

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

**СИРОТЮК ГРИГОРІЙ ВАСИЛЬОВИЧ**

Допускається до захисту:  
завідувач кафедри політології  
та державного управління  
д.політ.н., доцент

Чальцева О.М.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ДОСВІД ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН В КОНТЕКСТІ  
РЕФОРМУВАННЯ І ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ  
УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ТЕАТРАМИ В УКРАЇНІ**

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування  
Кваліфікаційна робота

Науковий керівник:  
Чальцева О.М., професор кафедри  
політології та державного управління  
д.політ.н., професор

Оцінка: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_  
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: \_\_\_\_\_  
(підпис)

**Вінниця 2024**

## АНОТАЦІЯ

**Сиротюк Г.В. Досвід Європейських країн в контексті реформування і підвищення ефективності управління Державними театрами в Україні.**

У роботі досліджується і пропонується для використання досвід європейських країн в контексті реформування і підвищення ефективності управління державними театрами в Україні.

Театральне мистецтво займає значне місце в культурному житті України. Проте застаріла система управління, значна обмеженість фінансування з боку держави, відсутність системного підходу до управління державними театрами, відсутність або неефективне використання сучасних технічних, інформаційних і маркетингових технологій, формалізовані стосунки між роботодавцем і робітником - не дають в повну міру розвиватися сучасному українському театру, сприяють розвитку корупції, зловживанню службовим положенням і втраті авторитету в суспільстві.

В роботі пропонується використати досвід європейських країн в сфері управління державними і недержавними театрами, а також розглядаються власні пропозиції певних змін державного підходу до управлінських методів в контексті сучасних реалій української держави.

**Ключові слова:** Культура, мистецтво, театр, управління театрами.

**Syrotyuk H. The experience of European countries in the context of reforming and increasing the efficiency of management of State theaters in Ukraine.**

The work examines and suggests for use the experience of European countries in the context of reforming and improving the efficiency of management of state theaters in Ukraine.

Theatrical art occupies a significant place in the cultural life of Ukraine. However, the outdated management system, the significant limitation of funding from the state, the lack of a systematic approach to the management of state theaters,

the absence or inefficient use of modern technical, information and marketing technologies, formalized relations between the employer and the worker - do not allow the modern Ukrainian theater to fully develop, contribute development of corruption, abuse of office and loss of authority in society.

The paper proposes to use the experience of European countries in the field of state and non-state theater management, as well as considers its own proposals for certain changes in the state approach to management methods in the context of the modern realities of the Ukrainian state.

**Keywords:** Culture, art, theater management.



**ЗМІСТ**

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ТЕАТРАМИ В УКРАЇНІ..	10
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДОСВІДУ ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ТЕАТРАМИ.....	20
РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ТЕАТРАМИ В УКРАЇНІ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ДО РОЗРОБКИ МЕХАНІЗМУ РЕФОРМУВАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ТЕАТРАМИ В УКРАЇНІ.....	42
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ.....	67

## ВСТУП

**Актуальність дослідження:** У 2019 році Україна задекларувала стратегічний курс держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору[1]. Згідно цього курсу, Україна бере на себе зобов'язання слідувати європейським цінностям і отримати можливість для використання передового Європейського досвіду і всіх сферах функціонування держави. Однією з яких є сфера мистецтва і культурної політики.

Актуальність питання культурної політики надзвичайно висока для України. Культура є чи не головним чинником для розвитку, консолідації і самоусвідомлення нації, її цивілізаційного вибору. Культура і мистецтво не тільки зберігають генетичний код нації, її традиції, цивілізаційний вибір. Вони формують майбутнє держави, покращують якість життя, соціальну інтегрованість, підвищують інтелектуальні і творчі здібності людини, її моральний і естетичний рівень. З огляду на важливе значення культури загалом, і театрального мистецтва зокрема, в розвитку національної самосвідомості, підвищення стандартів якості життя людей, європейських цінностей, дуже важливим є систематизація і втілення здобутків європейських методів управління театрами в Україні.

Розробкою і реалізацією культурної політики в Україні займаються багато науковців в галузі державного управління, серед яких: О. Безгін, Н. Фесенко, О. Батіщева та ін.. Проте в Україні практично відсутня програма підтримки театрального мистецтва, що ставить під загрозу подальший його розвиток. Тому питання культурної політики загалом і розробки стратегії дієвої підтримки театрального мистецтва зокрема, на сьогоднішній день стоїть особливо гостро. Державні театри в Україні, на даний момент, потребують чітких стандартів і підходів у менеджменті, в кадровій політиці і фінансуванні.



Проблеми маркетингу в царині соціально-культурної сфери, маркетингових досліджень, рекламної інформаційних послуг розглядалися багатьма науковцями, такими як, С. Андреев, С. Божук, А. Борисов, Л. Ковалик. Проте вирішення цих проблем залишалося лише в теоретичній площині.

Спираючись на досвід країн Європи, дуже важливо напрацювати рекомендації, стандарти, методи і засоби для підвищення ефективності творчого і економічного потенціалу державних театрів в Україні. Це дозволить не тільки підняти престиж українського театру в країні, Європі і світі, але й дати додаткові фінансові можливості для розвитку театрального мистецтва в Україні.

**Мета цього дослідження:** Відповідно до досвіду країн Європи, визначити рівень ефективності системи управління державними театрами в Україні та згідно європейського досвіду запропонувати заходи і шляхи її реформування.

**Предмет дослідження:** Функціонування державних театрів в Україні.

**Об'єкт дослідження:** Система управління державними театрами в Україні, культурна політика, законодавство у сфері культури і театру в порівнянні із стандартами країн Європи в означеній галузі.

**Основні завдання дослідження:**

- Визначити категорії і методологічні підходи для більш конкретного аналізу предмету дослідження.
- Дослідити досвід країн Європи у галузі управління і менеджменту театральної справи. Фінансові і соціальні аспекти в культурній політиці цих держав.
- Дослідити законодавчо-нормативні акти, що регулюють діяльність державних театрів в Україні
- Дослідити ефективність управління і визначити кризові явища у функціонуванні державних театрів в Україні
- Проаналізувати перешкоди, що заважають збільшенню ефективності управління державними театрами.

- Запропонувати певні рекомендації для організаційно-економічного розвитку державних театрів щодо застосування сучасних інструментів аналізу, планування, вироблення короткострокових і довгострокових стратегій некомерційної і комерційної діяльності державних театрів.

- На основі досвіду Європейських країн і передового досвіду українських театрів запропонувати певні заходи для вдосконалення законодавства в системі освіти і театру, кроки по осучасненню методів керівництва театрами, запровадження цифрових технологій для покращення фінансової стабільності і ефективності державних театрів в Україні, а також популяризація українського мистецтва в країні і за її межами.

**Гіпотеза дослідження:** Ефективні засоби менеджменту і організації управління, як ті, що використовують європейські театри, так і цілком нові сучасні підходи цифровізації можуть призвести до значного підвищення ефективності і рентабельності управління державних театрів в Україні, сприятимуть популяризації українського театрального мистецтва в країні і світі.

**Методи наукового дослідження.** З'ясування мети й визначення задач дослідження зумовили наступні **методи наукового пошуку:**

В роботі було використано наступні загальнонаукові і спеціальні методи дослідження:

- *Аналізу і синтезу* який дозволив комплексно розглянути проблеми управління державними театрами в Україні, визначивши його основні складові і процеси які відбуваються в кожному сегменті кожного складного творчо-виробничого колектива. На основі чого означити загальні проблеми і систематизувати можливі шляхи їхнього вирішення.;

- *Індуктивний*, який дав змогу зрозуміти кризові явища в управлінні державними театрами, як недоліки в державній політиці України;

- *Дедуктивний* допомагає зрозуміти, що відсутність загальних підходів, стандартів і методів управління, призводить до падіння ефективності діяльності функціонування театрального закладу.



- *Системно-функціональний аналіз* був використаний для дослідження ефективності управління державними театрами через розуміння його як частини культурної політики, повної, або часткової залежності від системи державного фінансування.

- *Компаративний*, який дозволив провести аналіз системи управління театрами в Європейському Союзі, як прикладу до змін в системі управління державними театрами в Україні.

**Наукова новизна дослідження:** Незважаючи на значний науковий доробок у галузі менеджменту і управління театрами, донині не існує чітких норм, стандартів і підходів до сучасних методів діяльності театральних закладів. У цій роботі робиться спроба запропонувати зміни до культурної політики і освіти в державі для підвищення значення і ролі театру в українському суспільстві за прикладом європейських країн. Пропозиції щодо застосування сучасних підходів з точки зору менеджменту, маркетингу та реклами. Втілення цифрових технологій для покращення фінансової звітності, технічної бази, рекламних можливостей і підвищення видовищності. Розробка стандартного штатного розкладу відповідно до статусу театру з урахуванням посад призначених для ведення рекламно-маркетингової та комерційної діяльності театру, розширення творчого складу театру, покращення роботи допоміжних цехів із урахуванням підвищення якості технічних умов, впровадження високих стандартів етики і відповідальності, особливому соціальному захисту творчих працівників театру, зниження витрат на комунальні послуги за рахунок модернізації систем обслуговування театру і втілення енергозберігаючих технологій. Ці зміни потребують значних капіталовкладень, але з огляду на важливість розвитку культури, ці капіталовкладення принесуть значний сублімований ефект у розвиток держави, що призведе до значного підвищення рівня життя і загального економічного зростання в державі за рахунок підвищення морально-етичних стандартів населення.



**Структура магістерської роботи.** Логіка проведеного дослідження зумовила структуру роботи: вступ, три розділи, висновки, список джерел та літератури, використаних в процесі написання роботи. Загальний обсяг наукової роботи становить 71 сторінка. Список використаних джерел містить 51 найменування.



## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ТЕАТРАМИ В УКРАЇНІ

Нинішня ситуація в Україні тривожить весь світ. Війна, окупація, мільйони біженців, сотні тисяч загиблих людей. Всі сили країни зараз віддані фронту. Але, навіть в таких умовах, дуже важливими є підтримка і розвиток культури.

Адже саме культура є зброєю у гібридній війні, яку розв'язала Росія. Адже саме ствердження української національної культури, і віддалення від російської культури викликала таку екзистенціальну ненависть в країні-агресора.

Слід констатувати, що за відсутності міцної культурної політики, відсутності уваги до культури і освіти з боку держави, виник певний вакуум в цій царині, яким держава-агресор не могла не скористатися. Росія з перших днів Незалежності України продовжила нав'язувати свою політику в сфері культури, що і привело до жахливих наслідків в довгостроковій перспективі.

Можна сказати, що на культурному фронті ця війна ніколи не закінчувалася. Саме тому військова, соціальна, економічна, політична ситуація в країні вимагають розробки та впорядкування нової культурної політики держави, нового підходу до значення культури в житті країни згідно з європейськими стандартами. В той же час, не слід забувати і про збереження національно-культурної самоідентичності та переосмислення українських традицій з огляду на нинішнє положення України в світі.

В Європі є чудові приклади, коли кризова ситуація в країні розв'язувалася шляхом швидких і кардинальних мій у сфері культури, які не потребували великих затрат. Саме ставка на зважену культурну політику допомогла досягти значних успіхів в соціальній, економічній, політичній сфері країни, як це було, наприклад, в Німеччині.



І, навпаки, країни які не приділяють гідної уваги власній культурі з часом зникають з світової мапи. Втрачають не тільки свою самобутність, але й незалежність. Що відбулося з численими народами колонізованими Росією, і що зараз відбувається з Білоруссю.

Театр для багатьох людей є уособленням культури. Важко назвати культурним місто, де немає жодного театру. Тому варто поглянути на культурну політику через призму функціонування державних театрів, щоб визначити напрямки розвитку театральної справи і пошуку шляхів її реформування.

Категорії.

Щоб розглядати предмет дослідження, варто визначити трактування певних категорій. В нашій ситуації варто розглядати деякі категорії, як в культурному сенсі, так і в юридичному.

Отже, що таке театр, як явище.

«Театр» - (від фр. théâtre < грец. θέατρον — «місце видовища») — вид сценічного мистецтва, що відображає життя в сценічній дії, яку виконують актори перед глядачами, а також установа, що здійснює сценічні вистави певним колективом артистів і приміщення, будинок, у якому відбуваються вистави.

...Театральне мистецтво є синтетичним за своєю природою. Його твори містять у собі практично всі інші мистецтва: літературу, музику, образотворче мистецтво, хореографію й ін.; а також використовують численні досягнення найрізноманітніших наук й областей техніки. Наприклад, наукові розробки психології лягли в основу акторської й режисерської творчості, так само, як і дослідження в області семіотики, історії, соціології, фізіології» [2].

Театр, як юридичне поняття - це «заклад культури (підприємство, установа чи організація) або колектив, діяльність якого спрямована на створення, публічне виконання та публічний показ творів театрального мистецтва;

Театральна справа - комплекс заходів, спрямованих на створення, публічне виконання та публічний показ творів театрального мистецтва, їх поширення і збереження, забезпечення умов для розвитку театральної творчості, професійної освіти, науки, театральної журналістики, видавничої діяльності з історії, теорії та практики театрального мистецтва, відповідної музейної та архівної діяльності;

Театральне мистецтво - вид мистецтва, особливістю якого є художнє відображення життя за допомогою сценічної дії акторів перед глядачами;

Театральна діяльність - діяльність у галузі театрів і театральної справи, пов'язана зі створенням, публічним виконанням, публічним показом, поширенням та збереженням творів театрального мистецтва, забезпеченням умов для розвитку театральної творчості, підготовкою професійних кадрів, пропагандою кращих зразків театрального мистецтва;

Суб'єкти театральної діяльності - юридичні або фізичні особи, які є учасниками правовідносин у сфері театральної діяльності;

Театральна постановка - твір театрального мистецтва, створений на основі драматургічного, музично-драматургічного або літературного твору, що має єдиний задум та конкретну назву;

Вистава - публічне виконання театральної постановки;

Постановник (режисер-постановник, художник-постановник, художник-декоратор, художник з костюмів, художник зі світла, балетмейстер-постановник, диригент-постановник, хормейстер-постановник, інші) - фізична особа, яка здійснює на основі самостійного художнього рішення театральну постановку або окрему її частину;

Театральний продюсер - юридична або фізична особа, яка забезпечує фінансування, організацію створення, публічного виконання і (або) публічного показу театральної постановки, гастрольних заходів;

Репертуар театру - сукупність творів театрального мистецтва, які публічно виконуються в театрі протягом певного періоду» [3].



Театральний менеджмент - процес планування, організації, мотивації та контроль адміністративним і творчим керівництвом театру процесів спрямованих на досягнення максимально ефективного досягнення координації людських, фінансових, виробничих, творчих і технічних ресурсів для створення і прокату вистав.

«Театри, засновані на державній або комунальній власності, мають відповідно статус державного чи комунального театру.

...За видатні досягнення, пов'язані з розвитком вітчизняної культури, творчому колективу театру може бути надано статус академічного.

Провідному театру, що має загальнодержавне і міжнародне визнання, колектив якого має статус академічного, може бути надано статус національного.

Порядок надання театрам статусу національного чи академічного визначається законодавством» [3].

В законі «Про театр і театральну справу» в статті 7 Другого розділу [3] існує певна колізія із визначенням статусу театрів. По суті державними можна вважати тільки національні театри, тому що вони фінансується Міністерством культури, тобто державою. Певною мірою центральні органи влади зняли з себе фінансові зобов'язання щодо театрів академічних і передали їхнє утримання на місцеву владу, таким чином навіть академічні театри є комунальними театрами. Але, якщо статус академічного надається театру за розвиток вітчизняної культури, то і статус має бути державним. Проте фінансове питання виходить тут на перший план.

Оскільки схожість проблем управління театрами державної і комунальної власності мають загальний характер, пропонується розглядати їх в узагальненому вигляді. Адже проблеми системні, справа лише в джерелах фінансування.

Отже, розглядаючи театр – як комунальний чи державний заклад, слід зазначити, що це виробництво - дуже складний механізм. Буде помилкою сприймати театр, як суто творчій заклад.

Творчістю називають «діяльність людини, яка спрямована на створення якісно нових, невідомих раніше духовних або матеріальних цінностей (нові твори мистецтва, наукові відкриття, інженерно-технологічні, управлінські чи інші інновації тощо). Необхідними компонентами творчості є фантазія, уява, психічний зміст якої міститься у створенні образу кінцевого продукту» [5].

Відповідно до цього означення, головним видом діяльності театру є створення вистав, як витворів мистецтва.

«Мистецтво — галузь людської культури, в якій за допомогою знаків, символів, через конкретні образи світу виражаються його узагальнені сенси.

Мистецтво охоплює різноманітний спектр людської діяльності та її результати, що включає творчий або уявний талант, який виражає технічну майстерність, красу, емоційну силу або концептуальні ідеї» [6].

Проте, якщо ретельно поглянути на штатний розклад, то можна помітити, що саме творчих одиниць значно менше половини всього театрального колективу.

З технічної точки зору театральне підприємство складається з багатьох цехів і підрозділів. Виробничий цех, який займається виготовленням декорацій, бутафорський, реквізиторський, електричний, костюмерний, гримерний, монтувальний, освітлювальний, аудіо та відео супроводження, це основні підрозділи виробничої частини театру. А ще бухгалтерія, адміністратори, білетери, гардеробники, прибиральниці, шофери, вахтери. Всі ці підрозділи можуть бути використані керівництвом театру для отримання додаткових доходів, можуть розширити фінансові можливості театральної установи. Але не слід забувати, що це складне підприємство, має бути впершу чергу спрямоване на виконання головного завдання театру – випуску і прокату вистав.

Дуже часто прагматизм, рентабельність, фінансові показники диктують свої умови і не дозволяють повністю розкрити саме творчий потенціал, обмежують свободу творчості, чи то з питань суто фінансових, чи навіть з політичних мотивів.



Свобода творчості це право автора на вільний вибір у своєму творі, тем, предметів для опису, застосування будь-яких образотворчих засобів і художніх прийомів, які автор вважає придатними для досягнення вибраної творчої цілі. Розглядається як одне з проявів фундаментального принципу свободи слова, яке право кожного на вільне висловлювання своїх думок.

Конфліктність інтересів фінансової і творчої частин театру закладена з основ. Дуже часто вистави, які висвітлюють гострі філософські, етичні і соціальні проблеми суспільства мають незначну глядацьку аудиторію. Саме тому в фінансовому плані вони завжди програють виставам розважального характеру.

І ця проблема існує з перших днів існування професійного театру. Митецьку позицію описав ще К.С.Станіславський в своїй фундаментальній праці «Етика», яка служить кодексом для кожного театрального митця: «Театральна контора (адміністрація) повинна бути поставлена на своє місце. Місце це — службове, тому що не контора, а сцена дає життя мистецтву... не контора, а сцена справляє враження на глядачів і має виховне значення для суспільства... Але спробуйте сказати це... будь-якому конторнику (члену адміністрації), — це може довести їх до білого каління, так сильно вкорінилося в їхніх думках, що успіх театру в них, в їх управлінні. Вони дають, або не дають кошти на ту чи іншу постановку, стверджують і вирішують смети, призначають штрафи, у них приймальні, розкішні кабінети, величезний штат, який складає нерідко велику частину бюджету. Вони бувають задоволені або незадоволені успіхом вистави і актора, вони роздають контрамарки... Це вони в театрі страшним злом, гнобителями і руйнівниками мистецтва» [7, с.8-9].

Саме з цих причин, щоб уникнути тиску фінансових питань на творчу свободу театрів з боку продюсерів і директорів в багатьох європейських країнах держава бере на себе фінансування багатьох театрів.

В Україні, через відсутність стійкої державної політики в сфері культури, сумнівності верховенства права і просто через невігластво, фінансування

театрів дуже залежить від політичних, особистих і суб'єктивних факторів. Тому ні про яку свободу творчості в стратегічному значенні мови не йдеться.

Але й, з об'єктивної точки зору, керівництво театру вимушене постійно знаходитися в пошуку компромісів і балансу між економічними і творчими чинниками. Аби, використовуючи всі засоби для ефективності в фінансовому плані, не забувати про головне покликання театру – творчий, митецький погляд на всі аспекти життя людини.

Щоб дослідити поставлені у цій роботі завдання, слід було першочергово визначитися якими методологічними підходами користуватися для розкриття теми.

Одним із основних підходів можна вважати метод аналізу і синтезу.

Дослідити проблеми управління театрами в Україні, як ціле складне явище, які притаманні більшості державних, чи комунальних театрів України. Які носять системний характер і не дозволяють розвиватися і проводити ефективний менеджмент. Розуміння засад взаємодії залежності всіх театрів загалом і кожного в окремоті з державними і місцевими органами, залежності від їхніх рішень. Вплив культурної політики держави на нормальне функціонування театрів в Україні. Зворотність зв'язків. Дослідити і проблеми в структурі управління театрами, і як окремої одиниці, і як загального явища загалом. Для більш детального розгляду необхідно було розглянути кожен складову цього складного механізму для пошуку причин втрати взаємодії різних сегментів театрального виробництва, а також причин неефективного адміністрування і втрати ментального зв'язку з глядачем. Проте аналіз не є кінцевою метою цього наукового дослідження. Скоріше цей метод допомагає зрозуміти, що стало причиною втрати взаємозв'язків, зниження фінансової ефективності, зацікавленості персоналу в результатах роботи театру. На основі розуміння причин цей метод дозволяє розглянути можливості поєднання, відтворення зв'язків окремих елементів театрального менеджменту і таким чином досягнути його, як одне ціле в єдності всіх його компонентів. Аналітичний метод – це інструмент пильного дослідження особливостей і



специфіки внутрішньо-системної взаємодії такого складного механізму, як театр, і він неодмінно містить у собі результати абстрагування, спрощення, формалізації. Головне завдання цього аналітичного методу полягає тому, що він спрямований на виявлення внутрішніх тенденцій і можливостей розвитку театру і театрального виробництва.

Методологічний підхід синтезу дозволяє поєднати різні компоненти управління театрами на основі розширення отриманого власного, чи іншого досвіду, використавши ефективні засоби і методи менеджменту. Вийти за рамки наявної основи і шукати свої нові ідеї і заходи. Звичайно не варто забувати і про специфіку національного і місцевого характеру, але шукати системного рішення для успіху вирішення певних проблем.

Індуктивний метод дозволяє нам, вивчивши та поєднавши деякі окремі факти методів і заходів управління театральною справою в різних театрах країни, зробити висновки щодо системних проблем і помилок, як в культурній політиці держави, так і в основах менеджменту театрів загалом. Було б хибною думкою стверджувати, що у всіх театрах ситуація однакова навіть на основі схожості певних фактів. Адже театральна справа дуже залежна від особистості. Тому в кожному факті можуть бути свої нюанси і особливості, проте певна системність в них може проглядатися. При застосуванні індуктивного методу не варто вдаватися категоричності в своїх рішеннях, адже перелічування окремих фактів ніколи не може бути закінчено і, далеко не факт, що наступний не ввійде у суперечку з попередніми фактами. Цей метод базується на накопиченні знань. Дедуктивний метод дозволяє нам перейти від знання загальних закономірностей і явищ в царині управління закладами культури в Україні і Європі, до окремих його проявів. Дедуктивний метод тісно пов'язаний з індуктивним. Діалектика індукції і дедукції є дуже важливим моментом процесу руху думки від незнання до знання.

Системно-функціональний аналіз необхідний для точного і повного розуміння процесів, що відбуваються як в державній політиці, так в середині кожного театру. Його метою є також визначення сильних і слабких сторін

системи управління, пошук нових рішень, планування і розробка стратегії функціонування в театральній системі. Хоч це і суперечить поняттю «свобода творчості», але в Україні існують державні органи, які беруть на себе управління культурою. Це ціла структура міністерств, управлінь, департаментів і відділів які є чисто функціональними, але дуже часто дозволяють собі вплив на творчі процеси театрів, їхню кадрову політику. Так само і театр, як виробництво складається з різних підрозділів і цехів. Задяки стану цих структур, а також іншим факторам і елементам метод дозволяє нам визначити нинішній стан, перспективи, можливості і ефективність діяльності державних структур і театрів.

Театр – є дуже складним підприємством, адже в ньому, як ні в якому іншому закладі не має такої сильної емоційної складової. І дуже важко зберігати баланс між емоційними і виробничими стосунками. Це означає, що функціонування взаємопов'язаних і взаємообумовлених складових додається ще дуже важливий людський фактор.

Тому театр, як система складається з багатьох важливих, взаємопов'язаних елементів: творчого колективу, з яскравими особистостями, що потребують не тільки системного але й дуже особливого особистого підходу; виробничих технічних цехів, які зайняті у виробництві вистав, яке йде в тісному емоційному контакті з творчими особистостями, маркетингово-фінансові підрозділи, які теж мають враховувати особистостний характер виробництва вистав, і обслуговуючий персонал, який теж має гідно нести звання театрального закладу. Як К.Станіславський визначав роль нетворчого персоналу театру: «Усі без винятку працівники театру є співторцями спектаклю. Той, хто в тій чи іншій мірі псує загальну роботу і заважає реалізації основної цілі мистецтва і театру, повинен бути визнаний шкідливим. Якщо швейцар, гардеробник, білітер, касир зустріли глядача не гостинно і тим зіпсували йому настрій, — вони зашкодили загальній справі і завданню мистецтва. Якщо в театрі холод, бруд, безлад, початок затримується, вистава йде без належного піднесення, — настрої глядачів погіршується і через це



основна думка і почуття поета, композитора, артистів і режисерів не доходять до них, їм не було сенсу приходити до театр, вистава зіпсована, і театр втрачає своє суспільне, художнє, виховне значення» [7, с. 8].

Отже, саме від чіткого і злагодженого функціонування всіх цехів і підрозділів в театрі, від чітких взаємо зв'язків між театрами, як виробництвом і державними і місцевими органами, як засновниками і балансоутримувачами залежить ефективність і успішність управління театральними закладами.

Вивчення сильних і слабких сторін функціонування ситеми управління театрами дозволить розглянути можливості використання наявних ресурсів для розширення фінансової незалежності, видів діяльності, які можуть відкрити нові джерела фінансування.

Сенс застосування методологічного підходу порівняння в тому, щоб порівняти культурну політику в Україні з подібною політикою країн Європи з метою пошуку загальних розбіжностей і збігів в проблемах управління театральними закладами. На досвіді європейських країн розглянути методи і заходи, які вживаються для усунення проблем, і на основі їхнього позитивного чи негативного характеру визначити їхню доцільність при розробці пропозицій до реформування і підвищенню ефективності в сегменті управління театрами в Україні.

## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДОСВІДУ ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ТЕАТРАМИ

Для більш детального порівняльного аналізу схожості або розбіжностей системи управління театрів України і деяких країн Європи, були визначені певні індикатори, показники яких ми маємо намір дослідити. Це, в першу чергу, культурна політика держави, система фінансування, соціальна захищеність, доступність і освіта, аудиторія і маркетингові технології.

Театр, як вид мистецтва, існує в Європі вже дуже давно. Недарма театр вважається одним із найдревніших видів мистецтва, адже зародився він у Стародавній Греції. І з того часу основні засади театрального мистецтва зазнають постійних змін і вдосконалень. Після середньовічного мороку, коли мистецтво було поставлене релігією на межу закону і виживання, європейський театр отримує своє друге дихання в епоху Відродження. З'являються нові драматурги, пересувні трупи. Виникають нові жанри - опера, балет, театр ляльок. Вже в новітній час з'являються професійні театри із постійною трупю. Театр стає основним видовищним видом мистецтва.

Таким театр залишається і в Європі і тепер, попри всі технологічні надбання технічного прогресу – поява кіно і телебачення. Багато хто віщував загибель театру, як виду мистецтва, проте живі емоції перемагають і досі.

З появою професійних театрів в Європі виникло багато і організаційних питань. Виникла потреба у появі особливого театрального менеджменту.

Це було пов'язано напряму з культурною політикою тієї чи іншої держави. І специфіка цієї політики у різних країнах відбивалася на театральному мистецтві.

Український театр радянського періоду мав всі ознаки тоталітарного впливу політики на мистецтво, до того ж із значним навантаженням колоніальної політики російської імперії, де національним меншинам нав'язувався комплекс меншовартості по відношенню до метрополії,



маргіналізація національних особливостей і національної ідеї. Мистецтво театру в Радянському Союзі (як і в сучасній росії) використовувалося, як засіб пропаганди. Не дивно, що і організаційні методи театрального менеджменту мало відрізнялися від керівництва будь-яким підприємством в Радянському Союзі.

Театри східноєвропейських держав, які теж були під тиском диктатури пролетаріату російської імперії, теж зазнавали цензури і утисків, проте не такій значній мірі. Там жевріли залишки свободи.

На відміну від тоталітарного мистецтва Радянського Союзу, європейський театр мав всі можливості і свободу для розвитку і пошуку нових форм, змістів і ідей в царині цього виду мистецтва. Адже ліберальні країни Європи добре усвідомлювали значення національної культури і мистецтва для розвитку суспільства і держави.

Організаційна система театрів в Європі є різноманітною і складною, вона включає в себе багато країн зі своєю власною культурною і театральною спадщиною.

Театр в Європі має велику і різноманітну театральну структуру. Вона включає у себе національні, державні та муніципальні театри, комерційні та незалежні театри, танцювальні компанії і виконавські групи.

Як і в Україні, в країнах Європи існують національні театральні компанії, які постійно підтримуються державним бюджетом або місцевою владою, що дозволяє їм забезпечити доступ до мистецтва для громадян незалежно від їх соціального статусу. Ці театри можуть представляти класичні та сучасні п'єси, оперу, балет та інше види мистецтва. Окрім цього основного фінансування, театри в Європі також підтримується через гранти на мистецтво, стратегічні фонди або класифіковані за комбіновані мистецтва, які включають театр, створений на мультидисциплінарних фестивалях або мистецьких центрах.

Порівнюючи структурний аналіз театральних закладів країн Європи і в Україні, згідно статистичних даних 2017-го року, можна зазначити, що в Україні із населенням близько 40 млн. жителів існувало 113 театрів державної і

комунальної власності, це приблизно один театр на 350 тисяч населення. У 2017 році театри відвідали 6, 2 млн. глядачів, у порівнянні із попередніми роками спостерігається незначний, проте стабільний зріст глядацької зацікавленості [8, с. 9]. Театри недержавної власності взагалі не обраховані статистикою. І навряд чи мають якийсь тривалий і постійний статус. На жаль, це були останні дані Державної служби статистики України.

Для порівняння – у Польщі з населенням у 38 млн. за оцінками сезону 2014-2015 року згідно статті Кароліни Приковської-Михалик «Система організації театру в Польщі з 1980 років» була зареєстрована художня діяльність 778 театрів різних форм власності і організаційного статусу. До них відносяться 89 драматичних театрів, 68 театрів ляльок, 38 музичних театрів, 93 театри танцю і, в категорії «інші», цілих 490 різних ансамблів. Хоча організаційна структура диверсифікована, з точки зору сучасної економіки в державному секторі можна виділити 118 театрів, 162 в приватному і 184 в неприбутковому секторі[9, с. 396].

У Німеччині із населенням понад 83 млн. згідно статистики Німецької сценічної асоціації у 2018-2019 роках загалом 142 державних і муніципальних театри, а також 128 оркестрів (включно з оркестрами театрів), 199 приватних театрів і 84 фестивалі поділилися своїми доходами та витратами, відомостями про штат, відвідувачами та подіями у 2018/2019 роках. Хоча в одному Берліні налічується близько 400 театрів[10].

У Великій Британії з населенням 56 млн. близько 1300 театрів. 157 театральних організації і фестивалі, якими опікується безпосередньо держава, тобто Arts Council England [11].

Як ми бачимо підтримка театрального мистецтва в Україні на дуже низькому рівні.

Якщо проаналізувати фінансову політику по відношенні до культури згідно статистичним даним на 2015 рік, цей період буде більш сприйнятним, оскільки події останніх років – пандемія, повномасштабне вторгнення росії в Україну вносять свої корективи.



Отже, згідно статистичним даним сайту Compedium. Cultural policies&Trends на 2015 рік фінансування культури в Німеччині складало 1,73% від усіх видатків, або 0,34% від ВВП, що складає 127 євро на душу населення. В Польщі відповідно, 0,51%, або 0,5 ВВП, 53 євро на душу населення. Україні складало 1.22% від усіх видатків, або 0,34% від ВВП і 5,3 євро на душу населення[12].

Якщо порівняти статистичні данні, то в багатьох країнах Європи, за певним винятком, є постійне поступове підвищення видатків на культуру, тоді як в Україні з 2015 року відчувається різкий спад. І на даний момент – це найнижчий рівень фінансування культури в Європі.

Таким чином ми підійшли до першої складової культурної політики країн Європи по відношенню до театру – фінансування.

В країнах Європи існує багато різних форм фінансування театрів. Це державні театри, які отримують дотації від держави, муніципальні – які отримують інвестиції від місцевих органів влади, комерційні – які існують за рахунок своєї комерційної діяльності, а також які фінансуються приватними спонсорами, благодійними організаціями або прибутковими заходами. Також є окремі приватні та незалежні театри, які можуть виступати з групами різноманітних видів вистав, включаючи експериментальний театр.

Загалом система фінансування театрів Європи мало відрізняється. Можна виділити декілька джерел фінансування – це державне фінансування. Певна частина театрів отримують фінансову підтримку від держави або місцевих урядів. Держава виділяє кошти для забезпечення театрів базовим фінансуванням, що дозволяє їм здійснювати свою основну діяльність.

Ще одним джерелом є місцеві уряди та муніципальна фінансова підтримка. При чому, місцеві органи можуть цілком субсидувати театр, або вносити свою певну частину до фінансування державного театру, як це роблять у Польщі. Це може включати в себе виділення коштів на розвиток театрів і підтримку їхніх програм.

Звичайно, власні доходи, які театри отримують від продажу квитків на вистави, абонементів, оренди приміщень для подій, реклами, а також інших комерційних джерел.

Важливу складову фінансування театрів складає також спонсорська підтримка від приватних компаній, фондів, філантропів та спонсорів. Це може включати в себе спонсорські угоди, рекламу партнерів і фінансові внески.

Ще одним засобом фінансування можуть бути дотації і гранти. Театри можуть подавати заявки на отримання дотацій і грантів від культурних фондів і організацій, які підтримують мистецтво та культуру.

Пошук джерел фінансування для театру є дуже важливим, адже з точки зору культурної політики театр виконує сакральні завдання в сенсі етики, естетики і моральних цінностей нації. Тому у Європі шукають різні джерела фінансової підтримки театрів. Це податкові пільги, як у Англії. Культурний контракт, у вигляді додаткового місцевого збору, як у Німеччині, або певний відсоток доходу від грального бізнесу, як у Польщі.

### **Фінансування театрів у Великій Британії**

Існує певна взаємозалежність державних і приватних фінансів у британському театрі. Хоча є взаємодія між державним і приватним секторами в деяких сферах культури, існує також тенденція до окремого розвитку двох світів. Театр — це сфера, де приватний/комерційний театр отримав вигоду від взаємодії з публічною сферою.

Протягом багатьох років лондонські комерційні (Вест-Енд) театри часто поклалися у своїх програмах на постановки нових п'єс, які вперше були представлені в державних субсидованих театрах. Очевидною причиною цих симбіотичних відносин є фінансова: досі державне фінансування дозволяло субсидованим компаніям бути більш авантюрними у своїх програмах. Дійсно, зазвичай однією з вимог для отримання гранту є те, що компанії демонструють свою готовність представляти нові роботи, бути більш експериментальними, ризикувати тощо. У свою чергу, субсидовані театральні компанії (або принаймні деякі режисери та драматурги тощо) отримали вигоду від



комерційної передачі та використання своєї роботи. Існує також традиція акторів та інших виконавців переходити між субсидованим сектором, комерційним театром і радіомовленням.

Згідно «Analysis of theatre in England: A strategic overview», який, на замовлення, провела компанія Burns Owen Partnership (BOP) Graham Devlin Associates в період з листопада 2015-го по травень 2016-го року, інвестиції Arts Council England у театр становлять близько 30 відсотків витрат Національного портфоліо, або близько 300 мільйонів фунтів стерлінгів між 2015-2018 роками. Підраховано, що держава на кожні 100 фунтів вартості театрального квитка дооплачує державним театрам 300 фунтів вартості[11, с. 1]

Існує думка, що прибуткові та некомерційні театри чітко відрізняються один від одного, але Стівен Хетерінгтон у своїй доповіді «Взаємозалежність державних і приватних фінансів у британському театрі» (2015), доводить, що у наш час це не зовсім так. Він зазначає, що «Будь-яке уявлення про існування просто «комерційного» і «субсидованого» театру є оманливим», що «хоча прямі субсидії і становлять меншу частину фінансового обороту (театральної індустрії), опосередковано вони підтримують майже кожну частину британського театру»[13].

Статистичний портал Statista оцінює витрати на культурні послуги в 2017-2018 роках на рівні 4119 мільярдів фунтів стерлінгів. Однак через складність британської системи фінансування мистецтва та культури не завжди легко визначити точні цифри державних витрат на культуру у Великобританії. Уряд Великої Британії фінансує мистецтво та культуру головним чином через Департамент цифрових технологій, культури, медіа та спорту та його органи управління (ALBs), найвідомішими з яких є Ради мистецтв, а також Фонд спадщини національної лотереї[14].

Інвестиції ACE у театр склали приблизно 300 мільйонів фунтів стерлінгів у період з 2015 по 2018 роки, що становило близько 30% витрат на національні портфельні організації.

Продажі квитків у державні та приватні театри у Великій Британії у 2018 році оцінили у 34 мільйони на основі даних UK Theatre та Society of London Theatre. Дохід від квитків склав 1,28 мільярда фунтів стерлінгів від 62 945 виступів. У 2018 році було 296 000 робочих місць у секторах музики, виконавського та візуального мистецтва. Це на 4,9% більше, ніж у 2017 році, і на 39% більше, ніж у 2011 році[15].

### **Фінансування театрів у Німеччині**

Фінансування культури у Федеративній Республіці Німеччина базується на кількох стовпах. Відповідно до принципу субсидіарності культури, а відтак і її державного фінансування, є перш за все справою місцевих громад. Лише тоді, коли культурно-політичне завдання виходить за рамки чи зміст муніципальних повноважень, держава стає активним спонсором чи промоутером. Таким чином, муніципалітети несуть найбільшу частку державного культурного фінансування, за ними йдуть землі. Федеральний уряд має нести лише меншу частку через його обмежені повноваження щодо культурної політики [16].

У Німеччині немає законодавчої бази для культурної статистики - на відміну, наприклад, у секторі освіти, де статистика регулюється федеральним і земельним законодавством. На фоні наближення завершення вищезазначених проектів з культурної статистики в Німеччині зараз обговорюється їх структурне продовження та фінансування в Німеччині.

Відповідно до «Звіту про фінансування культури за 2020 рік», державний сектор (федеральний уряд, землі та муніципалітети) витратив загалом 11,4 мільярда євро на культуру (театр і музика, бібліотеки, музеї, колекції та виставки, охорона та збереження пам'яток, культурні справи). за кордоном, державні художні коледжі, інші заклади культури та управління у справах культури) у 2017 році (згідно з фінансовою статистикою в розмежуванні відповідно до концепції основних фондів). Муніципалітети забезпечили бюджет у розмірі 5,1 мільярда євро (44,4% від загальних державних витрат на культуру), тоді як землі надали 4,4 мільярда євро (38,7%). Федеральний уряд виділив ще 1,9 мільярда євро (17,0%) на державне культурне фінансування[17].



Порівняно з економічною потужністю Німеччини, державні витрати на культуру досягли 0,35% валового внутрішнього продукту в 2017 році. Загалом державні бюджети виділили на культуру 1,77% свого загального бюджету. Державні витрати на культуру на жителя становили 138,21 євро в 2015 році[12]

### **Фінансування театрів у Польщі**

Величезну роль у непрямій підтримці творчості відіграє вся система державної підтримки культурних інституцій та заходів, а також різноманітні стимули для підтримки приватного сектору Польщі. Хоча існує кілька схем підтримки окремих митців, таких як нагороди, які фінансуються державними органами, пряма підтримка творчих митців все ж досить обмежена. У Польщі досі відсутня загальна система соціальної підтримки для митців і творців, які стикаються з багатьма перешкодами та недоліками порівняно з іншими групами працівників.

Програми Міністерства культури та національної спадщини спрямовані на співфінансування завдань у сфері проектної культури, за винятком постійних культурних заходів. Вони адресовані установам культури, неурядовим організаціям, кіноінституціям, школам і університетам, органам місцевого самоврядування, суб'єктам господарювання, церквам і релігійним об'єднанням та їх юридичним особам.

У Польщі заклади культури функціонують як державні, приватні та некомерційні установи. А також неприбутковими організаціями у сфері культури вважають фонди, асоціації та профспілки. Приватні заклади культури працюють найчастіше в культурно-креативному секторі. Переважна більшість польських закладів культури є державними. Міністерство культури та національної спадщини, а також інші міністерства (наприклад, Міністерство закордонних справ або Міністерство національної оборони) та місцеві органи влади мають право засновувати заклади культури. У більшості випадків відповідальність за збереження коштів закладів культури покладається на місцеву владу. Заклади культури відповідно до закону створюють,

популяризують та охороняють культуру, тобто заклад культури підтримує та пропагує творчість. Для багатьох закладів культури державні субсидії є найважливішим або одним із найважливіших джерел фінансування на статутні цілі та утримання установи.

Наразі міністр культури та національної спадщини відповідає за спільне керівництво з органами місцевого самоврядування 64 закладами культури. Ці заклади розташовані в усіх шістнадцяти воєводствах і включають театри, опери, філармонії, оркестри, музеї, а також культурні та мистецькі центри. Це установи особливого значення для польської спадщини, культури та мистецтва, такі як Великий театр – Національна опера, Національний музей та Національна бібліотека. Серед цих 64 закладів є інститути культури, які підтримують певну сферу культури. Приклади: Інститут музики і танцю, Інститут книги, Інститут Адама Міцкевича (відповідає за популяризацію польської культури за кордоном), Інститут театру імені Збігнева Рашевського, Рада національної спадщини Польщі або Інститут Фридерика Шопена.

Серед державних установ більшість становлять одиниці, для яких місцева влада є органом-засновником, тому видатки місцевої влади на культуру домінують у цьому виді видатків у національному масштабі.

У Польщі існує нерівномірний географічний розподіл закладів культури, а отже, і доступ до культури. Майже третина всіх закладів культури розташована в трьох воєводствах (Мазовецькому, Малопольському та Силезькому). Театри і музичні заклади, мультиплекси і більшість музеїв, галерей і художніх салонів розташовані в містах, а жителі сільської місцевості мають у своєму розпорядженні, перш за все, кімнати відпочинку і будинки культури, публічні бібліотеки.

У 2019 році державні витрати на культуру та національну спадщину як на рівні держави, так і на рівні місцевих органів влади склали 11 918 мільйонів злотих (2 773 мільйони євро). Більшість культурної фінансової підтримки надано місцевими адміністраціями на суму 9 538 мільйонів злотих (2 219 мільйонів євро), що становить 80% загальних державних витрат. Решта 20% – 2



380 мільйонів злотих (554 мільйони євро) – розподілено з державного бюджету[18].

### **Соціальна політика щодо театрів. Велика Британія**

У Великій Британії широко поширене визнання того, що ті, хто працює в мистецькому/культурному секторі як наймані чи позаштатні працівники, отримують недооплату за обсяг роботи, яку вони виконують. Останніми роками сприйняття несправедливих рівнів винагороди та умов праці, які часто вважаються експлуаторськими, а також нездатність досягти балансу між роботою та особистим життям спонукали більше працівників у секторі скаржитися на «вигорання» або залишати сектор. взагалі.

Arts Professional провела опитування щодо оплати праці в галузі мистецтва, яке показало, що низька оплата є поширеною на багатьох рівнях. [19]. Опитування Arts Pay 2018 вказали, що 40% тих, хто перебуває на ранньому етапі своєї кар'єри, заробляють менше 20 000 фунтів стерлінгів на рік, тоді як 60% тих, хто працює на вищому рівні в галузі мистецтва, сказали, що заробляють менше 30 000 фунтів стерлінгів. Крім того, опитування підтвердило, що зарплати не тільки низькі в порівнянні з іншими галузями, але й мало враховують неоплачувані обов'язки, які співробітники часто змушені виконувати у свій «власний» час. Неминуче це особливо очевидно в невеликих організаціях[19].

Зростає занепокоєння щодо благополуччя персоналу через довгі робочі години, важку роботу та тиск. Навіть якщо компенсаційна відпустка теоретично доступна, обсяг роботи часто означає, що працівники не можуть нею скористатися. Проблеми психічного здоров'я стають все більш очевидними. Опитування, проведене Parents and Carers in the Performing Arts і Birkbeck, Лондонський університет, показало, що чотири з кожних десяти людей, які припиняють кар'єру у виконавському мистецтві, роблять це через труднощі поєднання між роботою та батьківством. Опитування The Balancing Act, проведеному у 2018 році, було опитано понад 2000 діючих або колишніх

працівників мистецтва (з яких 1000 були батьками та опікунами), які вказали на труднощі, намагаючись зберегти кар'єру в галузі мистецтва [20].

### **Соціальна політика щодо театрів. Німеччина**

У Німеччині у в 1975 році федеральний уряд представив звіт про соціальне становище художників у Німеччині (на основі звіту авторів і запиту художників). У відповідь законодавці підтвердили, що митці та публіцисти особливо потребують захисту, і ухвалили Закон про соціальне страхування митців. З 1981 року це соціальне страхування для митців стало центральним інструментом для підтримки соціального становища митців і публіцистів шляхом надання доступу до законного медичного страхування, довгострокового догляду та пенсійного страхування.

Існує також Соціальний фонд митців (Künstlersozialkasse), який відповідає за оцінку страховки. Артисти та публіцисти платять половину страхових внесків. Іншу половину внесків сплачують «користувачі» художньої вистави у формі внеску на соціальне страхування артистів за єдиною ставкою на всі виплати роялті самозайнятим артистам або публіцистам (30 відсотків) і федеральним уряд через субсидії (20 відсотків). Передумовою для обов'язкового страхування є те, що мистецька чи журналістська діяльність здійснюється на основі прибутку, а не лише тимчасово. У 2020 році в КСК були застраховані 192,5 тис. митців і публіцистів [21].

Соціальне становище митців все частіше обговорюється в Німеччині. Були опубліковані різні дослідження, наприклад «Arbeitsmarkt Kultur. Zur wirtschaftlichen und sozialen Lage in den Kulturberufen»[22], або "Frauen und Männer im Kulturmarkt - Bericht zur wirtschaftlichen und sozialen Lage"[23].

У 2013 році започатковано міжнародний рух «Мистецтво, але справедливо» з метою досягнення справедливих умов праці та відповідних гонорарів у виконавському мистецтві та музиці. Організація складається з трьох взаємоузгоджених некомерційних асоціацій у Німеччині, Австрії та Швейцарії. Рух має на меті підвищити обізнаність про проблему, зокрема шляхом публікації досліджень, таких як "Fair working conditions in the



performing arts and music?" [24] та розробка та впровадження сертифіката для закладів культури.

Поліпшення рамкових умов для митців і працівників культури також постійно обговорюється в парламенті.

### **Соціальна політика щодо театрів. Польща**

Команда під керівництвом проф. Дорота Ільчук багато років вивчає становище художників у Польщі. Ці дослідження були спрямовані на діагностику специфіки ринку праці митців, аналіз професійної ситуації митців у Польщі, вивчення міжнародного досвіду як у моніторингу, так і в аналізі цієї сфери, а також різних форм підтримки, що надається митцям. Це також була перша успішна спроба в історії післявоєнної Польщі оцінити кількість професійно активних художників у Польщі. Не знаючи розміру мистецького середовища, неможливо було підрахувати витрати на заплановану систему підтримки митців, а отже, запровадити системні зміни в культурній політиці Польщі. [25]

Соціальне та професійне становище художників, авторів і творців у Польщі є дуже нестабільним. Цей стан речей багато років ігнорувався в публічній дискусії, незважаючи на спроби мистецької спільноти привернути до нього увагу (наприклад, акцією протесту митців «День без мистецтва» у 2012 році). У 2017 році на Національній конференції з питань культури (ОКК) почалися дебати про підтримку художника. Було сформовано Експертну групу ОКК, яка почала працювати над Act on the Rights of the Professional Artist[26]. Проект має на меті:

- визначає професійних митців та їхні права, уможливаючи точне пристосування інструментів до потреб цієї професійної та соціальної групи;
- регулює порядок підтвердження та поновлення прав професійного митця на основі мистецької освіти чи досягнень, підтверджених представницькими організаціями мистецького середовища, а також доходів від мистецької діяльності;

- визначає правила доступу професійних артистів, які мають право на соціальне та медичне страхування (кожен артист сплачує внески на рівні мінімальної заробітної плати);
- створює цільовий фонд підтримки внесків на соціальне та медичне страхування для найнижчих осіб зі статусом артиста (дотації від 20% до 80% від суми внесків);
- визначає джерела фінансування вищезазначеного фонду (основне джерело – позабюджетні кошти від так званого репрографічного збору, гарантія державного бюджету);
- створює механізм для картки художника, що дозволяє створювати пакети, зручності, знижки та пропозиції, адресовані цій соціальній групі;
- створює Польську Палату Художників як державну юридичну особу, Рада якої складатиметься з представників мистецьких організацій, Міністерств Культури та Праці та Установи Соціального Страхування [26].

Створення нового законопроекту було б неможливим без дослідження, проведеного командою Центру досліджень креативної економіки під керівництвом проф. Дорота Ільчук. Як було сказано вище, команда зіткнулася з важким завданням оцінити розмір мистецького середовища в Польщі. У галузях: музика, архітектура, образотворче мистецтво, театр, кіно, література, танець, народне мистецтво, міждисциплінарне мистецтво працюють 59 970 осіб [25].

### **Доступність і освіта. Велика Британія**

У 2018 році міністр освіти Великої Британії, згідно «Білої книги культури»[27], зазначив, що уряд налаштований на те, щоб усі діти розвивалися художньо, тому що високоякісна мистецька освіта має бути не привілеєм еліти, а правом кожної дитини. Музика, образотворче мистецтво та дизайн, театральне мистецтво та танці включені до національної навчальної програми та є обов'язковими у всіх школах, які підтримуються у віці від 5 до 14 років.

З 2002 по 2011 рік Департамент цифрових технологій, культури, медіа та спорту у співпраці з Департаментом освіти підтримував ініціативу «Творче



партнерство», якою керує Arts Council England. З бюджетом у 380 мільйонів фунтів стерлінгів, 5000 школами, 90 000 вчителів і понад мільйоном молодих людей, які були залучені, це було найбільше втручання в мистецькій освіті у Великій Британії. Мета полягала в тому, щоб поставити творчість у центр навчання та розвивати стосунки між школами та культурними організаціями, щоб кожна дитина мала доступ до високоякісного культурного досвіду. Оцінка ініціативи показала помірні здобутки в результатах навчання, але значне зростання добробуту молоді. Крім того, у 2008 році уряд запустив програму «Знайди свій талант», яка давала молодим людям доступ до п'яти годин високоякісного мистецтва щотижня. На жаль, і ця програма, і творче партнерство були припинені через урядові скорочення.

Нова ініціатива, Cultural Educational Challenge[28], була започаткована в 2015 році та скромно профінансована Arts Council England. Він заохочує співпрацю між лідерами секторів мистецтва, освіти, місцевими органами влади, школами та вищими навчальними закладами. Ключовим елементом є місцеве культурно-освітнє партнерство (LCEP), призначене для створення нових способів роботи. Існує близько 100 таких партнерств, які контролюються «проміжними організаціями», які прагнуть об'єднати культурний та освітній сектори. Однак у звіті за 2019 рік зазначено, що лише одна третина LCEP вважають, що вони достатньо розвинені, щоб досягти своєї мети – забезпечити всім дітям і молоді доступ до мистецтва і культури.

Школи, які виявляють прихильність до всього спектру мистецтв – мистецтва та дизайну, музики, танцю та драми, можуть отримати визнання через Artsmark, національну нагороду Ради мистецтв Англії. Нагорода визнає, пропагує та поширює передову практику щодо того, як забезпечити мистецтво в освіті; надає молоді більше можливостей для доступу до мистецтва; і заохочує школи, мистецькі організації та митців до спільної роботи.

Проте в останнє десятиліття поєднання різних факторів створило середовище, в якому мистецька освіта в школах дедалі більше «втискала» в навчальну програму. Одним з основних факторів такого розвитку подій був

тривалий період жорсткої економії. Хоча розподіл освітніх бюджетів було запроваджено для забезпечення постійного надання високоякісної освіти, це мало негативний вплив на мистецьку освіту. Через фінансові обмеження багато шкіл скоротили години уроків мистецтва та музики та скоротили кількість вчителів мистецтва та музики. Не дивно, що ці зміни найбільше постраждали від цих змін насамперед дітей, які живуть у соціально-економічних районах.

У 2018 році мистецькі організації, деякі вчителі, члени парламенту та благодійні організації погодили Маніфест культурної інклюзії, щоб сприяти тому, щоб мистецтво та освіта були більш інклюзивними для дітей та молоді з обмеженими можливостями. Він окреслює, серед іншого, необхідність партнерства між культурними організаціями та школами та організаціями, які потребують спеціальної освіти[29].

### **Доступність і освіта. Німеччина**

Рада з культурної освіти в Німеччині була заснована в 2012 році. Це незалежний дорадчий орган, який займається якістю культурної освіти в Німеччині. До нього входять одинадцять членів, які представляють різні галузі культурної освіти: танцювальну та театральну освіту, музичну та літературну освіту, освітні дослідження, освітні науки, педагогіку, політичну освіту, медіа-освіта, соціологію, культурну освіту та мистецтво. Рада з питань культурної освіти є ініціативою різних фондів у Німеччині. Він публікує меморандуми та дослідження, такі як «Молодь/YouTube/Культурна освіта. Горизонт 2019» — дослідження підлітків віком від 12 до 19 років щодо використання пропозицій культурної освіти на цифрових культурних сайтах.

Мистецтво, музика, література та музична освіта є складовими шкільної освіти і підпадають під відповідальність земель, які організують їх по-різному з точки зору обсягу та якості.

У 2020/2021 навчальному році було здійснено 555 000 записів по всій країні (для порівняння, навчальний рік 2017/2018: 595 000 записів) на мистецькі предмети, такі як музика, образотворче мистецтво, література чи подібні на кваліфікаційних етапах I та II гімназії. Oberstufen у загальноосвітніх школах. По



відношенню до кількості учнів значення індикатора для Німеччини становило 1,0, що означає, що в середньому кожен учень пройшов курс мистецького предмету. Значення сильно відрізнялися між федеральними землями: від 0,6 до 1,6, що також можна пояснити різними шкільними правилами та законами в окремих землях.

Цифри щодо типу та обсягу мистецьких предметів у початковій та середній школах оприлюднені в Звіті про освіту за 2012 рік з акцентом на «Культурну освіту». Відповідно до цього звіту кількість годин на обов'язкові художні предмети в землях коливається від 12 до 24 годин на тиждень, у середніх школах – від 11 до 26 годин на тиждень, у Realschulen – від 13 до 22 годин на тиждень, а в гімназіях – від 6 та 20 годин на тиждень [30].

#### **Доступність і освіта. Польща**

Міністерство освіти відповідає за мистецьку освіту на початковому та середньому рівнях у Польщі. Програма є недостатньою, хоча у 2008 році була започаткована позитивна тенденція, коли міністр освіти запровадив нові рекомендації щодо збільшення кількості уроків музики та мистецтва в школах. Програма основної школи підтримується культурними центрами та діяльністю інших установ, які пропонують власні програми мистецької освіти.

Реформа системи освіти з 2017 року запровадила два рівні освіти: початкову школу (тривалістю вісім років) і середню школу (тривалістю чотири роки) замість попередньої трирівневої системи (шестирічна початкова школа, трирічна неповна середня школа, трирічна старша середня школа). На обох рівнях викладаються два основні мистецькі курси: музика та образотворче мистецтво. У початковій школі обидва предмети є обов'язковими для 4-7 класів і займають одну годину на тиждень кожен. На середньому рівні директор школи може вибрати між філософією, музикою та образотворчим мистецтвом як предметом для викладання в перший рік протягом однієї години на тиждень.

Крім того, середні школи можуть розширити свої навчальні програми, включивши історію мистецтва, історію музики, латинську та античну культуру або філософію (вісім годин на тиждень), щоб надати учням спеціалізовані та

поглиблені знання з цих тем, якщо вони вирішать продовжити навчання мистецтва на вищому рівні. Польська система освіти дозволяє учням здавати іспити на закінчення середньої школи з цих предметів.

На додаток до вищезазначеної системи культурно-освітня програма Міністерства культури та національної спадщини підтримує позакласні культурні заходи, розроблені закладами культури. Головною метою програми є підтримка культурно-освітньої діяльності як важливого елементу розвитку соціального капіталу. Бенефіціари програми обираються на основі конкурсу пропозицій [31].

### **Аудиторія**

Аналіз театральної аудиторії майже в усіх європейських країнах засвідчує, що глядацький інтерес і відвідуваність театрів непинно зростала, принаймні до пандемії COVID 19. Звичайно, карантинні заходи завдали значної шкоди саме культурі масових заходів. Але ці події можна скоріше прирівняти до форс мажорних обставин. І вже можна сказати з впевненістю – із виходом з карантину відвідуваність масових заходів значно зросла, навіть у відношенні до допандемічних часів. Щоб визначити тенденцію, звернемося до більш стабільних часів періоду 2010 – 2015 років. Саме цей час, певно, було обрати і з причин більш повної аналітики і більш точних статистичних даних.

Згідно дослідженню Arts Council England, яке було проведено у 2015 році, від 2010 до 2015 року, аудиторія фінансованих цією установою державних театрів постійно зростала. Згідно проданим квиткам загальна сума склала у 2010 році 9,1 млн. євро, до 13, 2 млн. євро у 2015 році [11, с.7].

При цьому, як свідчить National Portfolio Organisation, варто зауважити, що загальна кількість аудиторії (тобто відсоток проданих квитків на одну виставу) протягом 2010/11 по 2014/15 залишилися майже незмінними. Більшої відвідуваності досягнуто завдяки збільшенню кількості постановок.

Та ж сама тенденція спостерігається і в Польщі, як зазначає в своїй роботі «Система організації театру в Польщі від 1980 року» Кароліна Приковська-



Михалик. У Польщі, від початку 2010 років, спостерігається постійна тенденція до збільшення відвідуваності польських театрів на 2%. Протягом сезону 2013/2014 в театри пішли 5 928 610 глядачів, що становить близько 15% від загальної чисельності населення, і таку явку слід розглядати як ознаку позитивної тенденції [32, с.399].

Також фіксується підвищення глядацької аудиторії і в Німеччині у допандемічний період. Так у 2018-2019 роках 142 державних і муніципальні театри, а також 128 оркестри (включно з оркестрами театрів), 199 приватних театри і 84 фестивалі загалом дали 65 995 вистав, які відвідало близько 20,3 мільйона глядачів [33].

Якщо ж досліджувати якісний склад аудиторії, то згідно «Аналізу театрів Англії» від 2015 року є певні свідчення, що ідея «однорідної аудиторії» певного театру, чи конкретного місця є значною мірою безглуздою. Саме за рахунок охоплення абсолютно різноманітної аудиторії за допомогою різних програм роботи та діяльності призводить до збільшення відвідуваності театру. Важливо й те, що в останній час існує інтенсивно зростаючий попит на театральні постановки з боку молодшої аудиторії. Важливо й те, що серед молоді зростає популярність традиційного, «немейнстрімівського» театру, проте продовжує охоплювати різні види театального мистецтва і перформансу - театром занурення, цирковим мистецтвом, ляльковим театром, візуальним, експериментальним і пластичним театром[11, с. 3-9].

### **Маркетингові технології.**

Закони творчої конкуренції і ринкових стосунків європейської фінансової системи примушує європейські театри шукати свої особливі маркетингові технології і засоби. Саме продаж квитків складає значну частину самостійно зароблених фінансів. Отже, кожен театр розробляє свої маркетингові засоби, щоб розширити коло аудиторії, збільшити кількість глядачів, підвищити ефект задоволення від відвідування театру, створити

свій бренд і популяризувати його, збільшення надходжень від продажу квитків.

Одним із основних засобів маркетингу є реклама. Щоб популяризувати вистави, заходи, театральні події застосовуються різноманітні засоби реклами.

### **Зовнішня реклама.**

Різнманітні банери, лайтбокси, світлові табло, світлодіодні панелі і афіші. Цей вид рекламної продукції покликаний не тільки інформувати глядача про певні події. В першу чергу, він створює художній образ театру, його основні митецькі смаки і естетичне спрямування. Саме тому велике значення має особистість художника-дизайнера.

Відомий британський дизайнер Майк Демпсі, який має найвищі відзнаки у сфері дизайну в Британії, а також багато років пропрацював арт-директором Royal National Theatre, вважає, що немає іншої області дизайну, окрім плаката, де графічний дизайнер розглядався б як художник. Саме тому створення афіші, чи плакату пропонує дизайнеру величезний потенціал створити щось набагато вагомніше, ніж просто утилітарний і комерційний засіб, що використовується просто як маркетинговий матеріал.

Майк Демпсі зазначає дві важливі якості для театральної афіші: «Театральний плакат має бути інтригуючим і несподіваним».

Девід Ханн, британський директор з театального маркетингу, наголошує на дуже прискіпливому підході до чіткості і кольорової гами зовнішньої театральної реклами, оскільки це дуже важливі складові естетичного сприйняття театру.

«Ідеальний плакат — це той, який захоплює глядача, який змушує вас підсвідомо зупинитися, щоб придивитися до зображення... Він завжди досягає успіху, коли його дизайнер пронизує свою оригінальну ідею візуальною чіткістю; використовуючи колір, типографіку та переконливі зображення, не втрачаючи при цьому простоти повідомлення. Чудова театральна афіша може неочікувано заповнити зал» [34].



### **Реклама у засобах масової інформації.**

Також значну частку рекламної кампанії приділяється співпраці із ЗМІ. Постійна присутність новин, подій, реклами, пов'язаних з театром створює у потенційного глядача імідж театру, як чогось важливого, того що складає не тільки інтерес, як до розважального закладу, але й як до важливої складової національної культури, того що формує націю і державу взагалі.

Участь у різних культурологічних і інформаційних шоу на радіо і телебаченні, спеціальні проекти, що висвітлюють творчість театру. Статті і критика у друкованих засобах масової інформації, як державних, так і місцевих. Все це має утримує театр у полі зору.

### **Реклама у соціальних мережах.**

У час інформаційних технологій і соціальних мереж найбільший рекламний ефект приносить саме цей вид реклами.

Кожний сучасний театр в Європі обов'язково має свій сайт, де можна знайти інформацію про репертуар, історію театру, його досягнення і контактну інформацію. Кожен відвідувач сайту може переглянути репертуар і придбати квитки он-лайн, або знайти – де це можна зробити безпосередньо. Окрім сайту, кожен театр має свої сторінки у соціальних мережах.

Використання соціальних мереж у театральному маркетингу театрів Європи є важливим інструментом спілкування із потенційним глядачем, інформування його про основні події театрального життя, вистави і події. Театри використовують соціальні мережі, щоб різноманітними засобами створити зацікавленість у глядача, таким чином збільшити продаж квитків на свої заходи. Відносно невелика вартість реклами у соціальних мережах робить їх не тільки ефективними, але і рентабельними.

З цією метою компанії використовують платформи Facebook, Twitter, YouTube та Instagram, щоб залучити більш широку аудиторію, ніж за допомогою традиційних видів реклами, про які згадувалося вище. До того ж більшість сайтів соціальних мереж дозволяють безкоштовно, або за невелику плату використовувати свої платформи для реклами. В сучасній Європі це

стало настільки важливим маркетинговим інструментом, що кожен театр залучає у цю сферу спеціалістів по менеджменту соціальних мереж.

Реклама сама по собі не приносить доходу, проте, саме витрати на рекламу складають значну частку видатків, оскільки є інструментом підвищення прибутків від продажу квитків.

### **Інші маркетингові засоби**

Але не тільки продаж квитків може приносити прибуток. Європейські театри активно використовують будь-які інші комерційні можливості, які могли б підтримати театр фінансово.

Одне із таких джерел є кейтерінг. В деяких європейських театрах створюють спеціальні віп-ложі, чи віп-місця вартість яких є входить обслуговування спеціальних буфетів, або шведських столів. Наявність простих буфетів, або просто автоматів для продажу швидкої їжі, кави, прохолодних напоїв приносять значний дохід у бюджет театру.

Ще один із видів розширеної комерційної діяльності в європейських театрах є виготовлення костюмів, декорацій, бутафорії під замовлення для різних івентів і святкувань.

Багато відомих європейських театрів мають свій фаншоп. Глядач може у невеличкому кіоску, чи через Інтернет придбати собі сувенірну продукцію театру. Відеозапис вистави, звукозапис мюзиклу, спеціальні постери, одяг з принтами, брендований мерч і інший товар, у той, чи інший спосіб пов'язаний із брендом театру. І це приносить не тільки комерційний зиск, а ще й є частиною рекламної політики театру, яка створює впізнаваність, популярність театру, або його вистав.

В останній час в європейських театрах все більше і більше використовують product placement. Це рекламний прийом, який полягає в тому, що згадування, реквізит, або певні елементи дизайну у виставі мають реальний комерційний аналог. Зазвичай демонструється сам рекламований продукт, його логотип, або згадується про його хорошу якість. Цей прийом теж приносить невеличкий дохід для театру.



Отже, розглянувши більшість аспектів особливостей управління театрами у Європі, ми можемо зробити висновки, що, незважаючи на схожість проблем і труднощів, все ж таки можна констатувати, що європейський досвід може бути корисним для реформування театральної справи в Україні. Враховуючи проблеми, що залишаються у впровадженні культурної політики в цих країнах, в фінансуванні театрів, в культурній політиці у соціальному захисті, в освіті і системі управління, слід скористатися позитивними надбаннями у сфері культури. В плані знаходження нових джерел фінансування, підвищення соціального статусу творчих працівників, новітніх ефективних засобів маркетингу. І перш ніж визначитися, які ж необхідні зміни мають бути застосовані в культурній політиці України, слід визначитися із її недоліками.

### **РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ТЕАТРАМИ В УКРАЇНІ ТА РОЗРОБКА МЕХАНІЗМУ РЕФОРМУВАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ТЕАТРАМИ В УКРАЇНІ**

Порівняльне дослідження і аналіз ситуації з системою управління театрами відбувалося за певними індикаторами, такими, як, культурна політика, фінансування, соціальний захист, освіта і доступність, маркетинг і адміністрування.

#### **Аналіз змін нормативно правових актів України щодо культурної політики часів Незалежності.**

24 серпня 1991 року Україна стала незалежною національною державою, що підтвердилося ухваленням Верховною Радою Акту проголошення незалежності України[35]. Цей Закон у поєднанні з результатами Всеукраїнського референдуму 1 грудня 1991 року, коли понад 92% громадян проголосували за незалежність, поклав край ідеологічному диктату та створив умови для всебічного розвитку національної культури.

Проте відбулося різке зниження суспільної підтримки культури через політичну нестабільність, економічну кризу та суперечності між демократичними цілями та ринковими умовами. Відсутність чіткої середньострокової та довгострокової стратегії розвитку культури призвела до створення спеціальної політики на центральному та місцевому рівнях. Ця політика була спрямована, в більшості випадків, на збереження існуючої ситуації, яка, разом із заявами про фальшиві досягнення, спровокувала байдужість та недовіру значної частини мистецького середовища до влади.

Невдоволення в українському суспільстві стало очевидним, особливо після подій «помаранчевої революції». У перші «постпомаранчеві» місяці було організовано чимало зустрічей, конференцій і круглих столів незадоволених митців і культурних продюсерів. Багато звернень, прохань та листів щодо зміни ситуації було прийнято та передано Президенту та уряду. Президент Ющенко



чітко розумів важливість культури і гуманітарної політики для відродження і розвитку держави, тому докладав багато зусиль у цьому напрямку.

Указом Президента України від 24 листопада 2005 р. N 1647/2005 проголошено, що «забезпечення збагачення і розвитку культури і духовної спадщини українського суспільства є одним із пріоритетних завдань Кабінету Міністрів» [36]. Одним із перших законів, підписаних Президентом В. Ющенком, став Закон України «Про Концептуальні засади державної культурної політики України» (2005 р.) де, зокрема, йшлося про стан розвитку української культури і духовності[37].

«Сучасний стан розвитку української культури і духовності характеризується розмиванням і поступовою маргіналізацією культурних і духовних цінностей у суспільному житті, руйнуванням цілісної мережі закладів, підприємств, організацій та установ культури і цілісного інформаційно-культурного простору, неефективним використанням наявних культурних і творчих ресурсів.

Протягом останнього десятиліття культура в Україні не лише втратила відповідне місце серед пріоритетів державної політики, а й опинилася на периферії державних інтересів. Як наслідок, утворився й дедалі збільшується розрив між так званою офіційною культурою, що фінансується з бюджету, і незалежною та орієнтованою на сучасні потреби культурною діяльністю; стала хронічною проблема неадекватного фінансового забезпечення галузі культури; суттєво погіршилася економічна структура видатків місцевих бюджетів на галузь культури; розрізнені культурні заходи так і не склалися в єдину програму послідовного культурного розвитку» [37].

Це був дуже важливий закон, який проголошував, що головним результатом реалізації концептуальних засад має бути визнання культури ключовим чинником соціально-економічного розвитку на національному та місцевому рівнях, а культурна політика як стратегічний пріоритетний напрямок загальнодержавної політики. В ньому були розроблені стратегічні напрями та

механізми реалізації державної політики у галузі культури. Якби держава притримувалася цієї стратегії до сьогодні – багато політичних, соціальних, економічних і культурних питань не стояло б так гостро і не мало б таких трагічних наслідків.

У травні 2007 року Рада Європи прийняла Національну доповідь про культурну політику в Україні (CDCULT(2007)14)[38] разом із Експертним оглядом (CDCULT(2007)15)[39], ставши 27 країною, яка пройшла цю процедуру для Ради Європи.

Наприкінці 2008 року уряд ухвалив проект Концепції Державної цільової програми інноваційного розвитку культури України на 2009-2013 роки. Програма дозволить удосконалити процес розподілу бюджетних коштів, збільшити частку та ефективність витрат на культуру, модернізувати механізми залучення небюджетних коштів, врегулювати законодавство та модернізувати систему управління. Незважаючи на добрі наміри, викладені в Програмі, вона так і залишилася проектом як і Закон України «Про культуру» (2011) [40]

Після підписання Президентом України 6 січня 2011 року новий Закон «Про культуру» (№ 2778–VI) замінює попередній Основи законодавства про культуру України (1992 р. зі змінами). Новий закон визначає правові основи культурної діяльності [40].

Соціально-політичне протистояння в Україні наприкінці 2013 року, що призвело до «Революції Гідності» та повної реформи влади, включно з Мінкультом. Розрив між офіційною та неформальною культурою став очевидним і загрожував поглибитися. 27 лютого Верховна Рада обрала новий Кабінет міністрів після попереднього схвалення народними зборами на Майдані. Проте, стосовно культурної політики не відбулося жодних змін.

Після позачергових виборів до Верховної Ради України (Парламенту) наприкінці жовтня 2014 року на початку грудня 2014 року було сформовано новий уряд, у тому числі Міністерство культури.

У лютому 2016 року Кабінет Міністрів України схвалив Довгострокову стратегію розвитку української культури (Стратегію реформ) на основі



масштабних культурологічних досліджень громадських та неурядових організацій[41]. У Стратегії зазначається, що «визначаються основні напрями діяльності, які мають вивести культуру з маргіналізації» та закладається надійний фундамент для сталого інноваційно-культурного розвитку України.

14 квітня 2016 року Верховна Рада України призначила новий склад Уряду (Кабінет Міністрів) і знову призначила міністром культури Євгена Нищука. Основним завданням і пріоритетом культурної політики було проголошено перебудову.

У 2016 та 2017 роках Верховна Рада України прийняла кілька законів у сфері культури, зокрема Закон України «Про внесення деяких змін до законодавчих актів України щодо запровадження договірних форм у сфері культури та конкурсного порядку призначення керівників державних та комунальних закладів культури» (2016)[42]; урядові постанови та рішення міністерств створили передумови для інфраструктурних та стратегічних змін. Проте контрольований зверху вниз і, у багатьох випадках, непрозорий та заангажований процес, політично ангажовані рішення та суперечливі результати не призводять до ефективних результатів.

У експертному огляді культурної політики України, підготовленому Радою Європи у 2017 році (13-15 березня) [43]., зазначено, що уряд, окрім іншого, має створити чітке бачення культурної децентралізації. Необхідно чітко розуміти переваги, які будуть досягнуті. Міністерство культури має розробити комунікаційну стратегію, спрямовану на місцеву владу та зацікавлені сторони, щоб передати своє бачення та просувати культуру як рушій місцевого соціально-економічного розвитку. Міністерство культури має отримати ресурси для контролю за впровадженням реформи, зокрема з метою:

- контролює утримання та ремонтні роботи на історичних об'єктах загальнодержавного значення;
- моніторинг впливу децентралізації в регіонах, зокрема на функціонування місцевих культурних центрів, музеїв і бібліотек, у зв'язку з поставленими цілями і бути в змозі впливати на законодавчий та регуляторний

розвиток (у сфері регіонального та економічного розвитку, фінансів, освіти та туризму), який може вплинути на надання культурних послуг, культурне виробництво або поширення та мистецьку освіту.

Дуже важливо усвідомлювати, що культура є важливим чинником привабливості міст. Сьогодні розвиток культури має стати головним інструментом політики розвитку міст та відновлення економічної активності на депресивних територіях[43].

Діяльність театрів в Україні також регулюється законами України «Про Культуру» і «Про театри і театральну справу». В статті 3 Закону «Про театри і театральну справу» сказано зокрема, що: «Основними напрямками державної політики в галузі театру і театральної справи є: забезпечення соціально-економічних, правових і наукових умов для ефективної діяльності театрів; підтримка і розвиток мережі театрів, забезпечення їх сучасним технічним обладнанням; стимулювання розвитку театральної справи шляхом удосконалення її матеріально-технічної бази, надання пільг щодо оподаткування та кредитування, морального і матеріального заохочення осіб, які зробили значний внесок у театральну справу»[44]. Проте для втілення цієї державної політики не робиться майже нічого, всі задекларовані цілі залишилися формальними і не підкріпленими ніякими діями.

Процеси, що відбуваються в державі, чітко відбиваються на діяльності мистецьких установ, таких, як театри. Існує думка, що театр – це маленька модель всього того, що відбувається в державі. Можливо в майбутньому хтось наважиться на наукове дослідження і виявить прямий зв'язок між ставленням держави до театру і рівнем життя в країні. Можливо, вже такі дослідження є.

Головною проблемою в культурній політиці України є те, що всі нормативні акти щодо її впровадження носять формальний, декларативний характер. Попри великий запит на здобутки і розвиток національної культурної сфери, фінансовий стан цієї галузі погіршується з кожним роком.



## **Визначення проблем в системі управління державними театрами в Україні.**

Державна культурна політика в Україні носить чисто декларативний характер. Певні серйозні зрушення в культурній політиці відбулися після Помаранчевої революції. Відбувся значний стрибок у ставленні до культури, театру, мистецтва загалом і їхнього значення. Проте на сьогоднішній день можна з сумом констатувати негативні тенденції.

Відсутність системного підходу, єдиних стандартів управління театральними закладами – це головна нормативно-правова проблема, яку варто визначити саме в цій сфері. В Україні існують театри, які самотужки, спираючись на власний досвід і передовий досвід європейських театрів, намагаються використовувати передові управлінські моделі і маркетингові технології. Проте, на жаль, існує багато театрів де, здебільшого, застаріла авторитарна система ледве не з радянських часів.

Закон України «Про Концепцію державної політики в галузі культури на 2005-2007 роки»[45] чітко визначив системні негативні явища у галузі культури:

- «1) "залишковий принцип" ставлення до культури у суспільстві та державній політиці;
- 2) відсутність цілісного інформаційно-культурного простору і мережі партнерських зв'язків на вертикальному і горизонтальному рівнях;
- 3) відсутність середньо- і довгострокових програм культурного розвитку;
- 4) відсутність визначених державних соціальних стандартів надання послуг населенню у сфері культури, що гарантуються державою;
- 5) невідповідність кадрів до господарських відносин у ринковій економіці;
- 6) соціальна незахищеність працівників культури;

7) недостатня участь України в європейських і світових культурних проектах» [45].

В цьому законі також було визначені стратегічні цілі і системні зміни, які мали б дати поштовх для підтримки і розвитку національної культури.

### **Фінансування.**

В статті 8 «Закону про театри і театральну справу» [46] сказано, що: «Метою основної діяльності театру є розвиток театрального мистецтва і театральної справи, формування та задоволення потреб населення в театральному мистецтві. Основна діяльність театру не має на меті одержання прибутку.»

Згідно статті 4 цього закону, «загальнодоступність театрального мистецтва забезпечується бюджетним фінансуванням державних та комунальних театрів, установленням їх пільгового оподаткування та кредитування, а також наданням необхідної допомоги, пільг та гарантій окремим категоріям громадян для реалізації ними права щодо загальнодоступності театрального мистецтва»[46]. А це означає, що фінансування театрів бере на себе держава і місцеві державні органи.

Проте культура і театр у всіх бюджетах завжди стоїть на останньому місці і багато статей фінансування театр змушений брати на себе, витрачаючи кошти, які могли б значно покращити матеріально-технічну базу театру, на комунальні платежі і поточний ремонт. Хоча, згідно статті 16 закону «Про театри і театральну справу» [47] сказано, що «Утримання театральних будівель (споруд, приміщень), що є в державній власності, здійснюється за рахунок коштів Державного бюджету України, а тих, що є в комунальній власності, - за рахунок коштів бюджету Автономної Республіки Крим, інших місцевих бюджетів».

Також урізання зазнають і затвердженні державою доплати, подекуди взагалі не виплачуються. Тому багато працівників не творчого цеху отримують мінімальну зарплатню, що призводить до кадрового дефіциту і зниженню рівня професійності. Не набагато вища зарплата і в провідних спеціалістів творчої



сфери. Їхня зарплата зі всіма виплатами ледь дотягує до зарплати прибиральниці торговельного центру. Цей фактор значно знижує престижність професії і зниження порогу вимог до професійного рівня кадрів. Це чітко відображається на зменшенні виступаючих до театральних вузів за останні 10 років. Отже відповідно і зниження вимог до професійного рівня. Якщо ситуація не зміниться, то найближчі 5-7 років театр відчує дуже гострий дефіцит у кадрах, що може призвести до системної кризи.

### **Адміністрування**

На жаль, в багатьох театрах збереглася застаріла система управління, яка здебільшого побудована на авторитарно-корупційній складовій. Всі спроби реформувати сферу управління, для чого було прийнято Закон України «Про внесення деяких змін до законодавчих актів України щодо запровадження договірних форм у сфері культури та конкурсного порядку призначення керівників державних та Комунальні заклади культури (2016)[42]; теж носили лише декларативний характер, і не призвели до системних якісних змін. Тому що здебільшого конкурси виграють лояльні особи, які, найчастіше, не знайомі із специфікою театральної справи. Це спричиняє конфлікти і системні кризи в театрі. В багатьох українських державних театрах існує корупційна схема по відмиванню грошей через продаж «лівих» квитків, через отримання неправомірної вигоди із заниженням орендної плати, списання пального, виконання будівельних робіт за завищеними цінами, списання пального, незрозумілими тендерами, яку очолює лояльна до нинішніх державних керівників керуюча театром особа. За цих умов адміністрації вкрай не вигідне втілення цифрових технологій обліку і звітності. Тому процес втілення інновацій і передових методів менеджменту і маркетингу викликає у зацікавлених осіб спротив і навіть призводить до саботажу.

На жаль, рудиментом радянського партійного керівництва є існування так званих «управлінь культури». Які, згідно назві, намагаються «управляти» театрами і іншими культурними об'єктами підпорядкування. Хоча основна їхня функція це затвердження і розподіл бюджету у культурній сфері і контроль за

використанням цих коштів. Дуже часто керівництво цих установ, зловживаючи службовим положенням, примушують персонал цих закладів брати участь в різних безглузвих заходах, які здебільшого служать для імітації діяльності і відмиванню коштів. Нав'язують свої смаки і думки, а в разі незгоди, погрожують репресіями. Оскільки керівники театрів обираються цими установами на умовах лояльності, вони не чинять спротиви проявам свавілля і часто примушують колектив принижуватися і втрачати самоповагу до себе і своєї професії.

### **Проблеми соціальний захисту працівників театру.**

Дуже проблемна ситуація із соціальним захистом працівників театру. При наявності двох організацій Профспілки і Спілки театральних діячів, які мали б захищати права працівників театру і відстоювати їхні інтереси, проте ці спілки здебільшого займаються тільки споживанням членських внесків. Після втілення контрактної системи 2017 року творчі працівники опинилися в безправному становищі, підвішеному стані, адже кожен керівник з тих чи інших особистих причин може не продовжити контракт. Таким чином позбавивши людину роботи і соціальних гарантій. Відсутність системи професійного страхування, коли актор може існувати на виплати на період пошуку роботи, ставить творчих людей на межу виживання. І, як не парадоксально, саме кадровий голод утримує багатьох керівників від свавілля у цій сфері. При цьому працівники постійно потерпають від постійних порушень трудового законодавства, порушення умов праці, але змушені мовчати під страхом звільнення.

### **Кадрові проблеми.**

У зв'язку з вищезазначеними факторами гостро постає проблема в кадровій політиці. Це стосується як управлінської ланки, так і творчої і технічної. Оскільки в більшості випадків засновники театрів, державні і місцеві органи, керуються не стільки питаннями професіоналізму скільки питаннями лояльності, то зміна керівництва, зазвичай, не призводить до якісних змін. Здебільшого новий керівник приводить на певні посади «своїх



людей», які починають працювати за своїми методами, не враховуючи специфіку театру.

В деяких творчих вузах почали вивчати спеціальність «Продюсер театральної справи». Але навряд чи випускники цих вишів отримають можливість змінити підходи до театрального менеджменту за існуючої системи.

Залишковий принцип фінансування призводить і до негативних наслідків у кадровій політиці і у творчому, і у технічному штаті театру. Все менше абітурієнтів обирають своєю професією театр, що значно знижує коло вибору і порог професійності, а ті, що обрали театральну спеціальність, як правило намагаються залишитися у великих містах, де є більше можливостей для підробітку у івентових агенціях, кіно і розважальній сфері, адже прожити на мінімальну зарплату молодій людині практично неможливо, особливо при відсутності житла.

Дуже важко знайти персонал і на некваліфіковані штатні одиниці. Адже ринок працевлаштування надає вакансії набагато серйозніше оплачувані, ніж вакансії закладу культури.

Театр є неприбутковою організацією, тому в уявленні багатьох вважається несумісним з комерційною діяльністю. Недосконалість законодавства, безініціативність керівництва призводить до того, що театр намагається «вижити» нічого не змінюючи і нічого не прагнучи. Колектив, якій не прагне змін і покращень приречений. В ньому процвітає незацікавленість, інертність, бажання уникати навантажень. Відсутні системи матеріального і нематеріального заохочення. Будь-який колектив в таких умовах приходиться до занепаду і втраті кадрів.

### **Пропоновані зміни щодо культурної політики держави.**

Більшість державних театрів досі працює за застарілою системою управління. Це пов'язано в першу чергу з тим, що за 30 років Незалежності методи управління в державі загалом майже не змінилися. Держава, в якій чиновник живе краще, ніж бізнесмен - приречена на занепад.

В першу чергу державі варто докласти зусиль для того, щоб змінити світоглядну модель громадян України. Через освітні програми, власний приклад, різні засоби інформації вибудувати систему поглядів, що успішність в цій країні оцінюється не квадратними метрами маєтку, не кінськими силами авто і навіть не моделлю iPhone. Успішність в цій країні оцінюється власним внеском у добробут держави, її значення, внеском в культуру і мистецтво світу, роботи для блага людей, захисту їхніх прав і свобод. Це дуже важкий і довгий шлях, але він можливий.

Наступним кроком потрібно на ментальному і законодавчому рівні змінити підхід до культурної політики держави і визнати культуру пріоритетною галуззю розвитку країни. Якісна освіта сприятиме появі численної кількості особистостей в різних галузях економіки. Підвищення загального рівня культури населення зменшить вплив політичних маніпуляцій і популізму на долю держави. Яким чином в цьому може допомогти театр?

Наслідуючи приклад розвинених країн Європи і світу, варто ввести в загальноосвітню програму дисципліну «Театр». Окрім загальновідомої розважальної функції театру, він несе також освітню і психотерапевтичну дію.

Через призму театру учнями будуть легше засвоюватися література, театр, музика, образотворче мистецтво. Учні набуватимуть ораторських навичок, вміння вести діалог, будувати думку не тільки на вербальному а й невербальному рівні. Різні вправи з вміння вільно поводитися на публіці, вміння зняти «затиск», вміння спрямовувати свою енергію, вміння подолати хвилювання і відчуття свободи свого тіла матимуть психотерапевтичний ефект.

Цей курс буде корисним не тільки для тих, хто хоче пов'язати свою подальшу долю з театром, але й для тих, хто прагне розвивати свої навички комунікації, робити політичну кар'єру, знайти свою харизму.

Поява у школах і вишах подібної дисципліни може вирішити і кадрові питання для театру, адже певні актори з досвідом після виходу на пенсію можуть отримати додаткове працевлаштування, тим самим не обтяжуючи штатний розклад театру і продовжуючи своє професійне життя в улюбленій



професії. З іншого боку, виховуватиметься нове покоління акторів і, це головне, глядачів, які не будуть простими споживачами будь-якого продукту, а освіченою, розуміючою мову театру, інтелектуальною частиною суспільства.

Здійснення певних кроків у фінансовій сфері могли б значно поліпшити матеріальне становище театрів і культури загалом. Одним із перших кроків для цього могло б бути введення пільгової ставки податків, або скасування таких взагалі за прикладом деяких країн Європи.

Важливим кроком буде позбавити залежності театри і інші заклади культури від волі і рішення місцевих керівників. Сфера культури має бути захищена від впливу і бажань можновладців і не може бути поставлена в залежність від прихильності влади. Для цього варто розробити кілька заходів, які забезпечать розвиток і повагу до культури.

Стаття бюджету культури має бути захищеною на ряду зі статтями про освіту. Без освіти не може бути культури.

Максимально скоротити департаменти і управління культури, які часто слугують для відмивання грошей, і ввести виборну посаду «Аташе по культурі», яку зможуть обирати представники культури міста чи області на певний строк. В повноваження Аташе має входити безпристрасний розподіл бюджету на культуру, контроль за його використанням, створення грантів і відзнак за заслуги в області культури. Якщо керівництво міста чи області хоче проводити свої культурні заходи - вони можуть через сайт PROZORO оголосити конкурс і на конкурсній основі обрати собі послуги чи то будь-якої івентової агенції, чи закладу культури. Чи як одноразову акцію, чи на певний період. Але в цьому випадку буде прозорість у використанні коштів і звітність. Що виключить корупційну складову.

За прикладом таких країн, як Велика Британія чи Німеччина, можна ввести податок на культуру для працюючих громадян. Він не має бути значним, нехай це буде від 0,2 до 0,5 відсотка від доходу громадян. Але це суттєво має вплинути на культурну сферу будь-якого населеного пункту. Враховуючи, скільки відсотків громадяни платять за банківські послуги і інші податки, сума

буде непомітною для більшості сімей. З цього податку може бути створений культурний фонд, який частково йтиме на поліпшення фінансово стану працівників культури і частково на забезпечення страхування і соціальної підтримки працівників культури.

Згідно статті 27 «Закону про культуру» [48], де сказано, що «з метою залучення додаткових фінансових ресурсів для розвитку культури держава створює сприятливий режим оподаткування фізичним та юридичним особам, які спрямовують свої кошти на розвиток культури. Механізм податкового заохочення підтримки діяльності у сфері культури визначається податковим законодавством України.», розглянути більш дієві пільги, які справді можуть зацікавити спонсорів і меценатів.

Забезпечити більш якісну систему навчання керівних кадрів галузі культури і мистецтва, де буде поєднано курси культури і мистецтва і менеджменту.

### **Пропоновані зміни у системі управління театрами.**

#### **Менеджмент і маркетинг.**

Досвід європейських країн говорить, що в незалежності від економічного стану держави і обсягів фінансування культури театри змушені самі шукати можливості збільшення доходів за рахунок дозволеної законодавством діяльності.

Основним видом діяльності театру є створення та прокат вистав, концертів – це є основним показником успішності і основною статтею доходу. Проте є певні фактори, які гальмують і не дозволяють суттєво покращити фінансові показники. Це, в першу чергу, корупційна складова. Штат адміністраторів, які безпосередньо займаються продажем квитків, крім своєї зарплати отримують ще й значний відсоток від проданих квитків. Але й цього замало, вони часто продають «ліві» квитки, організовують масові походи в театр, де дуже часто неможливо перевірити кількість проданих квитків і глядачів у залі. Це призводить до значних збитків театру, як у фінансовій так і в



репутаційній сфері. І дозволяє незаконно збагатитися за рахунок театру нечистим на руку людям.

Дуже важливо унеможливити подібні зловживання. Для цього слід вжити всіх заходів для цифровізації квиткового господарства. Електронні квитки, продаж яких одразу фіксується в базі. Зчитуючі пристрої, які дозволять контролювати весь процес, а також моментальна видача звіту в комп'ютерній базі дозволить спростити процес обліку. Це також дозволить задіювати менше персоналу для контролю. В сучасному світі існують багато маркетингових технологій, якими запросто можна замінити комівояжерів, якими по суті є адміністратори.

Замінивши штатні одиниці адміністраторів на спеціалістів по маркетингу і рекламі, театр може добитися значних успіхів в розвитку своєї аудиторії і фінансових показників. Це вкрай важливі зміни, результатів яких, можливо й не буде видно спочатку, але в перспективі вони мають принести успіх і розвиток театральної справи.

Штат такого відділу має складатися з Заступника директора по маркетингу, який має очолити цей відділ, спеціаліст по рекламі, проектний менеджер, PR менеджер, SMM менеджер, художник дизайнер, відео дизайнер.

Створивши технічно-матеріальну базу для цього відділу, можна буде надавати маркетингові і рекламні послуги стороннім організаціям, що дозволить фінансово стимулювати працівників цього відділу, за рахунок гонорарів.

Значне місце у сучасному маркетингу займає менеджмент у соціальних мережах - SMM менеджмент. Спеціаліст у цій галузі міг би цілком замінити посаду Завідуючого літературною частиною, яка існує з радянських часів, коли п'єси потрібно було «літувати». Ведення сторінок в соціальних мережах в сучасних реаліях охоплює до 70% аудиторії. Тому системне створення комунікації у соцмережах також є невідкладним завданням у реформі театрального управління.

Художній дизайн і відеодизайн покликаний створити візуальний імідж театру. Розробка промо-роликів, афіш, зовнішньої реклами має дуже важливе значення.

Маркетингово-рекламний відділ на чолі з художнім керівником і головним режисером покликаний розробляти репертуарну політику на основі маркетингових досліджень, займатися пошуком і розробкою грантів, створенням бренду театру, брендбуку і іміджу, зв'язками з громадськістю, веденням сайту і сторінок у соціальних мережах, рекламою в інтернеті і зовнішньою рекламою.

Оскільки зарплата в театрі може не задовольняти вже знаних спеціалістів у цих сферах, можна залучати студентів, які могли б навчатися на практиці обраним спеціальностям і отримувати зарплату. Можливо, після закінчення вишу вони стануть спеціалістам і залишаться працювати в театрі.

Створення рекламно-маркетингового відділу є важливим і чи не найголовнішим завданням у питанні реформування театральної справи.

Також дуже актуально зараз звучить питання цифрових технологій. Залучення технічних засобів таких, як світлові афіші, засобів для демонстрації театральної реклами і реклами спонсорів, бокси для вибору і продажу квитків, інтерактивних екранів для зворотнього зв'язку з глядачем.

Така інтерактивна система може стати своєрідним know how, за допомогою якого можна буде вести маркетингові дослідження, скласти аудиторії, визначення таргет груп, проведення фокус груп. Глядач зможе за допомогою таких екранів отримати будь яку інформацію про акторів, про репертуар і кожну виставу окремо. Можна проводити різні анкетування, визначати кращих виконавців, вистави. Також можна буде і замовити справжній, або віртуальний букет чи подарунок, для акторів, чи для знайомих і друзів.

Стаття 8 «Закону про театри і театральну справу»[49] говорить: «Метою основної діяльності театру є розвиток театрального мистецтва і театральної



справи, формування та задоволення потреб населення в театральному мистецтві. Основна діяльність театру не має на меті одержання прибутку.

Видами основної діяльності театру є:

- створення, публічне виконання та публічний показ театральних вистав, інших творів театального мистецтва на власній сцені (сценах) та на гастролях, організація мистецьких фестивалів, конкурсів, оглядів, а також реалізація квитків на зазначені заходи;
- підготовка театральних постановок, театально-концертних програм та інших заходів на основі договорів з юридичними та фізичними особами для їх публічного виконання чи публічного показу на власній чи орендованих сценах з додержанням прав авторів та виконавців ролей (партій) відповідно до законодавства про авторське право та суміжні права;
- організація стажувань усіх категорій працівників театрів;
- надання організаціям на основі договорів постановочних послуг, сценічних постановочних засобів для проведення вистав, концертів;
- виготовлення на замовлення юридичних та фізичних осіб предметів художнього оформлення театральних постановок, концертів;
- надання власної сцени іншим театрам для проведення гастрольних заходів, спільних театральних проектів та програм;
- підготовка, тиражування та реалізація інформаційно-довідникових і рекламних матеріалів, копій відеоматеріалів та фонограм, пов'язаних з діяльністю театру, з додержанням прав авторів та виконавців ролей (партій) відповідно до законодавства про авторське право і суміжні права".

Проте, театри в Україні дуже обережно ставляться до ведення комерційної діяльності, яка могла б значно розширити перелік джерел фінансування театру. Згідно статті 15 Закону «Про театри і театральну справу»[50], театри мають право здійснювати комерційну та некомерційну господарську діяльність.

«До комерційної діяльності театрів відносяться такі додаткові види господарської діяльності, не заборонені законодавством:

- продаж сувенірної продукції та квітів;
- продюсерська діяльність;
- організація харчування працівників театру та глядачів;
- розміщення реклами в театрі;
- організація презентацій;
- виробництво товарів та надання послуг, що здійснюються виробничими службами та цехами театрів;
- прокат і реалізація костюмів, взуття, обладнання, реквізиту, бутафорії, гримувальних, пастижерних та інших товарів і предметів»

До цих послуг можна додати також послуги product placemen. Це рекламний прийом, який полягає в тому, що реквізит у виставі має реальний комерційний аналог. Зазвичай демонструється сам рекламований продукт, його логотип, або згадується про його хорошу якість.

Розширення комерційної діяльності театру може призвести до залучення коштів для покращення технічно-матеріальної бази театру, використання більших технічних засобів, а також для стимулювання діяльності творчого колективу.

#### **Репертуарна політика.**

В цій сфері існування театру в Європі відсутні будь-які проблеми, адже дуже велика кількість театрів здатна задовольнити будь-які смаки глядача. В цій царині досвід Європи знадобився б Україні тільки в збільшенні кількості театрів в країні. А оскільки це довгий і тривалий процес, який потребує кардинальних змін в культурній політиці держави, то ми змушені опиратися на свій емпіричний досвід і вишукувати найоптимальніші шляхи розв'язання цієї проблеми.

Якщо не вважати великих міст, таких, як Київ, Одеса, Львів, Харків і Дніпро, більшість інших обласних центрів мають 1-2 театри на 200-400 тисяч



населення. Якщо великі міста можуть дозволити собі мати різноспрямовані і навіть нішеві театри, то обласні театри мають намагатися охопити всі жанри і всі напрямки театрального мистецтва, щоб бути цікавими всім категоріям глядачів.

Завдання ускладнюється ще й тим, що театри змушені думати і про фінансову рентабельність своєї діяльності. Тому, дуже важливо зберігати баланс між касовими виставами і тими, які складають творчу, фестивальну частину. Такі вистави працюють на створення іміджу театру, популяризують його на різних фестивалях і конкурсах. Хоча аудиторія таких вистав в невеликих містах дуже швидко вичерпується, проте вони мають обов'язково бути присутніми в репертуарі театрів. Якщо у театру є можливість, можна відкрити експериментальну сцену, чи присвятити один день тижня для такого роду вистав.

На таких виставах актори здобувають новий акторський досвід, розширюють свій творчий потенціал. Тому це важливо, ще й для творчого росту трупи.

Дуже важливо ставити хоча б одну фестивальну виставу на рік. Дуже важливо, щоб театр був представлений на багатьох фестивалях в країні і за кордоном. Це створює репутацію театру в країні і за кордоном, і в цьому випадку питання рентабельності має стояти на останньому місці. Це можна прирівняти до витрат на рекламу.

Репертуар обласних театрів мусить бути різноманітним. Дуже добре, якщо будуть представлені всі жанри. Чудово, якщо навіть у касових виставах буде присутній незмінний елемент естетики і мистецького підходу. Щоб театр не опускався до низменних почуттів невибагливої публіки. Дуже погано, коли театр намагається конкурувати із низькопробними телевізійними шоу.

### **Кадрова політика.**

В Європі, незважаючи на низькі соціальні стандарти митців, у сфері культури більше людей віком 15–29 років, ніж у будь-якій іншій галузі. В Україні ж зберігається тенденція зниження залучення молоді у сферу культури,

через різні фактори про які ми говорили вище. Як же виживати театрам в період кадрового дефіциту? І при цьому зберігати творчий потенціал і розвиток професіональних якостей колективу?

Згідно з п.3 21 статті закону «Про культуру»[51] трудові відносини з професійними творчими працівниками (художнім та артистичним персоналом) державних та комунальних закладів культури оформлюються шляхом укладення контрактів.

Але переходом на контрактну форму в театрах практично нічого не змінилося. Хоча, це був би дієвий спосіб позбавитися від баласту, або стимулювати актора підвищувати свій творчий потенціал. Є багато випадків, коли актори ближче до пенсії втрачають зацікавленість в роботі і починають уникати зайнятості в роботі. І керівництво змушене терпіти, мовляв, скільки там до пенсії залишилося. Ця проблема є не тільки у старшого покоління. Варто було б стимулювати таких робітників саме можливістю розірвання контракту. Спочатку перевести на однорічний контракт з умовою зіграти роль хоч в одній новій виставі, якщо режисери не розраховують на такого актора, то він має подати творчу заявку, або зробити самостійну роботу. Це має стимулювати актора для роботи над собою і інтегрованості в роботу колективу. Якщо ж ці міри не подіють, то варто попрощатися з таким актором без вагань. Це буде не тільки необхідною мірою і вивільнить ставку для нових артистів трупи, а й послужить уроком для інших.

Зараз театри вже переживають гострий кадровий голод. Якщо не брати до уваги театри столиці і великих міст, то в обласні театри важко залучити молоді, талановиті кадри. Особливо акторів чоловіків.

Як необхідну міру в цьому випадку, театр, разом з засновниками мають розробити програму підтримки молодих спеціалістів. Знайти для таких спеціалістів тимчасове житло, чи гуртожиток, якщо це не місцеві, зробити програму підйомних і додаткових виплат, щоб заохотити перспективні акторські кадри.



Дуже гостро стоїть проблема для студентів-режисерів знайти театр для своєї постановки. Тому вкрай необхідно, для розвитку українського театру, щоб театр, щорічно надавав свої можливості для реалізації молодих режисерів. Представник театру, рекрутер, може відвідати творчі іспити і, за їх результатом, надати запрошення на постановку. Таким чином театр не тільки допоможе розвиватися театральному мистецтву в Україні і сприятиме появі нових імен, а ще й залишиться в тренді нових тенденцій сучасного театру.

Кадрова політика театру має носити збалансований характер і чітко відповідати творчим інтересам театру.

### **Соціальний захист.**

Проблема соціального захисту творчих працівників в країнах Європи стоїть не менш гостро ніж в Україні. Митецькі професії також мають невеликі зарплати, проте там приділяється увага пошуку можливостей для творчої реалізації, стимулювання самовираження.

З введенням контрактної системи в театрі потребують перегляду підходи до проблем соціального захисту творчих працівників. Театр – це заклад, де, як правило, емоції беруть гору. Дуже часто виникають конфлікти на робочому рівні і тому ніхто незастрахований від певних неправомірних дій з боку керівництва чи персоналу. Оскільки зарплатня персоналу театру в Україні настільки мала, що ніхто не має можливості створити собі фінансову подушку, гостро постає питання соціального захисту працівників. Діючі профспілки і Спілка театральних діячів носять формальний характер. Тому варто було б запровадити щось на зразок Гільдії акторів У США, або, за прикладом німецького Соціального фонд митців Künstlersozialkasse. Замість цих мертвонароджених структур варто було б створити свою Гільдію, яка б чітко захищала права митців, авторське право, соціальний рівень, умови праці, страхувала б у випадку хвороби і звільнення. Для цього варто було б створити Страховий фонд митців, який би мав наповнення із внесків самих митців, продажу квитків, реалізації авторських прав, а також із запропонованого податку на культуру. За рахунок цієї страховки творчі люди мали б

фінансування на певний час для пошуку гідної роботи, на час хвороби, чи тимчасової втрати працездатності.

### **Комунальні виплати.**

В Європі широко втілюється програма енергозбереження. Європейські стандарти в цій галузі в певній мірі започатковуються і в Україні.

Значна частина коштів театру йде на оплату комунальних послуг. Загалом з причини, що при встановленні обладнання для обігріву, вентиляції, електричних приладів, всієї системи комунальних послуг керівництво послуговується скоріше питаннями відкатів, а не енергонезалежності і ефективності.

Варто було б змінити таке ставлення до споживання комунальних послуг.

Площі на даху театру цілком дозволяють встановити сонячну станцію і вітро генератори, що б дозволило не скоротити споживання електроенергії, а також захистити енергосистему театру у разі збоїв в електромережі.

Заміна електрокотлів і центрального опалення на теплогенератори значно б скоротили оплату за тепло. Електронасос в скважині із системою фільтрів значно скоротив би рахунки за водопостачання. Звичайно, на все це потрібні кошти, але такий підхід до вирішення комунальних проблем повністю окупив би себе вже через 3-5 років.

Звичайно, всі ці проблеми неможливо вирішити за рік чи, навіть за декілька років. Проте Українська культурна політика відстала вже на десятиліття, що у підсумку привело до вкрай негативних наслідків, які ми спостерігаємо сьогодні.

Швидке, продуктивне рішення щодо змін в культурній політиці України не виішить проблем сьогодення, проте в довгостроковій перспективі здатне побудувати відповідальне, патріотичне, свідоме суспільство, позбавить підтримки різного роду популістів. Кожен день зволікання ставить під загрозу існування нашої держави.



## ВИСНОВКИ

Оскільки тема дослідження у сфері управління театрами в Україні мало висвітлювалася в роботах науковців, вона потребує більш ретельного теоретичного і практичного розгляду, уточнення і оновлення категорійного ряду в зв'язку з новітніми тенденціями в наших реаліях, впровадження і використання сучасних управлінських і цифрових технологій в справі театрального менеджменту.

В дослідженні досвіду європейських країн і України були використані такі індикатори, як культурна політика, фінансування, соціальний захист, доступність і освіта, маркетинг, аудиторія, театральний менеджмент. Та основі аналізу були зроблені висновки, що система управління театрами в Україні потребує змін в філософії і підходах як до культурної політики держави загалом, так і до театрального менеджменту зокрема.

Розглянувши досвід країн Європи можна чітко визначити, що багато проблем, які існують в Європі є притаманними для України. Проте в країнах Європи визнають важливе значення культурної політики і приділяють їй значну увагу.

В Україні, попри низку цілком досконалих законів і рішень, культурна політика носить суто декларативний характер і переживає ідеологічну і системну кризу.

Досвід європейських країн в галузі фінансування культури надає широкий спектр різних підходів, засобів і рішень. Таких як децентралізація, або часткова децентралізація, як у Німеччині чи Польщі. Податки на культуру, перерахування доходу від ігрового бізнесу, лотерей, предметів розкоші, високоприбуткових бізнесів і інших статей доходу, які є противагою до цілей культурної політики і таким чином врівноважують хиткий культурний баланс. Все це може бути застосовано в українській культурній стратегії. Використовуючи досвід країн Європи, Україна має відновити ставлення до

культури в суспільстві, повернути престиж професії педагога, художника, митця. Підвищити їхнє значення і соціальний статус.

Для досягнення цих цілей варто повернутися до прийнятих законодавчо-нормативних актів, законів, що вже були прийняті і відповідно до них впроваджувати культурну стратегію України не на словах, а у справах.

Знаковим документом у цьому сенсі є Закон України «Про Концепцію державної політики в галузі культури на 2005-2007 роки»[52], де були чітко визначені основні принципи державної політики в галузі культури, що відповідають світовим і європейським засадам сучасної культурної політики.

Принцип прозорості і публічності.

Принцип демократичності, де участь розробці, здійсненні та контролі за реалізацією державної політики в галузі культури беруть усі суб'єкти діяльності у сфері культури.

Принцип деідеологізованості і толерантності.

Принцип системності та ефективності: державна політика в галузі культури є невід'ємною складовою загальної державної політики, що спрямовується на забезпечення сталого розвитку України; державна політика в галузі культури ґрунтується на глибокому факторному аналізі проблем галузі та ресурсному методі планування комплексу таких інструментів, механізмів, програм і заходів, які здатні своєчасно та ефективно вирішити ту чи іншу проблему у сфері культури і мистецтв; державна політика в галузі культури спрямовується на створення такої моделі культурного розвитку, яка здатна забезпечити самовідтворення та послідовний розвиток культури в Україні;

Принцип інноваційності: суб'єкти реалізації державної політики в галузі культури сприяють розробці, впровадженню та реалізації нових форм і методів діяльності у сфері культури та мистецтв;

Культурний розвиток є можливим за умови формування цілісного споживчого ринку культурно-мистецьких послуг, що передбачає



створення інституту посередництва між виробниками та споживачами культурно-мистецького продукту.

Дотримання цих принципів призвела б до значних зрушень у царині культури.

У наш час протистояння ворогу у гібридній війні, значним засобом якої є саме культура, важко переоцінити значення зміни статусу культури, як пріоритетної галузі в формуванні національної свідомості і праві на самостійність і незалежність. Саме в такий важкий час, за прикладом Німеччини періоду після Другої Світової війни, важливо значні ресурси і зусилля спрямувати саме на культуру. Адже саме культурний розвиток дає поштовх для розвитку державного і економічного. Слід відмовитися від ідеологізованого підходу до культури, який ставить її в залежність від правлячої коаліції чи особистостей, культурна політика має носити незмінний характер.

Для цього варто на законодавчому рівні чітко визначити джерела фінансування культури, задекларувати його незмінність незалежно від лояльності до влади, чітко визначити межі компетенцій керуючих органів культури, стимулювати творчі, митецькі прояви на противагу суто розважальному контенту. Надати митецьким закладам більше творчої і фінансової свободи для розвитку суміжних сфер комерційної і некомерційної діяльності, що надасть додаткові, мало оподатковувані або неоподатковувані джерела фінансування експериментальних постановок, творчому пошуку.

Широко використовувати сучасні цифрові технології у створенні вистав, в рекламно-маркетингових заходах, при застосуванні інструментів аналізу, планування, вироблення короткострокових і довгострокових стратегій некомерційної і комерційної діяльності державних театрів.

Театр в Україні – це дуже важлива складова культури. Довгі роки окупації і засилля ворожої культури вбивали український театр, всіма силами намагалися маргіналізувати його, принизити, нав'язати комплекс меншовартості. Але скрізь страшні часи, страшні події, коли митців знищують

не тільки морально, але й фізично, український театр вижив і продовжує жити. Ця робота покликана знайти шляхи для покращення фінансового і творчого стану і українському театрі, щоб підняти престиж митецької професії, щоб покоління юристів і адвокатів, суддів і чиновників змінилося поколінням митців і артистів з великої букви. Відродження нації почнеться з відродження культури і театру.

Неможливо зробити якісний стрибок у ставленні до культури указом, чи законом. Це довгий, витривалий шлях вибудовування і формування національної культурної політики. Але закладати підвалини системних змін необхідно вже зараз. Щоб наважитися на докорінні зміни і підходи до реформування культурної політики держави варто спиратися не тільки на свій емпіричний досвід, але й використовувати досвід інших цивілізованих країн. Використовуючи сучасні економічні технології, маркетингові розробки, засоби реклами і оптимізацію процесів можна вже зараз розробити культурну державну політику, вже зараз реформувати освітні і культурні засади України. Вже зараз створювати майбутній фундамент Українського відродження.

Ця робота пропонує дослідити проблеми організації сучасної театральної справи в Україні, а також розглянути і запропонувати певні системні кроки для покращення фінансового і творчого потенціалу державних театрів. Запропонувати зміни які можна зробити самотужки, на місцевому рівні, і які не потребують особливих кардинальних законодавчих рішень, впроваджувати бізнесові підходи до економічної діяльності театрів. Запропонувати заходи з технічної модернізації ведення театральної справи, для охоплення нових соціальних і вікових груп населення. Створити творчий конкурентний клімат, що сприятиме розвитку держави, підняття престижу української культури не тільки на теренах України, а й за кордоном.



## СПИСОК ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. "Fair working conditions in the performing arts and music?" URL: [https://artbutfair.org/wp-content/uploads/2016/05/p\\_study\\_hbs\\_319.pdf](https://artbutfair.org/wp-content/uploads/2016/05/p_study_hbs_319.pdf)
2. Act on the Rights of the Professional Artist. URL: [https://www.polmic.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=8895:act-on-the-rights-of-a-professional-artist-call-of-the-creative-environments&catid=83&lang=en&Itemid=196](https://www.polmic.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=8895:act-on-the-rights-of-a-professional-artist-call-of-the-creative-environments&catid=83&lang=en&Itemid=196)
3. Analysis of theatre in England: A strategic overview. URL: <https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/downloadfile/Analysis%20of%20Theatre%20in%20England%20report%20-%20Arts%20Council%20response.pdf>
4. Art index. Campaign for the Arts URL: <https://www.campaignforthearts.org/arts-index/>
5. ArtsProfessional URL: <https://www.artsprofessional.co.uk/pulse/survey-report/pulse-report-artspay-2018>
6. Compendium. Cultural policies & trends URL: <http://surl.li/nkzzp>
7. Compendium. Cultural policies & trends URL: <https://www.culturalpolicies.net/database/search-by-country/country-profile/category/?id=15&g1=3>
8. Compendium. Cultural policies & trends URL: <http://surl.li/nkzdk>
9. Cultural Educational Challenge URL: <https://www.artscouncil.org.uk/developing-creativity-and-culture/children-and-young-people/local-cultural-education-partnerships-lceps>
10. Cultural Policy in Ukraine Experts' Report 2007 URL: <https://rm.coe.int/0900001680696419>
11. Cultural Policy in Ukraine National Report 2007 URL: <https://rm.coe.int/1680696418>
12. Deutscher Kulturrat 2020 URL: <https://www.kulturrat.de/wp-content/uploads/2020/10/Frauen-und-Maenner-im-Kulturmarkt.pdf>
13. Deutscher Kulturrat 2013 URL: <https://www.kulturrat.de/wp-content/uploads/2016/04/studie-arbeitsmarkt-kultur-2013.pdf>

14. Dorota Ilczuk. Polityka kulturalna w społeczeństwie obywatelskim. URL:[https://ruj.uj.edu.pl/xmlui/bitstream/handle/item/269127/ilczuk\\_polityka\\_kulturalna\\_w\\_spoleczenstwie\\_obywatelskim\\_2002.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ruj.uj.edu.pl/xmlui/bitstream/handle/item/269127/ilczuk_polityka_kulturalna_w_spoleczenstwie_obywatelskim_2002.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
15. Evaluation of the Creative Learning Through the Arts programme URL:<https://gov.wales/sites/default/files/statistics-and-research/2019-04/evaluation-of-the-creative-learning-through-the-arts-programme-report-3.pdf>
16. Karolina Prykowska-Michalak. Theatre organization system in Poland since 1980s, стр. 396 URL: <http://surl.li/nkzlb>
17. Karolina Prykowska-Michalak. Theatre organization system in Poland since 1980s, стр. 406-411 URL: <http://surl.li/nkzlb>
18. Karolina Prykowska-Michalak. Theatre organization system in Poland since 1980s URL: <http://surl.li/nkzlb>
19. Kulturfinanzbericht 2003 URL: [http://www.miz.org/downloads/dokumente/240/Kulturfinanzbericht\\_2003.pdf](http://www.miz.org/downloads/dokumente/240/Kulturfinanzbericht_2003.pdf)
20. Kulturfinanzbericht 2020 URL: [https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Kultur/Publikationen/Downloads-Kultur/kulturfinanzbericht-1023002209004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Kultur/Publikationen/Downloads-Kultur/kulturfinanzbericht-1023002209004.pdf?__blob=publicationFile)
21. Künstlersozialkasse URL: <https://www.kuenstlersozialkasse.de/>
22. Livelihoods of Visual Artists – Summary Report URL: <https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Livelihoods%20of%20Visual%20Artists%20Summary%20Report.pdf>
23. Patrick Argent. Exploring the art of the theatre poster URL:<https://www.designweek.co.uk/issues/16-22-may-2016/exploring-the-art-of-the-theatre-poster/>
24. Statista URL: <https://www.statista.com/topics/3689/theatre-and-the-west-end-in-the-united-kingdom-uk/#topicOverview>
25. The Culture White Paper. URL: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/510798/DCMS\\_The\\_Culture\\_White\\_Paper\\_3\\_.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/510798/DCMS_The_Culture_White_Paper_3_.pdf)



26. The Interdependence of Public and Private Finance in British Theatre (2015), Stephen Hetherington URL: [https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/IPPF\\_report\\_final.pdf](https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/IPPF_report_final.pdf)
27. Theaterstatistik 2020 |2021 Die wichtigsten Wirtschaftsdaten der Theater, Orchester und Festspiele URL: <https://www.yumpu.com/de/embed/view/5qJd7N6saO8wQyW111>.
28. Ukraine Cultural Policy Peer Review 13-15 March 2017 URL: <https://rm.coe.int/ukraine-cultural-policy-peer-review-13-15-march-2017-peer-review-team-/1680734596>
29. Вікіпедія URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%BE>
30. Вікіпедія URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B2%D0%BE%D1%80%D1%87%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C>
31. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B5%D0%B0%D1%82%D1%80>
32. Закон України «Про внесення деяких змін до законодавчих актів України щодо запровадження договірних форм у сфері культури та конкурсного порядку призначення керівників державних та комунальних закладів культури» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3120-20#Text>
33. Закон України «Про внесення змін до Конституції України» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2680-19#Text>
34. Закон України «Про Концепцію державної політики в галузі культури на 2005-2007 роки» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2460-15#Text>
35. Закон України «Про Концепцію державної політики в галузі культури на 2005-2007 роки» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2460-15#Text>
36. Закон України «Про Концепцію державної політики в галузі культури на 2005-2007 роки» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2460-15#Text>

37. Закон України «Про культуру» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text>
38. Закон України «Про культуру» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text>
39. Закон України «Про культуру» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text>
40. Закон України «Про культуру» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text>
41. Закон України «Про театри і театральну справу» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2605-15#Text>
42. Закон України «Про театри і театральну справу» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2605-15#Text>
43. Закон України «Про театри і театральну справу» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2605-15#Text>
44. Закону «Про театри і театральну справу» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2605-15#Text>
45. К.С. Станиславский «Этика»: Издание Музея Московского Орденов Ленина и Трудового Красного Знамени Художественного Академического Театра СССР им. М. Горького; Москва; 1947 с. 8-9
46. Постанова Верховної Ради Української РСР «Про проголошення незалежності України» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1427-12#Text>
47. Розділ 1. Стаття 1. Закону «Про театри і театральну справу» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2605-15#Text>
48. Розділ 2. Стаття 7 закон «Про театри і театральну справу» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2605-15#Text>
49. Розпорядження Кабінету міністрів України «Про схвалення Довгострокової стратегії розвитку української культури - стратегії реформ». URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/248862610>



50. Статистичний збірник Державної служби статистики України. 2017, с.9.URL:[https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2018/zb/05/zb\\_zkm\\_2017.pdf](https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/05/zb_zkm_2017.pdf)

51. Указ Президента України «Про першочергові заходи щодо збагачення та розвитку культури і духовності українського суспільства» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1647/2005#Text>

