його функціонування.
4. Гарантування високої якості театральних вистав.
5. Забезпечення оптимальної ефективності творчих і виробничих процесів у театрі.
6. Організаційно-технічний розвиток творчо-виробничого процесу в театрі.
7. Забезпечення соціального розвитку колективу театру та забезпечення безпеки його праці.

Управлінська підсистема системи управління театром повинна вирішувати такі його питання (проблеми) як:

1. Управління персоналом, яке охоплює наукові принципи управління, встановлення регламентів роботи для керівників, оцінку професійних якостей управлінців та впровадження наукових методів організації праці.
2. Соціологічні та психологічні аспекти управління включають аналіз взаємодії між особистістю та колективом, оцінку соціального та психологічного клімату, вивчення різних стилів керівництва, методів вирішення конфліктів і стресу.
3. Процеси ухвалення та втілення управлінських рішень, що включають в себе класифікацію рішень, вимоги до їх якості, оптимізацію та методики

прийняття та впровадження.

4. Методичні підходи до аналізу управлінських рішень такі як факторний та функціонально-вартісний аналіз.

5. Методичні підходи до прогнозування управлінських рішень, включаючи екстраполяцію, експертизу та інші методи.

Далі визначимо, що організаційні зміни в театрі можуть відбуватися шляхом реалізації відповідного проекту. Керування такими проектами має особливу специфіку, оскільки вони зазвичай мають унікальний характер і вимагають врахування особливостей театрального середовища. Це може включати управління творчим процесом, взаємодію з акторами та іншим персоналом, організацію репетицій, керування бюджетом та ресурсами, а також забезпечення комунікації зі зацікавленими сторонами, такими як глядачі, спонсори та громадські організації [53].

Так, для успішної реалізації організаційних змін керівництву театру важливо володіти універсальними знаннями та методами управління проектами [42, с. 205], а саме необхідно вміти вирішувати наступні завдання, які включають:

- формулювання цілей та мети діяльності театру;
- обґрунтування цілей та мети;
- структурування процесів, включаючи визначення підцілей, підпроцесів, етапів тощо;
- визначення фінансових потреб та джерел фінансування;
- пошук та вибір підрядників та інших виконавців;
- підготовку та укладення контрактів;
- розробку бюджету проекту;
- визначення термінів виконання та розробку графіків реалізації;
- контроль процесу виконання та відстеження плану його виконання;
- управління ризиками проектної діяльності [11].

Показниками результату діяльності театру традиційно є (рис. 1.4):

1. Кількість обслужених глядачів - відображає рівень зацікавленості

аудиторії театру та його популярність серед глядачів.

2. Кількість показаних вистав - вказує на активність театру та розмаїття його програми.

3. Кількість нових постановок - відображає творчий потенціал театру та його здатність до інновацій.

4. Сума зборів від продажу квитків - визначає фінансовий стан театру та його ефективність у привертанні аудиторії [27].

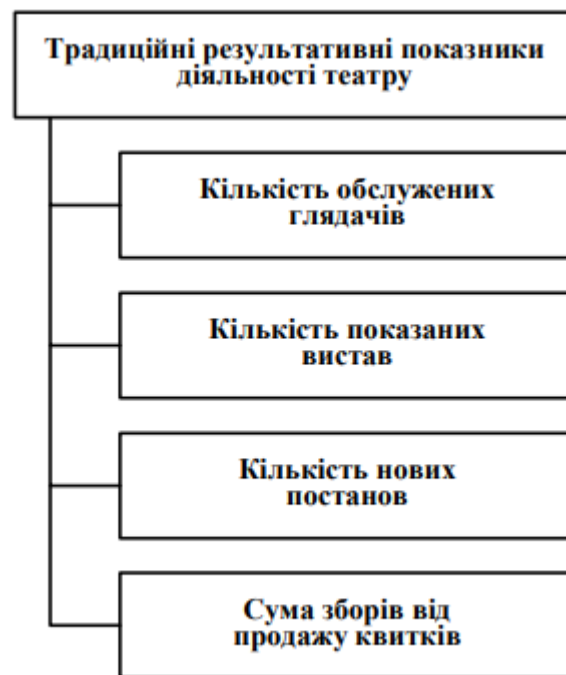


Рис 1.5. Показники діяльності театру

Так, результати діяльності театру можуть бути визначені як в натуральних, так і в грошових одиницях. Серед натуральних показників можна відзначити показники обсягу продукції, а саме - кількість глядачів, кількість показаних вистав та нових постановок. Загальна сума доходів є узагальнюючим вартісним показником результатів діяльності театру і може включати різноманітні складові, такі як неподаткові доходи (від користування майном, що перебуває у державній або муніципальній власності), безоплатні надходження (цільові внески на програми та спонсорські внески) та доходи від комерційної діяльності (платні послуги, штрафи та компенсації).

Представлені показники дозволяють точніше зрозуміти фінансове становище театру та його ефективність у залученні доходів.

Отже, сьогодні перед театром стоїть низка важливих завдань [62], серед яких: оцінка своїх можливостей (аналіз внутрішніх ресурсів, кадровий потенціал, фінансові можливості та інфраструктура театру), вибір напрямку розвитку та розробка стратегії (визначення місії, цілей та завдань театру, розробка стратегії розвитку на основі SWOT-аналізу та ринкових досліджень), дослідження глядацьких смаків (аналіз попиту на театральні вистави, вивчення уподобань та потреб аудиторії), пошук фінансових інвесторів (привертання інвестицій для реалізації проектів та забезпечення фінансової стабільності), розвиток продюсування та брендінгу (створення власних театральних продукцій, підвищення їхньої привабливості та впровадження стратегій брендування для підвищення впізнаваності та привертання аудиторії) [23], створення конкурентних переваг (розробка унікальних програм, інноваційних підходів до вистав та подій, покращення якості послуг та залучення талановитих артистів та персоналу).

РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОДЕСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО АКАДЕМІЧНОГО ТЕАТРУ ОПЕРИ ТА БАЛЕТУ

2.1. Аналіз тенденцій розвитку театральної сфери в Україні.

Театри відіграють значну роль у розвитку суспільства. Вони сприяють розвитку театрального мистецтва і театральної справи, формуванню та задоволенню потреб населення в театральному мистецтві [49].

В Україні здійснюють діяльність театри, які відрізняються за видами театрального мистецтва, формою власності, спрямованістю на різні верстви населення та іншими ознаками.

Так в Україні до повномасштабного вторгнення росії на Україну кількість театрів зменшилась з 128 до 113. Серед них є театри різного жанру: опери та балету, драматичні, музично-драматичні, музичної комедії та мініатюр, дитячі та лялькові (табл. 2.1.):

Таблиця 2.1

Кількість театрів в Україні за жанрами

Кількість театрів	Опери та балету	Драматичний	Музично-драматичний	Музичної комедії та мініатюр	Дитячий (крім лялькового)	Ляльковий (театр тіней)
113	6	41	29	5	7	25

Середня кількість відвідувачів на 100 осіб населення складала від 13 до 15 [59].

В табл. 2.2 представлено розподіл театрів в Україні за статусом та типами. За статусом вони поділяються на національні, державні, обласні, районні театри. В Україні існують 8 національних театрів, в т.ч. Одеський національний академічний театр опери та балет, 61 – обласний, 35 – районних, 9 – інших. За типами театри можна поділити на пересувні та стаціонарні: стаціонарних театрів в Україні – 111, пересувних – 2.

Таблиця 2.2

Розподіл театрів в Україні за статусом та типами

Кількість Театрів, усього	Із них за статусом					Із них за типами	
	Національні	Державні	Обласні	Районні	Інші	Пересувні	Стаціонарні
113	8	-	61	35	9	2	111

Сучасний театр самостійно організовує свою як творчу так і господарську діяльність: має свободу у виборі та розкритті драматургії, плануванні, та прокаті репертуару, відборі мистецьких засобів для створення театральної постановки, самостійно встановлює ціни на квитки, а також визначає перспективи розвитку театру [49].

У державних та комунальних театрах фінансування діяльності відбувається за рахунок бюджетних коштів. Також до джерел фінансування відносяться власні кошти підприємств, кошти інших установ і організацій, громадян та їх об'єднань, Існують і додаткові джерела фінансування театрів.

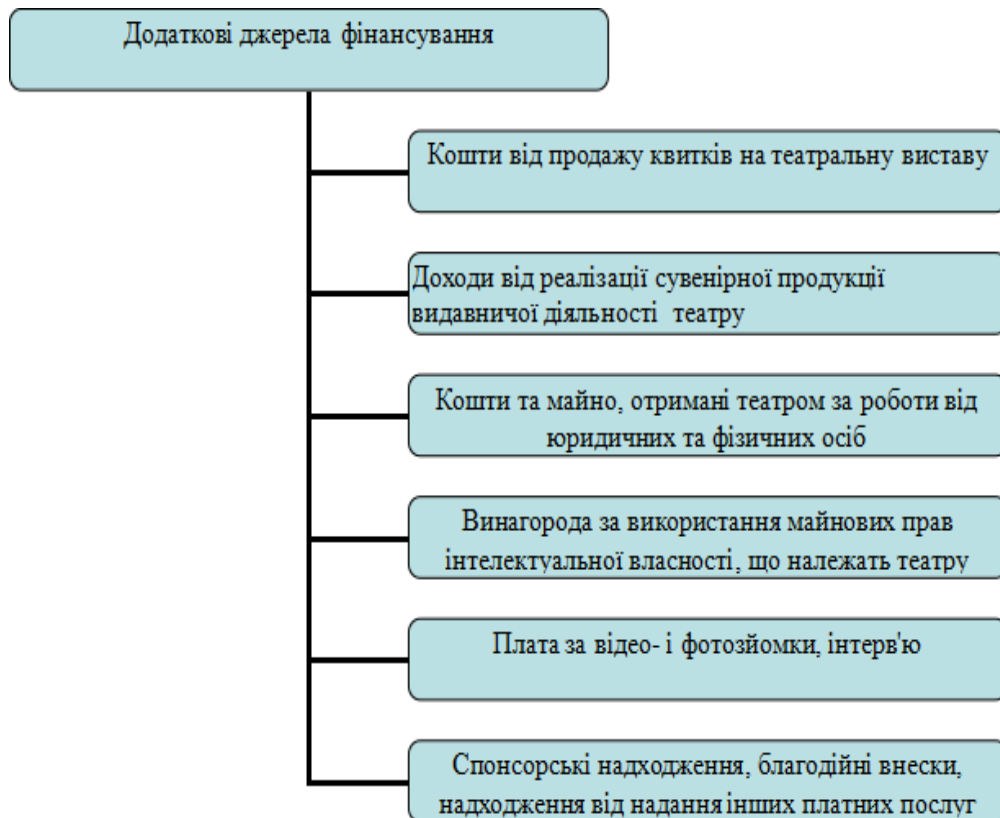


Рис. 2.1. Додаткові джерела фінансування театрів.

Слід зазначити, що за даними статистичної державної служби України на фінансування культури і мистецтва раніше виділялось не більше 1,5% видатків зведеного бюджету та 0,5% до ВВП [59]. Бюджетні кошти витрачаються на сплату комунальних витрат та заробітну плату персоналу.

Таким чином, театри здійснюють як комерційну так і некомерційну (основну) діяльність (рис. 2.1). Здійснюючи основну діяльність, театр не ставить перед собою мету отримання прибутку [49].



Рис. 2.2. Види діяльності українських театрів

Тому театри мають право на отримання статусу неприбуткової організації.

Аналіз діяльності театрів в 2023 році показав, що в 2023 році більше всього доходів серед національних театрів отримав Національний академічний театр опери та балету імені Т. Шевченка – його чистий дохід складає понад 53 млн грн. Друге місце за рівнем чистого доходу отримав Національний академічний драматичний театр імені І. Франка – його чистий дохід склав

майже 46 млн грн, а третє посідає Львівський національний академічний театр опери та балету ім. С. Крушельницької – його чистий дохід дорівнює 31,5 млн грн. [2].

За даними YouControlMarket, чистий дохід київського театру Франка у порівнянні з 2021 роком зріс на 20 млн грн, а показник відносного приросту становить 165% у порівнянні з 2022 роком (рис. 2.2.). [2].



Рис. 2.3. Ренкінг національних театрів за рівнем чистого доходу в 2023 році

На рис. 2.3. представлені театри, які отримали найбільші суми чистого доходу в 2023 році, а також показано відносний приріст їх виручки в порівнянні з 2022 роком [2]. Слід зазначити, що в 2023 році усі національні театри отримали доходів більше, ніж у 2021 році. Однак Одеський національний академічний театр опери та балету у минулому році не перевищив рівень чистого доходу, який мав 2021 року.

Київська опера у 2023 році крім доходу у розмірі 53 млн. грн. отримала найбільше фінансування з державного бюджету, воно склало 322,4 млн грн. Одеський національний академічний оперний театр в 2023 році отримав суму з державного бюджету у розмірі 203,4 млн грн. Харківський національний академічний театр опери та балету отримав 193,3 млн грн., Львівський національний академічний театр опери та балету ім. С. Крушельницької – 169,1 млн грн, Національний академічний драматичний театр ім. І. Франка отримав суму 151,4 млн грн, Національний академічний драматичний театр ім. Лесі Українки в свою чергу отримав 141,6 млн грн. бюджетних коштів, Національний академічний український драматичний театр ім. М. Заньковецької – 83,1 млн грн. Менше всього бюджетних коштів отримав Івано-Франківський національний академічний драматичний театр ім. І. Франка, ця сума складала 44,7 млн грн. (рис. 2.4) [2].



Рис. 2.4. Фінансування національних театрів з державного бюджету в 2023 році.

Якщо розглядати театри комунальної власності, то найбільший чистий дохід отримав Київський театр оперети, ця сума складає майже 157 млн грн. Друге місце займає Київський театр опери та балету для дітей і юнацтва – його чистий дохід складає понад 70 млн грн., третє – Молодий театр із понад 67 млн грн. чистого доходу (рис. 2.5) [2].



Рис. 2.5. Ренкінг українських комунальних театрів за рівнем чистого доходу в 2023 р.

Слід зазначити, що аналітики YouControl звертають увагу, що комунальні театри включають у чистий дохід також і кошти, отримані з місцевих бюджетів, які потім використовують для ведення своєї основної операційної діяльності.

Дослідження фонду оплати праці в сфері культури, показало, що фонд оплати праці штатних та позаштатних працівників в сфері мистецтва в січні

2022 р. складав всього 1,4 % від фонду оплати праці в цілому по Україні, причому мав тенденцію до зниження. [61]

Таблиця 2.3.

Фонд оплати праці штатних та позаштатних працівників в Україні

Показник	Січень 2020		Січень, 2021		Січень, 2022	
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%
Фонд оплати праці, всього	82262,8	100	89487,7	100	106728	100
Фонд оплати праці, в мистецтві	1207,2	1,5	1255,4	1,4	1505,8	1,4

До закладів культури відносяться багато різних підприємств соціокультурної сфери. Найменші зарплати все ж таки отримують працівники бібліотек, архівів, музеїв та інших закладів культури. Якщо середня зарплата в Україні у 3 кварталі 2023 року становила 17,9 тис. грн., яка зросла на 22,7% в порівнянні з таким же періодом в 2022 р., а найвищі зафіксовано у сфері інформації та телекомунікацій – 37542 грн, в фінансовій і страховій діяльності – 34189 грн, в авіаційному транспорті – 33205 грн, то найменші зарплати зафіксовано у бібліотеках, архівах, музеях та інших закладах культури – 11373 грн, творчості. Мистецтві та розвагах – 11503 грн., освіті -12180 грн. При чому зростання зарплати є лише номінальним. Реально середня зарплата за 9 місяців 2023 р. була на 9,3% меншою, ніж за такий же період «довоєнного» 2021 р. [8].

Стосовно заробітної плати в театрі слід зазначити, що нарахування заробітної плати відбувається за єдиною тарифною сіткою. Яка не передбачає високі зарплати в театрі. Можливість отримати вищу зарплату мають національні та академічні театри, в яких використовуються додаткові коефіцієнти при нарахуванні заробітної плати [49].

Ступінь зносу матеріальних активів в сфері мистецтва, спорту, розваг та відпочинку складав в 2021 р. 5,1%, в той самий час в цілому по Україні цей показник складав 57,6%, що свідчить про оновлення та реконструкцію основних засобів в сфері мистецтва, однак слід враховувати, що в цю групу

включені заклади сфери відпочинку та розваг, в якій функціонують дуже багато приватних підприємств [60].

Капітальних інвестицій в сферу мистецтва, спорту та розваг в 2022 р. було здійснено 2152565 тис. грн., а саме на придбання, поліпшення та капітальний ремонт матеріальних активів, що складає всього 0,5% від капітальних інвестицій в цілому по Україні, які сумарно становлять 409659973 тис. грн. [20].

Досліджуючи проблеми сучасного державного театру в Україні, які впливають на його функціонування та розвиток, в економічній літературі представлено найбільш поширені проблеми, які включають [30] :

- фінансування (недостатнє державне фінансування може призвести до обмеження засобів для проведення вистав, оплати персоналу, реклами та інших важливих аспектів роботи театру. Це може призвести до обмеження якості вистав та зниження інтересу глядачів);

- кадрові проблеми (недостатність кваліфікованих акторів, режисерів та іншого персоналу може стати проблемою для державних театрів. Крім того, може бути складно залучити талановитих молодих артистів через недостатність стабільних умов праці та низьку оплату);

- застаріла інфраструктура (багато державних театрів можуть зіштовхуватися з проблемами з інфраструктурою, такими як застарілі будівлі, обладнання та технічне забезпечення. Це може обмежувати можливості театру у проведенні сучасних вистав та привертанні аудиторії);

- конкуренція з приватним сектором (державні театри можуть конкурувати з приватними театрами та іншими розважальними формами, що можуть мати більше фінансових ресурсів та гнучкіші умови. Це може призвести до втрати глядачів та скорочення фінансування);

- зміни в смаках аудиторії (смаки та вподобання аудиторії можуть змінюватися з часом, що може вимагати від театрів адаптації своєї програми та стилю вистав. Недостатня реакція на ці зміни може призвести до зниження популярності театру серед глядачів);

- соціально-політичні фактори (в Україні сучасний державний театр може також зіштовхуватися з впливом соціально-політичних подій на культурну сферу, таких як конфлікти, економічні кризи та зміни в урядовій політиці. Це може вплинути на фінансування, свободу виразу та загальну атмосферу в театрі) [29].

Тому управління розвитком театральної діяльності – це складний та багатоплановий процес, спрямований на забезпечення ефективного функціонування театрів, їхній постійний розвиток та взаємодію з аудиторією. Цей процес включає в себе кілька ключових аспектів: стратегічне планування (розробка довгострокових стратегій розвитку театральних закладів, визначення їхньої місії, цілей та пріоритетів); фінансове управління (ефективне використання фінансових ресурсів та забезпечення стабільності фінансового стану театральних установ); програмне забезпечення (розробка та реалізація різноманітних програм та проектів, спрямованих на підвищення якості театральних вистав, розвиток нових форм і жанрів, а також привертання аудиторії), маркетинг та PR (професійне просування театральних вистав серед широкого загалу, використання різноманітних маркетингових стратегій та інструментів для залучення нової аудиторії та збереження вже існуючої), кадрове управління (формування ефективної команди фахівців, створення сприятливої робочої атмосфери, підвищення кваліфікації та мотивації персоналу), співпраця з громадськістю та владою (встановлення та підтримка конструктивних відносин з представниками громадськості та органами влади для забезпечення підтримки та сприяння розвитку театральної сфери).

Управління розвитком театральної діяльності вимагає від керівників театральних установ не лише глибокого розуміння театральної справи, а й широкого спектру менеджерських та лідерських навичок. Лише комплексний та систематичний підхід до управління може забезпечити стабільний та успішний розвиток театральної галузі.

2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарського стану Одеського національного академічного театру опери та балету

Одеський національний академічний театр опери та балету знаходиться за адресою: провулок Чайковського 1. Головна мета театру – це створення та показ високохудожніх творів сценічного мистецтва. Театр має свободу творчої діяльності, самостійно обирає репертуар та приймає рішення про публічне виконання вистав. Головними пріоритетами театру є збереження традицій та наповнення цих традицій новим змістом, органічне поєднання сучасного та класичного мистецтва, а також інтеграція українського театрального мистецтва у європейський культурний простір [19].

Сучасний репертуар театру налічує понад 80 вистав: як світові шедеври оперного і балетного мистецтва так і твори українських авторів, а також концертні програми. До складу репертуару театру входить міжнародний фестиваль мистецтв «Оksamитовий сезон в Одеській опері», в якому приймають участь 12 країн світу, а також спеціальна освітньо-мистецька програма для маленьких глядачів [19].

Оперний театр входить до Асоціації національних оперних театрів України і Міжнародної Асоціації «Opera Europe». Трупа театру гастролює до різних країн світу: США, Японії, Бельгії, Нідерландів, Італії, Греції, Іспанії, Німеччини, Португалії, Польщі, Румунії [19].

Одеська опера продовжує працювати і в умовах воєнного стану. Впродовж повномасштабної війни театр представив 120 вистав та концертних програм. В театрі було виготовлено понад 500 костюмів, таку ж кількість головних уборів, 450 пар взуття, а також продовжено ремонт будівлі театру та енергоблоку.

В дні війни головна місія театру полягає в тому, щоб переконати тих, які стверджують, що мистецтво та культура зараз непотрібні, в тому, що: «Мистецтво завжди на часі! Творити на часі! Просвітництво – на часі!» [19]

Управління Одеською оперою з 2010 р. здійснює заслужений працівник культури Бабич Надія, яка одночасно є і художнім керівником. За часи її

керівництва театром практично повністю оновлено репертуар, з'явилося понад 50 нових оперних та балетних вистав. Під час воєнного стану була створена та побачила світ сучасна версія опери О. Родіна «Катерина», яка за словами критиків, театрознавців поклала початок нової школи сучасної української опери. Як художній керівник, Надія Бабич реалізувала велику кількість мистецьких проєктів: 20 фестивалів, створення у 2012 році музею і сценічного майданчику, реставрація театрального органу [28] .

Організаційна структура управління театром представлена на рис. 2.6.



Рис. 2.6 Організаційна структура управління театром.

До складу адміністративних керівників можна віднести головну адміністраторку, начальницю інформаційно-рекламного відділу, головного інженера, головну бухгалтерку, начальницю відділу кадрів, начальницю планово-економічного відділу, начальницю бюро діловодства та зберігання документів.

Художнє керівництво на чолі з художньою керівницею, якій підпорядковується заступник з основної діяльності, здійснюють головний диригент, головний хормейстер та головний художник (рис. 2.7.).

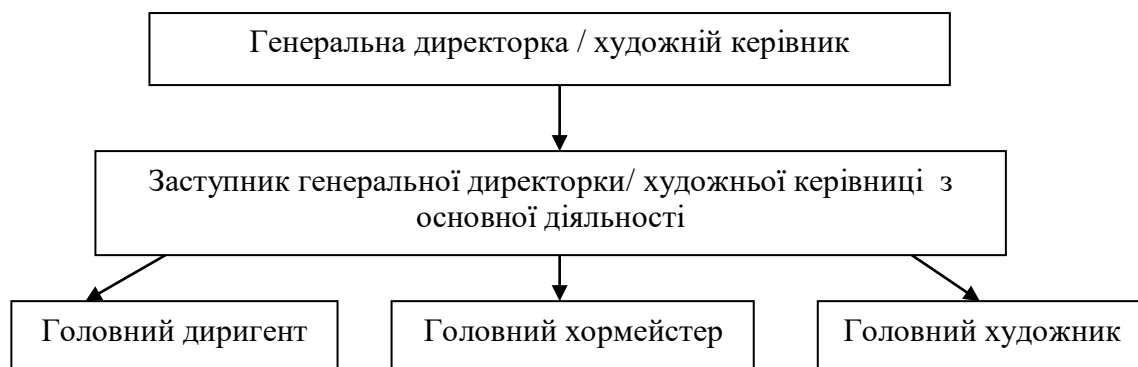


Рис. 2.7. Організаційна структура художнього керівництва театру

На рис. 2.8 представлено керівництво служб та підрозділів Одеського національного академічного театру опери та балету

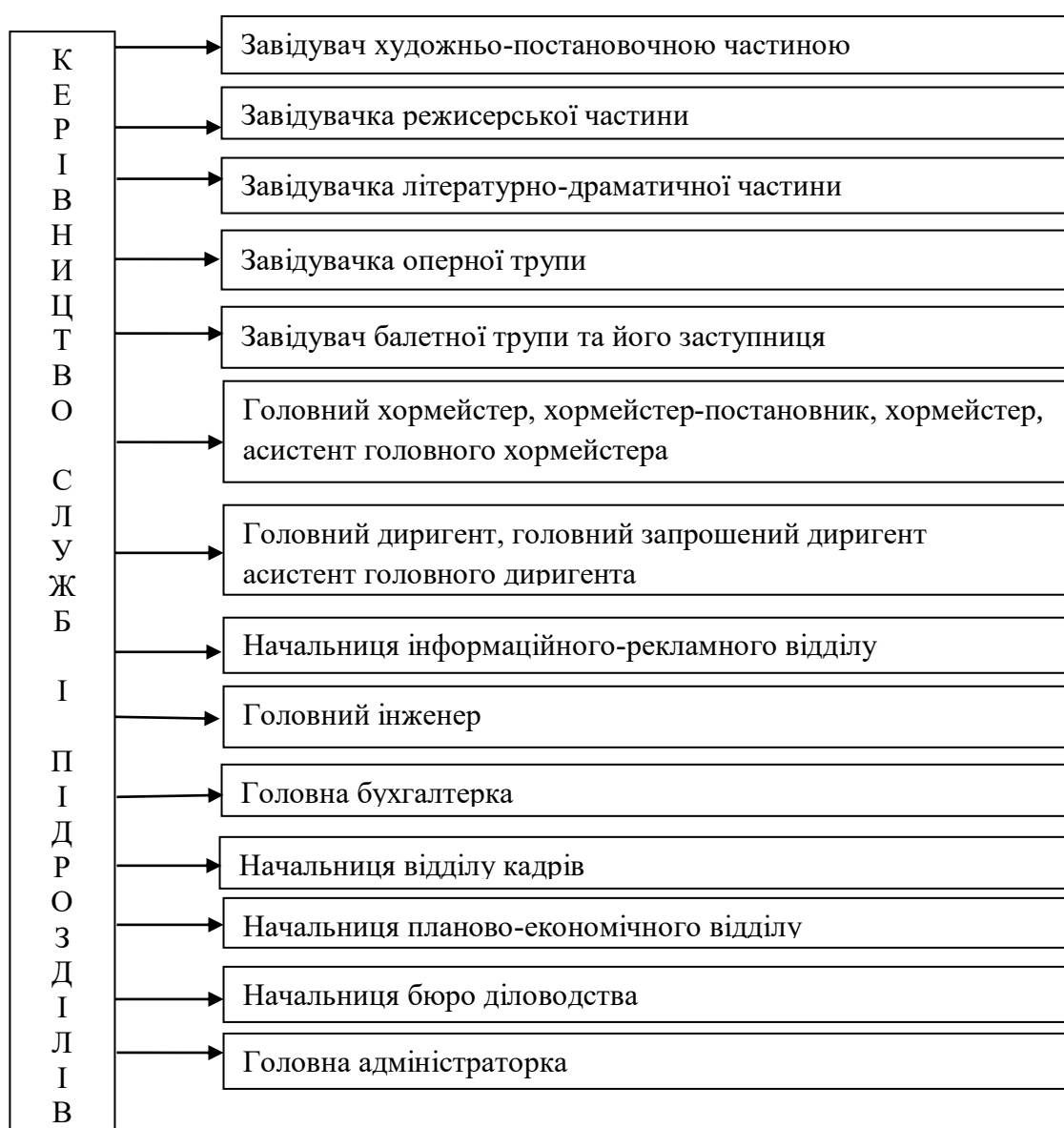


Рис. 2.8. Керівництво служб та підрозділів Одеського національного академічного театру опери та балету

Театр також запрошує до співпраці видатних як зарубіжних так і вітчизняних режисерів, режисерів-постановників, художників-сценографів, хореографів -постановників, хореографів, артистів, художників з костюмів, художників зі світла.

До складу виробничих цехів та дільниць в оперному театрі входять:

- бутафорський цех
- реквізиторський цех
- пошивочний цех
- костюмерна дільниця
- художньо-декораційний цех
- гримерний цех
- декораційний цех
- машинно-декораційний цех
- електроосвітлювальний цех
- радіоділянка.

Проведене нами дослідження свідчить про особливість класифікації персоналу театру. У складі нього можна виділити керівний персонал (генеральний директор-художній керівник, головний адміністратор, головний інженер, начальники різних цехів основної діяльності, ділянок, служб та відділів), художній персонал (художній керівник, головні: диригент, режисер, художник-постановник, балетмейстер, хормейстер, режисер-постановник, художник, балетмейстер-постановник, завідувачі труп, фахівці за фахом, керівник літературно-драматургічної частини, репетитори, завідувачі художньо-постановочної та музичної частини, концертмейстери) та артистичний персонал (артисти театру всіх жанрів), професіонали, фахівці та службовці, а також робітники різних цехів [48].

Досліджуючи управління театральним виробництвом, встановлено, що в театрі існує трирівнева ієрархія управління:

- до вищого рівня управління належать: художнє керівництво та дирекція, а саме, генеральна директорка/художній керівник, заступники директорки, її помічники та головні фахівці: диригент, художник, хормейстер;

- до середнього рівня входить менеджерський персонал підрозділів та служб. До нього входять працівники, що здійснюють розподіл та контроль творчої зайнятості акторів, хору та музикантів а саме, завідувачка режисерської частини, завідувачки оперної та балетної трупи, хормейстер-постановник, хормейстер, асистент головного хормейстера, асистент головного диригента; управління художньо-технологічним комплексом, тобто завідувач художньо-постановочної частини, завідувачка літературно-драматичної частини; адміністративна частина: головний адміністратор, начальниця інформаційного-рекламного відділу, начальниця бюро діловодства, начальниця відділу кадрів; планово-фінансова частина – головна бухгалтерка, начальниця планово-економічного відділу;

- до нижчого рівня управління відносяться працівники, які здійснюють керівництво дільницями та цехами, господарськими службами, тобто завідувачі цехів або фахівці, які займають посади керівників цехів, наприклад, столярів, швачок, монтажників декорацій, бутафорів, тобто менеджери цехів.

Отже організаційна структура Одеського оперного театру «будується за допомогою лінійних зв'язків, а саме, прямої централізованої підпорядкованості вищих ланок нижчим, і уявляє собою статичну схему лінійного управління» [4, с.196].

Проведемо аналіз господарської діяльності та фінансового стану Одеського національного академічного театру опери та балету для з'ясування ефективності системи управління його діяльності.

За результатами роботи за 2023 рік дохід від реалізації продукції склав 21264 тис. грн., в т.ч. дохід від реалізації квитків – 21113 тис. грн., дохід від реалізації програмок – 151 тис. грн.

Інші операційні доходи склали 9612 тис. грн., в т. ч.:

- дохід від курсової різниці – 1246 тис. грн.,

- відшкодування комунальних послуг – 28 тис. грн.,
- відсотки отримані з банків за невикористаними залишками – 50 тис. грн.
- штрафи, пені – 1 тис. грн.,
- дохід за фото та відео зйомку, екскурсії – 529 тис. грн.
- дохід від проведення заходів сторонніми організаціями – 719 тис. грн.
- дохід від показу концертних програм на відведеній території – 114 тис. грн.
- дохід від реалізації готової продукції – 945 тис. грн.
- дохід від реалізації товарів – 31 тис. грн.
- дохід від гастрольної діяльності – 5747 тис. грн.
- послуги з утримання технологічних мереж спільного використання
- 55 тис. грн.
- дохід від продажу валюти – 11 тис. грн.
- відшкодування витрат на відновлення кабельної лінії – 136 тис. грн.

Також з бюджету було виділено «Фінансова підтримка національних театрів» 204370 тис. грн.

Крім того доходи від нарахованої амортизації основних засобів та нематеріальних активів складала 9650 тис. грн.

Фінансова благодійна допомога складала 615 тис. грн.

Таким чином загальна сума доходів за 2023 рік – 245511 тис. грн.[18].

Якщо порівняти дохідну частину 2023 р. із доходами за 2022 та за 2021 р, слід відмітити, що усі складові доходів крім доходів від реалізації продукції, а саме, інші операційні доходи та інші доходи мають тенденцію до зниження.

Інші операційні доходи зменшились в порівнянні з 2021 р. на 29905 тис. грн., з 2022 р. – на 21932 тис. грн., інші доходи – відповідно на 756 тис. грн.

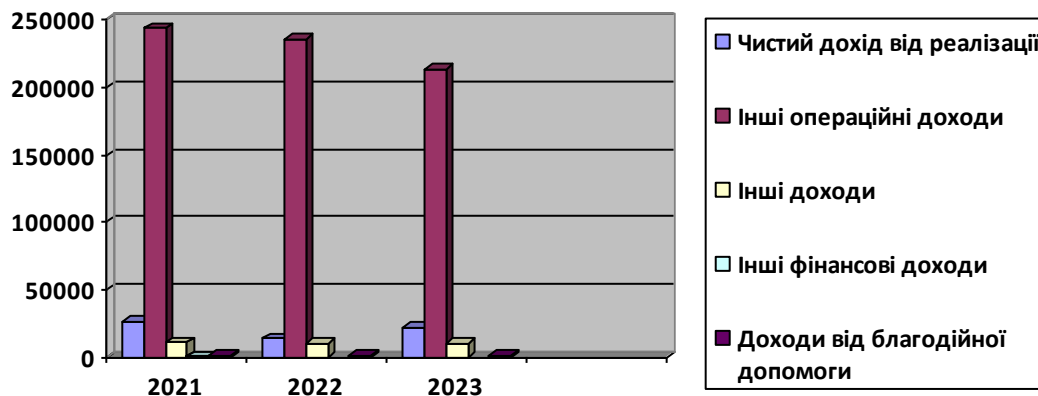


Рис. 2.9. Структура доходів Одеського національного академічного театру опери та балету в 2021-2023 роках

тис. грн., та на 627 тис. грн. Доходи від благодійної допомоги також зменшились в 2023 р. в порівнянні з 2021 р. на 579 тис. грн., з 2022 р. – 485 тис. грн. Чистий дохід від реалізації продукції в 2022 р. зменшився в порівнянні з 2021 р. на 13289 тис. грн., однак в 2023 р. він збільшився на 78161 тис. грн. Головна причина зниження доходної частини показників – це проведення військових дій росії на території України. Однак не зважаючи на це, українці не перестали відвідувати незабутні вистави Одеського оперного театру, що дало змогу збільшити доходи від реалізації вистав на 78161 тис. грн. [50].

В табл. 2.4 наведено структуру операційних витрат на протязі трьох останніх років.

Таблиця 2.4

Структура операційних витрат за 2021-2023 роки.

Види витрат	2021		2022		2023	
	сума	%	сума	%	сума	%
Собівартість, тис. грн.	255876	91,3	237962	90,6	221645	90,2
Адміністративні витрати, тис. грн.	14519	5,2	15669	6,0	13316	5,4
Витрати на збут, тис. грн.	6734	2,4	6101	2,3	7408	3,0
Інші операційні витрати, тис. грн.	3142	1,1	2828	1,1	3463	1,4
Разом	280271	100	262560	100	245832	100

Аналіз операційних витрат показав, що операційні витрати на протязі останніх двох років зменшувались. Однак, якщо собівартість реалізації зменшувалась як в абсолютному та і у відносному визначенні: в 2022 р. на 17914 тис. грн. і на 0,7%, в 2023 р. – на 16317 тис. грн. і на 0,4%., адміністративні витрати в 2023 р. зменшились в порівнянні з 2022 р. на 2353 тис. грн і на 0,6%, то витрати на збут в 2023 р. збільшились в порівнянні з 2022 р. на 1307 тис. грн. і на 0,7%, інші операційні витрати в 2023 р. збільшились в порівнянні з 2022 р. на 635 тис. грн. і на 0,3%. На нашу думку збільшення збутових витрат в 2023 р., пов'язано із збільшенням проведення рекламних заходів для залучення нових глядачів.

На рис. 2.10 представлена структура витрат операційної діяльності Оперного театру за елементами витрат.

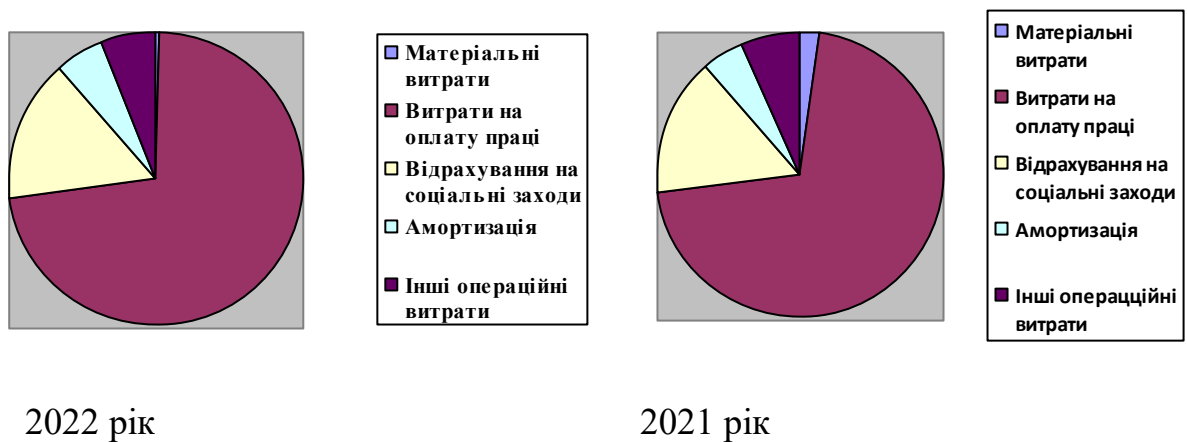


Рис. 2.10. Структура витрат операційної діяльності в 2021 - 2022 роках.

На підставі аналізу витрат за елементами можна зробити висновок, що операційної витрати в 2022 році зменшились в порівнянні з 2021 р. на 17711 тис. грн. Найбільшу питому вагу мають витрати на оплату праці, в 2021 році вона складала 70,9%, в 2022 р. – 72,2%, незважаючи на те, що в абсолютному вираженні вони зменшились на 9067 тис. грн., питома вага їх збільшилась на

1,3%. Відповідно друге місце посідають витрати на соціальні заходи: в 2021 році вони склали 15,5% від загальної суми витрат, а в 2023р. – 15,7%, тобто виросли на 0,2. На третьому місці знаходяться інші операційні витрати, їх питома вага в 2021 р. складала 6,7%, а в 2022 р. зменшилась до 6,1%.

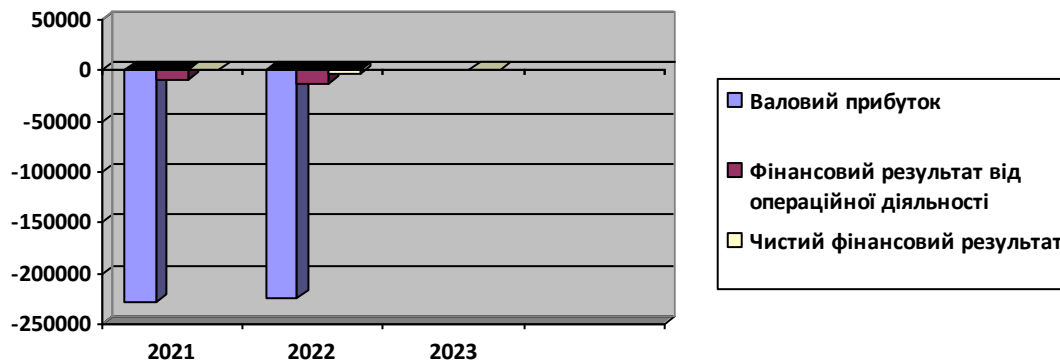


Рис. 2.11 Фінансовий результат діяльності Одеського Оперного театру за 2021-2023 роки.

В 2021 році театр отримав прибуток у сумі 858 тис. грн., в 2022 р. (за перший рік війни) отримав збиток у розмірі 2921 тис. грн. Однак в 2023 р. театр отримав прибуток в сумі 39 тис. грн., незважаючи, що другий рік поспіль продовжувались бойові дії. Однак негативним моментом виступає те, що фінансовий результат від операційної діяльності все ж таки має від'ємний результат. Прибуток в 2021 та 2023 роках пов'язаний із збільшенням в 2021 р. фінансових доходів, інших доходів та доходів від благодійної допомоги та їх достатньою кількістю для отримання прибутку в 2023 р..

Враховуючи велику кількість персоналу (643 працівника) та підрозділів в Одеському національному академічному театрі опери та балету проведемо аналіз фінансового стану підприємства для визначення можливостей фінансування його діяльності.

Аналіз фінансової стійкості виступає складовою частиною аналізу фінансового стану. На його підставі визначається здатність підприємства нормально працювати і розвивати свою діяльність, що надасть йому можливості

бути платоспроможним та мати інвестиційну привабливість у майбутньому [6;26]

Професор І.О. Кузнецова вважає, що проведення аналізу фінансової стійкості є невід’ємною стадією стратегічного управління, яка дозволить підприємству впливати на існуючі проблеми у діяльності з метою ефективного його функціонування [35].

В табл. 2.5 проведемо аналіз фінансової стійкості Оперного театру

Таблиця 2.5.

Аналіз типу фінансової стійкості Одеського оперного театру

Показники	На кінець 2021 року	На кінець 2022 р
1. Власний капітал, тис. грн.	228907	218611
2. Необоротні активи, тис. грн.	251387	245488
3. Власні оборотні кошти, тис. грн. (1-2)	-22480	-26877
4. Довгострокові зобов’язання, тис. грн.	26730	27846
5. Наявність власних та довгострокових джерел покриття запасів, тис. грн. (3+4)	4250	969
6. Короткострокові кредити і позики, тис. грн.	-	-
7. Загальна сума основних джерел покриття запасів, тис. грн. (5+6)	4250	969
8. Запаси, тис. грн.	7957	1866
9. Надлишок, нестача власних оборотних коштів для покриття запасів, тис. грн. (3-8)	-30437	-28743
10. Надлишок, нестача власних оборотних коштів та довгострокових зобов’язань для покриття запасів, тис. грн. (5-8)	-3707	-897
11. Надлишок, нестача основних джерел для покриття запасів, тис. грн. (7-8)	-3707	-897
12. Тип фінансової стійкості	(0.0.0)	(0.0.0)
13. Запас фінансової стійкості у днях(пок.11 : чиста виручка від реалізації продукції) x 360	-50	- 24
14. Надлишок (+) або нестача (-) коштів на 1 грн. запасів, грн. (11 : 8)	-0,47	-0,48

Визначення типу фінансової стійкості визначимо на підставі табл. 2.5., враховуючи дані табл. 2.6.

Підприємство знаходиться в абсолютній фінансовій стійкості у випадку, якщо вартість власних оборотних коштів не менше суми його запасів, а також

сума власних оборотних коштів і довгострокових зобов'язань не менша за суму запасів, а також сума власних оборотних коштів, довгострокових та короткострокових зобов'язань не менша суми запасів. Якщо один із показників приймає від'ємне значення фінансова стійкість зменшується, а у випадку від'ємного значення всіх показників підприємство опиняється в кризовому фінансовому стані [1;41] .

Таблиця 2.6.

Визначення типу фінансової стійкості

Показник	Тип фінансової стійкості			
	Абсолютна фінансова стійкість	Нормальна фінансова стійкість	Нестійкий (передкризовий) фінансовий стан	Кризовий фінансовий стан
9 = 3-8	≥ 0	< 0	< 0	< 0
10= 5-8	≥ 0	≥ 0	< 0	< 0
11= 7-8	≥ 0	≥ 0	≥ 0	< 0

Дані аналізу фінансової стійкості показали, що театр знаходився і в 2021 і в 2022 році в кризовому фінансовому стані. Причиною такого стану є недостатність як власних так і відсутністю запозичених коштів. На кінець 2021 року театру не вистачало 22,5 млн грн., а на кінець 2022 р. – 26,9 млн. грн. Запаси в театрі зменшилися з 7957 тис. грн. до 1866 тис. грн. Отже в театрі сформувалась нестача у власних оборотних коштах для покриття запасів в 2021 р. – на 30,4 млн., грн. в 2022 р. – на 28,7 млн. грн.

Театр мав довгострокові зобов'язання в 2021р. – 26,7 млн. грн, в 2022 р. – відповідно 27,8 млн. грн. Вони не перекрили недостатність власних оборотних коштів для покриття запасів, однак зменшили цю нестачу: в 2021 р. – до 3,7 млн. грн., в 2022 р. – до 897 тис. грн.

На нашу думку, кризовий фінансовий стан в 2021 році пов'язаний з появою в країні коронавірусу, в результаті чого зменшилась кількість вистав та відвідувачів в результаті закриття театрів, як результат – збитковість театру., в 2022 кризовий стан пов'язаний з нападом росії на Україну і запровадженням воєнного стану на Україні, що також привело до збитковості театру.

Сутність і значення фінансової стійкості виявляються в її показниках. Проведемо аналіз фінансової стійкості на підставі коефіцієнтів фінансової стійкості, представлених в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз фінансової стійкості Одеського театру опери та балету

Показники	Алгоритм розрахунку	На кінець 2021 р.	На кінець 2022 р.	Зміна (+,-)
1. Коефіцієнт автономії (рекомендоване значення $\geq 0,5$)	[Власний капітал]: [Валюта балансу]	0,864	0,866	+0,002
2. Коефіцієнт фінансової залежності (рекомендоване значення ≥ 1)	[Валюта балансу]: [Власний капітал]	1,158	1,154	-0,004
3. Коефіцієнт фінансового ризику(рекомендоване значення ≤ 1)	[Позиковий капітал]: [Власний капітал]	0,158	0,154	-0,004
4. Коефіцієнт мобільності (рекомендоване значення варіює залежно від галузі, в якій функціонує підприємство)	[Оборотні активи]: [Необоротні активи]	0,054	0,028	-0,026
5. Коефіцієнт маневреності власного капіталу (рекомендоване значення $\geq 0,1$)	[Власні оборотні кошти]: [Власний капітал]	-0,098	-0,123	-0,025
6. Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами (рекомендоване значення ≥ 1)	[Власні оборотні кошти]: [Запаси]	-2,825	-14,403	-11,578
7. Коефіцієнт автономії джерел формування запасів (рекомендоване значення – збільшення)	[Власні оборотні кошти]: [Основні джерела формування запасів]	-5,289	-27,737	-22,448
8. Коефіцієнт кредиторської заборгованості (рекомендоване значення – зменшення)	[Кредиторська заборгованість]: [Поточні зобов'язання]	0,469	0,108	-0,361
9. Коефіцієнт співвідношення між дебіторською і кредиторською заборгованістю)	[Дебіторська заборгованість]: [Кредиторська заборгованість]	0,459	2,142	+1,683

Проведений аналіз показав, що в 2021 та в 2022 роках коефіцієнт автономії перевищував мінімально можливе нормативне значення, що свідчить про збільшення долі власного капіталу у загальній сумі джерел фінансування, в 2021 році він складав – 86,4%, а в 2022 р. – 86,6%. Це привело до незначного зменшення показника фінансової залежності, який в 2021 р. складав 15,8%, а в 2022 р. – 15,4%, що свідчить про зменшення фінансового ризику театру, і в 2021 і в 2022 році на 1 грн власного капіталу приходилося 1,15 грн. позикового капіталу.

Однак на підставі даних коефіцієнту мобільності можна спостерігати, що якщо в 2021 році на 1 грн. необоротних активів приходилося 5 коп. оборотних активів, то в 2022 р. - лише 3 коп. Отже за 2022 р зменшився оборотний капітал. Зменшення мобільності пов'язано із зменшенням суми оборотного капіталу.

Знак коефіцієнту маневреності власного капіталу - від'ємний, причому і в 2021 і в 2022 році. Це свідчить про недостатність власних оборотних коштів, яка зростає: в 2021 році показник складав - 0,098, в 2022 р. він був вже - 0,123.

Для забезпеченості запасів власними оборотними коштами підприємству їх не вистачає. Театр знаходиться в кризовому стані. Отже запаси формується за рахунок позикових коштів – довгострокового забезпечення.

Коефіцієнт автономії також має від'ємне значення, причому автономність власних джерел формування запасів від позикового капіталу в 2022 році ще більше зменшилась в порівнянні з 2021 роком. В 2021 році він складав – 5,289, а в 2022 р. він вже складав -27,737.

Питома вага кредиторської заборгованості в поточних зобов'язаннях в 2021 році складала 46,9%, в 2022 р. – лише 10,8, що свідчить про зменшення найбільш ризикових джерел фінансування. Найбільш ризиковими вони виступають, тому що термін їх повернення кредиторам є дуже коротким. У випадку збільшення їх, необхідно буде розглянути фінансування оборотних активів за рахунок кредитних ресурсів.

За допомогою розрахунку останнього коефіцієнту можна стверджувати, що в 2021 році театр на 46% покривав свої зобов'язання за рахунок грошей, які він отримував від дебіторів, а в 2022 р. – вже на 214%. Тобто в театрі відбувається покращення фінансової стійкості в 2022 році.

Отже театр дійсно має низький рівень фінансової стійкості, але в 2022 році спостерігається тенденція до його покращення.

Складовою аналізу фінансової стійкості виступає аналіз платоспроможності підприємства. В табл. 2.8 проведено аналіз платоспроможності Одеського оперного театру з метою встановлення наявності у театру коштів для погашення своїх зобов'язань. Аналіз ліквідності дозволяє визначити можливості підприємства перетворити активи в готівку для погашення своїх зобов'язань [6].

Таблиця 2.8

Аналіз платоспроможності Одеського оперного театру

Показники	Алгоритм розрахунку	На кінець 2021 року	На кінець 2022 р.	Зміна (+;-)
1. Коефіцієнт абсолютної платоспроможності (ліквідності) $\geq 0,2-0,25$	[Грошові кошти та їх еквіваленти] : [Поточні зобов'язання]	0,371	0,599	+0,228
2. Коефіцієнт швидкої платоспроможності (ліквідності) $\geq 0,8-1$	[Грошові кошти та їх еквіваленти + кошти у розрахунках] : [Поточні зобов'язання]	0,587	0,83	+0,243
3. Коефіцієнт загальної платоспроможності (ліквідності) $\geq 2-2,5$	[Оборотні активи] : [Поточні зобов'язання]	1,452	1,164	-0,288

На підставі аналізу платоспроможності Одеського оперного театру можна зробити висновок, що в 2021 році 37,1% поточних зобов'язань покривались грошовими коштами та їх еквівалентами, В 2022 році – відповідно 59,9%, які перевищують нормативно допустимі значення.

У 2021 році коефіцієнт швидкої платоспроможності складав 58,7%, а в 2022 році – 83%, що свідчить про те, що в 2021 р. 58,7% поточних зобов'язань покривались за рахунок грошових коштів та дебіторської заборгованості, а в 2022 відповідно – 83%. У 2021 році коефіцієнт загальної платоспроможності складав 145,2%, а в 2022 р. відповідно – 116,4%, тобто якщо в 2021 році за рахунок оборотних активів покривались 145,2% поточних зобов'язань, то в 2022 році – 116,4% відповідно.

На підставі аналізу платоспроможності Одеського оперного театру можна зробити висновок, що підприємство є платоспроможним, про що свідчить перевищення показників абсолютної та швидкої платоспроможності над допустимо можливими. Для підвищення загальної платоспроможності Оперному театру необхідно своєчасно сплачувати кредиторську заборгованість.

2.3 Вибір напрямку розвитку Одеського національного академічного театру опери та балету

Перший крок у комплексній оцінці Одеського національного академічного театру опери та балету полягає у вивченні макросередовища до якого відноситься досліджуване підприємство, а саме проведенні діагностики зовнішнього середовища методом PESTEL - аналізу.

Зовнішнє середовище Одеської опери, як джерело всіх ресурсів, несе із собою як можливості (фактори сприятливого впливу), так і загрози (фактори несприятливого впливу).

Пошук та оцінка складових зовнішнього середовища передбачають аналіз економічних, політичних, правових, природних, соціально-культурних, демографічних та науково-технічних аспектів. Це вимагає використання різноманітних джерел інформації, таких як періодична преса, наукові видання, статистичні збірки та Інтернет.

Діаграму, яка зроблена після проведення відповідного аналізу, наведено на рис. 2.12.

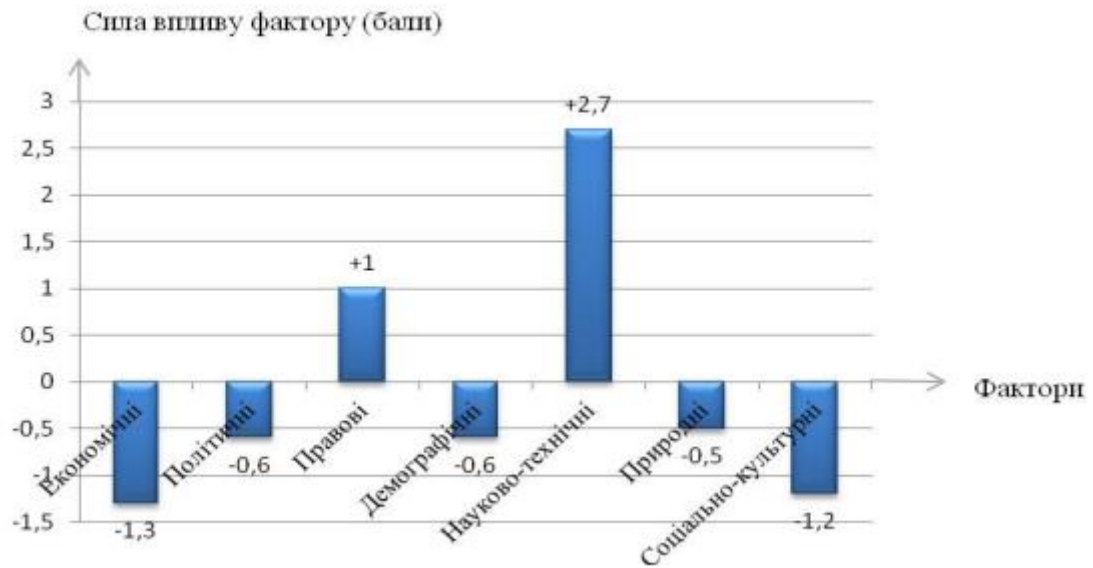


Рис. 2.12. Вплив факторів макросередовища на Одеський театр опери та балету

Отже, за результатами аналізу, можна виокремити декілька ключових аспектів, що впливають на розвиток театру.

Негативний вплив економічних та соціально-культурних факторів може бути зумовлений зменшенням фінансування для театральних проєктів, зміною смаків глядачів або недостатньою підтримкою соціальних програм, спрямованих на культурні заходи. Наприклад, економічна нестабільність (падіння економіки України через війну), може призвести до скорочення бюджетів на культурні ініціативи, що включає в себе й театральні вистави.

Щодо позитивних тенденцій, науково-технічні фактори можуть допомогти театру впроваджувати нові технології для покращення якості вистав та комунікації з аудиторією. Наприклад, використання віртуальної або розширеної реальності може додати нові можливості для театральних перформансів, а цифрові маркетингові стратегії можуть допомогти залучити нових глядачів.

Враховуючи ці фактори, важливо розробляти стратегії, які б дозволили театру адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, ефективно використовуючи науково-технічні досягнення, а також активно співпрацюючи з

громадськістю та владними структурами для підтримки та просування культурно-театральних ініціатив.

Далі є, безумовно, доцільним проведення аналізу впливів, що «генерує» внутрішнє середовище Одеської опери на яке керівництво театру не тільки може, а і повинно впливати, щоб підтримувати відносини співпраці. Такий аналіз мікросередовища та визначення впливу різних суб'єктів співпраці дійсно може бути дуже корисним для керівництва. До суб'єктів такої співпраці, з якими персонал театру постійно контактує, відносять: глядачів (споживання театральних продуктів), постачальників всіх ресурсів, які необхідні театру та конкурентів [21].

Розуміння важливості співпраці з різними стейкхолдерами дозволить театру ефективно керувати своїми взаємовідносинами та досягати визначених цілей.

Глядачі, як споживачі театральних продуктів, є одним з найважливіших стейкхолдерів для оперного театру. Розуміння їхніх потреб, смаків і вподобань допоможе театру пропонувати програми та вистави, які будуть цікавими для аудиторії.

Постачальники ресурсів також відіграють ключову роль у забезпеченні ефективної роботи театру. Це можуть бути постачальники костюмів, декорацій, музичних інструментів та іншого обладнання, необхідного для проведення вистав. Підтримка від постачальників може впливати на якість та доступність ресурсів для театральних вистав.

Дослідження впливу конкурентів також важливе для театру, оскільки воно дозволяє розуміти конкурентне середовище та реагувати на зміни на ринку. Аналіз конкурентів може допомогти театру розробити стратегії маркетингу та позиціонування, щоб зберегти свою конкурентоспроможність.

Визначення ваги впливу кожного фактору, ступень його впливовості на театр та спрямованість впливу проводилося за допомогою залучення провідних фахівців Одеського національного академічного театру опери та балету з відповідних питань за допомогою проведення експертного оцінювання, яке

дозволяє отримати об'єктивну оцінку впливу різних факторів на театр та визначити стратегії подальшого розвитку досліджуваного підприємства (табл. 2. 9).

Таблиця 2.9

Оцінка факторів мікросередовища Одеського оперного театру

Група факторів	Фактори	Вага фактору	Впливовість на підприємство	Спрямованість впливу	Зважена оцінка
Споживачі	Стан і тенденції попиту на театральний продукт	0,4	3	-1	-1,2
	Ступінь мінливості потреб	0,3	3	-1	-0,9
	Рівень доходів глядачів	0,3	3	-1	-0,9
	Усього	-3			
Постачальники	Конкурентна сила постачальника	0,3	2	+1	+0,6
	Ступінь привабливості постачальника	0,4	2	+1	+0,8
	Доцільність договірної політики	0,3	3	+1	+0,9
	Усього	+2,3			
Конкуренти	Стан конкурентної боротьби театральної сфери	0,3	3	+1	+0,9
	Сила конкурентного тиску	0,3	3	-1	-0,9
	Число конкурентів у сфері розважальних послуг	0,4	3	-1	-1,2
	Усього	-1,2			

Результати таблиці вказують на те, що найбільшою загрозою для театру на сьогоднішній день є низький попит з боку глядачів та конкуренція з іншими розважальними закладами у місті Одеса. Це може бути спричинено змінами в

смаках аудиторії, зростанням популярності альтернативних форм розваг або недостатньою привабливістю пропонованих театральних вистав.

У той же час, сприятливим чинником є наявність надійних постачальників для театру. Це може забезпечити стабільність постачання необхідних ресурсів для театральних вистав, що важливо для забезпечення якості і продуктивності вистав.

Отже, важливо для театру розвивати стратегії, спрямовані на збільшення популярності серед глядачів, можливо, шляхом розвитку нових театральних форматів або маркетингових кампаній (нарощування комунікаційної активності оперного театру), що привертатимуть увагу аудиторії. Крім того, з метою збереження своєї конкурентоспроможності, важливо відстежувати конкурентне середовище та активно реагувати на зміни, які відбуваються у сфері театального бізнесу.

У табл. 2.10 наведемо підсумок можливостей і загроз для Одеського оперного театру, що несе його зовнішнє середовище.

Таблиця 2.10

Можливості та загрози для Одеського оперного театру

Можливості	Загрози
1. Організація вистав в інших населених пунктах країни та за її межами	1. Зростання дефіциту коштів у державному та регіональному бюджетах
2. Можливість виникнення додаткових джерел фінансування	2. Підвищення темпів інфляції, курсу валют
3. Поява нових технологій даної галузі (виникнення нових майданчиків та форм подачі театального продукту)	3. Економічна нестабільність (епідемії захворювань та карантини, військові дії на території країни, зниження фінансування від держави)
4. Орієнтація населення на залучення до культурного розвитку (потреба мешканців театального продукту)	4. Воєнно-політична нестабільність (військовий стан в Україні)
5. Прогрес у сфері комп'ютерно-інформаційних технологій, спрямований на розвиток театальної індустрії	5. Зростання податкових ставок
6. Поява інституційних умов, що поліпшують ведення комерційної діяльності	6. Зниження платоспроможності глядачів
7. Поява більш лояльних законів до театальної діяльності	7. Низький попит з боку глядачів на театральні послуги
8. Підвищення активності населення у соціальних мережах, форумах, групах	8. Значна змінність потреб глядачів.

Продовження табл. 2.10

9. Високі ціни на квитки в кіно та на концерти	9. Високий рівень конкурентоздатності інших театрів і закладів культури (активна маркетингова політика музеїв, кінотеатрів та дитячих розважальних комплексів, постановка великої кількості вистав в інших театрах)
	10. Зміна суспільних цінностей
	11. Низька соціальна свідомість населення

Дослідження внутрішнього середовища театру виявило сильні та слабкі сторони його діяльності, результати яких наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Сильні та слабкі сторони Одеського оперного театру

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Відносно гнучка цінова політика (доступні ціни на квитки)	1. Практично повна залежність від бюджетного фінансування
2. Талановитий та досвідчений персонал у галузі опери та балету.	2. Система стимулювання працівників, яка потребує вдосконалення
3. Різноманітність репертуару театру (різноманітний репертуар для будь-якої категорії глядачів)	3. Відсутність регулярного проведення маркетингових досліджень ринку
4. Низькі темпи плинності кадрів	4. Значна частка працівників передпенсійного та пенсійного віку
5. Стала якість спектаклів, що показуються (високий художній рівень вистав; високі оцінки критиків та фахівців на фестивалях та гастролях)	5. Недостатня присутність в інформаційному просторі міста
6. Біль-менш адекватне уявлення керівництва про стан театру, існуючі проблеми та можливі перспективи	6. Нестача фахівців рідкісних театральних професій
7. Налагоджені партнерські зв'язки з постачальниками технічного та творчого обладнання театру (технічне та творче забезпечення)	7. Морально застарілий функціонал та дизайн сайту

Для того, щоб визначити політику розвитку Одеського національного академічного театру опери та балету доцільно далі скористатися SWOT-аналізом [21], доповнюючи його відповідним SWOT-синтезом [55].

Так, встановлення зв'язків між сильними та слабкими сторонами внутрішнього середовища організації і можливостями та загрозами зовнішнього середовища допомагає визначити взаємодії. У цьому просторі визначим всі

можливі парні комбінації властивостей, які мають логічні зв'язки між собою та повинні бути враховані при розробці майбутньої стратегії поведінки театру (табл. 2.12).

Це важлива частина процесу SWOT-аналізу, оскільки вона дозволяє ідентифікувати потенційні можливості для використання сильних сторін та мінімізації впливу слабких сторін на організацію, а також виявити загрози, які можуть виникнути внаслідок слабких сторін або невикористаних можливостей.

Таблиця 2.12

«Простір взаємодії» властивостей зовнішнього та внутрішнього
середовищ Одеського оперного театру

			Зовнішнє середовище																			
			Можливості									Загрози										
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	1	x							x						x						
		2			x		x												x			
		3				x	x			x	x							x				
		4		x															x			
		5					x			x		x										
		6	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x				x	x	x		
		7	x													x						
	Слабкі сторони	1										x	x	x	x	x						
		2	x	x																x		
		3	x	x	x	x	x			x								x	x	x	x	x
		4						x	x										x			
		5				x	x			x								x	x	x	x	x
		6		x																		
		7		x			x												x	x		

У таблиці 2.12 виділені області (знаком «X»), що потребують підвищеної уваги при розробці стратегії, оскільки саме вони мають найбільший вплив на сили прискорення та сили гальмування розвитку Одеського оперного театру, місце яких визначено на рис. 2.13.

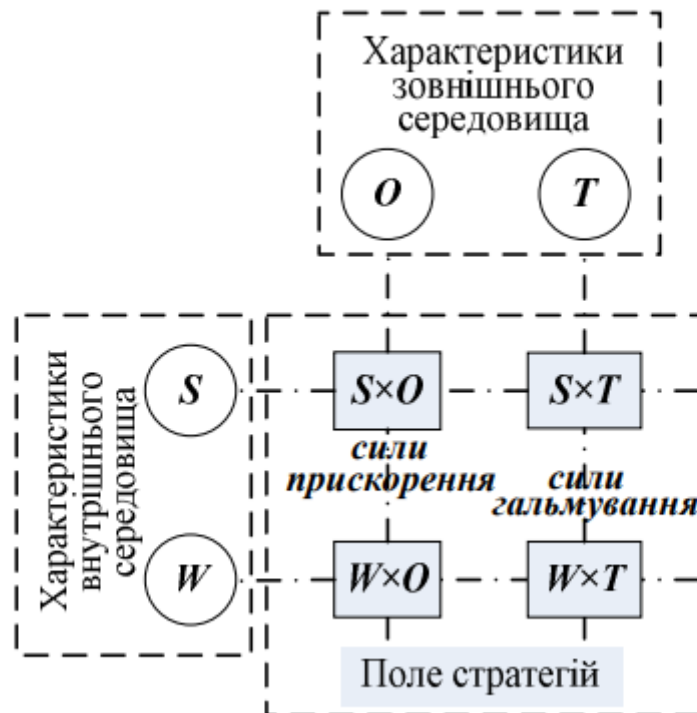


Рис. 2.13. Структурна схема SWOT- матриці [56].

Після встановлення зв'язків між цими факторами можна розробити стратегії, спрямовані на максимізацію переваг та мінімізацію негативного впливу слабких сторін організації. Також можна розглядати можливості використання сильних сторін для зменшення впливу загроз зовнішнього середовища. Це правильний підхід до розробки стратегій на основі SWOT-аналізу [46].

Давайте розглянемо кожну з областей:

1. SxO (Сильні сторони - Можливості). У цій області організація має можливість використати свої сильні сторони для використання нових можливостей, що виникають у зовнішньому середовищі.

2. WxO (Слабкості - Можливості). У цій області організація може розробити стратегії, спрямовані на використання нових можливостей для подолання існуючих слабкостей.

3. SxT (Сильні сторони - Загрози). У цій області організація використовує свої сильні сторони для усунення можливих загроз.

4. WxT (Слабкості - Загрози). У цій області стратегія повинна спрямовуватися на позбавлення від слабкостей та запобігання можливим загрозам.

Отже, у «полі стратегій» Одеського оперного театру можливо визначити наступні стратегічні проблеми та альтернативи (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Підсумки SWOT-аналізу і SWOT-синтезу

Поле стратегій	Стратегічні проблеми (результати SWOT-аналізу)	Стратегічні альтернативи розвитку (результати SWOT-синтезу)
SxO	- Використання високої кваліфікації акторів для привертання нових джерел фінансування та подальший розвиток сильних сторін театру.	- Підвищення іміджу театру за рахунок гастролей з малобюджетними виставами; - поява нових джерел фінансування дасть можливість покращити якість вистав та розширити репертуар; - використання різних інформаційних носіїв дасть змогу проінформувати більшу кількість населення; - завдяки гнучкій ціновій політиці привернуть увагу більшої кількості глядачів з рідним рівнем достатку.
WxO	- Відсутність ефективної системи бюджетування та неприбутковість підприємства не дає можливості використання нових технологій у даній галузі; - відсутність постійних маркетингових досліджень не дозволяє виявляти смаки глядачів і тим самим втримувати старих глядачів та залучати нових; - Недостатня присутність в інформаційному просторі міста морально застарілий функціонал та дизайн сайту знижує пізнаваність та підтримку правильного позиціонування серед цільової аудиторії порівняно з конкурентами та погіршує імідж театру.	- Залучення нових джерел фінансування дасть змогу створити відділ маркетингу; - впровадження маркетингових досліджень дозволить виявити потреби глядачів та визначити нові напрямки театральних вистав, використовуючи сучасні технології у театральній сфері. - гастролі у інші міста можуть підвищити імідж театру (назва театру «на слуху»); - нарощування ефективної підтримки з боку маркетингових комунікацій (сайт - найважливіший інструмент комунікацій).

Продовження табл. 2.13

SxT	- Дефіцит бюджету вимагає підвищення цін на квітки; - зниження платоспроможності глядачів буде вимагати зменшення цін на квітки.	- Зміцнювати імідж за допомогою реклами, креативного та кваліфікованого персоналу, а також гнучкої цінової політики, що дозволяє більшій частині населення відвідувати театр.
WxT	- Дефіцит бюджету країни, високі темпи інфляції, економічна та військово-політична нестабільність може привести до суттєвого погіршення фінансового стану театру; - зменшення платоспроможності глядачів може призвести до зниження доходів. - нестача фахівців рідкісних театральних професій ще більше зменшує конкурентоздатність театру.	- Стратегія уникнення занепаду, коли театр вже не може продовжувати свою діяльність; - заохочувати до праці у театрі молодь; - проводити політику адекватного скорочення витрат; - використовувати продюсування ринково-орієнтованих театральних проєктів; - збільшення інформаційної присутності театру у міському просторі та зміцнення за рахунок цього лояльності споживачів, а також залучення нових глядачів

Викладені в табл. 2.13 результати дозволяють визначити деякі загальні стратегії розвитку Одеського національного академічного театру опери та балету, а саме:

- підвищення мотивації персоналу (ділова активність театру значною мірою залежить від роботи замотивованого персоналу)
- підвищення конкурентоспроможності театру за рахунок диверсифікації його діяльності (поширення жанрових можливостей);
- ведення комерційної діяльності (крім основної): продюсування, вихід на нові ринки (показ оперних та балетних вистав за кордоном чи в інших містах країни);
- залучення додаткових джерел фінансування (спонсорство та інше);
- впровадження ефективної системи маркетингових комунікацій, орієнтованої на приваблення глядачів (нарощування комунікаційної активності театральних організацій буде сприяти посиленню включення театру у розробку та реалізацію стратегії інтеркультурного розвитку м. Одеси на 2022-2024 роки) [17].

Ці стратегії можуть допомогти розширити фінансові можливості театру, зберігаючи його культурний та творчий потенціал, який базується на високій кваліфікації акторів та сильних сторонах театральної організації.

2.4. Розробка заходів з розвитку Одеського національного академічного театру опери та балету

Динамічне конкурентне оточення театру призводить до необхідності розробки та реалізації проектів змін, пов'язаних із обраними стратегічними альтернативами розвитку. Тому на основі проведеного комплексного аналізу сильних та слабких сторін театру, а також можливостей та загроз зовнішнього середовища, доцільно вибрати стратегію, яка буде спрямована на усунення негативних характеристик діяльності досліджуваного підприємства.

Нами був запропонований до реалізації проект оновлення (вдосконалення) сайту Одеського оперного театру. Для реалізації даної пропозиції в якості ресурсів пропонуємо залучити власні кошти підприємства.

Користуючись власними коштами, підприємство має можливість зберігати повний контроль над реалізацією стратегії, не піддаючись впливу зовнішніх інвесторів чи умов кредиторів. Гнучкість у використанні власних ресурсів дозволяє підприємству вільно вибирати напрямки та обсяги інвестицій, уникаючи обмежень сторонніх інвесторів. Використання власних коштів стимулює ефективне управління фінансовими ресурсами та допомагає уникнути витрат на відсотки чи інші фінансові обов'язки [47].

Виконаний нами SWOT-аналіз та сформована матриця рішень дозволили встановити, що для театру необхідно збільшити інформаційну присутність у міському просторі, підвищити пізнаваність та підтримку правильного позиціонування серед цільових аудиторій, тому реалізація цієї визначеної стратегії вимагає наявності ефективних маркетингових комунікацій. Сайт – найважливіший інструмент комунікацій.

Привабливість даної пропозиції є актуальною, оскільки сайт як елемент комунікаційної системи загалом та веб-ресурсів зокрема виконує найважливіші управлінські функції, забезпечує ефективну та часто персоніфіковану взаємодію організації із споживачами.

Проект із удосконалення сайту – це діяльність, що сприяє підтримці та зміцненню іміджу театру, а також несе в собі цінність оновленого способу комунікацій, за допомогою якого можна задовольняти потреби сучасних глядачів ефективним способом [62] .

За допомогою оцінки думок глядачів, провідних експертів театру та аудиту старого сайту було визначено передумови розробки та реалізації проекту змін сайту, а саме:

1. Застарілий функціонал сайту.
2. Скарги користувачів на утруднення пошуку інформації по багатьох розділах наявного сайту.
3. Обмежені можливості щодо наповнення сайту контентом (сильне стиснення фотографій, незручний перегляд фото, відсутність можливості розміщувати відео постанов театру, обмежена робота з текстом, списками та таблицями).
4. Відсутність можливості забезпечення зворотного зв'язку з глядачами та підписки на новини.
5. Відсутність версії для людей з вадами зору.
8. Думка експертної спільноти про важливість сайту серед маркетингових комунікацій та необхідності активних дій щодо підтримки привабливості сайту.
9. Думка споживачів, а саме те, що хочеться бачити споживачу, не відповідає наявній версії сайту.

Згідно плану заходів щодо створення оновленого сайту Оперного театру пропонуємо усі роботи розділити на три етапа (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

План заходів щодо створення оновленого сайту Одеського оперного театру

Етапи роботи	Заходи
Попередній	Вивчення матеріалів, статей за темою, пошук та аналіз сайтів інших театрів. Формування «образу майбутнього» для сайту театру. Пошук постачальника робіт. Спілкування із представниками компаній. Розгляд поданих пропозицій.
Основний	Вибір постачальника робіт, укладання договорів, складання та коригування кошторисів, розробка технічних завдань. Проведення основного етапу роботи з оновлення сайту: консультація фахівців з розробки, вибір концепції дизайну, вибір дизайнерських рішень. Моніторинг здійснення всіх робіт компанії-розробника.
Заключний	Підготовка та передача інформації для наповнення оновленого сайту. Контроль за підключенням сервісів завершального етапу: «версія для людей з вадами зору», «купівля квитка online». Приймання готового сайту. «Заморозка» старого сайту та перенесення оновленого сайту на домен театру.

Сайт розглядається як єдиний майданчик для різних цільових аудиторій і тому його контент повинен бути розроблений з урахуванням потреб обраних цільових аудиторій. У таблиці 2.12 визначені цільові аудиторії театру та їх потреби, які задають орієнтири для наповнення сайту.

Таблиця 2.15

Формування «образу майбутнього» для сайту з урахуванням цільових аудиторій

Цільова аудиторія	Цілі театру	Потреби цільової аудиторій
Дошкільнята	Познайомити маленьких глядачів із театром, показати розвиваючі, повчальні та прості для сприйняття казки (тривалістю не більше ніж 70 хвилин). Зацікавити батьків у відвідуванні театру з дитиною та залучення її до мистецтва з ранніх років.	Батьки хочуть вивчити репертуар, зрозуміти зміст вистав для дошкільнят, дізнатися про додаткові послуги, побачити афішу на кілька місяців вперед, щоб спланувати відвідування у вихідний день.

Продовження табл. 2.15

Учні початкової школи	Розвинути в дітях моральні якості, почуття поваги, співчуття до оточуючих людей. Виконати розважальну функцію. Почати знайомство з творами української та зарубіжної класики. Розвивати «навчання через розвагу».	Батьки та педагоги хочуть отримати інформацію про репертуар, про заходи та конкурси. Дізнатись контакти розповсюджувача квитків у школі, побачити календар вистав.
Підлітки	Створити яскравий сучасний дизайн сайту з фотографіями та анімацією, щоб привернути увагу підлітків, стимулювати їх тривале перебування на сайті та вибір спектаклю. Забезпечення високої частки переходу з головної сторінки в інші розділи сайту.	Отримати інформацію про спектаклі, переглянути фотографії театру, дізнатися про акторів, яких вже бачили у виставах, дізнатися про нові проекти театру та молодіжні фестивалі.
Молодь	Яскравий сучасний дизайн сайту має поінформувати цю групу про те, що театр розвивається, театр сучасний та молодіжний. Функція сайту: розповісти про наявність вистав розважального характеру, наявності сучасних п'єс, а також вистав на гостросоціальні теми. Залучити до купівлі квитка.	Отримати детальну інформацію про репертуар, наявність соціальних мереж, акцій, дізнатися про нові проекти театру та молодіжних фестивалів.
Педагоги та вихователі	Ознайомити зі спектаклями, що входять до шкільної програми, а також виставами, які спрямовані на розвиток моральних, соціально-культурних якостей у підростаючого покоління. Ознайомити з думкою критиків та преси про театр та постановки.	Отримати детальну інформацію про репертуар, дізнатися новини театру, отримати інформацію про заходи та конкурси, що проводяться в театрі. Дізнатись контакти розповсюджувача квитків по району навчального заклада.
Батьки	Розповісти про наявність вистав для дітей, а також вистав у вихідні дні, розповісти про наявність дитячої театральної студії. Донести інформацію про дитячі конкурси. Залучити до купівлі квитка.	Отримати детальну інформацію про репертуар, наявності соціальних мереж, акцій та конкурсів для дітей.
Дорослі глядачі	Донести до дорослої публіки інформацію про наявність великої різноманітності у дорослому репертуарі. Залучити до покупки квитка.	Знайти спектакль/захід для проведення дозвілля.
Працівники сфери культури, критики, блогери	Створити привабливий сайт із сучасним дизайном, зрозумілою навігацією (відмінною від сайтів інших театрів). Створити ідеальні умови для зацікавленості у діяльності театру та готовності говорити та писати про нього.	Отримати детальну інформацію про театр та його діяльність, досягнення, а також побачити, чим театр відрізняється від інших і чому про нього може бути цікаво писати, говорити, рекомендувати.

Роботу з удосконалення існуючого сайту Одеського оперного театру пропонуємо провести за наступними напрямками:

1. Розробка технічного завдання, основний концепції та структури сайту.
2. Розробка основної частини сайту (установка та налаштування Drupal на сервері, налаштування базових модулів, дизайн головної сторінки та текстової).
3. Розділ «Календар» із можливістю перегляду заходів, анонсом на головній сторінці та заявкою на покупку квитка (дизайн, верстка, розробка функціоналу).
4. Слайдер на головній сторінці сайту (верстка, реалізація функціоналу).
5. Прив'язка до соціальних мереж, з можливістю робити репости (розробка функціоналу).
6. Розділ «Новини/заходи/події» у вигляді каталогу з повним описом та підпискою на розсилку новин (дизайн, верстка, розробка функціоналу).
7. Розділ «Про театр» у вигляді каталогу з текстовими сторінками та хронометражем історії (дизайн, верстка, розробка функціоналу).
8. Розділ «Колектив» у вигляді списку з описом співробітника (дизайн, верстка, розробка функціоналу).
9. Розділ «Сцени та зали» – каталог із додатковими внутрішніми сторінками.
10. Розділ «Ваша думка» – текстова сторінка з прив'язкою до сервісу Disqus (розробка функціоналу, підключення по API).
11. Розділ «Контакти» з інтерактивною карткою та мітками (дизайн, верстка, розробка функціоналу).
12. Розділ "Проекти" у вигляді списку з анонсами. Сторінки виконані за типом текстових сторінок з можливістю вставки зображень, таблиць, списків (дизайн, верстка, розробка функціоналу).
13. Розділ «Студії» у вигляді списку з описом. Сторінки виконані по типу текстових сторінок з можливістю вставки зображень, таблиць, списків (дизайн, верстка, розробка функціоналу).

14. Розділ «Медіа» у вигляді каталогу. Повинні бути фільтри за роками та місяцями, з можливістю додати фото або відео звіт (дизайн, верстка, розробка функціоналу).

15. Розробка додаткових текстових сторінок та типової структури для них (дизайн, верстка).

16. Розділ «Репертуар/вистави» у вигляді каталогу. Повинні бути фільтри за типами та зв'язка з афішами, а також повний опис у вигляді стандартної сторінки (дизайн, верстка, розробка функціоналу).

17. Пошук по сайту (розробка функціоналу).

Перш за все визначимо вартість робіт з оновлення сайту театру (табл. 2.16).

Оновлення сайту театру може бути важливим кроком для його розвитку та привертання нових глядачів. Цей процес охоплює різні напрямки роботи, кожен з яких дуже важливий для успішного оновлення сайту та досягнення його цілей [5; 58].

Таблиця 2.16

Вартість робіт з оновлення сайту Одеського оперного театру

№ з/п	Види робіт	Зміст робіт	Вартість, грн.
1	Аналіз поточного стану сайту	Аудит дизайну, функціональності, швидкодії та інші технічні аспекти	8000
2	Розробка технічного завдання, основної концепції та структури сайту	Нові функції, інтерфейс, адаптивний дизайн для мобільних пристроїв	6000
3	Розробка концепції та дизайну	Створення макетів, вибір кольорової палітри, шрифтів та інших елементів дизайну	5500
4.	Розробка та програмування	Розробка функціоналу сайту	12800
5.	Тестування, та впровадження налагодження	Тестування нового сайту на різних пристроях і браузерах для переконання в його правильному функціонуванні та відображення	12200
6.	Всього		44500

Підтримка, а саме: післяпродажне обслуговування та вирішення будь-яких проблем або вдосконалення функціоналу під часу роботи сайту театру передбачає абонентську плату у розмірі 6000 грн. щомісячно.

Просування сайту театру – це важлива частина успішної його роботи. Це набір стратегій та дій, спрямованих на підвищення видимості сайту в пошукових системах, збільшення трафіку та привертання цільової аудиторії. В табл. 2.17 представлено види робіт та їх вартість [5; 58] з просування оновленого сайту Одеського оперного театру.

Таблиця 2.17

Вартість робіт з просування оновленого сайту Одеського оперного театру

№ з/п	Види робіт	Зміст робіт	Вартість, грн.
1	SEO - пошукова оптимізація	Підвищення видимості сайту в пошукових системах через впровадження оптимізованого вмісту та технічних покращень, використання ключових слів та фраз, що відповідають запитам аудиторії.	20000
2	Контентний маркетинг	Створення статей, відео, які привертають увагу цільової аудиторії, розповсюдження цього контенту через соціальні мережі, електронні листи	10000
4.	Соціальні медіа маркетинг	Активне управління сторінками сайту на платформах, таких як Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, Telegram, реклама та публікації у соціальних мережах.	10500
5.	Локальний SEO	Оптимізація сайту для пошукових запитів, що містять місцезнаходження, реєстрація у локальних каталогах та картографічних сервісах, таких як Google My Business	8000
6.	Аналітика та відстеження результатів	Встановлення та налаштування систем веб-аналітики, таких як Google Analytics, аналіз трафіку, конверсій, показників відвідуваності та інших метрик для визначення ефективності стратегій просування та корекції недоліків	12000
	Всього		60500

Проведення робіт відобразимо в програмі заходів з оновлення та просування сайту Одеського оперного театру за термінами проведення в табл.2.18.

Таблиця 2.18

Програма заходів з оновлення та просування сайту Одеського оперного театру
на 7 місяців 2024 року

Види робіт	Термін виконання	Вартість, грн.
Роботи з оновлення сайту театру		
Аналіз поточного стану сайту	01.06.2024 – 30.06.2024	8000
Розробка технічного завдання, основної концепції та структури сайту	01.06.2024 – 30.06.2024	6000
Розробка концепції та дизайну	01.06.2024 – 30.06.2024	5500
Розробка та програмування	01.06.2024 – 31.07.2024	25600
Тестування, та впровадження налагодження	1.08.2024 – 31.08.2024	12200
Підтримка сайту	01.06.2024 – 31.12.2024	42000
Усього		99300
Роботи з оновлення сайту театру		
SEO - пошукова оптимізація	01.06.2024 – 30.11.2024	120000
Контентний маркетинг	01.06.2024 – 31.12.2024	700000
Соціальні медіа маркетинг	01.06.2024 – 31.12.2024	73500
Локальний SEO	01.06.2024 – 31.06.2024	8000
Аналітика та відстеження результатів	01.06.2024 – 31.12.2024	84000
Усього		355500
Разом		454800

В табл. 2.18 проведемо розрахунок ефективності заходів з оновлення та просування сайту Одеського національного академічного театру опери та балету для збільшення відвідувачів вистав та відповідного збільшення продажу квитків та зростання отриманого доходу від основної діяльності за допомогою розрахунку маржинального прибутку.

Маржинальний прибуток розрахуємо за допомогою формули:

$$TR_m = TR - TVC, \text{ де}$$

TR_m – маржинальний прибуток;

TR – Дохід (total revenue);

TVC – Змінні витрати (total variable cost).

Таблиця 2. 18

Розрахунок ефективності заходів з оновлення та просування сайту Одеського національного академічного театру опери та балету

Показник	Базове значення, тис. грн.	Планове значення, тис. грн.	Приріст, тис. грн.
Обсяг реалізації	245511,0	270062,1	24551,1
Змінні витрати	232516,0	255767,6	23251,6
Маржинальний дохід	12995,0	14294,5	1299,5
Витрати на заходи	-	455,0	455,0
Приріст маржинального доходу за вирахуванням витрат на оновлення та просування сайту	-		844,5

Таким чином, можна зробити висновок, що понесені витрати на оновлення та просування сайту Одеського національного академічного театру опери та балету, є ефективними, тому що їх проведення забезпечить театру додатковий прибуток у розмірі 844,5 тис. грн.

Отже, ми вважаємо, що завдяки оновленому сайту, глядач відчує більшу задоволеність та зацікавленість, що підвищить його лояльність і до самого театру. Також, у порівнянні з попереднім варіантом сайту, оновлений буде мати переваги (як для театру, так і для глядачів), які представлено у табл. 2.19.

Таблиця 2.19

Ефект від реалізації проекту

Нове на сайті	Ефект для глядачів	Ефект для театру
Версія для людей з вадами зору	Можливість для певних груп глядачів користуватися сайтом у зручному для них режимі.	Задоволення певних потреб груп населення, виконання державного доручення.
Зворотній зв'язок	Глядачі зможуть писати звернення адміністратору з питань, які їх цікавлять.	Задоволення комунікаційних потреб глядачів та досягнення їх більшої задоволеності.

Продовження табл. 2.19

Підписка на новини	Можливість отримувати новини про театр, прем'єри у форматі особистого звернення.	Підвищення лояльності глядачів за допомогою особистого звернення театру до них у формі електронного фірмового листа, а також підвищення обізнаності глядачів про вистави та заходи, що проводяться.
Правила поведінки у театрі, правила купівлі квитків	Можливість отримання інформації за правилами купівлі квитка до театру та уникнення помилкових дій. Отримання інформації про правила поведінки у театрі. Кожен глядач зможе дізнатися для себе щось нове та відповідно поводитися в театрі.	Збільшиться кількість покупок квитків онлайн, оскільки весь порядок дій та правила покупки квитків будуть вказані. Скоротиться кількість ситуацій, у яких виникає непорозуміння між глядачами та персоналом театру.
Поліпшений сучасний дизайн та структура	Зручне користування сайтом, отримання приємного враження та позитивних емоцій від знаходження на сайті.	Відповідність уявленню користувачів про сучасний дизайн та структуру сайту, підвищення відвідуваності сайту та лояльності споживачів.
Зручний формат репертуару, що включає кілька розділів та фільтрів	Можливість вибрати перегляд репертуару у двох форматах (календар та список), вибір певної категорії вистав за допомогою фільтрів, отримання інформації про всі вистави театру, а також про спектаклі, які вже не йдуть у театрі.	Збільшення числа покупок квитків онлайн (репертуар буде представлений у двох зручних різних форматах з фільтрами та кнопкою покупки квитка біля кожної вистави).

Таким чином вплив реалізованого проекту на подальшу діяльність театру має велике значення. Тепер стане можливим ефективніше працювати з глядачами, вибудовувати як масову, так і персональну комунікацію що приведе к збільшенню доходів від продажу квитків на театральні вистави.

Проект допоможе театру зміцнити зв'язки з глядачами та встановити зв'язки з новими – тими, хто мало цікавився Одеським оперним театром у принципі, та людьми, які приїжджають до міста вперше.

У табл. 2.20 наведено прогностні показники ефективності оновленого сайту та описані майбутні ефекти.

Таблиця 2.20

Прогнозні показники ефективності нового сайту Одеського оперного театру

Показник	Старий сайт	Прогноз для оновленого сайту	Ефект
Перегляди, раз День Тиждень Місяць	577 4039 17310	Збільшення значень у 2-2,5 рази	Збільшення кількості переглядів буде говорити про зростаючий інтерес користувачів до сайту, а також до самого театру в цілому, що буде кроком на шляху до збільшення популяризації театру.
Відвідувачі, осіб День Тиждень Місяць	144 1008 4326	Збільшення значень у 2-2,5 рази	Збільшення цього показника свідчить про збільшення аудиторії театру, яка використовує сайт як джерело інформації, а також говорить про приплив нових глядачів. Це збільшення має призвести до зростання числа покупок квитків.
Тематичний індекс цитування	60	200	Збільшення показника тематичного індексу цитування, буде означати зростання авторитетності, значущості сайту з урахуванням якості посилань, які ведуть на нього з інших сайтів.
Швидкість завантаження HTML	Не більше 7 секунд	У середньому 2 секунди, не більше 7 секунд	Уникнення відмов відвідувачів сайту за рахунок повільного завантаження сторінок, що перевищує 7 секунд.
Середній час перебування на сайті, хв.	2,21	Збільшення часу перебування на сайті 1,5-2 рази	Відвідувач сайту буде зацікавлений запропонованою інформацією і залишатиметься на сайті довше поточного часу, переглядаючи більше розділів.
Рівень довіри у сервісі Web of Trust (WOT)	60% зі 100% репутація 83% зі 100% безпека для дітей	Підвищення рівня репутації до 85% та підвищення безпеки для дітей до 90%	Підвищення статусу сайту з позиції "good" до позиції "excellent". Це покращення дозволить скоротити кількість відмов від відвідування сайту користувачами, які користуються розширенням WOT.

Отже, проєкт зміни сайту Одеського оперного театру – елемент роботи з удосконалення його інформаційного забезпечення. Сайт у структурі інтегрованих комунікацій сприяє вирішенню низки завдань у просуванні специфічних театральних послуг. Оновивши свій веб-сайт, театр може покращити свій імідж, збільшити трафік та продавати більше квитків. Сайт стане ефективним каналом контакту зі глядачами та значним інструментом у комунікаційній діяльності театру.

ВИСНОВКИ

Висновки, які можна зробити у кваліфікаційній роботі, базуючись на проведеному дослідженні, включають наступне.

Управління театральною діяльністю передбачає систематичний вплив на колектив театру, координацію діяльності всіх учасників творчого процесу та спрямування їхніх спільних зусиль на досягнення поставленої мети.

За результатами PESTEL - аналізу найбільший вплив на діяльність театру мають економічні та соціально-культурні фактори. Негативний вплив зазначених факторів може бути зумовлений зменшенням фінансування для театральних проєктів, зміною смаків глядачів або недостатньою підтримкою соціальних програм, спрямованих на культурні заходи. Наприклад, економічна нестабільність (падіння економіки України через війну), може призвести до скорочення бюджетів на культурні ініціативи, що включає в себе й театральні вистави.

Динамічне конкурентне оточення театру призводить до необхідності розробки та реалізації проєктів змін, пов'язаних із обраними стратегічними альтернативами розвитку. Тому на основі проведеного комплексного аналізу сильних та слабких сторін театру, а також можливостей та загроз зовнішнього середовища, доцільно вибрати стратегію, яка буде спрямована на усунення негативних характеристик діяльності досліджуваного підприємства. Нами був запропонований до реалізації проєкт оновлення (вдосконалення) сайту Одеського оперного театру. Для реалізації даної пропозиції в якості ресурсів пропонуємо залучити власні кошти підприємства.

Було визначено передумови для проєкту змін сайту за допомогою оцінки думок глядачів та аудиту старого сайту.

Для створення оновленого сайту театру використали стандартний алгоритм, проте на кожному з його етапів були враховані потреби цільових аудиторій, іміджеве, а не продажне призначення сайту, унікальність театральної пропозиції. Оскільки театр – некомерційна організація, то стояло завдання мінімізації бюджету проєкту.

Переваги оновленого сайту як для самої театральної організації, так і для глядачів полягають у зручності використання, у контенті, сучасному дизайні, у можливості комунікацій з глядачем, форматі та презентації репертуару.

Удосконалення інформаційного забезпечення діяльності театру та просування на ринку сучасного веб-ресурсу підтримає конкурентне позиціонування Одеського оперного театру. Виміри показників функціонування сайту допоможуть керівництву і надалі оцінити ефективність змін та прийняти рішення про заходи щодо підтримки або покращення веб-ресурсу.

Проведено розрахунок показників ефективності реалізації запропонованого заходу. Наведені розрахунки дають змогу стверджувати, що реалізація заходів з управління є економічно привабливими і доцільними, а саме понесені витрати на оновлення та просування сайту Одеського національного академічного театру опери та балету, є ефективними, тому що їх проведення забезпечить театру додатковий прибуток у розмірі 844,5 тис. грн.

Таким чином вплив реалізованого проекту на подальшу діяльність театру має велике значення. Тепер стане можливим ефективніше працювати з глядачами, вибудовувати як масову, так і персональну комунікацію що приведе к збільшенню доходів від продажу квитків на театральні вистави.

Проект допоможе театру зміцнити зв'язки з глядачами та встановити зв'язки з новими – тими, хто мало цікавився Одеським оперним театром у принципі, та людьми, які приїжджають до міста вперше.

Можемо визначити, що виконання проекту призведе до розвитку потенціалу підприємства та досягнення ним задовільного рівня успішності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аналіз фінансової стійкості підприємства. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%9D%D1%83%D0%B6%D0%BD%D0%B0%20%D0%9E%20%D0%90%204/page9.html
2. Баранівська М. YouControl: У 2023 році найбільше доходів серед національних театрів отримав Театр опери та балету імені Т. Шевченка. Детектор медіа. 24 квітня 2024 р. URL: <https://detector.media/infospace/article/225828/2024-04-23-youcontrol-u-2023-rotsi-naybilshe-dokhodiv-sered-natsionalnykh-teatriv-otrymav-teatr-opery-ta-baletu-imeni-t-shevchenka/>
3. Безгін І.Д., Орлов Ю.М. Театральное искусство: организация и творчество. Киев : Мистецтво, 1986. 389с.
4. Безгін І.Д. Мистецтво і ринок: Нариси. К.: ВВП «Компас». 2005. 544 с.
5. Вартість розробки сайту або ціна створення та розробки сайтів (2024). ІТРейтинг України. 11.04.2024 р. URL: <https://it-rating.ua/vartist-rozrobki-saytu-abo-tsina-stvorenniya-ta-rozrobki-saytiv-2024>
6. Волкова Н.А., Подвальна Н.Е., Семенова К.Д. Економічний аналіз: Навч. Посібник. Одеса: ППЦ «Белка». 2020. С.132-159.
7. Воронько-Невіднича Т., Коваль О., Колода О. Управління розвитком підприємства як необхідна умова досягнення цілей сталого розвитку. Електронний журнал «Економіка та суспільство», 2021. №25. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-80>
8. В Україні зросла зарплата: хто отримує найбільше, а хто – найменше. 25.12.2023р. URL: <https://tsn.ua/ukrayina/v-ukrayini-zroslo-zarplata-hto-otrimuye-naybilshe-a-hto-naumenshe-2478904.html>
9. Гречан А.П. Діагностика ефективності діяльності підприємств. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2011. № 10. С. 56-61.

10. Гудзинський О. Д. Результативне управління розвитком підприємств: методологічний аспект. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2021. № 24. С. 57-68.
11. ДеКарло Д. eXtreme Project Management. Экстремальное управление проектами. пер. с англ.– К.: Компания p.m.Office, 2005. 588 с
12. Довбня С.Б. Методологія формування дворівневої системи управлінської діагностики. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2015. № 1. С. 118—123.
13. Дячков Д.В., Бондар Т.А., Дарнєв М. К. Система управління розвитком підприємства в умовах динамічної конкуренції. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26.
14. Економічна діагностика: підручник / В.Л. Дикань, та ін. Харків: УкрДУЗТ, 2022. 284 с.
15. Економіка і управління підприємствами: теорія, методика, практика: колективна монографія. Полтава: ПП «Астроя», 2020. 240 с.
16. Жилінська Л. О. Управління розвитком машинобудівних підприємств на стратегічну перспективу: дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Держ. ВНЗ «Приазов. держ. техн. ун-т». Маріуполь, 2016. 436 с.
17. Інтеркультурная стратегія розвитку м. Одеси на 2022-2024 роки. Сайт міста Одеса.URL: https://omr.gov.ua/images/File/DODATKI2013/Strategiya_Odessa_Ukr.pdf
18. Інформація щодо господарювання театру за 2023 рік. URL: <https://operahouse.od.ua/documents/?tag=gospodarska-diyalnist/>
19. Історія театру. 2007 – наші дні. Нова епоха Одеської опери. URL: <https://operahouse.od.ua/about/history/>
20. Капітальні інвестиції. Офіційний сайт державної служби статистики України.URL:<https://stat.gov.ua/uk/topics/osnovni-zasoby-ta-kapitalni-investytsiyi?page=1>
21. Кобилюх О. SWOT - аналіз як інструмент вибору стратегії розвитку у PETFOOD індустрії. *Економіка та суспільство*.2023. № 58.

22. Коваленко Н.В. Система управління розвитком підприємства та її складники. *Проблеми системного підходу в економіці*. Випуск № 4(72). 2019. С. 98-107.
23. Коваль І.М., Несен Д.А., Серіков А.В. Продюсування як стратегічний напрямок розвитку сучасного українського репертуарного театру. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 63. С. 276-285.
24. Коваль І. М. Організаційно-економічні форми підприємництва в креативних видах діяльності (на прикладі сучасного репертуарного театру): дис. ... к-та екон. наук : 08.00.04 / Держ. ВНЗ «Харківський нац-й ун-т буд-ва та арх-ри». Харків-Київ, 2020. 310 с.
25. Коваль І.М. Організаційно-економічні форми підприємництва у неприбуткових суб'єктів господарювання, віднесених до креативних індустрій. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2020. №1. С. 1-10.
26. Коваль І.М., Серіков А.В. Економіко-математичне дослідження сучасного репертуарного театру як соціально-економічної системи. *Економічний простір*. 2019. № 143. С. 180-193
27. Коваль І.М. Ціннісно-орієнтована організація діяльності сучасного українського репертуарного театру. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С.392-401.
28. Колектив. Керівництво театру. URL: <https://operahouse.od.ua/collective/nadiya-babich/>
29. Костюкова А. О. Деякі аспекти державного регулятивного впливу на економіку театральної-концертної діяльності. *Господарське право і процес*. 2018. № 10. С. 61-67.
30. Костюкова А.О. Театральна-концертна діяльність як предмет господарсько-правового дослідження та її значення в сучасних умовах суспільного розвитку. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2018. № 5. С. 50-53.

31. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика: навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 456 с.
32. Кривов'язюк І. В. Управління розвитком машинобудівних підприємств: сутність, діагностика, ефективність. *Економічний форум*. 2017. № 3. С. 171-181.
33. Критенко О. О. Чорич О.О. Світовий досвід публічного управління сферою культури та його імплементація в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 1 (36). С. 42-48.
34. Культура. Реанімаційний пакет реформ. URL: <https://rpr.org.ua/about-us>
35. Кузнецова І., Балабаш О. Формалізація процедури оцінювання фінансової стійкості, як стадії процесу стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2017. № 5. С.84-94.
36. Литвин З.Б. Необхідність діагностики в умовах антикризового управління діяльністю підприємства. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. Т. 21, № 2. С. 152-156.
37. Лопушинська О. В. Сутність і напрями розвитку підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2017. № 5 (84).
38. Лук'янова В.В. Сучасний стан теоретичних основ діагностики діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 3, Т. 1. С. 52-58.
39. Макконнелл К.Р., Брю С.Л. Економікс: принципи, проблеми і політика. ІНФРА-М. 1999. XXXIV. 974 с. URL: <https://lib.agu.site/upload/iblock/b46/Economics%20principles,%20problems%20and%20politics.pdf>
40. Мельник О.Г. Системно_орієнтована діагностика діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 1 (103). С. 143-150.
41. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 11 «Зобов'язання»: Затверджено наказом Міністерства фінансів України від 31.01.2000 р. № 20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0085-00#Text>

42. Онишкевич О.В. Актуальність проектного підходу в управлінні підприємствами. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 6. С. 203-207.
43. Остапенко Д. Концертна діяльність. Менеджмент. Навчально-методичний посібник. К.: КНУТКТ ім. І.К. Карпенка-Карого, 2021. 150 с.
44. Павловські Г. Управлінська діагностика в системі цілей економічної діагностики підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 17. С. 66-72
45. Панасюк, В., Юдова-Романова К. Театр як особливий тип художньої комунікації у сучасному науковому дискурсі. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв*. Серія: Сценічне мистецтво, 2023. 6(1), С. 35-48.
46. Перерва М., Єдинак В. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*, № 3, 2022. С. 159-164.
47. Петруня Ю. Д., Задоя А. О. Економіка: базовий курс: навчальний посібник. [6-те вид., переробл. і доп.]. Серія : “Бізнес. Економіка. Фінанси”. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2023. 200 с.
48. Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери . Постанова КМУ від 30.08.2002 № 1298.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1298-2002-%D0%BF#Text>
49. Про театри та театральну справу: Закон України від 31.05.2005 № 2605-IV.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2605-15#Text>
50. Річна фінансова звітність Одеського національного театру опери та балету.
URL: https://operahouse.od.ua/documents/?tag=annual_financial_report
51. Роговий А.В. Економічна діагностика підприємства: теоретичні та практичні аспекти дослідження. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 6. С. 457-459.

52. Серіков А.В., Коваль І.М. Економіка та управління у сучасному українському репертуарному театрі: монографія / А.В. Серіков, І.М. Коваль. Харків: ФОП Панов А.М., 2018. 314 с.
53. Серіков А.В., Коваль І.М. Інтрапренерство як необхідна умова життєдіяльності сучасного українського репертуарного театру у креативних індустріях. *Економічний простір*. 2019. № 145. С. 56-68.
54. Серіков А.В., Коваль І.М. Місце сучасного репертуарного театру в креативних індустріях. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 2(56). С. 170-178.
55. Серіков А.В. SWOT: системний погляд. *Вісник економічної науки України*. № 1(23). С.159-164
56. Серіков А.В. Фінансово-виробничий потенціал будівельного підприємства в дзеркалі його SWOT-аналізу та синтезу. *Бізнес Інформ*. 2012. № 8. С. 74-79.
57. Хвостова Т. В. Становлення і тенденції розвитку цифрового театру в сучасній інтернет-культурі. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв: наук. журнал*. 2023. № 2. С. 69-74.
58. Скільки коштує зробити сайт у 2024 - створити свій сайт в Україні/ Київ (seo-design.ua) SEO-Design. 2024. URL: <https://www.seo-design.ua/uk/skilki-koshtue-zrobiti-sayt/>
59. Статистичний збірник. Заклади культури, фізичної культури і спорту України у 2017 році. Державна служба статистики. Київ. 2018. 95 с.
60. Ступінь зносу матеріальних активів. Офіційний сайт державної служби статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/uk/topics/osnovni-zasoby-ta-kapitalni-investytsiyi?page=1>
61. Фонд оплати праці штатних та позаштатних працівників. Ринок праці. Офіційний сайт державної служби статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/uk/topics/rynok-pratsi>
62. Хвостова Т. В. Сучасний український театр у вимірі інтернет-культури. *Культура і сучасність: альманах*. 2023. № 2. С. 39-43.

63. Янковець Т. М. Теоретичні аспекти розвитку підприємств у сучасних умовах. *Вісник КНУТД*. 2015. № 2 (85). С. 108-113.

