

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

**на тему: «Розвиток стратегічного управління в закладі
культури»**

Виконав:

Співак Олексій Віталійович

здобувач вищої освіти

спеціальності 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Керівник:

Орехова Альвіна Іванівна

д.е.н., професор кафедри менеджменту

імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент:

Кулик Вікторія Анатоліївна

доктор економічних наук, професор кафедри фінансів,
банківського бізнесу та оподаткування Національного
університету «Полтавська політехніка»

Суми – 2023

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Економіки і менеджменту

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

Освітній ступінь «Магістр»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Затверджую:

Завідувач кафедри

(посада, ПІБ)

« »

20 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Співаку Олексію Віталійовичу

1. Тема роботи: **Розвиток стратегічного управління в закладі культури**
2. База практичного дослідження: **КЗК СОР «Сумська обласна філармонія»**

Керівник роботи Орехова Альвіна Іванівна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від «30» грудня 2022 р. № 2517-н

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) *«04» грудня 2023 р.*

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

праці вітчизняних і зарубіжних вчених, законодавчо-нормативна база за темою дослідження, статистичні дані Державної служби статистики України, аналітична інформація Міністерства фінансів України, звітність підприємства, власні дослідження автора.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

дослідити теоретико-методичні засади розвитку стратегічного управління в закладі культури;

дослідити організаційно-економічну характеристика закладу культури;

провести управлінську діагностику закладу та характеристику її складових; провести оцінку ефективності системи стратегічного управління в закладі;

запропонувати вдосконалення стратегічного управління в закладі культури; сформулювати висновки.

6. Дата видачі завдання: «19» вересня 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2022 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень - грудень 2022 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень - липень 2023 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	серпень – вересень 2023 р.	виконано
5.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	жовтень 2023 р.	виконано
6.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	листопад 2023 р.	виконано
7.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	24 листопада 2023 р.	виконано
8.	Рецензування кваліфікаційної роботи	30 листопада – 1 грудня 2023 р.	виконано
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	30 листопада – 07 грудня 2023 р.	виконано
10.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	02 грудня – 04 грудня 2023 р.	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	19 грудня 2023 р.	

Студент

(підпис)

О.В. Співак

Керівник роботи

(підпис)

А.І. Орськова

Перевірку на автентичність проведено.

Н.М. Баранік

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

(підпис)

М.О. Лищенко

АНОТАЦІЯ

Співак О.В. Розвиток стратегічного управління в закладі культури.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 «Менеджмент», Сумський національний аграрний університет, Суми, 2023. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні засади розвитку стратегічного управління в закладі культури. Досліджено систему стратегічного управління діяльністю в закладі культури. Запропоновані Напрями вдосконалення стратегічного управління в закладі культури.

Ключовим моментом у стратегічному управлінні філармонією є ефективне використання ресурсів. Це включає фінансові ресурси, персонал, інфраструктуру і мережу партнерів. Філармонія має вміло розподіляти свої ресурси, щоб досягти найкращих результатів. Одним із методів оптимізації ресурсів може бути встановлення партнерських відносин з іншими культурними організаціями або залучення спонсорів.

Проведений аналіз діяльності закладу дозволяє констатувати про збільшення суми чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), за досліджуваній період, на 19,0 тис. грн. Чистий збиток має тенденцію до збільшення і у 2022 р. складав 48 тис. грн. Рівень збитковості у 2022 р. складав 11,9 %. Філармонія є установою «повного циклу», в якому всі функції аранжувальника, сценариста, продюсера, агента, постановника-виконавця, промоутера та інших виконуються власними силами, без залучення посередників на досить конкурентоспроможному рівні. У середньостроковій перспективі не очікується критична ситуація, пов'язана з виходом співробітників на пенсію в масовому порядку. Профільну освіту має більшість співробітників, більшість артистичного персоналу має вищу освіту. У закладі культури є значна група стейкхолдерів, від саме яких залежить ефективність діяльності закладу, що обумовлене саме специфікою галузі.

Для закладів культури можна визначити такі переваги, які забезпечуються наступними факторами: трудовими ресурсами, фінансовими ресурсами, технічними ресурсами, технологічними ресурсами тощо. Проведений SWOT-аналіз досліджуваного закладу дозволив виділити ряд стратегій розвитку. Провівши відповідні коригування до політик, практик та процедур реалізації розвитку стратегії закладу, формуємо нову стратегічну програму розвитку, яка передбачає: задоволення потреб споживачів культурних послуг тими продуктами (послугами), які більш комплексно задовольняють потреби ринку, ніж конкуренти; акцентування уваги на інвестуванні в технічне оснащення закладу; формування необхідної кількості персоналу з постійною підтримкою його розвитку; розвиток закладу культури шляхом обґрунтованих зусиль у соціальну, економічну сфери, які пов'язані з поточною діяльністю та досягненням стратегічних цілей розвитку.

Ключові слова: управління, стратегія, стратегічне управління, розвиток, заклад культури.

SUMMARY

Spivak O.V. Development of strategic management in a cultural institution.

Qualification thesis for specialty 073 "Management", Sumy National Agrarian University, Sumy, 2023. - Manuscript.

The theoretical and methodological foundations of the development of strategic management in a cultural institution were investigated in the qualification work. The system of strategic management of activities in a cultural institution was studied. Proposed directions for improving strategic management in a cultural institution.

A key point in the strategic management of the Philharmonic is the effective use of resources. This includes financial resources, personnel, infrastructure and a network of partners. The Philharmonic must allocate its resources wisely to achieve the best results. One of the methods of optimizing resources can be the establishment of partnerships with other cultural organizations or the involvement of sponsors. The conducted analysis of the institution's activity allows us to ascertain the increase in the amount of net income (revenue) from the sale of products (goods, works, services) for the period under investigation by UAH 19,000. The net loss tends to increase and in 2022 amounted to UAH 48,000. The level of unprofitability in 2022 was 11.9%. The Philharmonic is a "full-cycle" institution, in which all the functions of arranger, screenwriter, producer, agent, director-performer, promoter and others are performed in-house, without the involvement of intermediaries at a fairly competitive level. In the medium term, a critical situation related to mass retirement of employees is not expected. Most of the employees have professional education, most of the artistic staff has a higher education. A cultural institution has a significant group of stakeholders, on whom the effectiveness of the institution depends, which is determined by the specifics of the industry.

For cultural institutions, the following advantages can be determined, which are provided by the following factors: labor resources, financial resources, technical resources, technological resources, etc. The conducted SWOT analysis of the researched institution made it possible to identify a number of development strategies. Having made appropriate adjustments to the policies, practices and procedures for the implementation of the institution's strategy development, we are forming a new strategic development program, which provides for: meeting the needs of consumers of cultural services with those products (services) that more comprehensively satisfy the needs of the market than competitors; focusing attention on investing in the technical equipment of the institution; formation of the required number of personnel with constant support for their development; the development of a cultural institution through justified efforts in the social and economic spheres, which are related to current activities and the achievement of strategic development goals.

Keywords: management, strategy, strategic management, development, cultural institution.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні засади розвитку стратегічного управління в закладі культури	11
РОЗДІЛ 2 Оцінка системи стратегічного управління діяльністю в закладі культури	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика закладу культури	21
2.2 Управлінська діагностика закладу та характеристика її складових	26
2.3 Оцінка ефективності системи стратегічного управління в закладі	30
РОЗДІЛ 3 Напрями вдосконалення стратегічного управління в закладі культури	41
3.1 Визначення векторів стратегічного розвитку закладів культури	41
3.2 Обґрунтування необхідності оновлення системи менеджменту в закладі культури	48
3.3 Ефективність запропонованих заходів щодо вибору стратегії розвитку закладу	56
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах формування нової соціально-економічної реальності не можна уявити повноцінного розвитку суспільства без провадження процесу розвитку галузі культури в Україні. Найбільшою мірою актуальність дослідження обумовлена такими причинами, як: нівелювання ролі держави у реалізації задекларованих нею першочергових завдань реформування підприємств галузі культури; недостатній обсяг фінансових ресурсів Державного бюджету України, передбачений на функціонування закладів культури; відсутність концептуальних стратегій у контексті належного позиціонування сфери культури як пріоритетної галузі національної економіки України; зростання впливу негативних зовнішніх та внутрішніх тенденцій. Враховуючи вище зазначене, на особливу увагу заслуговує проблема подальшого поглиблення теоретичних-методичних та практичних засад, які б допомогли з'ясувати основні характеристичні ознаки системи стратегічного управління, де об'єктом виступає галузь культури, а також сприяли розробці методичного інструментарію щодо підходів і механізмів їх використання та розвитку.

Стан вивчення проблеми. Серед науковців, які досліджують проблеми стратегічного управління, слід виділити таких як Бірбіренко С., Терешко Ю. [1], Вакун О., Король В. [2], Гринько Т., Настиченко Ю. [3], Гудзь О., Халімон Т., Коровін В. [4], Кобрин Л. [6], Ольховая І., Макаренко А., Сазонова С. [7], Педченко Н., Шимановська-Діанич Л., Гусаковська Т., Рибалко-Рак Л., Кужель Н. [8], Приймак В., Стрільчук Р., Байда Б. [10], Просяник О., Яресько К. [11], Ревуцька А. [12], Сазонова С. [13], Турило А., Турило А., Короленко Р., Короленко С. [17], Шабатура Т., Замлинська О., Осик С., Селезньова Г. [18], Федірець О., Даценко О., Кекало Є. [21], Хромушина Л.А. та ін. Не зважаючи на вагомість проведених досліджень, потребують додаткового дослідження питання пов'язані з удосконаленням стратегічного управління в закладі культури.

Мета і задачі дослідження. Мета дослідження полягає в теоретико-методичному обґрунтуванні та прикладному опрацюванні питань щодо удосконалення та розвитку стратегічного управління закладу культури.

Досягнення мети кваліфікаційної роботи обумовило необхідність вирішення наступних завдань дослідження:

- дослідити теоретико-методичні засади розвитку стратегічного управління в закладі культури;
- надати організаційно-економічну характеристику закладу культури;
- провести управлінська діагностика закладу та характеристика її складових;
- надати оцінку ефективності системи стратегічного управління в закладі;
- визначити вектори стратегічного розвитку закладів культури;
- обґрунтування необхідності оновлення системи менеджменту в закладі культури;
- дослідити ефективність запропонованих заходів щодо вибору стратегії розвитку закладу.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність КЗК СОР «Сумська обласна філармонія».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення та розвитку стратегічного управління закладу культури.

Методи дослідження. В роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень: методи індукції та дедукції, науково-аналітичні методи; абстрактно-логічний метод; статистичний аналіз та метод згрупувань; графічний метод - для наочного зображення теоретичного матеріалу та аналітичних результатів. Під час розробки та впровадження напрямів удосконалення стратегічного управління використовувались методи систематизації, алгоритмізації та ін.

Інформаційною базою дослідження слугували нормативно-правові акти та матеріали Державної служби статистики України, Міністерства фінансів України, матеріали періодичного друку, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених за темою дослідження.

Елементи наукової новизни отриманих результатів. Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення управління витратами на промисловому підприємстві, а саме:

- визначені теоретико-методичні засади розвитку стратегічного управління в закладі культури;
- запропоновано методику вибору оптимальних стратегій розвитку закладу, що сприятиме розвитку закладу культури шляхом обґрунтованих зусиль у соціальну, економічну сфери, які пов'язані з поточною діяльністю та досягненням стратегічних цілей розвитку;
- запропоновано вибір конкретної стратегії та заходи щодо її реалізації для закладу, що задоволення потреб споживачів культурних послуг тими продуктами (послугами), які більш комплексно задовольняють потреби ринку, ніж конкуренти та сприятиме досягненню стратегічних цілей розвитку закладу.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що проведені дослідження дозволяють вдосконалити стратегічне управління в закладі культури. Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані закладу, що досліджується, – КЗК СОР «Сумська обласна філармонія», а також на кафедру менеджменту імені професора Л.І. Михайлової Сумського національного аграрного університету. Дослідження та висновки, отримані в результаті написання кваліфікаційної роботи, можуть слугувати якісним теоретичним, навчальним та практичним матеріалом при проведенні викладачами кафедри лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності «Менеджмент».

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки роботи доповідалися, обговорювалися і отримали позитивну оцінку на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях у м. Полтава та м. Київ.

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 2 тези доповіді:

1. Співак О. Ключові аспекти стратегічного управління в закладах культури. *Наукове забезпечення розвитку національної економіки: досягнення теорії та проблеми практики* : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених (м. Полтава, 09 листопада 2023 року). Полтава, 2023. С.309-310.

2. Співак О. Удосконалення системи стратегічного управління в організаціях. *Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика*: зб. матеріалів VII Всеукр. наук.-практ. інт.-конф., 21 листопада 2023 р. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2023. С.136-138.

Обсяг і структура роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний обсяг роботи викладено на 60 сторінках. Список використаних джерел включає 26 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ЗАКЛАДІ КУЛЬТУРИ

Основною метою існування організації є створення, розвиток та підтримка обраного бізнесу у складних політичних та непередбачуваних умовах, а також збільшення власного потенціалу. Для цього підприємству необхідно віднайти власну стратегію. Своєчасна адаптація організації до змін середовища ведення бізнесу відіграє ключову роль у збереженні та збільшенні ринкової частки. Оскільки зміни – це постійний і неминучий процес, необхідний кваліфікований та цілеспрямований вплив управління на внутрішню структуру організації з метою оптимізації витрат з урахуванням зовнішніх чинників розвитку. Реалізація принципів стратегічного менеджменту та ефективне управління організаційними змінами у компанії виступає найважливішою умовою підвищення конкурентоспроможності, сприяє довгостроковій роботі організації на ринку завдяки розробці правильної, чітко сформованої стратегії розвитку бізнесу.

Загальна стратегія розвитку підприємства вирішує три основні завдання:

- відбір основних елементів стратегії;
- встановлення ролі підрозділів у реалізації стратегії;
- визначення способів розподілу ресурсів [9].

Їх неможливо вирішити без деталізації у загальній стратегії окремих функціональних стратегій. Вони є вужчими, порівняно із загальною стратегією, деталізують підходи та практичні кроки організації з управління окремими підрозділами чи функціями бізнесу організації.

Функціональна стратегія - це сукупність дій певних структурних підрозділів спрямованих на досягнення головної стратегії підприємства в цілому і за рахунок здійснення реальних кроків, що вписуються в стратегічні

завдання, поставлені менеджерами на корпоративному рівні, і цілком усвідомлюються її безпосередніми виконавцями. Функціональні стратегії розробляються відповідними підрозділами підприємства (організації). У силу їх призначення та специфіки діяльності різні служби підприємства мають своє власне бачення досягнення поставлених орієнтирів, тому стратегії, що розробляються ними, не завжди стикаються, а іноді і просто суперечать одна одній. Мистецтво керівництва підприємством полягає в тому, щоб змусити функціональні підрозділи збалансувати і скоординувати стратегії, що ними розробляються. Досягатися це може двома основними шляхами:

- по-перше, керівники функціональних служб підприємства (організації) беруть участь в обґрунтуванні та розробці базової стратегії підприємства;
- по-друге, процес розробки остаточної стратегії розвитку підприємства має бути багатоступеневим, включаючи етап узгодження та координації [1].

Підприємство повинне розробляти такі основні види функціональних стратегій:

- 1) стратегію маркетингу;
- 2) фінансову стратегію;
- 3) інноваційну стратегію;
- 4) стратегію виробництва;
- 5) соціальну стратегію;
- 6) стратегію організаційних змін;
- 7) екологічну стратегію.

Стратегії можна класифікувати з багатьох підстав, тому визначимо лише основні.

За ступенем складності стратегії поділяються на прості та складні. Перші мають як об'єкт один господарський процес, другі пов'язані з кількома.

За спрямованістю виділяються стратегії підприємницького типу, орієнтовані на використання зовнішніх можливостей, і стратегії раціоналістичного типу, сконцентровані на розвитку внутрішнього потенціалу.

За сферою здійснення стратегії можна класифікувати на фінансові, кадрові, виробничі, маркетингові та ін.

Потреба впровадження стратегічного управління зумовлена тим, що останнім часом кардинально змінюються зовнішні обставини, у яких функціонують вітчизняні організації. Нестабільне економічне становище більшості організацій взаємопов'язане з відсутністю управлінських здібностей, економічних знань та навичок роботи керівників в умовах жорсткої конкуренції і нестабільного, турбулентного зовнішнього середовища.

Стратегічне управління – це реалізація певної концепції, в якій поєднуються різні підходи до діяльності організації, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх із наявними можливостями організації та приводити у відповідність шляхом розроблення та реалізації стратегій [17].

Метою стратегічного управління перспективних напрямів розвитку організації є визначення основних видів діяльності організації, визначення альтернативних дій організації на довгостроковий період.

Загальна схема системи стратегічного управління представлена на рис. 1.1.

Необхідно зазначити про розмежування понять стратегічного планування та стратегічного управління, для кращого розуміння їхнього окремого функціоналу. Базисною відмінністю виступає той факт, що в процесі стратегічного планування – а саме розробки стратегії, враховуються поточні можливості підприємства, їх потенціал.

Поточне та стратегічне планування дають можливість приймати відповідно оперативні та довгострокові рішення.



Рисунок 1.1 - Загальна схема системи стратегічного управління

*Джерело: за матеріалами [6].

Основними завданнями короткострокового планування виступають різні розподіли ресурсів організації, внутрішня організація виробництва, контроль за виконанням планових показників та досягнення очікуваного фінансового результату, а тому виникають прогалини у процесі стратегічного планування, оскільки поточні рішення займають центральне значення для багатьох керівників.

Найчастіше мета управління полягає у підвищенні ефективності в короткостроковому періоді, контроль та оцінка компетентності менеджерів всіх рівнів за короткостроковими результатами.

Таким чином, ефективність стратегічного управління організації - це властивість, пов'язана зі здатністю організації формувати власні цілі з урахуванням зовнішніх та внутрішніх умов функціонування та досягати поставлених цілей. У непередбачених умовах сьогодення підприємства

мають шукати нові підходи до планування, які дозволять забезпечувати максимальну продуктивність прийнятих рішень [14].

Важливу роль в стратегічному управлінні відіграють стратегічні цілі підприємства. Глобальні зміни у зовнішньому середовищі потребують адаптивності та гнучкості бізнес-моделі, а отже, процес реалізації поставлених цілей має постійно контролюватись та вноситися корективи. Таким чином, стратегічне управління має ґрунтуватися на концепції зсуву тимчасових горизонтів. Щоб досягти поставленої мети, необхідно постійно працювати над їх вдосконаленням.

Стратегічні цілі розвитку організації мають бути:

- комплексними рішеннями, узгодженими та гармонізованими;
- пов'язаними з конкретними вимогами до кінцевого результату;
- досяжними - цілі мають ставати дедалі реальнішими;
- цілі мають бути зрозумілими для всіх;
- цілі мають бути вимірні (кількісно виражені).

Останнім часом роль стратегічного управління, що дає можливість організації вижити на конкурентному ринку в довгостроковій перспективі, зросла. Організаціям, беручи до уваги жорстку конкуренцію і зовнішнє середовище, що стрімко змінюється, необхідно концентрувати увагу не лише на внутрішньому стані, але і розробляти довгострокову стратегію виживання і розвитку [18].

Так як кінцевий результат стратегічного управління полягає у посиленні потенціалу організації, за допомогою якого вона зможе досягти довгострокових цілей, та підвищення рівня конкурентоспроможності, важливим є гнучка стратегія. Керівнику організації необхідно систематично переглядати обрану стратегію, підлаштовуючи її під умови внутрішнього та зовнішнього середовища. Для цього у практику управління слід впроваджувати інструменти стратегічного управління (табл. 1.1).

У табл. 1.1 наведено основні інструменти застосування того чи іншого етапу стратегічного управління. Кожен із інструментів є специфічним.

Таблиця 1.1 - Етапи та інструменти стратегічного управління

Етапи стратегічного управління	Інструменти
Стратегічний аналіз	SWOT-аналіз, конкурентний аналіз, порівняльний галузевий аналіз, аналіз ресурсів, конкурентний аналіз моделі 5 сил Портера, функціонально-вартісний аналіз, бенчмаркетинг та ін.
Стратегічне планування	Мозковий штурм, дерево цілей, бізнес-інжиніринг, методи нейролінгвістичного програмування, методи внутрішнього та зовнішнього PR та ін.
Організація вибору стратегії	Матриця БКГ, метод «Мак-кінсі», метод життєвого циклу товару, портфельний аналіз, метод кривих освоєння, Модель Shell/DPM, Модель ADL/LC, PIMS-аналіз, Аналіз «розривів», метод перевірного списку, метод оцінки системи балів та ін.
Реалізація стратегії	Моделі І.Ансоффа та Г.Стейнера, методи SADT, IDEF3, DFD, ARIS, сценарне планування, структура розбиття робіт, система збалансованих показників та ін.
Оцінка та контроль стратегії	Внутрішній аудит, стратегічний аудит, діагностична самооцінка та ін.

*Джерело: за матеріалами [9].

Деякі з цих інструментів відносяться до традиційних, наприклад, матриця БКГ, яка націлена на опис асортиментів портфеля організації з урахуванням темпу зростання ринку і часткою організації або матриця Мак-Кінсі, в якій відображений гнучкий підхід до фінансування стратегії. До сучасних інструментів можна віднести сценарне планування, засноване на побудові варіантів сценаріїв розвитку майбутніх подій, або метод ARIS, що є комплексом засобів аналізу та моделювання діяльності організації та розробки автоматизованих інформаційних систем [20].

На жаль, більшість компаній все ще не приділяють належної уваги модернізації систем стратегічного управління підприємством, досі використовуючи типові методи стратегічного управління, які застаріли через швидкий розвиток нових технологій. Такі системи потребують термінової модернізації задля забезпечення подальшого сталого розвитку підприємства.

Стратегічне управління закладу культури є складним та багатограним процесом, що вимагає уваги до багатьох аспектів. Заклад культури – це заклад, основною діяльністю якого є діяльність у сфері культури.

У світі мистецтва і культури збереження і процвітання філармоній, як закладу культури, є одним із найважливіших завдань. Стратегічне управління філармонією відіграє ключову роль у досягненні цієї мети, забезпечуючи ефективність та довгострокову стійкість закладу. Однією з найважливіших складових стратегічного управління філармонією є розробка місії та стратегічних цілей організації. Місія повинна відображати цінності та цілі філармонії, а стратегічні цілі мають бути конкретними, вимірними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі (SMART-підхід). Наприклад, стратегічною метою може бути збільшення кількості відвідувачів філармонії на 25 % за наступні три роки.

Грунтуючись на місії та стратегічних цілях, керівництво філармонії розробляє стратегічний план, який включає стратегії та тактики, необхідні для досягнення поставлених цілей. Наприклад, філармонія може розробити стратегію залучення нових аудиторій через проведення спеціальних концертів для молоді або запровадження більш доступних цін на квитки.

Ключовим моментом у стратегічному управлінні філармонією є ефективне використання ресурсів. Це включає фінансові ресурси, персонал, інфраструктуру і мережу партнерів. Філармонія має вміло розподіляти свої ресурси, щоб досягти найкращих результатів. Одним із методів оптимізації ресурсів може бути встановлення партнерських відносин з іншими культурними організаціями або залучення спонсорів [21].

Стратегічне управління філармонією також потребує систематичного моніторингу та аналізу результатів. Філармонія повинна встановлювати ключові показники ефективності (KPIs) та регулярно оцінювати свою роботу з досягнення стратегічних цілей. Це допомагає виявити проблемні області та коригувати стратегію відповідно до змін, що відбуваються.

Крім того, ефективне управління ризиками відіграє важливу роль у стратегічному управлінні філармонією. Керівництво має проводити аналіз ризиків та розробляти плани щодо їх управління.

Етапи стратегічного управління філармонії представлені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Етапи стратегічного управління філармонією

Етап	Зміст
Початковий етап	Визначення місії та цілей закладу. Місія філармонії може полягати в просуванні та популяризації класичної музики, представленні високоякісних музичних виконань та розвитку молодих талантів. Цілі філармонії можуть змінюватись в залежності від її поточного становища на ринку та потреб аудиторії.
Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	Зовнішнє середовище включає такі фактори як конкуренція, економічні умови, зміни уподобань та побажань аудиторії. Внутрішнє середовище охоплює внутрішні ресурси та можливості філармонії, такі як фінанси, управлінський персонал, артистичний склад та технічне оснащення.
Розробка стратегії	Основними стратегічними напрямками можуть бути розвиток нових концертних програм, залучення провідних диригентів та солістів, розширення географії концертних турів, покращення якості звуку та сценічного обладнання. Кожна стратегія має бути добре обґрунтована та спрямована на досягнення місії та цілей філармонії.
Реалізація стратегії	У цей період філармонія має створити плани дій, сформувані команду, відповідальну за впровадження стратегії, та відстежувати її виконання. Контролюючі механізми допоможуть переконатися, що стратегічні цілі досягаються та приймаються необхідні коригування за потреби.
Оцінка стратегії	Процес стратегічного управління філармонією потребує безперервної оцінки та аналізу досягнутих результатів

Джерело: за матеріалами [20].

Філармонія повинна проводити регулярне оцінювання своїх досягнень, виявляти сильні та слабкі сторони у реалізації стратегії. Ця інформація може бути використана для вдосконалення стратегії та забезпечення її ефективності на довгостроковій основі.

У сучасному світі, де мистецтво займає особливе місце у суспільстві, керівникам філармоній необхідно розвивати та вдосконалювати стратегічне управління своїми організаціями. Філармонія – це музичний колектив, що презентує класичну музику, і є невід'ємною частиною культурної спадщини нації. Розвиток стратегічного управління філармонією – це ключовий елемент у забезпеченні її успіху та тривалості існування. У зв'язку з швидкозмінними тенденціями та зростаючою конкуренцією, філармонії

повинні застосовувати різноманітні стратегії для залучення нової аудиторії, задоволення потреб існуючих слухачів та зміцнення свого фінансового стану.

Перший крок у розвитку стратегічного управління філармонією – це аналіз її поточного становища на ринку. Менеджмент повинен вивчити конкурентів, аналізувати частку ринку, визначити сильні та слабкі сторони організації, а також звернути увагу на тренди у поведінці споживачів. Такий аналіз допоможе краще зрозуміти, які зміни необхідно зробити, щоб відповідати очікуванням аудиторії.

Після аналізу поточної ситуації менеджмент філармонії повинен розробити стратегічну мету та визначити місію організації. Чітке визначення мети допоможе всім співробітникам філармонії працювати разом задля досягнення загальної мети. Місія філармонії повинна враховувати не лише музичні аспекти, а й її зобов'язання перед аудиторією, культурною спадщиною та важливістю мистецтва для суспільства.

Інновації – ключовий чинник у розвитку стратегічного управління філармонією. Філармонія має бути готова прийняти зміни як у музичній сфері, так і у сфері управління. Впровадження нових технологій у музичну освіту, концертні формати та маркетингові стратегії допоможуть залучити нових слухачів та зберегти інтерес існуючих.

Управління ризиками також відіграє важливу роль у розвитку стратегічного управління філармонією. Керівники повинні враховувати можливі загрози та вживати заходів для їх запобігання та пом'якшення наслідків. Наприклад, різноманітність джерел фінансування та диверсифікація програми заходів можуть допомогти пом'якшити вплив фінансових ризиків [13].

Проблеми стратегічного управління філармонією є актуальними питаннями, які необхідно досліджувати та вирішувати.

Однією з основних проблем, із якими стикаються філармонії, є обмежене фінансування. Філармонії часто стикаються з нестачею коштів на проведення концертів, роботу з талановитими музикантами та залучення

широкої аудиторії. Це створює складнощі в організації концертів та веде до обмеження доступності музики для публіки. Проблема фінансування потребує пошуку нових джерел доходів та навіть ефективного використання наявних ресурсів.

Іншою проблемою є залучення молодшої аудиторії. Філармоніям необхідно залучати нове покоління слухачів та створювати інтерес до класичної музики. Це пов'язано зі зміною смаків та уподобань молоді, а також з появою нових форматів розваг та доступу до музики. Філармонії мають активно працювати над створенням молодіжних програм, організацією освітніх заходів та використанням сучасних технологій для залучення широкої аудиторії.

Також варто відзначити проблему управління талантами та музичним ансамблем. Філармонії залежать від професіоналізму своїх музикантів, їхньої творчої індивідуальності та високого рівня виконавства. Однак зустрічаються ситуації, коли відсутнє чітке та ефективне управління талантами, відбір та розвиток музикантів не проводяться належним чином, що може призводити до проблем у самому виконанні музики, а також до зменшення мотивації та відданості ансамблю.

Необхідно також звернути увагу на проблему формування та реалізації стратегії розвитку. Філармонії повинні мати ясні та точні цілі, зрозуміти свою унікальність та конкурентні переваги, а також розробити стратегію, яка включає не лише музичну складову, а й маркетингові та фінансові аспекти. Однак у процесі реалізації стратегії можуть виникати складнощі, пов'язані з нестачею ресурсів, відсутністю розуміння та підтримки з боку керівництва, а також непередбачуваністю зовнішніх факторів.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ В ЗАКЛАДІ КУЛЬТУРИ

2.1 Організаційно-економічна характеристика закладу культури

Комунальний заклад культури Сумської обласної ради «Сумська обласна філармонія» на сьогодні є провідним обласним закладом культури Сумщини з концертною залюю на 370 посадкових місць, яка була заснована ще у 1939 р.

Колектив філармонії налічує більше 130 працівників, у тому числі 90 артистів, більшість з яких є лауреатами престижних міжнародних та всеукраїнських конкурсів. Склад філармонії налічує шість колективів: лауреат республіканського конкурсу камерний оркестр старовинної та сучасної музики «Ренесанс» під керівництвом Бориса Гончаренка, джазовий ансамбль «АРАМІС» під керівництвом Володимира Фрика, ансамбль народної пісні «Слобожанські барви» під керівництвом Юрія Надточія, жіночий вокальний ансамбль «КАРАМЕЛЬ», керівник Наталія Цигвинцева, вокальний ансамбль «Елегія», керівник Оксана Голубцова, інструментальний дует «Parafraz» у складі Олексія Липового та Тетяни Сурган та ін. [16].

На базі філармонії проводяться міжнародні фестивалі органної, камерної та джазової музики – «Органум», «Бахфест», «Джаз-фест».

На сьогодні директором Сумської обласної філармонії є О. Даниленко, художній керівник – О. Обозна. КЗК СОР «Сумська обласна філармонія» є суб'єктом некомерційного господарювання (неприбутковою організацією).

Дослідимо склад та структуру необоротних активів закладу (табл. 2.1).

Аналіз представлених даних дозволяє констатувати про те, що в структурі необоротних активів закладу найбільшу частку займають основні засоби – 80,35 %, нематеріальні активи – 15,9 %, інші оборотні активи – 3,5 % у досліджуваному періоді.

Таблиця 2.1 - Склад та структура необоротних активів закладу

Активи	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. від 2020 р., (+,-)
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Нематеріальні активи	2945,0	15,3	2945,0	15,8	2945,0	15,9	-
Основні засоби	15688,0	81,3	15040,0	80,7	14886,0	80,5	-802,0
Інші необоротні активи	656,0	3,4	656,0	3,5	656,0	3,5	-
Всього	19289,0	100,0	18641,0	100,0	18487,0	100,0	-802,0

*Джерело: складено за матеріалами ф. 1 Баланс (Звіт про фінансовий стан) КЗК СОР «Сумська обласна філармонія»

Слід зазначити, що вартість основних у 2022 р. зменшилася на 802,0 тис. грн., у порівнянні з 2020 роком, і складала у 2022 р. 14886,0 тис. грн. Загальна сума необоротних активів за досліджуваний період зменшилася на 802,0 тис. грн. і склала у 2022 р. 18487,0 тис. грн.

На прикладі табл. 2.2 дослідимо склад та структуру оборотних активів закладу.

Дані табл. 2.2 дають підстави констатувати, що в структурі оборотних активів закладу найбільшу частку в 2022 р. займають запаси – 56,5 %. За досліджуваний період спостерігаємо збільшення вартості запасів на 7,0 тис. грн. Аналогічну ситуацію спостерігаємо за період 2020-2022 рр. щодо дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги та іншої поточної дебіторської заборгованості на 15,0 та 16,0 тис. грн. відповідно. Збільшення частки даних показників є негативним явищем, оскільки свідчить про відволікання коштів з господарського обороту закладу та не сприяє ефективності діяльності закладу.

На прикладі табл. 2.3 дослідимо склад та структуру джерел формування майна закладу.

Аналіз даних табл. 2.3 зазначаємо про зменшення суми джерел формування майна закладу на 862,0 тис. грн. Зменшення значення відбулося найбільше за рахунок суми додаткового капіталу і склало 490,0 тис. грн.

Таблиця 2.2 - Склад та структура оборотних активів закладу

Активи	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. від 2020 р., (+,-)
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Запаси	88,0	38,6	92,0	44,0	95,0	56,5	+7,0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	6,0	2,6	4,0	1,9	21,0	12,5	+15,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	12,0	5,3	38,0	18,2	10,0	6,0	-2,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	6,0	2,6	2,0	1,0	22,0	13,1	+16,0
Гроші та їх еквіваленти	42,0	18,4	69,0	33,0	20,0	11,9	-22,0
Інші оборотні активи	74,0	32,5	4,0	1,9	-	-	-74,0
Оборотні активи:	228,0	100,0	209,0	100,0	168,0	100,0	-60,0

*Джерело: складено за матеріалами ф. 1 Баланс (Звіт про фінансовий стан) КЗК СОР «Сумська обласна філармонія»

Також констатуємо про зменшення суми інших поточних зобов'язань за досліджуваний період на 70,0 тис. грн., що є позитивним моментом у діяльності закладу.

До негативних факторів слід віднести збільшення поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 24,0 тис. грн. за досліджуваний період. Також негативним та загрозливим фактором для діяльності закладу є збільшення суми непокритого збитку за період 2020-2022 рр., який має тенденцію до сталого збільшення за досліджуваний період.

Слід зазначити, що фінансово-господарська діяльність Сумської обласної філармонії провадиться на умовах госпрозрахунку з частковим фінансуванням з обласного бюджету.

До джерел формування майна філармонії можемо віднести субсидії, поточні та капітальні трансферти з обласного бюджету; цільові кошти на

проведення культурно-мистецьких заходів; доходи, одержані від господарсько-фінансової та гастрольно-концертної діяльності як в Україні, так і за її межами; доходи від продажу квитків та абонементів на концерти, проведення культурно-мистецьких заходів, участі у театральних-видовищних програмах та надання платних послуг; благодійні внески та спонсорська допомога.

Таблиця 2.3 - Склад та структура джерел формування майна закладу

Пасиви	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхиленн я 2022 р. від 2020 р., (+,-)
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Зареєстрований (пайовий) капітал	888,0	4,5	888,0	4,7	888,0	4,8	-
Додатковий капітал	18248,0	93,5	17889,0	94,9	17758,0	95,2	-490,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	(132,0)	0,7	(146,0)	-0,8	(194,0)	-1,0	+62,0
Поточна кредиторська заборгованість: за товари, роботи, послуги	28,0	0,1	9,0	0,0	52,0	0,3	+24,0
з бюджетом	19,0	0,1	10,0	0,1	3,0	0,0	-16,0
з оплати праці	8,0	0,0	11,0	0,1	14,0	0,1	+6,0
Доходи майбутніх періодів	254,0	1,3	106,0	0,6	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	204,0	1,0	83,0	0,4	134,0	0,7	-70,0
Всього	19517,0	100,0	18850,0	100,0	18655,0	100,0	-862,0

*Джерело: складено за матеріалами ф. 1 Баланс (Звіт про фінансовий стан) КЗК СОР «Сумська обласна філармонія»

Дослідимо елементи операційних витрат закладу на прикладі табл. 2.4.

Аналізуючи табл. 2.4 зазначаємо про зменшення суми витрат закладу за досліджуваний період на 1725,2 тис. грн. Найбільше зменшення відбулося щодо витрат на оплату праці, а саме, 1332,0 тис. грн., що пов'язано зі

складними умовами діяльності філармонії під час пандемії COVID-19 та воєнною агресією РФ проти України.

Таблиця 2.4 – Елементи операційних витрат закладу

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р., (+,-)
Матеріальні затрати, тис. грн.	978,0	1042,0	875,0	-103,0
Витрати на оплату праці, тис. грн.	14569,0	15000,0	13237,0	-1332,0
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	3205,2	3234,0	2873,0	-332,2
Амортизація, тис. грн.	162,0	159,0	154,0	-8,0
Інші операційні витрати, тис. грн.	65,0	51,0	115,0	+50,0
Разом	18979,2	19486,0	17254,0	-1725,2

*Джерело: складено за матеріалами ф. 2 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) КЗК СОР «Сумська обласна філармонія»

Відповідно відбулося зменшення і по витратах на соціальні заходи, на 332,2 тис. грн. Показник матеріальних витрат за досліджуваний період зменшився на 103,0 тис. грн.

Основні економічні показники діяльності закладу представлено в табл. 2.5.

Аналіз даних табл. 2.5 дозволяє констатувати про збільшення суми чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), за досліджуваний період, на 19,0 тис. грн. В той же час зазначаємо про зменшення суми собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) на 17810 тис. грн., а суми валового збитку на 1800,0 тис. грн. у 2022 р.

Констатуємо також про зменшення показників валового збитку та інших операційних доходів на 1800,00 та 1990,00 тис. грн. відповідно. Фінансовий результат від операційної діяльності є збиток.

Чистий збиток має тенденцію до збільшення і у 2022 р. складав 48 тис. грн. Рівень збитковості у 2022 р. складав 11,9 %.

Таблиця 2.5 - Основні економічні показники діяльності закладу

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р., (+,-)
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	383	482	402	+19
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	17896	18265	16115	-1781
Валовий збиток	17513	17783	15713	-1800
Інші операційні доходи	18796	19008	16806	-1990
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
збиток	4	4	46	+42
Чистий збиток, тис. грн.	27,3	32	48	+20,7
Рівень збитковості, %	7,1	6,6	11,9	+4,8

*Джерело: складено за матеріалами ф. 2 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) КЗК СОР «Сумська обласна філармонія»

Таким чином, провівши аналіз фінансово-господарської діяльності закладу можемо зазначити про вкрай негативну тенденцію до подальшої діяльності закладу, що і потребує розробки додаткових заходів щодо оптимізації діяльності філармонії.

2.2 Управлінська діагностика закладу та характеристика її складових

Стратегічний аналіз – це систематичний процес отримання знань про внутрішні та зовнішні умови, здатних вплинути на вибір та здійснення стратегії, а також на ринкові позиції компанії. Стратегічний аналіз необхідний у тому, щоб забезпечити менеджерів необхідної інформацією розробки стратегії підприємства [6].

Управлінська діагностика є важливим інструментом в оцінці ефективності та функціонування закладів культури. Вона дозволяє керівникам та менеджерам отримати повне уявлення про стан закладу, виявити проблемні моменти та розробити план подальших дій. Основна мета управлінської діагностики у закладі культури полягає у визначенні сильних

та слабких сторін його діяльності. Для досягнення цієї мети необхідно провести аналіз та оцінку різних складових закладу.

КЗК «Сумська обласна філармонія» має лінійно-функціональну структуру управління з розмежуванням прав та обов'язків між лінійними та функціональними керівниками. Станом на кінець 2022 р. в закладі працювало 133 особи. В таблиці 2.6 представлено організаційну структуру філармонії.

Першою складовою, яку слід розглянути за управлінської діагностики, є організаційна структура закладу. Аналіз організаційної структури дозволяє визначити, наскільки чітко визначено ролі та відповідальність співробітників, і навіть наскільки ефективно функціонує управлінська система. Важливо оцінити відповідність структури завданням та цілям установи (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Організаційна структура КЗК «Сумська обласна філармонія»

Найменування відділу	Кількість осіб
Апарат управління	22
Артистичний та художній персонал	90
Бухгалтерія	4
Відділ зв'язків із громадськістю	2
Відділ кадрового та правового забезпечення	2
Адміністративно-господарський відділ	7
Відділ технічного забезпечення	3
Художньо-виробничий відділ	3
Разом	133

*Джерело: складено за матеріалами аналітичних даних КЗК СОР «Сумська обласна філармонія»

Наступною складовою є персонал закладу культури. Управлінська діагностика дозволяє оцінити стан кадрового потенціалу, визначити наявність необхідних кваліфікацій та компетенцій співробітників, а також оцінити ефективність системи підбору персоналу та роботи з ним. Дослідимо динаміку чисельності працівників КЗК «Сумська обласна філармонія» на прикладі табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Динаміка чисельності працівників КЗК «Сумська обласна філармонія»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р., (+,-)
Персонал, всього, в тому числі	136	135	133	-3
Керівники	23	22	22	-1
Спеціалісти, з них:	105	104	104	-1
культури та мистецтв	91	90	90	-1
інші (декоратори, костюмери, бухгалтери...)	14	14	14	-
Робітники	8	7	7	-1

*Джерело: складено за матеріалами аналітичних даних КЗК СОР «Сумська обласна філармонія»

Аналізуючи дані табл. 2.7. зазначаємо про незначну кількість зменшення персоналу за досліджуваний період, а саме, на 3 особи. Зменшення відбулося по керівникам, спеціалістам та робітникам, по 1 особі відповідно.

На прикладі таблиці 2.8 дослідимо вік співробітників закладу.

Таблиця 2.8 - Вік співробітників закладу

до 30 років	від 31 до 35 років	від 36 до 50 років	старше 50 років			середній вік працівників
			всього	кількість працівників передпенсійного віку (2 роки до пенсії)	кількість працівників пенсійного віку	
25	37	55	16	9	5	46

*Джерело: складено за матеріалами аналітичних даних КЗК СОР «Сумська обласна філармонія»

Аналізуючи дані табл. 2.8. зазначаємо, що найбільша група працівників закладу належить до вікового діапазону 36-50 років, що є прийнятним фактором для даного закладу культури. Середній вік працівників складає 46 років. Кількість працівників пенсійного віку складає 5 осіб.

На прикладі таблиці 2.9 розглянемо рівень освіти співробітників закладу.

Аналізуючи дані, зазначаємо, що вища освіта є у 102 працівників закладу, при чому у 85 працівників освіта є вища профільна. Середня спеціальна освіта є у 25 осіб. 5 осіб у 2022 р. навчалися у закладах освіти.

Таблиця 2.9 – Рівень освіти співробітників закладу

вища		середня спеціальна		середня	навчаються в ЗВО	навчаються в коледжах
всього	з них профільна	всього	з них профільна			
102	85	25	18	1	3	2

*Джерело: складено за матеріалами аналітичних даних КЗК СОР «Сумська обласна філармонія»

Усього фахівців пройшли підвищення кваліфікації: 2020 р. – 8 осіб; 2021 р. - 23 особи; 2022 р. - 16 осіб. Оскільки підвищення кваліфікації пов'язане із витратою коштів, заклад використовує внутрішню підсистему розвитку співробітників (ротація, нові завдання, внутрішні тренінги).

Система управління персоналом у закладі культури покликана підвищити результативність роботи, а також її якість. Цієї мети можна досягти за допомогою як фінансових методів (мотиваційні методи), так і нефінансових (просторова та тимчасова організація праці, механізм підвищення по кар'єрних сходах та інше) [3].

Систему управління персоналом у філармонії організовують 2 особи: начальник відділу кадрового та правового забезпечення та табельник. Начальник відділу займається атестацією, адаптацією персоналу, навчанням персоналу і навіть становить план необхідності підбору персоналу виходячи з заявок керівників інших відділів. Табельник у філармонії займається веденням табелів обліку робочого часу кожного працівника. Таким чином, всі функціональні обов'язки спеціалісти відділу кадрів чітко розмежовують між собою для найбільш ефективної та продуктивної роботи.

Ще однією важливою складовою управлінської діагностики є маркетингова діяльність установи. Аналіз маркетингових стратегій та дій дозволяє визначити наскільки установа залучає відвідувачів та як ефективно здійснюється просування його послуг.

Управління маркетинговою діяльністю КЗК СОР «Сумська обласна філармонія» займається відділ зв'язків з громадськістю. Маркетинг спрямований на постійний пошук нових ринків і споживачів послуг з метою забезпечення закладу найбільшого рівня прибутку.

Для просування закладу, пошуку нових ринків та споживачів послуг застосовуються наступні методи:

1. прямий продаж.
2. інтернет-реклама.
3. «сарафанне радіо».
4. відгуки клієнтів.

Керівництво закладу має звернути увагу на маркетингові дослідження, розробку та впровадження нових маркетингових стратегій та дій для збільшення привабливості філармонії.

Таким чином, власний творчий потенціал філармонії дозволяє проводити концерти, створювати літературно-музичні та театралізовані програми на сучасному технологічному рівні. По суті, філармонія є установою «повного циклу», в якому всі функції аранжувальника, сценариста, продюсера, агента, постановника-виконавця, промоутера та інших виконуються власними силами, без залучення посередників на досить конкурентоспроможному рівні. У середньостроковій перспективі не очікується критична ситуація, пов'язана з виходом співробітників на пенсію в масовому порядку. Профільну освіту має більшість співробітників, більшість артистичного персоналу має вищу освіту.

2.3 Оцінка ефективності системи стратегічного управління в закладі

Оцінка ефективності системи стратегічного управління в закладі культури є важливим аспектом у досягненні поставлених цілей та забезпеченні ефективного функціонування закладу.

Управління у сфері культури має свої особливості та потребує спеціального підходу, що враховує специфіку культурного процесу. В останні роки все більше уваги приділяється розвитку закладів культури та удосконаленню їх стратегічного управління.

Основна мета системи стратегічного управління у закладі культури полягає у створенні цілісної та ефективної моделі, яка б сприяла досягненню завдань та вирішенню проблем даної організації. Оцінка ефективності системи стратегічного управління у закладі культури здійснюється через певні критерії та інструменти. Один із першорядних критеріїв - це досягнення поставлених цілей та завдань. Успішна система управління повинна спрямовувати всі зусилля на їхню реалізацію. Іншим важливим критерієм є рівень якості послуг. Заклад культури повинен відповідати вимогам та очікуванням своїх відвідувачів та глядачів.

Оскільки КЗК СОР «Сумська обласна філармонія» функціонує в умовах системної нестабільності середовища, дуже важливо використовувати низку інструментів стратегічного аналізу для розуміння специфіки середовища, а також можливостей закладу. Найбільш поширеними інструментами стратегічного аналізу є такі інструменти як PEST аналіз та SWOT-аналіз.

Один із таких інструментів - це аналіз SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони закладу, а також можливості та загрози, з якими вона може зіткнутися. Проведемо SWOT-аналіз досліджуваного закладу на прикладі табл. 2.10.

На основі проведеного SWOT-аналізу сформуємо проблемні поля КЗК СОР «Сумська обласна філармонія» на прикладі табл.2.11.

Будь-яка організація в сьогоdnішніх умовах окрім внутрішнього середовища також має враховувати, аналізувати і прогнозувати зміни існуючого зовнішнього середовища організації з метою стійкого збереження бізнесу. Зовнішнє середовище, що є складним об'єднанням чинних правил і норм, а також динамічного їх перетворення, впливає на діяльність будь-якої

організації і, що необхідно додатково враховувати при різкій зміні соціальних умов, впливає на її споживачів, персонал тощо, також створює, зменшує або посилює наявні ризики та надає можливості різного ступеня реалізованості залежно від глобальних змін, що відбуваються.

Таблиця 2.10 – SWOT-аналіз КЗК СОР «Сумська обласна філармонія»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- напрацьовані зв'язки з концертними організаціями, музикантами та агентами; - власний творчий ресурс, що дозволяє реалізовувати масштабні проекти; - можливість «повного циклу» концертної діяльності; - висококваліфікований персонал, конкурентоспроможний на регіональному рівні; - репутація надійного постачальника високоякісних культурних послуг; - прямий контакт з міською аудиторією, використання різноманітних сучасних каналів просування та продажів; - наявність відповідного за технічними та акустичними параметрами майданчика.	- скорочення кількості населення, виїзд населення за кордон; - великі витрати на підтримку власного творчого продукту та складність конкурування з іншими учасниками ринку з інших міст; - недостатня відповідність сучасним вимогам, що пред'являються до громадських просторів; - обмеженість ресурсів (в т.ч. людського потенціалу) для реалізації масштабних високорівневих проектів - знос обладнання, нестача музичних інструментів для здійснення основної діяльності, недостатня оснащеність концертного залу та робочих приміщень для проведення сучасних програм, які відповідають очікуванням публіки (світло, звук, конструкції сцени, присутні місця);
Можливості	Загрози
- зростання волонтерського руху, механізмів благодійності та краудфандингу; - попит на ефективні та сучасні концертні майданчики; - збільшення попиту з боку громадських та державних організацій на національне мистецтво, класичну культуру як частину системи виховання та освіти молоді; - зростання кількості користувачів інтернету та можливостей просування продукції через мережеві механізми.	- воєнні дії та факт сусідства Сумської області з країною-агресором – РФ, може створювати перепони для проведення масових заходів і запрошення іноземних гостей; - ненадання органами місцевої влади достатніх фінансових ресурсів для проведення або для якісного проведення всього обсягу запланованих робіт; - зниження платоспроможного попиту на послуги культури (скорочення чисельності населення, закриття або призупинення діяльності організацій); - дефіцит бюджету, як наслідок – зниження поточних та капітальних витрат - відсутність доступних легальних рекламних носіїв зовнішньої реклами, висока ціна розміщення афіш; загрозлива ситуація щодо забезпеченості кадрами.

*Джерело: складено автором

Таблиця 2.11 - Формування проблемних полів КЗК СОР «Сумська обласна філармонія»

		Сильні сторони			Слабкі сторони		
		напрацьовані зв'язки з концертними організаціями, музикантами та агентами;	власний творчий ресурс, що дозволяє реалізовувати масштабні проекти;	можливість «повного циклу» концертної діяльності;	скорочення кількості населення, виїзд населення за кордон;	великі витрати на підтримку власного творчого продукту та складність конкурування з іншими учасниками ринку з інших міст;	знос обладнання, нестача музичних інструментів для здійснення основної діяльності, недостатня оснащеність концертного залу та робочих приміщень для проведення сучасних програм
Загрози	— воєнні дії та факт сусідства Сумської області з країною-агресором – РФ, може створювати перепони для проведення масових заходів;	— використання високого знання бренду споживачами як конкурентного переваги; — зміцнення міжнародних зв'язків			— відстеження громадської думки та настроїв у суспільстві; — розвиток інституту– меценатства.		
	— ненадання органами місцевої влади достатніх фінансових ресурсів для проведення або для якісного проведення всього обсягу запланованих робіт;						
	— зниження платоспроможного попиту на послуги культури (скорочення чисельності населення, закриття або призупинення діяльності організацій);						
Можливості	— зростання волонтерського руху, механізмів благодійності та краудфандингу;	— участь у міжнародних грантах ; — розвиток меценатства; — розвиток співпраці з держструктурами.			— напрям інвестицій на оновлення матеріально-технічного забезпечення		
	— попит на ефективні та сучасні концертні майданчики;						
	— збільшення попиту з боку громадських та державних організацій на національне мистецтво, класичну культуру як частину системи виховання та освіти молоді;						

*Джерело: складено автором

Існує багато методів аналізу зовнішнього середовища, виділений серед них PEST-аналіз є широко вживаним та універсальним методом різних організацій (табл.2.12).

PEST-аналіз – простий та зручний метод для аналізу макросередовища (Зовнішнього середовища) підприємства. Методика PEST-аналізу часто використовується для оцінки ключових ринкових тенденцій галузі, а

результати PEST-аналізу можна використовувати для визначення списку загроз і можливостей при складанні SWOT-аналізу компанії. PEST-аналіз є інструментом довгострокового стратегічного планування та складається на 3-5 років наперед, із щорічним оновленням даних. PEST-аналіз може бути виконаний у вигляді матриці із 4 квадрантів або в табличній формі.

Таблиця 2.12 - PEST-аналіз закладу

Політичні фактори	Економічні фактори
Воєнні дії в Україні Загальна політична нестабільність Зміна законодавства Адміністративний контроль за діяльністю закладу	Економічна нестабільність в країні Зростання цін на ресурси, необхідні закладу Діяльність конкурентів Низький рівень життя населення, міграція в інші регіони
Соціальні фактори	Технологічні фактори
Репутація закладу серед населення Реклама та зв'язки з громадськістю Музичні смаки та уподобання населення Дефіцит висококваліфікованих кадрів у сфері культури	Динаміка розвитку сучасних технологій Тенденції, що знижують рівень затребуваності закладу на території

*Джерело: складено автором

PEST-аналіз є інструментом, покликаним виявляти політичні (Policy), економічні (Economy), соціальні (Society) та технологічні (Technology) аспекти, здатні вплинути на стратегічний розвиток підприємства. PEST-аналіз докільля допомагає краще зрозуміти сьогодишню обстановку. Вивчення політики пов'язане з тим, що ця сфера здійснює регулювання влади. Влада займається визначенням середовища фірми та отримання основних ресурсів для здійснення у ній бізнес-процесів. Вивчення економіки необхідно, оскільки успішної роботи підприємства необхідно мати чітку картину з розподілу ресурсів державному рівні. Це найважливіша умова роботи організації. PEST-аналіз також вивчає соціальні фактори. Мета – виявлення споживчих переваг. Мета PEST-аналізу з погляду вивчення технологічних складових – виявлення тенденції у технологічних процесах,

що часто виступають у ролі причин, через які ринок зазнає втрат і зазнає змін. Технологічні фактори PEST-аналізу впливають і на появу нової продукції.

На прикладі табл. 2.13 проаналізуємо вплив факторів, зазначених в табл. 2.13 на стратегічну діяльність закладу.

Таблиця 2.13 - Вплив факторів на стратегію діяльності закладу

Фактор	Імовірність реалізації події	Ступінь впливу фактору на стратегію підприємства	Сумарна зважена оцінка
(P) Політичні фактори	0,3	3	0,9
(E) Економічні фактори	0,2	3	0,6
(S) Соціальні фактори	0,2	2	0,4
(T) Технологічні фактори	0,1	2	0,2

*Джерело: складено автором

Таким чином, можемо зазначити, що найбільш важливими факторами, які чинять вплив на формування стратегії закладу культури є політичні, економічні та соціальні фактори.

Наступним кроком проведемо оцінку макросередовища закладу за допомогою методу складання профілю макрооточення, з метою визначення відносної значущості для закладу окремих чинників зовнішнього середовища. У матрицю профілю внесемо фактори макросередовища, кожному з яких, експертним шляхом, було надано наступні оцінки впливу за шкалою від 0 до 3:

- важливість для галузі за шкалою: 3 – велика, 2 – помірна, 1 – слабка;
- вплив на заклад за шкалою: 3 – сильний, 2 – помірний, 1 – слабкий, 0 – відсутність впливу;
- спрямованість впливу за шкалою: «+»; «-» – позитивна або негативна спрямованість.

Після цього всі три експертні оцінки будуть перемножені і отримуємо загальну інтегральну оцінку, яка показує міру важливості конкретного чинника для закладу. Експертами були визначені працівники закладу, а саме

директора, художнього керівника та головного бухгалтера. Результати оцінювання факторів представлено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14 - Оцінка впливу факторів макросередовища на функціонування закладу

Фактори макросередовища	Важливість для галузі (1, 2, 3)	Ступінь впливу (0, 1, 2, 3)	Характер впливу (+ / -)	Оцінки впливу
Політичні фактори				
Воєнні дії в Україні	3	3	-	-9
Загальна політична нестабільність	2	2	-	-4
Зміна законодавства	2	2	-	-4
Адміністративний контроль за діяльністю закладу	2	1	-	-2
Економічні фактори				
Економічна нестабільність в країні	2	2	-	-2
Зростання цін на ресурси, необхідні закладу	2	3	-	-6
Діяльність конкурентів	3	2	-	-6
Низький рівень життя населення, міграція в інші регіони	3	2	-	-6
Соціальні фактори				
Репутація закладу серед населення	2	2	+	+4
Реклама та зв'язки з громадськістю	3	2	+	+6
Музичні смаки та уподобання населення	2	2	+	+4
Дефіцит висококваліфікованих кадрів у сфері культури	1	3	-	-3
Технологічні фактори				
Динаміка розвитку сучасних технологій	2	2	-	-4
Тенденції, що знижують рівень затребуваності закладу на території	3	2	-	-6
Разом за факторами макросередовища				-66

*Джерело: складено автором

Сукупний вплив факторів макрооточення на функціонування закладу оцінюють за коефіцієнтом впливу факторів макросередовища.

Коефіцієнтом впливу факторів макросередовища розраховується за формулою (2.1):

$$C_{\text{MAC}} = \frac{\pm A_1 B_1 \pm A_2 B_2 \pm \dots \pm A_n B_n}{[\max A_i B_i] \cdot n} = \frac{\sum_{i=1}^n (\pm A_i B_i)}{[\max A_i B_i] \cdot n}$$

(2.1)

де C_{MAC} – коефіцієнт впливу факторів макросередовища на функціонування підприємства;

A – експертна оцінка важливості фактора для галузі;

B – експертна оцінка впливу фактора;

n – кількість факторів впливу.

Рівень факторів макросередовища може оцінити за шкалою значень коефіцієнта. Якщо значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища додатне: від 0 до 0,35 – нейтральний вплив, від 0,35 – до 0,50 сприятливий вплив, від 0,50 до 1,00 – позитивний вплив. Якщо значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища від’ємне: від 0 до 0,35 – негативний вплив, від 0,35 – до 0,50 загрозовий вплив, від 0,50 до 1,00 – знищуючий вплив.

Розрахуємо коефіцієнт впливу факторів макросередовища на функціонування закладу:

$$C_{\text{mac}} = -66 / (9 \cdot 14) = -0,52$$

Таким чином, ефективне функціонування закладу культури можливе за умови системного аналізу факторів зовнішнього середовища з врахуванням впливу їх змін на ефективну функціонування організації. За допомогою PEST-аналізу ми визначили та проаналізували фактори макросередовища, їх вплив на підприємство, а також виявили можливості та загрози для закладу. За результатами проведеної нами оцінки можемо зробити висновок, що макросередовище чинить негативний вплив на функціонування філармонії, адже значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища від’ємне та

становить 0,52. Найбільшу загрозу для філармонії складають економічні, політичні та технологічні фактори. Позитивний вплив чинять та дають можливість для розвитку лише соціальні фактори. То ж менеджменту філармонії слід враховувати ці фактори для забезпечення виживання філармонії та її розвитку.

Далі проведемо аналіз показників, які відображають ефективність стратегічної управлінської діяльності закладу (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 - Фрагмент оцінки стратегічного рівня закладу

Критерії оцінки	Вагомість критерію	Рівень стратегічної зорієнтованості аналізованого закладу	Загальна оцінка
Стратегія			
Цілі закладу чітко визначені відповідно до встановлених тенденцій розвитку внутрішніх і зовнішніх можливостей	3	3	9
При формуванні стратегії відбувається поглиблена діагностика чинників прямої і непрямой дії з використанням спеціальних методів	3	3	9
Стратегія закладу достатньо гнучка і швидко адаптується до змін зовнішнього середовища	3	2	6
Відбувається постійний контроль рівня досягнення цілей у процесі реалізації стратегії	2	2	4
Організаційна структура управління			
Формування та впровадження загальної стратегії закладу здійснює вище керівництво	3	3	9
Відповідальність за досягнення конкретних результатів покладена на тих осіб, які спроможні впливати на цей процес	2	3	6
В закладі добре розвинені вертикальні і горизонтальні комунікаційні зв'язки	2	2	4
Забезпечена відповідність між обраною стратегією й організацією управління	3	3	9
Організаційна культура			
Заохочується розвиток персоналу, сповідується принцип безперервного навчання	3	3	9
Відсутня дискримінація за статтю і віком	1	2	2
Організаційна культура сприяє ефективній реалізації сформованої стратегії	3	2	6

Середня оцінка стратегічного рівня закладу	6,6
--	-----

*Джерело: складено автором

При цьому, критерії були оцінені на 3-х бальною шкалою (1 – не важливо, 2 – важливо, 3 – дуже важливо). Рівень стратегічної зорієнтованості аналізованого закладу – за 5-ти бальною шкалою (дуже низький – 1, низький – 2, середній – 3, високий – 4, дуже високий – 5). Загальна оцінка по кожному критерію розраховуються як добуток двох критеріїв.

Проведемо дослідження стейкхолдерів закладу за допомогою матриці стейкхолдерів, яка відображає один із способів відношення досліджуваного закладу з зацікавленими сторонами. В цій матриці включаються всі стосунки, за допомогою яких заклад чинить вплив на людей або навпаки.

Матриця стейкхолдерів - це опис усіх зацікавлених сторін щодо царини культури з подальшим аналізом горизонтів впливу та очікувань від інших сторін.

Взаємодія зі стейкхолдерами є важливою частиною розвитку стратегічного управління, адже це не тільки інструмент для отримання прибутку, а й можливість покращити діяльність, задовольнити потреби та здійснити бажання певної кількості людей. Крім того, практична вигода від взаємодії зі стейкхолдерами також є очевидною: завдяки їм можливий контроль якості продукції, управління ризиками, мінімізація або навіть запобігання негативному впливу. Керівники, які враховують думки та інтереси всіх своїх стейкхолдерів, зазвичай зацікавлені у досягненні довгострокового успіху всього бізнесу чи конкретного проекту. Також оцінка підтримки та впливу стейкхолдерів допоможе робочій команді визначити сильні та слабкі сторони компанії, підтримати ефективні ділові зв'язки та розробити грамотні стратегії просування.

Грунтовно працюючи нижче представленою таблицею, можна детально вивчити зацікавлених суб'єктів та скласти індивідуальну стратегію взаємодії з кожним. Таблиця допоможе своєчасно знаходити та усунути можливі проблеми, виключати ризики для поточної діяльності та підвищувати залученість зацікавлених осіб.

Дослідимо матрицю стейкхолдерів закладу на прикладі табл. 2.13.

Таблиця 2.13 - Матриця стейкхолдерів закладу

Стейкхолдери	Вплив	Очікування щодо інших зацікавлених сторін
Митці й творчі діячі, учасники творчого процесу	Створюють і поширюють сенси, генерують культурне життя, створюють і поширюють культурний продукт	Увага до своїх фахових потреб, визнання своєї ролі, замовлення, фінансування, зрозумілі правила гри
Громадські організації у культурі	Створюють і поширюють культурний продукт, створюють доступ до культури, організовують культурне життя, виступають як посередники між митцями, аудиторіями та фінансовими або дозвільними інститутами	Увага до своїх фахових потреб, якісна комунікація, зрозумілі й прості правила гри, спроможність, у т.ч. юридична, кадрова, ресурсна, економічна, виконувати покладені завдання, якісні дані для ухвалення рішень, партнерство, співучасть, кращі фахові знання
Донори (позабюджетні), міжнародні (культурні) організації	Зміцнюють ресурсне забезпечення й мотивацію митців та інституцій культури, сприяють кращому знанню та розумінню світових процесів.	Прозорі правила гри, доступ до даних, партнерство, взаємодія, співучасть
Індивідуальні меценати і колекціонери	Привносять додаткові ресурси в культурний процес, виступають замовниками окремих творчих продуктів	Визнання
Споживачі культурного продукту	Приймають, використовують, поширюють культурний продукт, беруть участь у культурному житті, роблять внески в економічний розвиток інституцій та митців	Якісний і доступний культурний продукт, якісне культурне життя, нові досвіди, увага до своїх потреб і прагнень
Працівники апарату центральних органів виконавчої влади	Виробляють пропозиції правил гри, впливають на розподіл ресурсів та кадрові призначення, адмініструють інституції культури, що належать до бюджетної базової мережі культури	Юридична, кадрова, ресурсна спроможність виконувати покладені завдання, якісні дані для прийняття рішень, кращі фахові знання, діалог, партнерство, співучасть
Представники місцевих органів влади та самоврядування	Контролюють ресурси, частково формують правила гри на місцях, адмініструють бюджетні заклади культури	Важелі та інструменти впливу, спроможності (в т.ч. юридична, кадрова, ресурсна) виконувати покладені завдання, якісні дані для прийняття рішень, діалог, партнерство, співучасть

*Джерело: складено автором

Таким чином, можемо зробити висновок, що у закладі культури є значна група стейкхолдерів, від саме яких залежить ефективність діяльності закладу, що обумовлене саме специфікою галузі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ЗАКЛАДІ КУЛЬТУРИ

3.1 Визначення векторів стратегічного розвитку закладів культури

Здатність компанії застосовувати самостійну стратегію у всіх галузях, підвищує конкурентний статус підприємства, робить її гнучкішою, стійкішою, дозволяє адекватно реагувати на вимоги часу та ринкові умови. Формування стратегії здійснюється з урахуванням аналізу впливу внутрішнього та зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність її постійного розвитку, своєчасного реагування на вимоги ринку.

Стратегія дозволяє сконцентрувати зусилля на головних напрямках та відкинути другорядні; виробити та скоординувати дії щодо реалізації місії та основних цілей фірми, шляхи її перетворення в новий стан (який бізнес припинити, який продати, в який перейти, з яким об'єднатися), способи використання необхідних для цього ресурсів.

Стратегія покликана забезпечити фірмі значні конкурентні переваги у тих сферах, де є найбільші шанси успіх; допомогти вибрати ті види продукції, за допомогою яких цього можна досягти; Знайти шляхи нейтралізації конкурентів. За допомогою реалізації стратегії відбувається формування стратегічного потенціалу компанії як сукупності матеріальних умов виробничої діяльності, а також професійних та творчих навичок персоналу [10].

Розробка стратегії розвитку компанії має здійснюватися з урахуванням таких вимог:

- адекватність, що передбачає її відповідність ринковій ситуації, цілям компанії, технічному та економічному потенціалу фірми, досвіду та

навичкам працівників та менеджерів, корпоративній культурі, існуючій системі управління.

- цілісність, несуперечність окремих елементів, логічна послідовність, що породжує синергетичний ефект.

- етичність, моральність (реалізація стратегії не повинна викликати дії, що суперечать нормам моралі та права).

- сумісність із навколишнім середовищем, що створює можливість взаємодії з нею (стратегія адаптується до змін в оточенні фірми і сама може викликати ці зміни).

- виправдана ризикованість.

- спрямованість на формування конкурентних переваг, підвищення конкурентного статусу, завоювання успіху на ринку.

- облік інтересів суспільства в цілому, а також муніципальних органів влади, ділових партнерів, персоналу організації, особливості галузі та позиції фірми в ній.

- альтернативність (як правило, розробляється кілька варіантів стратегії, з яких обирається конкретний напрямок розвитку організації).

На жаль, у стратегічному управлінні з довгостроковою перспективою не завжди вдається досягти поставленої мети. Сукупність цілей, а також їх взаємозв'язок та взаємозумовленість дають уявлення про такий аспект як вертикальна узгодженість між стратегічними цілями управління та їх значимістю для всіх рівнів прийняття рішень, вертикальний взаємозв'язок між цілями та стратегічними завданнями.

Важливу роль у стратегічному управлінні грають стратегічні цілі підприємства. У той же час, глобальні зміни у зовнішньому середовищі потребують гнучкості та гнучкості бізнес-моделі. Таким чином, процес реалізації поставлених цілей має постійно контролюватись та вносити корективи. Таким чином, стратегічне управління має ґрунтуватися на концепції зсуву тимчасових горизонтів. Щоб досягти поставлених цілей, необхідно постійно працювати з їх удосконаленням [4].

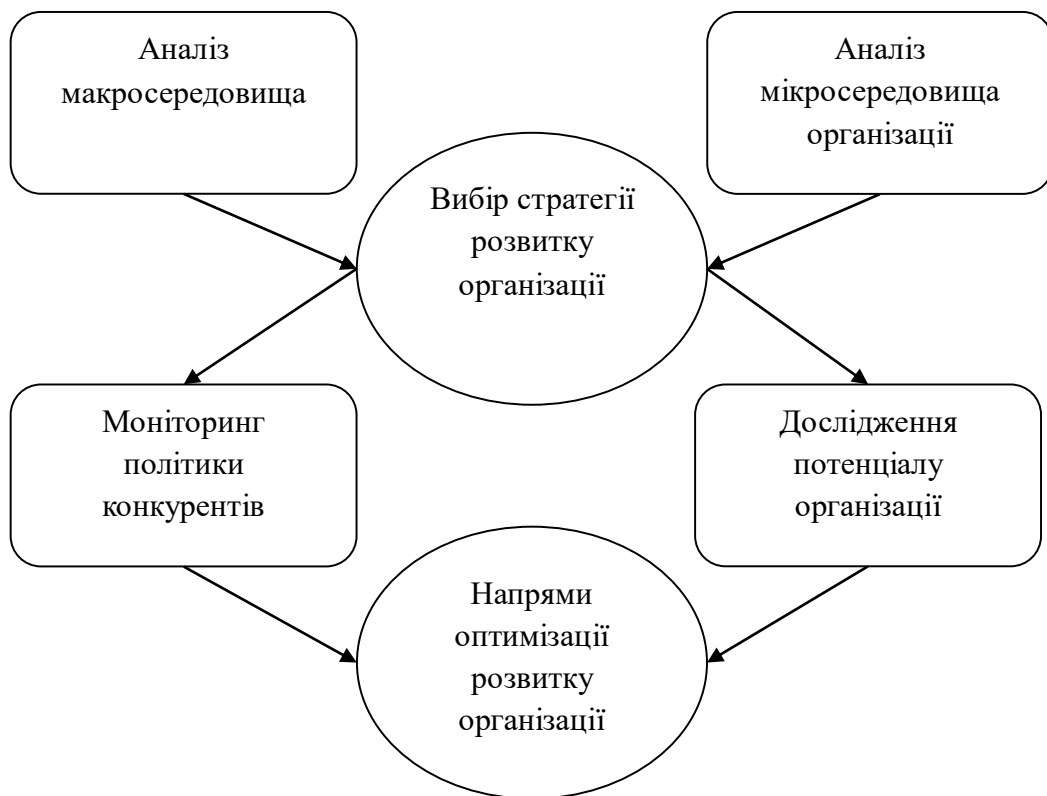


Рисунок 3.1 - Модель вибору стратегії розвитку організації та вироблення шляхів її реалізації

*Джерело: складено автором

Існує безліч математичних моделей, які можуть описати складні соціальні та економічні системи. Якщо говорити про приватні стратегії розвитку підприємства, то важливу роль відіграє стратегія «продукт – ринок», яка визначає, яку продукцію та на яких технологіях буде вироблятися. В основі цієї стратегії лежить стратегія, спрямована на досягнення переваги конкурентної боротьби.

При необхідності може бути розроблена спеціалізована стратегія, спрямовану вирішення конкретних проблем. Спеціальні стратегії - це підсистеми, що входять до всесвітньої стратегії розвитку. У ході ітераційного процесу інтеграція різних стратегій стає дедалі чіткішою.

Для цього розробляється інтегрована стратегія розвитку підприємства, визначаються організаційна структура та організаційно-управлінська

структура. Крім того, залежно від внутрішніх та зовнішніх умов діяльність підприємства може бути спрямована на досягнення певних цілей.

Заклади культури, що належать до комерційних, надають послуги на платній основі, оскільки основна мета їх діяльності – максимізація прибутку, і рівень їхньої прибутковості залежить від наступних факторів:

- асортиментна політика - організація, що пропонує широкий асортимент послуг, є привабливішою для споживача. Займаючись розширенням асортиментного ряду, компанія одночасно виявляє споживачам нові способи задоволення їх потреб. При цьому потрібно стежити за якістю основних послуг, яка певною мірою має тенденцію до зниження внаслідок концентрації на розширенні асортиментного ряду. У кожній організації розробляються свої стандарти оцінки та контролю якості послуг, що реалізуються, через складність їх уніфікації на кшталт того, як це відбувається у виробничій сфері.

- пропускна спроможність - пропускна спроможність характеризує максимальну кількість відвідувачів, що у певний період часу організація може обслужити. Цей показник залежить від виду діяльності, режиму роботи, площі приміщення та технологічної оснащеності. У деяких випадках (кінотеатр, концертний майданчик, готельний комплекс) пропускну здатність складно регулювати в ході розвитку, тому це питання має бути ретельно опрацьоване на етапі запуску бізнесу.

- цінова політика - кожен споживач, прагнучи задовольнити особисті потреби, здійснює придбання послуги за допомогою купівлі квитків або абонементів (театри, кінотеатри, фітнес-клуби, транспортні компанії), сплати тарифів (служби перевезень, медичні клініки, навчальні заклади, оператори зв'язку), сплати пов'язаних з наданням послуги матеріальних продуктів (у закладі громадського харчування, художньої майстерні, картинної галереї). З цього випливає необхідність ґрунтовного підходу до ціноутворення в організації. У разі роботи з приватними клієнтами мають бути враховані рівень доходу населення, його вікова структура.

Розвиток стратегічного управління закладом культури є важливим завданням, що передусе досягненню успіху в цій галузі. Для ефективного управління закладом культури, рекомендується враховувати наступні основні аспекти, представлені на рис. 3.2.

Для закладів культури можна визначити такі переваги, які забезпечуються наступними факторами: трудовими ресурсами, фінансовими ресурсами, технічними ресурсами, технологічними ресурсами тощо. Такі переваги виявляються у високій кваліфікації персоналу, матеріально-технічній базі, об'єктах соціальної інфраструктури. А також можна виділити конкурентні переваги, засновані на розвиненому інноваційному середовищі, нових організаційно-інституційних формах, унікальності послуг та технологій. Вони проявляються через проведення форм роботи із застосуванням новітніх наукових досягнень, використання сучасних технологій у цій сфері діяльності, нових форм навчання, рекламної діяльності тощо.

Сфера культури розвивається завдяки конкуренції, опосередкованими проявами якої є наявність стратегій, рейтингів, конкурсів та різних форм співробітництва, кооперації.

Варто зупинитися на одній із ключових проблем конкурентоспроможності закладів культури - кадрової, адже заклад це насамперед його працівники. Провідною якістю менеджера у закладі культури є, безумовно, висока адаптивність, вміння вчитися. Не менше важлива здатність виконувати завдання за недостатності матеріально-технічних ресурсів, тобто здатність замінити ці ресурси духовними - мотивацією та творчістю. І третє - значні культурні можливості, що забезпечуються освітою, доповнені особистісними емоційними відносинами менеджера з цінностями культури та людьми як із цілісною системою, в рамках якої розвивається його діяльність. Власне тип спеціаліста, який поєднує в собі ці три якості, і є основною рушійною силою конкурентоспроможності закладів культури будь-якого профілю.

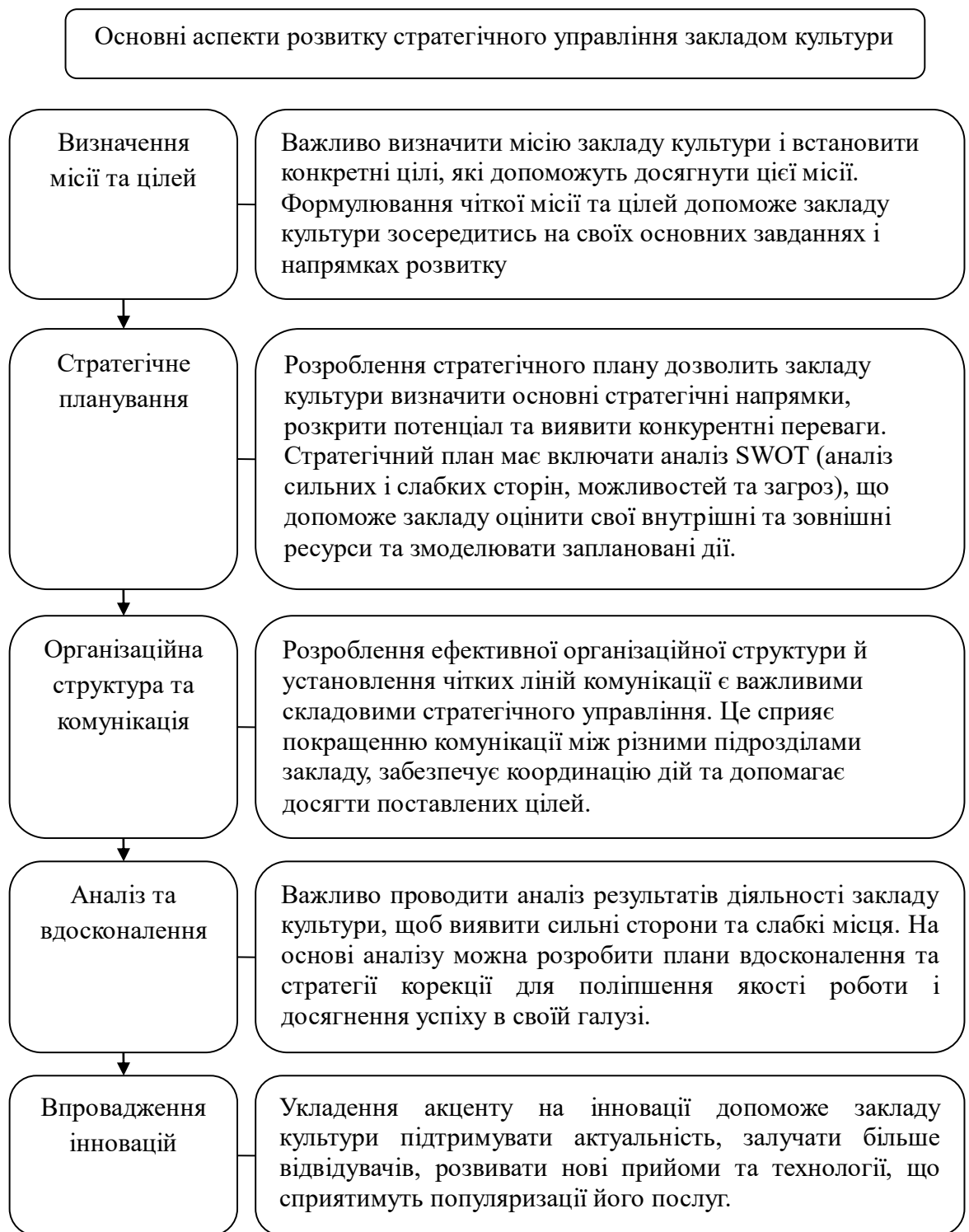


Рисунок 3.2 - Основні аспекти розвитку стратегічного управління закладом культури

*Джерело: складено автором за матеріалами [7,8,19,21]

Оскільки умови діяльності закладів культури характеризуються поєднанням комерційних та некомерційних видів діяльності, менеджер цієї

сфери повинен не тільки знати фактори підвищення конкурентоспроможності свого закладу, а й чітко представляти специфіку культурного продукту та діяльності щодо його створення (мети створення, індивідуальність, нестандартність, неповторність, унікальність продукту; ціноутворення; відповідність цінностей естетичним та економічним критеріям; двоїстість самого ринку). Крім того, слід враховувати, що у своїй діяльності заклади культури мають бути конкурентоспроможними, формуючи та одночасно задовольняючи духовні інтереси та потреби людей.

Не меншою проблемою для підвищення конкурентоспроможності закладів культури є те, що у своїй діяльності заклади мають пом'якшувати залежність споживання культурного продукту від платоспроможності населення; реалізовувати культурні послуги якомога ширшого кола людей; забезпечувати охорону та примноження цінностей культурного середовища; підвищувати соціальну захищеність своїх працівників. Все це поєднується із завданнями утримання матеріальної бази закладів культури у належному стані, примноженні та розвитку, поширювати свою мережу, робити її все більш комфортною для відвідувачів. У цих складних обставинах діяльності, конкурентоспроможність безпосередньо залежить від маркетингу, орієнтованого на споживача, з одного боку, та (що найважливіше) - створення культурного продукту та споживача, здатного оцінити цей продукт. Отже, конкурентоспроможність сучасного закладу культури багато в чому залежить від його діяльності, у якій створюється культурний продукт, та її споживача.

Основними результатами розробки ефективної стратегії розвитку закладу культури має бути:

- залучення громадськості та створення більш привабливих умов до самореалізації, пізнання, колективного дозвілля, здорового способу життя;
- сприяння зростанню громадянської самосвідомості, причетності до культурно-історичних традицій, підвищенню інтелектуального статусу,

вихованню у населення почуття патріотизму, що відповідає стратегічним завданням у галузі державної культурної політики;

- забезпечення сучасними матеріально-технічними умовами розвитку закладу для досягнення довгострокових цілей та завдань;
- підвищення якості та розширення переліку культурно-дозвільних та просвітницьких послуг;
- розширення поля діяльності закладу у міському, обласному та державному культурному просторі, що дозволить збільшити кількість користувачів послуг та партнерів;
- формування кола прихильників та поціновувачів вітчизняної та світової культури;
- підвищення професійної майстерності співробітників закладу, різноманітні формати мотивації залучення молодих спеціалістів;
- організація комфортних умови для пізнавального, розвиваючого дозвілля різних соціальних верств населення;
- створення нового унікального креативного майданчику, що сприятиме реалізації творчого потенціалу різних верств населення міста.

3.2 Обґрунтування необхідності оновлення системи менеджменту в закладі культури

У сучасному динамічному та конкурентному середовищі, де технологічні інновації змінюють наше життя, організації різних галузей стикаються з необхідністю постійного розвитку та вдосконалення. Заклади культури не є винятком. Система менеджменту, яка відіграє ключову роль в організації та управлінні закладом культури, повинна бути здатна адаптуватися до змін, що змінюються, і очікувань публіки, а також включати інноваційні підходи та кращі практики. Ось кілька підстав, за якими оновлення системи менеджменту в закладі культури є необхідним.

Таблиця 3.1 – Підстави для оновлення системи менеджменту в закладі культури

Заходи	Зміст
Підвищення ефективності управління	Оновлення системи менеджменту може допомогти у поліпшенні організації та контролю за всіма аспектами діяльності закладу культури. Нові технологічні рішення та інструменти можуть значно автоматизувати процеси, спростити взаємодію співробітників та підвищити загальну ефективність роботи.
Підвищення якості послуг, що надаються	Система менеджменту, яка враховує актуальні тренди та потреби аудиторії, здатна підвищити якість та різноманітність запропонованих установою послуг. Оновлення системи менеджменту дозволить впровадити нові ідеї та концепції, адаптувати програми та заходи під інтереси та запити відвідувачів.
Поліпшення маркетингових і комунікаційних стратегій	Система менеджменту, орієнтована на нові методи маркетингу та комунікації, здатна зробити заклад культури більш видимим і привабливим. Оновлення системи дозволить використовувати цифрові рішення, такі як соціальні мережі, сайт закладу та електронні листи для залучення нової аудиторії та підтримки зв'язку з поточними відвідувачами.
Забезпечення управління культурними ресурсами	Заклади культури мають різні активи, включаючи фонди та колекції мистецтв. Оновлення системи менеджменту допоможе покращити облік та організацію цих ресурсів, спростити процеси інвентаризації та зберігання, а також забезпечити їх доступність для дослідників та відвідувачів.
Залучення фінансування та партнерств	Система менеджменту, інтегрована з фінансовими та управлінськими аспектами закладу культури, може сприяти залученню фінансування та партнерств. Оновлення системи дозволить посилити фінансове планування.

*Джерело: складено автором

Актуальність проблеми управління в умовах стратегічних змін обумовлюється тим, що більшість підприємств і організацій в даний час функціонує в умовах оточуючого середовища, що стрімко змінюється, в якій найбільш актуальними є питання, пов'язані з невизначеністю, складністю і ризиком. Останнім часом у світі відбувається глобальна трансформація парадигм, зрушення цінностей, у зовнішньому середовищі з'явилися не просто «виклики», а «великі виклики», на які необхідно адекватно реагувати.

Щоб адаптуватися до нових факторів та умов середовища, суб'єктам господарювання необхідно постійно модифікуватися, розробляти стратегії для адекватного реагування на зміни. Причому зміни повинні мати властивості своєчасності, якості та швидкості, а також здатністю організації

до змін, що визначають ступінь її успішності. Тому можна сказати, що стратегічні зміни закладають основу довгострокових конкурентних переваг. Під стратегічною зміною слід розуміти певні дії в рамках реалізації стратегії, що змушують організацію переходити з одного стану в інший, якісніше та своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, що у свою чергу сприяє постійного розвитку організації, а за систематичному проведенні змін неухильно веде до підвищення якості її функціонування. Реалізація стратегії передбачає проведення необхідних змін, без яких стратегічний план залишиться лише простим документом, що підтверджує практика бізнесу.

Процес реалізації стратегії включає як стратегічні зміни, які й становлять суть впровадження стратегії, так і управління ними. Причому слід зазначити, що стратегічні зміни є самоціллю. У практиці господарювання існує багато прикладів достатньо довгого та ефективного функціонування різних підприємств, організацій, що реалізують одну й ту саму стратегію, тобто без будь-яких значних змін. Ці приклади дозволяють зробити висновок, що, по-перше, ці суб'єкти господарювання обрали стратегії стабільності, а по-друге, їх зростання (розвиток) не є стратегічною метою, що в умовах динамічного, постійно мінливого середовища неминуче призведе їх до необхідності вироблення адекватної реакції на її (середовища) зміни [12].

Таким чином, можна стверджувати, що стратегічні зміни – це ключ до реалізації стратегії, а політика організації у сфері управління запровадженням змін відіграє ключову роль у стратегічному управлінні. Проведення стратегічних змін для підприємства призводить до того, що у ньому створюються умови, необхідні реалізації стратегії. Необхідність та ступінь стратегічних змін залежить від того, наскільки підприємство готове до ефективного здійснення стратегії. Причому процес впровадження змін може бути як постійним, так і дискретним, в залежності від різних факторів

Залежно від стану основних факторів середовища, від рівня розвитку галузі, закладу, продукту та ринку прийнято виділяти наступні типи стратегічних змін щодо їх ступеня (масштабу), наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Характеристика типів стратегічних змін

Типи стратегічних змін	Характеристика змін	Наслідки
Фундаментальні зміни	Реалізація нової стратегії: підприємство змінює галузь/продукт/ринок/місце на ринку	Змінюються місія, цілі, ринки, продукти, технології, організаційну структуру тощо. Значні зміни у сфері трудових ресурсів
Радикальне перетворення	Підприємство не змінює галузі, але при цьому відбуваються зміни, викликані, наприклад, його злиттям з аналогічним підприємством, або виробництвом нового продукту, або появою нового ринку	Потрібні сильні внутрішньоорганізаційні зміни, особливо щодо організаційної структури.
Помірне перетворення	Підприємство виходить із новим продуктом на існуючий ринок	У цьому випадку зміни торкаються виробничий процес, а також маркетинг
Звичайні зміни	Підприємство не змінює галузь/продукт/ринок	Зміни несуттєві, пов'язані з проведенням змін в основному маркетингової сфері з метою підтримки інтересу до продукту підприємства
Незмінне функціонування	Підприємство постійно реалізує ту саму стратегію	На стадії виконання стратегії потрібно відстежувати фактори зовнішньої середовища та при необхідності щось міняти, так як за певних обставин підприємство не зможе досягти поставлених цілей.

*Джерело: складено автором

У ході проведення стратегічних змін в організації можна виділити зміну таких важливих елементів:

- зміна стратегії, що пов'язано з вибором напрямів зростання (розвитку) організації шляхом нових продуктів та (або) ринків, інтеграції (злиття або поглинання), диверсифікації, з метою створення нових конкурентних переваг;
- зміна компетентності організації, що означає зміни організаційного характеру, включаючи виробничу структуру, структуру управління,

стратегічний потенціал організації, знання, вміння та навички управлінського персоналу;

- зміна персоналу, включаючи систему цінностей, ставлення до змін, зменшення групового та індивідуального опору.

Аналізуючи практику здійснення змін у різних організаціях, можна дійти невтішного висновку, що управління має включати такі дії:

1. Проведення стратегічного ситуаційного аналізу організації, який дозволить визначити реально існуючі та потенційні проблеми, встановити фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, які є можливими причинами виникнення проблем. Результати виконаного аналізу дозволять визначити релевантність проблем, необхідну швидкість їх вирішення, а також уточнити види та темпи змін, які потрібні.

2. Проведення аналізу чинників, необхідні здійснення необхідних стратегічних змін. Ці чинники включають: набір відповідних даних, необхідні розробки та впровадження зміни; темпи, з якими має запроваджуватися зміна; ресурси, наявні щодо зміни; формування думки про можливі реакції на дану конкретну зміну; існуючі норми щодо зобов'язань; ставлення змінюваного чинника до мети зміни; стиль керівництва особи, яка проводить зміну та ін. Аналіз факторів повинен дати особі, яка приймає управлінські рішення, інформацію для обґрунтування вибору стратегії впровадження змін до організації.

3. Обґрунтування вибору типу стратегії зміни з урахуванням необхідних темпів зміни, ступеня керованості організації та ступеня залученості персоналу та ін.

4. Моніторинг та контроль процесу здійснення змін.

Слід практикувати особливий супровід процесу впровадження стратегічних змін, який обов'язково має включати моніторинг. Його реального здійснення за допомогою контролю досягнення стратегічних цілей та створення гнучкої системи їх корекції у вигляді адекватних та своєчасних змін.

Теоретичні розробки методів управління стратегічними змінами у практичній діяльності суб'єктів господарювання не реалізуються або дають збій, причому називається безліч причин цього. Ці причини мають об'єктивний і суб'єктивний характер, проявляються симптоматично або постійно, залежно від різних факторів, що впливають на діяльність конкретних підприємств у конкретних умовах, і не піддаються формалізації.

Практика бізнесу показує, що немає стратегії, єдиної для усіх компаній. Кожна організація є унікальною і процес вироблення стратегії для кожної організації є унікальний, тому що він залежить від позиції компанії на ринку, динаміки її розвитку, потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик виробленого нею товару або послуг, що надаються нею, поточного стану економіки, культурного середовища і ін.

У сучасних реаліях широко застосовується складання бізнес-планів, які відображають весь процес його функціонування та показники життєдіяльності, а також враховує всі можливі шляхи досягнення цілей, затверджених на стадії стратегічного планування розвитку організації. Грамотно складений бізнес-план може стати робочим інструментом для регулювання та підвищення ефективності стратегічного управління. Він полегшує моніторинг розвитку підприємства в цілому та допомагає забезпечити підвищення економічного ефекту за основними показниками діяльності.

Формування стратегії розвитку підприємства дає можливість визначити напрям поведінки організації на ринку з урахуванням умов змін середовища та ймовірного характеру їх зміни; оцінити конкурентоспроможність та стратегічні конкурентні переваги компанії; сформулювати глобальну мету її діяльності; визначити ресурси, необхідні досягнення поставлених цілей, і забезпечити їх найефективніше використання [5].

Таким чином, з метою вдосконалення та підвищення ефективності стратегічного управління, формування стратегії розвитку організації слід охоплювати такі основні складові як усвідомлення місії організації, що є

глобальною метою діяльності підприємства та визначає основний напрям стратегічного розвитку організації; визначення стану зовнішнього середовища та ступеня його впливу на діяльність підприємства; формування ефективних форм взаємодії із зовнішнім середовищем та взаємозв'язків у внутрішньому середовищі підприємства; оцінка сильних та слабких аспектів діяльності підприємства, що визначає можливості реалізації внутрішнього потенціалу організації та спрямована, перш за все, на виявлення рівня її конкурентоспроможності. Загалом, пропозиції щодо вдосконалення системи стратегічного управління здатні надати позитивний вплив на ефективність ухвалення стратегічних рішень і тим самим на ефективність функціонування самої системи.

Цифровізація – як домінуючий тренд функціонування закладів культури – націлена на вдосконалення управління якістю соціально-культурної якості діяльності. Насамперед, це стосується моніторингу та контролю результативності культурно-дозвільних програм та проєктів, підтвердження їх відповідності вимогам нормативних документів у сфері культури, розробки ефективних організаційних прийомів взаємовідносин з відвідувачами, а загалом спрямовано на активізацію професійного потенціалу фахівців, його реалізацію у цифровому середовищі.

Розширюючи спектр перспектив використання сучасних цифрових технологій, формування цифрових компетенцій, покликаних стати джерелами інновацій, цифровізація видозмінює сутнісні основи соціально-культурної діяльності, наводячи її до більш ефективного рівня вдосконалення. Значимість соціотехнічних детермінант цифровізації, що створює як додаткові сфери реалізації даної діяльності (е-волонтерство, гейміфікація культурного дозвілля, цифрова реконструкція історико-культурної спадщини, кіберспорт та ін.), так і абсолютно нові виклики для покращення якості її організації, що складається в наступному:

– цифрові технології здатні бути продуктивними не тільки у соціально-педагогічних практиках окремих установ культури, але також у консолідації професійних спільнот менеджерів, технологів тощо;

– електронні культурні послуги покликані стимулювати ефективність просторової інфраструктури державних та недержавних закладів культури;

- цифрові нововведення корелюють з процесами виявлення та розробки: а) методів удосконалення форм онлайн-дозвілля, заснованих на інформаційних технологіях; б) способів програмно-інформаційного забезпечення напрямів реалізації соціально-культурної діяльності та ін.

Зазначені фактори гарантують домінуюче використання мережі Інтернет для встановлення нових та підтримання існуючих видів взаємодії в закладах культури. Вони включають інтенсивність рівнів мережевих комунікацій, цифровий формат взаємодії фахівців із відвідувачами та партнерами, професійна співпраця та обмін досвідом у цифровому середовищі, а також – аналіз передачі та обробки достовірної інформації в онлайн-режимі [2].

Роль цифрових технологій у менеджменті якості закладів культури обумовлюється такими принципами, як

– принцип комбінування традиційних технологій соціально-культурної діяльності та цифрових технологій; принцип орієнтований на співвіднесення організації соціально-культурної діяльності у дозвільному просторі з якістю вивчення духовних потреб відвідувачів у розумних розвагах; досягнення продуктивності провадження діяльності на основі поєднання цифрових (світлодинамічних, віртуальних, проекційних) та соціально-культурних (ігрових, інформаційно-просвітницьких, комунікативних та ін.) технологій; способи прояву принципу: а) створення ілюзорного суспільного простору за допомогою локального висвітлення, статичних/малодинамічних проекцій у комунікативних зонах; б) конструювання ігрових, рекреаційних зон простору на основі голографічних, світлодинамічних систем; в) виявлення іммерсивних

аспектів інсталяції предметних дій, спостережень, стосовно конкретних імітаційних ситуацій;

– принцип сценарного моделювання розвитку дозвільного простору соціально-культурної діяльності; принцип націлений на варіативність розвитку сценаріїв у вигляді переходу від технології прогнозування до технології проектування комфортних умов створення локального простору, в який інтегровані цифрові технології; способи прояву принципу: а) фіксований час перебування відвідувачів у віртуальному просторі; б) відповідність палітри кольорів ефектів, що створюються цифровими технологіями, художньому задуму моделювання культурної події; в) досягнення успішності реалізації методів цифрової голографії для забезпечення безконтактного контролю з суб'єктами соціально-культурної діяльності

– модифікація характеристик дозвільного простору організації соціально-культурної діяльності під впливом цифрових технологій; принцип пов'язаний із трансформацією певних параметрів дозвільного простору на основі ілюзорності та інтерактивності відповідно до цілей організації соціально-культурної діяльності та особистісних якостей відвідувача як суб'єкта «що просвічується / розважається»; способи прояву принципу: а) створення тематичної ілюзорності у просторі дозвілля на основі технічних засобів; б) обумовленість інтерактивності простору підбором варіантів локального штучного висвітлення з метою позначення візуальних кордонів для поведінкової активності відвідувачів; в) сполученість кореляції різного ступеня занурення відвідувача у віртуальний простір з його світоглядними установками, системою ціннісних орієнтацій у світі культури.

3.3 Ефективність запропонованих заходів щодо вибору стратегії розвитку закладу

Сьогодні на підприємствах розробка стратегії розвитку зводиться до розробки бізнес-плану та здійснюється в наступній послідовності:

- визначення особистих цілей власника та формування головної мети підприємства;

- аналіз зовнішнього (прямого та непрямого впливу) та внутрішнього (ресурсного потенціалу та можливості його реалізації) середовища діяльності підприємства;

- формування функціональних стратегій: аналіз споживачів та розробка маркетингової стратегії, фінансова стратегія, стратегія виробництва, соціальна та екологічна стратегії, кадрова та організаційна стратегії та ін.

- визначення механізму реалізації стратегії та плану;

- контроль та оцінка стратегії, зворотний зв'язок.

Для ефективного виконання цих етапів визначено принципи розробки та реалізації стратегії розвитку закладу:

- принцип узгодженості стратегії з усіма ієрархічними стратегіями підприємства;

- принцип взаємодії з можливими змінами зовнішньої середовища;

- принцип взаємодії стратегії із внутрішнім потенціалом підприємства;

- принцип реальності та реалізованості стратегії;

- принцип прийнятності ризиків не реалізації стратегії;

- принцип ефективності реалізації стратегії.

Проблемами, що перешкоджають ефективному та активному стратегічного управління, а, відповідно, і розробці стратегій розвитку, є:

- низький рівень бізнес-освіти та знайомства з передовим зарубіжним досвідом для ефективного ведення бізнесу в більшості керівників;

- амбіції власників бізнесу у галузі стратегічного планування;

- відсутність достовірної інформації про середовище, галузь;

- проблеми збору внутрішньої інформації;

- відсутність чітких та ефективних методик розробки стратегії розвитку;

- успішні стратегічні приклади не висвітлюються та не доступні для широкої публіки.

При розробці стратегії розвитку можна втратити об'єктивність та реальне бачення ситуації. Навіть досвідчені стратеги, які мають багаторічний досвід розробок, не захищений від помилок та прорахунків, нереальності планів та очікувань, ризиків. Розробникам стратегії потрібно вміти чути і помічати критичні зауваження та піддавати стратегію експертизі шляхом створення комісії з незалежних та об'єктивних людей, а також за допомогою бенчмаркінгу, проводячи порівняння з кращими компаніями галузі.

Проведений SWOT-аналіз досліджуваного закладу дозволив виділити ряд стратегій розвитку. Необхідно обрати ті з них, які найбільше наблизять заклад до виконання місії, яка ним визначена (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Вибір оптимальних стратегій розвитку закладу

Стратегія		Цілі			Оцінка
		Мінімізація витрат	Концентрація уваги на інноваційно-технічному розвитку	Сталий розвиток	
Стратегія лідерства по витратам		8/0,5	8/0,4	6/0,1	7,8
Стратегія диверсифікації	продуктова	5/0,1	7/0,4	6/0,6	6,9
	сервісна	2/0,1	2/0,6	2/0,3	2
	персонал	7/0,2	7/0,4	8/0,4	7,4
	імідж	1/0,1	1/0,2	1/0,7	1
Стратегія фокусування		1/0,1	1/0,1	1/0,8	1

*Джерело: складено автором

При заповненні таблиці було застосовано 2 шкали оцінок: 1 – визначає рівень досягнення цілей закладу при застосуванні даної стратегії (шкала від 1 до 10); 2 - визначає ймовірність виконання стратегії в рамках наявної мети (шкала від 0 до 1).

За даними таблиці констатуємо, що, відповідно до таблиці, лідерами за є: стратегія лідерства по витратам, стратегія диверсифікації персоналу та продуктова стратегія диверсифікації.

Дослідимо конкретні заходи щодо визначених стратегій на прикладі табл.3.4.

Таким чином, провівши відповідні коригування до політик, практик та процедур реалізації розвитку стратегії закладу, формуємо нову стратегічну програму розвитку, яка передбачає:

- задоволення потреб споживачів культурних послуг тими продуктами (послугами), які більш комплексно задовольняють потреби ринку, ніж конкуренти;
- акцентування уваги на інвестуванні в технічне оснащення закладу;

Таблиця 3.4 - Стратегії та заходи їх реалізації для закладу

Стратегії	Локальні стратегії	Конкретні заходи по реалізації
Стратегія лідерства по витратам	Спрощення бізнес-процесів	Інвестування в інноваційне технічне обладнання, Digital system.
	Раціоналізація персоналу в закладі	Раціоналізація чисельності персоналу, підвищення кваліфікації
Стратегія диверсифікації: продуктова	Розробка та запровадження нового продукту (послуги)	Створення нової позиції
Стратегія диверсифікації: персонал	Забезпечення закладу культури необхідними кадрами та високий ступінь їх кваліфікації	Тренінг персоналу, який здійснює свої функції роботи з клієнтами більш ефективно, ніж персонал конкурентів
		Найм персоналу задля задоволення потреб закладу культури у зв'язку з появою нового технічного обладнання

*Джерело: складено автором

- формування необхідної кількості персоналу з постійною підтримкою його розвитку;
- розвиток закладу культури шляхом обґрунтованих зусиль у соціальну, економічну сфери, які пов'язані з поточною діяльністю та досягненням стратегічних цілей розвитку.

Узагальнюючи проведені дослідження, можемо констатувати, що можливими рекомендаціями щодо удосконалення системи стратегічного управління філармонії може бути:

1. Створення команди з керівників різних департаментів. Кожен керівник може бути відповідальним за конкретну сферу роботи, таку як музичні виступи, маркетинг, фінанси, логістика тощо. Це допоможе забезпечити більшу ефективність та взаємодію між різними галузями діяльності філармонії.

Таблиця 3.5 - Опис запропонованих змін стратегії та їх ефект

Складові стратегії	Соціальна ефективність	Імідж закладу
Розробка та запровадження нового продукту (послуги)	Створення нових робочих місць та підвищення кваліфікації кадрів у зв'язку з оновленням асортименту продукції (послуг)	Підвищення пізнаваності бренду за рахунок нових високої якості продукту (послуг)
Діджиталізація	притік молодих фахівців, підвищення кваліфікації співробітників та підвищення якості надаваних послуг	Імідж існування закладу культури на ринку як високотехнологічного та орієнтованого на перспективний розвиток
Підвищення кваліфікації існуючих працівників	Можливість горизонтального та вертикального просування по посаді, освоєння нових професій	Імідж закладу як сучасного та орієнтованого на перспективний розвиток

*Джерело: складено автором

2. Вдосконалення комунікації в організації. Важливо забезпечити постійний потік інформації між керівниками та співробітниками філармонії. Це може бути здійснено через внутрішні системи спілкування, регулярні наради і збори, а також ефективне використання електронної пошти та інших комунікаційних засобів.

3. Застосування сучасних технологій. Оптимізація діяльності філармонії може бути досягнута через впровадження сучасних технологій у різних аспектах роботи, таких як квиткова система, онлайн-продаж квитків, електронний архів музичних записів тощо. Це допоможе збільшити доступність та зручність для відвідувачів філармонії, а також оптимізувати внутрішні процеси.

4. Залучення волонтерів та партнерів. Філармонія може співпрацювати з волонтерськими організаціями або шукати партнерів для спільних проєктів.

Це допоможе залучити додаткові ресурси і експертизу для організації подій та підтримки філармонії.

5. Запровадження програми розвитку талантів. Філармонія може створити програму розвитку талантів, яка спрямована на пошук і підтримку молодих музикантів. Це допоможе створити постійний потік талановитих виконавців і забезпечить унікальні виступи філармонії.

Найважливішою умовою вирішення методологічних проблем ефективного розвитку сфери культури в даний час виступає як поетапне підвищення ефективності процесу стратегічного управління закладами культури, що надають культурні послуги населенню, так і створення структури господарських інститутів, яка б відповідала економічним і соціальним інтересам всіх суб'єктів господарювання. Актуальність вирішення поставлених питань стратегічного управління в закладах культури зростає в сучасних умовах функціонування регіональних комплексів, в яких заклади культури потребують створення ефективного механізму управління на основі поєднання поточного, перспективного та стратегічного управління сферою культури; раціонального взаємодії державних та підприємницьких структур у процесі їх функціонування у вигляді економічних, нормативно-правових, фінансових, організаційних та інших впливів, як з боку органів державного та місцевого управління, так і індивідуальних, корпоративних заходів саморегулювання. Організаційно-економічне обґрунтування раціонального управління закладами культури надає можливість державним та місцевим органам влади вирішувати поточні та перспективні завдання збалансованості споживання різноманітних ресурсів, зростання обсягів інвестування соціально значущих програм і проектів, а також соціально-економічного розвитку галузі культури як єдиного цілого [15].

У зв'язку з цим дедалі актуальнішими стають методологічні та методичні рішення щодо розробки та вдосконалення організаційно-інформаційного забезпечення механізму стратегічного управління в закладах культури та підвищення ефективності функціонування суб'єктів

господарювання даної структурної складової на основі цілеспрямованих впливів та заходів різної спрямованості, раціонального поєднання елементів механізму управління організаціями культурної галузі.

Гнучкість реагування на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі закладів культури, різноманітність форм, методів та способів взаємодії елементів механізму управління, раціональне споживання всіх видів ресурсів та інтенсивний розвиток процесу ефективного управління культурною галуззю на стратегічний період часу можуть бути досягнуті не тільки при дотриманні об'єктивно діючих економічних законів, аналізі та виборі найефективніших варіантів дій органів державного та місцевого управління при прийнятті перспективних рішень, спрямованих на вдосконалення взаємодії між окремими учасниками ринкових відносин у сфері культури, а також при створенні та розвитку нових організаційних форм забезпечення діяльності суб'єктів господарювання даної галузі.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано розв'язання наукового завдання, що полягає в удосконаленні теоретичних, методичних та практичних засад розвитку стратегічного управління закладом культури.

Результати дослідження дали підстави зробити наступні висновки та надати пропозиції:

1. Ключовим моментом у стратегічному управлінні філармонією є ефективне використання ресурсів. Це включає фінансові ресурси, персонал, інфраструктуру і мережу партнерів. Філармонія має вміло розподіляти свої ресурси, щоб досягти найкращих результатів. Одним із методів оптимізації ресурсів може бути встановлення партнерських відносин з іншими культурними організаціями або залучення спонсорів.

2. Аналіз основних економічних показників діяльності закладу дозволяє констатувати про збільшення суми чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), за досліджуваний період, на 19,0 тис. грн. В той же час зазначаємо про зменшення суми собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) на 17810 тис. грн., а суми валового збитку на 1800,0 тис. грн. у 2022 р. Фінансовий результат від операційної діяльності є збиток. Чистий збиток має тенденцію до збільшення і у 2022 р. складав 48 тис. грн. Рівень збитковості у 2022 р. складав 11,9 %.

3. Власний творчий потенціал філармонії дозволяє проводити концерти, створювати літературно-музичні та театралізовані програми на сучасному технологічному рівні. По суті, філармонія є установою «повного циклу», в якому всі функції аранжувальника, сценариста, продюсера, агента, постановника-виконавця, промоутера та інших виконуються власними силами, без залучення посередників на досить конкурентоспроможному рівні. У середньостроковій перспективі не очікується критична ситуація, пов'язана з виходом співробітників на пенсію в масовому порядку.

Профільну освіту має більшість співробітників, більшість артистичного персоналу має вищу освіту.

4. Коефіцієнт впливу факторів макросередовища на функціонування закладу складає -0,52. За результатами проведеної нами оцінки можемо зробити висновок, що макросередовище чинить негативний вплив на функціонування філармонії, адже значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища від'ємне та становить 0,52. Найбільшу загрозу для філармонії складають економічні, політичні та технологічні фактори. Позитивний вплив чинять та дають можливість для розвитку лише соціальні фактори. Тож менеджменту філармонії слід враховувати ці фактори для забезпечення виживання філармонії та її розвитку.

5. Розвиток стратегічного управління закладом культури є важливим завданням, що передує досягненню успіху в цій галузі. Для закладів культури можна визначити такі переваги, які забезпечуються наступними факторами: трудовими ресурсами, фінансовими ресурсами, технічними ресурсами, технологічними ресурсами тощо. Такі переваги виявляються у високій кваліфікації персоналу, матеріально-технічній базі, об'єктах соціальної інфраструктури. А також можна виділити конкурентні переваги, засновані на розвиненому інноваційному середовищі, нових організаційно-інституційних формах, унікальності послуг та технологій. Вони проявляються через проведення форм роботи із застосуванням новітніх наукових досягнень, використання сучасних технологій у цій сфері діяльності, нових форм навчання, рекламної діяльності тощо.

6. У ході проведення стратегічних змін в організації можна виділити зміну таких важливих елементів: - зміна стратегії, що пов'язано з вибором напрямів зростання (розвитку) організації шляхом нових продуктів та (або) ринків, інтеграції (злиття або поглинання), диверсифікації, з метою створення нових конкурентних переваг; - зміна компетентності організації, що означає зміни організаційного характеру, включаючи виробничу структуру, структуру управління, стратегічний потенціал організації, знання,

вміння та навички управлінського персоналу; - зміна персоналу, включаючи систему цінностей, ставлення до змін, зменшення групового та індивідуального опору.

7. Таким чином, провівши відповідні коригування до політик, практик та процедур реалізації розвитку стратегії закладу, формуємо нову стратегічну програму розвитку, яка передбачає: задоволення потреб споживачів культурних послуг тими продуктами (послугами), які більш комплексно задовольняють потреби ринку, ніж конкуренти; акцентування уваги на інвестуванні в технічне оснащення закладу; формування необхідної кількості персоналу з постійною підтримкою його розвитку; розвиток закладу культури шляхом обґрунтованих зусиль у соціальну, економічну сфери, які пов'язані з поточною діяльністю та досягненням стратегічних цілей розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бірбіренко С. С., Терешко Ю. В. Стратегічне управління як важливий аспект забезпечення економічної стійкості сучасного підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 1. С. 63-68.
2. Вакун О. В. Король В. С. Розвиток стратегічного управління в епоху цифровізації. *Ефективна економіка*. 2023. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_8_17 (дата звернення: 24.09.2023)
3. Гринько Т. В., Настиченко Ю. В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 53-57.
4. Гудзь О. Є., Халімон Т. М., Коровін В. О. Концепт модернізації управління організаційними змінами в умовах стратегічного розвитку. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 4. С. 10-14.
5. Довгострокова стратегія розвитку культури в Україні до 2025 року. URL: https://www.cultura.kh.ua/images/stories/innovaciyna_diyalnist/dovgostroкова_strategya_rozv_.pdf
6. Кобрин Л. Й. Формування ефективного механізму розвитку в контексті стратегічного управління підприємством. *Наукові записки [Української академії друкарства]*. 2020. № 1. С. 123–129.
7. Ольховая І. О., Макаренко А. О., Сазонова С. В. Оцінка ефективності управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 2. С. 46-50.
8. Педченко Н. С., Шимановська-Діанич Л. М., Гусаковська Т. О., Рибалко-Рак Л. А., Кужель Н. Л. Стратегічні комунікації в системі управління підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2022. № 2. С. 26-30.
9. Печко В. С. Категорії «управління», «стратегія» і «стратегічне управління» як основа системи знань про управління організаціями. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. С.28-32.

10. Приймак В. І., Стрільчук Р. М., Байда Б. Ф. Аналіз важливості елементів системи стратегічного управління в організації. *Агросвіт*. 2023. № 18. С. 27-32.

11. Просяник О. П., Яресько К. В. Сучасний бренд-менеджмент у системі стратегічного управління підприємством в умовах посилення процесів диджиталізації. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021. № 1. С. 61-67.

12. Ревуцька А. О. Теоретичні складові стратегічного управління розвитку підприємств. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100(2). С. 219-226.

13. Сазонова С. В. Оцінка ризиків стратегічного управління телекомунікаційними підприємствами в умовах цифрової економіки. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2021. Вип. 3. С. 31-37.

14. Співак О. Ключові аспекти стратегічного управління в закладах культури. *Наукове забезпечення розвитку національної економіки: досягнення теорії та проблеми практики* : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених (м. Полтава, 09 листопада 2023 року). Полтава, 2023. С.309-310.

15. Співак О. Удосконалення системи стратегічного управління в організаціях. *Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика*: зб. матеріалів VII Всеукр. наук.-практ. інт.-конф., 21 листопада 2023 р. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2023. С.136-138.

16. Сумська обласна філармонія. URL : <http://filarmoniya.sumy.ua> (дата звернення: 29.09.2023)

17. Турило А. М., Турило А. А., Короленко Р. В., Короленко С. М. Стратегія розвитку, корпоративне управління і людський капітал відносно економічної стратагеми, економічної девіації і фінансово-економічної

безпеки в діяльності підприємства. *Вісник Криворізького національного університету*. 2022. Вип. 54. С. 109-114.

18. Шабатура Т. С., Замлинська О. В., Осик С. В., Селезнєва Г. О. Цифрові аспекти стратегічного управління як інструменту підвищення економічної ефективності діяльності компанії. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 3. С. 71-79.

19. Шаров В. В. Сервісно-орієнтована бізнес-модель як чинник стратегічного управління підприємством. *Economic synergy*. 2023. Iss. 3. С. 8-24.

20. Шатіло О. В. Доктринальні підходи до визначення інструментів стратегічного управління. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2023. № 1. С. 82-86.

21. Федірець О. В., Даценко О. В., Кекало Є. О. Стратегічні аспекти управління матеріально-технічними ресурсами підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 69-73.

22. Dabic et al. (2014). Research on the strategy of multinational enterprises: key approaches and new avenues. *Business Research Quarterly*, 17 (2014), Available: <http://dx.doi.org/10.1016/j.brq.2013.09.001> (дата звернення: 29.09.2023)

23. Felin and Foss (2005). Strategic organization: a field in search of micro-foundations. *Strategic Organization*, 3 (2005), pp. 441-455 (дата звернення: 16.09.2023)

24. Gallardo-Vázquez and Sánchez-Hernández (2014). Structural analysis of the strategic orientation to environmental protection in SME's. *Business Research Quarterly*, 17 (2014), Available: <http://dx.doi.org/10.1016/j.brq.2013.12.001> (дата звернення: 29.09.2023)

25. Oriekhova A., Guo Qi Flexible strategy of enterprise human resource management. *International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. 2020. №5. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-5-5972>

26. Pavlov, G. (2023) “STRATEGIC BUSINESS PLANNING – THEORETICAL ANALYSIS OF BUSINESS STRATEGIES”, *Journal of Management Sciences and Applications*, 2(1), pp. 103–117. Available at: <https://jomsa.science/index.php/jomsa/article/view/40> (дата звернення: 16.09.2023)

27. Tawse, A., & Tabesh, P. (2021). Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European Management Journal*. Available online 8 September 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.005>. (дата звернення: 16.09.2023)

ДОДАТКИ