

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь – «Магістр»

**на тему: Управління стійким розвитком установи в умовах
турбулентного середовища**

Виконав:

Кислицін Вадим Володимирович
здобувач спеціальності
073 «Менеджмент»
ОП «Адміністративний менеджмент»

Керівник:

Стоянець Наталія Валеріївна
Д.е.н., професор кафедри менеджменту імені
професора Л.І. Михайлової

Рецензент:

Рекуненко Ігор Іванович
Д. е. н., професор, завідувач кафедри
управління імені Олега Балацького ,
Сумського державного університету

Суми – 2023

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Публічного управління та адміністрування
Освітній ступінь	« <i>Magister</i> »
Спеціальність	073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент»

Затверджую:

Завідувач кафедри _____
(посада, ПІБ)

« _____ » « _____ » 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Кислиціна Вадима Володимировича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Управління стійким розвитком установи в умовах турбулентного середовища

2. База практичного дослідження: КЗК Сумський обласний академічний театр для дітей та юнацтва м. Суми

керівник роботи **Стоянець Наталія Валеріївна, д.е.н., професор**
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від « _____ » _____ 20 ____ р. № _____

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) « 8 » грудня 2023 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

первинні та зведені документи, реєстри синтетичного та аналітичного обліку, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність досліджуваного підприємства, законодавчо - нормативні акти з питань діяльності сучасного підприємства, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань управління інноваційною діяльністю підприємства.

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

дослідити теоретико-методичні аспекти управління стійким розвитком установи в умовах турбулентного середовища

обґрунтувати та надати визначення «стійкий розвиток» «турбулентне середовище»;

надати організаційно-економічну характеристику закладу культури

здійснити аналіз та оціну стійкого розвитку діяльності театру в умовах турбулентного середовища

Запропонувати інтрапренерство та партнерські відносини як соціальну складову для стійкого розвитку закладу культури

запропонувати можливі варіанти пропозицій з управління стійким розвитком установи в умовах турбулентного середовища

сформулювати висновки.

6. Дата видачі завдання: «___» _____ 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	20-25 листопада 2023 р.	виконано
8.	Рецензування кваліфікаційної роботи	29-30 листопада 2023 р.	виконано
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	5 грудня 2023 р.	виконано
10.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	12 грудня - 13 грудня 2023 р.	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	21 грудня 2023 р.	виконано

Здобувач

_____ (підпис)

В.В. Кислицін

Керівник роботи

_____ (підпис)

Н.В. Стоянець

Перевірку на автентичність проведено.

Н.М. Баранік

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

_____ (підпис)

М.О. Лищенко

АНОТАЦІЯ

Кислицін В.В. Управління стійким розвитком установи в умовах турбулентного середовища.

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

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні основи управління стійким розвитком установи в умовах турбулентного середовища. У результаті узагальнення думок вчених визначено, що динаміка змін зовнішнього середовища є важко прогнозованою, підприємствам необхідно розробити нову адаптивну систему управління розвитком, яка здатна урівноважувати стан внутрішнього середовища в умовах турбулентного впливу. Головною метою цієї системи є забезпечення довгострокового стійкого розвитку та прибутковості організації. Організації необхідно бути готовою до змін у зовнішньому середовищі та вміти адаптуватися до нових викликів. Це може включати зміни в стратегії управління, пошук нових ринків, розширення асортименту товарів або послуг, вдосконалення маркетингової політики та інші заходи, спрямовані на забезпечення конкурентного переваги та стійкого розвитку закладу культури.

В роботі проаналізовано економічні та фінансові показники діяльності академічного театру для дітей та юнацтва. Встановлено що заклад спеціалізується на організації та проведення культурних подій, творча діяльність зі створення та продажу мистецьких творів, збереження та презентація культурної спадщини, а також надання освітніх та інформаційних послуг. Здійснено SWOT аналіз середовища. Визначено оцінка стійкості розвитку закладу може бути проведена за допомогою індикаторів сталого розвитку комплексних показників, що визначаються шляхом агрегації різних індикаторів відповідно до специфічності діяльності закладу культури.

На основі кількісного дослідження динаміки творчо-виробничого персоналу встановлено, що для постійного вдосконалення арсеналу інструментів аналізу та планування діяльності театру за ринкових умов потрібно адаптувати інтрапренерство.

Здійснено ціннісно-орієнтовану організацію діяльності через емпіричні дослідження стану персоналу, що започаткувало створенню своєрідного «екрану» переваг творчих та адміністративно-технічних груп персоналу, системи мотивації та стимулів соціальної складової для стійкого розвитку закладу.

Запропоновано стратегію розвитку закладу яка включає стратегічні цілі враховуючи вимоги для глядача, залучення фінансів, процесів розвитку та навчання поєднуючи із конкурентами та партнерами так як це базові складові для стійкого розвитку в умовах невизначеності оточуючого середовища.

Ключові слова: управління, менеджмент, стійкий розвиток, розвиток, турбулентне середовище.

SUMMARY

Kyslytsin V.V. Management of sustainable development of the institution in a turbulent environment.

Qualification work on specialty 073 "Management" OPP "Administrative Management", Sumy National Agrarian University, Sumy, 2022. - Manuscript.

The theoretical and methodological foundations of managing the sustainable development of the institution in a turbulent environment were investigated in the qualification work. As a result of summarizing the opinions of scientists, it was determined that the dynamics of changes in the external environment are difficult to predict, enterprises need to develop a new adaptive development management system that is able to balance the state of the internal environment under conditions of turbulent influence. The main goal of this system is to ensure long-term sustainable development and profitability of the organization. The organization must be ready for changes in the external environment and be able to adapt to new challenges. This may include changes in management strategies, search for new markets, expansion of the range of goods or services, improvement of marketing policy and other measures aimed at ensuring competitive advantage and sustainable development of the cultural institution.

The paper analyzes the economic and financial indicators of the activity of the academic theater for children and youth. It was established that the institution specializes in the organization and holding of cultural events, creative activities in the creation and sale of works of art, the preservation and presentation of cultural heritage, as well as the provision of educational and informational services. A SWOT analysis of the environment was carried out. It was determined that the assessment of the sustainability of the development of the institution can be carried out with the help of indicators of sustainable development of complex indicators, which are determined by aggregating various indicators in accordance with the specificity of the activity of the cultural institution.

On the basis of a quantitative study of the dynamics of the creative and production staff, it was established that in order to constantly improve the arsenal of tools for the analysis and planning of theater activities under market conditions, it is necessary to adapt intrapreneurship.

A value-oriented organization of activities was carried out through sociological research on the state of the staff, which initiated the creation of a kind of "screen" of the advantages of creative and administrative and technical staff groups, a system of motivation and incentives for the sustainable development of the institution.

A strategy for the development of the institution is proposed, which will combine strategic goals, taking into account the requirements for the viewer, the attraction of finances, development processes and training, combining with competitors and partners, as these are the basic components for sustainable development in conditions of uncertainty of the surrounding environment.

Key words: management, management, sustainable development, development, turbulent environment.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	7
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ УСТАНОВИ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА	11
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ КЗК СУМСЬКОГО ОБЛАСНОГО АКАДЕМІЧНОГО ТЕАТРУ ДЛЯ ДІТЕЙ ТА ЮНАЦТВА	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика закладу культури	21
2.2 Оцінка забезпечення стійкого розвитку закладу культури	31
2.3 Діагностика стану управління стійким розвитком закладу культури	39
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ СУМСЬКОГО ОБЛАСНОГО АКАДЕМІЧНОГО ТЕАТРУ ДЛЯ ДІТЕЙ ТА ЮНАЦТВА В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА	48
3.1 Пропозиції з управління стійким розвитком закладу культури	48
3.2 Інтрапренерство та партнерських відносин як соціальна складова для стійкого розвитку закладу культури	55
3.3 Стратегія стійкого розвитку театру для дітей та юнацтва в мовах турбулентного середовища	61
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	72
ДОДАТКИ А Наукові публікації	73
ДОДАТКИ Б Анкета	75
ДОДАТКИ В Фінансова звітність	80

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

КЗК – комунальний заклад культури

СОАТДЮ – Сумський обласний академічний театр для дітей та юнацтва

ЗК – заклад культури

ТЮГ - театр юного глядача

ВСТУП

Актуальність дослідження теми обумовлена потребою оцінити рівень стійкості та визначити інструменти, які повинні забезпечити збалансований розвиток економіки, соціуму та екології, як складових в умовах обмеженості доступних ресурсів для мінімізації негативного впливу зовнішнього турбулентного середовища. Наша ціль - підвищення продуктивності функціонування підприємств шляхом спрямування зусиль на зменшення впливу негативних факторів.

Стан вивчення проблеми. Дослідженню проблематики пов'язаної з питаннями управління стійким розвитком підприємств в умовах турбулентного середовища приділено значну увагу в роботах багатьох вітчизняних вчених та їх зарубіжних колег, зокрема таких як: Байдак Т. [1], Бурик З. [2], М. Власова [3], Гончар О. [4], Коваль І. [5], Орехова А. [6], Серіков А. [9], Руда М. [12], Пиріков О. [13], Омаров Ш. [16], Трегобчук В. [17], Shkarlet S. [22] та інших.

Метою дослідження є теоретико-методичне узагальнення положень та розробка практичних рекомендацій з управління стійким розвитком закладу культури в умовах турбулентного середовища.

Відповідно до поставленої мети були поставлені такі **завдання**:

- дослідити теоретико-методичні аспекти управління стійким розвитком установи в умовах турбулентного середовища;
- здійснити організаційно-економічну характеристику закладу культури;
- провести діагностику та оціну стійкого розвитку діяльності театру в умовах турбулентного середовища;
- запропонувати інтрапренерство та партнерські відносини як соціальну складову для стійкого розвитку закладу культури;
- надати пропозицій з управління стійким розвитком установи в умовах турбулентного середовища.

Об'єктом дослідження є процеси управління стійким розвитком Сумського обласного академічного театру для дітей та юнацтва в умовах турбулентного середовища.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів щодо управління стійким розвитком організації в умовах турбулентного середовища.

Елементами наукової новизни одержаних результатів є обґрунтування пропозицій щодо управління стійким розвитком закладу культури в умовах турбулентного середовища в основу якого покладено впровадження інтрапренерство та партнерських відносин як соціальної складової. Запропоновано стратегію розвитку закладу яка включає стратегічні цілі враховуючи вимоги для глядача, залучення фінансів, процесів розвитку та навчання поєднуючи із конкурентами та партнерами так як це базові складові для стійкого розвитку в умовах невизначеності оточуючого середовища.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що здійснені дослідження дозволяють вдосконалити управління стійким розвитком закладу культури в умовах турбулентного середовища. Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані до Сумського обласного академічного театру для дітей та юнацтва. Дослідження та висновки, отримані в результаті написання кваліфікаційної роботи, можуть бути використані викладачами кафедри під час проведення лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент».

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: методи наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань дослідження також застосовувались методи: монографічний – при вивченні літературних джерел, практики управління стійким розвитком; структурний аналіз, порівняльний аналіз, коефіцієнтний аналіз та інші.

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи були нормативно-законодавчі акти, установчі документи, фінансова

звітність Сумського обласного академічного театру для дітей та юнацтва за 2020-2022 рр.; наукові статті, тези, підручники, посібники з теми дослідження.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на двох наукових конференціях:

1. Стоянець Н.В., Кислицін В.В. Менеджмент підприємства в умовах турбулентного середовища. *«Інновації для відродження: національний, регіональний, міжнародний контекст»*. Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 12-13 жовтня 2023 р. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 123-125.

2. Стоянець Н. В., Кіслицін В. В., Кислицін В. В. Управління конкурентоспроможністю організації в умовах турбулентності. *Економіка, облік, фінанси та право: стратегічні пріоритети розвитку в умовах глобалізації: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції*. 28 листопада 2023 р. Кропивницький. у 2 ч. Кропивницький: ЦФЕНД, 2023. Ч. 1. С.64-66.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 22 найменувань. Основний текст викладений на 71 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 22 таблиці, 10 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ УСТАНОВИ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

У сучасних умовах нестабільної економіки, функціонування підприємств стає дуже залежним від всіх інших учасників на ринку, будь то промислові чи непромислові суб'єкти. Саме через підвищену конкурентну боротьбу, умови стають несприятливими для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства. Таким чином, обов'язковим завданням кожного підприємства є адаптація до швидких змін у середовищі та пошук ефективних механізмів управління розвитком.

Також, економічні дослідження тих самих учених визначають поняття «турбулентності», яке використовується для опису ринкового середовища. Альтернативними поняттями для опису характеристик змін в зовнішньому середовищі є «динамічність» і «невизначеність», які не є однозначними і точними. «Невизначеність» відображає неповноту інформації про фактори впливу, що ускладнює процес прийняття управлінських рішень. Це збільшує ймовірність ризику недієвості поточної стратегії підприємства, а також ускладнює розрахунки витрат, пов'язані з альтернативними стратегічними напрямками. В результаті цього виникає багатоваріантність отриманих результатів. Отже, в сучасних умовах поняття «турбулентність» стало важливим аспектом, з яким конкурентоспроможні підприємства повинні боротися [18].

Ринкова турбулентність визначається численними факторами, які можуть випадково виникати та постійно змінюватися, що призводить до невизначеності у поведінці ринку. Це вимагає забезпечення організації стратегією розвитку, яка буде гнучкою та адаптивною. У нестабільних умовах ринку, закладам культури постійно доводиться змінюватися та наближатися до ефективного стану системи для збереження конкурентних переваг і виживання на ринку.

Згідно з дослідженнями З. Бурик, розвиток має постійно трансформуватися, та часто включати стрибкоподібні зміни для подолання кризових ситуацій. Правильне поєднання стійкості та економічного зростання є основою для успішного розвитку підприємства в умовах турбулентного середовища [2].

Стійкий розвиток - це система управління організацією, що має за мету забезпечення балансу та тривалий розвиток організації. Організація повинна забезпечувати цілісну рівновагу, враховуючи змінні зовнішні умови та досягати стійких результатів своєї діяльності [3].

З огляду на зарубіжні джерела наукових трактувань, доцільно сформулювати та виділити п'ять загальних концептуальних підходів до пояснення значення «стійкості» розвитку організації (рис. 1.2).

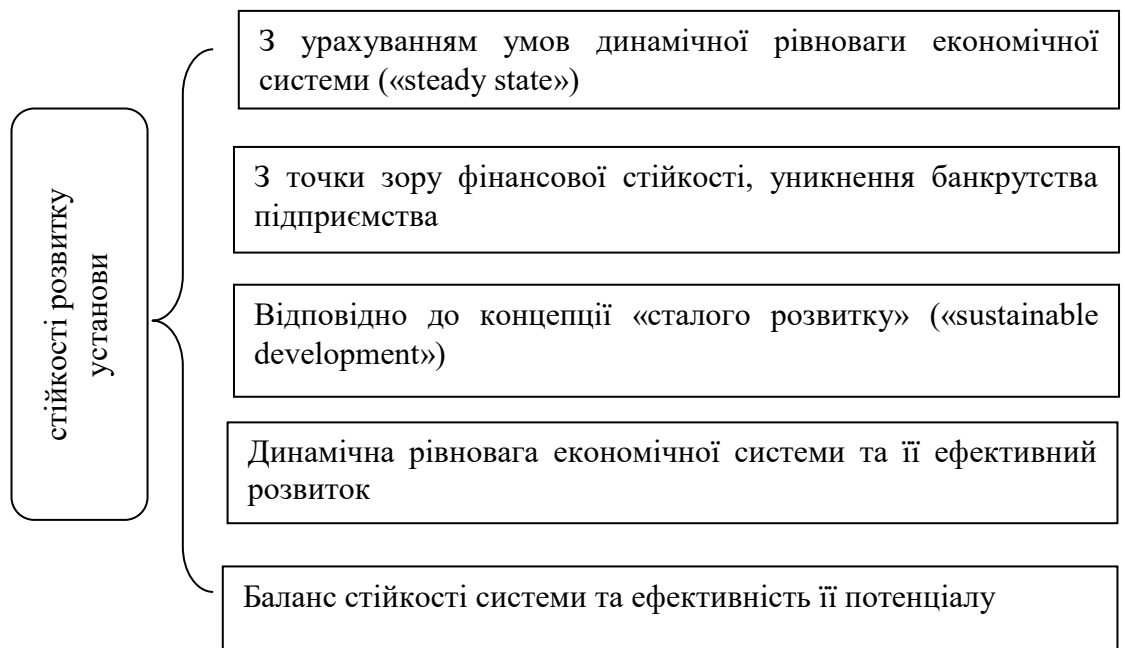


Рисунок 1.2 - Концептуальні підходи до трактування стійкості розвитку установи

Джерело: [3, 23]

Вперше термін «steady state» або (стійкий стан) був запропонований Р. Солоу в свою чергу відображає весь характер динамічної рівноваги заданої економічної системи [21]. «Стійкість» визначає як це процес, схожий на рівновагу, але не є тотожним до неї. Часто успішність підприємства перекликається з його фінансовою стійкістю. За цією концепцією, збереження

фінансової стабільності пов'язане з постійним отриманням прибутку та створенням переваг для ефективного використання фінансових ресурсів, включаючи вдосконалення процесів матеріально-технічного забезпечення, стабільності у реалізації та виготовленні продукції. Проте, існують організації, які функціонують зі збитками, але не знаходяться в стані банкрутства, і успішно продовжують свою діяльність.

Основою для оцінювання стійкості економічної складової є принципи концепції «стійкого розвитку». Ця концепція вивчає взаємовідносини суспільства, природи та людини. Нова стратегія соціального розвитку, яка базується на цьому підході, визначається як процес виживання та неперервного цивілізаційного розвитку при збереженні природного середовища. Багато вчених підтримують цей підхід і до сьогодні він є актуальним.

На рисунку 1.2 згруповані основні базові складові стійкого розвитку підприємства.

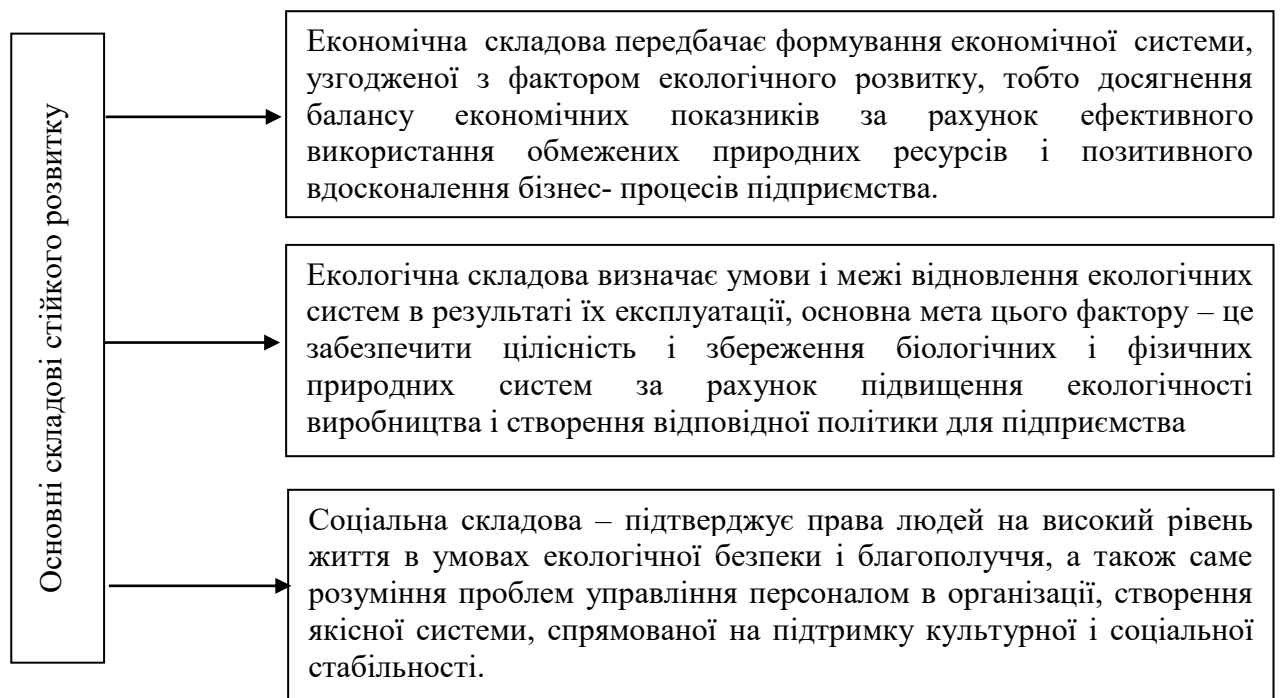


Рисунок 1.1 - Основні складові стійкого розвитку підприємства

Джерело: сформовано за [16].

Описуючи концепцію стійкого розвитку, варто детальніше охарактеризувати ключові сфери розвитку підприємства. Економічна складова цієї концепції передбачає раціональне використання матеріальних та інших

ресурсів, що необхідні для ефективного функціонування, а також використання технологій з метою збереження сукупного капіталу. Організація повинна мати потенціал, спрямований на самоорганізацію та саморозвиток, з метою вирішення можливих економічних проблем. Це означає, що підприємство має бути готовим до адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також до розвитку нових способів функціонування та бізнес-моделей. Економічна складова стійкого розвитку також передбачає здатність підприємства до створення вартості та забезпечення стабільного фінансового стану. Підприємство повинно зосередитись на пошуку ефективних шляхів підвищення продуктивності, оптимізації витрат та покращення якості продукту або послуги.

Екологічний аспект стійкого розвитку підприємства спрямований на створення необхідних умов для збереження цілісності природних систем. Шляхи вирішення проблем, пов'язаних з екологізацією діяльності, включають поліпшення системи охорони довкілля та екологічного управління, а також зменшення використання необновлюваних природних ресурсів [22].

Соціальна складова стійкого розвитку підприємства має на меті стабілізацію культурної та соціальної системи. Якщо не дотримуватися соціальних гарантій та ігнорувати суспільний добробут, тоді виникають соціальні проблеми, розв'язання яких можливе лише за умови залучення зацікавлених сторін, таких як споживачі, партнери, влада тощо, та врахування їхніх інтересів. Довгостроковою метою є співпраця зі стейкхолдерами з метою підвищення інформаційної політики у рамках впровадження стійкого розвитку, розширення знань і аналітичної звітності, передача сучасних технологій та підвищення ефективності захисту довкілля [17].

В цілому, концепція стійкого розвитку вимагає інтеграції економічних, соціальних та екологічних аспектів у стратегії та діяльність підприємства. Це допомагає забезпечити довгостроковий успіх підприємства, збалансований з урахуванням потреб суспільства та навколишнього середовища.

Тоді як турбулентність зовнішнього середовища означає складність та непередбачуваність змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі. Це стан,

який характеризується високим рівнем невизначеності і складністю численних взаємозв'язків, відображає ступінь змінності та непередбачуваності факторів, такі як економічні, політичні, соціальні, технологічні та конкурентні чинники, що впливають на його діяльність. Турбулентність зовнішнього середовища може мати як позитивні, так і негативні наслідки для підприємства. З одного боку, турбулентність спонукає підприємство до інноваційного розвитку, пошуку нових можливостей та адаптації до змін. З іншого боку, турбулентність може створювати нестабільність, ризики та невизначеність, що можуть вплинути на фінансові показники та конкурентоспроможність підприємства. Турбулентність зовнішнього середовища вимагає від підприємств здатності швидко реагувати на зміни, бути гнучкими та підлаштовуватися до нової ситуації. Для цього можуть використовуватися різні стратегії, такі як диверсифікація продукції, залучення до розвитку нових ринків, зміни управлінських процесів та організаційної культури [14-16].

Важливо враховувати, що ступінь турбулентності зовнішнього середовища може варіюватися у різних секторах і на різних ринках. Тому підприємство повинно постійно аналізувати своє зовнішнє середовище і приймати відповідні стратегічні рішення для успішної діяльності. У процесі створення ефективного механізму управління та вибору інструментів для забезпечення стійкого розвитку компанії важливо оцінити її вид і профіль діяльності, передбачити поставлені цілі, врахувати особливості конкретної компанії, стан галузі в країні та інші критерії, які сприятимуть забезпеченню стійкого розвитку підприємства.

«Sustained positive economic growth» передбачає створення динамічної рівноваги системи та ефективного її розвитку. Категорія «розвиток» співвідноситься з поняттями «ріст», «зростання», а саме зростання показників соціально-економічної системи.

Відповідно до теорії систем, «стійкість розвитку підприємства» розглядається з урахуванням можливих обмежень на ринку та потенціалу організації. Здатність підприємства ефективно використовувати свій потенціал для створення методів адаптації до змін у турбулентних умовах характеризує

його здатність до стабільного функціонування на ринку та створення конкурентних переваг [13].

Далі, в таблиці 1.2 ми будемо визначати ключові принципи сталого розвитку. Оскільки ці принципи є основною рушійною силою, або системними правилами, через які формується загальне бачення, сама структура розуміння в контексті підґрунтя концепції сталого розвитку стає активною діяльністю організації.

Таблиця 1.2 - Принципи стійкого розвитку підприємства

вирішення задач	безпосередньо стосуються розвитку як сучасного, так і наступного поколінь, рівноправних в ресурсних потребах
динамічність	перетворення у певному параметрі діяльності організації зумовлюють перетворення в інших. Відповідно, в кожен період часу підприємство визначається певною сукупністю характеристик, що відображають ефективність виробничо-фінансової діяльності
можливість балансу економічної та екологічної складових	реалізація такого рівня розвитку, при якому індивіди виробничої сфери або іншої економічної сфери діяльності мають мінімальний нищівний вплив на довкілля
адаптивність та гнучкість	організація є відкритою системою, що має бути гнучкою, здатною пристосовуватись до змін в навколишньому середовищі задля можливості стійкого на конкурентоспроможного існування на ринку в довгостроковій перспективі. Тому необхідною умовою цього принципу є здатність до прийняття стратегічних управлінських рішень
цілісність	можливість оновлення, пошук необхідних елементів та перетворення в новітню систему, із одночасним підтриманням фінансової рівноваги, є фактором, який відображає результативність діяльності, а саме наскільки ефективним є баланс та пропорціональність окремих складових діяльності: операційної, фінансової та інвестиційної
цілеспрямованість	забезпечення такого взаємозв'язку між складовими, який би дозволив підтримувати стимули стійкого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі
можливість балансу економічної та соціальної складових	в максимальному задоволенні попиту населення ресурсами, створеними в результаті економічного розвитку

Джерело: сформовано автором за [12].

Питання обґрунтування концепції управління стійким розвитком організації залишається актуальним. Ця концепція спрямована на вирішення суспільних питань і вивчення тенденцій росту підприємств у соціальній, екологічній та економічній сферах з метою досягнення стійких результатів.

Дотримання особливостей та закономірностей розвитку допомагає виявити механізми забезпечення стабільності на початкових етапах гальмування темпів росту. Розробка концепції управління стійким розвитком організації є важливим фундаментом для організації та вибору управлінських механізмів забезпечення стійкості.

В основі підходу, що охоплює соціальну, екологічну та економічну сфери, є забезпечення сталого розвитку організації шляхом залагодження економічного зростання, дотримання екологічних принципів та норм, а також задоволення попиту споживачів. Цей підхід передбачає розвиток бізнесу, який був би прибутковим, забезпечуючи ефективне використання ресурсів і зниження використання енергії та матеріалів. Організація повинна усвідомлювати свою відповідальність перед природою та суспільством і приймати заходи для зменшення негативного впливу на довкілля. Під час забезпечення безпеки праці, важливо дотримуватися соціальної відповідальності та поліпшувати умови життя співробітників. Успішна компанія повинна також задовольняти потреби споживачів і відповідати їх очікуванням. Для цього, слід адаптувати послуги до вимог клієнтів, забезпечувати їх якість та конкурентоспроможність. Крім того, компанія може впроваджувати інноваційні технології та виробничі процеси, щоб покращити якість своїх послуг і зменшити негативний вплив на довкілля. Забезпечення сталого розвитку підприємства шляхом поєднання економічного зростання, дотримання екологічних принципів та задоволення попиту споживачів, є важливою метою в сучасному світі. Цей підхід дозволяє досягти успішності як з фінансової точки зору, так і в рамках сталого розвитку, що особливо важливо в сучасному глобальному контексті.

Для забезпечення стійкого розвитку підприємства необхідно вирішити багато задач, серед яких особливе значення має визначення показників, що найкращим чином характеризують стан функціонування компанії. Об'єктивна оцінка стійкого розвитку не може базуватись на виборі показників довільно. Вибір показників має свої підстави, оскільки всі показники в сукупності

відображають загальну стійкість і мають важливе значення для підприємства з точки зору досягнення стратегічних кінцевих результатів діяльності.

Оцінка стійкого розвитку зазвичай здійснюється шляхом порівняльного аналізу виробничих і фінансових результатів діяльності підприємства з плину часу. Показники, використовувані для оцінки стійкого розвитку, повинні максимально чітко, правдоподібно і повністю відображати суть стійкого розвитку. Вони повинні бути ідентичними до показників, які загалом використовуються для оцінки результатів виробничо-господарської діяльності підприємства. Крім цього, вони повинні ґрунтуватися на реальних методиках обліку і звітності. Кількість використовуваних показників повинна бути оптимальною, тобто мінімально необхідною і достатньою для аналізу, який розкриває стійкість розвитку підприємства у динаміці [17].

Для підприємства існує різноманітні методи аналізу прибутковості. Компанії використовують різні коефіцієнти прибутковості, щоб отримати корисну інформацію про фінансове становище і результати своєї діяльності.

Оцінка стійкості організації виконується шляхом розрахунку інтегрального показника. Як комплексна категорія, економічна стійкість вимагає механізму, який дозволяє врахувати певний набір її характеристик. Наукова література пропонує кілька різних підходів до визначення інтегрального показника, але адитивний та мультиплікативний підходи є найбільш практичними в контексті визначення рівня стійкості. Мультиплікативний підхід може бути трохи неоднозначним, оскільки деякі індикатори не можуть дорівнювати нулю або мати від'ємне значення. Тому адитивний метод є більш доцільним. Його суть полягає в залученні всіх значущих індикаторів для конкретної економічної системи. Уважно аналізуючи всі важливі індикатори обраної економічної системи, ми втілюємо підхід, який передбачає використання вагових коефіцієнтів з такою особливістю, що їх сума не перевищує одиницю. При обчисленні інтегрального показника за таким підходом ми додаємо індикатори економічної стійкості, де кожен з них перемножується на задані коефіцієнти вагомості. Додатково, відібрані коефіцієнти вагомості для кожної підсистеми також підлягають перемноженню

з коефіцієнтами вагомості перед їх додаванням. Ці коефіцієнти вагомості встановлюються за допомогою експертного методу з урахуванням зазначених вище вимог.

Визначення єдиного підходу при розробці методології оцінки стійкого розвитку підприємства може бути викликане різноманітністю підходів до цього питання [22]. Серед них можна виділити комплексний підхід, розробку описової моделі та розрахунок інтегрального показника. Комплексний підхід передбачає аналіз різних аспектів стійкого розвитку підприємства, таких як екологічна, соціальна та економічна діяльність. Він дозволяє зрозуміти, як взаємодіють ці аспекти та використати цю інформацію для оцінки ступеня стійкості. Розробка описової моделі полягає в створенні системи показників, які характеризують стійкий розвиток підприємства. Ці показники можуть включати такі фактори, як використання природних ресурсів, ефективність виробництва та управління, співробітництво зі зацікавленими сторонами тощо. Розрахування інтегрального показника залежить від обраної методології та використовуваної математичної моделі. Цей показник дозволяє оцінити ступінь стійкості підприємства на основі зібраних даних та встановлених критеріїв. Чим вище визначений показник, тим більш стійке розвиток має підприємство.

Доцільно розглянути комплексний підхід із врахуванням індикаторів по наступним групам згруповано в таблиці 1.3:

Таблиця 1.3 – Індикатори оцінки стійкого розвитку

Показник	Характеристика
Для оцінки економічної стійкості:	враховуючи коефіцієнти складових підсистем (ліквідність, частка ринку, рентабельність, фондівдача, темпи росту обсягів продаж, коефіцієнт забезпеченості власними коштами, темп росту інвестицій в основний капітал, коефіцієнт маневреності власного капіталу, коефіцієнт зносу власних засобів, продуктивність праці тощо).
Для оцінки соціальної стійкості:	коефіцієнт плинності кадрів, темп росту заробітної плати, відношення середньої зарплати на підприємстві до середньої зарплати по промисловості).
Для оцінки екологічної стійкості:	коефіцієнт витрат на охорону довкілля до чистого прибутку, енергоємність виробництва, частка відходів переданих на використання, питома вага стічних вод, питома вага шкідливих речовин.

Джерело: сформовано за [16].

Таким чином індикатори стійкого розвитку служать для кількісної оцінки різних аспектів. Вони можуть змінюватись у межах, і їх числові відмінності в рамках окремого суб'єкта господарювання протягом певного періоду можуть свідчити про ефективність тих чи інших заходів. Для вибору таких індикаторів і їх оцінки запропоновані окремі методики, такі як грошові, бальні, натуральні тощо. Зазвичай ці показники є економічними і характеризують лише економічну складову стійкого розвитку суб'єкта. Для отримання уявлення про поточний стан організації з точки зору системного підходу можна оцінювати індикатори окремих підсистем, які визначають загальний стан системи.

Для оцінки сталого розвитку підприємства за допомогою узагальнюючих показників кожного з компонентів сталого розвитку та інтегрального показника, методом, запропонованим, інтегральний показник розраховується як середнє геометричне зі загальних показників економічної, соціальної та екологічної стійкості. При цьому використовуються не абсолютні значення показників, а відносні (темпи росту), що дозволяють зведення показника до єдиного вимірника. Ця методика має свої переваги і недоліки. Серед переваг можна виділити простоту та однотипність розрахунків, наявність різноаспектного ряду показників та зібрану інформацію щодо соціального, економічного та екологічного розвитку підприємства. Однак, варто враховувати, що узагальнюючі показники є суб'єктивними, і без аналізу складових цих показників в абсолютних значеннях інформація може бути неточною [17].

Як результат у сучасних умовах постійних змін, питання сталого розвитку організації є одним з найважливіших у наукових дискусіях. Воно виступає як один з найбільш можливих та ефективних альтернативних підходів до досягнення стабільного економічного зростання. Саме тому актуальним є обґрунтування концепції управління сталим розвитком компанії. Дана концепція, яка в першу чергу була сформована для вирішення поточних суспільних проблем, є основою для вивчення тенденцій розвитку підприємств у соціальній, екологічній та економічній сферах з метою досягнення стабільних результатів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ КЗК СУМСЬКОГО ОБЛАСНОГО АКАДЕМІЧНОГО ТЕАТРУ ДЛЯ ДІТЕЙ ТА ЮНАЦТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика закладу культури

Об'єктом нашого дослідження є Сумський обласний академічний театр для дітей та юнацтва виконує різноманітні функції, серед яких організація та проведення культурних подій, творча діяльність зі створення та продажу мистецьких творів, збереження та презентація культурної спадщини, а також надання освітніх та інформаційних послуг. Робота цього театру сприяє розвитку культурного та мистецького життя в Україні, а також сприяє викоріненню й пропаганді національної культури та взаєморозумінню між різними культурами. У своїй діяльності організації у сфері культури та мистецтва встановлюють плідну співпрацю з державними органами, бізнес-структурами, громадськими організаціями та іншими суб'єктами господарювання. Театр пропонує різноманітні вистави для дітей та підлітків різного віку. Тут можна побачити чудові музичні комедії, казки, мюзикли та інші цікаві постановки. Вистава відповідає віковим особливостям глядачів, сприяє їх естетичному розвитку, вихованню художнього смаку та розширенню світогляду. Сумський дитячо-юнацький театр також активно займається дослідженням і популяризацією народної культури. В репертуарі часто присутні твори за мотивами українських народних казок та легенд. Театр постійно бере участь у фестивалях та конкурсах, є володарем кількох престижних театральних премій. Активно співпрацює з іншими театрами та організаціями Сумської області та України, що сприяє розширенню аудиторії та обміну ідеями.

У 1981 році трупа Сумського театру драми та музичної комедії ім. М.С.Щепкіна отримала нове приміщення, залишивши старовинний будинок по вулиці Покровській 6. З того часу у цій будівлі функціонує Сумський обласний

театр для дітей та юнацтва. Створений 29 грудня 1975 року спочатку як театр ляльок, театр поступово завойовував все більше прихильників. І з отриманням стаціонарного приміщення розширились можливості обслуговування глядачів різного віку. Саме на підставі цього й виникла ідея створити театральний комплекс: театр юного глядача (ТЮГ) та театр ляльок. Отже, 21 квітня 1981 року наказом по Міністерству культури Сумський театр ляльок реорганізовано в обласний театр для дітей та юнацтва. На сьогодні цей театр єдиний у своєму роді серед театрів України, який являє собою театральний організм, що поєднує у своїх виставах два види театрального мистецтва: драматичний та предмету - маски, ляльки. Сумський обласний театр – учасник, лауреат та переможець Міжнародних та Всеукраїнських фестивалів та театральних проєктів.

Сам предмет діяльності театру на рисунку 2.1 формують з видів його основної діяльності.

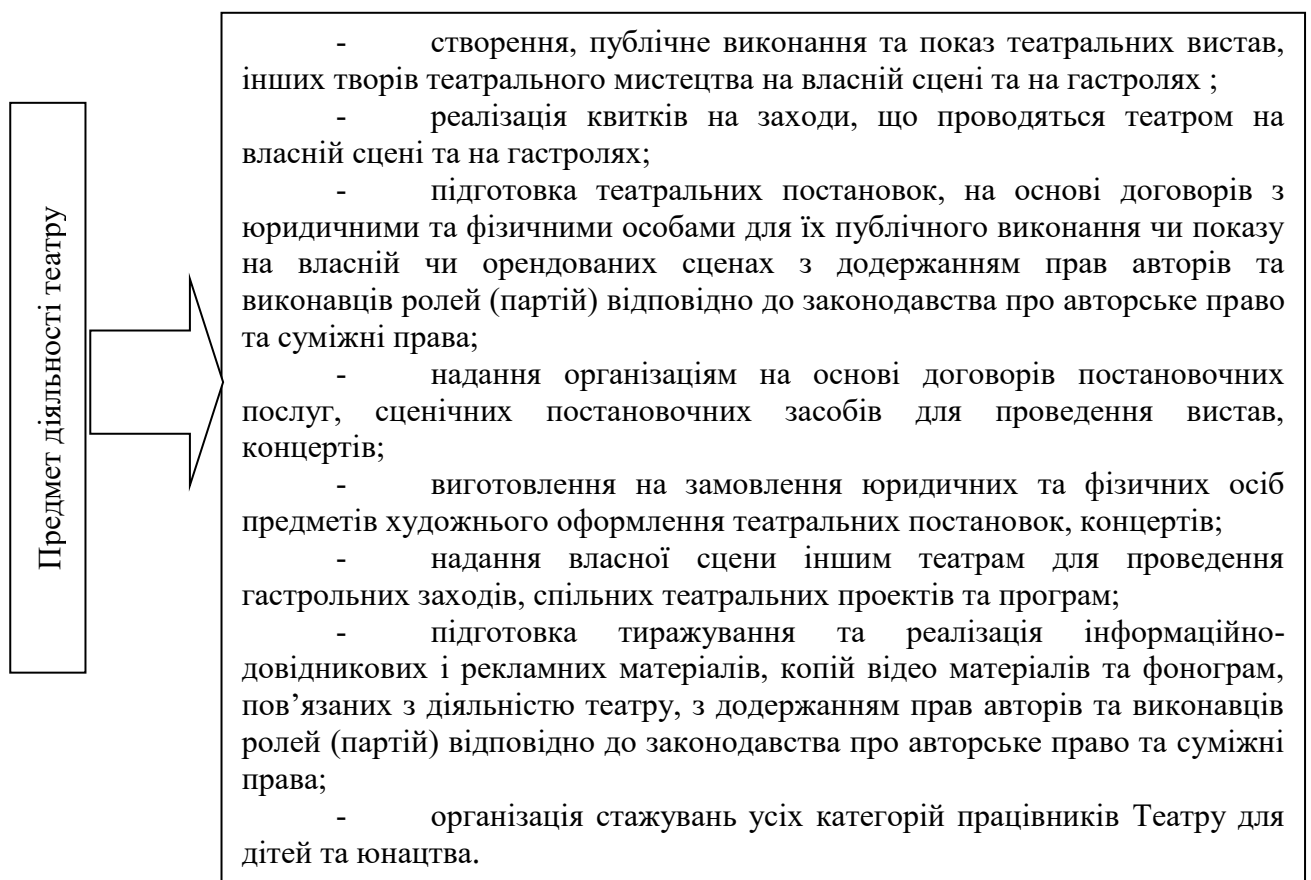


Рисунок 2.1 - Предмет діяльності театру

Джерело: за даними закладу [8].

Надалі ми проведемо детальне дослідження найважливіших аспектів діяльності комунального закладу культури Сумського облкому – Академічного театру для дітей та юнацтва Сумської області (далі – «ТДЮТ». Театр»). Молодь»), джерелами інформації якого є дані бухгалтерського, управлінського, кадрового обліку та фінансової звітності організації. У будь-якому бюджетному закладі, а особливо в закладі культури, найважливішим ресурсом є його творчий, адміністративний та допоміжний персонал. Основні дані, які ми зібрали для аналізу діяльності дитячо-юнацьких театрів, наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Динаміка і структура працюючих за структурними підрозділами Театру для дітей та юнацтва за 2020-2022 рр.

Категорії працюючих за структурними підрозділами	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. у % до 2020р.
	Число штатних одиниць	структура, %	Число штатних одиниць	структура, %	Число штатних одиниць	структура, %	
Всього	103,5	100,0	102,5	100,0	102,5	100	99,0
Адміністративно-керівний персонал	6	5,8	6	5,9	6	5,9	100,0
із них: - адміністрація	2	1,9	2	2,0	2	2,0	100,0
- бухгалтерія	2	1,9	2	2,0	2	2,0	100,0
- планово-економічна служба	2	1,9	2	2,0	2	2,0	100,0
Художній персонал	23,5	22,7	22,5	22,0	21,5	21,0	91,5
із них: - режисери та помічники режисерів	2,5	2,4	2,5	2,4	2,5	2,4	100,0
- художники	5	4,8	4	3,9	5	4,9	100,0
- літературно-драматична частина	7,5	7,2	6,5	6,3	6,5	6,3	86,7
- музична частина	8,5	8,2	9,5	9,3	7,5	7,3	88,2
Артисти	33	31,9	33	32,2	32	31,2	97,0
із них: - народні	2	1,9	2	2,0	2	2,0	100,0
- заслужені	4	3,9	4	3,9	4	3,9	100,0
- без звань	27	26,1	27	26,3	26	25,4	96,3
Обслуговуючий і технічний персонал	15	14,5	14	13,7	16	15,6	106,7
із них: - звукорежисери та помічники звукорежисерів	2	1,9	2	2,0	2	2,0	100,0
- гримери	5	4,8	4	3,9	5	4,9	100,0
- костюмери	6	5,8	6	5,9	7	6,8	116,7
- реквізитори	2	1,9	2	2,0	2	2,0	100,0
Робітники	26	25,1	27	26,3	27	26,3	103,8

Джерело: розраховано автором на основі ф. 1-ПВ Звіт з праці

З перерахованих у таблиці 2.1. Дані свідчать, що близько третини всіх штатних посад у театрі припадає на артистів, з яких 2 штатні одиниці відведено

на народних артистів (Олександра Сокол і Володимир Хорунжий) і 4 одиниці на заслужених артистів України (Зінченко А. , Федосенко С.), Стрельченко М., Шерстюк В.). Художня частина колективу театру має стабільну чисельність, у 2022 році скоротили одну штатну одиницю у зв'язку з від'їздом артиста за кордон у зв'язку з повномасштабним російським вторгненням.

У кадровій структурі театру другою за чисельністю категорією є категорія «робітники». Це освітлювальники, електрики, водії, прибиральники, охоронці, лялькарі, білетері тощо. Ще однією характеристикою цього типу працівників є те, що чисельність працівників є стабільною. Збільшення на одну одиницю працівника у 2022 році пов'язане з виходом працівників у відпустку по вагітності та пологах. У штатній структурі дитячих і юнацьких театрів художні працівники за питомою вагою займають друге місце. Ці співробітники керують творчим процесом і супроводжують свою організацію. Особливістю є те, що в цій категорії немає постійної кількісної стабільності, як у попередніх категоріях. В одних підкатегоріях чисельність штатних одиниць зменшилася, а в інших збільшилася. Відсутність чітких тенденцій стосується і наступної категорії працівників – обслуговуючого та технічного персоналу.

Колектив театру складається з професіоналів, які мають багаторічний досвід роботи в галузі дитячого театру. Вони створюють унікальну атмосферу магії та дива під час вистав, яка залишає незабутнє враження у глядачів. Адміністратор театру забезпечує організаційну роботу, координує роботу з колективом, займається документуванням і управлінням бюджетом. Режисер відповідає за вибір та режисуру постановок, співпрацює з акторами та тренерами. Актори виконують ролі в спектаклях, проводять репетиції та готуються до виступів. Помічник режисера допомагає режисерові у підготовці постановок та керує репетиціями. Художник-постановник створює декорації та костюми для вистав, відповідає за стиль та візуальну атмосферу. Музиканти грають живу музику під час вистав, створюють музичну основу для постановки. Тренер та хореограф навчають акторів хореографії та рухів, необхідних у спектаклі. Технічний персонал в нашому театрі займається монтажем та технічним обслуговуванням всього обладнання, необхідного для проведення

вистав, такого як звукове обладнання, освітлення та спецефекти. Вони готують та встановлюють все необхідне, щоб кожна вистава відбувалася бездоганно. Редактор має ключову роль у підготовці текстів і перекладів для афіш, брошур та іншої рекламної продукції театру. Вони також відповідають за редагування цих матеріалів, щоб вони були зрозумілими та привабливими для наших глядачів. Граймер - це людина, яка відповідає за макіяж акторів перед кожним виступом. Вони створюють потрібний вигляд для кожного персонажу, надаючи їм унікальну зовнішність та допомагаючи їм перетворитися на свої ролі.

Адміністративний склад колективу Театру для дітей та юнацтва протягом 2020-2022 років залишався постійним, оскільки на протязі цього періоду не було здійснено набору нових штатних одиниць. В цілому, не зважаючи на деякі відхилення, кількісні та якісні складові персоналу театру залишалися стабільними. Це свідчить про стійкість творчого процесу в цьому закладі та його важливу роль у розвитку культури не тільки обласного центру, а й прилеглих районів Сумської області.

Після вивчення кількісного складу творчого колективу Театру для дітей та юнацтва, ми розуміємо, що потрібно звернути увагу на соціальні показники, що пов'язані з матеріальним стимулюванням та заохоченням працівників. Оскільки саме матеріальна частина є пріоритетною в творчому процесі. Відповідні дані представлені у таблиці 2.2, а їхній аналіз наведений нижче.

Таблиця 2.2 -Динаміка і склад фонду оплати праці Театру для дітей та юнацтва за 2020-2022 рр.

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2022 р. у % до 2020 р.
Фонд оплати праці для штатних працівників, разом, тис. грн.	8847,5	10457,2	14514,5	164,1
В т.ч. - основна заробітна плата	5423,9	6332,4	10107,7	186,4
- додаткова заробітна плата	3145,1	3830,4	3837,8	122,0
- заохочувальні і компенсаційні виплати	30,7	32,2	-	-
Середня заробітна плата 1-ого штатного працівника, грн./міс.	7123,6	8501,8	11800,4	165,7
Фонд оплати праці для позаштатних працівників, тис. грн.	247,8	262,2	569,0	229,6

Джерело: розраховано автором на основі ф. 1-ПВ Звіт з праці та Ф. № 2 «Звіт про фінансові результати»

З даних таблиці 2.2. видно, що протягом дослідженого періоду заробітна плата в цілому зросла. Зокрема, фонд оплати праці для штатних працівників зрос на 64,1% (5,6 млн. грн.). Основна заробітна плата зросла найбільшою мірою - на 86,4% (4,7 млн. грн.), тоді як додаткова заробітна плата зросла лише на 22% (692,7 тис. грн.). Слід зазначити, що до додаткової заробітної плати в Театрі для дітей та юнацтва включаються різні види доплат, такі як: доплата за вислугу років, почесне звання, нічний режим роботи, святкові дні, робота в шкідливих умовах, класність водія, складність і напруженість праці, матеріальна допомога та доплата до мінімальної заробітної плати.

Якщо проаналізувати заохочувальні та компенсаційні виплати в установі то вони складають лише невелику частку її загальної структури. У 2022 році в Театрі для дітей та юнацтва таких виплат не проводилося. Незважаючи на зростання середньої заробітної плати на 65,7% (4,7 тис. грн.) протягом 2020-2022 рр., вона все ще залишається недостатньою, суттєво відстаючи від середньої заробітної плати відповідного періоду в області та в країні загалом. Ураховуючи важливість та культурне значення Театру для дітей та юнацтва у формуванні молодого покоління українців, особливо в умовах війни, розпочатої російською федерацією проти України, така недостатня оплата праці є неприпустимою.

У Театрі для дітей та юнацтва, окрім оплати праці штатного персоналу, яка фінансується переважно за рахунок Держбюджету, також існує заробітна плата позаштатним працівникам. До цих видів виплат входять комісійна винагорода, що виплачується особам, які займаються продажем квитків, а також оплата за роботи з поточного ремонту, утримання будівлі, реклами та інші роботи, пов'язані з експлуатаційною діяльністю. Фонд для цих виплат формується на основі планових потреб і передбачає укладання короткострокових цивільних угод з працівниками на виконання визначених робіт і надання послуг протягом обумовленого періоду. Зростання цього фонду у 2022 році є результатом різкого збільшення вартості робіт, пов'язаних з поточним ремонтом.

На наступному етапі нашого дослідження, ми зобов'язані визначитися щодо джерел фінансування діяльності даної установи, розібратися з їх структурою та пояснити причини змін та коливань (у разі наявності). Відповідні фінансові дані можна знайти у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Склад і структура джерел фінансування Театру для дітей та юнацтва за у 2022 році

Вид джерела	За кошторисом		Касові видатки		Відхилення (+,-)	
	сума, тис. грн.	%	сума, тис. грн.	%	сума, тис. грн.	%
Загальний фонд – всього	18029,8	89,1	18029,8	91,6	-	-
Асигнування з бюджету	13472,4	66,6	13472,4	68,4	-	-
Субвенція на розвиток культури	4241,8	21,0	4241,8	21,6	-	-
Інші субвенції і дотації	315,6	1,6	315,6	1,6	-	-
Спеціальний фонд - всього	2213,4	10,9	1653,0	8,4	-560,4	-2,8
Продаж квитків	1604,5	7,9	1274,3	6,5	-330,2	-1,7
Інші (оплата вистав, масових заходів, концертів тощо)	508,9	2,5	360,4	1,8	-148,5	-0,8
Благодійні внески	100	0,5	18,3	0,1	-81,7	-0,4

Джерело: розраховано автором на основі ф. 1-ПВ Звіт з праці та Ф. № 2 «Звіт про фінансові результати фінансування Театру для дітей та юнацтва»

За аналізом таблиці 2.3., можна зробити висновок, що у 2022 році більшість витрат діяльності, як за кошторисом (89,1%), так і по факту (91,6%), було покрито загальним фондом Державного Бюджету. Загальний фонд, який був виданий установі та використаний нею протягом 2022 року, становив 18029,8 тис. грн. Дякуючи ефективній роботі фінансової служби Сумської обласної військово-цивільної адміністрації, вдалося уникнути недофінансування і зберегти відхилення касових видатків від кошторисних по загальному фонду. Незважаючи на військові дії, фінансова служба вчасно та повністю перераховувала кошти для фінансування установи.

Структурно по загальному фонду найбільшу частку складають прямі асигнування з Державного Бюджету – 13 472,4 тис. грн., що становить приблизно дві третини від усього фінансування. Більшість цих коштів витрачається на заробітну плату та з ним пов'язані витрати. Наступною за

важливістю є субвенція на розвиток культури в розмірі 4 241,8 тис. грн., що складає приблизно 21%. Ці кошти використовуються для покриття поточних витрат діяльності установи, які є необхідними для виконання покладених на неї функцій, наприклад, оплата комунальних послуг, закупівля інвентаря, монтаж обладнання тощо. Найменшу частку у загальному фонді становлять інші субвенції та дотації - 315,6 тис. грн., що складає 1,6% серед усіх джерел фінансування. Це види фінансування, призначені для специфічних витрат, розмір яких заздалегідь відомий та/або фіксований, наприклад, авторські гонорари, придбання музичних інструментів, замовлення спеціальних меблів тощо.

Спеціальний фонд Державного Бюджету Театру для дітей та юнацтва складався переважно з коштів, отриманих від продажу квитків. За розрахунками, затвердженими у кошторисі, ця сума становила 2213,4 тис. грн., а фактично надійшло 1653 тис. грн. Крім того, інші види доходів – вистави, концерти, масові заходи, що були оплачені підприємствами, установами та профспілками, за розрахунками мали приносити 508,9 тис. грн., а фактично надійшло 360,4 тис. грн. Від благодійних внесків планувалось зібрати 100 тис. грн., але по факту було зібрано лише 18,3 тис. грн. Таким чином, згідно з кошторисом, спеціальний фонд мав становити приблизно 11% в структурі фінансування установи, а фактично, враховуючи касові розходи, цей фонд становив всього 8,4%. В результаті, можна зробити висновок, що спеціальний фонд не отримав достатнього фінансування, відбулося недофінансування.

У 2022 році, через повномасштабну війну Російської Федерації проти України, в тому числі на території міста Суми та його найближчих околицях, виникла головна причина негативного впливу на демографічні, міграційні, соціальні та економічні процеси. Це призвело до зменшення зацікавленості певних категорій населення в запропонованих творчим колективом Театру для дітей та юнацтва, а також до зниження відвідувачів культурних заходів.

Далі в дослідженні ми звернемо увагу на розрахунок і аналіз показників, що стосуються матеріально-технічної складової творчого процесу, а саме необоротних активів Театру для дітей та юнацтва.

Таблиця 2.4- Динаміка наявності необоротних активів Театру для дітей та юнацтва за 2020-2022 рр.

Показники, тис. грн.	2020р.	2021р.	2022р.	2022 р. у % до 2020 р.
Основні засоби з них:	15184,7	15114,6	15088,5	99,4
- Будинки і споруди	9665,0	9665,0	9665,0	100,0
- Машини і обладнання	4688,2	4620,7	4597,5	98,1
- Транспортні засоби	485,3	485,3	485,3	100,0
- Інструменти, прилади, інвентар	221,2	218,6	215,7	97,5
- Інші основні засоби	125,0	125,0	125,0	100,0
Інші необоротні матеріальні активи	2895,2	2866,4	2846,2	98,3
Разом необоротних активів	18079,9	17981,0	17934,7	99,2

Джерело: Джерело: складено автором за даними звітності Театру для дітей та юнацтва: ф. № 1 «Баланс» та ф. №11-ОЗ «Звіт про основні засоби, амортизацію»

Результати таблиці 2.4., свідчать, що більша частина необоротних активів Театру для дітей та юнацтва складається з основних засобів, серед яких основною вартістю відрізняється будівля самого Театру. Крім того, варто відзначити, що установа має лише один транспортний засіб - автобус "Еталон" 2008 року, який наразі повністю амортизований. Група основних засобів "Машини та обладнання" відповідає поточним умовам діяльності установи, незважаючи на невелике зниження їх балансової вартості протягом 2020-2022 років. Те ж саме стосується групи "Інструменти, прилади, інвентар". Залишаються інші необоротні матеріальні активи, які в основному складаються з меблів, театрального реквізиту, ляльок, сценічного одягу та взуття, їх балансова вартість знизилася тільки на 1,7%.

Таким чином, в Театрі для дітей та юнацтва було зафіксоване незначне зниження балансової вартості певних категорій активів. Однак, можна вважати, що матеріально-технічна база установи достатня для виконання покладених на неї функцій. Це пояснюється кількома причинами, зокрема наявністю запасу міцності, накопиченим у попередні роки, завдяки капітальному ремонту будівлі та введенню в експлуатацію новітнього сценічного устаткування. Крім того, Театр обладнаний сучасними засобами акустики, звукоізоляції та системою освітлення.

На нашу думку, аналіз глядацької зацікавленості на різні види театральних вистав установи повинен стати останнім етапом дослідження. Цифрові дані, які відображають глядацьку зацікавленість, містяться у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Динаміка і структура відвідувань спектаклів Театру для дітей та юнацтва за 2020-2022 рр.

Категорія спектаклів	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020 р., +/-	
	Кількість спектаклів	% заповнення	Кількість спектаклів	% заповнення	Кількість спектаклів	% заповнення	Кількість спектаклів	% заповнення
Ранкові	129	21	131	23	125	11	-4	-10
Вечірні	21	28	24	31	23	25	2	-3
Виїзні	1	65	2	54	0	0	-1	-65
Гастрольні	1	56	3	45	0	0	-1	-56
Концерти	5	89	5	87	3	85	-2	-4
Всього	157	25	165	27	151	15	-6	-10

Джерело: план діяльності закладу культури форма №8

На підставі даних таблиці 2.5. можна зробити висновок, що найбільшою кількістю спектаклів, які відбувалися в Театрі для дітей та юнацтва протягом 2020-2022 рр., були ранкові вистави. Однак середній відсоток відвідуваності глядацького залу (на 400 місць) для цих спектаклів був найнижчим, особливо в 2022 році - всього 11%. На другому місці за кількістю були вечірні вистави, але середній відсоток відвідуваності на них був незначно вищим, порівняно з попередньою категорією, і становив від 25% у 2022 році до 31% у 2021 році. Акторська трупа Театру також проводила виїзні спектаклі в селах Сумського та суміжних районів Сумської області. У 2020 році це відбулось лише один раз, а у 2021 році - двічі. Середня наповнюваність на виїздах становила від 54% до 65%. Трупа Театру також відбула гастролі у 2020 році один раз, а у 2021 році - тричі. Відвідуваність була 56% та 45% відповідно.

Найбільша відвідуваність (85%-89%) залу спостерігалася на різдвяно-новорічних концертах, які проходили в Театрі для дітей та юнацтва. У цьому випадку вартість квитків оплачувалася підприємствами, установами та

профспілковими організаціями, а для глядачів вони були безкоштовними. Вхід у зал здійснювався за запрошеннями. Це спричинилося, на нашу думку, зниженням попиту на театральні постановки Театру для дітей та юнацтва, через повномасштабну агресію Російської Федерації. Але, незважаючи на це, цей заклад продовжує успішно функціонувати та виконувати свої важливі завдання зростання культурних цінностей серед усіх вікових груп населення міста Суми та прилеглих населених пунктів, в тому числі дітей та юнаків. Дана ситуація відрізняє Театр для дітей та юнацтва від багатьох аналогічних закладів у прифронтових районах.

2.2 Оцінка забезпечення стійкого розвитку закладу культури

Керування стабільним розвитком вимагає великої кількості інформації, а її повнота і якість впливають на досягнення поставлених цілей. Недостатня кількість інформації може стати загрозою для виконання плану. Тому важливо знати, які дані необхідні і де їх можна знайти.

Управління стійким розвитком має враховувати конкурентні переваги. При розробці стратегії необхідно визначити та використовувати власні конкурентні переваги. Підприємство є відкритою системою, яка стикається з конкурентами. З метою отримання більш детального уявлення про своє становище в системі ринку розробляється SWOT-аналіз. Застосування методології SWOT-аналізу допомагає виявити можливості та загрози зовнішнього середовища, а також сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища. Взаємозв'язки між цими елементами встановлюються за допомогою побудови матриці SWOT-аналізу. На основі отриманих результатів виокремлюються стратегічні проблеми та альтернативи розвитку, що дозволяє організації більш ефективно здійснювати свою діяльність.

В таблиці 2.6 сформуємо SWOT аналіз який допоможе визначити сильні та слабкі сторони роботи Театру для дітей та юнацтва, знайти нові можливості та визначити можливі загрози. Сильні сторони театру сприяють просуванню його серед населення та соціальних мереж для досягнення стратегічних цілей,

тоді як слабкі сторони гальмують його рух. Визначення можливостей полягає у спостереженні за тенденціями в зовнішньому середовищі і грамотній реакції на них, що допомагає театру вирішувати поставлені цілі. Загрози – це тенденції або події в зовнішньому середовищі, які, у відсутність відповідної реакції театру, можуть стати причиною погіршення ситуації на шляху до виконання планів і завдань. Слабкі сторони гальмують процес руху до досягнення стратегічних цілей.

Таблиця 2.6 - Матриця SWOT – аналізу театру для дітей та юнацтва

Сильні сторони (внутрішній потенціал) S	Слабкі сторони (внутрішні недоліки) W
- Відносно гнучка цінова політика - Креативний та кваліфікований персонал в сфері дитячих спектаклів - Різноманітність репертуару театру - Низькі темпи плинності кадрів - Стала якість спектаклів, що показуються - Більш-менш адекватне уявлення керівництва про стан театру, існуючі проблеми та можливі перспективи - Налагоджені зв'язки з постачальниками театру (технічне та творче забезпечення)	- Фактично повна залежність від бюджетного забезпечення - Незадовільний фінансовий стан закладу - Значне старіння основних фондів - Недостатність основних засобів - Невдосконала система стимулювання працівників - Відсутність постійних маркетингових досліджень ринку - Недостатнє використання сучасних засобів комунікації для просування мистецького продукту.
Потенційні можливості O	Загрози T
- Замовлення на показ спектаклів в інших містах країни та за кордоном - Можливість появи нових джерел фінансування - Поява нових технологій даної галузі - Орієнтація населення на залучення до культурного розвитку - Розвиток комп'ютерно-інформаційних технологій, що спрямовані на театральну справу - Поява інституціональних умов, що поліпшують ведення комерційної діяльності - Поява більш лояльних законів до театру та театральної діяльності - Залучення коштів меценатів.	- Зростання дефіциту бюджету країни та регіону - Підвищення темпів інфляції - Економічна нестабільність - Політична нестабільність - Зростання податкових ставок - Зниження платоспроможності глядачів - Низький попит з боку глядачів на театральні послуги - Значна мінливість потреб з боку глядачів - Високий рівень конкурентоздатності інших театрів і закладів культури - Зміна суспільних цінностей - Низька соціальна свідомість населення - Військова агресія з боку росії

Джерело: сформовано автором

Основаючись на виявлених перевагах та можливостях, театр може розглядати можливість розширення своїх програм та залучення нової аудиторії.

Однак, для досягнення цих цілей, театр повинен звернути увагу на свої слабкі сторони. Наприклад, однією з недоліків може бути недостатня промоція театральних вистав та подій. Щоб покращити цей аспект маркетингової діяльності, театр може використовувати соціальні медіа та інші інтернет-ресурси. Це дозволить привернути увагу інтернет-користувачів та потенційних відвідувачів. Крім того, важливо активно співпрацювати зі школами та іншими установами, що працюють з дітьми та молоддю, щоб залучити більше молоді до відвідування театральних вистав.

Крім того, Театр для дітей та юнацтва повинен зосередитися на покращенні якості свого сучасного репертуару. Це може включати оновлення режисури та сценографії, розробку захопливих сценаріїв та деталізацію костюмів. Виставки високої якості привернуть більше глядачів і піднесуть репутацію театру. Загалом, аналіз маркетингової діяльності театру для дітей та юнацтва вказує на те, що в нього є великий потенціал для розвитку та приваблення аудиторії. Пріоритетними завданнями є покращення промоції, співпраця з установами, які працюють з молоддю, та забезпечення високої якості вистав. Реалізація цих заходів допоможе театру стати ще більш успішним та конкурентоспроможним.

Основними проблемами відповідно розвитку галузі театального мистецтва та в нашому випадку є недостатність фінансування для розширення та покращення матеріально-технічної бази, а також низький рівень оплати праці всього штату, особливо акторів. Це призводить до зменшення інтересу молодих спеціалістів та постійної зміни кадрового складу. Крім того, існує проблема збуту театральних вистав. Відсутня стратегія формування відповідного іміджу організації, низький рівень комп'ютеризації, відсутність системного впровадження новітніх методів управління та недостатня увага до маркетингових методів підтримки продажу. Для подолання цих проблем необхідно вжити комплекс заходів.

Підтримку розвитку сфери культури має здійснювати активна участь державних органів та органів місцевого самоврядування. Однією з головних завдань повинна стати розробка цільових державних програм розвитку

підприємств, організацій та установ в цій сфері, а також привертання інвестиційних ресурсів. Успішність театру залежить від його положення на ринку театральних послуг, доброго керівництва, а також вмінь та досвіду його керівного персоналу. Тільки театр сам може реалістично оцінити ситуацію, втілювати таку ціноутворюючу політику, що не призведе до втрати глядачів[5].

Одне з основних завдань театального колективу полягає у вирішенні проблеми пошуку та приваблення «своїх» аудиторії. Для досягнення цієї мети важливо переконати глядачів сприймати виставу як театральний продукт, який має бути прибутковим. Це можна зробити шляхом розуміння законів ринку, проведення постійних маркетингових досліджень і підтримки високого рівня конкурентоспроможності. Конкурентний статус організації визначається її рівнем конкурентоспроможності - це комплексна порівняльна характеристика, яка відображає ступінь переваг над підприємствами-конкурентами за певний проміжок часу на певних ринках, на основі оціночних показників діяльності [1]. В таблиці 2.7 здійсним оцінку привабливості ринку та стійкого розвитку закладу.

Таблиця 2.7 - Оцінка привабливості ринку культурних послуг

Привабливість ринку	Важливість компонентів	Оцінка компонентів за п'ятибальною шкалою					Результат	Координата
		1	2	3	4	5		
Зростання ринку та його потенціал	3					X	15	
Якість ринку	2			X			6	
Конкурентна ситуація	3				X		12	
Ситуація у зовнішньому середовищі	1		X				2	
Разом	9						35	3,9

Джерело: сформовано автором

Найважливішими параметрами конкурентоспроможності закладу культури є конкурентоспроможність послуг (показ вистав), яка для нас є конкурентоспроможністю продуктивності, та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Для забезпечення швидкої адаптації необхідні

технічні, технологічні, інтелектуальні, організаційні та економічні характеристики. Комплексність цих параметрів дозволяє театру ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Для визначення конкурентоспроможності компонента ми відібрали окремі фактори, оцінені за п'ятибальною шкалою. Це дозволяє зробити загальну оцінку кожного компонента. Потім в таблиці 2.8 ми оцінюємо важливість цих компонентів за допомогою вагових коефіцієнтів, подібних до тих, що використовуються для визначення ринкової привабливості.

Таблиця 2.8 - Оцінка конкурентоспроможності Театру

Позиція у конкурентній боротьбі	Важливість компонентів	Оцінка компонентів за п'ятибальною шкалою					Результат	Координата
		1	2	3	4	5		
Відносна позиція на ринку серед театрів конкурентів	3				X		12	
Відносний потенціал показу вистав	2			X			6	
Відносний потенціал репертуару	3			X			9	
Відносний професіоналізм артистів	2				X		8	
Разом	10						35	3,5

Джерело: сформовано автором

Головна мета даного стратегічного аналізу полягає в тому, щоб виявити як позитивні, так і негативні фактори, які впливають на формування всього конкурентного потенціалу закладу культури у конкурентному середовищі. Театральні організації розуміють важливість адаптації до ринкових умов та пошуку шляхів для забезпечення свого існування в умовах жорсткої конкуренції, так само, як і інші галузі культури та мистецтва. У цьому контексті, конкуренція розглядається як фактор, що стимулює виробників культурних продуктів до покращення якості своїх творів та зниження витрат на їх створення.

Отже за розрахованими координатами а саме «привабливість ринку» відповідно до «конкурентоспроможність організації» можемо сформулювати

поточний господарський портфель закладу культури у вигляді графіка на рисунку 2.2. Матриця Мак-Кінсі свідчить, що Театру для дітей та юнацтва необхідно утримувати та посилювати свої позиції на ринку культури. Але сам заклад культури в місті Суми займає монопольну позицію серед відповідних закладів. Театральна діяльність має величезну користь для естетичного і духовного виховання, формування характеру дитини, прищеплення їй кращих якостей, утвердження в суспільстві, приносить величезну користь як естетичне та духовне виховання, приводить до розвитку характеру дітей.

Привабливість ринку	3,9			
				3,5
	Конкурентний статус організації			

Рисунок 2.2 – Портфель закладу культури в турбулентному середовищі
Джерело: авторська розробка

Театр активно старається привернути більше глядачів і конкурувати за їх увагу, пропонуючи високоякісні вистави та заходи. В місті Суми заклади культури спеціалізуються на сучасних вимогах сегменту молоді та їхніх вподобань і це впершу чергу нічні клуби які в умовах військового стану не працюють. У таблиці 2.9 корисно розглянути всі культурні заклади обласного

центру з населенням 263,6 тис. осіб, який має розгалужену культурно-мистецьку базу.

Таблиця 2.9 - Заклади культури та мистецтва м. Суми на початок 2022 року.

Назва закладу	кількість
Обласний театр ім.Щепкіна	1
Театр для дітей та юнацтва	1
Приватний театр Нянькіних	1
Обласна філармонія	1
Музеї	7
Бібліотеки	8
Молодіжний центр «Романтика»	1
Палац для дітей та юнацтва	1
Міський центр дозвілля молоді	1
Будинки культури	3
Нічні клуби	8
Всього	33

Джерело: сформовано автором

З таблиці 2.9 видно, що окрім Обласного театру ім. Щепкіна, у місті є ще 33 заклади, які надають культурно-мистецькі послуги населенню. Однак ці заклади не є потенційними конкурентами Театру для дітей та юнацтва. Найближчий конкурент нашого закладу у місті Суми та в області - Сумський національний академічний театр драми та музичної комедії ім. М.С.Щепкіна. Цей театр також працює над створенням лялькових, драматичних та мистецьких вистав, тому його можна вважати як прямого конкурента або конкурента в галузі.

Наступним кроком є доцільне використання звітних показників роботи театру, зокрема про те, що він надає послуги з організації та постановки вистав для дітей, результати анкетного опитування відвідувачів художніх постановок, а також про підстави. власних спостережень. Розглядаючи чотири ключові фактори конкурентоспроможності, ми можемо визначити та проаналізувати 4Р.

Продукт театру - пріоритет надається виставам для дітей та дорослих відповідно. В репертуарі більше 33 українських дитячих літературних творів та понад 15 вечірніх постановок європейських та сучасних п'єс, концертів,

музичних комедій для дорослих. Приходьте на бенефіси. . Колектив створює широкий репертуар, у тому числі вистави для різноманітної аудиторії. Головна мета – задовольнити духовні потреби аудиторії з урахуванням її вікової категорії, моральних норм та особистих уподобань. Крім того, дитячі театри можуть надавати додаткові послуги, такі як освітні програми, майстер-класи тощо. Це допоможе залучити більше дітей та їхніх батьків, зробити театр більш конкурентоспроможним. Усього в минулому сезоні було створено 17 дитячих і дорослих вистав, відбір яких враховував інтереси, етику та вподобання різних груп глядачів. Відомими та успішними є твори «Івасик – Телесик», «Коза-реза», «Ох цей кіт», «Аладдін», «Найголовніше — здоров'я», «Вовчикові іменини» та інші.

Ціни на квитки на вистави в театрі варіюються залежно від місця розташування (партер або ложа) і вікової категорії глядача. Вартість квитка для малюків та дітей шкільного віку становить від 100,00 до 150 грн, тоді як для дорослих вона коливається від 200 до 300 грн. Опитування глядачів театру показало, що нові ціни на квитки є доступними і не негативно впливають на їх рішення щодо відвідування театру.

Доступність дитячого театру для маленьких глядачів є ключовим фактором, що впливає на його успіх, театр знаходиться в зручному місці, куди можна легко дістатися громадським транспортом. Крім того, він може розвивати свою інфраструктуру, щоб забезпечити комфортне перебування дітей. Наприклад, можна створити окрему дитячу кімнату, де батьки могли б залишити своїх дітей під час вистави. Один з таких дитячих театрів розташований у центрі міста Суми. Територія театру облаштована для відпочинку, поряд є кав'ярні, а також є невеликий хол для очікування та кафе. . Ці фактори самі по собі приваблюють людей і викликають бажання зайти до каси театру та ознайомитися з афішою вистав. Важливою складовою успіху театру є його художня рада, яка проводить конкурсний відбір акторів та оцінює їх фаховий рівень та талант. Крім цього, театр періодично запрошує різні трупи для постановки вистав, які адресовані старшому поколінню.

Просування дитячого театру відіграє важливу роль у стимулюванні батьків до відвідування вистав. Однак, для досягнення цілей та збільшення обізнаності про вистави, театру необхідно розробити ефективну стратегію просування. Ця стратегія повинна враховувати такі фактори, як цільова аудиторія, бюджет і маркетингові канали. До засобів просування відноситься реклама, стимулювання збуту та піар. Для ефективного піару і реклами театру необхідно використовувати інструменти, такі як ілюстрована афіша, програмка та фотоматеріали. Соціальні мережі також є потужним інструментом для поширення інформації про вистави театру. Крім того, важливим маркетинговим ходом театру є наявність в Інтернеті. Оглядовий аналіз головного сайту театру показує, що театр ефективно рекламує свою роботу та взаємодіє з глядачами. Усі ці інструменти і канали допомагають театру досягти своєї цільової аудиторії та підвищити обізнаність про свої вистави. Запровадження цих стратегій просування сприятиме популяризації дитячого театру та залученню більшої кількості глядачів.

2.3 Діагностика стану управління стійким розвитком закладу культури

Наступним кроком в таблиці 2.10 нам потрібно здійснити оцінку за наявними показниками стійкого розвитку театру юного глядача. Управління стійким розвитком вимагає великої кількості інформації, при якій важливо забезпечити повноту та якість даних. Це має вирішальне значення для досягнення поставлених цілей, оскільки неповна чи недостовірна інформація може небезпечно позначитися на реалізації плану. Тому критично знати, яку саме інформацію необхідно та де її можна знайти.

Стабільність системи управління розвитком повинна включати стійкість економічних, соціальних, екологічних, наукових та технічних ресурсів, щоб забезпечити постійне рівновагу підприємства як в часовому, так і в просторовому аспекті. Оцінка стійкості розвитку може бути проведена за допомогою індикаторів сталого розвитку – комплексних показників, що

визначаються шляхом агрегації різних індикаторів. З метою забезпечення стійкості, розвиток підприємства повинен відбуватися за умови досягнення економічного зростання, узгодженого з покращенням якості життя та збереженням навколишнього середовища [4].

Таблиця 2.10 - Джерела вихідної інформації для планування управління стійким розвитком закладу культури

Назва плану	Джерела вихідної інформації
Характеристика об'єкта планування	Статут театру, установчий договір
Оцінювання галузі культури	Щорічні зведення (довідники) техніко-економічних показників підприємств галузі (підгалузі); статистичні довідники, підготовленні органами статистики
Характеристика репертуару	Базовий постійно діючий репертуар театру
Аналіз ринку	Дані досліджень ринку, включаючи статистичну інформацію та експертні висновки з постійних опитувань
Аналіз конкурентів	Специфіка галузі культури, таблиця 2.6
Маркетинг	Дані маркетингових досліджень а саме реклама та соціальні мережі
Організаційний план управління	Організаційна схема управління закладом, план щодо основних ролей в виставах, заробітна плата; план розстановки кадрів, листки обліку кадрів
Юридичний план	Статут підприємства; установчий договір, нормативні документи якими керується заклад
Оцінювання ризиків	Різні документи, у яких зафіксовані втрати (звіти, пояснювальні записки, доповідні записки, акти, протоколи нарад тощо)
Фінансовий план і стратегія фінансування інвестиційного проекту	Розрахунок обсягу грошових потоків; баланс закладу; кошторис витрат на вистави; розрахунок собівартості; розрахунок прибутку та його розподілу

Джерело: сформовано за даними підприємства

Під час управління стійким розвитком театру, керівництво враховує кілька принципів. Перший принцип вимагає постійного управління, оскільки цей процес ніколи не закінчується. Фундаментальні економічні процеси впливають на організаційну культуру. Практика показує, що заклад культури не може залишатися пасивним у своєму управлінні та сподіватися, що його початкова стратегія залишиться ефективною в умовах змін конкурентного середовища, зміни економічних умов, потреб клієнтів-глядачів та сучасних бізнес-методів. Тому, управління стійким розвитком театру потребує постійної рецензії та оновлення на регулярній основі.

Турбулентне середовище ставить суворі вимоги до управлінської діяльності. Однією з них є створення ефективної організації бізнесу, яка забезпечує стійкий розвиток. Для досягнення цієї мети проводиться організаційне проектування, за яким відповідає керівництво вищого рівня управління. Цей процес базується на стратегічних планах, місії закладу культури і поставлених цілях. В таблиці 2.11 сформовані основні специфічні функції арт-менеджменту театру, які формулюють діяльність закладу в умовах турбулентності.

Функції арт-менеджменту	Характеристика
Планування	Процес, спрямований на визначення цілей, завдань, показників, критеріїв, темпів, термінів реалізації проектів та програм у сфері художньої культури та мистецтва, соціокультурних систем та їх компонентів з урахуванням оптимізації їх розвитку, підпорядкування цілеспрямованому регулюванню ресурсів та факторів.
Організація	Сукупність процесів чи дій, які ведуть до вдосконалення взаємозв'язків між частинами цілого; зведення діяльності суб'єктів художнього процесу на єдину систему функціонування та розвитку галузі мистецтва.
Координація	Встановлення та узгодження функціональної взаємозалежності дій установ культури, мистецтва, професійних виконавців та творчих колективів із засобами досягнення цілей.
Мотивація	Усвідомлення суб'єктом художньої дійсності ситуації, вибір та оцінка різних моделей поведінки, їх ймовірних результатів та формування на цій основі мотивів.
Контроль	Нагляд та моніторинг з метою забезпечення функціонування та розвитку соціокультурної системи відповідно до прийнятих правил і норм.
Регулювання	Процес цілеспрямованого керуючого впливу, орієнтованого на підтримку балансу в художньому процесі та його розвиток за допомогою введення в нього регуляторів (норм, правил, цілей, зв'язків).

Таблиця 2.11 - Функції арт-менеджменту в театрі

У таблиці 2.11 представлена організаційна структура та персонал досліджуваного закладу культури. Генеральну посаду директора обіймає Микола Юдін, який також є заслуженим діячем мистецтв України. Відповідно до своїх посадових інструкцій, директор театру повинен: відображати гідність, професіоналізм і етичні принципи, виступати як впливова фігура у сфері мистецтва та зв'язуюче звено між артистами, персоналом та громадськістю, забезпечувати стратегічний розвиток театру, формулювання мети та завдань організації, організовувати ефективне функціонування театрального закладу та

здійснювати контроль за виконанням покладених завдань на всіх рівнях, розробляти та контролювати бюджет театру, забезпечувати фінансову стабільність організації. Директор здійснює управління персоналом театру, зокрема контролює прийом на роботу, навчання, мотивацію та професійний розвиток артистів та співробітників. Високо цінує організаційну культуру та керівництво персоналом, що покладається на забезпечення успіху всього театру. Вся команда закладу володіє креативним мисленням і інноваційним підходом, що дозволяє нам бачити можливості та ризики для розвитку театру. Крім того, підтримуємо партнерські відносини зі спонсорами, громадськістю, медіа та іншими зацікавленими сторонами, що допомагає нам залучити широку підтримку та розповсюдження нашої діяльності.

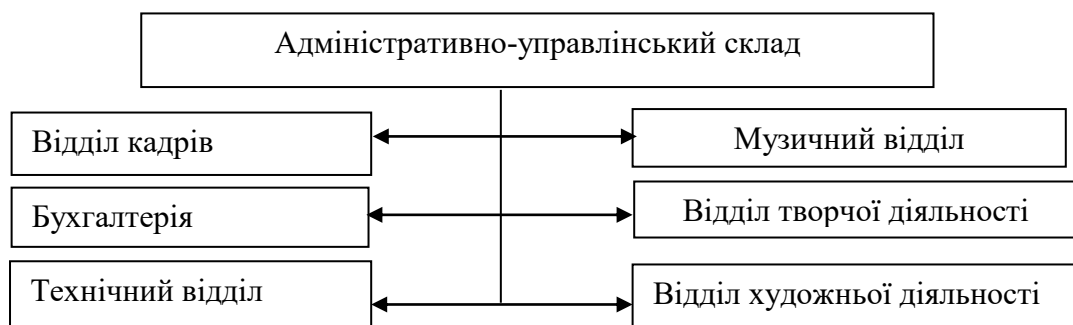


Рисунок 2.2 - Організаційна структура Театру для дітей та юнацтва

Джерело: сформовано за даними закладу [24].

Театр для дітей та юнацтва у місті Суми має організаційну структуру, яка базується на лінійній та функціональній моделі. Ця сучасна структура дозволяє розподіляти управлінську роботу. Кожен підрозділ здійснює конкретний набір функцій, спрямованих на досягнення цілей театру - від організації вистави на високому рівні до забезпечення фінансової стійкості закладу.

Поетапно здійснимо оцінку базових складових стійкості закладу. Отже, основу економічної стійкості театру становить стійкість виробничої діяльності (кількість показаних вистав), що включає обсяг продажу квитків, прибуток, показники рентабельності господарської діяльності, реалізації та капіталу. На додаток до цього, економічну стійкість характеризують у комплексі не тільки

стан виробничої та фінансової стійкості, але й інноваційна та маркетингова складова.

Театр має важливе значення для культурного життя суспільства і його фінансова стійкість є важливим аспектом його успішної діяльності. Фінансова стійкість театру визначається його здатністю до утримання фінансових зобов'язань, збереження фінансових резервів і забезпечення сталого розвитку. Одним з ключових елементів фінансової стійкості театру є раціональне фінансове планування. Це включає в себе стратегічне планування бюджету, управління доходами і витратами, а також стеження за фінансовими показниками театру. Розуміння фінансових ризиків і їх вчасне управління допомагає театру уникнути фінансових проблем і забезпечити стабільність. Залучення фінансової підтримки є ще одним фактором, що сприяє фінансовій стійкості театру. Це може включати урядові субсидії, спонсорську підтримку, гранти та пожертвування.

Розширення бази фінансових джерел та пошук нових спонсорів допомагають театру підтримувати фінансову стійкість і забезпечити його функціонування. Крім того, ефективне управління ресурсами є необхідним для фінансової стійкості театру. Це включає у себе раціональне використання бюджету, оптимізацію витрат, контроль за запасами і раціональне використання приміщень та обладнання. Максимізація використання наявних ресурсів допомагає театру досягти фінансової ефективності і стійкості. Нарешті, розробка довгострокових стратегій розвитку і пошук нових можливостей є важливими компонентами фінансової стійкості театру. Планування інноваційних проектів, розширення аудиторії, пошук нових форматів спектаклів та використання сучасних технологій допомагають театру залучати нових глядачів і забезпечувати додаткові джерела прибутку.

Таблиця 2.12 - Індикатори фінансової стійкості Театру за 2020-2022 рр.

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2022 р. у % до 2020 р.
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1,09	1,08	1,09	100,0
Коефіцієнт автономії	0,36	0,34	0,40	111,1

Коефіцієнт фінансового левериджу	1,12	1,09	1,14	101,7
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,73	0,55	0,77	136,9

Джерело: Ф. № 2 «Звіт про фінансові результати фінансування Театру для дітей та юнацтва

Аналізуючи показники фінансової стійкості театру, бачимо відповідну стійку тенденцію. Так як в розділі 2.1 ми зазначали, що заклад повністю фінансується за рахунок місцевого бюджету. Скеровані кошти змогли уникнути недофінансування і підтримувати відхилення касових видатків від кошторисних по загальному фонду на оптимальному рівні. Навіть у зв'язку з військовими діями, фінансова служба адміністрації вчасно та повністю забезпечувала перерахування коштів для фінансування нашої установи. Так, коефіцієнти маневреності капіталу упродовж 2020-2022 рр. є від'ємними, що свідчить про спрямування власних коштів та залучених на фінансування необоротних засобів.

Позитивна тенденція зростання спостерігається в коефіцієнт автономії (фінансової незалежності), хоча її норма повинна бути ($>0,5$). Коефіцієнт автономії театру для дітей та юнацтва зазвичай визначається як співвідношення доходів, отриманих від державного фінансування, до загального бюджету театру. Цей коефіцієнт вказує на ступінь фінансової незалежності театрального закладу. мають значну залежність від державного фінансування, оскільки їхня мета полягає в наданні освітніх та культурних послуг молоді, що не завжди генерують комерційні доходи.

Показник фінансового левериджу показує залежність від довгострокового залучення позикових коштів. Як правил, нормативне значення становить 0,25, а тому бачимо з 2020 р. залежність значно спадає. В 2020 р. коефіцієнт левериджу становить 1,09. Необхідно враховувати, що загальні витрати театру можуть містити не лише витрати на виконавців та персонал, але й адміністративні витрати, витрати на рекламу, оренду приміщення та інші витрати, пов'язані з веденням театральної діяльності. Коефіцієнт фінансового левериджу театру визначається за допомогою фінансових показників, таких як співвідношення між обсягом витрат на театральну діяльність та джерелами фінансування.

Коефіцієнт фінансової стійкості театру для дітей та юнацтва є одним з показників, який використовується для оцінки фінансової здатності організації забезпечувати свою діяльність.

Зрештою, коефіцієнт фінансової стійкості показує частку стабільних джерел фінансування закладу в загальній величині. Нормативне значення знаходиться в межах 0,7 – 0,9. Можна зробити висновок про достатню фінансову стійкість закладу культури. Для її підвищення варто зосередити увагу на: накопиченні власного капіталу (реінвестування чистого прибутку, матеріальна допомога акціонерів); залучення та підвищення суми довгострокового забезпечення (залучення стороннього меценату, партнерства з громадськими організаціями, благодійні внески, можливі підтримки з боку адміністрації м. Сум).

Наступним кроком доцільно розглянути соціальна стійкість театру що означає, наскільки довгостроково та успішно театр виконує свої соціальні функції і відповідає потребам суспільства. Для досягнення соціальної стійкості, театр повинен мати направлення на задоволення різноманітних культурних та соціальних потреб аудиторії, забезпечувати доступність та рівноправність участі у культурному житті, підтримувати міжкультурний діалог і сприяти розвитку креативності.

Соціальна стійкість театру залежить від участь у соціальних програмах та проектах, а також розвиток освітніх і чинність мистецьких ініціатив. Важливим аспектом соціальної стійкості театру є також збереження та розширення аудиторії, сам імідж закладу, тобто як сприймається цільовою аудиторією через участь у фестивалях, проведення соціальних проектів, відвідування школами, дитячими садками щоб залучити більше дітей та їх батьків, може пропонувати додаткові послуги, такі як проведення дитячих свят, організація дитячих таборів тощо.

Було здійснено опитування глядацької аудиторії, як споживачів так і відвідувачів театральних послуг і в таблиці 2.13 визначили соціальну складову стійкого розвитку закладу.

Проведений аналіз показує, що батьки з дітьми є основною аудиторією театру, як для дошкільників, так і для школярів. Ця група становить загалом 45% від цільової аудиторії, що свідчить про спеціалізацію самого театру на цю категорію глядачів. Молодь віком від 16 до 25 років складає 20% від загальної аудиторії. Це свідчить про зміну інтересів молоді через появу багатьох нічних клубів, барів та ресторанів, які привертають їх увагу.

Таблиця 2.13 - Характеристика соціальної складової закладу культури

Характеристика глядачів театру	Результати анкетного опитування
Вік	з 3-7 – 28%, 8 -12- – 18%, 16-25 –8%, 25-60 -15 %,
Стать	Чоловіки-16%, жінки-84%
Звідки знають про театр та репертуар	ЗМІ – 23%, друзі – 61%, Інтернет – 69%, афіша- 15%.
Частота відвідування театру	1-2р. в місяць – 8%, щомісячно –23%, інколи – 69%
Оцінка (0-10 бал): репертуару,	8 бал. - 8% 9 бал. – 23%, 10 бал.-69%
гри акторів	8 бал. - 8% 9 бал. – 23%, 10 бал.-69%
ціни квитка	Влаштовує – 100%
рівень сервісу	10 балів – 100%
Сучасність костюмів	10 балів – 100%

Джерело: сформовано автором

Раніше відвідування театру було пов'язано з приїздом київської трупи акторів та виставою «Сучасна молодь» в межах шкільної програми, але ситуація змінилася. Взагалі 60% відвідувачів отримали інформацію від друзів та з Інтернету, а 15% побачили зовнішні афіші по місту. Основні постійні відвідувачі театру це сімейні пари із малими дітьми які відвідують щомісячні вистави, тоді як решта відвідували театр час від часу. Усі опитані споживачі мистецької продукції висловили повне задоволення репертуаром, цінами на квитки та рівнем обслуговування. Глядачі високо оцінили гру акторів, майже 90% респондентів поставили 9-10 балів за 10-бальною шкалою. Високу оцінку глядачів отримали виступи не тільки відомих акторів, а й молодих акторів: «Веселий Роджер», «Вовчикі іменини», «Кицин дім», «Маскарад у лісі», «Нелегал», «Ой цей кіт» – ці вистави оцінені 9-10 балами.

Театр для дітей та юнацтва є надзвичайно популярним серед глядачів і має високий рейтинг. Він постійно розвивається та зміцнює свою позицію на ринку мистецьких послуг. Результати опитування відвідувачів дають змогу виявити характеристики та мотиви культурного споживання, і більшість вважає

їх сучасними культурним центрами (54%), освітніми закладами (18%) або місцями розваг (10%). Аналіз Сумського театру для дітей та юнацтва підтверджує величезну роль творчого колективу та отримує високу оцінку глядачів 4,85 по 5-бальній шкалі.

Екологічна стійкість театру для дітей та юнацтва сформована в таблиці 2.14 - це концепція, що враховує вплив театральної діяльності на навколишнє середовище та спрямована на його збереження й захист. Основні аспекти екологічної стійкості театру включають енергоефективність, використання екологічних матеріалів, управління відходами, підтримка місцевої спільноти та природних ресурсів, екоосвіту.

Таблиця 2.14 - Основні аспекти екологічної стійкості театру

Енергоефективність	Заклад використовує енергетичні ресурси ефективно, застосовує енергозберігаючі освітлювальні системи для оптимізації споживання енергії в приміщенні, в 2021 році облаштовано сонячною батареєю для вуличного освітлення
Використання екологічних матеріалів	використання екологічно чистих матеріалів для монтажу та оформлення сцени такі як вторинні будівельні матеріали, екологічно чисті фарби та покриття, а також відновлювані матеріали, натуральні тканини для сценічних костюмів
Управління відходами	має систему управління відходами, яка сприяє мінімізації споживання та утилізації відходів а самесортування відходів, використання вторинної переробки та схеми відновлення.
Підтримка місцевої спільноти та природних ресурсів	сприяти розвитку місцевої спільноти та підтримувати природні ресурси. Це може включати співпрацю з місцевими установами, надання освітніх програм з екології та залучення до сприяння сталому розвитку.
Екоосвіта	театральні вистави «Зелена казка», «Чисте подвір'я» для дітей та юнацтва можуть включати елементи екоосвіти, щоб свідомо формувати привернення уваги до проблем екології та виховувати в молоді знання та ціннісні орієнтації, спрямовані на збереження середовища. Ці міри допоможуть створити екологічно стійкий театр для дітей та юнацтва, який покращує якість життя не лише глядачів, але й навколишнього середовища.

Джерело: сформовано автором

Стійкий розвиток театру є важливою складовою культурного життя суспільства. Театр має потужний вплив на формування свідомості, емоційну сферу та розвиток творчих здібностей людей. Він допомагає розширити світогляд, надає можливість критично мислити і розуміти світ навколо нас. Для стійкого розвитку театру необхідно забезпечити його фінансову підтримку, створити умови для професійного розвитку акторів і режисерів, популяризувати

театральне мистецтво серед молодого покоління. Безпосередня взаємодія з глядачами, проведення різноманітних культурних заходів, включно з майстер-класами і співпраця з іншими культурними установами можуть також сприяти стійкому розвитку театру.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ СУМСЬКОГО ОБЛАСНОГО АКАДЕМІЧНОГО ТЕАТРУ ДЛЯ ДІТЕЙ ТА ЮНАЦТВА В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1 Пропозиції з управління стійким розвитком закладу культури

В цьому розділі доцільно здійснити пропозиції для стійкого розвитку закладу культури виходячи із попереднього організаційно економічного дослідження установи. Так як сам театральний продукт відрізняється унікальністю та специфічністю і вимагає особливого підходу до його просування. Сама політика діяльності керівництва є важливим інструментом для театру, оскільки дозволяє привернути увагу та зацікавленість аудиторії. Доцільно використовувати ефективні прийоми, унікальні для театрального продукту. Потрібно розвивати унікальність бренду закладу, тобто створити ідентичність театральної організації шляхом визначення її цінностей, місії та унікальності. Використовувати різні канали комунікації, такі як соціальні медіа, веб-сайт, прес-релізи, рекламні кампанії та співпрацю зі ЗМІ, для залучення інтересу аудиторії. Здійснювати проведення спеціальних подій, таких як перед прем'єрні покази, зустрічі з акторами, майстер-класи або конкурси, може стимулювати інтерес і залучення нової аудиторії. Співпрацювати з іншими культурними організаціями, спонсорами або навчальними закладами може допомогти збільшити видимість та привернути нову аудиторію. Здійснити дослідження, спостерігати за тенденціями і змінами в потребах та вимогах аудиторії. Це допоможе налаштувати маркетингову стратегію та пристосуватися до поточного ринкового середовища. Використовувати технології як веб-сайт, онлайн-бронювання квитків, електронні розсилки та соціальні медіа можуть полегшити доступ до інформації про ваш театр та сприяти залученню більшої аудиторії.

Задоволення потреб споживачів є важливим елементом маркетингової політики. Коли розглядаємо театр як послугу, важливо зрозуміти, що саме

приверне увагу аудиторії та що вона очікує від його продукції. На відміну від інших продуктів, просування театральної послуги має свої особливості, які роблять її унікальною[6]. На рисунку 3.1 зображені головні фактори впливу для розробки пропозицій управління стійким розвитком нашого закладу.



Рисунок 3.1 - Фактори впливу для розробки пропозицій

Джерело: сформовано автором

Так як сучасна театральна культура [9] сама визначає потребу в нових винаходах то наш заклад в умовах турбулентного середовища яке ставить виклики пов'язані з умовами медійної реальності та фінансовою підтримкою держави та доцільно для керівництва подати пропозиції які допоможуть адаптуватися до цих умов і стати повноправним суб'єктом ринкових відносин із стійким розвитком.

Процедура проведення SWOT-аналізу 2 розділ, таблиця 2.6 передбачає, що після складання конкретного переліку сильних та слабких сторін організації, а також можливостей та загроз зовнішнього середовища, необхідним етапом є встановлення зв'язків між ними. В результаті можна описати «простір взаємодії» властивостей внутрішнього та зовнішнього середовищ організації. У цьому просторі таблиці 3.1 виділяються всі можливі

парні комбінації властивостей, які мають логічні зв'язки між собою та повинні враховуватися при розробці стратегії поведінки закладу культури.

Таблиця 3.1- Пропозиції щодо стійкого розвитку закладу культури

Стратегічні проблеми (результати SWOT-аналізу)	Стратегічні альтернативи (результати SWOT-синтезу)
Залучення нових джерел фінансування, спираючись тільки на високу кваліфікацію акторів та подальший розвиток сильних сторін театру.	Підвищення іміджу театру за рахунок гастролей з малобюджетними виставами, поява нових джерел фінансування надасть можливість покращити якість вистав та розширити репертуар театру, використання різних інформаційних носіїв дасть змогу проінформувати більшу кількість населення, та завдяки гнучкій ціновій політиці привернути увагу більшої кількості глядачів з різним рівнем статків.
Відсутність ефективної системи бюджетування та неприбутковість підприємства не дає можливості використання нових технологій у даній галузі; недостатність та значне старіння основних засобів погіршує якість вистав порівняно з конкурентами та погіршує імідж театру; відсутність постійних маркетингових досліджень не дозволяє виявляти смаки глядачів і тим самим втримувати старих глядачів та залучати нових.	Залучення нових джерел фінансування дасть змогу оновити застарілі основні фонди, придбати необхідні основні засоби та створити відділ маркетингу. Введення маркетингових досліджень дозволить виявити потреби глядачів та визначити нові напрямки театральних вистав з використанням нових технологій театральної галузі. Гастролю у інші міста можуть підвищити імідж театру (назва театру «на слуху»).
Дефіцит бюджету вимагає підвищення цін на квитки; зниження платоспроможності глядачів буде вимагати зменшення цін на квитки	Підвищувати імідж за рахунок реклами, креативного та кваліфікованого персоналу і гнучкої цінової політики (завдяки гнучкій ціновій політиці більша частина населення має змогу відвідувати театр).
Дефіцит бюджету країни, великі темпи інфляції, економічна нестабільність може призвести до суттєвого погіршення фінансового стану театру; зниження платоспроможності глядачів призведе до зменшення доходу; невигідне місце розташування ще більше зменшує конкурентоздатність театр.	Стратегія уникнення стану занепаду, коли театр вже не зможе продовжувати свою діяльність; заохочувати до праці в театрі молодь; проводити політику адекватних скорочень всіляких витрат, використовувати продюсування ринково-орієнтованих театральних проєктів.

Подані в таблиці 3.1 результати досліджень дозволяють запропонувати певні стратегічні напрямки розвитку театру. Ці напрямки можуть бути складовими частинами програми розвитку театру, яка буде мати наступний зміст: формулювання чіткої стратегії розвитку сучасного українського репертуарного театру, що діє в турбулентному середовищі. Це означає

розроблення чіткої візії та місії театру, встановлення конкретних цілей і завдань, а також розроблення планів дій для їх досягнення; підвищення конкурентоспроможності театру шляхом диверсифікації його діяльності. Це означає розширення жанрових можливостей театру, а також впровадження нових інноваційних підходів до творчого процесу, включаючи використання сучасних технологій та мультимедійних елементів; розвиток комерційної діяльності театру.

Поміж основною репертуарною діяльністю, театр також має займатися виробництвом та організацією спектаклів не тільки на внутрішньому ринку, а й за його межами. Це включає продюсування спектаклів, входження на нові ринки, а також організацію показів за кордоном чи в інших містах країни; залучення додаткових джерел фінансування. Для забезпечення ефективного функціонування та розвитку театру, можна розглядати можливості спонсорства та отримання фінансування від додаткових джерел. Незалежно від форми власності та організаційно-правового статусу театр закріплюється законом [7] як самостійні установи, здатен самостійно вирішувати творчі, господарські, фінансові та ресурсні питання. Оскільки некомерційний театр сьогодні не отримує достатнього фінансового забезпечення своєї основної діяльності, додатковою складовою його функціонування може бути здійснення комерційної діяльності пропонованого на рисунку 3.1.

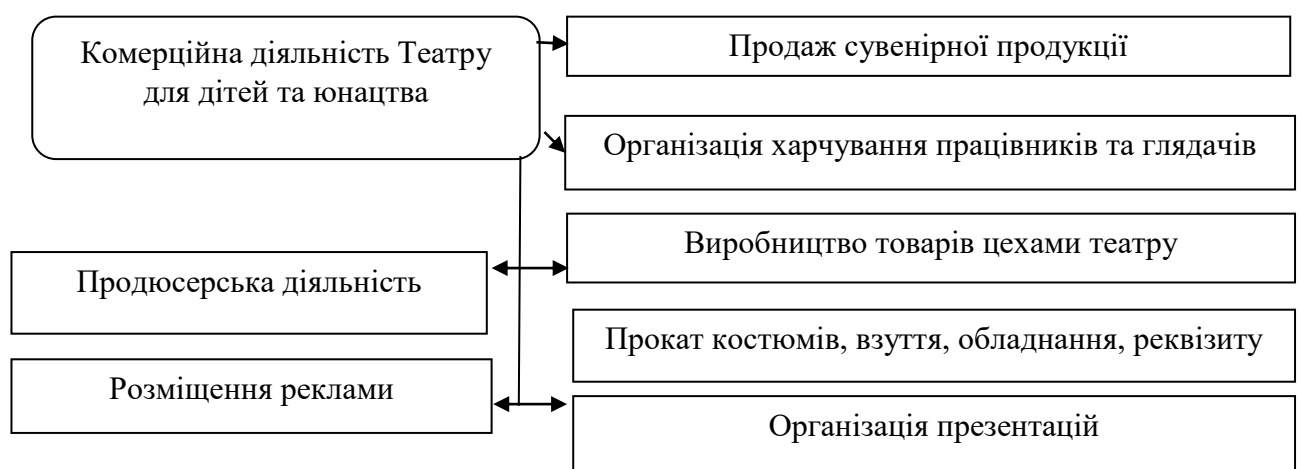


Рисунок 3.2 – Варіанти комерційної діяльності закладу

Джерело: сформовано автором за [9]

Основною метою театральної діяльності є забезпечення доступності культурних цінностей та театральних творів для кожного громадянина, сприяння вихованню та формуванню у глядачів художнього смаку, високих моральних якостей у відповідності до вимог загальнолюдської моралі, а також залучення глядача до художніх цінностей української та світової культури. Театр зазнає значних труднощів за роки незалежності, корона вірусу а зараз військової агресії і ці умови не дозволяють ігнорувати жодні можливі (не заборонені законодавством) способи заробітку.

В комерційній діяльності сьогоднішній день є одним з ефективних шляхів поліпшення загального стану культурного закладу, а також становить додаткове джерело доходу, якого так не вистачає у сучасних українських театрів. Серед видів комерційної діяльності можна відзначити продюсерську роботу. В ролі продюсеру театру, за суттю справи, виступає виконавчий директор та художній керівник, вони постійно піклуються про формування труп, творчу атмосферу у колективі, міжособистісні відносини з художнім керівником, зайнятість артистів, додаткову матеріальну стимуляцію, набуття нових талантів, формування репертуарної політики, фінансування та пошук спонсорів. Театр для дітей та юнацтва, зазвичай, має ще одну важливу особливість - низьку ціну на квитки. Ця сценічна форма орієнтована на глядача, якому можна визначити як демократичного – діти, батьки, студентство, молодь, інтелігенція, тобто люди, які не завжди мають великі доходи. Дуже важливо, що саме ця аудиторія, часто молода та прогресивна, визначається придбанням квитків до театру за доступними цінами.

Окрім державних асигнувань, театр має можливість використовувати додаткові джерела фінансування (рисунок 3.2). Найбільше таких джерелом є кошти, отримані від продажу квитків. Ціни на квитки у театрах не регулюються законодавством. Закон України Про театри і театральну справу [7] зазначає лише про державну підтримку у формуванні та задоволенні творчих потреб та інтересів громадян, їх естетичне виховання, збереження, розвиток та збагачення духовного потенціалу українського народу. Це означає, що театральні продукти мають бути доступними широким верствам населення України.

Додатковими джерелами фінансування театру є: прибуток від продажу квітів; вартості та майна, які належать за виконання театром робіт на замовлення юридичних та фізичних осіб; доходи від реалізації сувенірної продукції та видавничої діяльності, пов'язаної з історією, теорією та практичною театру; гонорари за використання майнових прав інтелектуальної власності, які належать театру; фінансування від спонсорів, благодійні внески; отримання коштів за інші платні послуги; інші джерела, які не заборонені законодавством.

Педагогічна робота з молодими акторами, викладацька робота працівників театру в інститутах, театрах, студіях, коледжах як в місті, так і за кордоном; організація на самостійних засадах студій з наступним записом на радіо, компакт-дисках, віртуальних носіях кращих музичних творів українських та зарубіжних виконавців, що пропагують національну та світову культуру. Реалізація цих записів; організація виставкових, освітніх та інших культурно-мистецьких заходів (проектів); демонстрація відео- і кінофільмів; інформаційно-масових, проведення розважальних та інших заходів; виступів професійних мистецьких колективів, артистичних груп та окремих артистів (виконавців); виготовлення на замовлення юридичних та фізичних осіб, фізичним особам-підприємцям предметів художнього оформлення театральних постановок, концертів та інших театралізованих заходів; проведення фото-, відео- і кінозйомок приміщень та інтер'єрів, окремих експонатів, експозицій, а також у приміщеннях та на території закладів культури за заявками юридичних та фізичних осіб; обслуговування екскурсійних груп і окремих відвідувачів на територіях та у приміщеннях театру під час огляду експозицій, виставок тощо; підготовка та надання письмових тематичних, фактографічних, аналітичних, адресно-бібліографічних та інших довідок для фізичних та юридичних осіб. експонування рекламних матеріалів юридичних та фізичних осіб у приміщеннях або на сайтах театру; надання в оренду приміщень, малих архітектурних форм і територій; ремонт, настроювання і налагодження музичних інструментів, звукової, світлової та відеоапаратури; надання послуг з тимчасового зберігання предметів, меблів, музичних інструментів,

устаткування у тому числі і предметів музейного значення, що перебувають у власності юридичних та фізичних осіб з використанням або без такого у господарській діяльності Театру відповідно до укладеного договору.

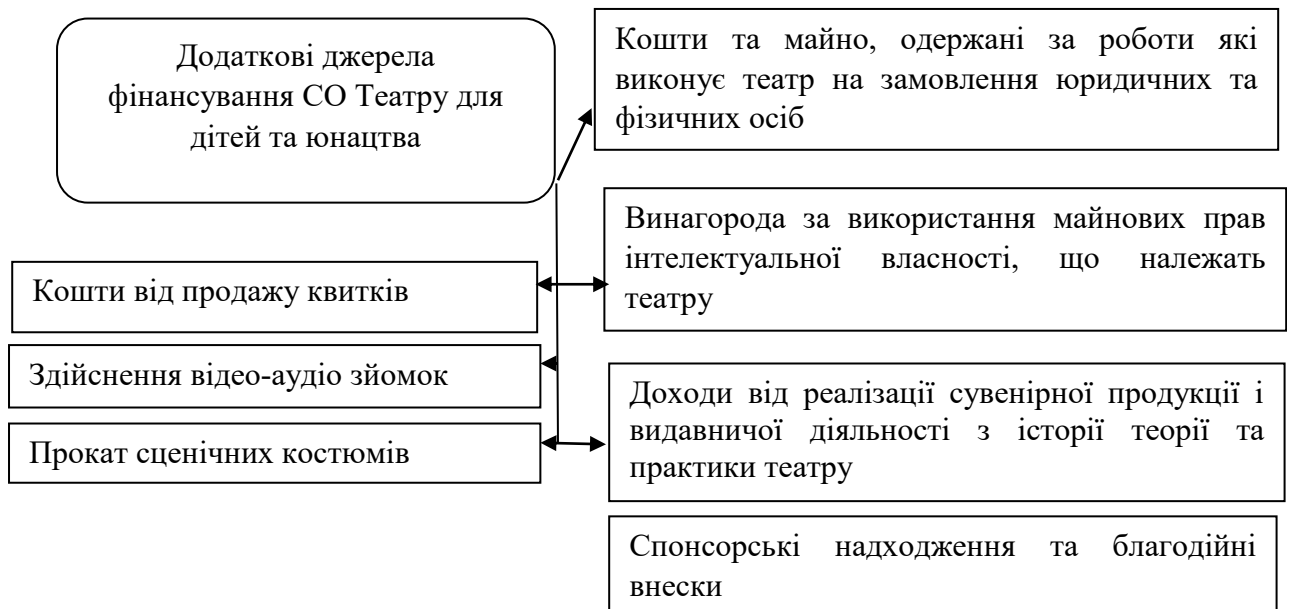


Рисунок 3.2 – Додаткові джерела фінансування театральної діяльності

Тобто театр самостійно планує свою творчу та господарську діяльність, визначає шляхи та перспективи свого розвитку, добирає відповідний репертуар для юних глядачів, виходячи з попиту на свої послуги та вистави з необхідністю забезпечення свого виробничого, соціального і творчого розвитку; може укладати угоди з громадськими та державними підприємствами, організаціями, установами, а також з фізичними особами як на території України, так і за її межами, з питань, що входять до предмету його статутної діяльності; може набувати майнові та особисті немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем в судах. Майно театру є спільною власністю територіальних громад сіл, селищ, міста області та закріплюється за театром на праві оперативного управління.

Відповідно до закону, кошти, що надійшли від додаткових джерел фінансування театру, не зменшують обсягів бюджетного фінансування комунального культурного закладу. Фінансування театральної діяльності також

може здійснюватися шляхом благодійності, спонсорства та меценатства. Проте, поки що цей спосіб фінансування не є поширеним і не відокремлений як самостійне джерело доходів театрів, а включений до категорії «інших надходжень». Тим не менш, благодійність, спонсорство та меценатство можуть відігравати важливу роль у розвитку театральної справи. Законодавство повинно не лише передбачати ці способи фінансування театральної діяльності, але й стимулювати їх розвиток.

Таким чином існуюче турбулентне середовище необхідно подолати всіма можливими шляхами, може і має відігравати важливу роль цивільно-правове регулювання. Керівництво закладу змушене постійно перебувати «між Сциллою та Харибдою», маючи на увазі не лише виживання, а й подальший розвиток театральної справи в місті на всіх рівнях її існування. Єдиним можливим шляхом тут може бути запровадження принципів підприємництва у всьому просторі життєдіяльності сучасного українського Театру для дітей та юнацтва.

3.2 Інтрапренерство та партнерських відносин як соціальна складова для стійкого розвитку закладу культури

Інтрапренерство в театрі дозволяє поєднувати підприємницький дух, інноваційну поведінку та передові технології з творчо-виробничою діяльністю окремих особистостей [10]. Це відбувається за допомогою фінансових, маркетингових можливостей та каналів розподілу театального контенту, якими володіє репертуарний театр. В результаті, театр забезпечує собі конкурентну перевагу на ринку театральних продуктів. Інтрапренерство також спонукає до застосування підприємницького методу управління організацією, що базується на ініціативах виконавців, а не на чистому адмініструванні.

Безперечною цінністю нашого театру є його творчо-виробничий персонал. Для того, щоб керівництво розуміло всі особливості персоналу, штату задіяних акторів доцільно отримати його «портрет». З цією метою були сплановані та проведені соціологічні дослідження трупі закладу. Їхньою

головною метою було виявлення системи мотивів, що визначають вибір тієї чи іншої професійної діяльності. Результати дослідження мали надати допомогу у визначенні оптимальних методів на різні категорії персоналу театру з урахуванням специфіки їх професійної мотивації.

Отже при дослідженні професійної мотивації акторів, враховуючи специфіку проблеми, доцільно використати анкетний метод (Додатк В).

Використання цього методу дозволило здійснити вимірювання особливостей мотивів і стимулів у персоналу театру, а також виділити їх основні типи та ступінь реалізації. Значення, що приділяються життю, визначають відповідні уявлення про бажану роботу сформовані в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Уявлення співробітників театру про те, якою повинна бути бажана робота (у % до тих, які відповіли)*)

Можливості, які надає бажана робота	Працівники театру
Працювати у відповідних санітарних умовах	41
Працювати у спокійній обстановці, отримувати мінімум негативних емоцій	57
Завести корисні знайомства	5
Отримувати високу заробітну платню	59
Мати стабільний дохід та соціальний захист	58
Заслужити повагу близьких та друзів	17
Спілкуватися з різними людьми	14
Здійснювати організаційну діяльність	1
Займатися керівною діяльністю	4
Працювати творчо	43
Бути корисним людям	3
Отримати високий соціальний статус	3
Займатися улюбленою справою	52
Не докладати багато фізичних і розумових зусиль	2
Постійно самоудосконалюватися, розширювати кругозір	22
Домінувати, мати певну владу	1
Працювати в зручному режимі і мати достатньо часу для відпочинку та сім'ї	43
Застосувати свої здібності, самореалізовуватися	28

У трійцю основних цінностей у своєму житті працівники театру включили «здоров'я» (75%), «сім'я» (75%) та «цікаву роботу» (56%). Ці цінності щільно пов'язані з такими можливостями роботи як: «працювати у спокійному оточенні, отримувати мінімум негативних емоцій» (57%), «працювати у

зручному режимі та мати достатньо часу для відпочинку та сім'ї» (48%), «працювати у належних санітарних умовах» (41%).

Великий інтерес серед тих, хто шукає задоволення в роботі. Деякі фактори, які впливають на задоволення від роботи, включають можливість займатися улюбленою справою, де частка відповідей становить 52%. Це дозволяє працювати творчо, що є важливим для 43% респондентів. Водночас, існують елементи, пов'язані з матеріальним благополуччям, які також відіграють важливу роль у роботі, як-от отримання високої заробітної платні (59%) та стабільний дохід та соціальна захищеність (58%). Ці аспекти можуть бути пов'язані як з цінністю високого матеріального статку, так і з цінностями здоров'я та сім'ї. Окрім цього, існує підвищений інтерес до можливості отримати високий соціальний статус, уникнути фізичних та розумових перевантажень у роботі, займатися організаційною діяльністю та мати певну владу та вплив працівники театру майже не зацікавлені.

На нашу думку, із погляду працівників театру, ідеальна робота повинна мати наступні особливості: висока заробітна плата тобто робота повинна оплачуватися достатньо високо для забезпечення достойного рівня життя працівників театру. Це стимул до ефективної праці та сконцентрованості на своїх обов'язках. Стабільний дохід та соціальна захищеність тобто гарантії стабільного доходу, який дозволяє працівникам планувати своє майбутнє. Крім того, вони повинні мати доступ до соціального захисту, такого як медичні послуги, страхування та пенсійні виплати. Можливість займатися улюбленою справою дозволяти працівникам виконувати свої улюблені справи, які принесуть їм задоволення та задоволення від своєї роботи. Це допомагає підтримувати мотивацію та ентузіазм протягом тривалого часу. Зручний режим роботи бути організована таким чином, щоб працівники можливо найкращим чином виконували свої обов'язки. Це може включати гнучкий графік, можливість відпочивати між виставами та належні умови праці. Підтримка творчості - це місце, де працюють творчі постаті. Робота повинна сприяти прояву творчих здібностей та стимулювати розвиток нових ідей. Працівники

театру повинні мати можливість втілювати свої творчі задуми та брати участь у творчих процесах.

Робота, спроектована відповідно до цих принципів, забезпечить працівникам внутрішнє задоволення, що є могутнім мотиваційним фактором, що стимулює якісне виконання роботи будь-якої складності. У таблиці 3.3.наведено чинники, які приваблюють персонал до роботи в театрі.

Таблиця 3.3 – Чинники, що приваблюють персонал до роботи в театрі для дітей та юнацтва (у % до тих, що відповіли)

	Абсолютно НЕ важливо	Швидше НЕ важливо	Швидше важливо	Абсолютно важливо
Престиж театру музичної комедії	7	20	39	35
Можливість отримати пільгову пенсію	29	20	35	16
Зміст роботи (цікава, відповідальна, дає можливість проявити творчі здібності)	3	7	40	49
Можливість отримувати високий матеріальний дохід	9	20	40	31
Бажання роботи потрібну, важливу справу	3	11	46	40
Підтримка, згуртованість колективу	2	7	44	47
Можливість здобути популярність, прославитися	26	46	17	12
Шанобливе відношення керівництва до Вас	1	7	53	39
Невміння інакше заробляти гроші	39	26	22	12
Перспектива кар'єрного росту	23	27	32	18
Можливість реальної влади	57	32	8	3
Зручний графік роботи	8	7	33	53
Можливість завести корисні знайомства	25	23	40	13
Відсутність можливості знайти іншу роботу	42	28	16	14
Можливість знайти застосування своїм здібностям	8	12	41	40
Стабільна заробітна плата, соціальні гарантії (лікарняний, відпустка)	3	8	41	49
Відповідні санітарно-гігієнічні умови праці	9	13	44	34
Визнання Ваших професійних якостей серед колег	5	14	53	28
Прихильність до театру, звичка	8	16	46	30
Можливість брати участь в управлінні театром, впливати на ухвалення рішень	35	26	30	9
Зручне місце розташування роботи	18	26	32	25

Серед мотивів, що були відзначені для роботи в театрі музичної комедії, включають: зміст роботи: вона цікава, відповідальна і дає можливість проявити творчі здібності, можливість застосувати свої здібності, бажання займатися

потрібною і важливою справою, підтримка та згуртованість колективу, шанобливе ставлення керівництва до працівника, визнання професійних якостей серед колег, престиж театру музичної комедії.

Стимули, пов'язані з роботою в цьому театрі, включають: можливість отримувати високий матеріальний дохід, стабільна заробітна плата та соціальні гарантії, такі як лікарняні та відпустка, відповідні санітарно-гігієнічні умови праці, зручний графік роботи, прихильність до театру та звичка його відвідувати.

Загальна труппа театру були незадоволені різними сторонами своєї роботи в театрі порівняно з іншими відділами; актори, вокалісти, хор, балет. Артисти основа будь-якого театру, вони це усвідомлюють і мають найвищі вимоги до умов роботи в театрі. З іншого боку, вони задоволені своєю професією і навряд чи змінять її, навіть з перспективою кращих умов і зарплати. Враховуючи приблизно однакові умови праці в усіх театрах і обмежені можливості працевлаштування, ймовірність плинності кадрів у цих відділах зменшується. Однак почуття незадоволеності позначиться на загальній атмосфері в колективі і призведе до напруги. Тому саме для цих співробітників необхідно розробити спеціальні методи управління, що дозволяють спільно обговорювати проблеми і шукати рішення, які задовольняють усі зацікавлені сторони.

Найбільш ефективні методи стимулювання праці, на думку працівників театру сформовані в таблиці 3.4, пов'язані з впливом на матеріальні потреби та можуть включати наступні аспекти: гнучкі робочі графіки тобто пропонування робочих годин, які дозволяють працівникам театру більш ефективно планувати свій час і забезпечують більшу гнучкість у виконанні обов'язків. Доплати за стаж надання додаткових фінансових винагород працівникам, які мають багатий досвід і тривалий період роботи в театрі. Це може бути мотивуючим фактором для працівників і стимулювати їх до досягнення кращих результатів. Премії: надання бонусів або грошових винагород за досягнення високих показників роботи, які можуть включати як індивідуальні, так і командні результати. Це може заохочувати працівників до зростання продуктивності та досягнення встановлених цілей. Збільшення оплачуваної відпустки надання

можливості більш тривалого відпочинку працівникам, що може бути сприятливою умовою для підтримки їхньої мотивації та підвищення продуктивності. Підвищення по службі пропонування можливості професійного зростання та просування у кар'єрі для працівників, які демонструють високу ефективність та відданість. Це може стимулювати їх до поліпшення навичок та досягнення нових вершин у своїй професійній діяльності.

Таблиця 3.4 - Чинники, що впливають на роботу в театрі, в контексті приналежності працівників до різних відділів (у % до тих, що відповіли*)

	Адміністрація	Бухгалтерія, канцелярія та ін..	Відділ по організації глядача	Трупа, оркестр, хор, балет	Склад, костюмерний цех	Хоз. цех, технічний цех та ін...
Можливість кар'єрного росту						
Абсолютно НЕ важливо	33	50	83	14	14	50
Має визначальне значення	0	13	0	21	33	0
Зручний графік						
Абсолютно НЕ важливо	0	33	33	8	0	0
Має визначальне значення	33	33	33	52	76	83
Можливість знайти застосування своїм здібностям						
Абсолютно НЕ важливо	10	11	67	4	5	0
Має визначальне значення	40	22	17	40	55	22
Стабільна заробітна плата, соціальні гарантії						
Абсолютно НЕ важливо	18	0	0	1	5	0
Має визначальне значення	36	22	83	48	45	89
Зручне місце розташування роботи						
Абсолютно НЕ важливо	50	0	17	22	5	0
Має визначальне значення	0	33	67	22	27	44

Джерело: сформовано автором

Для того, щоб підвищити ефективність роботи персоналу театру, можна використовувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Нематеріальні стимули включають почесні грамоти, усні подяки та нагороди відзнаками. Ці стимули можуть підштовхнути співробітників до більш продуктивної роботи. З іншого боку, вважається, що наступні стимули є неефективними: звільнення, штрафи та переміщення на нижчу посаду. Ці заходи можуть призвести до незадоволення і недостатньої мотивації у працівників театру, що, в свою чергу, може негативно позначитися на їхній працездатності та результативності.

У театрі стимули «гнучкий графік» і «доплата за стаж» використовуються досить успішно. Однак, використання стимулу «премія», який може помітно вплинути на ефективність праці, є рідкісним або не відбувається взагалі. Серед нематеріальних позитивних стимулів, які можна рекомендувати використовувати в театрі, має велику ефективність розміщення на дошці пошани. Щодо негативних нематеріальних стимулів, було б доцільніше використовувати частішу догану. Загалом, система стимулювання в театрі задовольняє тільки кожного четвертого працівника, який взяв участь в опитуванні. Високий процент незадоволених системою стимулювання, а також тих, хто не визначив своє ставлення до неї, свідчить про те, що основні потреби працівників лише частково або зовсім не задоволені.

3.3 Стратегія стійкого розвитку театру для дітей та юнацтва в мовах турбулентного середовища

Доцільно запропонувати стратегію розвитку закладу культури але попередньо потрібно визначити місце планування розвитку закладу відповідно до поставлених управлінських завдань керівництвом. На рисунку 3.3 зображено графічну ілюстрацію рівнів цілеспрямованої діяльності суб'єкту господарювання, яка допомагає зрозуміти розташування програми, пов'язаної з створенням «світлого» майбутнього театру. Для успішного створення такого «майбутнього» театру необхідно: бачити в ньому багато нових можливостей, постійно експериментувати, отримуючи нові знання та компетенції

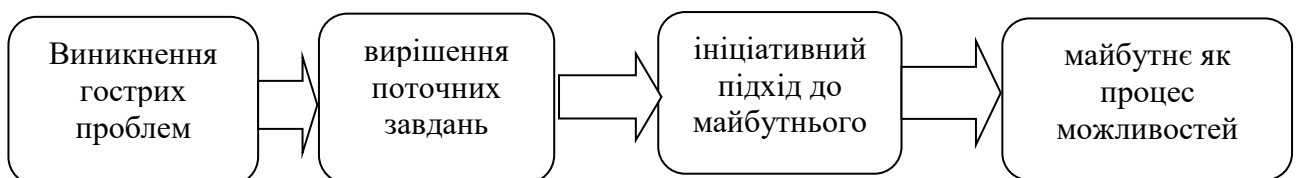


Рисунок 3.3 – Місце планування розвитку театру серед управлінських завдань, що постають перед керівництвом театру

Джерело: сформовано автором

Цей підхід є загальноновизнаним у всіх керівництвах, що мають на меті успішне майбутнє будь-якого суб'єкта господарювання. Зазвичай такі завдання відносять до стратегічних, оскільки вони спрямовані на подолання запланованих та цілісно орієнтованих "стратегічних розривів". Стратегія розвитку завжди є довгостроковою програмою, в якій мають відображатись всі аспекти господарювання.

Один зі способів втілення стратегії і подолання стратегічних розривів у всіх напрямках господарської діяльності - використання управлінської технології під назвою "збалансована система показників". Ця технологія передбачає наступні напрями дій: встановлення добрих взаємин з глядачами та іншими споживачами продуктів (послуг), що надаються театром. Це може включати розвиток програми лояльності, надання відповідей на запитання і скарги, організацію зворотного зв'язку з глядачами і т.д. Розвиток персоналу через навчання та підвищення кваліфікації, застосування навчальних програм, тренінгів та семінарів, спрямованих на покращення навичок і знань співробітників, може сприяти ефективній роботі театру.

Ефективна перебудова внутрішніх творчо-виробничих процесів, що включає впровадження нових технологій, оптимізацію роботи персоналу, покращення управління потоками інформації та інші заходи, спрямовані на підвищення продуктивності і ефективності роботи. Розробка партнерських відносин та моніторинг конкурентів, працюючи з партнерами, театр може залучити нових глядачів і покращити якість своїх послуг. Моніторинг конкурентів допоможе виявити їхні слабкі місця і розробити стратегію, спрямовану на їх перевищення. Забезпечення стабільних і достатніх фінансових ресурсів для забезпечення програми розвитку. Це може включати пошук додаткових джерел фінансування, оптимізацію бюджету, залучення спонсорів та донорів. Втілення збалансованої системи показників у господарській діяльності допоможе театру досягти поставлених стратегічних цілей та покращити його конкурентоспроможність на ринку. По кожному із напрямів необхідні чітко визначені цілі, показники їхнього досягнення, завдання на шляху досягнення цілей і відповідні ним заходи.

За своєю суттю, програма стратегічного розвитку театру, що виконується у реальному часі, призначена для спрощення процесу планування та управління. У театральному середовищі керівництво часто стикається з невизначеністю щодо майбутніх умов, як усередині, так і за межами театру. Щоб успішно зробити прогнози, необхідно використовувати сценарії та розробляти низку альтернативних варіантів розвитку подій у майбутньому. Це допомагає зменшити ризик настання будь-якої кризи через неочікувані обставини.

Управління процесом колективної художньої творчості включає в себе різні методи, зокрема: соціально-психологічні методи управління, які займаються вивченням умов праці та міжособистісних стосунків у театральному колективі. Це включає аналіз етичних норм, вивчення факторів, які негативно впливають на психологічний клімат у колективі, виявлення суперечливих тенденцій і розв'язання конфліктних ситуацій.. Організаційно-розпорядчі методи, які враховують зазначені фактори при виробленні, прийнятті та реалізації управлінських рішень. Ці методи спрямовані на планування та організацію процесу творчості, а також на налагодження ефективної комунікації між учасниками колективу. Економічні методи управління, які використовуються з метою фінансування творчих проєктів. Це включає раціональне використання матеріальних ресурсів, стимулювання працівників та аналіз господарської діяльності театрів. Урахування економічних аспектів особливо важливо під час створення вистав і прокату репертуару на ринку.

В таблиці 3.5 сформуємо стратегію розвитку Театру для дітей та юнацтва яка поєднає стратегічні цілі закладу враховуючи напрямки для глядача, фінансів. Процесів, розвитку навчання та зросту поєднуючи із конкурентами та партнерами так як це базові складові для стійкого розвитку в умовах невизначеності оточуючого середовища.

Розвиток театру для дітей може включати декілька ключових напрямків стратегій: розширення асортименту вистав потрібно забезпечити різноманітність театральних вистав, які адресують різні вікові групи. Від

театралізованих казок до сучасних п'єс - це розширить круг інтересів і приверне більше дітей та їх батьків. Це можна зробити шляхом організації спеціальних заходів та вистав для шкіл, дитячих садків та інших установ, а також просування театральних заходів серед батьків.

Таблиця 3.5 – Стратегія стійкого розвитку Театру для дітей та юнацтва

Стратегічні цілі	Оцінка стратегічної цілі
Складова «Фінанси»	
Покращення фінансового стану ХАТМК	Забезпечення достатнього рівня грошових коштів, необхідних для виконання програм функціонування і розвитку
Збільшення доходу від показу спектаклів	Збільшення доходу забезпечить краще покриття витрат у поточній діяльності театру
Вихід на більш доходну діяльність	Доход – одна з найважливіших цілей неприбуткової організації. З доходу театр має можливість профінансувати заходи, що націлені на застосування сучасних технологій, оснащення, підвищення якості спектаклів, мотивації персоналу та ін.
Складова «Глядачі»	
Підвищення рівня задоволеності клієнтів	Рівень задоволеності клієнтів є досить важливим критерієм, оскільки він дозволяє збільшити кількість відвідувань спектаклів, тим самим призводить до збільшення доходу
Підвищення орієнтації на потреби глядача	Орієнтація на потреби глядача сприяє підвищенню попиту та відвідувань театру
Підвищення якості сервісного обслуговування глядача	Запорукою того, що глядач буде знову і знову повертатися до театру є якісне сервісне обслуговування
Складова «Процеси»	
Ефективна система маркетингу, орієнтованої на приваблення глядачів	Використання маркетингових заходів у будь-якому закладі культури, є одним з ефективних шляхів приваблення відвідувачів (глядачів)
Оптимізація мережі розповсюдження квитків	Один з маркетингових заходів, який дозволяє придбавати квитки на спектаклі у зручному для глядача місці
Інвестування коштів у нові постанови та придбання основних засобів	Оновлення репертуару та основних засобів надасть театру змогу підвищувати ділову активність своєї діяльності
Оптимізація витрат	Розв'язання цієї проблеми властиво для будь-якої соціально-економічної діяльності, що націлена на підвищення своєї ефективності.
Підвищення ефективності використання активів	Зменшення вартості активів, що припадає на одну гривню доходу, шляхом розширення сфер їх використання, скорочення непотрібних чи застарілих основних засобів або запасів.
Складова «Розвиток, навчання та ріст»	
Розвиток культури зворотного зв'язку	Наявність зворотного зв'язку між керівництвом театру та персоналом дозволяє отримувати оперативну інформацію про стан справ в кожному окремому відділі закладу.

Продовження таблиці 3.5

Забезпечення відповідності структури кадрів потребам театру	Однією з гострих проблем театру є відсутність відділу маркетингу та необхідних спеціалістів.
Підвищення мотивації персоналу	Ділова активність театру значною мірою залежить від роботи та мотивованого персоналу
Використання нових технологій та сучасного обладнання	Це одна із базових вимог розвитку театру
Складова «Партнери і конкуренти»	
Встановлювати творчі зв'язки із подібними колективами в інших регіонах	Планувати обмін показами тих вистав, які відсутні у власному репертуарі та репертуарах театрів-партнерів
Невпинно моніторити стан у найближчому конкурентному середовищі	Стежити за розвитком конкурентів і відпрацьовувати заходи на упередження

Джерело: сформовано автором

Взаємодія з освітніми установами а саме організувати співпрацю з дитячими садками, школами та іншими освітніми установами для проведення спеціальних показів, майстер-класів та програм, що сприяють розвитку театральних здібностей у дітей, тобто забезпечити можливості для розвитку і творчого вираження дитячих талантів в театральному середовищі.

Проводити участь у громадських заходах: брати активну участь у місцевих фестивалях, святкуваннях та інших громадських заходах. Виступи на відкритих сценах чи під відкритим небом привернуть більший потік глядачів до театру.

Співпраця з іншими мистецькими установами через встановлення партнерських зв'язків з іншими театрами, музеями та галереями може привести до обміну досвідом, спільних проектів та співфінансування заходів. Встановити партнерства з місцевими школами та дитячими садками, щоб підтримувати інтерес до театру серед учнів. Проведення спеціальних занять або екскурсій для школярів допоможе зміцнити зв'язок з цією аудиторією.

Розвиток інтерактивності здійснювати через використання інтерактивних елементів у виставах, таких як запитання-відповіді, залучення дітей на сцену та можливість розмовляти з акторами, зробить театральний досвід більш захоплюючим та запам'ятовуваним. Відкрити для дітей нові можливості вчення через театральні вистави. Розробка спеціальних програм для шкіл, які

поєднують театр з різними освітніми предметами, дозволить дітям отримати знання та розвиватись через творчість. Організація театральних літніх таборів сприяє проведенню театральних літніх таборів для дітей, де вони матимуть можливість вивчати акторське мистецтво, створювати вистави та розвивати творчі навички.

Інновації та технології сприяють створенню інноваційних форматів вистав, які використовують віртуальну реальність, анімацію та інші технології, може залучити більше дітей до театру. Такі формати зацікавлять молоде покоління та допоможуть утримати їх інтерес до мистецтва.

Розглянути можливість організації мобільних театральних груп, які будуть виступати у різних населених пунктах та школах. Це дасть можливість дітям з менш доступними регіонами зазнайомитися з театром та відчувати магію вистав.

Ці напрями стратегії можуть сприяти популяризації театру для дітей та розвитку його аудиторії. Важливо також продовжувати діалог з глядачами та враховувати їхні побажання та потреби для постійного вдосконалення роботи.

ВИСНОВКИ

Одержані в процесі дослідження результати вирішують науково-практичне завдання, а саме вдосконалення методичних підходів і практичних рекомендацій щодо управління стійким розвитком КЗК Сумського обласного академічного театру для дітей та юнацтва в умовах турбулентного середовища.

Як результат аналізу теоретичних джерел визначено, що в умовах, коли динаміка змін зовнішнього середовища є важко прогнозованою заклад культури повинен сформувати нову адаптивну систему управління розвитком організації, що здатна урівноважити стан внутрішнього середовища в умовах впливу турбулентного середовища, в цілях забезпечення довгострокового стійкого розвитку та прибутковості організації.

Для забезпечення стійкого розвитку інструменти необхідно розглядати з позицій трьох важливих складових: економічної, соціальної та екологічної. Можна зазначити, що чим ширше перелік аналізованих інструментів, тим більше можливостей для детального аналізу тенденцій розвитку та оцінки ефективності використання ресурсів закладу культури. Це дозволить більш точно визначати, ефективність яких інструментів забезпечення стійкості необхідно збільшувати. Такі інструменти формування і оптимізації діяльності театру дозволяють врахувати зміни і своєчасно прийняти рішення про підвищення ефективності використання ресурсів.

Управління стійким розвитком театру для дітей та юнацтва передбачає проведення аналізу показників діяльності закладу з використанням методів економічного аналізу а саме порівняння фактичних даних з плановими; порівняння показників в динаміці з метою виявлення тенденцій і закономірностей в розвитку економічного явища; порівняння паралельних динамічних рядів для вивчення взаємозв'язку досліджуваних показників; порівняння результатів різних управлінських рішень з метою вибору оптимального рішення; порівняння результатів діяльності до і після прийняття управлінських рішень з метою визначення їх ефективності.

В роботі проаналізовано економічні та фінансові показники діяльності академічного театру для дітей та юнацтва. Встановлено що заклад

спеціалізується на організації та проведенні культурних подій, творча діяльність зі створення та продажу мистецьких творів, збереження та презентація культурної спадщини, а також надання освітніх та інформаційних послуг. Здійснено SWOT аналіз середовища. Визначено оцінка стійкості розвитку закладу може бути проведена за допомогою індикаторів сталого розвитку комплексних показників, що визначаються шляхом агрегації різних індикаторів відповідно до специфічності діяльності закладу культури.

Здійснене емпіричне дослідження серед персоналу театру з метою ціннісно-орієнтованої організації діяльності що дозволило створити своєрідний графічний «екран» ставлення творчих та адміністративно-технічних груп персоналу до мотивів і стимулів. Такий «екран» надає допомогу у визначенні оптимальних методів впливу на різні категорії персоналу театру з урахуванням специфіки їх професійної мотивації та управління соціальною складовою стійкого розвитку закладу.

Доведено, що серед творчих працівників більше охочих до інтрапренерської діяльності. Інтрапренер діє в рамках вже існуючого театру, легітимізує свої ініціативи перед його керівництвом, від якого очікує повного забезпечення ресурсами. Найбільш ефективним інтрапренерство може бути у вигляді продюсування, а саме режисерської діяльності. Для того щоб інтрапренерство сформувалося й успішно існувало в дитячому театрі, у ньому має вибудовуватися ціннісно-орієнтована організація всієї діяльності.

Запропоновано стратегію розвитку закладу яка включає стратегічні цілі враховуючи вимоги для глядача, залучення фінансів, процесів розвитку та навчання поєднуючи із конкурентами та партнерами так як це базові складові для стійкого розвитку в умовах невизначеності оточуючого середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Байдак Т.М. Мотиваційно-ціннісна структура працівників театральної сфери. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Збірник наукових праць. Тематичний випуск: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. Харків: НТУ ХПІ». 2021. №39. С.62-69.
2. Бурик З.М. Формування концепції сталого розвитку регіону. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2017. № 1. С.2-11
3. Власова, В., Тарновська, І., & Недоля, Д. (2022). БІЗНЕС-СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА. *Економіка та суспільство*, (42). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-85>
4. Гончар О.І. Підприємницький потенціал як необхідна умова функціонування креативних індустрій. *Вісник ХНУ, серія «Економічні науки»*. 2019. Том 2. № 4.
5. Коваль І.М. Ціннісно-орієнтована організація діяльності сучасного українського репертуарного театру. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С.392–401
6. Орехова А. І. Ціннісно-орієнтований підхід в системі управління підприємством. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. Серія: Економіка і менеджмент. 2016. Вип. 1. С. 49-53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ekon_2016_1_13. (дата звернення 22.11.2023)
7. Про театри і театральну справу. Закон України від 04.07.2002 р. Відомості Верховної Ради України, № 40 - IV. 2002. № 36. 266 с. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення 05.07.2023).
8. Статут Обласного Комунального Закладу «Сумський обласний академічний театр для дітей та юнацтва»: нова редакція. Харків, 2009. 86 с.
9. Серіков А.В., Коваль І.М. Місце сучасного репертуарного театру в креативних індустріях. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 2(56). С. 170–178

10. Коваль І.М. Інтрапренерство як необхідна умова життєдіяльності сучасного українського репертуарного театру у креативних індустріях. *Економічний простір*. 2019. № 145. С. 56-68.
11. Проскуріна М.О. До питання визначення структури економіки культури. *Інтелект XXI*. 2018. № 1. С.230–234.
12. Руда М.В., Мазурик М. М. Співпраця України та ЄС у сфері сталого розвитку: огляд перспектив. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. №3. 204-211.
13. Пиріков О.В., Султанова Д.А. Теорія і практика сталого розвитку. реалії та перспективи. *Вісник чернігівського державного технологічного університету*. 2018. №4 (76). С. 38-46.
14. Стоянець Н.В., Кислицін В.В. Менеджмент підприємства в умовах турбулентного середовища. *«Інновації для відродження: національний, регіональний, міжнародний контекст»*. Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 12-13 жовтня 2023 р. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 123-125.
15. Стоянець Н. В., Кіслицин В. В., Кислицін В. В. Управління конкурентоспроможністю організації в умовах турбулентності. *Економіка, облік, фінанси та право: стратегічні пріоритети розвитку в умовах глобалізації: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції*. 28 листопада 2023 р. Кропивницький. у 2 ч. Кропивницький: ЦФЕНД, 2023. Ч. 1. С.64-66.
16. Омаров Ш. А. Огли Оцінка сталого розвитку регіонів України. *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С.139-149.
17. Трегобчук В. М. Концепція сталого розвитку для України. *Вісник НАН України*. 2012. № 2. С. 28–40.
18. Турбулентність. Вікіпедія. Вільна енциклопедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Турбулентність_\(значення\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Турбулентність_(значення)) (дата звернення 15.06.2022 року).
20. Чайкіна А.О., Корнійко К.В. Особливості управління сталим розвитком сучасного підприємства. *Тези 74-ї наукової конференції професорів,*

викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (Полтава, 25 квітня–21 травня 2022 р.). Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2022. Т. 1. С. 414–416.

21. Aleksii Lyulyov, Tetyana Pimonenko, Natalia Stoyanets, Nataliia Letunovska. Sustainable Development of Agricultural Sector: Democratic Profile. Impact Among Developing Countries. *Research in World Economy* Vol. 10, No. 4; Special Issue, 2019 DOI: 10.5430/rwe.v10n4p97

22. Sokolov M.O., Mykhailov A.M., Stoyanets N.V., Klymchuk A.O.. Management of Innovation and Investment Development of Agricultural Economy of Ukraine in the Context of Globalization and Sustainable Development. *International Journal of Ecological Economics & Statistics*, 2019, Volume: 40, Issue Number: 3 P.1-15 <http://ceser.in/ceserp/index.php/ijeess/article/view/6225> (дата звернення 12.11.2023).

22. Shkarlet, S., Dubyna, M. Methodological aspects of the using turbulent approach in economic research. *Problems and prospects of economics and management*. 2016. №. 4 (8), pp.44-50.

23. Pajak K., Makedon V. Raising the level of financial security of the enterprise based on the basic risks differentiation. *Journal of Security and Sustainability*. 2020. Issues 10 (1). P. 115–130.

24. <https://sumy-tyuz.org/> (дата звернення 12.11.2023).

ДОДАТКИ

