

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

КРУКОВСЬКА ЄЛИЗАВЕТА ТИМОФІЇВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
маркетингу та бізнес-
аналітики, к.е.н., доцент
О.Ю. Боєнко
« _____ » _____ 2022 р.

**УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У СФЕРІ
КУЛЬТУРИ**

Спеціальність 075 Маркетинг
ОП «Маркетинг»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Таранич А.В, доцент кафедри
маркетингу та бізнес-аналітики,
канд. екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2022

АНОТАЦІЯ

Круковська Є.Т. Управління маркетинговою діяльністю у сфері культури. Спеціальність 075 Маркетинг. ОП «Маркетинг». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2022.

У роботі розглянуто теоретичні основи організації маркетингової діяльності в сфері культури, та надано рекомендації щодо підвищення її ефективності на прикладі театру імені М. Садовського.

Розглянуто сутність і роль управління маркетинговою діяльністю в індустрії культури. Надано опис моделі маркетингової концепції у сфері культури. Визначено особливості управління маркетинговою діяльністю у сфері культури. Проведено оцінку розвитку сфери культури України та Вінницької області.

Досліджено особливості діяльності театру ім. М. Садовського. Проведено оцінку його маркетингової діяльності з просування послуг. Сформовано рекомендації з розвитку театру ім. М. Садовського та визначено напрямки підвищення його маркетингової ефективності з просування послуг.

Положення, що виносяться на захист. 1. Визначено передумови успішної маркетингової діяльності в сфері культури, коли театральна установа на власний розсуд формує баланс між орієнтацією на споживачів і орієнтацією продукт. 2. Сформовано стратегічні завдання маркетингу театру ім. М. Садовського щодо залученості споживачів. 3. Визначено маркетинг-план театру ім. М. Садовського, до якого розроблено план маркетингових комунікацій на театральний сезон 2023 р., розраховано бюджет маркетингових комунікацій театру.

Ключові слова: маркетинг, маркетинг в сфері культури, індустрія культури, театр імені М. Садовського, маркетингові комунікації, просування послуг, маркетинг-план.

93 с., 18 табл., 18 рис., 1 дод., 54 джерела.

Krukovska Y. Management of marketing activities in the field of culture. Specialty 075 «Marketing». Program «Marketing». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2022.

The master's thesis examines the theoretical foundations of the organization of marketing activities in the field of culture, and provides recommendations for increasing its effectiveness using the example of the M. Sadovsky Theater.

The essence and role of management of marketing activities in the culture industry are considered. A description of the marketing concept model in the field of culture is provided. The peculiarities of management of marketing activities in the field of culture are determined. An assessment of the development of the cultural sphere of Ukraine and the Vinnytsia region was carried out.

The peculiarities of the M. Sadovsky Theater. An assessment of his marketing activities for the promotion of services was carried out. Recommendations for the development of the M. Sadovsky Theater, and directions for improving its marketing efficiency in the promotion of services have been determined.

Provisions submitted for defense. 1. Prerequisites for successful marketing activity in the field of culture are defined, when a theater institution at its own discretion forms a balance between consumer orientation and product orientation. 2. The strategic tasks of marketing of the theater named after M. Sadovsky regarding consumer involvement. 3. The marketing plan of the M. Sadovsky Theater, to whom the marketing communications plan for the 2023 theater season was developed, the theater's marketing communications budget was calculated.

Keywords: marketing, marketing in the field of culture, culture industry, the M. Sadovsky Theater, marketing communications, promotion of services, marketing plan.

93 p., 18 tabl., 18 fig., 1 applications, bibliography: 54 items.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У СФЕРІ КУЛЬТУРИ	9
1.1 Сутність і роль управління маркетинговою діяльністю в індустрії культури	9
1.2 Модель маркетингової концепції у сфері культури	15
1.3 Особливості управління маркетинговою діяльністю у сфері культури	22
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЕАТРУ ІМ. САДОВСЬКОГО	30
2.1 Оцінка розвитку сфери культури України та Вінницької області	29
2.2 Організаційно–економічна характеристика театру ім. Садовського	45
2.3 Оцінка маркетингової діяльності з просування послуг театру ім. Садовського	65
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЕАТРУ ІМ. САДОВСЬКОГО	72
3.1 Рекомендації з розвитку театру ім. Садовського	72
3.2 Напрями підвищення ефективності маркетингової діяльності з просування послуг театру ім. Садовського	78
ВИСНОВКИ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89
ДОДАТКИ	94

ВСТУП

Актуальність дослідження. Будь-який господарюючий суб'єкт, який бажає зберегти і зміцнити свої позиції на ринку, повинен адаптуватися до мінливих ринкових умов, а також вимогам і потребам своїх клієнтів. Це відноситься до всіх секторів економіки, включаючи господарюючі суб'єкти у сфері культури, такі як установи культури. Вже більше двадцяти років спостерігається динамічний розвиток цього сектора, який, таким чином, призвів до зміни його бізнес-структури. Ця зміна в основному відображається у збільшенні кількості приватних установ і компаній в галузях, пов'язаних з культурою, що, в свою чергу, призвело до ще більш гострої конкуренції в цьому секторі. В результаті менеджери були змушені зацікавитися стратегічним і маркетинговим управлінням. Однак виявилось, що відсутність базових теоретичних знань і практичного досвіду серйозно ускладнює ефективну підготовку і здійснення заходів у цій галузі. Труднощі з використанням стратегій стратегічного управління і маркетингу в секторі культури були викликані головним чином нестачею знань, а іноді навіть неприйняттям маркетингу керівників установ культури, а також його помилковим ототожненням з продажами і рекламою.

Тим часом, є багато причин, які підтримують адаптацію маркетингових концепцій до галузі культури. Вони пов'язані зі складністю змін, які відбуваються в середовищі закладів культури, і з пошуком нових підходів до управління організаціями у сфері культури.

Метою роботи є дослідження теоретичних основ організації маркетингової діяльності в сфері культури, та надання рекомендації щодо підвищення її ефективності на прикладі театру імені М. К. Садовського.

Завдання:

1. Розглянути сутність і роль управління маркетинговою діяльністю в індустрії культури.

2 Надати опис моделі маркетингової концепції у сфері культури.

3 Визначити особливості управління маркетинговою діяльністю у сфері культури.

4. Провести оцінку розвитку сфери культури України та Вінницької області.

5. Надати організаційно–економічну характеристику театру ім. Садовського.

6. Провести оцінку маркетингової діяльності з просування послуг театру ім. Садовського.

7. Сформувати рекомендації з розвитку театру ім. Садовського.

8. Визначити напрями підвищення ефективності маркетингової діяльності з просування послуг театру ім. Садовського.

Об'єктом дослідження є процеси та особливості впровадження методів маркетингу в практичну діяльність підприємств сфери культури.

Предметом дослідження є особливості управління маркетинговою діяльністю в індустрії культури на прикладі театральної сфери.

Методи дослідження ґрунтуються на положеннях вітчизняних і зарубіжних класиків з маркетингу, некомерційного маркетингу, маркетингу в сфері культури. В якості методичної основи дослідження було використано системний підхід, при описі загальнотеоретичних засад маркетингової діяльності в сфері культури, обґрунтування шляхів її удосконалення. Також було використано методи економічного аналізу при проведенні оцінки розвитку сфери культури України та Вінницької області, для оцінки маркетингової діяльності з просування послуг театру ім. Садовського.

При проведенні організаційно-економічної характеристики театру ім. Садовського було використано методи порівняння інформації, методи фінансового аналізу для визначення його фінансових результатів.

Табличний та графічний методи для наочності подання інформації, при визначенні напрямів підвищення ефективності маркетингової діяльності з просування послуг театру ім. Садовського.

Теоретичні та практичні положення. Практичне значення роботи.

У кваліфікаційній (магістерській) роботі узагальнено фактори, які впливають на маркетингову діяльність в сфері культури: «глядач – актор», «глядач – режисер», «глядач – критик». «глядач – художник», «глядач – сценограф», «глядач – композитор», які позитивно впливають на театральну діяльність.

Розглянуто маркетингову модель розвитку підприємств сфері культури як шлях їх виведення з кризової ситуації. Ефективне впровадження маркетингу в організації сфери культури сприяє розв'язанню особистих проблем і створює передумови вирішення нагальних соціально-економічних проблем галузі. Основу успіху маркетингу індустрії культури сьогодні визначає не якість чи новизна, важливе значення набуває вміння знайти певну позицію в інформаційному просторі, для боротьби за популярність, увагу та прихильність споживачів.

Практична значущість результатів дослідження полягає у можливості впровадження наданих рекомендацій у практичну діяльність театру ім. Садовського відносно напрямків формування маркетингової стратегії його розвитку; пошуку спонсорів й удосконалення репертуару.

Положення, що виносяться на захист.

1. Визначено передумови успішної маркетингової діяльності в сфері культури, коли театральна установа на власний розсуд формує баланс між орієнтацією на споживачів і орієнтацією продукт. Сутність цього рішення впливає на час реалізації заходів і отримання винагороди: короткострокова задоволеність відвідувачів чи довгострокові вигоди закладів культури.

2. Сформовано стратегічні завдання маркетингу театру ім. Садовського щодо залученості споживачів, підвищення популярності заходів, репутації й іміджу, уваги з боку ЗМІ, які сприятимуть залученню спонсорів та меценатів.

3. Визначено маркетинг-план театру ім. Садовського, до якого розроблено план маркетингових комунікацій на театральний сезон 2023 р., розраховано бюджет маркетингових комунікацій театру.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження опубліковано статтю «Особливості управління маркетинговою діяльністю закладів індустрії культури». Вісник студентського наукового товариства Донецького національного університету імені Василя Стуса. 2022.

<https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/12845/12750>

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У СФЕРІ КУЛЬТУРИ

1.1 Сутність і роль управління маркетинговою діяльністю в індустрії культури

У літературі з маркетингу, поряд з концепцією класичного маркетингу, досить значна кількість матеріалу з точки зору методологічних цінностей (де диференціюючим фактором маркетингу є прагнення задовольнити потреби клієнтів і створення їх задоволення в якості основи для досягнення цілей компанії) присвячено концепції стратегічного маркетингу, відносинам, послугам, цінностям, досвіду і територіальному маркетингу. Ці концепції, без істотних змін, були прийняті в комерційних організаціях, а також широко застосовуються в індустрії культури.

Тим не менш, відносно небагато авторів проаналізували їх застосування в галузі культури, яку Торсбі класифікував як основну художню діяльність. Крім того, представники закладів культури часто не визнають або виступають проти використання маркетингових інструментів. Вони помилково ототожнюють маркетинг з продажами, думаючи, що такі методи знижують цінність діяльності, якою вони займаються. Вони вважають, що їхні продукти не повинні вимагати комерційного підходу. Як пояснив Дігглз, існувала «релігійна школа», яка вважала мистецтво священним, а Бога - глядачем, і що всі спроби вплинути на його діапазон є профанацією [1, 18].

Тим часом, є багато причин, які підтримують адаптацію маркетингових концепцій до галузі культури. Вони пов'язані зі складністю змін, які відбуваються в середовищі закладів культури, і з пошуком нових підходів до управління організаціями у сфері культури.

Перша публічна дискусія про корисність маркетингу-концепції класичного маркетингу - в установах культури почалася в кінці 1960-х років з роботи Котлера і Леві [26, 27]. На їх думку, маркетинг може вийти за рамки своєї вузько сприйманої ролі в комерційних організаціях і придбати більш широке соціальне значення. Вони вважали, що використання маркетингу в секторі культури необхідно через зростаючу конкуренцію не тільки в самому секторі, але і в суміжних секторах, наприклад у сфері розваг і туризму. Отже, маємо на увазі необхідність формування позитивного ставлення до культури і створення моделі проведення вільного часу, в якій мистецтво (культурна пропозиція) займає важливе місце.

З цієї точки зору Котлер і Леві [15:23] визначили маркетинг як делікатне задоволення людських потреб. Таким чином, в секторі культури маркетинг пов'язаний з полегшенням обміну послугами між культурною установою і споживачами, з тим, щоб можна було задовольнити певні соціальні потреби. Тому виникають певні питання: чиї потреби прагне задовольнити культурна організація? Чи можемо ми поговорити про його клієнтів? У Котлера і Леві немає ніяких сумнівів з цього приводу. Автори вважають, що у всіх організацій є клієнти, незалежно від того, називають вони їх так чи ні. Публіка, звичайно ж, являє собою типову групу клієнтів культурного закладу. Однак не слід забувати про донорів, постачальників, художників, співробітників, волонтерів, культурні фонди й інші організації.

Звичайно, було б надмірним спрощенням думати, що маркетингові концепції та інструменти можуть бути "сліпо" застосовані до закладів культури без будь-яких змін. У секторі культури (особливо в тій частині, яка пов'язана з основною та іншими основними видами художньої діяльності) повинен бути баланс між ставленням до культури, яке включає твердження про те, що культура має свою власну невід'ємну цінність, яку необхідно захищати будь-якою ціною, і поглядами людей, які думають, що культура, як

і будь-яка інша форма людської діяльності, повинна окупати себе, і тому важливо враховувати доступну аудиторію.

Ми повинні мати на увазі, що місія багатьох культурних установ (наприклад, театрів, опер, музеїв і концертних залів) полягає в пошуку різних форм самовираження. Тому проводяться не тільки концерти та вистави, які, як відомо, користуються підтримкою спільноти.

Розглянемо причини впровадження різних маркетингових концепцій в культурі з посиланням на поточні зміни способу життя споживачів культурної пропозиції. Крім того, важливу роль відіграє інтернаціоналізація обігу культурних товарів і послуг, а також проблеми з впровадженням в глобальний оборот продуктів, створених за межами так званих центрів мовлення (наприклад, голлівудський кластер).

У той же час, серед причин впровадження маркетингових концепцій в секторі культури важливу роль відіграє розвиток інформаційних і комунікаційних технологій, що відкривають нові можливості для створення і поширення культурних товарів і послуг, а також для інформування споживачів культури про відповідні цінності.

Безперервний технологічний розвиток змінює становище культурних гравців на ринку. Враховуючи той факт, що маркетинг є багатопарадигмальною категорією, існують конкретні підстави для реалізації різних маркетингових концепцій суб'єктами сектору культури (табл. 1.1).

Відповідно до класичної концепції маркетингу, продукт, такий як театральна вистава, симфонічний концерт або кінофестиваль, повинен створюватися з урахуванням глядачів або слухачів, яких ми хочемо переконати придбати квитки. Однак це не може призвести до витіснення репертуару інноваційних творів або цінних, але менш популярних серед аудиторії. Таким чином, існує невідповідність між задоволенням потреб поточних клієнтів і виконанням місії конкретних установ культури. Здається

навіть, що існує внутрішній конфлікт між класичною концепцією маркетингу і всією сферою художньої діяльності.

Таблиця 1.1 – Причини адаптації та впровадження маркетингових концепцій у секторі культури

Концепція маркетингу	Причини її адаптації та впровадження у сфері культури
1	2
Класична концепція маркетингу	<p>Основною передумовою для реалізації маркетингових концепцій в секторі культури є необхідність розширення масштабів участі в культурі.</p> <p>Модифікація класичної концепції маркетингу, що впливає з функцій, виконуваних сектором культури, виражається у формулюванні принципу, згідно з яким роль маркетингу полягає в пошуку підходящої аудиторії для продуктів, створених художниками, а не в створенні продуктів відповідно до потреб клієнтів.</p> <p>Розуміння поведінки учасників культури та їх умов, тісно пов'язаних з підходом, орієнтованим на ринок, дозволяє суб'єктам культурного сектора досягати своїх цілей, тому що не тільки глядачі потребують художників і їх роботах, але і художники також потребують аудиторії.</p> <p>Прагнення підвищити задоволеність клієнтів не суперечить високій якості художніх робіт</p>
Концепція стратегічного маркетингу	<p>Довгострокові стратегії розвитку сектору культури формулюються на національному або регіональному рівні, а також стратегії розвитку країни та регіону, які містять посилення на культуру та її галузі.</p> <p>У цієї концепції є великий потенціал з точки зору управління підприємствами креативного сектора, особливо транснаціональними медіакорпораціями, які вважаються частиною індустрії культури.</p> <p>Існує необхідність в сегментації ринку у зв'язку зі збільшенням різноманітності поведінки учасників культури.</p> <p>Впровадження принципів стратегічного маркетингу закладами культури може підвищити їхні шанси на залучення донорів, які розраховують на довгострокову перспективу бути включеними в управління закладами культури.</p> <p>Специфіка сектора культури, що виражається в прагненні до співпраці багатьох театрів, музеїв та інших місцевих областей культури, означає, що існує необхідність змінити передумови концепції стратегічного маркетингу, замінивши категорію конкурентної боротьби категорією співпраці або кооперації</p>
Концепція маркетингу взаємин	<p>Організації в сфері культури працюють в рамках мережі відносин, створених з нинішніми і майбутніми артистами, а також з іншими співробітниками, учасниками культури, донорами, засобами масової інформації, міською, регіональною або національною владою, різними типами шкіл і волонтерами Лукаш Вроблевський: управління культурою.</p> <p>Стратегічні та маркетингові аспекти</p> <p>Через роль культури та культурної участі, як з точки зору окремої людини, так і соціальних груп, існує необхідність розглядати участь у культурі не як випадковий акт, а як важливий елемент способу життя.</p>

Продовження табл. 1.1

1	2
Концепція маркетингу взаємин	Багато художників відчувають необхідність створювати і поглиблювати відносини зі споживачами культури, які стають їх шанувальниками. Розвиток культурного сектора за своєю суттю пов'язаний з підвищенням якості пропозиції як категорії, що є однією з основ маркетингу взаємин. В контексті ризиків, пов'язаних з низьким рівнем участі в культурі, необхідно адаптувати концепцію принципів маркетингу взаємин до специфіки сектора культури, що виникає з того факту, що поряд з необхідністю поглиблення відносин з лояльними учасниками культури, придбання нових клієнтів які ще не брали участь в культурі, як і раніше мають вирішальне значення
Концепція маркетингу послуг	Послуги, що надаються суб'єктами культури, згадуються в термінах послуг і володіють такими типовими рисами, як: невідчутність, непостійність, неоднорідність, невіддільність процесу їх створення і споживання, а також невіддільність послуг від особи, яка їх надає. Розширення "4 P" ще на три елементи: люди, продуктивність, і докази, що також актуальні для сектора культури. Сектор культури зазнає сервитизації, і вираженням цього є впровадження різних видів послуг не тільки установами, що надають послуги, але і культурними галузями та організаціями, які займаються виробництвом культурних товарів
Концепт територіального маркетингу	Міський і регіональний розвиток неможливий без їх культурних функцій товари і послуги, створювані суб'єктами культурного сектора, є субпродуктом територіального продукту. Розвиток пропозиції, створюваної установами культури, важливо з точки зору потреб жителів, туристів та інвесторів, які є важливими цільовими групами-споживачами діяльності в області територіального маркетингу. Важливість комунікації через культуру зростає з точки зору процесів створення бренду для місця розташування або іміджу регіону
Концепція ціннісного маркетингу	Маркетингові активи, включаючи, наприклад, бренд і лояльність клієнтів, що виникають в результаті відносин, є ключовими категоріями не тільки для бізнесу та індустрії культури, а й для установ культури, які є некомерційними організаціями. Приватні організації також присутні в секторі культури, і для них метою маркетингу є забезпечення цінності для їх власників
Концепція маркетингу досвіду	Відчуття і переживання включені в процеси створення і сприйняття мистецтва. Застосування принципів концепції маркетингу вражень підвищує цінність і привабливість пропозиції, створюваної організаціями культурного сектора для своїх клієнтів, і дозволяє впливати на безліч різних почуттів під час різних контактів між споживачами і культурним установою. Реалізація концепції маркетингу досвіду в культурному секторі означає, що символічний капітал, придбаний споживачем, збільшується. Реалізація концепції маркетингу досвіду дозволяє естетизувати дії, що вживаються на етапі комунікації та надання цінності. Перенесення передумов концепції маркетингу досвіду в область мистецтва без урахування його специфіки може призвести до надмірного розвитку культури, заснованої на подіях

Питання про те, чи повинні установи культури починати з ретельного вивчення можливих очікувань своєї аудиторії, а потім вплітати свою програму в мозаїку з усіх видів бажаних форм мистецтва, незалежно від рівня попиту, який можна очікувати.

Моква, П'єр і Доусон [3] дотримуються першої точки зору – більшість може заперечувати це, але мистецтво занадто довго жило в світі «Віри, Надії і Милосердя» і застрягло в ньому. Віра в те, що мистецтво являє собою цінність. Надія – що хтось визнає ці цінності і прийде, щоб вивчити їх. Благодійність – це те, що хтось заплатить за це або покриє дефіцит. «Віра» правильна і повинна бути захищена, але «Надія» сліпа за своєю природою, і «Милосердя» не з'являється, коли воно необхідно.

Сірлз, у свою чергу, вибрав другу точку зору: якби глядачам доводилося вирішувати, наш світ мистецтва ставав би все більш тісним і стерильним. Глядачів потрібно залучати, заохочувати або навіть примушувати до нових художніх вражень. Цей аспект життя - зміст і характер американського світу мистецтва - занадто серйозний, щоб його можна було довірити не художникам.

Тому необхідно примирити ці дві крайні точки зору і знайти баланс між уподобаннями аудиторії, з одного боку, і потребами артистів з іншого.

Реальний внесок маркетингу (окремих концепцій маркетингу) в сектор культури може полягати у сприянні цьому процесу. Установам культури часто доводиться жертвувати короткостроковою задоволеністю клієнтів заради довгострокової вигоди, яку вони можуть запропонувати публіці. Таким чином, роль маркетингу в цьому контексті зводиться до «делікатного задоволення соціальних потреб».

Прийняття певної концепції маркетингу і зосередження уваги на потребах клієнтів не завжди означає "надання клієнтам продуктів, які очікуються в даний час, але також розуміння потреб і побажань клієнтів в осяжному майбутньому і пошук способів ефективного досягнення цілей організації, як в короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Продукти в сфері культури не завжди створюються так само, як інші продукти, виготовлені для того, щоб бути розміщеними на ринку і задовольняти потреби споживача. Наприклад, твір мистецтва, як і все творче зусилля, стає об'єктом обміну за певних умов, тобто, коли створюється ринковий попит на надання такого конкретного продукту. В інших випадках твір мистецтва створюється без умови, що він стане предметом продажу.

Товари і послуги в галузі культури та її галузей часто є товарами більш високого порядку, тому представляється необхідною відповідна діяльність з поширення інформації. Маркетинговий підхід, повністю оснащений правильними інструментами, може бути просто компетентним методом комплексного поширення. Цей підхід розвивається, поряд з появою нових областей і елементів, і ми можемо стати свідками його позитивного впливу на розвиток культурного сектора і, отже, на соціально-економічний розвиток.

1.2 Модель маркетингової концепції у сфері культури

Прийняття принципів маркетингу установами культури і компаніями в індустрії культури не означає, що ми можемо застосовувати до них ту ж маркетингову концепцію. Специфіка продуктів, пропонованих установами культури, часто призводить до ситуації, в якій орієнтація на продукт має пріоритет над орієнтацією на ринок. Схоже, що у випадку установ, що створюють твори мистецтва (основна художня діяльність), це правильний фокус (інакше ми маємо справу не з мистецтвом, а скоріше з розвагою). Однак ситуація виглядає інакше щодо установ, що поширюють твори мистецтва (інші основні види художньої діяльності), де предметом обміну в основному є безперечні твори мистецтва. Тут, не завдаючи шкоди самому художньому твору, споживачі можуть брати участь у розробці пропозиції, призначеної для них, або, нарешті, щодо культурних індустрій, які не є некомерційними

організаціями, їх діяльність носить чисто комерційний характер. Ринкові умови для розробки концепції маркетингу в сфері культури представлені на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Ринкові умови для розробки концепції маркетингу у сфері культури

Отже, в секторі культури широко відомі творці творів мистецтва-установи, що створюють твори мистецтва (культура), а також окремі творці знаходяться на стороні пропозиції (основна художня діяльність). Творці створюють твори мистецтва, які потім піддаються перевірці спільнотою критиків, мистецтвознавців та інших художників. Коли перевірка проходить успішно, відповідно до інституційного визначення мистецтва Дікі і Данто,

твору мистецтва присвоюється статус кандидата на художню оцінку, який здійснюється через установу, що поширює культуру, замовниками-споживачами культури. Якщо пропозиція, висунута артистами, культурними установами та культурними індустріями, оцінена аудиторією, то вона доходить до широкої публіки. В обмін на художню пропозицію глядачі віддають гроші установам, що поширюють культуру, які передаються творцям.

Однак слід зазначити, що ця процедура застосовується в основному до нових творів, розміщених на ринку, і в основному, відноситься до образотворчого мистецтва, медіа-мистецтва та деякої літератури. Виконавські мистецтва, якими займається сектор культури, такі як музичні та літературні твори, часто вважалися безперечними шедеврами протягом багатьох років і більше не підлягають перевірці спільнотою творців, експертів або мистецтвознавців. Їх автори в основному відомі діячі минулого - зі зрозумілих причин більше не претендують на права на авторські гонорари.

Клієнти і споживачі культури при виборі конкретного заходу, який проходить в установі культури (концерт оркестру, опера, музейна виставка), керуються своїми власними уподобаннями, тому для виявлення цих переваг установам, що поширюють культуру, і культурним індустріям представляється важливим прийняти маркетингову стратегію, орієнтовану на ринок, а не як у випадку з основною художньою діяльністю, зосередивши увагу на продукті.

У той же час Левітт звернув увагу на те, що в культурному секторі слід чітко розрізняти поняття продажів і маркетингу. За його словами, продажі фокусуються на потребах продавця, в той час як маркетинг фокусується на потребах покупця. Продажі пов'язані з потребою продавця замінити товари готівкою, маркетинг з ідеєю задоволення потреб клієнтів за допомогою продукту і етапів процесу, пов'язаних з його створенням, доставкою і, нарешті, споживанням. Маркетингова концепція орієнтована на ззовні. Тут відправною

точкою є чітко визначений ринок. Концепція продажів орієнтована зсередини назовні. У цьому випадку ми починаємо з установи культури (творця) і зосереджуємося на існуючій художній діяльності [10, 17-18].

Взаємозв'язок між методом фокусування на продукті / ринку і типом організації в секторі культури представлена на рис. 1.2.

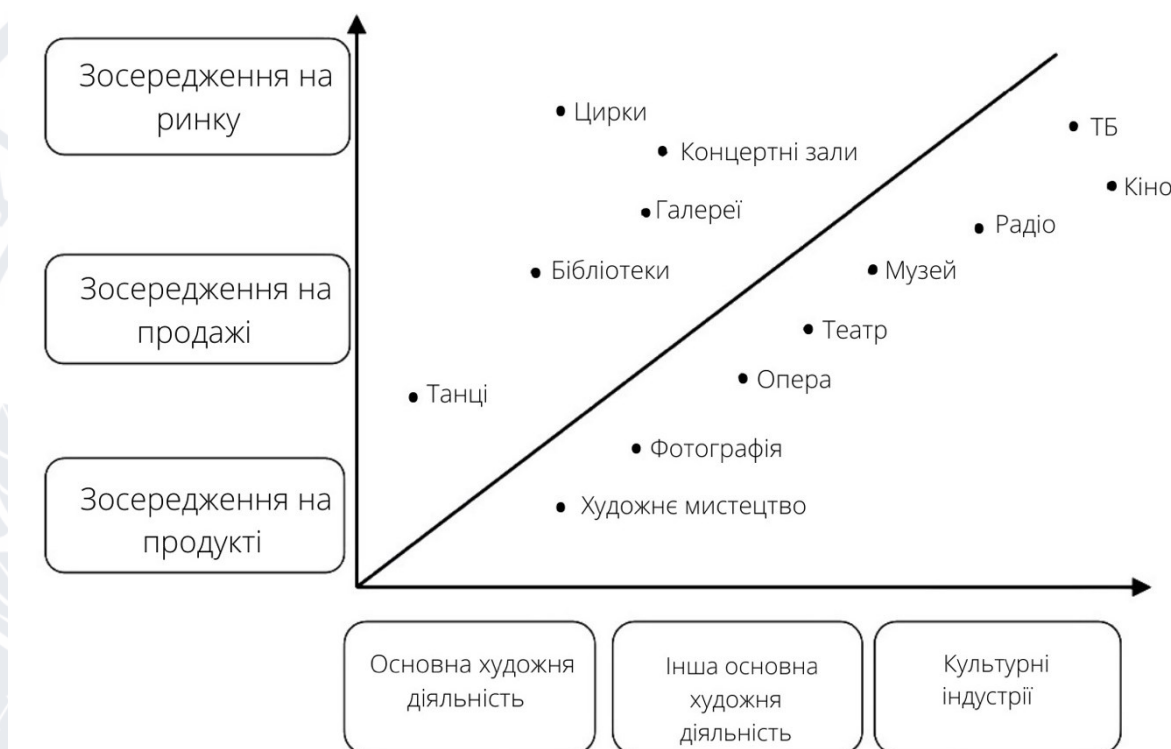


Рисунок 1.2 – Взаємозв'язок між методом фокусування на продукті / ринку і типом організації в секторі культури

Адаптація теоретичних моделей концепції маркетингу в установах культури і культурних індустріях представлена на рис 1.3 і 1.4.

У разі інституційних творців (основна художня діяльність), а також деяких установ, що поширюють культуру (інша основна художня діяльність - авангардні театри, музеї сучасного мистецтва), ми маємо справу з фокусом на продукті, в якому відправною точкою є продукт або художнє творіння.



Рисунок 1.3 – Маркетингова модель в організаціях культури, орієнтованих на продукт

Продукт підлягає перевірці ринком (підлягає оцінці аудиторією культурних установ), але перед цим (згідно з інституційним визначенням мистецтва за Дікі і Данто) він зустрічається з думкою спільноти художників, критиків і мистецтвознавців. Ці думки надають авторам цінну інформацію, яка може вплинути або не вплинути на кінцеву форму продукту, пропонованого покупцям. Інформація збирається в інформаційній системі, що належить культурній компанії, яка являє собою скоординовану команду людей, видів діяльності та інструментів, метою якої є виробництво, зберігання та використання даних, отриманих в результаті маркетингових досліджень [9, 83].

Система включає в себе наступні елементи: джерела інформації, базу даних (місце, де дані збираються в необробленому вигляді), інтерактивну підсистему підтримки прийняття рішень, підсистему інтерпретації та прийняття рішень і підсистему результатів [6, 9]. Після впровадження продукту ринок відправляє зворотний зв'язок, який надходить в інформаційну систему і надає суб'єкту культури додаткові цінні дані про групи клієнтів,

найбільш зацікавлених в новому продукті (споживачі художньої пропозиції і, можливо, донори). На основі отриманої інформації, яка аналізується і розглядається в поєднанні з місією установи, установа культури приймає рішення щодо вибору цільової аудиторії для продукту. Потім установа культури розробляє (відповідно до раніше проведеної сегментації) відповідні заходи в області комплексу маркетингу (інструментів стратегії) для продукту, який знову виходить на ринок. Що стосується інших основних видів художньої діяльності і компаній в індустрії культури, представляється доцільним зосередитися на ринку і застосувати типову маркетингову модель (рис. 1.4).

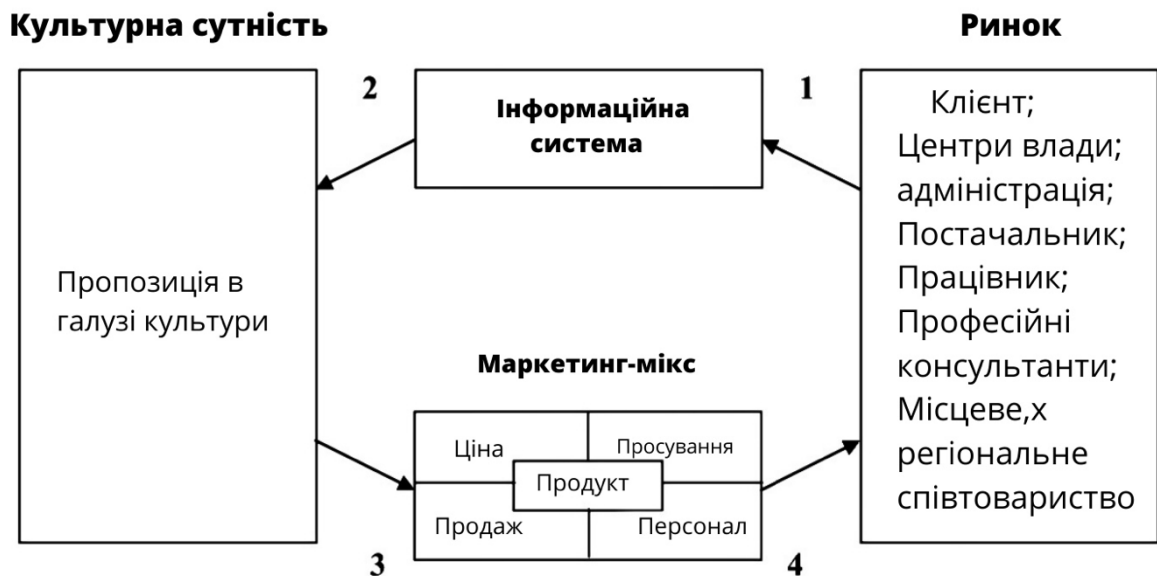


Рисунок 1.4 – Маркетингова модель в організаціях культури, орієнтованих на ринок

Відправною точкою для культурних установ і компаній в культурній індустрії в цій моделі є не продукт, а ринок - потреби клієнтів. Організації, ґрунтуючись на попередніх дослідженнях ринку, отримують інформацію, наприклад, про переваги споживачів щодо пропозиції, їх очікування з точки зору ціни, методів поширення, типу інформації про продукт, яку очікує споживач, або про персонал. Ця інформація зберігається в маркетинговій

інформаційній системі, де вона піддається аналізу, в результаті якого організація отримує цінні знання, необхідні для подальших дій. На підставі отриманої інформації проводиться сегментація ринку. Потім, керуючись очікуваннями і потребами клієнта, готується відповідна пропозиція, а також заходи з комплексного маркетингу. Після розробки відповідних функціональних стратегій продукт виводиться на ринок.

Використання маркетингової моделі, орієнтованої на ринок, має повне виправдання для підприємств індустрії культури; однак слід пам'ятати, що в разі установ культури вплив ринкових умов при створенні культурної пропозиції часто призводить до включення вистав, концертів і фестивалів, які є більш комерційними, ближче до розваг, тобто кабаре, комедій, мюзиклів і кіно, музики. Ці види мистецтва віддають перевагу широка публіка і мають важливе значення для поліпшення фінансового стану установи. Однак такий вибір репертуару не може бути на шкоду загальному рівню мистецтва.

Отже, завданням директорів культурних організацій є проведення політики формування культурної пропозиції таким чином, щоб концерти, вистави, виставки і т.д., підготовлені для широкої аудиторії, також дозволяли фінансувати вистави, концерти та виставки, більш «важкі», часто авангардні й інноваційні. Така політика формування пропозиції може використовувати методи маркетингового портфеля, в тому числі матрицю McKinsey, де критерієм для поділу продуктів на групи є їх привабливість, з одного боку, і конкурентна ситуація (в даній галузі мистецтва), з іншого. Ринкові критерії вибору репертуару повинні бути підкріплені (доповнені) художніми критеріями, і тільки тоді можна визначити концерти, вистави та виставки, які відіграють фундаментальну роль у досягненні фінансового доходу.

1.3 Особливості управління маркетинговою діяльністю у сфері культури

Концепція маркетингу як раціональної реакції комерційних і некомерційних організацій на зміни на ринку вже досягла зрілості. Спочатку маркетинг відносився до сфери виробництва споживчих товарів (1950-і роки), а потім до сфери виробництва промислових товарів (1960-і роки). З часом ми почали розглядати можливість використання маркетингових концепцій стосовно до некомерційних організацій (1970-і роки). В даний час використання класичної концепції маркетингу в некомерційному секторі не є чимось незвичайним, і статус маркетингу в порівнянні з його положенням на початку 70-х років незрівнянно вище. Було визнано, що це може бути дуже корисно в різних типах організацій, в тому числі в установах культури. На жаль, у порівнянні з іншими категоріями некомерційних організацій, не кажучи вже про комерційні підприємства, ці установи дуже часто відмовляються визнавати корисність концепції маркетингу, про що свідчить той факт, що в деяких колах, пов'язаних з мистецтвом, всього кілька років тому було ніяково навіть згадувати це слово — маркетинг.

Питання про маркетинг в культурі вперше з'явилося в літературі в 1967 році: Ф. Котлер визначив, що культурні установи, такі як концертні зали, музеї, оперні театри, бібліотеки, університети, надають конкретні товари, які користуються великою популярністю у покупців. Зважаючи на цей факт ці організації почали конкурувати за клієнтів. Маркетингова діяльність може виявитися дуже корисною в цій боротьбі, і класична концепція маркетингу, після певних модифікацій, також може бути застосована в секторі культури [27].

Тринадцять років по тому була опублікована перша наукова робота, повністю присвячена питанням маркетингу в культурі, «Маркетинг в мистецтві» під редакцією Мокви (1980). Дослідження Мелілло «Market the

Arts» з'явилося кілька років по тому (1983), а також керівництво з маркетингу мистецтв Дігглса (1986). Ці роботи в основному стосувалися теми менеджменту в культурі, але пропонували деякі важливі визначення маркетингу в культурі.

Дігглз пише, що головна мета маркетингу в культурі отримати достатню кількість клієнтів для продукту, тобто творіння художника, що, в свою чергу, призведе до досягнення кращих фінансових результатів [1]. Визначення Дігглса ставить художника і його продукт в центр маркетингу. Основний акцент був зроблений на забезпеченні контакту між художником, його мистецтвом і споживачем. Дігглз зазначає, що на відміну від комерційного сектора (включаючи культурні індустрії), який створює продукт відповідно до очікувань замовника, у випадку державних установ культури продукт спочатку створюється художником, і тільки потім шукаються відповідні клієнти. Таким чином, метою маркетингу в сфері культури є не задоволення конкретних зумовлених потреб клієнта, а охоплення аудиторії, яка оцінить роботу художника **по достоїнству**. На думку Дігглса, кінцева мета маркетингу в культурі носить скоріше художній, ніж фінансовий характер. Такий підхід видається доцільним для ряду закладів культури, однак він не має широкого застосування у випадку культурних індустрій, які не можуть розраховувати на підтримку з державного бюджету або на місцеву підтримку, і їх діяльність повинна здійснюватися на основі економічного розрахунку.

Визначення, розроблене Моквою, йде в тому ж напрямку: — роль маркетингу полягає не в тому, щоб вказувати художнику, як створювати мистецтво, роль маркетингу скоріше полягає в забезпеченні контакту між художником і відповідною аудиторією. Таким чином, маркетинг в цьому сенсі пов'язаний з полегшенням обміну послугами між культурним суб'єктом і споживачами, щоб можна було задовольнити певні соціальні потреби [3]. Таким чином, мета маркетингу полягає в тому, щоб краще пізнати клієнтів і розпізнати їх бажання, щоб мати можливість задовольнити їх, створивши

відповідну пропозицію. Слід додати, що ці потреби повинні задовольнятися таким чином, щоб забезпечити розвиток культурного закладу і, отже, привести до поліпшення його фінансових результатів. Отже, дуже важливою маркетинговою метою є розвиток продажів, яким у разі культурних заходів часто нехтують. Сорочинська зазначає, що роль маркетингу в культурному секторі повинна враховувати художні передумови та економічні цілі. За словами Собочинської, існує чотири варіанти, пов'язаних з досягненням художніх та економічних цілей суб'єктами культурного сектора (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Досягнення художніх та економічних цілей у секторі культури - можливі варіанти

Звичайно, в разі організації культурного сектора найбільш бажаним варіантом є той, при якому досягнення художніх цілей супроводжується досягненням цілей в економічному вимірі. Однак ми повинні пам'ятати, що стосовно основної художньої діяльності (художники, автори) або іншої

основної художньої діяльності (державні установи культури) економічна мета не може ґрунтуватися на максимізації прибутку, але в цьому випадку для установ більш важливо досягти передбачуваного доходу, що дозволяє їх продовження роботи і виконання своєї місії. У зв'язку з цим роль маркетингу полягає у сприянні досягненню економічних цілей, що, в свою чергу, забезпечує подальше досягнення художніх цілей. Тому маркетинг у сфері культури іноді розглядається як робота над іміджем, просуванням і поширенням, яка приверне аудиторію. Однак основна увага повинна бути зосереджена на продажах і доходах від продажів. Мета такого маркетингу полягає в тому, щоб змусити людей купувати, купувати більше, частіше, зараз. Метою маркетингової діяльності в секторі культури має бути, зокрема:

1) дослідження ринку культури для оцінки ситуації, на основі якої можна визначити економічну політику, характер культурних організацій і пропозицію, тобто структуру ринку програм і продуктів культурних установ і культурних індустрій;

2) розширення культурної аудиторії (клієнти, потенційна аудиторія), просування конкретних установ, проектів або художніх творів, а також надання актуальної фактичної інформації про програми (автори, виконавці, твори і т.д.) в рамках різних проектів управління культурою. Ці заходи спрямовані на те, щоб пробудити інтерес потенційних клієнтів, щоб у майбутньому вони стали постійними споживачами пропозиції закладів культури;

3) досягнення максимально можливого доходу, що в разі державних установ культури зменшить залежність від фінансових установ;

4) побудова довгострокових відносин з донорами, волонтерами, художниками та іншими зацікавленими групами;

5) підвищення почуття автономії в роботі, так що її результати стануть більш помітними як всередині організації, так і для широкого кола споживачів;

авторитет також зросте, а зовнішній і внутрішній імідж організації покращиться;

б) незалежність і збільшення доходу сприятимуть зростанню самосвідомості співробітників організації, посиленню стимулів до праці. Всі ці фактори є дуже важливими елементами управління людськими ресурсами, які впливають на ефективність і результативність роботи закладів культури, бізнесу та індустрії культури в цілому.

Що стосується маркетингу в театрі, Мелілло писав: — П'єси, які ставляться, перш за все, через їх художню природу, вимагають зміни принципів маркетингу, перш ніж вони будуть включені в творчий процес. Тільки тоді можна залучити аудиторію для конкретного заходу [2].

Наведені визначення, як Мокви, так і Мелілло, підкреслюють наступну проблему: — маркетинг повинен бути адаптований до потреб культурних організацій, особливо щодо конкретного продукту державних установ культури. Художник нав'язує глядачам своє бачення продукту, а не навпаки.

У той же час слід зазначити, що маркетинг у сфері культури слід розглядати як набір принципів і процесів, що використовуються при пропозиції послуг в галузі культури та/або при використанні культури в маркетинговій діяльності підприємствами, що розглядають її як носій інформації.

Таким чином, маркетинг в культурі розглядається на двох рівнях

1. Маркетинг культури – тобто здійснення діяльності з виробництва і продажу товарів або послуг в галузі культури із застосуванням принципів маркетингу. Це відноситься до установ культури, таких як культурні центри, кінотеатри, театри, музеї, концертні зали, бібліотеки.

2. Маркетинг з використанням культури – означає використання будь-якою компанією, наприклад, іміджу установи культури в стратегії спілкування зі своїми клієнтами. Volvo, як компанія, яка будує свій імідж на основі елементів довговічності, безпеки та екології, спонсорує філармонічний

оркестр Готенберга з 1979 року. Прийнято вважати, що в цьому немає протиріччя, оскільки Оркестровий зал дотримується найвищих цінностей, таких як Volvo. Ця частина маркетингу в сфері культури зазвичай називається культурним спонсорством.

Незважаючи на переваги, які культурні організації можуть отримати з маркетингу, протягом багатьох років висувалися численні заперечення, навіть ставили під сумнів можливість використання маркетингу в культурному секторі (особливо щодо основної й іншої основної художньої діяльності). Художні організації часто не визнають або виступають проти використання маркетингових інструментів, і особи, які приймають в них рішення, вважають, що продукт художника або установи культури не повинен вимагати будь-якого комерційного підходу. Отже, вони роблять багато помилкових припущень, які суперечать маркетинговому підходу до культури.

Найбільш поширеними запереченнями, з якими стикаються консервативні особи, які приймають рішення в установах культури, є:

1) у нас хороший продукт, тому нам не потрібно докладати маркетингових зусиль. Припущення про недоречність до застосування маркетингу випливає з переконання, що культурна установа здійснює цінну діяльність і просто заслуговує підтримки як такої. Заклади культури часто не відчують необхідності просувати свої послуги, очікуючи, що клієнти, які бажають взяти участь у тому чи іншому проекті, самостійно перевірять якість заходів і будуть залучені до них. Ця ідея, однак, застаріла. У наші дні клієнти закладів культури мають набагато ширший вибір розваг, ніж вони мали навіть десять років тому, тому вони можуть вибирати з безлічі пропозицій;

2) ми знаємо нашу аудиторію, тому немає необхідності визначати ринок, на якому ми працюємо. Всі люди належать нашому ринку. Дослідження, проведене автором у польських концертних залах, показує, що значна кількість менеджерів з культури визнають, що споживачами пропозицій

закладів культури має бути все суспільство, а цільовою групою пропозицій установ повинні бути всі;

3) агресивні маркетингові методи не повинні використовуватися при просуванні культури - ми повинні бути скромними і уникати хвастоців. Як пояснив Дігглз [1, 18], релігійна школа думки вважає мистецтво священним, а аудиторією-Бога, і що всі спроби вплинути на його діапазон є профанацією;

4) маркетинг аморальний, і справжні культурні цінності завжди будуть нарешті гідно оцінені. Звинувачення в аморальності виникає з фундаментального незрозуміння концепції маркетингу. Це часто формулюється таким чином, оскільки маркетинг розглядається як маніпулювання клієнтами з метою переконати їх купувати продукти, які їм насправді не потрібні. Джерело цього заперечення полягає в неправильному розумінні різниці між маркетингом і збутом [2].

Незважаючи на всі заперечення, можна визначити, що установи культури повинні прагнути впроваджувати принципи маркетингу. Незважаючи на їх відмінності, вони мають багато спільних рис з комерційними підприємствами та установами в сфері культури. Якщо потенційна аудиторія не з'явиться, тому що вона вибере більш привабливі і, можливо, також менш дорогі форми дозвілля, установа культури рано чи пізно зіткнеться з дилемою зниження відвідування та банкрутства. Тому, усвідомлюючи такий стан справ, театри, музеї, концертні зали, оперні театри й інші установи культури, незважаючи на численні заперечення проти маркетингу, все частіше вважають за краще фокусувати свою діяльність на споживачі та проведенні ринкових досліджень.

В теперішній час на ринку сфери мистецтв перемагає не так якість і навіть не новизна — вони стали нормою. Все частіше конкурентні переваги визначаються вміннями зайняти певні позиції в інформаційному полі суспільства, де боротьба йде за популярність, за інтерес й увагу публіки. А це означає, що культура традиційно та ефективно працювала з громадськими

інтересами, стає потенційним ресурсом для бізнесу, що залежить від творчих рішень дизайнерів, фахівців з реклами та PR [8].

Все перелічене вище ускладнює завдання маркетолога у сфері культури.

У комерційній сфері товари та послуги виробляються та поширюються відповідно до попиту та міркувань вигоди. Але метою театральної сфери є представлення артиста та його діяльності, можливо, ширшій аудиторії, а не адаптація вистави до вимог публіки. Комерційні фірми починають щось змінювати лише тоді, коли в цьому є економічна необхідність. Театральні організації вводять нововведення та досліджують об'єкти соціальної та естетичної цінності, навіть якщо у них немає впевненості у комерційному успіху.

Театру немає у вакуумі. Його сутність полягає у контакті з аудиторією. Сучасна ситуація в театральній сфері вимагає підвищеної уваги до попиту, тобто до роботи з ширшою аудиторією, збільшення доступності різних форм мистецтв та найбільш «складних» постановок, а також підтримка проектів, які цікаві специфічним сегментам аудиторії. Отже, театральна організація має сфокусуватися на цьому процесі. Театр повинен перенести акцент із продукції у чистому вигляді на баланс між прийняттям художніх рішень та перевагою глядачів. Роль театральної організації, орієнтованої на маркетинг, полягає у посередництві між постановниками та публікою.

Проблеми, з якими стикаються театральні та концертні організації, мають глобальний характер. Театри змушені вдосконалювати методи управління та маркетингову політику — інакше вони не витримають безперервно зростаючого тиску таких чинників, як посилення конкуренції на ринку розваг, економічна необхідність підвищення ціни на квитки та зростаюча потреба у розширенні дотаційної бази.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЕАТРУ ІМ. САДОВСЬКОГО

2.1 Оцінка розвитку сфери культури України та Вінницької області

Закон України "Про культуру" використовує термін Креативні індустрії — види економічної діяльності, метою яких є створення доданої вартості і робочих місць через культурне (мистецьке) та/або креативне вираження, а їх продукти і послуги є результатом індивідуальної творчості:

1. Базові види економічної діяльності, які належать до креативних індустрій (базові) = 34 види економічної діяльності, визначені розпорядженням КМУ від 24.04.2019 № 256-р «Про затвердження видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій».

2. Додаткові види економічної діяльності, які обслуговують ланцюг креативної економіки, які надають підтримку, полегшують, обслуговують та/або уможливають створення, виробництво й розповсюдження продукту, який генерується базовими креативними індустріями (рис. 2.1).

ДИЗАЙН	МОДА	НОВІ МЕДІА ТА ІТ
ВІЗУАЛЬНЕ МИСТЕЦТВО	АУДІОВІЗУАЛЬНЕ МИСТЕЦТВО	АУДІАЛЬНЕ МИСТЕЦТВО
СЦЕНІЧНЕ МИСТЕЦТВО	ЛІТЕРАТУРА, ВИДАВНИЧА СПРАВА, ДРУКОВАНІ ЗМІ	НАРОДНІ ХУДОЖНІ ПРОМИСЛИ
АРХІТЕКТУРА ТА УРБАНІСТИКА	РЕКЛАМА, МАРКЕТИНГ, PR ТА ІНШІ КРЕАТИВНІ ПОСЛУГИ	БІБЛІОТЕКИ, АРХІВИ, МУЗЕЇ

Рисунок 2.1 – Склад сфери культури в Україні

Міністерство культури та інформаційної політики України презентувало результати розвитку креативної індустрії (сфери культури), які дорівнюють 132,4 млрд грн. за 2020 рік, що перевищує рівень 2019 року на 3,9% (117,2 млрд грн.). За структурою національної економіки сфера культури становить 4,2% всього обсягу доданої вартості.

Обсяг реалізованої продукції за 2019-2020 роки підприємств сфери культури України становив 286,1 і 333,9 млрд грн, що становить 2,7 і 3% до її загального обсягу. За видами діяльності динаміка наведена на рис. 2.2

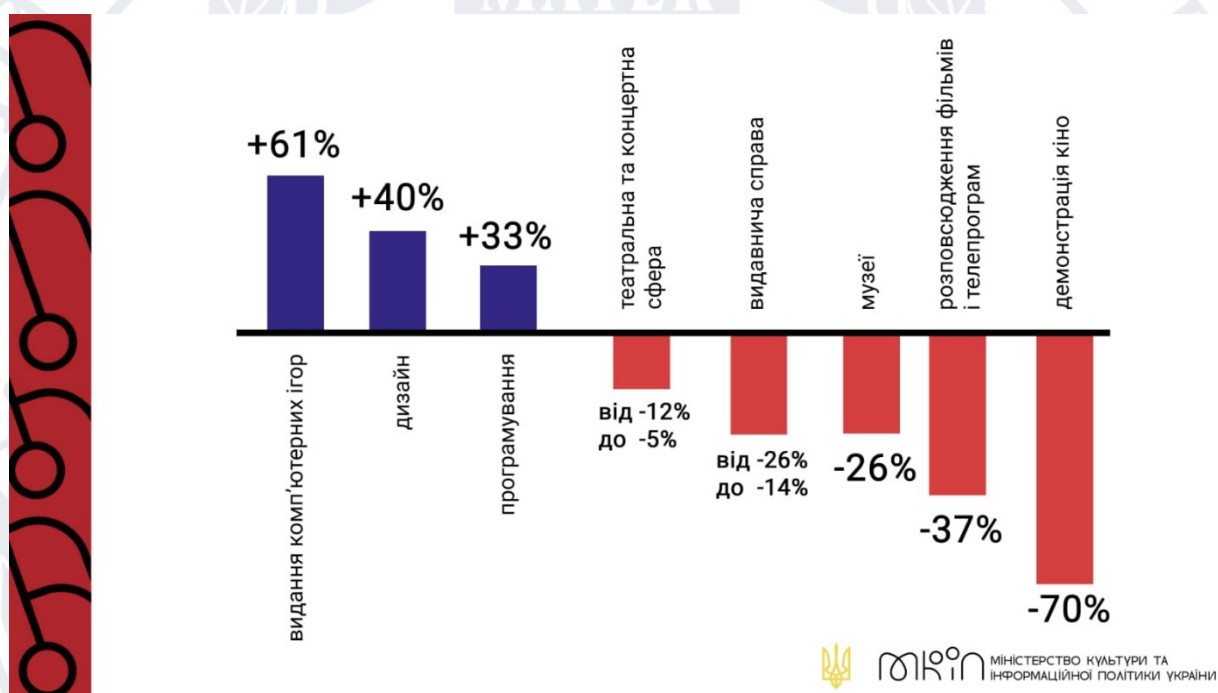


Рисунок 2.2 – Динаміка зростання виручки від реалізації підприємств сфери культури України за 2019-2020 роки [53]

За показниками реалізованої продукції :

- 66 % сектор ІТ;
- 17 % реклама та PR;
- 7,4 % кіно й телебачення;
- 3 % видавнича справа;
- 2,7 % архітектура;
- 1,5 % дизайн.

Загальна кількість зайнятих за 2019-2020 рік становила 351,9 і 360,3 тис. осіб, чи 3,8 і 4 % до їх загальної кількості зайнятих. Кількість суб'єктів господарювання у сфері креативних індустрій за 2019-2020 роки становила 205,5 тис. 230,7 тис. одиниць, чи 10,6 і 11,7 % від їх загальної кількості:

- 10 % працівників зайнято в секторі реклами та PR;
- 9 % — у кіно й телебаченні;
- 6 % — у видавничій справі;
- 5 % — в архітектурі;
- 3 % — у театральній і концертній справі.

Витрати на персонал у сфері культури у 2020 році становили 27,8 млрд грн — це 2,6 % від витрат на персонал в усіх видах економічної діяльності. У відсотковому вимірі показник не змінився порівняно з попереднім роком. З цієї суми незначна частка належить до витрат на персонал у фізичних осіб-підприємців — 1,8 % (507,3 млн грн).

У структурі витрат на персонал 84 % охоплюють витрати на оплату праці (23,3 млрд грн), решта 16 % (4,5 млрд грн) — відрахування на соціальні заходи.

- 43 % сектором ІТ;
- 21 % кіно й телебачення;
- 14 % рекламою та PR;
- 7 % театальною і концертною діяльністю;
- 6 % архітектурою;
- 6 % видавничою справою.

У креативних індустріях вагому роль мають фізичні особи-підприємці які генерують 53 млрд грн (20,6 %) від доданої вартості з усіх ФОП. На сектор ІТ припадає 76 % від загальної кількості підприємств, на рекламу та PR 7 %, на дизайн 3 %.

Позитивною є динаміка креативних індустрій при падінні ВВП на 4% у 2020 році, та сповільненні через пандемію зростання сфери культури у світі.

Причинами загального зростання сфери культури в Україні є, по-перше, статистичне входження сектору ІТ до структури креативних індустрій як менш вразливого до наслідків пандемії. По-друге, наявність значної частки тіньової економіки, яка припадає на ІТ і сфери культури, але статистично не відображається.

Значна частка цього зростання припадає на сектор ІТ (понад 60 % доданої вартості), 15 % на рекламу і PR, 13 % на кіно й телебачення, 3 % архітектурна діяльність, 3 % видавнича справа, 2 % концертна і театральна діяльність.

Значно покращили свої показники видання комп'ютерних ігор (+61 %, дизайну +40 %, комп'ютерне програмування +33 %), постраждали від коронакризи демонстрація кіно (-70 %), розповсюдження фільмів (-37 %), видавнича справа (-26 % до -14 %), музеї (-26 %), театральна та концертна сфера (-12 % до -5 %).

Початок 2022 року характеризувався підвищеним попитом на культурний продукт в Україні через продовження урядової програми «єПідтримка», що почалася ще наприкінці 2021 року. В межах програми вакцинованим громадянам на віртуальні банківські картки спрямовувалася тисяча гривень, яку можна було витратити виключно за цільовим призначенням — на культуру, пасажирські перевезення, спорт, ліки тощо. Найпопулярнішими були витрати на книги, квитки в кінотеатри, театри, на концерти. Станом на 21.02.2022 на культурні товари та послуги українці витратили близько 2,3 млрд грн.

Зазначимо, що задекларовані доходи трьох секторів, на які найбільше вплинула програма «єПідтримка» (кіно, видавнича справа, перформативний), за перший квартал у номінальних показниках становили близько 3,1 млрд грн. Тобто майже перші два місяці I кварталу 2022 року українські креативні бізнеси мали змогу провадити економічну діяльність повною мірою.

Від початку повномасштабного вторгнення росії в Україні та активної комунікації української креативної спільноти з міжнародними партнерами

багато іноземних організацій, мереж, інституцій почали пропонувати українцям програми резиденцій за кордоном, стипендії на навчання, оплачувані стажування, допомогу з працевлаштуванням і пошуком житла.

У березні фінансову підтримку у формі екстрених грантів, стипендій, одноразової допомоги почали видавати фонд «Культура солідарності» Європейського культурного фонду, Гете-Інститут спільно з Федеральним фондом культури Німеччини, програма ЕС House of Europe, міжнародна організація Artists at Risk та інші організації. Безпосередньо в Україні ініціативні групи створювали власні фонди й штаби підтримки, часто із секторальною специфікою (з фокусом на спадщині, кіно, мистецтві тощо).

Водночас парламент і уряд започаткували низку економічних, монетарних, податкових, регуляторних заходів, покликаних стабілізувати ситуацію на ринку.

Загальна кількість платників податків у сфері креативних індустрій в Україні у I кварталі 2022 року проти I кварталу 2021 року впала на 60% (без урахування фізичних осіб-підприємців на загальній системі оподаткування, рис. 2.3). У I кварталі 2021 року кількість платників податків становила 205 378 осіб, натомість за рік зменшилася до 82 641. Таке падіння здебільшого припадає на фізичних осіб-підприємців на спрощеній системі оподаткування: у I кварталі 2022 року їхня кількість знизилася на 64% (на 123 719 одиниць в абсолютному вимірі). Зменшення кількості платників податків притаманне всім секторам і КВЕДам у сфері креативних індустрій.

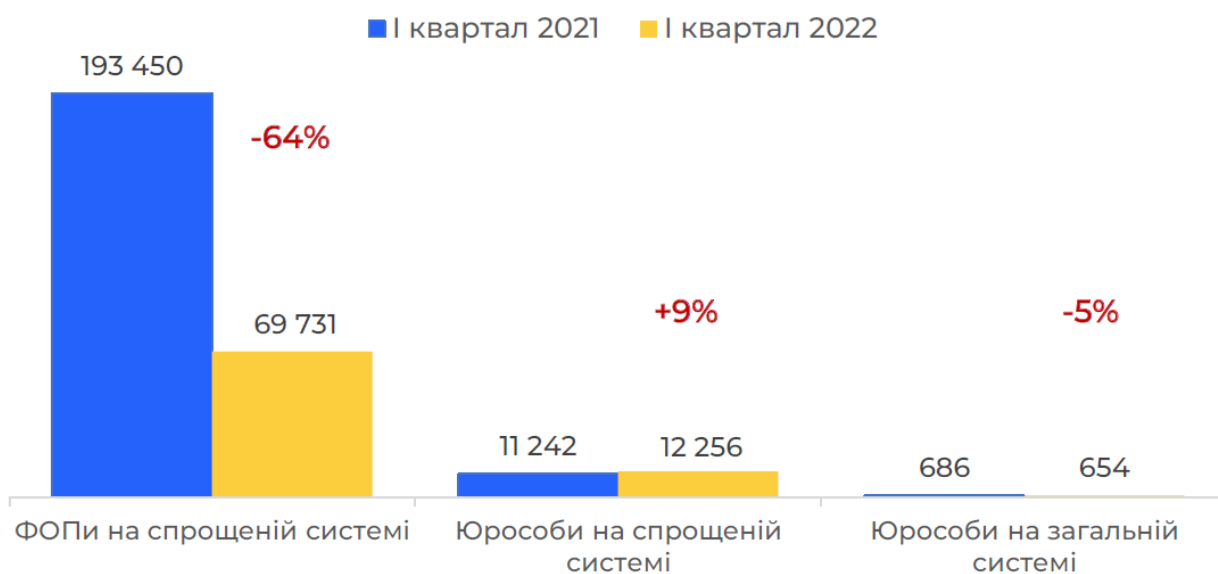


Рисунок 2.3 – Кількість платників податків у сфері культури в Україні станом на початок 2021 і 2022 років

Можна припустити, що, опинившись у ситуації непевності й повністю позбувшись доходу через початок повномасштабного вторгнення, підприємці вирішили закрити ФОПи. Можливість перейти на ставку єдиного податку 2% з'явилася з 1 квітня 2022 року, тобто вже в другому кварталі.

Загальний обсяг задекларованих доходів у сфері креативних індустрій у I кварталі 2022 року проти I кварталу 2021 року впав на 41% (без урахування фізичних осіб-підприємців на загальній системі оподаткування, ДПС не надала цю інформацію). У I кварталі 2021 року обсяг задекларованих доходів становив 79,3 млрд грн, а за рік зменшився до 46,5 млрд грн (у номінальних показниках — 51,8 млрд грн).

Найбільше доходи впали у фізичних осіб-підприємців на спрощеній системі оподаткування: у I кварталі 2022 року обсяг їхніх доходів зменшився на 64%, з 43 до 15,3 млрд грн (у номінальних показниках — до 17 млрд грн).

Якщо на початку 2021 року ФОПи у сфері креативних індустрій задекларували навіть більше доходів, ніж юридичні особи, у 2022-му ситуація

змінилася. Задекларовані доходи юридичних осіб зменшилися на 14% (на 5 млрд грн), але водночас були вдвічі більші за доходи ФОПів.

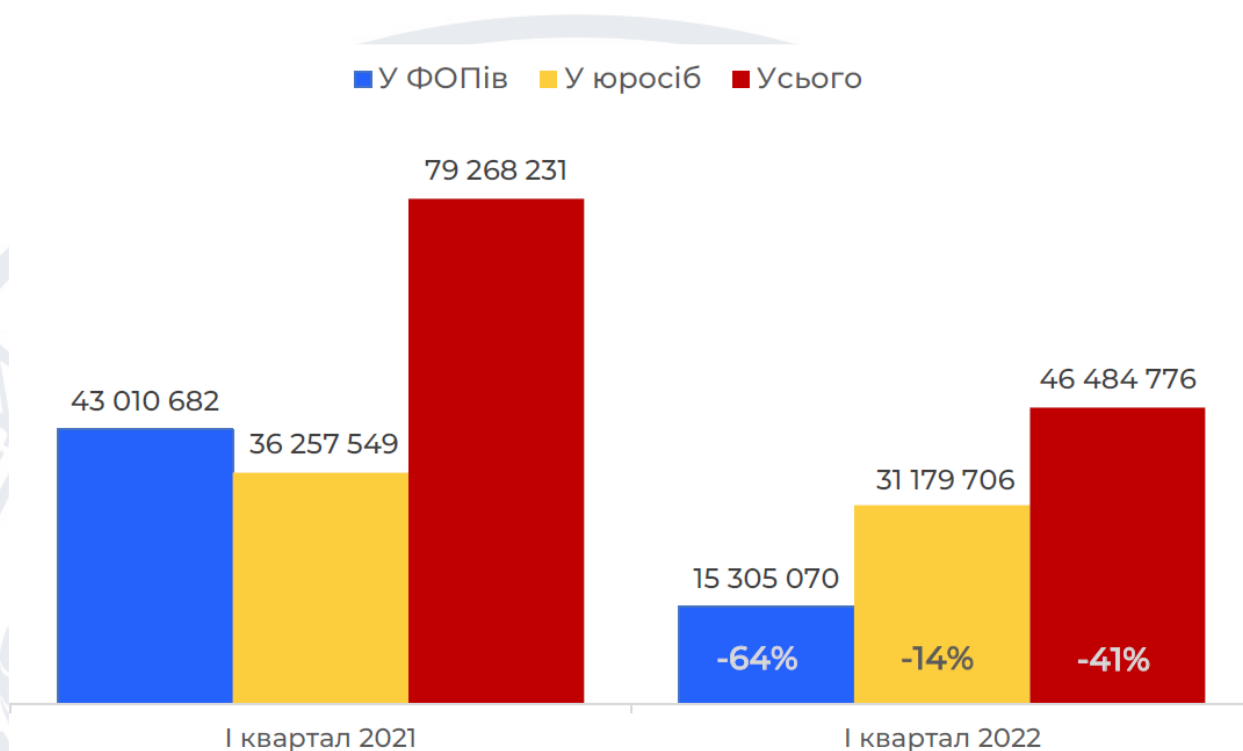


Рисунок 2.4 – Обсяг задекларованих доходів у сфері креативних індустрій в Україні станом на початок 2021 і 2022 років, тис. грн

Загальний обсяг податкових надходжень до зведеного бюджету у сфері креативних індустрій у I кварталі 2022 року проти I кварталу 2021 року зріс на 16%. У I кварталі 2021 року обсяг податкових надходжень становив 7 млрд грн, а за рік виріс до 8,1 млрд грн (у номінальних показниках — 9 млрд грн).

Обсяг податків, сплачених фізичними особами-підприємцями на спрощеній системі оподаткування, зріс на чверть: з 2,5 млрд грн до 3,1 млрд грн (у номінальних показниках — до 3,5 млрд грн).

Юридичні особи покращили свої показники на 11%: з 4,5 млрд грн до 5 млрд грн (у номінальних показниках — до 5,6 млрд грн).

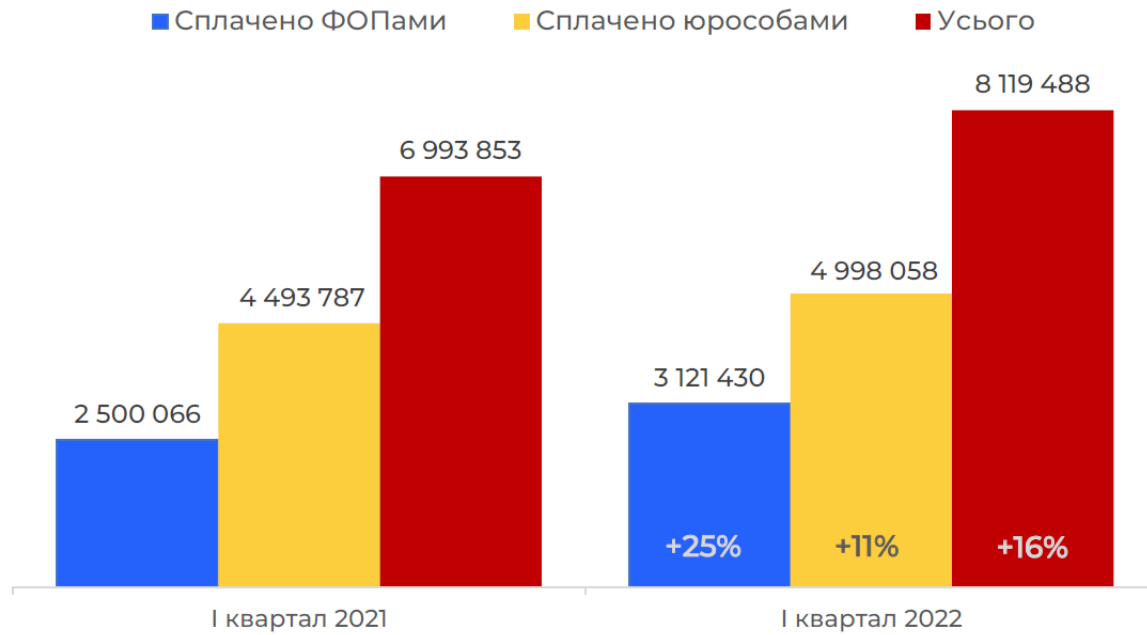


Рисунок 2.5 – Загальний обсяг податкових надходжень (без ЄСВ) у сфері культури в Україні станом на початок 2021 і 2022 років, тис. грн

Попри суттєве падіння доходів, загалом креативні індустрії сплатили більше податків та ЄСВ у I кварталі 2022 року, ніж тогоріч. Менше вони сплатили лише податку на прибуток (-1,75%) та податку на майно (-31,3%).

У загальному вимірі найбільшу стійкість продемонстрували юридичні особи. Їхні платежі єдиного податку зросли на 16,2%, ПДВ — на 9,3%, ПДФО — на 24,3%, військового збору — на 31,5%, ЄСВ — на 19%, туристичного збору — на 292,2%. Екстремальне зростання туристичного збору може бути пов'язане з підвищеним попитом на готелі внаслідок масового переселення українців усередині країни від початку повномасштабного вторгнення росії. Знизилися платежі податку на прибуток підприємств — на 1,74% і податку на майно — на 34%. Зауважимо, що юридичні особи забезпечують 99% надходжень від ПДВ у креативних індустріях, 93-95% — від ПДФО, 62-65% — від ЄСВ.

Розглянемо кількісні показники розвитку сфери культури в Україні (рис. 2.6).

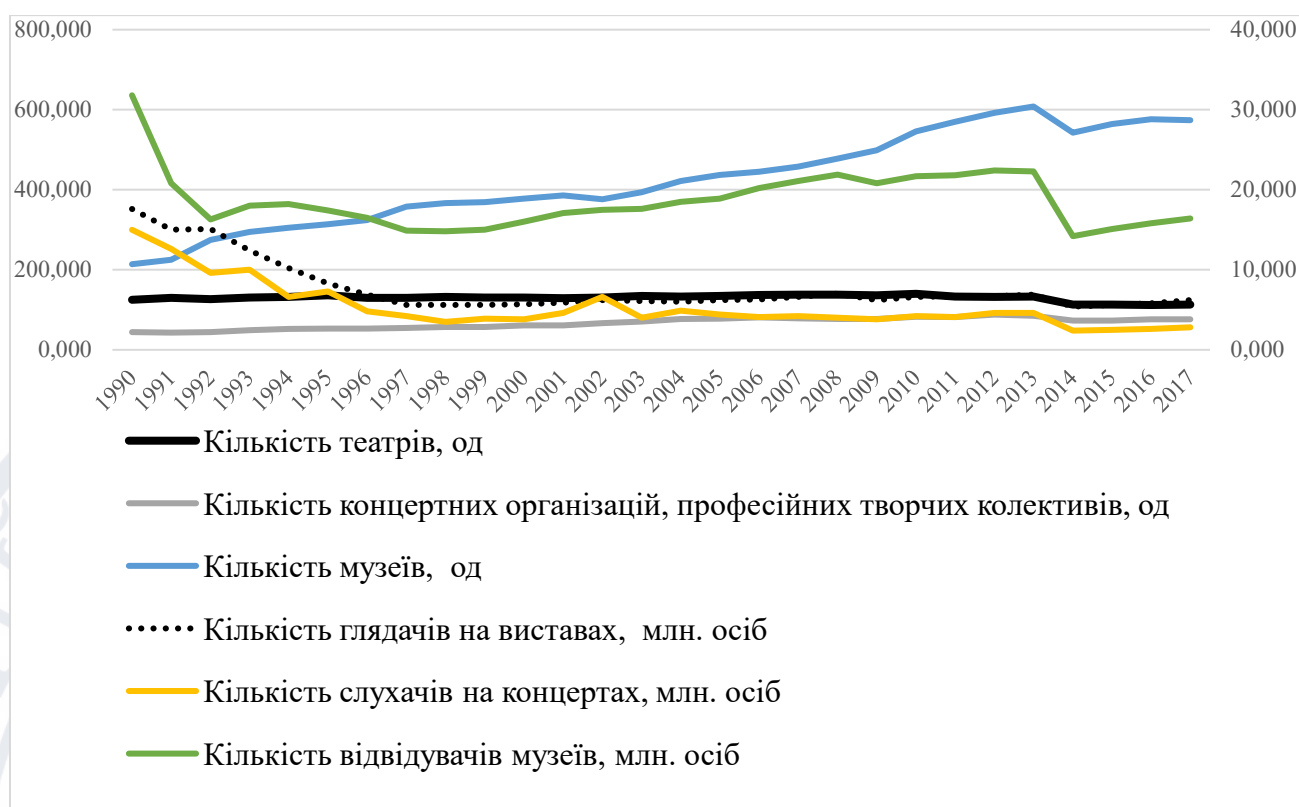


Рисунок 2.6 – Кількісні показники розвитку сфери культури в Україні з 1990 до 2017 років [54]

Наведені дані свідчать про зростання кількісних показників діяльності музеїв в 2,68 разів, а кількість їх відвідувачів залишається стабільною з 1992 року, в середньому 18,1 млн осіб на рік.

Показники концертної діяльності: зросла в 1,73 рази кількість творчих колективів при скороченні в 5 разів ступеня публічної відвідуваності цих заходів. Однією з причин можна відзначити зростання сектору аудіального мистецтва, який сформував стійкий альтернативний попит на прослуховування музики.

Показники театральної діяльності: скоротилися на 10% кількість театрів і в 2,8 разів скоротилась кількість глядачів. Отже, театральна діяльність в сфері культури має найбільший ступінь стагнації.

Але згідно зі статистичними даними, обсяг загальних видатків зведеного бюджету в Україні зростав в абсолютному вимірі, а також не зменшувалась

частка видатків на культурну сферу як в загальному обсязі видатків, так і в загальному обсязі ВВП країни (табл. 2.1)

Таблиця 2.1 – Бюджетні видатки на культуру, мистецтво, фізичну культуру і спорт у 2010 - 2020 роках

Показники	2010	2015	2016	2020
Загальні видатки зведеного бюджету, млн. грн з них на	377 842,8	679 871,4	835 832,1	1 056 973,1
культура і мистецтво	6 046,5	8 694,8	10 554,0	15 430,1
фізична культура і спорт	4 290,5	6 120,3	4 528,4	6 960,8
У % до загальних видатків				
культура і мистецтво	1,6	1,3	1,3	1,5
фізична культура і спорт	1,1	0,9	0,5	0,7
У % до ВВП				
культура і мистецтво	0,5	0,4	0,4	0,5
фізична культура і спорт	0,4	0,3	0,2	0,2

Таблиця 2.2 – Відвідування населенням

Кількість відвідувань на 100 осіб	2010	2015	2016	2020
музеїв	41	35	37	39
театрів	14	13	14	15
концертів	9	6	6	7

Статистика відвідувань закладів культури в Україні у 2010 - 2020 роках має незначну тенденцію до зниження у перерахунку на одну особу, в сумі на одного чоловіка припадає менше одного відвіданого культурного заходу на рік. Відвідуваність музеїв вдвічі популярніша, ніж театральна та концертна діяльність, що свідчить про наявний потенціал розвитку сфери культури в Україні.

Таблиця 2.3 – Кількість театрів в Україні у 2010 - 2020 роках за жанрами,
од

Кількість театрів	2010	2015	2016	2020
опери та балету	7	6	6	6
драматичний	43	40	39	41
музично-драматичний	33	30	30	29
музичної комедії та мініатюр	8	5	5	5
дитячий (крім лялькових)	10	7	7	7
ляльковий (у т.ч. театри тіней)	27	25	25	25
Усього	128	113	112	113

Таблиця 2.4 – Кількість театрів в Україні у 2010 - 2020 роках за регіонами

	2010	2015	2016	2020
Україна	128	113	112	113
Вінницька	2	2	2	2
Волинська	2	2	2	2
Дніпропетровська	13	13	13	14
Донецька	5	1	1	1
Житомирська	2	2	2	2
Закарпатська	4	4	4	5
Запорізька	5	6	6	6
Івано-Франківська	4	4	4	4
Київська	1	3	3	3
Кіровоградська	2	2	2	2
Луганська	5	3	2	2
Львівська	11	9	9	9
Миколаївська	3	3	3	3
Одеська	7	7	7	7
Полтавська	2	2	2	2
Рівненська	2	2	2	2
Сумська	2	2	2	2
Тернопільська	2	2	2	2
Харківська	7	7	7	7
Херсонська	2	2	2	2
Хмельницька	3	3	3	3
Черкаська	2	2	2	2
Чернівецька	3	3	3	2
Чернігівська	4	4	4	4
м.Київ	33	23	23	23

На підставі наведених статистичних даних, можна рекомендувати проведення рекламних кампаній, які будуть заохочувати до відвідування закладів культури від одного разу на рік і більше.

За показниками, кількість театрів знижувалась до 2010 року, і є стабільною до теперішнього часу. За жанрами, в середньому 28,5% протягом аналізованого періоду склали театри дитячої спрямованості, та 71,5 % для дорослої аудиторії. Серед останніх 61,2% становлять театри драматичної спрямованості.

Також неоднорідним є територіальне розміщення в Україні закладів культури: на Київ припадає 20,4 % всіх театрів (23,1% разом з Київською областю), 11,8% на Дніпропетровську (з них 10 мають районний статус), 8,0% на Львівську(з них 4 мають районний статус), 6,2% на Одеську та Харківську, 5,3% на Запорізьку, що разом становить 58%. 80% припадає на 13 областей (54%), що відповідає територіальному розміщенню населення.

Таблиця 2.5 – Кількість театральних вистав, проведених театрами у 2020 році, одиниць

Показники	Кількість
Кількість театральних вистав, усього	31894
У тому числі театральні вистави на власній сцені з них	23596
ранкові	11004
вечірні	12592
гастрольні заходи (театральні вистави) у межах населеного пункту, в якому розташований театр	4749
у межах України	3435
за межами України	114
Із загальної кількості - театральні вистави у сільській місцевості, усього	1273
Крім того, результати діяльності інших театрів, розташованих у межах України	297
за межами України	8

Кількість театральних вистав, проведених театрами у 2020 році, становила 31 894 заходів. Із них результати діяльності інших театрів, розташованих за межами України, 8 заходів, що становить 0,025%, що набагато менше показників гастрольної діяльності театрів в Україні. Останній показний становить 26% від кількості всіх театральних вистав на власній сцені: 14,9% відбулось у межах населеного пункту, в якому розташований театр, 10,8% у межах України, 0,4% за межами України. Отже, показники експорту й імпорту послуг з демонстрації театральних вистав в Україні знаходяться в нерозвиненому стані, що можна вважати резервом для розвитку маркетингової діяльності в культурній сфері. Також кількість вистав в сільській місцевості становить 4%.

Загальна частка нових постанов в 2020 році становила 10% (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Відвідування театрів та відновлення репертуару в 2020 році

Показники		Разом	Частка
Загальна кількість глядачів на театральних виставах	усього, тис. осіб	6 186,4	100
	У розрахунку на 100 осіб	14,6	-
З них на театральних виставах у сільській місцевості - усього, тис. осіб		177,8	2,9%
Крім того, кількість глядачів на театральних виставах проведених іншими театрами, розташованими	у межах України, тис. осіб	151,7	2,5%
	за межами України, тис. осіб	3,6	0,1%
Кількість театральних постановок, які вперше поставлені, од		618	10,0%
Кількість відновлених театральних постановок, од		88	1,4%

Оцінка кількості відвідувачів дозволяє стверджувати, що попит на культурні заходи становить 15 % від загальної кількості населення, та може бути збільшений при проведенні заохочувальних акцій.

Однією з причин низького попиту населення можна вважати сталий репертуар, в якому змінюється кожна десята постановка на рік, та низька залученість закладів культури до регіональних туристичних потоків, тому що відвідуваність музеїв втричі більше відвідуваності театрів: вони працюють протягом дня, адаптовані до прийому великих туристичних груп і індивідуальних / родинних відвідувачів.

На прикладі діяльності концертних організацій можна зробити висновок, що майже 70 відсотків проведених концертів були філармонічними, а значить, орієнтованими на внутрішній попит, а 92 % концертів мали регіональний характер. Позитивним фактором є концертна діяльність для сільських жителів (14,2 % заходів – табл. 2.7),

Таблиця 2.7 – Діяльність концертних організацій у 2020 році

Показники		Разом	Частка
Кількість концертів, які проведені в межах своєї області творчими колективами, бригадами і виконавцями сольних концертів	усього	12 985	100
	у тому числі своїх	11 949	92,0
	сторонніх	1 036	8,0
Із графі усього - концерти	для сільських жителів	1 838	14,2
	для дітей	3 953	30,4
	філармонічні	9 012	69,4

Статистичні дані для прямого співставлення з театральною діяльністю наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Обслуговування слухачів концертними організаціями та професійними творчими колективами у 2020 році, тис. осіб

Показники		Разом	Частка
Кількість слухачів на концертах, які проведені в межах власної області творчими колективами, бригадами і виконавцями сольних концертів, усього		2 788,2	100
У тому числі	своїх колективів	2 503,1	89,77
	сторонніх колективів	285,1	10,23
Із них - обслуговано тематичними концертами	для сільських жителів	396,2	14,21
	для дітей	559,0	20,05
	філармоніями	1 834,0	65,78
Кількість відвідувань у розрахунку на 100 осіб		6,6	0,24

Кількість глядачів театральних вистав у двічі вище відвідувань концертів, але в сільській місцевості кількість глядачів театральних вистав у двічі менша за відвідування концертів, що пов'язано зі складністю організації театральних гастролей.

Культурно-мистецька інфраструктура Вінницької області є однією із найрозвиненіших в Україні і здатна забезпечувати духовні потреби суспільства, слугувати фундаментом для національної ідентичності у сучасному глобалізованому світі.

Мережа закладів культури області становить 2 тисячі 122 одиниці, що відповідає державним нормативам.

Мережа закладів культури і мистецтв обласного підпорядкування складається з 14 установ: 3 бібліотек, 2 музейних закладів до структури яких входять 5 музеїв-філій, історико-культурний заповідник «Буша», 2 академічних театри, обласна філармонія, 3 вищі навчальні заклади, обласний центр народної творчості.

У 2020 році діяльність галузі забезпечували 6,8 тис. працівників, з яких 2,5 тис. у сільській місцевості. Діяльність закладів культури і мистецтв обласного підпорядкування забезпечує 1183 працівника. В закладах культури об'єднаних територіальних громад працює 254 працівника.

2.2 Організаційно–економічна характеристика театру ім. Садовського

Вінницький обласний академічний український музично-драматичний театр імені М. Садовського — заклад мистецтв, що належить територіальним громадам Вінницької області та перебуває в управлінні Вінницької обласної ради.

Метою діяльності театру імені М. Садовського є театральне мистецтво, розвиток в регіоні театального мистецтва і театальної справи шляхом створення, публічного виконання та публічного показу театральних вистав (інших творів) на власній сцені і гастролях, шляхом проведення фестивалів, оглядів, конкурсів, з реалізацією квитків на них.

Приміщення, у якому розмістився театр, було побудоване у 1910 р. за проектом головного архітектора міста Григорія Артинова.

В 1933 року відкрився перший сезон Вінницького обласного театру опери та балету. У 1940 році Вінницький театр опери та балету реорганізували в український музично-драматичний театр. У 1957 році після успішних гастролей театру присвоєно ім'я корифея української сцени Миколи Садовського.

У 1993 році на базі Вінницького училища культури та мистецтв ім. М. Леонтовича було відкрито театральний відділ для поповнення трупі молодими кадрами. У жовтні 2004 р. театр отримав статус академічного.

Розширився гастрольний діапазон театру. Сьогодні у трупі 4 народних артисти; 11 заслужених артистів України.

Постійно відбуваються обмінні гастролі з обласними театрами України, серед яких Тернопіль, Житомир, Умань, Чернівці, Хмельницький, Кропивницький. Театр бере участь у фестивалях молоді української режисури ім. Леся Курбаса, Міжнародний театральний фестиваль камерних вистав Andriyivsky Fest, Операфест, «Тернопільські театральні вечори. Дебют», «Золоті оплески Буковини», «Зірковий листопад у Закарпатті», «Вересневі самоцвіти», «Граємо Куліша», «Мельпомена Таврії» (онлайн).

Співпрацює театр і з поважними творчими особистостями, серед яких режисери Валерій Пацунов, Вадим Сікорський, Петро Авраменко; художники Андрій Александрович-Дочевський, Тетяна Гусева-Ковтун; композитор Іван Небесний; драматурги Неда Неждана, Тетяна Іващенко, Олег Миколайчук-Низовець, Олександр Володарський.

Під час війни театр проводить репетиції для поповнення репертуару, займається волонтерською роботою, підтримує переселенців. На успішну роботу та розвиток театру впливає місце на ринку театральних послуг, рівень управління театром, вміння, досвід та талант керівного персоналу.

Квитки в театр можна придбати в касах міста:

КАСА В ТЕАТРІ ІМ. САДОВСЬКОГО

КАСА В ТСК «МАГІГРАНД», Проспект Юності, 43а (2 поверх)

КАСА В ОБЛАСНІЙ ФІЛАРМОНІЇ, Хмельницьке шосе, 7

КАСА В #CHERDAK

вул. Соборна, 24 (ТРЦ «SkyPark», 8й поверх

КАСА В КРЕАТИВНОМУ ПРОСТОРІ «АРТИНОВ»

вул. Миколи Оводова, 22

КАСА В РОК-МАГАЗИНІ «MOBY DISK»

вул. Матроса Кішки, 7а («МК Центр», 3й поверх)

КАСА В МАГАЗИНІ СВЯТКОВОГО ДЕКОРУ «ALADDIN»

вул. Келецька, 121 (ТРЦ «Plaza Park», навпроти «Сільпо»)

КАСА В МАГАЗИНІ СВЯТКОВОГО ДЕКОРУ «ALADDIN»

вул. Миколаївська, 2 (ТЦ «Barbara», навпроти «ГРОШ»)

КАСА В ОФІСІ ТУР-КЛУБУ «БІДНЯЖКА»

вул. Соборна, 7 (біля автосалону «Володимир» і хостелу «Centr»)

КАСА В ЦУМІ, площа Гагаріна, 2 (ліве крило)

Цінова політика театру імені М. К. Садовського в середньому складає 150-300 грн за білет для дорослої аудиторії, 100-120 грн для дітей

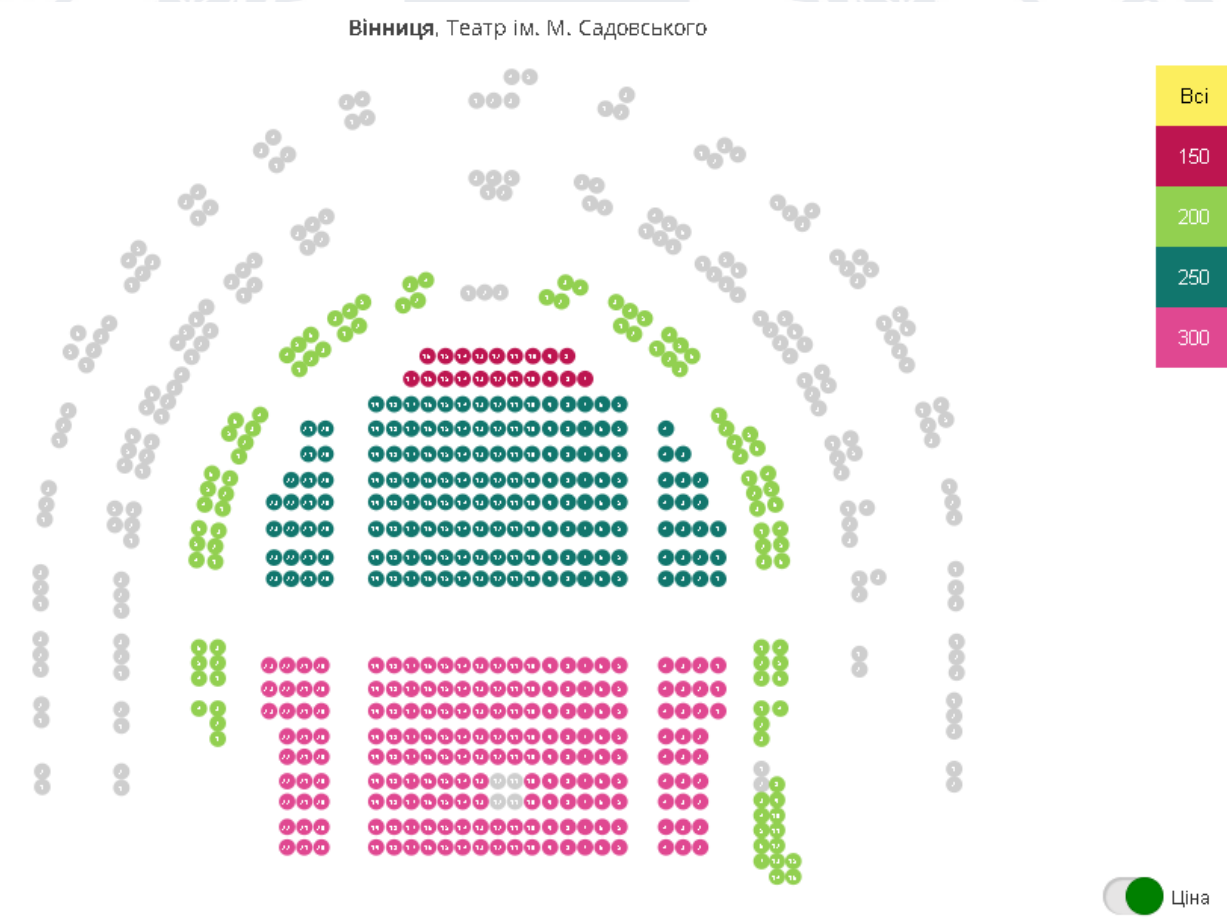
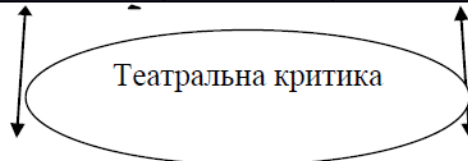


Рисунок 2.7 – Цінова політика театру імені М. К. Садовського

Макроструктура (зовнішні зв'язки)

Український музично-драматичний театр						
державно-політичні зв'язки	загально-громадські, суспільно-функціональні зв'язки	соціально-економічні, суспільно-інвестиційні зв'язки	трансісторичні зв'язки	міжкультурні зв'язки	етнічні зв'язки	регіональні зв'язки



Мікроструктура (внутрішні зв'язки)

адміністративно-господарські зв'язки	художньо-естетичні зв'язки	гастрольна, світоглядно-просвітницька діяльність	репертуарна політика
Український музично-драматичний театр			

Рисунок 2.8 – Маркетингове середовище театру імені М. К. Садовського

Процес формування театральньо-глядацької комунікації «театр – глядач» акумулює взаємовідносини театру з навколишнім соціокультурним середовищем: «глядач – актор», «глядач – режисер», «глядач – критик», «глядач – художник», «глядач – сценограф», «глядач – композитор», Театральньо-глядацька комунікація має чітко виражену психологічну й естетичну спрямованість і зорієнтована на засвоєння публікою морально-естетичних норм, духовних цінностей, мотиваційних алгоритмів поведінки, з якими вона знайомиться під час сценічної дії.

Публіка українського музично-драматичного театру має свої особливості сприйняття музично-драматичної вистави, які впливають зі специфіки сценічного дійства, у процесі якого формується театральньо-художня комунікативна спільнота. Особливу роль у досягненні органічності музично-драматичної вистави відіграє творча співпраця: режисера, драматурга, композитора, акторів, сценографів і художників. Досягнення органічності

складових дійства – акторської гри, музики, танцю, костюмів, світла, декорацій – є основою як вдосконалення окремого музично-драматичного спектаклю, так і розвитку театрального мистецтва загалом.

Відповідно до даних фінансової звітності, результатом діяльності закладу є збиток: за 2018 році - 4881 тис. грн, у 2019 році - 6918 тис. грн, за січень - вересень 2020 року - 6400 тис. гривень (за аналогічний період попереднього року - 5093 тис. грн).

Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт та послуг у 2018 році зріс в порівнянні з аналогічним періодом 2017 року на 116 тис. грн і склав 887 тис. гривень. За 2019 рік чистий дохід зріс в порівнянні з аналогічним періодом 2018 року на 208 тис. грн і склав 1095 тис. гривень. За січень - вересень 2020 року чистий дохід склав 707 тис. грн, що більше чистого доходу за аналогічний період 2019 року на 13 тис. грн (694 тис. гривень).

В зв'язку з тим, що Театр є неприбутковою організацією та отримує, відповідно до затвердженого кошторису, фінансову підтримку з обласного бюджету фінансовий результат від операційної діяльності закладу дорівнював збитку: за 2018 рік - у сумі 581 тис. грн, за 2019 рік - 590 тис. грн, за січень - вересень 2020 року - 776 тис. гривень (за аналогічний період попереднього року - 683 тис. грн).

З урахуванням вищевказаного іншого доходу, Театр отримав фінансовий результат до оподаткування у вигляді збитку: за 2018 рік - 55 тис. грн, за 2019 рік - 56 тис. грн, за січень - вересень 2020 року - 380 тис. гривень (за аналогічний період попереднього року - 284 тис. грн).

Проведеним аналізом структури та динаміки доходів Театру встановлено, що протягом періоду, що підлягає дослідженню, загальна сума доходу Театру мала тенденцію до збільшення та становила у 2018 році - 6541 тис. грн, у 2019 році - 9213 тис. грн та за січень - вересень 2020 року - 7813 тис. гривень (за аналогічний період попереднього року - 6416 тис. грн).

Зростання загальної суми доходу в основному відбулося за рахунок збільшення фінансової підтримки з обласного бюджету: з 5107 тис. грн у 2018 році до 7584 тис. грн у 2019 році. Зокрема, фінансова підтримка з обласного бюджету Театру складала: у 2018 році - 5107 тис. грн, у 2019 році - 7584 тис. грн та за січень - вересень 2020 року - 6710 тис. гривень (за аналогічний період попереднього року - 5323 тис. грн).

Разом з тим, в періоді, що підлягав дослідженню, також відбулося і зростання власних надходжень від основної діяльності (чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) з 887 тис. грн у 2018 році до 1095 тис. грн у 2019 році внаслідок економічно обґрунтованого закладом підвищення вартості квитків на покази театральних вистав.

Зокрема, чистий дохід Театру від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) становив у 2018 році - 887 тис. грн, у 2019 році - 1095 тис. грн та за січень - вересень 2020 року - 707 тис. гривень (за аналогічний період попереднього року - 694 тис. грн).

Таблиця 2.9 – Структура доходу, отриманого театром ім. Садовського

№	Дохід	2018		2019		Січень-вересень 2020 року		Загальна сума доходу, тис. грн
		тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	887	13,6	1095	11,9	707	9,0	2689
2	Інші операційні доходи (дотації з обласного бюджету)	5107	78,1	7584	82,3	6710	85,9	19401
3	Інші доходи (безоплатно отримані завершені капітальні вкладення по реконструкції будівлі закладу)	547	8,4	534	5,8	369	5,1	1477
	Разом	6541	100	9213	100	7813	100	23567

Основними джерелами чистого доходу Театру від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) в періоді, що підлягає дослідженню, були доходи отримані від проведення основної діяльності внаслідок:

- створення, публічного виконання та публічних показів театральних вистав для дітей, юнацтва та дорослих на власній сцені та на гастролях, а також реалізації квитків на зазначені заходи;
- надання власної сцени іншим театрам для проведення гастрольних заходів, спільних театральних проектів та програм;
- надання в строкове платне користування частини холу закладу, розміщеного на першому поверсі будівлі Театру, з метою розташування торгівельного об'єкту з продажу продовольчих товарів



Рисунок 2.9 – Структура та динаміка доходів театру ім. Садовського за 2018-2020 роки

Під час проведеного аналізу структури та динаміки витрат Театру встановлено, що фактично сукупні витрати дорівнюють сукупним доходам за відповідні роки та, відповідно, мають тенденцію до збільшення: у 2018 році загальна сума витрат становила 6596 тис. грн, що більше загальної суми витрат у порівнянні з 2017 роком на 387 тис. грн, у 2019 році загальна сума витрат

збільшилася на 2673 тис. грн у порівнянні з 2018 роком та склала 9296 тис. грн, за січень - вересень 2020 року загальна сума витрат дорівнює 8193 тис. грн, що більше загальної суми витрат за аналогічний період попереднього 2019 року — на 1493 тис. гривень.

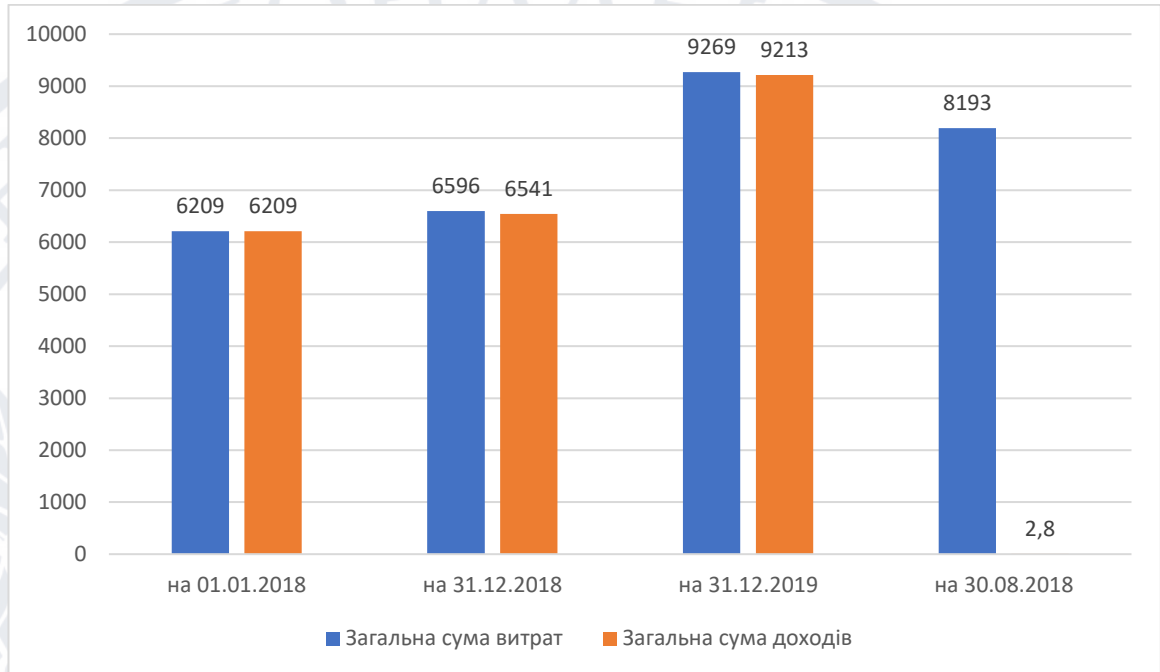


Рисунок 2.10 – Структура та динаміка зростання доходів, витрат та фінансових результатів театру ім. Садовського за 2018-2020 роки

Зокрема, спостерігається тенденція до зростання собівартості реалізованої продукції, яка у структурі сукупних витрат склала: у 2018 році - 5768 тис. грн (87,5%), у 2019 році - 8013 тис. грн (86,5%) та за січень - вересень 2020 року - 7107 тис. грн (86,7%). При цьому, за період, що підлягає дослідженню, темпи зростання чистого доходу склали, відповідно, 1,15, 1,23, 1,02, при темпах зростання собівартості за відповідні періоди - 1,05, 1,39 та 1,23. Питома вага адміністративних витрат у загальній сумі витрат за досліджувані роки склала, відповідно, склала - 12,2%, 13,6% та 13,3%.

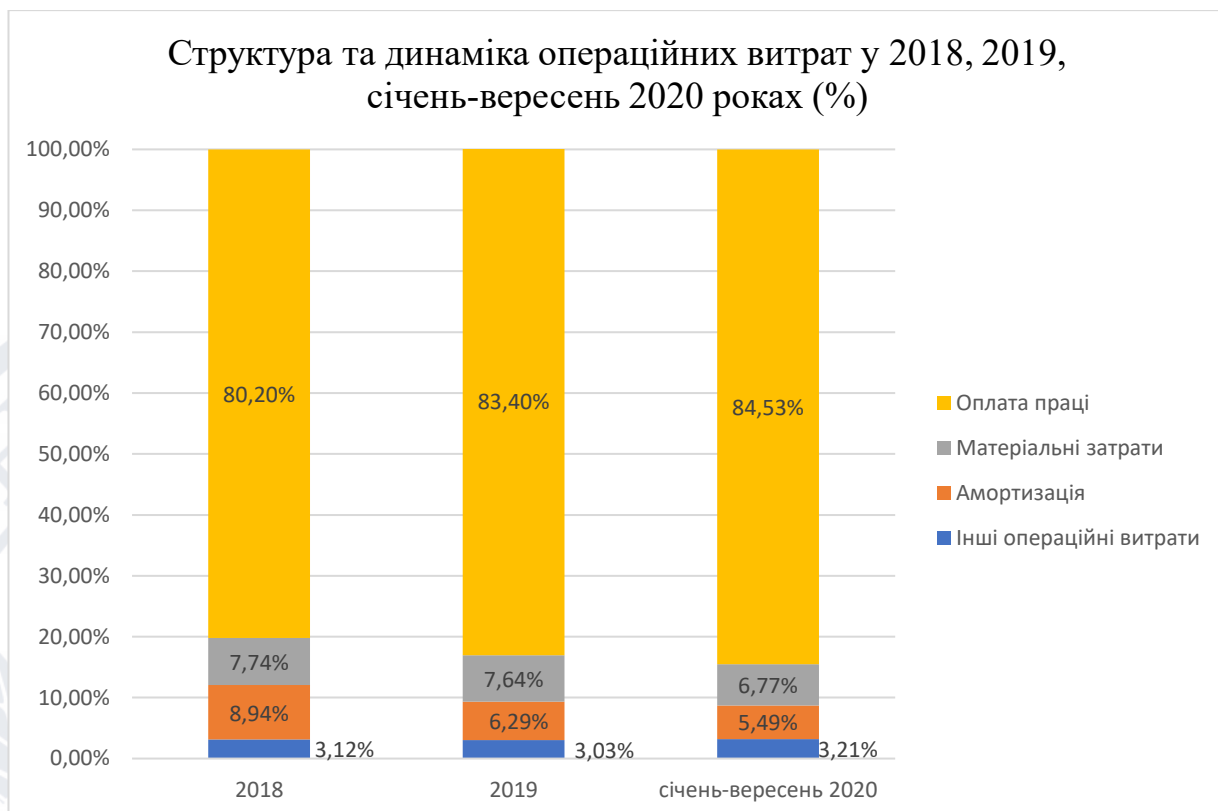


Рисунок 2.11 – Структура та динаміка операційних витрат театру ім. Садовського за 2018-2020 роки

Загальна сума операційних витрат складається з матеріальних витрат (у тому числі комунальні витрати), витрат на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизацію та інші операційні витрати.

Аналізом структури собівартості встановлено, що основну її частину складають витрати на заробітну плату з нарахуваннями та комунальні послуги, які становили 85,5%, 87,6%, 89,2%.

Поточна дебіторська заборгованість на початок 2018 року становила 145 тис. грн, протягом 2018 - 2019 років заборгованість збільшилась на 8 тис. грн та 55 тис. грн і, відповідно, склала на кінець 2018 року - 153 тис. грн, на кінець 2018 - 208 тис. гривень. Разом з тим, протягом січня - вересня 2019 року поточна дебіторська заборгованість зменшилась на 116 тис. грн і станом на 30.09.2020 становила 92 тис. гривень.



Рисунок 2.12 – Динаміка дебіторської заборгованості театру ім. Садовського за 2018-2020 роки

Аналіз динаміки залежності заповнюваності глядацького залу та, відповідно, отримання доходу від проведення театральних вистав на власній сцені від обсягу проведення рекламних заходів, засвідчив, що зниження кількості проведених рекламних заходів протягом 2020 року, порівняно з цим показником у попередньому періоду 2019 року, мало наслідком зниження доходів від проведення театральних вистав на власній сцені у відповідних періодах. І навпаки, збільшення проведення кількості рекламних заходів у засвідчує тенденцію до поступового зростання доходів від проведення театральних вистав на власній сцені вищевказаного періоду.

Таблиця 2.10 – Дані щодо кількості проведених рекламних заходів та доходу театру ім. Садовського

Період	2017	2018				2019				2020		
	4 квартал	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	1 квартал	2 квартал	3 квартал
Кількість проведених рекламних заходів, кількість												
звукові ролики	1	1	1	0	1	2	2	0	3	3	1	0
рекламні афіши	150	70	70	40	45	100	100	0	85	110	170	0
сайт	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
Разом одиниць	151	71	71	40	47	102	102	0	89	113	171	0
грн	1500	650	650	200	1000	1400	1400	0	2200	2000	2000	0
Дохід, отриманий від реалізації квитків на театральні вистави на стаціонарі, тис.грн												
	296,2	236,8	213,9	563,	342,	329,3	174,3	69,9	390,	326,2	225,7	67,1

Комерційна місткість залу 450 місць. Середня кількість глядачів на одному спектаклі протягом періоду, що досліджується, складала: у 2018 році - 126, у 2019 році - 118 та протягом січня - вересня 2020 року - 133 глядача. Середня вартість театрального квитка на виставу протягом періоду, що досліджується, складала: у 2018 році - 24,0 грн, у 2019 році - 30,0 грн та протягом січня - вересня 2020 року - 31,0 гривень.

Загальна кількість глядачів на стаціонарі по квитках Театру при запланованій кількості 51800, 32000 та 32000, відповідно, становила у 2018 році - 33384, у 2019 році - 32658 та за січень - вересень 2020 року - 19137 осіб.

Тобто, при відносно незначній вартості квитків, середня заповнюваність глядацького залу протягом періоду, що досліджується, складала 31,5%, 29,5%, 33,3%, при запланованій у відсотках до комерційної місткості у 2018 році - на рівні 49,3%, у 2019 році - 50,0%, у січні - вересні 2020 року - 32%.

Довідково. Середня кількість глядачів на одному спектаклі у 2017 році становила 216 осіб. Загальна кількість глядачів на стаціонарі по квитках Театру при запланованій на 2017 рік кількості 58500, фактично становила у 2018 році - 59900 осіб. Середня заповнюваність глядацького залу протягом 2017 року, при запланованій у відсотках до комерційної місткості у 2017 році - на рівні 54,2%, складала 57,2%.

Основними джерелом чистого доходу Театру від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) в періоді, що підлягає дослідженню, були доходи отримані від проведення основної діяльності внаслідок створення, публічного виконання та публічних показів театральних вистав для дітей, юнацтва та дорослих на власній сцені, а також реалізації квитків на зазначені заходи.

У періоді, що підлягає дослідженню, Театром отримано доходів від реалізації квитків на театральні вистави власного репертуару за 2018 рік — 799,79 тис. грн, 2019 рік - 975,05 тис. грн та січень - вересень 2020 року - 595,45 тис. гривень.

Фактичні розцінки театральних квитків на власні вистави затверджується наказами Театру на відповідні періоди в залежності від часу (ранкові, вечірні) та розташування місця у глядацькій залі (портер, амфітеатр, бельєтаж, балкон) та контингенту глядачів (діти та дорослі).

Протягом періоду, що досліджується, загальна кількість глядачів на стаціонарі по квитках Театру становила у 2018 році - 33384, у 2019 році - 32658 та за січень - вересень 2020 року - 19137 осіб.

При затвердженій у фінансовому плані [37] середньої вартості квитка по закладу у 2018 році - на рівні 121,75 грн, у 2019 році - 124,25 грн та на 2020 рік - 130,00 грн, протягом періоду, що досліджується, фактична середня вартість квитка на проведені вистави становила у 2018 році - 123,96 грн, за 2019 рік - 129,86 грн та за січень - вересень 2020 року - 131,00 грн, відповідно.

Таблиця 2.11 – Дані щодо середньої вартості 1 квитка на 1 виставу згідно фінансового плану театру ім. Садовського

Вистави	Мінімальна ціна квитка, грн	Максимальна ціна квитка, грн	Середня ціна квитка, грн
2018 рік			
Ранкові вистави	120	120	120
Вечірні вистави	120	125	123,5
Середня ціна квитка по закладу			121,75
2019 рік			
Ранкові вистави	120	120	120
Вечірні вистави	120	135	128,5
Середня ціна квитка по закладу			124,25
Січень-вересень 2020 рік			
Ранкові вистави	120	130	128
Вечірні вистави	130	135	132
Середня ціна квитка по закладу			130

Валовий збиток становив: у 2018 році - 4881,0 тис. грн, у 2019 році - 6918,0 тис. грн, за січень - вересень 2020 року - 6400,0 тис. гривень.

Фінансовим результатом від операційної діяльності Театру в періоді, що досліджується, був збиток: у 2018 році - 55,0 тис. грн, у 2019 році - 56,0 тис. грн, за січень - вересень 2020 року - 380,0 тис. гривень.

Загальна оцінка ефективності управління Театром за фінансовими коефіцієнтами та виконання планів має незадовільний рівень.

Стан внутрішнього контролю, з боку закладу, заслуговує на умовно позитивну оцінку, але система внутрішнього контролю є недостатньою для попередження всіх суттєвих порушень і недоліків у діяльності об'єкта аудиту.

За наслідками аудиту встановлено ряд чинників, як зовнішнього так і внутрішнього характеру, які мали негативний вплив на повноту отримання Театром доходів, ефективності понесених витрат та формування фінансових результатів.

Зовнішні фактори:

- врегулювання на законодавчому рівні нормативно-правової бази щодо звільнення від оподаткування операцій по створенню, постачанню, просуванню, реставрації і розповсюдженню національного культурного продукту дасть можливість збільшити доходи Театру розрахунково на 362,6 тис. грн, а також зменшити неефективні витрати закладу з оплати податку на додану вартість та забезпечить економне використання коштів обласного бюджету в сумі 23,98 тис. грн, що є резервом для покращення фінансового стану закладу;

- вжиття заходів по виділенню коштів в достатньому обсязі на оновлення чи оренду транспортних засобів та звукотехнічного оснащення, дасть змогу Театру розширити гастрольну діяльність, яка забезпечить досягнення мети його створення, визначеної Статутом закладу і статтею 8 Закону України від

31.05.2005 № 2605-ІУ та може бути резервом отримання додаткового доходу від проведення гастрольної діяльності власними силами розрахунково на рік в сумі 144,13 тис. грн;

- невжиття заходів по виділенню коштів на забезпечення фінансування робіт з відновлення частини будівлі Театру, яка є архітектурною пам'яткою місцевого значення, знаходиться в аварійному стані та потребує капітального ремонту, може бути наслідком втрати матеріального активу Театру у вигляді цієї частини будівлі Театру вартістю 1523,20 тис. гривень.

Внутрішні фактори:

- прийняття ефективних управлінських рішень щодо вжиття достатньої кількості рекламних заходів, виходячи з можливостей Театру, у тому числі в частині розміщення рекламної продукції та рекламних конструкцій, експонування рекламних матеріалів у приміщеннях або на сайтах дитячих дошкільних закладів, закладів освіти і культури, дасть можливість збільшити рівень завантаженості глядацького залу, що є резервом для покращення фінансового стану закладу та збільшення його доходів розрахунково на 167,33 тис. гри;

- забезпечення уточнення вартості квитків на театральні заходи, з урахуванням зростання собівартості театральних вистав та наявного попиту на квитки відповідно до цінового діапазону, дасть можливість збільшити доходи Театру від реалізації квитків, що є резервом для покращення фінансового стану закладу розрахунково на 8,86 тис. гри на рік;

- прийняття керівництвом Театру наказів чи інших розпорядчих документів щодо ефективного управління операційними витратами закладу в частині сплати штатним та позаштатним працівникам за трудовими договорами [33] послуг з певного виду робіт, які можуть виконуватись особовим складом Театру та передбачені їх посадовими обов'язками, дасть можливість зменшити неефективні витрати закладу на оплату праці та відрахування на соціальні заходи в загальній сумі 282,43 тис. гри, що позитивно позначиться на фінансово-господарській діяльності Театру та дасть можливість в отриманні додаткового резерву обігових коштів;

- прийняття наказів чи інших розпорядчих документів керівництвом Театру щодо ефективного управління операційними витратами закладу в частині перегляду штатних посад Театру з урахуванням установленого нормативу, дасть можливість зменшити проведення неефективних витрат закладу на оплату праці та відрахування на соціальні заходи в загальній сумі 245,96 тис. грн;

- прийняття наказів чи інших розпорядчих документів керівництвом Театру щодо ефективного управління операційними витратами закладу в частині посилення контролю за споживанням електричної енергії, своєчасною оплатою комунальних послуг та послуг зв'язку, дасть можливість зменшити неефективні витрати закладу на оплату комунальних послуг та послуг зв'язку в сумі 21,94 тис. грн, що позитивно позначиться на фінансово-господарській діяльності Театру та дасть можливість в отриманні додаткового резерву обігових коштів.

Рекомендації

1. Розглянути результати державного фінансового аудиту, проведеного в Театрі, з прийняттям відповідного розпорядчого документа.
2. Вжити заходів щодо організації капітального ремонту частини будівлі, яка знаходиться в непридатному для експлуатації стані, шляхом підготовки відповідної проектно-кошторисної документації.
3. З метою підвищення доходів від театральної діяльності збільшити обсяг рекламних заходів, у тому числі щодо розміщення відповідної рекламної продукції та рекламних конструкцій, експонування рекламних матеріалів у приміщеннях або на сайтах дитячих дошкільних закладів, закладів освіти і культури.
4. Забезпечити уточнення вартості квитків на театральні заходи, з урахуванням зростання собівартості вистав, наявного попиту на квитки та відповідного цінового діапазону.

5. Забезпечити зменшення обсягів видатків за трудовими договорами з метою уникнення витрат по роботах, які можуть виконуватися особовим складом Театру та передбачені їх посадовими обов'язками.

6. Вжити заходів щодо приведення штатного розпису Театру у відповідність з фактичною потребою в макетниках та реквізиторях, з урахуванням с нормативів, визначених наказом Міністерства культури України №798 від 27.08.2012 «Про затвердження примірних штатних розписів державних та комунальних театрів».

7. Розпорядчим документом призначити відповідальну особу за станом виконання умов договорів на постачання електричної енергії, комунальних послуг та послуг зв'язку, зобов'язати її забезпечити здійснення систематичного контролю за фактичним споживання електричної енергії з урахуванням розміру договірної величини, своєчасною виплатою комунальних послуг та послуг зв'язку з метою уникнення оплати штрафів та пені.

Певною мірою цьому сприяло оновлення приміщення театру та поповнення акторської трупі молодими акторами.

Але головним є те, що в театрі розуміють, що працюють в конкурентному середовищі. Крім театру у Вінниці діють ще багато різних закладів культури.

Із 370,8 тис. вінничан – прихильників театру дуже малий відсоток, хоча і на них впливає спокуса відвідати кіно, концерт, нічний клуб чи щось інше.

Штатним розкладом не передбачено посади маркетинг – директора чи спеціаліста по маркетингу. Ці обов'язки покладені на керівний персонал та працівників інформаційно – презентаційного відділу .

Для проведення аналізу використані звітні показники роботи театру, результати опитування споживачів мистецького продукту, а також власні спостереження.

1. Продукт театру (product) - це вистави для дорослих та дітей, в роботі понад 50 творів української та європейської драматургії, концерти, музичні комедії, бенефіси.

Ширина репертуару, зміст вистав говорить про те, що колектив створює такий мистецький продукт, який має задовольняти духовні потреби клієнта. Минулого театрального сезону створено 17 вистав для дорослих та дітей, при цьому враховуються інтереси різних вікових груп глядачів, моральні норми і переваги.

Ціна продукту (price). Ціна квитка на вистави формується театром, виходячи з покупної спроможності населення, яка в м.Вінниця та області є невисокою. Хоча, за останні роки за даними статистичної звітності, середня заробітна плата в області щорічно зростає, а вартість квитків на вистави в театрі залишалась без змін. В поточному році ціни на вистави дещо зросли.

Опитування глядачів театру показало, що ціна цілком доступна і не може впливати негативно на рішення споживача щодо відвідування театру.

Дійсно, витрат на підготовку вистав переважно не покриваються доходами від продажу квитків, але при цьому кошти на фінансування значної частини власних потреб колектив театру заробляє самостійно.

Місце (place) – це місцезнаходження, канали розподілу, персонал продавця продукту.

Театр ім.Садовського знаходиться в самому центрі міста, територія облаштована для відпочинку, поруч працюють фонтани і це саме по собі вже приваблює людей подивитись зовнішню афішу та зайти за квитком до каси театру.

В театрі працює художня рада, яка проводить конкурсний відбір акторів, оцінює їх фаховий рівень та талант. До театру щорічно приїздять для постановки вистав режисери з інших держав.

Просування (promotion) – реклама, піар, стимулювання збуту.

Інструменти, які колектив театру освоїв і застосовує: реклама, зв'язки з громадськістю, робота зі ЗМІ, зокрема, с обласним телебаченням.

Базовий набір – ілюстрована афіша, програмка, фотоматеріали, соц.мережі розміщуються регулярно.

Ефективний маркетинговий хід театру – інтернет. Оглядовий аналіз головного сайту показує, що театр детально рекламує та пропагує свою роботу, комунікуючи з глядачами.

Не зважаючи на карантин через пандемію корона вірусу, театр не втратив глядачів і активно створює нові мистецькі продукти. Протягом минулого 2021 року створені 13 нових вистав та концертів.

На сторінці в Facebook, YouTube та Instagram розміщені відео вистав, а також відгуки про гру акторів. Глядацька оцінка роботи театру ім.Садовського в Інтернеті становить – 4,7 бала за 5-бальною шкалою.

Було проведене опитування глядацької аудиторії, як споживачів театральних послуг. Відповіді на поставлені анкетою запитання наведені нижче.

Понад 60% знають про театр та репертуар з Інтернету та від друзів, 15% читають зовнішню афішу біля театру. Майже чверть опитаних є стійкими театралами, та дивляться вистави щомісячно, а решта бувають в театрі інколи. Саме на цю категорію маркетологи театру мають звернути увагу, комунікуючи із споживачами театральних послуг.

З аналізу опитування видно, що глядачі театру це люди віком 26 – 45 років (38%), 46 – 60 років (15%), 60+років – майже третина. Молоді люди до 16 років і до 25 років складають менше 20%, що говорить про певну зміну інтересів молоді у зв'язку з розширенням мережі клубів та ресторанів.

Менше 20%- чоловіки, жінки – 84% відвідувачів, понад 60% - сімейні з доходом від 2 до 10 тис.грн на 1 члена сім'ї. Серед глядачів з достатком понад 10 тисяч – менше 20%.

Таблиця 2.12 – Характеристика глядачів театру ім.Садовського

Показники	Результати анкетного опитування
Вік	до 16 – 8%, 17-25 – 8%, 26-45 – 38%, 45-60 – 15%,
Стать	Чол. – 16%, жін. – 84%
Сімейний стан	У шлюбі – 62%, не одруж. – 38%
Дохід на 1 члена сім'ї	До 10 тис. – 62 %, понад 10 – 16%, без доходу – 16%
Сфера діяльності	Виробн. – 8%, освіта – 8%, послуги – 54%, пенсіонери – 31% .
Освіта	Вища – 63%, середня – 8%, навч. – 23%
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, гри акторів ціни квитка рівня сервісу	8 бал. – 8% 9 бал. – 23%, 10 бал. – 69% Влаштовує – 100% 10 балів – 100%

Дві третини опитаних мають вищу освіту, понад половина працюють у соціальній сфері, майже третина – пенсіонери. Серед відвідувачів театру менше 10% - люди з виробничої сфери, майже кожен четвертий – з тих, що навчаються.

Репертуар, ціна квитка і рівень сервісу усіх опитуваних споживачів мистецького продукту влаштовує повністю.

Досить високо глядачі оцінили гру акторів, майже 90 % опитаних – на 9-10 балів по шкалі від 0-10.

Високу глядацьку оцінку отримали вистави, де задіяні не лише відомі, а й молоді талановиті актори. «Пер Гюнт», «Чудернацькі пригоди Бурсака», «Лісова пісня», «За двома зайцями», «Нелегалка», а з дитячих «Білосніжка» - ці вистави оцінені на 9-10 балів.

Таким чином, театр імені М. Садовського має достатньо високу оцінку глядацької аудиторії і можливості для розвитку та закріплення позицій на ринку мистецьких послуг.

За результатами анкетування відвідувачів галерей та арт-центрів можна визначити особливості та мотивацію культурного споживання, за якими більшість людей вважає їх сучасним осередком культури (54 %), «освітній заклад» (8 %) чи «установа дозвілля» (10 %).

В цілому, відвідувачі слабо освічені щодо культурних закладів міста і не можуть назвати більше 2-3 найпопулярніших.

Середній вік респондентів склав 28 років, опитані майже рівномірно розподілені за гендерним аспектом (57 % жінок та 43 % чоловіків), 68 % людей мають повну зайнятість, 12 % – часткову [4].

Мотивацією для відвідання респонденти відзначали пораду друзів, і ЗМІ. Це пояснюється тим, що саме відвідувачі визначають «справжність» і актуальність мистецтва, а думки мистецтвознавців та арт-критиків є другорядними. Основними рекламними каналами, з яких люди дізнавалися про актуальні заходи, є соціальні мережі та Інтернет.

У дослідженні виявлено, що у рекламних комунікаціях майже всі заклади культури мають тенденцію використовувати абстрактні зображення без стимулюючого або інформативного тексту, що може заплутати потенційного відвідувача і позбавляє його можливості дізнатися докладніше про концепцію заходів з реклами, і це може відвернути людей.

Більшість рекламних зображень заходів використовують абстрактний жанр. З одного боку, це добре відображає емоційність і характер рекламованого продукту, а з іншого, недостатня інформативність та інтелектуальність таких афіш може відлякувати глядачів.

В афішах використовують україномовні або англійські тексти, що свідчить про орієнтацію сучасного українського мистецтва на міжнародну культурну арену. Однак, тут також треба бути обережним та подбати про те, щоб український глядач зміг правильно трактувати рекламу культурних заходів [4].

Для закладів культури України характерним є те, що споживачі беруть участь надаючи добровільну підтримку в різних формах: благодійників, меценатів, піклувальників, волонтерів, спонсорів, інвесторів і партнерів.

Наприклад, харківський центр сучасного мистецтва ЄрміловЦентр, має низку спонсорів і партнерів. Центр не сплачує за оренду та комунальні платежі – він існує як структурний підрозділ Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Проекти ж фінансують меценати, спонсори та різні фонди, один із цих меценатів – Асоціація випускників університету [20].

2.3 Оцінка маркетингової діяльності з просування послуг театру ім. Садовського

Найближчий конкурент театру по місту Вінниця та в області – Вінницький Ляльковий Театр, але, оскільки цей театральний колектив створює драматичні та лялькові вистави для дітей, то назвати його прямим конкурентом не можна, він є конкурентом галузі.

Конкурентом – лідером для театру є національний академічний драматичний театр ім. І. Франка (м. Київ).

Оглядовий аналіз сайту цього театру підтвердив лідерство його творчого колективу. Глядацька оцінка цього театру – 4,85% балу за 5-бальною шкалою.

Проводимо аналіз сильних та слабких сторін вінницького театру, порівнюючи його з лідером. Характеристики театру ім. Садовського та театру- лідера ім. Франка визначені у відносних одиницях від 0 до 1.

Таблиця 2.13 – Порівняння параметрів конкурентоспроможності

Параметри	Театр імені Садовського	Театр ім.І.Франка	Вага параметру a_j	Індекс параметру $I_j = I_{\text{аналіз.}}/i$ зразка
Кількість глядацьких місць	450	600	0,10	1,03 0,10
Репертуар	0,85	1	0,15	0,85 0,13
Професіоналізм акторів	0,90	1	0,20	0,90 0,18
Ціна на квитки	1	1	0,15	1,0 0,15
Популярність театру	0,80	1	0,15	0,8 0,12
Рівень сервісу	0,80	1	0,12	0,80 0,10
Комфортність зали	1,0	1,0	0,13	1,0 0,13

Індекс конкурентоздатності визначається по формулі: $J_{mn} = \sum n(a_i \times i/i)$, де n – кількість оцінюваних параметрів a_i - вага параметру

i_j - індекс параметру визначається по формулі : $i_j = i_{\text{аналіз.театру}}/i_{\text{лідера}}$,

де $i_{\text{аналіз.театру}}$ – величина параметру театру Садовського i зразка – величина параметру лідера.

$$J = 0,10 \cdot 1,03 + 0,15 \cdot 0,85 + 0,20 \cdot 0,90 + 0,15 \cdot 1,0 + 0,15 \cdot 0,80 + 0,12 \cdot 0,80 + 0,13 \cdot 1,0 = 0,92.$$

Індекс конкурентоздатності театру ім. М. Садовського є достатньо високим і складає 0,92.

Таблиця 2.14 – План маркетингових комунікацій театру імені М. Садовського

Назва комунікації	Цільова аудиторія	Спосіб комунікації
1. Зовнішня щитова реклама	Розрахована на пересічних громадян	Розміщення рекламного щита на площі перед театром окремо «Готуємо нові вистави»
2. Реклама на місцевому ТБ	Спрямована на потенційних глядачів театру, які дивляться обласні телеканали	Рекламні ролики на обласному ТБ
3. Реклама на сайті театру, SMM	Розрахована на цільову аудиторію	Оновлення матеріалів на головному сайті та соц.мережах.
4. Зв'язки з громадськістю (PR)	Розраховано на підтримку іміджу театру та на потенційних глядачів.	Проведення телевізійних та прес – конференцій, прес-релізи, зустрічі на ТБ, тощо.

В числі важливих інструментів маркетингового аналізу є SWOT – аналіз. SWOT – аналіз театру ім.Садовського допоможе оцінити сильні і слабкі сторони роботи театру, знайти нові можливості та визначити можливі загрози.

Сильні сторони – покликані забезпечити просування театру до досягнення стратегічних цілей у той час, як слабкі сторони гальмують цей рух.

Можливості – це тенденції, або події в зовнішньому середовищі, при правильній реакції на які театр домагається істотного просування до поставлених цілей.

Загрози – це тенденції або події в зовнішньому середовищі, які за відсутності відповідної реакції з боку театру спричиняють погіршення стану на шляху до виконання планів і задач.

Слабкі сторони – гальмують процес руху до досягнення стратегічних цілей. Разом із загрозами таке гальмування стає істотним.

Таблиця 2.15 – Матриця SWOT – аналізу театру ім. Садовського

	Сильні сторони (внутрішній потенціал)	Слабкі сторони (внутрішні недоліки)
Внутрішнє середовище, тобто фактори, які контролює театр	Високопрофесійний творчий колектив. Хороша матеріальна база. Широкий репертуар і постійно оновлюється. Приток молодих талантів. Запрошуються високопрофесійні режисери з інших театрів для постановок вистав	Недостатнє фінансування театру. Низька заробітна плата працівників. Недостатнє використання сучасних засобів комунікації для просування мистецького продукту. В штаті не передбачено посади маркетинг-директора Відсутня зручна парковка для автомобілів біля театру
	Потенційні можливості	Загрози
Зовнішнє середовище	Зростаючий рівень освіти населення, що сприяє збільшенню попиту на послуги театру. Застосування маркетингових технологій роботи. Зростання доходів населення Закінчення пандемії корона вірусу збільшить глядацьку аудиторію театру Залучення коштів меценатів.	Зростання конкуренції з боку інших театрів і закладів-непрямих конкурентів (клуби, ресторани) Фінансова залежність від держави. Запрошення акторів для роботи в інших театрах. Карантини викликані пандемією корона вірусу. Нерозвиненість традиції меценатства в галузі театрального мистецтва

За результатами SWOT – аналізу можна оцінити, чи має театр сили і ресурси, щоб реалізувати наявні можливості і протистояти загрозам, а також які внутрішні недоліки мають бути усунені невідкладно.

Аналіз маркетингової діяльності театру ім. Садовського показує, що театр достатньо успішно виконує мистецькі завдання, здатний випереджати своїх конкурентів, створювати свій індивідуальний образ та імідж.

Результати SWOT-аналізу можуть бути основою для розробки стратегії розвитку театру ім. Садовського в сфері театрального мистецтва.

Висновки до розділу 2

Закон України "Про культуру" використовує термін Креативні індустрії — види економічної діяльності, метою яких є створення доданої вартості і робочих місць через культурне (мистецьке) та/або креативне вираження, а їх продукти і послуги є результатом індивідуальної творчості: до креативних індустрій належать 34 види економічної діяльності (рис 2.1)

Обсяг реалізованої продукції за 2019-2020 роки підприємств сфери культури України становив 286,1 і 333,9 млрд грн, що становить 2,7 і 3% до її загального обсягу. (рис. 2.1) Сфера культури України розвивається нерівномірно. Особливістю обліку є включення сектору ІТ який забезпечує позитивне зростання всієї галузі (видання комп'ютерних ігор +61 %, комп'ютерне програмування +33 %),.

У креативних індустріях вагому роль мають фізичні особи-підприємці які генерують 53 млрд грн (20,6 %) від доданої вартості з усіх ФОП. На сектор ІТ припадає 76 % від загальної кількості підприємств, на рекламу та PR 7 %, на дизайн 3 %.

Початок 2022 року характеризувався підвищеним попитом на культурний продукт в Україні через продовження урядової програми «Підтримка», витрати на книги, квитки в кінотеатри, театри, на концерти становили близько 2,3 млрд грн.

Кількісні показники розвитку сфери культури в Україні з 1990 до 2017 років (Рисунок 2.6) свідчать про зростання кількісних показників діяльності музеїв в 2,68 разів, Показники театральної діяльності: скоротилися на 10% кількість театрів і в 2,8 разів скоротилась кількість глядачів. Отже, театральна діяльність в сфері культури має найбільший ступінь стагнації.

Статистика відвідувань закладів культури в Україні у 2010 - 2017 роках має незначну тенденцію до зниження у перерахунку на одну особу, (табл ю2ю2) в сумі на одного чоловіка припадає менше одного відвіданого культурного заходу на рік. Відвідуваність музеїв вдвічі популярніша, ніж театральна та концертна діяльність, що свідчить про наявний потенціал розвитку сфери культури в Україні.

На підставі наведених статистичних даних, можна рекомендувати проведення рекламних кампаній, які будуть заохочувати до відвідування закладів культури від одного разу на рік і більше.

Кількість глядачів театральних вистав у двічі вище відвідувань концертів, але в сільській місцевості кількість глядачів театральних вистав у двічі менша за відвідування концертів, що пов'язано зі складністю організації театральних гастролей.

Культурно-мистецька інфраструктура Вінницької області є однією із найрозвиненіших в Україні становить 2 тисячі 122 одиниці, складається з 14 установ: 3 бібліотек, 2 музейних закладів до структури яких входять 5 музеїв-філій, історико-культурний заповідник «Буша», 2 академічних театри, обласна філармонія, 3 вищі навчальні заклади, обласний центр народної творчості.

Вінницький обласний академічний український музично-драматичний театр імені М. Садовського знаходиться у будівлі, яку було побудовано у 1910 р. за проектом головного архітектора міста Григорія Артинова. Сьогодні у трупі 4 народних артисти; 11 заслужених артистів України.

Під час війни театр проводить репетиції для поповнення репертуару, займається волонтерською роботою, підтримує переселенців.

Цінова політика театру імені М. К. Садовського в середньому складає 150-300 грн за білет для дорослої аудиторії, 100-120 грн для дітей

Визначено маркетингове середовище театру імені М. К. Садовського. Процес формування театральної глядацької комунікації «театр – глядач» акумулює взаємовідносини театру з навколишнім соціокультурним середовищем: «глядач – актор», «глядач – режисер», «глядач – критик», «глядач – художник», «глядач – сценограф», «глядач – композитор»,

В зв'язку з тим, що Театр є неприбутковою організацією та отримує, відповідно до затвердженого кошторису, фінансову підтримку з обласного бюджету фінансовий результат від операційної діяльності закладу був збитковим. Аналізом структури собівартості встановлено, що основну її частину складають витрати на заробітну плату з нарахуваннями та комунальні послуги, які становили 88% протягом аналізованого періоду.

Адміністрацією театру було проведено опитування глядацької аудиторії, як споживачів театральних послуг. Понад 60% знають про театр та репертуар з Інтернету та від друзів, 15% читають зовнішню афішу біля театру. Майже чверть опитаних дивляться вистави щомісячно, а решта бувають в театрі інколи. Саме на цю категорію маркетингологи театру мають звернути увагу, комунікуючи із споживачами театральних послуг.

Мотивацією для відвідань респонденти відзначали пораду друзів, і ЗМІ. Це пояснюється тим, що саме відвідувачі визначають «справжність» і актуальність мистецтва, а думки мистецтвознавців та арт-критиків є другорядними. Основними рекламними каналами, з яких люди дізнавалися про актуальні заходи, є соціальні мережі та Інтернет.

Таким чином, театр імені М. Садовського має достатньо високу оцінку глядацької аудиторії і можливості для розвитку та закріплення позицій на ринку мистецьких послуг.

Результати SWOT-аналізу можуть бути основою для розробки стратегії розвитку театру ім. Садовського в сфері театрального мистецтва.

РОЗДІЛ 3

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЕАТРУ ІМ.САДОВСЬКОГО

3.1 Рекомендації з розвитку театру ім. Садовського

Театри відчувають великі труднощі в отриманні доходів, але вижити без них не можуть. Власні доходи вище 20% від загального бюджету все ще виняток. Спонсорство бізнесу вважається оптимальним виходом із кризового становища, але театрам бракує «ноу-хау», обмежені можливості місцевої економіки, щоб компенсувати втрачені субсидії. Деякі театри намагаються заробити гроші здачею площ в оренду або пропозицією послуг своїх майстернях. Нераціональність діючої театральної моделі усвідомлюється як всередині театрів, так і владою, але мало хто робить спроби внести в неї зміни або зайнятися пошуками альтернативних моделей. Лише невелика кількість театрів закрилося.

Престиж репертуарних театрів виникає більшою мірою від їх ролі в докомуністичній період, коли вони підтримували національну визвольну боротьбу, розвиток культурного та мовного самосвідомості. Ось чому політики, які без жалю закривали сотні заводів і звільняли десятки тисяч робітників, зазвичай не наважуються закрити репертуарні театри. Вони також бояться політичного збитку, який авторитетні театральні діячі можуть завдати їм.

Але як би там не було, репертуарні театри потребують адекватних часу стратегіях виживання і розвитку, в сучасних формах залучення глядачів як сьогодні, так і в майбутньому.

Втручання влади, як національної, так і муніципальної, носило несистематичний характер, це були напівзаходи - або політично інспіровані, або викликані фінансовою необхідністю, наприклад, зменшення субсидій. Ці

заходи застосовувалися повсюдно в надії, що ринок зробить все інше. Уряду, намагаючись піти від відповідальності, з готовністю поспішали переоцінити можливості ринкової економіки.

Репертуарні театри і раніше залишаються привілейованими порівняно з знову виникаючими незалежними труппами: їм гарантовані субсидії, в той час як нові труппи можуть розраховувати тільки на невеликі випадкові гранти. Урядова відмова зводиться до того, що наявне державне фінансування має бути спрямоване, насамперед, на репертуарні театри, оскільки вони - установи державної опіки. При цьому не враховується ефективність інвестування в репертуарний сектор в порівнянні з незалежними труппами.

Прогноз функціонування репертуарних театрів з точки зору законодавчої бази не вселяє оптимізму. Формується законодавство не може оцінити специфіку неприбуткових організацій та розглядає репертуарні театри як комерційні підприємства.

Одні репертуарні театри перебувають у стані організаційної та фінансової плутанини. Інші, звівши постановочну діяльність і прокат вистав до мінімуму, використовують мізерні субсидії, в основному, як соціальну гарантію для своїх службовців. Службовці очікують, що уряд прояснить ситуацію за допомогою виразних законів, хоча закони, розроблені далекими від театрального світу чиновниками, зазвичай не можуть запропонувати конструктивні рішення або взяти до уваги цілі і норми художньої діяльності. На жаль, від театрального співтовариства виходить дуже мало ініціатив та пропозицій системного характеру.

Опір змінам сильно навіть при зростанні незадоволеності тим, що є. Багато театральні діячі діють виходячи з турботи про збереження привілеїв, незалежно від якості й обсягу своєї роботи, або зі страху можливої конкуренції як в рамках репертуарного сектора, так і за його межами.

Стратегії виживання

Деякі театри вибрали як вирішення проблеми виживання комерціалізацію, підвищення цін і пристосовування репертуару до смаків публіки. Більшість репертуарних театрів терміново потребує залучення додаткових фінансових джерел, але мало у кого є вміння і бажання займатися цим.

Спроби використати інфраструктурні, матеріальні та творчі ресурси репертуарних театрів з просування продуктивних моделей організаційної та постановочної діяльності як і раніше слабкі через політичні, законодавчих та фінансових перешкод, а також через відсутність волі та організаційних навичок у театральних діячів.

Але реформування театрального сектора повинно бути ретельно продумано з урахуванням політичного контексту, наслідків скорочення державних витрат і бюджетного перерозподілу. Ілюзорно уявлення, що якщо в поточному році який-небудь репертуарний театр закриється, його субсидії автоматично перейдуть іншим репертуарним театрам або незалежним театральним трупам.

Необхідно також брати до уваги відміну потреб публіки у великих і малих містах, сільській місцевості, а також культурних і мовних меншин. Необхідність утримувати наявну публіку і залучати нову, особливо з середовища молоді та соціально незахищених верств населення, змушує ставити такі питання: Чи здатні репертуарні театри сприяти вирішенню соціальних проблем? Які інші типи театральних організацій можуть бути більш ефективні?

Взаємовідносини з владою, відповідальною за прийняття рішень, податкова і цінова політика, умови роботи, ритм постановочної та гастрольної діяльності, спонсорство та комерційна діяльність, публісیتی, освітні програми та зв'язок з пресою - елементи системи, яка існує для обслуговування публіки. Зміни всередині системи, так само, як і зміна самої системи, визначають роль і місце виконавських мистецтв у демократичному суспільстві. Зміна

інфраструктури має сенс тільки в рамках культурної демократії, яка ідеально стимулює художню творчість.

Одним з найбільших «досягнень» комуністичної системи була ерозія персональної відповідальності. Молоде покоління початок дивитися на звичне по-іншому. Особиста ініціатива і відповідальність все більше проникає в театральні організації, особливо нові. У традиційних репертуарних театрах зміна менталітету відбувається дуже повільно.

Обговорення шляхів оптимізації театральної системи сфокусувалася на визначенні діючої сили змін. Художні керівники можуть бути паралізовані бюрократизацією як в рамках, так і за рамками театру, опором трупи, яка боїться змін і протриває їм, втручанням профспілок. Профспілки, за словами Кріжтріни Мейсснер, корисні в політичному житті, але не годяться для художньої. У цій частині дискусії учасники майстерні прийшли до висновку, що законодавчим змінам повинні обов'язково передувати зміни в менталітеті. На їхню думку, законодавчі зміни просуваються повільно і відстають від потреб практики.

Наприклад, Міністерство культури Албанії вирішило, що 90% касового збору повинно витратитися на зарплату зайнятих акторів, режисера-постановника. В результаті, система репертуарного театру змушує їх для того, щоб вижити, ставити комерційні спектаклі.

У Грузії театральне співтовариство намагається схилити Міністерство культури до розробки закону про театр, так як все ще в силі старе законодавство, спрямоване проти приватних організацій у всіх сферах. Артистичне товариство Югославії покладає великі, якщо не перебільшені, надії на новий театральний закон.

У Словенії існуючий закон про театри не відповідає новим реаліям, тому що в ньому не відображено ставлення до художників-фрілансерів, число яких за останній час збільшилося до 10-15% від числа всіх активних театральних професіоналів.

У Словаччині законодавчі ідеї Міністерства культури спровокували демонстрації та звільнення провідних театральних діячів і привели до атмосфери недовіри.

Так чи дійсно необхідно театральне законодавство? Проблеми існують, але закон про театри навряд чи зможе вирішити їх. Його поява виглядає в перехідний період як утопія.

Тільки коли цивільний кодекс, закони про податкову систему, соціальний захист, здоров'я, безробіття, інвалідності та пенсії зміняться для всього суспільства, тоді з'явиться більш широка законодавча база, яка зможе принести стабільність і в театральний світ.

Нормальний стан буде досягнуто, коли «відбудеться перехід від тоталітарної, централізованої системи до громадянського суспільства», коли, за словами Джорджі Шабо, режисера театру в Угорщині, «фінансово-економічна реальність відіб'ється на культурному житті і змусить культурних практиків працювати з більш низьким бюджетом, тобто пристосуватися до реальності».

Театральні організації, репертуарні чи інші, повинні стати самостійними в правовому, управлінському та фінансовому сенсі. Але одночасно це означає відповідальність без лукавства, коли театральні організації вимагають самостійності, але при цьому чекають, що хто-небудь, наприклад, уряд, буде вирішувати за них фінансові чи інші принципові питання. У цьому зв'язку визнається важливість незалежних рад для театральних організацій.

На думку учасників майстерні, хороші арт-менеджери зустрічаються рідко, тому стають пріоритетними професійні навчальні програми для них. Питання «хліба з маслом»: пошук грошей, заробляння грошей, трата грошей. Важливо визначити також можливі фінансові джерела, перспективи розвитку спонсорства, збільшення частки власне зароблених коштів і, нарешті, уточнити художні пріоритети в умовах посилення фінансового гніту, обумовленого зменшенням державних субсидій. За існуючим законом

державні субсидії залежать від кількості службовців в театрі, тому невеликі зарплати треба платити якомога більшій кількості людей, щоб отримати більше фінансування, замість того, щоб платити пристойні зарплати невеликій групі дійсно необхідних людей.

Рекомендації щодо фінансування театрів

Жодне суспільство не може чекати хорошого театру без державних субсидій.

До всіх систем розподілу державних субсидій застосовуються однакові критерії: рівність доступу, незалежні компетентні експертні комісії, прозорість правил отримання, відкритість процедури призначення, які виключають або мінімізують конфлікти інтересів або розподіл субсидій за політичною відданістю і партійною приналежністю.

Театрам необхідний легальний статус неприбуткових організацій з відповідними податковими пільгами. У тих, хто отримує субсидії, повинні бути урядові контракти, які формулюють обопільні зобов'язання. Театральні організації повинні управлятися незалежними комітетами людей, котрі призначаються на обмежений час, на основі професійної компетенції, а не політичної відданості. Художні цілі повинні мати перевагу перед управлінськими турботами. Державні (муніципальні) органи управління, виділяючи субсидії, повинні сформулювати, що вони очікують натомість: певної кількості прем'єр, постановок, гастрольних вистав, відсотки доходу і т. Д. Театри повинні бути орієнтовані на залучення додаткових грошових коштів. Отримуючи дохід, вони не повинні бути «покарані» за це. Державна влада повинна стимулювати співпрацю організацій виконавського мистецтва з телерадіокомпаніями; заохочувати їх діяльність по залученню волонтерів.

Спонсори та дарувальники повинні заохочуватися відповідними податковими пільгами. Державна влада повинна стимулювати будь-які форми і види діяльності, що підтримують театральне мистецтво і театральних діячів:

навчальні програми, курси та майстерні для професійного розвитку, інформаційні центри, асоціації тощо

На підставі даних аналізу конкурентів можна порекомендувати театру наступні заходи для зміцнення своєї позиції на ринку:

1. Необхідно провести масову рекламну компанію із залученням радіо, телебачення.
2. Рекомендується підвищити рівень сервісу: організувати буфет, а також продаж, наприклад, книжкових видань про театр, про проведені спектаклів.
3. Рекомендується ввести абонемент на відвідування спектаклів для постійних глядачів.

Таким чином, на підставі позиційної карти можна зробити висновок, що має досить сильні позиції: при відносно низькому рівні ціни він володіє талановитими і професійними акторами, сценічна гра яких може принести задоволення і створити потужну конкуренцію.

Театру Садовського необхідно вирішувати питання сервісу, мобільний додаток, який дає змогу саме там замовити квиток та переглянути новини і репертуар.

Теж зручно, що на плані глядацької зали на сайті театру кольором показані ціни квитків на відповідні місця, що є орієнтиром для покупця. На мій погляд, ці два моменти можна доповнити на сайт театру ім.Садовського.

Розширення репертуару.

3.2 Напрями підвищення ефективності маркетингової діяльності з просування послуг театру ім. Садовського

Маркетингова діяльність театру ім. Садовського може стати більш результативною, якщо реалізувати наступні пропозиції:

В штатному розкладі передбачити посаду маркетинг-директора, а службу маркетингу створити на базі інформаційно-презентаційного відділу .

1. До функціональних обов'язків служби має бути віднесене наступне:
 - постійний аналіз ринкової ситуації і можливих коливань попиту;
 - вивчення тенденцій розвитку ринку сценічного мистецтва;
 - визначення стратегії на перспективу;
 - прогнозування обсягу продажу та забезпечення реалізації квитків.
 - збір маркетингової інформації та оцінка політики конкурентів;
 - проведення опитувань і аналіз думки глядацької аудиторії;
 - формування глядацького попиту і стимулювання відвідуваності;
 - розробка гнучкої цінової політики;
 - раціональне складання репертуарного плану;
 - організація рекламних кампаній .
2. Розробляти та забезпечувати виконання повну маркетингових комунікацій .
3. Готувати нові вистави, в тому числі для молодіжної аудиторії із залученням молодих акторів, не боятись експериментувати.
4. Вишукувати можливості збільшення заробітної плати працівників, а також застосування усіх можливих видів заохочення молодих талановитих акторів.
5. Покращувати сервіс для глядачів, в тому числі за рахунок розширення парковки для автомобілів в районі театральної площі.

Обґрунтування комплексу маркетингових комунікацій театру ім. Садовського

Як зазначалося, метою даного дослідження є обґрунтування комплексу маркетингових комунікацій для залучення зовнішніх джерел фінансування театру ім. Садовського. Сегментування ринку спонсорів, формулювання профілю потенційного спонсора, а також проведений аналіз маркетингового середовища організації, дозволяють розробити план маркетингових

комунікацій, розрахувати необхідний для цього бюджет та оцінити ефективність розроблених заходів.

Конкретизуємо цілі маркетингових комунікацій Театру ім. Садовського в двох площинах: соціальній і економічній

Соціальна ціль – протягом театрального сезону 2023 р. представити новий культурний захід (спектакль) 6120 глядачам (340 глядачів*2спектаклі на місяць*9 міс.). Наповненість глядацької зали забезпечити на рівні $340 / 450 = 75\%$

Економічна ціль - отримати внески від спонсорів за цей же період в сумі 300 тис. грн.

Для досягнення поставлених цілей комплекс комунікацій повинен вирішувати наступні задачі:

- інформування потенційних спонсорів про громадську організацію і заходи, що нею проводяться;
- залучення спонсорів до співпраці;
- підготовка і проведення культурного заходу з використанням інструментів event-маркетингу.

План заходів комплексу комунікацій театру ім. Садовського на 2023 р. представлений в табл. 3.1.

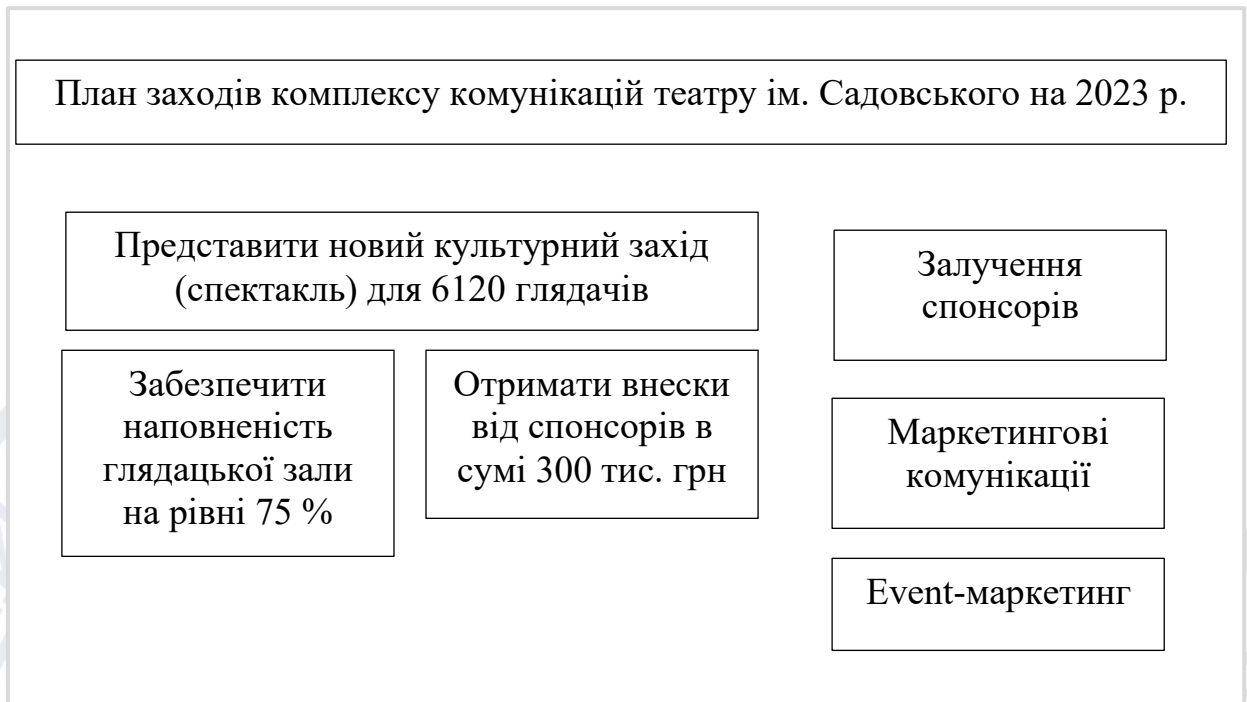


Рисунок 3.1 – Маркетинг-план театру ім. Садовського на 2023 р.

Таблиця 3.1 – План маркетингових комунікацій театру ім. Садовського на театральний сезон 2023 р.

№ з/п	Назва заходу	Термін реалізації	Ресурсне забезпечення	Очікувані результати
1	Створення і налагодження контакту із цільовою аудиторією	Березень 2023 року	Інформаційна база потенційних спонсорів	Позитивний відгук та внесення до списку запрошених потенційного спонсора
2	Надсилання особистих запрошень	Квітень 2023 р	Реєстр запрошених потенційних спонсорів	Прибуття на захід 80% від кількості запрошених
3	Event-маркетинг (спектакль)	Квітень 2023 р	Місце проведення заходу, творчий захід, фуршет	Укладені спонсорські угоди

Бюджет маркетингових комунікацій розрахуємо, виходячи з плану проведення двох заходів event-маркетингу (спектаклів) щомісячно (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Бюджет маркетингових комунікацій Театру ім. Садовського

Захід	Разові витрати, грн.	Кількість заходів на рік	Всього, грн.
Event-маркетинг	–		150000
Оренда презентаційного обладнання для заходів	3000	24	72000
Транспортні витрати	1500	12	18000
Витрати на фуршет	10000	12	60000
Рекламна кампанія	–		77000
Витрати на інтернет-рекламу	5000	12	60000
Витрати на поліграфію	7000	2	14000
Поштові витрати	1500	2	3000
Сума:	–	–	227000

Покази для спонсорів мають мати закритий формат, наприклад, для співробітників підприємств, з можливістю розміщення на афішах і сцені (кулісах) фірмової атрибутики генерального спонсора, фотосесію з акторами в сценічних костюмах.

Забезпечити розміщення інформації про пошук спонсорів в мережі інтернет: сайт театру, інформаційні сайти міста, соціальні мережі.

Друк і поштова розсилка комерційних пропозицій на колективне відвідування заходів театру ім. Садовського (для дорослої та дитячої аудиторії).

Виконаємо оцінку результатів реалізації плану маркетингових комунікацій за результатами діяльності Театру ім. Садовського в театрального сезону 2023 р.

Протягом I кварталу 2021 р. було показано 6 спектаклів, які відвідали 1250 глядачів. За цей же час вдалося укласти одну спонсорську угоду з одним із найбільших підприємств м. Вінниця на суму 30 тис. грн.

Соціальний ефект від реалізації некомерційного проекту розрахуємо, скориставшись показником ефективності досягнення цілі:

$$E_{ц.д.} = \frac{\text{Результати}}{\text{Поставлені Цілі}} \quad E_{ц.д.} = \frac{1250}{900} = 1,39 \quad (1)$$

Оскільки оцінка здійснюється за результатами лише I кварталу, то у якості планового показника приймемо половину від загальної запланованої кількості глядачів.

Для оцінки економічної ефективності реалізованих заходів комунікаційної політики використаємо показник ефективності некомерційного проекту як відношення результату від реалізації некомерційного проекту до всієї сукупності необхідних витрат за формулою:

$$Eф = \frac{P}{CB} \quad Eф = \frac{30000}{29400} = 1,02 \quad (2)$$

де Еф – ефективність некомерційного проекту; Р – результат (ефект) від реалізації некомерційного проекту; СВ – сукупність витрат для реалізації проекту.

В результаті реалізації проекту в I кварталі 2021 р. було отримано спонсорські внески в обсязі 30 тис. грн., а сукупність витрат для реалізації проекту протягом двох кварталів – 29,4 тис. грн.

Тому ефективність некомерційного проекту на кінець IV кварталу 2022 р. становить:

Таким чином, якщо протягом II кварталу 2023 р. не буде укладено нових спонсорських угод, то економічна ефективність залишиться на такому ж рівні. Якщо ж протягом I-II кварталу 2023 р. будуть укладені ще спонсорські угоди, то ефективність проекту зросте.

Висновки до розділу 3

Визначено, що основою розвитку підприємств сфери культури в Україні може бути стратегія виживання, основою якої є комерціалізація закладів культури, підвищення цін і пристосовування репертуару до смаків публіки. Розширення репертуару театрів потребує залучення додаткових фінансових джерел, наприклад, у вигляді залучення спонсорів, фандрайзингової діяльності.

Необхідно також брати до уваги відміну потреб публіки у великих і малих містах, сільській місцевості, а також культурних і мовних меншин. Необхідність утримувати наявну публіку і залучати нову, особливо з середовища молоді, тому що в майбутньому вони визначатимуть склад цільвої аудиторії.

На підставі даних аналізу конкурентів можна порекомендувати театру ім. Садовського наступні заходи для зміцнення своєї позиції на ринку:

1. Необхідно провести масову рекламну компанію із залученням радіо, телебачення.
2. Рекомендується підвищити рівень сервісу: організувати буфет, а також продаж, наприклад, книжкових видань про театр, про проведені спектаклях.
3. Рекомендується ввести абонемент на відвідування спектаклів для постійних глядачів.

Визначено маркетинг-план театру ім. Садовського (рис. 3.1), до якого розроблено план маркетингових комунікацій на театральний сезон 2023 р., розраховано бюджет маркетингових комунікацій театру. Вони передбачають

низку евент-заходів і проведення рекламної кампанії, спрямованих на залучення спонсорів при постанові нових спектаклів і проведенні гастролей.



ВИСНОВКИ

1. В сфері культури маркетинг задовольняє потреби споживачів в послугах культурного характеру, в дозвіллі, при врахуванні художніх передумов закладів культури. Особливістю маркетингу в сфері культури є баланс закладів культури між орієнтацією на споживачів і орієнтацією продукт, що продукує культурна установа. Сутність цього рішення впливає на час реалізації заходів і отримання винагороди: короткострокова задоволеність відвідувачів чи довгострокові вигоди закладів культури.

2. Застосування заходів маркетингу в індустрії культури є шляхом виведення закладів з кризової ситуації. Як і в комерційному маркетингу, економія на проведенні маркетингових досліджень себе не виправдовує, оскільки хибні рішення викликають значніші витрати. Ефективне впровадження маркетингу в організації сфери культури сприяє розв'язанню особистих проблем і створює передумови вирішення нагальних соціально-економічних проблем галузі.

3. Основу успіху маркетингу індустрії культури сьогодні визначає не якість чи новизна, важливе значення набуває вміння знайти певну позицію в інформаційному просторі, для боротьби за популярність, увагу та прихильність споживачів.

4. Стратегічним завданням маркетингу сфери культури є залученість споживачів, підвищення популярності заходів, репутації й іміджу установи культури, викликають увагу з боку ЗМІ, сприяють залученню спонсорів та меценатів.

5. Закон України "Про культуру" використовує термін Креативні індустрії: до них належать 34 види економічної діяльності. Обсяг реалізованої продукції за 2019-2020 роки підприємств сфери культури України становив 286,1 і 333,9 млрд грн, що становить 2,7 і 3% до її загального обсягу. Сфера культури України розвивається нерівномірно. Особливістю обліку є

включення сектору ІТ який забезпечує позитивне зростання всієї галузі (видання комп'ютерних ігор +61 %, комп'ютерне програмування +33 %),.

6. Кількісні показники розвитку сфери культури в Україні з 1990 до 2017 років свідчать про зростання кількісних показників діяльності музеїв в 2,68 разів, Показники театральної діяльності: скоротилися на 10% кількість театрів і в 2,8 разів скоротилась кількість глядачів. Отже, театральна діяльність в сфері культури має найбільший ступінь стагнації.

7. Кількість глядачів театральних вистав у двічі вище відвідувань концертів, але в сільській місцевості кількість глядачів театральних вистав у двічі менша за відвідування концертів, що пов'язано зі складністю організації театральних гастролей.

8. Культурно-мистецька інфраструктура Вінницької області є однією із найрозвиненіших в Україні становить 2 тисячі 122 одиниці, складається з 14 установ: 3 бібліотек, 2 музейних закладів до структури яких входять 5 музеїв-філій, історико-культурний заповідник «Буша», 2 академічних театри, обласна філармонія, 3 вищі навчальні заклади, обласний центр народної творчості.

9. Театр імені М. К. Садовського є неприбутковою організацією та отримує, відповідно до затвердженого кошторису, фінансову підтримку з обласного бюджету фінансовий результат від операційної діяльності закладу був збитковим. Основну частину собівартості складають витрати на заробітну плату з нарахуваннями та комунальні послуги, які становили 88% протягом аналізованого періоду.

10. Мотивацією для відвідання респонденти відзначали пораду друзів, і ЗМІ. Це пояснюється тим, що саме відвідувачі визначають «справжність» і актуальність мистецтва, а думки мистецтвознавців та арт-критиків є другорядними. Основними рекламними каналами, з яких люди дізнавалися про актуальні заходи, є соціальні мережі та Інтернет.

11. Основою розвитку підприємств сфери культури в Україні може бути стратегія виживання, основою якої є комерціалізація закладів культури,

підвищення цін і пристосовування репертуару до смаків публіки. Розширення репертуару театрів потребує залучення додаткових фінансових джерел, наприклад, у вигляді залучення спонсорів, фандрайзингової діяльності.

12. Заходи для зміцнення позиції на ринку театру ім.Садовського: 1. провести масову рекламну компанію із залученням радіо, телебачення. 2. підвищити рівень сервісу: організувати буфет, а також продаж, наприклад, книжкових видань про театр, про проведені спектаклях. 3. ввести абонемент на відвідування спектаклів для постійних глядачів.

13. Визначено маркетинг-план театру ім. Садовського (рис. 3.1), до якого розроблено план маркетингових комунікацій на театральний сезон 2023 р., розраховано бюджет маркетингових комунікацій театру. Вони передбачають низку евент-заходів і проведення рекламної кампанії, спрямованих на залучення спонсорів при постанові нових спектаклів і проведенні гастролей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Diggle's K. Guide to Arts Marketing: The Principles and Practice of Marketing as they apply to the arts. Rhinegold Publishing Ltd, 1984. 256 p.
2. Melillo J. Market the Arts! New York: Foundation for the Extension and Development of the American Professional Theatre, 1983. 287 p.
3. Mokwa M. P., Dawson W. M., Prieve E. A., Marketing the Arts. New York: Praeger, 1980. 286 p.
4. Агарков, О.А. Соціально-політичний маркетинг: теоретичний і практичний аспекти: монографія Запоріжжя: Просвіта, 2011. – 314 с.
Білецький, В.С. "Третій сектор" як основа громадянського суспільства <http://www.vesna.org.ua/txt/biletsky/trsec.html>
5. Акімов Д Маркетинг мистецтва та інтегровані маркетингові комунікації (реклама, стимулювання збуту, паблік рилейшнз) Культура і сучасність № 1, 2019. DOI: <https://doi.org/10.32461/2226-0285.1.2019.179648>
6. Балабанова Л, Холод В., Балабанова І. Маркетинг підприємства : навч. посіб. Київ :Центр учбової літератури. 2019. 612 с.
7. Балабанова Л.В. Маркетинг : підручник / Л.В. Балабанова. – Вид. 3-тє, перероб. і допов. –Київ : КНЕУ, 2015. – 543 с
8. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб./ О.А.Біловодська. – К.:Знання, 2015 – 332 с.
9. Борисова Т.М. Маркетинг некомерційних організацій у розрізі сфер діяльності: теорія і практика: Монографія. Тернопіль: Астон, 2015. — 284 с.
10. Борисова, Т. Вектори розвитку маркетингової діяльності некомерційних суб'єктів сфери охорони здоров'я України. Трансформаційні процеси економічної системи в умовах сучасних викликів : Тернопіль: Крок, 2014. – С. 291–302.

11. Борисова, Т. Передумови та напрями маркетинга немережової сфери культури та дозволя України Галицький економічний вісник. – 2014. — Том 45, № 2. — С. 154–164.

12. Бреус, О. Про арт-ринок в Україні і як на ньому вижити справжньому митцеві: <http://culture.unian.net/76245-pro-art-rinok-v-ukrajini-i-yak-na-nomu-vijiti-spravjnomu-mittsevi.html>

13. Буднікевич І.М. Маркетинг для бакалаврів : робочий зошит / уклад. І. Буднікевич, В.Вардеанян, О. Кифяк, І. Крупенна, І. Черданцева, І. Бабух, О. Бурдяк, Є. Венгер, І.Зрибнева; за ред. д.е.н., проф. І.М. Буднікевич. Вид. 2-ге, переробл. та доповн. Чернівці :Чернівецький нац. ун-т, 2020. – 216 с.

14. Буднікевич І.М. Маркетингу галузях і сферах діяльності : навч. посібник / ред. І. М.Буднікевич. - К. : Центр учбової літератури, 2013. – 535 с.

15. Буднікевич І.М.Маркетинг для бакалаврів : навч. посібник / І. Буднікевич, В. Вардеанян,О. Кифяк, І. Бабух та ін.; за ред. д.е.н., проф. І.М. Буднікевич. Чернівці : Чернівецькийнац. ун-т ім. Ю. Федьковича. 2018. 396 с.

16. Воронкова В.Г. Маркетинг соціальних послуг. – Київ : Професіонал. – 2008. – 575 с.

17. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. – 5-те вид. доп. / С. С. Гаркавенко. – К. : Лібра,2007. – 720 с.

18. Димнікова, А. І. Філософія та технологія маркетингу в культурі. *Довідник керівника закладу культури*. 2008. № 11. С. 28–39.

19. Діяльність будинків культури по задоволенню потреб територіальних громад: звіт за результатами досліджень. — Кіровоград : ІСКМ, 2011. — 64 с.

20. Економічна привабливість української культури. Аналітична доповідь. К.: ФОП Лопатіна О. О., 2019. 112 с.

21. Ефективність використання некомерційного маркетингу громадськими організаціями України Упоряд. Х. Павлик, Н. Бордун. – Львів : Сполум, 2011. – 48 с.

22. Котлер, Ф. Стратегічний маркетинг для навчальних закладів К. : УАМ, Вид. Хімджест, 2011. 580 с.
23. Іванова О. Маркетинг мистецтва. Виконує мистецька періодика Проблеми сучасного літературознавства. 2014. Вип. 19. С. 18-30. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prsl_2014_19_4
24. Канащук Т.Н. Маркетинг у сфері театрального мистецтва Омський науковий вісник. – 2013. –№ 2(116). – С. 94–96.
25. Колбер Ф. Маркетинг культури та мистецтва. Пров. з англ. Л. Мочалова; СПб.: Видавець Васін А.І., 2004. 256 с.
26. Котлер Ф. Основы маркетинга: краткий курс / Филип Котлер; пер. с англ. –Киев : Диалектика, 2020. – 496 с.
27. Котлер Ф., Шефф Дж.Усі квитки продані. Стратегії маркетингу виконавських мистецтв. М.: Класика-XXI, 2004.
28. Кочемировська, О. Щодо розвитку системи надання соціальних послуг в Україні на сучасному етапі. Аналітична записка <http://www.niss.gov.ua/articles/1328/>
29. Кучина Н. І. Роль маркетингу в діяльності організацій соціокультурної сфери Культура України. Випуск 48. 2015 <http://kukhsac.in.ua/article/view/62237>
30. Ларіна А.В. Особливості рекламного просування культурного продукту в системі маркетингу соціально-культурної сфери APRIORI. Серія: Гуманітарні науки. – 2015. – № 4. – С. 1–12.
31. Лікарчук, Н.В. Політичний маркетинг: теорія і практика: монографія К.: Вид-во НПУ ім. М.П. Драгоманова, 2012. – 356 с.
32. Маркетинг : навчальний посібник для студентів вищ. навч. закладів / В. В. Липчук, Р. П.Дудяк, С. Я. Бутіль, Я. С. Янишин ; за заг. ред. В. В. Липчука. - Львів : Магнолія 2006,2012. - 456 с.
33. Маркетинговий менеджмент : Підручник / Ф.Котлер, К. Ленемар, А. Павленко та ін. – К.:Видавництво «Хімджест», 2008.

34. Матвіїв, М.Я. Маркетинг благодійних організацій Економіка і управління. – 2011. – № 1. – С. 90–96.
35. Матвіїв, М.Я. Методологія та організація маркетингового менеджменту в сфері вищої освіти: Монографія Тернопіль: Економічна думка, 2005. – 560 с
36. Моголова А.Ю., Соловейчик В.А. Особливості розвитку маркетингу у сфері культури та мистецтв. Дніпропетровський національний університет імені О. Гончара, 2016.
37. Окландер М. А. Маркетингова товарна політика, [текст] : навч. ітосіб. / М. Л. Окландер, М. В. Кіриосова - К.: «Центр учбової літератури», 2020. - 248с.
38. Олещук, М. Г. (2012). Теоретичні засади застосування математичного апарату теорії графів для визначення конкурентоспроможності депозитних банківських послуг для фізичних осіб.
39. Паливода, Л. Стан та динаміка розвитку неурядових організацій України 2002 – 2011 роки : К. : «БФ «Творчий центр ТЦК»», 2012. – 118 с.
40. Подкуйко Н. Д. Маркетинг в соціально-культурній сфері : навч. посіб. / Н. Д. Подкуйко, Н. О. Кізнер. — К. : ДАКККіМ, 2002. — 96 с.
41. Політичний маркетинг: сутність, функції, проблеми використання: монографія В.А. Полторака та ін.; за ред. В.А. Полторака. – Д.: Вид-во ДУЕП ім. А. Нобеля, 2010. – 152 с.
42. Потьомкіна О. Маркетинг виконавських мистецтв: динаміка розвитку та відмінні риси *Сцена*. 2006. № 5 (43). С. 55–56.
43. Примак Т.О. Маркетинг: Навч.посібник. – К.:МАУП, 2014. – 228 с.
44. Пучкова Є. І. Маркетинг у сфері театрального мистецтва *Маркетинг*. 1998. № 1 (4). С. 94-100.
45. Сахно Є. Ю. Менеджмент сервісу: теорія та практика: Навчальний посібник. /Сахно Є. Ю., Дорош М. С., Ребенок А. В. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 328 с.

46. Соловейчик В. А. Особливості розвитку маркетингу у сфері культури та мистецтв Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2016. Т. 21, Вип. 6. С. 106-109. Режим доступу:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2016_21_6_24

47. Телєтова С. Г. Педагогічний маркетинг у діяльності навчальних закладів Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 3. –Т. 2. – С.118–124.

48. Федець І. «Галузі культури потрібен закон про меценатство». Інститут економічних досліджень та політичних консультацій 2020

49. Федець І. Що принесе 2020 рік креативному сектору економіки. <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/01/9/655579/>

50. Фірсова С.Г., Ситницький М.В., Маркетинг у сфері культури : Навчально-методичний комплекс : Видавничо-поліграфічний центр, Київський університет, 2015.

51. Харчишина О. Маркетинг для митців: поради на час кризи і не тільки https://www.zhitomir.info/post_2813.html

52. Шубіна О. А., Назаров П. В. Організація менеджменту та маркетингу в регіональному музеї. Довідник керівника закладу культури. 2011. № 9. С. 17-35.

53. Сайт Міністерство культури та інформаційної політики України. URL: <https://mkip.gov.ua/news/6555.html>

54. Сайт Державної служби статистики України URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

ДОДАТКИ

