

С.П. КУЧИН

**Економіко-організаційні
засади розвитку суб'єктів
сфери театрального
мистецтва**

Харків – 2013

С.П. КУЧИН

**Економіко-організаційні
засади розвитку суб'єктів
сфери театрального
мистецтва**

Харків – 2013

ББК 65
УДК 330.342

Кучин С.П.

К79 Економіко-організаційні засади розвитку суб'єктів сфери театрального мистецтва: монографія / С.П. Кучин. – Харків: СПДФО Добринін В.Є., 2013. – 112 с.

ISBN 978-966-1632-35-5

Рецензенти

Дуна Наталія Геннадіївна,
*к.е.н., доц., доцент кафедри міжнародної економіки
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*

Лушнікова Валентина Федорівна,
*завідувач адміністративною частиною
Творчої майстерні «Новий театр»*

Могила (Васильєв) Олександр Павлович,
*доц., нар. арт. України, доцент кафедри майстерності актора
Харківського національного університету імені І.П. Котляревського*

У монографії досліджено економіко-організаційні засади розвитку суб'єктів сфери театрального мистецтва. В роботі підкреслюється важливість розвитку суб'єктів соціально-культурної сфери, що є необхідною умовою формування у національному господарстві ефективної соціально-економічної системи. Наголошується на зростанні ролі та значення духовно-моральних та соціокультурних чинників в умовах реалізації імперативу виживання людства.

Видання призначене науковцям, викладачам, студентам, керівникам системи управління соціально-культурною сферою, широкому колу осіб, які цікавляться питаннями розвитку соціально-культурної інфраструктури.

ББК 65

© Кучин С.П., 2013

ISBN 978-966-1632-35-5

*Щоб красу створити,
треба самому бути чистим душею*

М.І. Глінка

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ ПЕРШИЙ. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СУБ'ЄКТАХ СФЕРИ КУЛЬТУРИ	8
1.1. <i>Персонал та особливості оплати праці в суб'єктах сфери культури</i>	8
1.2. <i>Особливості стимулювання працівників сфери культури</i>	19
1.3. <i>Мотивація персоналу як засіб підвищення ефективності праці в суб'єктах сфери культури</i>	25
РОЗДІЛ ДРУГИЙ. СПЕЦИФІКА ТВОРЧО- ВИРОБНИЧОГО ПРОЦЕСУ ТА ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ СУБ'ЄКТІВ СФЕРИ ТЕАТРАЛЬНОГО МИСТЕЦТВА	39
2.1. <i>Особливості творчо-виробничого процесу в сфері театрального мистецтва</i>	39
2.2. <i>Специфіка збутової політики в сфері театрального мистецтва</i>	58
РОЗДІЛ ТРЕТІЙ. СПЕЦИФІКА ФІНАНСУВАННЯ СУБ'ЄКТІВ СФЕРИ ТЕАТРАЛЬНОГО МИСТЕЦТВА	76
3.1. <i>Історично-економічний аспект дослідження проблеми фінансування суб'єктів сфери театрального мистецтва</i>	76
3.2. <i>Сучасні джерела фінансування суб'єктів сфери театрального мистецтва</i>	84
ВИСНОВКИ	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	101
ВАШІЙ УВАЗІ	109

ВСТУП

Вивчення особливостей економічного розвитку суб'єктів сфери театрального мистецтва стосується різних проблем, і, насамперед, їх ефективного функціонування в умовах економіки ринкового типу та впливу негативних факторів, що викликають соціально-економічні кризи. Суб'єкти сфери театрального мистецтва є складовими соціально-культурної сфери національного господарства. Вивчення економічних відносин у соціально-культурній сфері є необхідною складовою підготовки майбутніх профільних спеціалістів, від якісного змісту якої залежить майбутнє розвитку всієї соціальної сфери держави. Таким чином, необхідність розв'язання нагальних проблем української економіки з урахуванням специфіки становлення і розвитку конкурентного середовища в сфері театрального мистецтва визначили актуальність теми монографічного дослідження.

В умовах розвитку та ускладнення соціально-економічних відносин в національній економіці істотну увагу необхідно приділяти розвитку інфраструктури та її складових частин. Це пояснюється тим, що інфраструктура поглинає значну частину капітальних вкладень і трудових ресурсів, її вплив на сферу економіки постійно посилюється та зростає роль у створенні умов для нормальної життєдіяльності населення, формуванні громадських і міждержавних відносин [24]. У сучасних умовах розвитку соціально-економічних відносин виникають нові проблеми на шляху розвитку інфраструктури, тому значна частина витрат на її створення та поліпшення лягає на місцевий і державний бюджети. Однак, ресурси, що виділяються державою, є недостатніми. Складність полягає також у необхідності рівномірного розподілу коштів на розвиток соціально-культурної сфери. Якщо цей факт не враховується, то можна спостерігати стрімкий розвиток одних територій на тлі деградації інших [24].

Людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються найвищою соціальною цінністю в державі [45], однак недооцінка ролі інтелектуального потенціалу і недостатньо ефективне його використання в Україні призводять до того, що у матеріальному виробництві спостерігається яскраво виражений трудомісткий і сировинний характер.

Розвиток та найбільш повна реалізація людського потенціалу можливі за умови вдосконалення духовних, моральних якостей людини. Суб'єкти сфери театрального мистецтва повинні мати більшу значущість для сучасного українського суспільства. На жаль, суспільна установка на всюдисущість сучасного ринку нівелює значення суб'єктів соціально-культурної сфери. Соціально-культурна доцільність відтісняється на другорядні позиції та, іноді, повністю втрачає свою вагу, знищуючись приматом речовинно-економічної

вигоди. Тому, аналіз умов і особливостей розвитку соціально-культурної сфери залишається пріоритетним напрямком наукових досліджень на шляху до формування та розвитку людського майбутнього.

Актуальні економіко-організаційні питання розвитку сфери театрального мистецтва відображені в роботах вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких: С. Барнгольц, І. Безгін, Н. Белозьорова, Биструшкін Я., Б. Генкін, Г. Дадамян, А. Димнікова, Ф. Колбер, С. Ленглі, Ю. Орлов, О. Рубінштейн, Г. Тульчинський та інші.

Зі зміною економічної політики держави, пов'язаною з будівництвом ефективної економіки ринкового типу, принципово змінилась фінансова політика по відношенню до суб'єктів сфери культури. Проблема забезпечення суб'єктів сфери соціально-культурної сфери комплексом відповідних ресурсів яскраво відображена у дослідженнях С. Андрєєва, І. Безгіна, М. Горожанкіної, Г. Дадамяна, Г. Задорожного, С. Ленглі, М. Поплавського, Ю. Помпєєва, О. Семашко, Г. Тульчинського, К. Юдової-Романової та інших.

Джерельну базу дослідження склали наукові статті, монографії, навчальні посібники та підручники вітчизняних та зарубіжних науковців, нормативні законодавчі документи, звіти профільних установ, публіцистична література. Статистична інформація отримана переважно з джерел Державного комітету статистики України, Міністерства фінансів України, Міністерства культури України, інших профільних міністерств.

Метою роботи є дослідження основ економічного забезпечення розвитку суб'єктів сфери театрального мистецтва.

Об'єктом дослідження є сфера театрального мистецтва. Предметом дослідження визначено економіко-організаційні відносини в сфері театрального мистецтва.

Для досягнення мети та реалізації поставлених завдань використано комплекс методів теоретичного дослідження, економіко-статистичних методів та методів аналізу емпіричних даних. В роботі використано комплекс загальнонаукових підходів і методів пізнання, зокрема комплекс інструментів логічної абстракції, емпіричний підхід, системний підхід, інструменти фінансового аналізу. Теоретико-методологічною основою для розробки пропозицій щодо забезпечення економічної ефективності творчо-виробничого процесу використано положення теорії менеджменту та логістичні принципи і підходи. Теоретичною основою дослідження стало вивчення сутності та структури національної економіки, інфраструктури, її окремих елементів.

Розвиток суб'єктів соціально-культурної інфраструктури є

необхідною умовою формування у національному господарстві України ефективної соціально-економічної системи. Це пов'язано зі зростанням ролі та значення духовно-моральних та соціокультурних чинників в умовах реалізації імперативу виживання людства, з розумінням того, що неоліберальний сценарій сучасної глобалізації є кризово-катастрофічним, бо намагається уніфікувати людину та її цінності. Соціально-культурна сфера та відповідна інфраструктура повинні сприяти людині в усвідомленні нею сенсу свого життя, кардинально змінити форми її мислення, відновити первинну значущість духовно-моральних і національно-культурних цінностей у господарському розвитку, а тому розвиток цієї сфери повинен стати найбільш важливим пріоритетом сучасних соціально-економічних досліджень.

РОЗДІЛ ПЕРШИЙ

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СУБ'ЄКТАХ СФЕРИ КУЛЬТУРИ

1.1. Персонал та особливості оплати праці в суб'єктах сфери культури

Проблема оплати праці ніколи не втрачала своєї значущості у зв'язку з тим, що для більшості людей заробітна плата є основним джерелом доходу. Питання, пов'язані з розміром, нарахуванням, виплатою заробітної плати є одними з найактуальніших, як для найманих працівників, так і для роботодавців. В сучасних умовах розвитку українського суспільства особливо гостро постало питання оплати праці працівників соціально-культурної сфери, адже оплата праці в подібних установах має свої специфічні риси, що регламентують робочий час, процедуру нарахування та виплати грошової винагороди.

Зміни в економічному розвитку країни в нових умовах господарювання гостро поставили питання реформування всіх без винятку сфер народного господарства. Подібне реформування є неможливим без проведення глибокого економічного аналізу результативності їх функціонування. Оцінка економічної ефективності тієї чи іншої сфери господарства в сучасній економіці є достатньо складним завданням. Для соціально-культурної сфери це завдання значно ускладнюється тим, що продукт нематеріального виробництва не має кількісного відображення. Останнє є особливо актуальним для культурно-мистецької сфери і, безпосередньо, для організацій театрального мистецтва, які надають певні культурні послуги та потребують постійного функціонування за умови чіткої ритмічності праці [Див. 14]. Акцент дослідження в даній частині монографії буде зроблено на аналізі структури персоналу та особливостях оплати його праці в суб'єктах сфери театрального мистецтва.

Персонал – це працівники, які отримали необхідну професійну підготовку та забезпечують діяльність організації. Персонал підприємства може складатись з постійних (штатних) працівників, сумісників та тих, що працює за погодинною оплатою праці. Таким чином, крім постійних працівників, в господарській діяльності можуть брати участь й інші працездатні особи [Див. 98].

Враховуючи те, що багато підприємств поза основною діяльністю виконують функції, які не відповідають головному їх призначенню, всі працівники підрозділяються на дві групи: персонал основної та неосновної діяльності. Якщо аналізувати промислове підприємство, то до персоналу основної діяльності відносяться працівники основних, допоміжних та обслуговуючих виробництв,

науково-дослідних підрозділів та лабораторій, управління, складів, охорони – тобто всі зайняті у виробництві або його безпосередньому обслуговуванні. До групи непромислового персоналу входять працівники структур, які хоч і знаходяться на балансі підприємства, але не пов'язані безпосередньо з процесами промислового виробництва, а саме: житлово-комунального господарства, дитячих садків та ясел, амбулаторій, учбових закладів тощо.

Відносно організації театрального мистецтва використовують аналогічну класифікацію. Проте, слід окремо зазначити, що в силу специфіки свого дотаційного функціонування та неприбутковості, в сучасних умовах подібним суб'єктам не притаманне утримання на своєму балансі закладів соціального обслуговування.

У відповідності з характером виконуваних функцій персонал підприємства поділяється на чотири категорії: керівники, спеціалісти, службовці, робітники (працівники).

Керівники – це працівники, що займають посади керівників підприємства та їх структурних підрозділів. До них відносяться директори, начальники, завідувачі, керуючі, виконроби, майстри. Серед керівних посад в театрі можна виділити директора, художнього керівника, завідувачів відділів, їх заступників тощо.

Спеціалістами вважаються працівники, що займаються інженерно-технічними, економічними роботами, зокрема інженери, економісти, бухгалтери. Серед подібних посад в театрі можна виділити економістів, фінансистів, бухгалтерів, техніків тощо.

До службовців відносять працівників, що здійснюють підготовку та оформлення документації, зокрема діловоди, обліковці, агенти, секретарі-друкарки. Серед театральних професій це можуть бути діловоди, секретарі, адміністратори тощо.

Робітники (працівники) – це персонал, який безпосередньо задіяний у процесі створення матеріальних та нематеріальних цінностей. В театральній сфері працівниками є актори, режисери, диригенти, музиканти тощо. Історично склалося, що в силу престижності професії та її значущості для суспільства, всіх працюючих в театрі, на побутовому рівні, називають службовцями.

Класифікація працівників за кваліфікаційним рівнем базується на їх можливостях виконувати роботи тієї чи іншої складності. Кваліфікація – це сукупність спеціальних знань та практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівників до виконання професійних функцій обумовленої складності. Рівень кваліфікації керівників, спеціалістів та службовців характеризується рівнем освіти, досвідом роботи на тій або іншій посаді. За рівнем кваліфікації працівники поділяються на чотири групи: висококваліфіковані, кваліфіковані, малокваліфіковані та некваліфіковані. Вони виконують різні за складністю роботи і мають

неоднакову професійну підготовку: висококваліфіковані працівники виконують особливо складні роботи, мають великий практичний досвід; кваліфіковані – складні роботи, мають чималий досвід роботи; малокваліфіковані – нескладні роботи, мають певний досвід; некваліфіковані – допоміжні та обслуговуючі роботи, не мають спеціальної підготовки та відповідного стажу роботи.

Якісний склад персоналу характеризується професійною, віковою структурою та стажем роботи. Структуру персоналу за стажем можна розглядати як в плані загального стажу, так і відносно стажу роботи в окремій організації [47, с. 10]. Досліджуючи структуру персоналу театру, як суб'єкта економічних відносин, можна виділити декілька підходів щодо його основних складових елементів [49, с. 122, 328]. Аналізуючи структуру стаціонарного театрального закладу, ми можемо окреслити три основних функціональних складових елементи, які зайняті в колективному процесі творчо-виробничої діяльності театру, що відображено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Трудові елементи творчо-виробничої діяльності театру

Елемент	Складові
Творчий	Актори, режисери, завідувачі літературної частини, художники, музиканти, хореографи, композитори, танцюристи, співаки, сценографи
Адміністративний	Директор, працівники відділу кадрів, бухгалтерії, юридичного відділу, служби організації глядача та стимулювання збуту, служби планування роботи та економічного відділу
Обслуговуючий	Костюмери, гримери, техніки світла та звуку, працівники пошивного та ремонтного цехів, служба експлуатації обладнання, відділ постачання, медична служба, гардеробники, прибиральники, бутафори, робітники сцени, водії

Творчий елемент підпорядкований художньому керівнику театру та поєднує в собі зусилля працівників творчого напрямку, діяльність яких складає сутність творчо-виробничого процесу театральної установи. Творчий елемент засобами предметного, світло-

кольорового, конструктивного, архітектурного або живописного оформлення створюють відповідну концепцію сценічного простору.

Адміністративний елемент займається організаційними, фінансово-економічними питаннями та поєднує в собі зусилля працівників, діяльність яких спрямована на забезпечення ефективного функціонування як усієї системи, якою є театр, так і її творчого та обслуговуючого персоналу.

Обслуговуючий елемент на базі наданих матеріальних та фінансових ресурсів забезпечує безперебійне функціонування технічних засобів та обладнання, втілює в реальність задуми творчого елементу.

Подібна диференціація є досить умовною, бо вся діяльність в театральній організації підкорена досягненню відповідного соціального ефекту та повинна бути творчою. Як ми бачимо, всі елементи творчо-виробничого процесу в театральній установі взаємопов'язані. Розподіл театального виробництва на основне та допоміжне можна вважати умовним, оскільки в процесі колективної діяльності вони тісно взаємопов'язані, взаємозумовлені та взаємозалежні. Процес творчості майстрів театального мистецтва забезпечується завдяки роботі багатьох цехів і служб театру. Від їх діяльності тісно чи іншою мірою залежить ефективність основного виробництва. «Кожний працівник театру, починаючи від швейцара, закінчуючи директором і, нарешті, самими артистами, котрі є співтворцями поета і композитора, заради яких люди наповнюють театр, – усі служать мистецтву і цілковито підкорені його основній меті. Усі без винятку працівники театру є співтворцями вистави», – зазначав режисер, актор, педагог К. Станіславський [89, с. 332]. Нерівнозначною є діяльність цих працівників, нерівномірна їх зайнятість в процесі створення та прокату сценічного твору, але всі вони є елементами єдиної системи, яка може ефективно працювати лише за злагодженої роботи всіх ланок театру.

Театральна організація є надскладною економічною та творчою системою, де провідну роль у досягненні поставлених перед нею цілей відіграє командна робота в театрі – робота організації як єдиного цілого, яка ґрунтується на взаєморозумінні, взаємопідтримці та взаємодоповненні всіх без виключення ланок театру – його творчого, адміністративного та обслуговуючого персоналу [Див. 61].

Окреслимо деякі принципи виплати грошової винагороди працівнику з метою підвищення якості його роботи. По-перше, матеріальна винагорода за працю повинна розцінюватися працівником як достатня. Недостатній рівень заробітної плати є головним гальмом розвитку організацій сфери культури. Заробітна плата в сфері культури є однією з найменших у порівнянні з іншими сферами економіки [30]. Ця проблема є актуальною як для театрів як державної,

так і приватної форми власності. Розподіл працівників за розмірами заробітної плати свідчить про відсутність залежності розміру зарплати від професійно-кваліфікаційного рівня працівників як у сфері послуг, так і матеріального виробництва. Наприклад, в установах освіти, де працівники мають високий кваліфікаційний та професійний рівень, забезпечений вищою освітою, у грудні 2011р. лише у чверті працюючих нарахована заробітна плата була понад 3000 грн., в установах охорони здоров'я та надання соціальної допомоги ще менше – у 16,8% працюючих. Разом з тим, серед зайнятих у сфері фінансової діяльності зазначена категорія складала більше половини [70].

По-друге, винагорода повинна прямо залежати від результатів праці. Гроші, не пов'язані з результатом праці, перестають бути стимулом. Більш тісний зв'язок винагороди та результату праці спостерігається у театрах недержавної форми власності. Здебільшого, в подібних організаціях відбувається поступовий перехід на контрактну форму трудових відносин із відрядною формою оплати праці.

По-третє, працівник повинен усвідомлювати зв'язок оплати праці з її результатом. Виплата заробітної платні законодавчо регламентована за строками, та відбувається для штатних працівників двічі на місяць. Отже, планувати виплату винагороди відразу після закінчення роботи не можна, бо це вступає в протиріччя з українським законодавством [36].

По-четверте, умови винагороди повинні бути оголошені заздалегідь, а схема оплати результатів праці мусить бути чіткою та регламентованою. Треба зазначити, що ця ситуація в сучасних умовах складається доволі позитивно. Працівники як бюджетних, так і небюджетних установ, мають можливість у відповідності із нормативними документами ознайомитись із розміром заробітної плати, можливими преміальними, надбавками та доплатами до початку виконання роботи. Розмір заробітної плати регламентується тарифною сіткою або індивідуальним контрактом чи трудовим договором.

По-п'яте, винагорода повинна залежати як від особистого, так і від колективного результату праці. В організаціях театрального мистецтва подібна практика не має поширення, а розмір винагороди слабо пов'язаний із колективними досягненнями. В цьому плані на вітчизняних підприємствах панує принцип американської системи менеджменту, де заробітна плата може встановлюватися, виходячи із індивідуальних досягнень.

По-шосте, винагорода повинна оголошуватися. Прихована видача заробітної плати породжує відчуття несправедливості, невдоволеності, що перешкоджає розвитку корпоративної свідомості, заважає адекватному усвідомленню зв'язку оплати праці з її результатом. Окремі проблеми, наприклад, існуюча вітчизняна

податкова система та менталітет управлінця, який будь-що намагається скономити обігові кошти, доволі часто спонукають до виплати винагороди «у конвертах». На наш погляд, це явище найбільш поширене в організаціях недержавної форми власності.

На території України діють театри, що відрізняються за формою власності, видами театрального мистецтва, спрямованістю на різні верстви населення. Театри, засновані на державній або комунальній власності, мають, відповідно, статус державного чи комунального. Діяльність театрального колективу пов'язана зі створенням, публічним виконанням та публічним показом театральних вистав, організацією гастролей, фестивалів, конкурсів, оглядів, театральних концертних програм. Державні та комунальні театри здійснюють свою діяльність відповідно до колективного договору, Галузевих правил внутрішнього трудового розпорядку, Типового положення про преміювання працівників театру, Положення про порядок тарифікації артистичного та художнього персоналу театру, інших нормативно-правових актів, що затверджуються центральним органом виконавчої влади в галузі культури, а також трудових договорів між суб'єктами театральної діяльності [Див. 37].

Оплата праці тут розглядається як система відносин, пов'язаних із забезпеченням виплат працівникам за їх працю відповідно до законів, інших нормативно-правових актів, колективних договорів, трудових угод. Заробітна плата як винагорода за працю в залежності від кваліфікації працівника та її складності, має стимулюючий характер [Див. 42].

З метою упорядкування оплати праці працівників бюджетної сфери Кабінет Міністрів України прийняв постанову від 30 серпня 2002 р. №1298 «Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери». Згідно з цим документом, на всій території України були встановлені мінімальні соціальні гарантії та забезпечувалась стабільність рівня оплати праці в бюджетній сфері. Окрім посадового окладу працівникам організацій театрального мистецтва нараховуються окремі надбавки.

Відповідно до «Порядку виплати доплати за вислугу років професійним творчим працівникам театрів державної та комунальної форми власності», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 14 липня 2006 р. №980, щомісячна доплата за вислугу років встановлюється залежно від стажу роботи в театрі у такому розмірі: понад 3 роки – 10%, понад 10 років – 20%, понад 20 років – 30% посадового окладу. До стажу роботи, що дає право на встановлення доплати зараховується час роботи в театрах України та колишнього СРСР.

Для підтвердження стажу роботи, що дає право на встановлення доплати, подається трудова книжка або інший документ, який підтверджує його наявність. Відповідна доплата обчислюється, виходячи з розміру посадового окладу, без урахування інших надбавок і доплат, та виплачується із дня прийняття працівника на роботу за наявності стажу, що дає право на її встановлення.

Нарахування та виплата доплати проводиться щомісяця за фактично відпрацьований час у межах коштів, передбачених на оплату праці. У разі, коли працівник тимчасово заміщує відсутнього працівника, доплата обчислюється виходячи з розміру посадового окладу за основною посадою. Працівникам, у яких право на одержання або підвищення розміру доплати виникло протягом календарного місяця, доплата встановлюється з початку наступного місяця [Див. 68]. Виплати компенсаційного характеру здійснюються при виконанні робіт в умовах праці, які відхиляються від нормальних (при сумісництві професій, при виконанні робіт різної кваліфікації, в нічний час, вихідні, неробочі, святкові дні). За такі роботи працівнику здійснюються відповідні доплати, передбачені колективною або трудовою угодами. Розміри таких доплат не можуть бути менше законодавчо встановлених. Оплата праці при сумісництві професій або посад, розширенні зон обслуговування чи збільшенні об'єму робіт, за виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників, регулюються діючим законодавством України, а саме положеннями Кодексу законів про працю. Розмір таких доплат встановлюється за угодою сторін і не може перевищувати фонд оплати праці за сумісницькою посадою чи посадою тимчасово відсутнього працівника. Розміри доплат і надбавок стимулюючого характеру, в тому числі, за виконання робіт, які не входять в коло основних обов'язків працівника в межах коштів, направлених на оплату праці, визначаються самостійно обласними державними закладами, що фінансуються з держбюджету.

Виплати стимулюючого характеру здійснюються: за ініціативний та творчий підхід до виконання завдання; за виконання робіт, які не входять в коло основних обов'язків та особливо важливих, складних або термінових робіт; за сумлінну працю. Також працівникам можуть виплачуватись стимулюючі виплати, надбавки та добавки до заробітної плати, які встановлюються наказом керівника обласного державного закладу в межах коштів, направлених на оплату праці, затверджених на поточний фінансовий рік [Див. 68]. Грошова винагорода за сумлінну працю та зразкове виконання трудових обов'язків виплачується на підставі наказу керівника театру один раз на рік, за умови досягнення працівниками успіхів у театральній діяльності.

Грошова винагорода виплачується відповідно до затвердженого керівником театру положення, в якому можуть передбачатися

додаткові критерії, з урахуванням специфіки діяльності театру. Розмір грошової винагороди не повинен перевищувати розміру одного посадового окладу. Сума винагороди включається до фонду оплати праці та враховується відповідно до законодавства під час визначення бази (об'єкта) для оподаткування [Див. 93].

Згідно з наказом Міністерства культури і туризму України від 11 жовтня 2007 р. №67 «Про впорядкування умов оплати праці працівників культури на основі Єдиної тарифної сітки» посадові оклади заступників керівників бюджетних установ, закладів та організацій сфери культури, заступників керівників структурних підрозділів цих установ, закладів та організацій встановлюються на 5–15%, головних бухгалтерів – на 10–30%, помічників керівників – 30–40% нижче, ніж посадові оклади відповідних керівників, визначені за схемами тарифних розрядів, затвердженими цим наказом.

Крім того, працівникам установ, закладів та організацій сфери культури, які мають статус національних та академічних, при визначенні максимальних розмірів посадових окладів може зберігатися додатковий коефіцієнт підвищення посадових окладів, що застосовувався для зазначених працівників згідно з чинним законодавством.

Надбавки працівникам встановлюються виходячи з наступних норм:

- у розмірі до 50% посадового окладу: за високі досягнення у праці; за виконання особливо важливої роботи (на строк її виконання); за складність, напруженість у роботі. граничний розмір зазначених надбавок для одного працівника не повинен перевищувати 50% посадового окладу. Таке обмеження не поширюється на працівників національних закладів (установ). У разі несвоєчасного виконання завдань, погіршення якості роботи та порушення трудової дисципліни зазначені надбавки скасовуються або зменшуються;
- за почесні звання України, СРСР, союзних республік СРСР: «народний» – розмірі 40%, «заслужений» – 20% посадового окладу. Надбавки за почесні звання встановлюються працівникам, якщо їх діяльність за профілем збігається з цим званням. За наявності двох або більше звань надбавки встановлюються за одним (вищим) званням. Відповідність почесного звання профілю діяльності працівника на займаній посаді визначається керівником установи, закладу або організації культури;
- за знання та використання в роботі іноземної мови: однієї європейської – 10%, однієї східної, угро-фінської або африканської – 15%, двох і більше мов – 25% посадового окладу. Надбавка не встановлюється працівникам, для яких

вимогами для зайняття посади передбачено знання іноземної мови, що підтверджено відповідним документом.

Доплати працівникам встановлюються виходячи з наступних норм:

- у розмірі до 50% посадового окладу: за виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників; за суміщення професій (посад); за розширення зони обслуговування або збільшення обсягу виконуваних робіт. Зазначені види доплат не встановлюються керівникам бюджетних установ, закладів та організацій культури, їх заступникам, керівникам структурних підрозділів цих установ, закладів та організацій, їх заступникам;
- у розмірі до 40% годинної тарифної ставки за роботу в нічний час за кожну годину роботи з 10-ї години вечора до 6-ї години ранку;
- за науковий ступінь: доктора наук – у граничному розмірі 25% посадового окладу (ставки заробітної плати); кандидата наук – у граничному розмірі 15% посадового окладу. Зазначені доплати встановлюються працівникам, якщо їх діяльність за профілем збігається з наявним науковим ступенем. За наявності у працівників двох наукових ступенів, доплата встановлюється за одним (вищим) ступенем. Відповідність наукового ступеня профілю діяльності працівника на займаній посаді визначається керівником установи, закладу або організації сфери культури [Див. 59].

Керівники обласних державних закладів сфери культури, приймаючи рішення про розмір заробітної плати, перевіряють документи про освіту працівника, стаж його роботи за спеціальністю на певній посаді. Відповідальність за своєчасне та правильне визначення розмірів заробітної плати працівників цих закладів несуть їх керівники. Працівникам, що працюють за колективною угодою, гарантується мінімальний рівень зарплати, інші гарантії та певні умови праці.

Частина персоналу театру, в тому числі, режисери та художники, традиційно отримують платню у вигляді гонорарів [49, с. 133-134]. Подібна практика поширюється і в українських театрах. Гонорар – це грошова винагорода (творча винагорода), яка виплачується за працю «вільних» професій: письменників, акторів, художників, ораторів, адвокатів тощо [Див. 25].

В Україні розроблено законодавство про виплату грошової винагороди у вигляді гонорарів в сфері кіномистецтва. Подібна практика може бути використана і в організаціях театрального мистецтва. Згідно із постановою Кабінету Міністрів України від 26 вересня 2001 р. №1252 «Про затвердження Тимчасового положення про мінімальні ставки гонорару та авторської винагороди за фільми,

що створюються за державним замовленням на кіностудіях України», гонорар визначається як винагорода за твір, що використовується у фільмі та виплачується: авторам літературного сценарію, дикторського тексту, діалогів; композитору за оригінальну музику, спеціально створену для фільму; кінорежисеру-постановнику (ігрові фільми), кінорежисеру мультиплікаційних фільмів (анімаційні фільми), кінорежисеру (неігрові фільми); кінооператору-постановнику (ігрові фільми), кінооператору (анімаційні та неігрові фільми); художнику-постановнику (ігрові, анімаційні та неігрові фільми) за творчу діяльність під час створення фільму.

Авторська винагорода за передачу виключних майнових прав на фільм, створений за державним замовленням та його використання у будь-якій формі та будь-яким способом, може виплачуватися у формі: одноразового платежу (одноразова винагорода); відрахувань (відсотків) за кожний проданий примірник (копію) фільму чи кожне використання фільму; змішаних платежів (одноразовий платіж (одноразова винагорода) та відрахування (відсотки) [Див. 69].

Таким чином, нині існує велика кількість невирішених проблемних питань стосовно механізму оплати праці. Одними з найсерйозніших серед них є відсутність чіткої системи тарифікації, твердої залежності величини оплати праці від реальних зусиль працівника. Удосконалювання системи оплати праці, пошук нових рішень, глибоке вивчення та застосування кращих традицій та досвіду закордонних країн, може дати Україні можливість вже в найближчому майбутньому підвищити зацікавленість працівників до високопродуктивної праці. При впровадженні постанови «Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери» можливе тільки поверхневе реформування системи оплати праці, що зводиться лише до впорядкування міжгалузевих співвідношень у цьому напрямку.

Проблема професійного росту персоналу є актуальною для забезпечення розвитку суб'єктів будь-якої сфери народного господарства. Адже тільки висококваліфікований персонал в змозі реалізувати покладені на нього функції, якісно виконувати обов'язки, сприяти досягненню цілей організації. Подібна теза актуальна як для підприємств сфери матеріального виробництва, так і для установ соціально-культурної сфери, зокрема, для закладів сфери театрального мистецтва. Якісна професійна підготовка та безперервне професійне зростання – запорука ефективної діяльності організації в цілому.

В значній мірі професійному розвитку працівників сприяє наукове обґрунтоване управління персоналом. Управління персоналом має на меті реалізацію наступних дій: визначення впливу

організаційних цілей на підрозділи підприємства та потреб у персоналі, розробка конкретного плану дій з набору працівників, визначення заробітної плати та пільг, профорієнтація, адаптація, навчання персоналу, оцінка трудової діяльності, підвищення (пониження, переведення, звільнення) працівників, підготовка керівних кадрів.

Людина цінує сталість і хоче завжди бути впевненою у завтрашньому дні. Важливо, коли бажання працівника працювати в компанії збігається з відкрито декларованою і чесною позицією керівництва, таку можливість йому надати. Будь-який співробітник відчуває потребу в постійному зворотному зв'язку з керівником. Тому важливим елементом системи управління персоналом є повага до особистості. Можна сказати, що це взагалі основа будь-якої мотивації поряд з оцінкою результатів і професійних якостей, визнанням заслуг, підтримкою в складних ситуаціях, реакцією на прохання, питання і, особливо, ініціативу [31, с. 45-47].

Командна робота, зацікавленість в спільному досягненні необхідних результатів в якості мотивуючих факторів, часто недооцінюються керівниками. При цьому, лише в команді можлива організація обміну досвідом, а також забезпечення умов для зростання індивідуальної майстерності. Підвищення загальної та індивідуальної ефективності досягається методами матеріального та нематеріального стимулювання й мотивації командних результатів.

Працівники повинні завжди мати цікаву, дещо складну, проте досяжну мету. При цьому необхідно вміти постійно вимірювати і, відповідним чином, винагороджувати прогрес її досягнення. Працівник при виконанні завдань зобов'язаний мати ту чи іншу ступінь автономії, яка передбачає самовіддачу, самоконтроль і можливість приймати самостійні рішення [87, с. 170-172].

Перш за все, працівникам потрібно бачити завдання, проблему, яка вимагає вирішення. Вони повинні знати місію організації та вірити в неї, бути зацікавленим в її досягненні. Вони потребують постійного підвищення кваліфікації, та повинні бачити результат. Головне завдання – спрямовувати людей в потрібному напрямку заради досягнення стратегічних цілей організації. Ефективна робота організації має спиратися не на примусові дії, а на довіру. Довіра зовсім не означає, що всі працівники подобаються один одному. Це говорить лише про те, що існує взаємоповага. А це, в свою чергу, передбачає наявність взаєморозуміння. Тому необхідно, щоб кожен працівник усвідомлював свою відповідальність за налагодження взаємин з колегами, підлеглими та керівництвом [31, с. 91].

Враховуючи вищевикладене, можна зробити декілька висновків. По-перше, заробітна плата в сфері культури є однією з найнижчих серед усіх сфер народного господарства. По-друге, заробітна плата

втрачає стимулюючу дію на працівника. По-третє, доцільним було б встановлення підвищених доплат саме для працівників означеної сфери за стаж роботи. Наприклад, не 10, 20 та 30%, а 15, 30, 45% відповідно. Доцільним вважаємо встановлення доплат за безперервний стаж роботи в певній організації, установі. По-четверте, премії сумісникам за вітчизняним законодавством не виплачуються. На нашу думку, доцільною буде зміна цієї норми. По-п'яте, подальшого удосконалення потребує розвиток пунктів видачі готівки. На жаль, не кожна фінансова установа в Україні має розгалужену систему банкоматів та пост-терміналів. По-шосте, доцільним було би введення в дію норми закону, яка б передбачала нарахування та виплату виробничої плати раз на тиждень. По-сьоме, потребує ширшого впровадження гонорарна система оплати праці в закладах сфери театрального мистецтва, але так, щоб не зазнавав утисків зв'язок грошової винагороди із колективними досягненнями, враховуючи, що основою театрального мистецтва є колективний творчо-виробничий процес.

1.2. Особливості стимулювання працівників сфери культури

Сучасні підприємства та організації мають можливість впливати на трудову діяльність своїх працівників за допомогою комплексу мотиваційних та стимулюючих факторів. Комплекс компонентів, які у свідомості працівника пов'язані з працею, має назву трудова ситуація. До неї відносять: заробіток, стиль керівництва, відносини з колегами, підлеглими, організація та умови праці, можливість кар'єрного росту, ступінь розвитку корпоративної культури.

В своїй трудовій діяльності люди керуються різними мотивами, і від цього залежить їх ставлення до роботи і, звичайно, кінцевий результат. Тому менеджмент і Соціально-культурна сфера в сучасному суспільстві тісно пов'язані між собою, доповнюють один одного. Ця «приреченість» на співробітництво має глибокий зміст. Справа в тому, що це співробітництво, по суті, є засобом реалізації громадянського суспільства – не декларування його, а нарощування його механізмів, процедур. Тільки суспільство, в якому склалися і визріли розвинені форми співпраці ділового світу та сфери культури, здатне до саморозвитку та саморегуляції соціально-економічних і соціально-культурних процесів. Тому для успішного управління поведінкою людей у процесі їх трудової діяльності важливо встановити, чому люди працюють саме так, що викликає в них бажання і потребу працювати, чому деяким робота приносить задоволення, а інші ставляться до неї байдуже [101, с. 128].

Питання загальної теорії управління та менеджменту в сфері театрального мистецтва, впровадження сучасних стимулюючих та

мотиваційних принципів в сфері культури, знаходять своє відображення в роботах наступних науковців: Н. Альберт, М. Армстронг, В. Верлока, В. Веснін, О. Віханський, І. Герчикова, Г. Дадамян, В. Зігерт, А. Колот, Ф. Котлер, Л. Ланг, М. Мескон, І. Михайлов, О. Наумов, Ф. Хедоурі, С. Цимбалюк, Л. Якока та інші.

Специфіка діяльності та процесу відтворення у соціально-культурній сфері, зокрема, в театральному мистецтві, пропонує перелік наступних напрямів мотиваційно-стимулюючої діяльності для досягнення цілей конкретної організації:

- розвиток особистої значущості та причетності до окремої соціальної групи;
- розвиток творчого підходу до будь-якої праці (це стосується не лише працівників творчих спеціальностей);
- формування престижного образу (іміджу) організації;
- розширення кола працівників, які приймають участь в прямому чи опосередкованому управлінні організацією;
- вдосконалення системи оплати праці [21, с. 94-95].

Звернемось до поняття «менеджменту» як науки, що акумулює поняття стимулювання та мотивації. Під менеджментом розуміють процес організації, планування, приведення в дію та контроль організації з метою досягнення координації людських і матеріальних ресурсів, необхідних для ефективного виконання завдань. Менеджмент пронизує всю організацію, торкається практично всіх сфер її діяльності. Не є виключенням і організації соціально-культурної сфери. Також менеджмент визначається як процес, за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти формують організації та керують ними шляхом постановки цілей та розробки засобів їх досягнення. Процес менеджменту передбачає виконання функцій планування, організації, координації, мотивації, контролю праці співробітників організації для досягнення певних цілей. Тому менеджмент – це вміння досягти поставлених цілей, спрямовуючи в необхідному руслі працю, інтелект, мотиви поведінки людей, які працюють в організації. Менеджмент можна розглядати як процес впливу на діяльність окремого працівника, групи, організації в цілому з метою досягнення найкращих результатів [62, с. 227-236].

Взаємозв'язок менеджменту з соціально-культурною сферою полягає у досконалому управлінні та організації функціонування соціально-культурної сфери: встановленні взаємозв'язку та співробітництва даної сфери з іншими сферами ділової активності, господарській самостійності, широкому залученні позабюджетних коштів, ідеологічному та політичному плюралізму, орієнтації технології маркетингу в комерційній і некомерційній діяльності [56, с. 58-62].

Роль менеджменту в соціально-культурній сфері полягає у

можливості співробітництва цієї сфери з іншими сферами ділової активності; залучення коштів зацікавлених донорів, а не орієнтація на просту комерцію; впровадження нових вимог до компетентності фахівців, перехід від суто адміністративно-розподільчої технології управління сферою до все більш широкого використання економічних методів, від чисто дотаційного бюджетного фінансування до необхідності широкого залучення позабюджетних коштів. Все це радикально змінює вимоги до професіоналізму менеджера в соціально-культурній сфері. Менеджмент мусить бути практично орієнтованим в технології маркетингу в комерційній та некомерційній діяльності [93, с. 12-34].

Більше того, сама специфіка ролі менеджменту полягає в його розширеному застосуванні. Соціально-культурна сфера включає в себе діяльність як суто некомерційну, так і комерційну, як місцевого, так і міжнародного масштабу. З урахуванням стану та перспектив розвитку сучасного суспільства, повинна вибудовуватися сьогодні і вся Соціально-культурна діяльність. Необхідно підходити до її організації з позицій ринкових відносин, наявності різних форм власності у соціально-культурній сфері [7, с. 64-66].

У сфері дозвілля все повніше затверджується принцип договірно-замовних відносин між суб'єктами соціально-культурної діяльності. Цей принцип дозволяє перейти від авторитарно-бюрократичних методів управління до гнучких механізмів регулювання соціально-культурних процесів. Важливо, що всі ці особливості проявляються на тлі бурхливого розвитку сучасних інформаційних технологій, інформатизації та комп'ютеризації, без яких неможливі сучасна реклама, зв'язки з громадськістю, інші бізнес-технології. Інтенсивно проникають ці технології і в соціально-культурну сферу, відкриваючи перед нею принципово нові можливості розвитку.

Бізнес все більше інтегрується з іншими сферами життя суспільства: політикою, культурою, наукою, освітою, мистецтвом, спортом. Дедалі більшого поширення набули спонсорство і доброчинність, патронаж. Все це не тільки різко змінило і збагатило своїм змістом технологію менеджменту, але і додало йому характер соціально та культурно орієнтованої діяльності [101, с.78-83].

Для поліпшення трудової ситуації та ефективного розвитку соціально-трудова відносин в організаціях, установах та підприємствах сфери культури, необхідно використовувати стимул для працівника – зовнішній подразник, що схиляє до дії, – та мотив – внутрішню психологічну причину, що визначає вибір напрямку поведіння.

Стимулювання може проводитись у різноманітних формах, що відображено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація заходів стимулювання

Вид стимулювання	Склад заходів
Грошове (матеріальне)	Виплати в грошовій формі (оклад, надбавка, премія, доплата, гонорар)
Соціально-натуральне	Допомога в одержанні освіти; безкоштовне харчування на роботі; безкоштовне медичне обслуговування; оплата транспортних витрат; безкоштовне користування спортивними спорудженнями; безкоштовне паркування; достроковий вихід на пенсію; підвищення кваліфікації за рахунок підприємства; матеріальні гарантії по безробіттю; зниження норм виробітку; виділення працівникам товарів, що випускаються підприємством за пільговими цінами; покупка для працівників продукції інших підприємств; будівництво та виділення в користування працівникам на безкоштовній основі або з частковою оплатою нерухомості; виділення пільгових кредитів
Додаткове стимулювання	Виплати за внесок у створення прибутку підприємства; за участь у створенні акціонерного капіталу; разові виплати з ощадних фондів; пільговий продаж акцій та облігацій своїм працівникам; виплата дивідендів по акціях

Грошова винагорода є найбільш могутнім та очевидним важелем стимулювання. До основних матеріальних стимулів можна віднести:

- підвищення посадового окладу (за збільшення обсягу, за ріст кваліфікації, за суміщення посад, за виконання робіт з меншою чисельністю працівників, за збільшення обсягу продажів);

- преміювання (за впровадження нових розробок, за підвищення якості продукції, за підсумками роботи за рік, за зниження трудомісткості робіт).

Перші серйозні дослідження впливу заробітної плати на стимулювання працівників були здійснені Ф. Тейлором, який є автором системи прогресивної оплати праці. Його послідовники виділяють два основних компонента заробітної платні: базову ставку та преміальні. Розмір преміальних, як доведено на практиці, має коливатися в межах 30-100% від базової ставки. В такому випадку, премії можуть здійснювати стимулюючу дію [41, с. 87]. Як показує практика стимулювання працівників соціально-культурної сфери, подібний принцип застосовується не завжди. Так, преміальна заробітна плата складає в межах 20-25% або відсутня взагалі. В багатьох випадках саме це не спонукає співробітників відповідних організацій до підвищення якості праці, рівня майстерності та повної самовіддачі. Найпоширенішими напрямками матеріального стимулювання працівників закладів театрального мистецтва є підвищення основної заробітної платні, різноманітні надбавка та доплати.

Разом з тим, кваліфікованих фахівців можна утримувати в компанії за допомогою добре укомплектованого соціального пакета, який є заходом соціально-натурального стимулювання. Так, згідно з результатами опитування дослідницького центру порталу «SuperJob», перше місце в списку складових компенсаційного пакета за даними опитування співробітників компаній більшість з них надали перевагу можливості навчатися за рахунок роботодавця. На питання, які складові вони хотіли би обрати собі до компенсаційного пакету, були отримані наступні дані:

- навчання за рахунок компанії – 54%;
- оплачуваний поліс добровільного медичного страхування – 41%;
- безкоштовне харчування або компенсація на харчування – 39%;
- оплата спортклубу, басейну – 31%;
- оплата мобільного зв'язку та послуг інтернет-провайдерів – 22%;
- вільний графік роботи – 20%;
- оплата проїзду в громадському транспорті – 16%;
- надання безкоштовної позики – 16%;
- можливість працювати віддалено – 15%;
- надання пільгових путівок – 11%;
- надання службового транспорту – 11%;
- можливість придбання зі значної знижкою послуги або продукцію компанії – 3%;
- корпоративні заходи – 3%;

- подарунки до свят – 1% [15].

На нашу думку, соціально-натуральне стимулювання не може бути використано в повній мірі, бо, здебільшого, фінансується з прибутків організації. На практиці, переважна більшість театральних організацій мають статус неприбуткових установ. Винятком може бути забезпечення працівників безкоштовними місцями для паркування за рахунок використання закріпленої за театром території, достроковий вихід на пенсію для окремих категорій виконавців за рахунок відрахувань до фонду загальнообов'язкового державного пенсійного страхування. Інші інструменти соціально-натурального стимулювання в сучасних умовах не є дієвими.

Здебільшого, додаткові стимули можливо застосовувати на прибуткових підприємствах, в акціонерних товариствах. Враховуючи повну відсутність в Україні театральних організацій з такою організаційно-правовою формою підприємства, як акціонерне товариство, будь яке стимулювання, з цим пов'язане, неможливе. Крім того, як вже зазначалось раніше, переважна більшість театрів мають статус неприбуткової організації.

Таким чином, найбільш реальним стимулюючим фактором нині може бути розширення грошового стимулювання. Як вже зазначалось вище, суттєве підвищення рівня посадових окладів та надбавок нині не виглядає реальним. Тому, з метою підвищення рівня стимулювання працівників сфери культури, збільшення їх доходів, залучення до процесу диверсифікації джерел фінансування, розвитку меценатства, спонсорства та з метою розширення попиту на їх продукцію, доцільно використовувати систему регламентацій виплат грошової винагороди «Зарплата – Залучення» тим працівникам, які активно сприяють залученню додаткових коштів (наприклад, у вигляді спонсорської допомоги або меценатства). В основу системи регламентацій нами запропоновано закласти алгоритм:

$$Q = L + (L * P) + Z * K, \text{ де:}$$

Q – сума нарахованої заробітної плати;

L – посадовий оклад;

P – надбавки згідно чинного законодавства;

Z – сума залучених працівником коштів у вигляді спонсорської або меценатської допомоги;

K – коефіцієнт.

Значення коефіцієнту *K* може бути різним, виходячи із загальних фінансово-економічних можливостей та економічного стану суб'єкту соціально-культурної сфери. Коефіцієнт *K* обов'язково повинен бути затвердженим на загальних зборах трудового колективу

ти закріпленій у положеннях колективного договору. Доцільно встановлювати різний коефіцієнт для коштів, що залучаються у вигляді спонсорської допомоги та у вигляді меценатства. Це обумовлюється тим, що спонсорство обов'язково передбачає залучення до процесу отримання коштів представників адміністрації театру, укладання угоди про надання зустрічних інформаційних, або будь-яких інших послуг; меценатство, враховуючи його абсолютно безоплатну основу, може бути здійснено без залучення додаткових співробітників театру та надання зустрічних послуг, виконання певних зобов'язань.

1.3. Мотивація персоналу як засіб підвищення ефективності праці в суб'єктах сфери культури

Недоволення своїм матеріальним становищем значно впливає на бажання ефективно працювати, істотно знижуючи його. Проте гроші не завжди є головним для працівника. Жодна дія людини не відбувається без такого поняття, як мотивація. Мотивація може змінюватися під впливом діяльності людини, що зумовлює зміну її поведінки у процесі роботи. Мотивація поведінки працівника є надзвичайно складним та доволі не прогнозованим за своїми результатами процесом. Мотиваційні фактори виконують спрямовуючу функцію, спонукають співробітників до відповідних дій заради задоволення своїх потреб.

Проте, задоволення власних потреб працівників повинно сприяти і досягненню цілей самої організації. Таким чином, мотивація може розглядатись, як процес спонукання працівників до діяльності задля досягнення як власних цілей, так і тактичних та стратегічних цілей організації [63, с. 99].

Процес мотивації є актуальною проблемою для організацій сфери культури. Інша справа, що в цій царині часто діють інші принципи мотивації, відмінні від мотиваційних факторів у сфері матеріального виробництва.

Важливими факторами при мотивуванні керівником персоналу виступають:

- особистий приклад керівника і відданість справі;
- індивідуальний підхід при мотивуванні до кожного працівника;
- безперервність та сталість мотивуючих впливів на працівника;
- створення необхідних умов для праці та її безпеки, забезпечення необхідними засобами праці;
- довіра до працівника і розширення поля його діяльності шляхом передачі йому владних повноважень і відповідальності – делегування;
- турбота про співробітника, створення в організації зрозумілої та

справедливої системи винагород і заохочень за результати праці й досягнення поставлених цілей [31, с. 61].

Слід пам'ятати, що мотивація, створена одного разу, не зберігається назавжди. Мотивування не повинно припинятися, а досягнута мета має чергуватися з новою. Мотивація здійснює не лише економічний, але і соціально-психологічний ефект.

Німецький філософ Ф. Ніцше писав: «Людина може витримати будь-яке «що», якщо у неї є для цього достатньо велика «навіщо»». У період рабовласницького устрою для раба в хід вступала проста мотивація: виконав норму – отримав їжу, не виконав – отримав покарання. Така мотивація в ті часи діяла безвідмовно. З тих пір людство винайшло велику кількість теорій мотивації, але принцип «батога і пряника» все ж таки залишається доволі дієвим. Тому виникає необхідність з'ясувати приховані мотиваційні фактори.

Насамперед, керівнику варто забезпечити співробітника можливостями виконати роботу, визначити рамки його дій, чітко сформулювати мету і задачі, створити оточення, що сприяє виконанню задачі. Зародження мотивації пов'язано з інститутом власності, який поставив перед працедавцем проблему спонукання людей до вдалої праці для себе [Див. 8].

Розвиток мотивації проходив у паралелі з удосконаленням суспільства, наукових знань про природу людини, еволюцією праці та людини в процесі виробництва, її ставлення до мотивів соціальної кар'єри (прагнення бути визнаним, отримання знань, розширення області повноважень у прийнятті рішень, реалізація творчого потенціалу, неухильне просування по службі, обрання на керівні посади).

В цьому сенсі важливого значення набуває так званий «людський фактор» або «людський капітал». Не будівлі, не обладнання та не технології складають основну цінність компанії, а її ділова репутація, творчий потенціал і кваліфікація працівників, готових працювати з повною віддачею – тобто нематеріальна складова.

В чому секрет успішних організацій та їх менеджерів? На це питання С. Уолтон, засновник відомої американської компанії «Wal-Mart», яка є однією з найбільших в світі роздрібних мереж, дав наступну відповідь: «Люди – це ключ до успіху». З цим висловом погоджується велика кількість підприємців. Більшість з них стверджують, що саме вкладення в людський ресурс є важливішою справою, ніж в основний капітал.

Проте спеціалісти у сфері управління людськими ресурсами запевняють, що в типовій організації потенціал людських ресурсів використовується всього на 7-15%. Тому й не дивно, що в переліку причин, які перешкоджають зростанню бізнесу, низька мотивація

персоналу посідає одну з провідних позицій, – цей висновок був зроблений в результаті дослідження «Управління ростом і конкурентоспроможністю російських компаній», проведеному Асоціацією менеджерів і консалтинговою компанією Accenture [15].

Зрозумівши, які фактори спонукають працівника ефективніше виконувати свої обов'язки, буде легше створити атмосферу роботи, де мотивація процвітатиме. Універсальної формули того, як створити таку атмосферу не існує. Однак, якщо ми визначимо фактори спонукування, то зможемо зрозуміти, які з них і в якій мірі сприятимуть відчуттю задоволення співробітника від власної праці [57].

Мотиваційні фактори змінюються в часі, залежать від специфіки особистого життя або рівня кар'єри, якого досяг робітник. Для кожної людини мотиви є суб'єктивними; вони формуються в процесі виховання, навчання, усвідомлюються внаслідок прийняття індивідом домінуючих у суспільстві цінностей, що впливає на визначення цілі та спонукає людину до дії [31, с. 38].

Для загалу працюючих людей існує наступна узагальнена градация важливості для їх роботи внутрішніх та зовнішніх спонукальних факторів:

- можливість отримання слави важлива для 45%;
- цікавість роботи – 36%;
- можливість уникнути нудьги та самотності – 36%;
- зміст роботи – 35%;
- страх відсутності самореалізації важливий для 14%;
- можливість отримати владу важлива для 15%;
- отримання певної винагороди – для 12%;
- можливість мати радість від роботи важлива для 9% [87, с. 174].

З іншого боку, мотивація персоналу – це і є фактор успіху: високу ступінь мотивованості підлеглих сучасні керівники ставлять на перше місце в низці внутрішніх чинників підвищення конкурентоспроможності свого бізнесу [15]. Ефективний керівник прагне до того, щоб знайти та утримувати на своєму підприємстві фахівців високого рівня, створити працездатний та професійний колектив. Але треба пам'ятати, що цінних співробітників можна не лише наймати, а і навчати, «вдосконалювати» всередині компанії. Тому керівникам важливо зрозуміти, що різні фактори мотивують різних людей.

За даними експертів «Strategic Management Journal», ефективні технології мотивації дозволяють у рамках фонду заробітної плати збільшити продуктивність праці до 20% та скоротити до мінімуму незаплановану керівником плинність персоналу [50].

Навіть у період тотального безробіття, мотивація персоналу залишається важливим чинником для організації робочого процесу. В той момент, коли коштів на преміальні виплати та підвищення

заробітної плати не вистачає – управлінці звертаються до загальноприйнятих людських цінностей. Так, на деяких підприємствах знову вводять дошки пошани, співробітникам роздають грамоти та розсилають листи подяки. Деякі керівники організують корпоративні виїзди, проводять заходи, спрямовані на зміцнення командного духу (тімблдинг). Працівникам пропонують досить широкий спектр варіантів не грошової винагороди. Слід зазначити, що більшість співробітників з ентузіазмом сприймають ідею не фінансового заохочення [15].

Роботодавці усвідомлюють важливість нематеріальної мотивації під час кризи. Наприклад, не потребують великих витрат програми визнання співробітників, однак вони з легкістю окупаються. Для більшості співробітників визнання їх заслуг є потужним мотивом до самовдосконалення. Дані методи потрібно застосовувати з великою обережністю, виділяючи об'єктивно кращих, інакше в колективі не уникнути прихованого негативу.

На жаль, в Україні, яка володіє значним кадровим та інтелектуальним потенціалом, компанії недостатньо використовують інструменти, пов'язані з підвищенням мотивації співробітників, в більшості випадків акцентуючи увагу на «маніпулюванні зарплатою»: підвищуючи або знижуючи в залежності від успіхів, які має підприємство на ринку [57]. Лише великі компанії під час прийому на роботу пропонують фахівцям високий рівень не тільки зарплати, а і «рясний» соціальний пакет, що покриває частину важливих витрат в життєдіяльності людини. Але, з часом, працівників, особливо молодих та енергійних, це не влаштовує: вони прагнуть бачити перспективу свого кар'єрного зростання в цій компанії, а якщо ж така відсутня, то, як показує практика, такий співробітник почне шукати інше місце роботи [57].

Різні мотиваційні моделі являють собою набір тісно взаємозалежних між собою принципів і факторів, які створюють передумови для спонукання працівників підприємства до високопродуктивної трудової діяльності. У процесі ефективної трудової діяльності, за умов використання вдало розробленої мотиваційної моделі, працівник не тільки реалізує свої внутрішні спонукання, але і задовольняє власні потреби.

Вивчення моделей мотивації не дозволяє з психологічної точки зору абсолютно чітко визначити, що ж спонукає людину до праці. Дослідження соціальної поведінки людини дає деякі загальні пояснення мотивації, але навіть вони дозволяють розробляти та вдосконалювати моделі мотивації працівника на конкретному робочому місці.

Певною мірою, мотивація базується на потребах, які з'являються, коли людина відчуває необхідність в певних благах,

тобто відчуває потребу, яка може бути як первинною, так і вторинною. Ключові потреби, що пов'язані з працею – це потреби в досягненнях, шлюнні, відповідальності та особистому зростанні [Див. 6].

Первинні потреби відображують необхідність у сні, диханні, харчуванні. До вторинних потреб належать потреби у повазі, успіху, шлюді, творчій реалізації та інше. Потреба спонукає до особливої поведінки людини, яка спрямована на задоволення цієї потреби.

Якщо мету досягнуто, то праця в цьому напрямку може припинитися. Якщо ж задоволення досягнуто не в повній мірі чи зовсім відсутнє, спонукування може також змінюватись.

На практиці цей процес є набагато складнішим через індивідуальний набір особистих якостей індивіда – для одного виникнення труднощів стає перешкодою, яку неможливо здолати, інший отримує від цього додатковий заряд життєвих сил для досягнення мети. Досягнувши певної мети, працівник одержує задоволення, під яким розуміють все те, що людина вважає цінним для себе. Таким чином, під мотивом розуміють спонукування людської поведінки, яка базується на суб'єктивних відчуттях.

Теорії мотиваційної поведінки людей можна поділити на два напрями: змістовні та процесуальні. Перший напрямок ґрунтується саме на потребі як на головній рушійній силі мотивації. Теорії цього напрямку почали розвиватися з середини 50-х років ХХ ст. При формуванні теоретичних основ змістовних теорій мотивації фундаментальне значення мали теорії А. Маслоу, Р. Блейка, Дж. Моугона, Д. Мак-Клелланда, Ф. Герцберга, К. Альдерфера [Див. 55].

За класифікацією американського психолога та дослідника А. Маслоу, основні потреби складають п'ять рівнів, які формують поведінку людини. Первинні потреби складають основу життєдіяльності людини, вторинні – не мотивують індивіда, доки не задоволені потреби нижчих рівнів.

Таким чином, А. Маслоу виділив п'ять структурних рівнів людських потреб, серед яких наступні потреби: потреби у символізації (вторинні потреби); потреби у повазі (вторинні потреби); соціальні потреби (вторинні потреби); потреби у безпеці і шхищеності (первинні потреби); фізіологічні потреби (первинні потреби).

Сучасна піраміда А. Маслоу має розширений вигляд, що відображено у таблиці 6.3 [Див. 22, с. 143-146].

Таблиця 1.3

Структура потреб людини

Вид потреб	Зміст потреб
Фізіологічні	Потреба в їжі, воді, відпочинку, продовженні роду
Потреби в безпеці і захищеності	Захист від фізичних і психологічних небезпек з боку навколишнього середовища і впевненість у тому, що фізіологічні потреби будуть задоволені в майбутньому
Соціальні	Потреба в спілкуванні, почуття приналежності, почуття соціальної взаємодії, прихильності і підтримки
Потреби в повазі	Особисті досягнення, повага з боку оточуючих, визнання
Пізнавальні	Особисті потреби отримання нових знань, умінь та навичок
Естетичні	Потреби в споживанні культурно-мистецьких досягнень, гармонії, красі
Потреби в самовираженні	Потреба в реалізації своїх потенційних можливостей

Що стосується специфіки використання зазначеної теорії мотивації в театральній царині, слід зазначити, що потреби у самовираженні є для творчо-виробничого колективу театральної установи чи не найголовнішими. І задоволення первинних потреб в такому контексті не є обов'язковою умовою для задоволення потреб вищих рівнів. Так, наприклад, талановитий драматург або актор, який має скрутне матеріальне становище, може віддати перевагу публічному виступу або використанню власного твору лише задля суспільного визнання або реалізації свого самовираження, відкидаючи мету в задоволенні власних фізіологічних потреб, або потреб в особистій захищеності чи безпеці.

На практиці також використовують мотиваційну модель, що розроблена Р. Блейком та Дж. Моутоном. Згідно з цією моделлю, задовільна результативність праці підтримується шляхом постійних компромісів між вимогами виробництва та індивідуальних потреб співробітників, а продуктивність досягається шляхом створення таких умов праці, за яких мінімізуються «перешкоди», обумовлені індивідуальними і соціальними потребами співробітників.

Таким чином, висока результативність праці є результатом оптимального співвідношення вимог виробництва та потреб окремих співробітників, а задоволення соціальних потреб співробітників призводить до невимушеної дружньої атмосфери і, відповідно, невимушеному темпу роботи. Зрозумівши, які фактори спонукають працівника ефективніше виконувати свої обов'язки, буде легше створити атмосферу роботи, де мотивація процвітатиме. Щодо організації театрального мистецтва, то для них, як і для всіх організації соціально-культурної сфери, нерідко є характерним протистояння між керівництвом та творчою складовою персоналу. Подібне протистояння загострюється в періоди, коли творчу, не орієнтовану на отримання прибутку структуру, очолює керівник, який має добрі здібності управління промисловим підприємством, або таким, діяльність якого орієнтована на економічні цілі. Спроба досягти соціальних цілей в подібних організаціях суто економічними методами не може дати очікуваного результату. А переулаштування діяльності організації на комерційні рейки не має однозначної підтримки з боку працівників творчих спеціальностей, бо це, насамперед, порушує принципи збереження найкращих зразків культурного та мистецького напрямку діяльності суспільства, витісняє соціальну направленість театральної організації, не дає можливості для самореалізації працівників подібних установ.

Д. Мак-Клелланд виділив фактори співучасті, успіху та потреби у владі як такі, що впливають на поведінку співробітника [22, с. 149]. Ці потреби вважаються придбаними. Д. Мак-Клелланд доповнив структуру А. Маслоу та припустив, що задоволення найвищого рівня потреб постійно повертає індивіда до поліпшення умов задоволення потреб нижчих рівнів. Подібна теорія у своїх принципах базується на теорії А. Маслоу та відповідає сучасному прагненню людини постійно поліпшувати умови свого існування. Саме для працівників театральних організацій потреби в успіху та співучасті є одними з базових для підвищення свого професійного рівня та вдосконалення творчо-виробничого процесу.

У 1950-х рр. була апробована на практиці мотиваційна модель Ф. Герцберга, що включила в себе дві групи факторів («гігієнічні фактори» та «мотиваційні фактори»). Згідно теорії Ф. Герцберга до гігієнічних факторів відносять наступні: заробітна плата, соціальні блага, умови роботи, статус, клімат на підприємстві, робоча атмосфера, відношення до керівників і колег. В свою чергу, до мотиваційних факторів відносяться: цікавість роботи, захоплююча постановка питань, багатосторонність, можливість підвищення на посаді, самостійність і повноваження, наявність своєї ділянки роботи, можливість домогтися відчутних результатів, визнання досягнень, що виражається в збільшенні доходу, повноважень, ступеня труднощів

поставлених задач, професійне навчання, підвищення кваліфікації [Див. 22, с. 154-156]. Гігієнічні фактори не дають розвиватися почуттю невдоволеності працею та утримують людину на робочому місці, мотиваційні сприяють підвищенню ефективності праці. Мотиваційна модель Ф. Герцберга тісно пов'язана зі стимулюванням працівників; гігієнічні фактори здебільшого є факторами стимулювання.

К. Альдерфер об'єднав усі потреби людини в три основні групи потреб, серед яких: потреби існування, потреби зв'язку та спілкування, потреби росту. К. Альдерфер, на відміну від А. Маслоу, стверджував, що прагнення до задоволення потреб може рухатися не тільки від нижчих рівнів до вищих рівнів, але і навпаки. Саме остання теорія пояснює специфіку піраміди А. Маслоу для співробітників організацій сфери культури, про що йшлося раніше.

Якщо змістовні теорії мотивації базуються на потребах, то процесуальні теорії мотивації вказують, яким чином людина розподіляє зусилля для досягнення мети та залежно від конкретних умов обирає відповідний стиль поведінки. Основні процесуальні теорії мотивації – теорія очікування, теорія справедливості та теорія, що заснована на моделі Л. Портера та Е. Лоулера.

В теорії очікування, мотивація до праці корегується саме очікуваннями. Очікування постає як особистий прогноз розвитку подій. Достатня мотивація до праці вимагає впевненості працівника в тому, що обраний ним тип поведінки дійсно приведе до одержання цінної для нього винагороди. Менеджер зобов'язаний створити та зміцнити впевненість співробітника, і враховувати його очікування. В теорії очікування мотивація розглядається як функція очікування «витрати праці – результат – винагорода». Основою теорії є так звана «валентність» – цінність винагороди для конкретного працівника [21, с. 100]. Мотивація послаблюється, якщо вірогідність успіху або цінність винагороди оцінюються виконавцем недостатньо високо.

Теорія справедливості припускає, що люди суб'єктивно визначають відношення отриманої винагороди до витрачених зусиль, а потім співвідносять його з винагородою інших людей, що виконують аналогічну роботу. У випадку несправедливого, за їх оцінкою, винагородження, виникає психологічне навантаження, витрати зусиль зменшуються. У результаті неможливо мотивувати цього співробітника, а для зняття напруги необхідним стає відновлення справедливості та виправлення дисбалансу. Люди можуть відновити почуття справедливості, змінивши рівень витрачених зусиль або рівень одержуваної винагороди.

Таким чином, ті співробітники, що вважають, що їм «недоплачують» у порівнянні з іншими, можуть або почати працювати менш інтенсивно, або прагнути підвищити винагороду. А співробітники, які вважають, що їм «переплачують», будуть прагнути

підтримувати інтенсивність праці на колишньому рівні або навіть збільшувати її. Критерії справедливості – поняття відносні, мінливі, індивідуальні. Основний висновок теорії справедливості полягає в тому, що доти, доки люди не почнуть вважати, що вони одержують справедливу винагороду, вони будуть прагнути зменшувати інтенсивність своєї праці. У деяких організаціях намагаються вирішувати цю проблему за допомогою збереження в таємниці значаних сум виплат заробітної плати, що теж не є оптимальним засобом вирішення цієї проблеми.

Модель Л. Портера та Е. Лоулера ґрунтується на тому, що мотивація є функцією потреб, очікування та сприйняття працівниками справедливої винагороди. Результативність праці співробітників залежить від витрачених зусиль, характерних особливостей, умінь працівника, а також від оцінки особистої ролі в колективі. Обсяг витрачених зусиль залежить від оцінки змісту винагороди та віри в те, що вона буде отримана, а результативність праці народжує задоволення, а не навпаки.

Таким чином, процесуальні теорії мотивації мають дещо специфічний вплив на поведінку працівників, що забезпечують творчу частину творчо-виробничого процесу в закладах театрального мистецтва. Матеріальна винагорода не є основною метою діяльності таких працівників. Водночас, очікування завжди повинні виправдати себе, а почуття справедливості у людей з творчим складом характеру особливо загострене.

Усі вищенаведені теорії мають право на існування. Їх ефективність залежить від вибору та адаптації мотиваційної теорії до конкретної ситуації або людини. Таким чином, ми можемо зробити висновок, що задоволення потреб співробітників можна забезпечити наступними мірами:

- надання роботи, що сприяє спілкуванню з іншими працівниками;
- створення клімату колективної єдності в досягненні поставленої мети;
- регулярна участь у прийнятті рішень;
- спокійне сприйняття наявності неформальних груп, якщо їхня діяльність не спрямована на руйнування формальної організації;
- створення умов для підвищення соціально-економічної та творчої активності;
- створення умов для регулярного і системного підвищення кваліфікації працівника;
- залучення працівників до розробки цілей розвитку підприємств і виробленню рішень;
- делегування підлеглим додаткових повноважень;
- забезпечення умов для посадового просування по службовим

- сходам;
- об'єктивна оцінка результатів праці та відповідне матеріальне й моральне заохочення;
- створення умов для розвитку творчого потенціалу та його використання;
- обрання видів робіт, що вимагають від працівника максимальної віддачі.

Наслідками ефективної мотивації є зростання оборотних засобів та прибутків, розвиток творчого підходу, покращення якості продукції, активне введення інновацій, підвищення працездатності працівників, зменшення відтоку кадрів, зміцнення співдружності в колективі, зростання позитивної репутації організації в суспільстві.

Як зазначає О. Шопша: «Колектив впливає на загальну мотиваційну орієнтацію працівників, формує риси характеру своїх членів (бажання допомагати одне одному, взаємоповагу тощо). Виробнича атмосфера залежить від людських взаємин, спільних позицій та ціннісних орієнтацій членів колективу» [100].

Для театральної організації основним мотивом працівників є реалізація своєї творчої особистості, можливість донести здобутки своєї творчості до широкого кола глядачів, суспільне визнання. Любов до своєї професії стає первинним фактором мотивації, який спонукає людину з творчою природою до плідної праці. Мотивація, як внутрішня психологічна причина, що спонукає до відповідного стилю поведінки індивіда, є дієвим важелем в управлінні театральною організацією.

З двох способів мотивації – примушення (яке не забезпечує посиленої мотивації, бо людина обирає міру активності виходячи з мінімальної мети – захиститися від можливої неприємності; цей спосіб провокує агресію) та спонукання (яке дозволяє викликати могутню мотивацію до бажаних дій), на нашу думку, єдиним дієвим методом для організацій сфери театального мистецтва є метод спонукання.

Для суб'єктів сфери театального мистецтва не існує однієї прийнятної теорії мотивації в чистому вигляді. Тут можна знайти риси теорій як змістовного характеру, так і процесуального. Застосування висновків цих теорій залежить від індивідуальності працівників. Найактуальнішими, на наш погляд, сучасними мотиваційними теоріями по відношенню до працівників сфери культури є теорії А. Маслоу та К. Альдерфера, а також модель Портера-Лоулера та теорія справедливості.

Більшість керівників мають лише поверхневі уявлення про дієву трудову мотивацію працівників та способи, за допомогою яких можна на неї впливати. Тим часом, у західному менеджменті ефективне мотивування підлеглих є ключовою управлінською компетенцією. Вона обов'язково входить до моделі корпоративних компетенцій

провідних міжнародних компаній. Це те, що повинен знати і вміти кожен керівник [15].

Для працівників театральних організацій пріоритетним мотивуючим фактором є реалізація своєї творчої особистості, а найбільш ефективним стимулюючим важелем – матеріальні винагороди. На основі соціологічного дослідження на базі одного з найпотужніших в Україні театрів – Харківського національного театру опери та балету імені М.І. Лисенка, – було зроблено висновки, що різниця в пріоритетах мотиваційних та стимулюючих факторів, пов'язана з віковими характеристиками працівників. А саме: працівники віком до 30 років більш пріоритетним для себе вважають кар'єрне зростання, а після 50 років – соціальні гарантії. Важливим є достроковий вихід на пенсію (творча пенсія), яка стосується артистів балету та деяких категорій музикантів. Стимулом є відповідні умови праці та робочий графік. Окремо слід зазначити, що негативно впливає на діяльність колективу театру таке явище, як складність з паркуванням автомобілів працівників. Театральна стоянка вміщує обмежену кількість автомобілів, а в'їзд на неї неконтрольований, тому вирішення цієї проблеми сприяло б покращенню трудової ситуації.

Отже, нами проаналізовано фактори стимулювання та мотивації працівників сфери культури та зроблено висновок, що в організаціях театрального мистецтва, як складових соціально-культурної сфери, першорядним для працівників, з огляду на специфічність їх праці, внутрішнього середовища, рис характеру, ціннісних орієнтацій та специфіки умов праці, є вплив мотиваційних чинників.

Таким чином, в умовах фінансової нестабільності особливо гостро постає питання оплати праці працівників сфери культури, в тому числі суб'єктів сфери театрального мистецтва. Оплата праці в подібних установах має свої специфічні риси, що регламентують робочий час, процедуру нарахування та виплати грошової винагороди.

Матеріальна винагорода повинна розцінюватися працівником як достатня. Винагорода повинна прямо залежати від результатів праці. Гроші, не пов'язані з результатом праці, перестають бути стимулом. Більш тісний зв'язок винагороди та результату праці спостерігається у театрах недержавної форми власності. Здебільшого, в подібних організаціях відбувається поступовий перехід на контрактну форму трудових відносин із відрядною формою оплати праці. Працівник повинен усвідомлювати зв'язок оплати праці з її результатом. Виплата заробітної плати за строками законодавчо регламентована та відбувається для штатних працівників двічі на місяць. Отже, планувати виплату винагороди одразу після закінчення роботи не можна, бо це вступає в протиріччя з українським законодавством. Умови винагороди повинні бути оголошені заздалегідь, а схема оплати результатів праці мусить бути чіткою та регламентованою. Працівники

як бюджетних, так і небюджетних установ мають можливість у відповідності із нормативними документами ознайомитись із розміром заробітної плати, можливими преміальними та доплатами до початку виконання роботи. Розмір заробітної плати регламентується тарифною сіткою або індивідуальним контрактом. Винагорода повинна залежати як від особистого, так і від колективного результату праці. В організаціях театрального мистецтва подібна практика не має розповсюдження, а розмір винагороди слабо пов'язаний із колективними досягненнями. Винагорода повинна оголошуватися. Прихована видача заробітної плати породжує відчуття несправедливості, невдоволеності. Це перешкоджає розвитку корпоративної свідомості, заважає адекватному усвідомленню зв'язку оплати з результатом праці. Існуюча вітчизняна податкова система та менталітет управлінця, який будь-що намагається економити обігові кошти, доволі часто спонукають до виплати винагороди «у конвертах». Це явище найбільш поширене в організаціях недержавної форми власності.

Існує велика кількість невирішених питань і протиріч у сфері оплати праці. Одними з найбільш серйозних серед них є відсутність твердої залежності величини оплати праці від реальних зусиль працівника. Заробітна плата в сфері культури втрачає стимулюючу дію на працівника та потребує суттєвого реформування. Доцільним було би встановлення підвищених доплат саме для працівників даної сфери за стаж роботи. Наприклад, не 10, 20 та 30%, а вищі за означені. Доцільним вважаємо встановлення доплат за безперервний стаж роботи в певній організації, установі. Премії сумісникам за вітчизняним законодавством не виплачуються. На нашу думку, доцільною буде зміна цієї норми. Подальшого вдосконалення потребує розвиток пунктів видачі готівки. Доцільним було би введення в дію норми закону, яка би передбачала нарахування та виплату заробітної плати раз на тиждень. Потребує ширшого впровадження гонорарна система оплати праці в закладах сфери театрального мистецтва, але не ущемляючи зв'язок грошової винагороди із колективними досягненнями, враховуючи, що основою театрального мистецтва є колективний творчо-виробничий процес.

Для поліпшення трудової ситуації у сфері культури, необхідно використовувати стимул для працівника – зовнішній подразник, та мотив – внутрішню психологічну причину, що визначає вибір напрямку поведінки.

Найпоширенішими напрямками матеріального стимулювання працівників закладів театрального мистецтва є підвищення основної заробітної платні, різноманітні надбавки та доплати. Соціально-натуральне стимулювання не може бути використано в повній мірі, оскільки, здебільшого, фінансується з прибутків організації. На

практиці, переважна більшість театральних організацій мають статус неприбуткових установ. Винятком може бути забезпечення працівників безкоштовними місцями для паркування за рахунок використання закріпленої за театром території, достроковий вихід на пенсію для окремих категорій виконавців за рахунок відрахувань до фонду загальнообов'язкового державного пенсійного страхування. Інші інструменти соціально-натурального стимулювання в сучасних умовах не є дієвими.

Здебільшого додаткові стимули можливо застосовувати на прибуткових підприємствах, в акціонерних товариствах. Враховуючи пошуку відсутність в Україні театральних організацій з такою організаційно-правовою формою підприємства, як акціонерне товариство, будь яке стимулювання в цьому напрямі неможливе.

Таким чином, найбільш реальним стимулюючим фактором нині може бути розширення грошового стимулювання. Як вже зазначалось вище, суттєве підвищення рівня посадових окладів та надбавок на сьогодні не виглядає реальним. Тому, з метою підвищення рівня стимулювання працівників сфери культури, збільшення їх доходів, залучення до процесу диверсифікації джерел фінансування, розвитку меценатства, спонсорства та з метою розширення попиту на їх продукцію, запропоновано систему регламентацій виплат грошової винагороди «Зарплата – Залучення» тим працівникам, які активно сприють залученню додаткових коштів (наприклад, у вигляді спонсорської допомоги або меценатства).

Гроші не завжди є головним для працівника. Жодна дія людини не відбувається без такого явища, як мотивація. Мотивація поведінки працівників є складним та не прогнозованим процесом. Зрозумівши, які фактори спонукають працівника ефективніше виконувати свої обов'язки, буде легше створити атмосферу роботи, де мотивація працюватиме. Проте універсальної формули того, як створити таку атмосферу, не існує.

Наслідками ефективної мотивації є зростання оборотних засобів та прибутків, розвиток творчого підходу, покращення якості продукції, активніше введення інновацій, підвищення працездатності працівників, зменшення відтоку кадрів, зміцнення співдружності в колективі, зростання позитивної репутації організації в суспільстві.

Для театральної організації основним мотивом працівників є реалізація своєї творчої особистості, можливість донести здобутки своєї творчості до широкого кола глядачів, суспільне визнання. Любов до своєї професії стає первинним фактором мотивації, який надихає людину з творчою природою до плідної праці. Мотивація, як внутрішня психологічна причина, що спонукає до відповідного стилю поведінки індивіда, є дієвим важелем в управлінні театральною організацією. Серед двох способів мотивації: примушення (яке не

забезпечує посилену мотивацію, бо людина обирає міру активності виходячи з мінімальної мети – захиститися від можливої неприємності; цей спосіб провокує агресію) та спонукання (яке дозволяє визвати могутню мотивацію до бажаних дій), на нашу думку, єдиним дієвим методом для організацій сфери театрального мистецтва є метод спонукання. Для суб'єктів сфери театрального мистецтва не існує однієї прийнятної теорії мотивації в чистому вигляді. Тут можна знайти риси теорій як змістовного характеру, так і процесуального. Застосування висновків цих теорій залежить від індивідуальності працівників. Найактуальнішими, на наш погляд, сучасними мотиваційними теоріями по відношенню до працівників сфери культури є теорії А. Маслоу та К. Альдерфера, а також модель Портера-Лоулера та теорія справедливості.

Для працівників театральних організацій пріоритетним мотивуючим фактором є реалізація своєї творчої особистості, а найбільш ефективним стимулюючим важелем – матеріальні винагороди. Таким чином, в організаціях театрального мистецтва, як складових соціально-культурної сфери, першорядним для працівників, з огляду на специфічність їх трудової ситуації є вплив мотиваційних чинників.

РОЗДІЛ ДРУГИЙ

СПЕЦИФІКА ТВОРЧО-ВИРОБНИЧОГО ПРОЦЕСУ ТА ВБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ СУБ'ЄКТІВ СФЕРИ ТЕАТРАЛЬНОГО МИСТЕЦТВА

2.1. Особливості творчо-виробничого процесу в сфері театрального мистецтва

Проблема виробництва є однією з нагальних у розвитку світової та вітчизняної економіки. Економічна система як народногосподарський комплекс існує не стільки у формі суми цінностей, скільки у вигляді процесу взаємодій та взаємозв'язків різних господарюючих суб'єктів, починаючи від домашніх господарств та малих підприємств, і закінчуючи гігантськими корпораціями [27].

Особливості суспільного відтворення в ринкових умовах знайшли своє відображення в роботах таких вчених-економістів: Л. Абалкін, С. Валентей, Л. Горичева, І. Єгоров, Г. Колодко, В. Кульков, Л. Нестеров, Н. Никулін, А. Пороховський, П. Штомпка та інші. Серед вітчизняних науковців, які внесли вагомий вклад в розробку цього питання, ми можемо назвати таких авторів: О. Амоша, О. Бронницький, В. Будкін, А. Гальчинський, В. Гець, А. Гриценко, Б. Довиличин, П. Єщенко, Т. Злупко, Б. Кваснюк, Ю. Кіндзерський, Г. Коломієць, А. Колот, Е. Лібанова, Г. Паламарчук, В. Соболев, А. Чухно, Л. Яковенко та інші.

В економічній теорії виробництво розглядається як регульований людьми процес створення продукції. Виробництво передбачає використання факторів виробництва (робочої сили, технічних засобів, матеріалів, енергії), вимагає дотримання технічних умов і правил, а також обліку соціально-етичних норм. Теорія виробництва як розділ науки про народне господарство та економіку підприємства вивчає функціональні зв'язки між витратами факторів виробництва та виробництвом продукції, що відображає сутність головної функції підприємства – виробничої. Але виробництво – це не тільки процес створення благ, необхідних для задоволення різноманітних потреб людини. Це ще і відтворення самого життя людей, оскільки при цьому забезпечуються засоби фізичного існування, а також реалізація та розвиток їхніх здібностей. У процесі виробництва люди вступають у взаємодію з приводу привласнення ресурсів, організації виробничого процесу, управління. Такі відносини називаються виробничими. У процесі виробництва взаємодіють праця і природа. Праця – людська діяльність, спрямована на створення матеріальних і духовних благ для задоволення потреб людей.

Розвиток виробництва – це, одночасно, ускладнення та урізноманітнення виробничих відносин [32, с. 37]. Безперервний процес взаємодії господарюючих суб'єктів проходить на стадіях виробництва, розподілу, обміну та споживання матеріальних благ. Життєдіяльність суспільства передбачає постійний процес споживання матеріальних благ, що вимагає безперервності процесу виробництва. Слід мати на увазі, що дане протиставлення процесів виробництва й споживання є досить умовним, оскільки сам процес виробництва є, по суті, споживанням вироблених раніше матеріальних благ (засобів виробництва). Отже, постійне повторення процесу виробництва називається відтворенням.

Основними елементами процесу виробництва є, власне, праця, засоби праці та предмети праці. У сукупності засоби та предмети праці становлять засоби виробництва. До предметів праці нематеріального виробництва належать: духовні цінності, освіта. Якщо праця, засоби та предмети праці були невисокої якості та погано зорганізованими, то матимемо низькі кількісні та якісні показники продукту. Для організації виробництва необхідно ефективно розподілити працю людей, засоби виробництва, управління процесом. Поділ праці передбачає спеціалізацію, яка може існувати в межах окремого підприємства, де працівники зосереджуються на створенні певних елементів окремого продукту або виконують окремі операції [32, с. 40].

Працю та виробництво не можна розглядати як тотожні поняття. Виробництво – це процес праці, яка має завершений, результативний характер. Така праця є продуктивною. Процес праці здійснюється результативно, тобто з певною продуктивністю або ефективністю, яка залежить від того, як поєднуються його фактори і наскільки повно вони використані. При цьому важливе значення мають кількісні та якісні параметри факторів виробництва, їхня майнова належність. Виробництво як процес суспільної праці складається з таких фаз: безпосереднього виробництва, розподілу, обміну, споживання. Воно послідовно проходить усі ці фази.

Важливий вплив на виробництво має природа, а саме природні ресурси. Значна частина протиріч світового відтворення пов'язана з об'єктивною обмеженістю ресурсів. Ця проблема непокоїть вчених досить давно, а зараз вона ще більше посилюється. Актуальними є слова М. Мойсєєва: «Вся планета, як і наша країна, знаходиться на порозі невідомості та непередбачуваності. Можна лише з достатньою часткою впевненості в своїй правоті стверджувати, що планета і світова спільнота вступають у нову стадію розвитку... у результаті людської діяльності порушилася звичайна рівновага природних циклів, відновити які відомими нам методами неможливо. Діяльність людства, найімовірніше, веде до деградації біосфери і не здатна

гарантувати існування Людини в її складі» [19, с. 68-69].

Для ефективного процесу відтворення, суспільний поділ праці має вирішальне значення. Він являє собою форму організації праці, за якої окремі групи виробництв закріплюються на тривалий період за певними видами виробничої діяльності [53]. Він визначає не тільки структуру та організаційну побудову продуктивних сил, комбінацію факторів виробництва, а і базові відносини, що виникають між суб'єктами господарювання. Це складне багатоаспектне економічне явище, яке виявляється у співіснуванні різних видів конкретної праці та характеризується певною структурою суспільної організації виробництва. Основними організаційно-економічними формами реалізації суспільного поділу праці є: спеціалізація, кооперація, концентрація та комбінування виробництва.

Що стосується сфер розумової та фізичної праці, то тут розрізняються характер праці та використання знарядь праці. Для розумової праці характерними є винайдення ідей та нових знань, передача досвіду, реалізація контролюючих, регулюючих і організаційних функцій працівника тощо. Фізична праця завжди пов'язана із застосуванням енергії м'язів людини чи безпосередньою участю працівника в технологічних процесах.

Відтворення сукупного суспільного продукту за розмірами поділяється на: просте – в розмірах попередніх періодів; звужене – в розмірах, менших за минулі періоди; розширене – у масштабі, який збільшується. Процес суспільного відтворення включає в себе не лише відтворення сукупного суспільного продукту. В ході його виробництва відтворюються: робоча сила, виробничі відносини, природні ресурси. Суть відтворення робочої сили полягає в безперервному відновленні та підтриманні фізичних, розумових, професійних сил та здібностей людини [27].

Існує поділ виробництва на первинне, вторинне та третинне. Первинне виробництво ґрунтується на безпосередньому привласненні того, що дає людині природа. До нього належать: сільське виробництво, гірничодобувна промисловість, лісництво, рибальство. Вторинне виробництво ґрунтується на первинному та є похідним від нього. Воно представлене суб'єктами обробної промисловості, сферами в яких створюються засоби виробництва та продукти споживання, а також сферою будівництва. Третинне виробництво – це створення різноманітних послуг, які поділяються на ті, що обслуговують виробництво, та на особисті. Праця як фактор виробництва охоплює людські ресурси: фізичні та розумові здібності, освітній та професійний рівень, виробничий досвід. Значення ролі особистого фактора має подвійний характер. З одного боку, з розвитком виробництва виникає система його автоматизації, що кількісно зменшує значущість особистого фактора. З іншого боку, у

зв'язку із цим збільшується потреба у працівниках високої кваліфікації, здатних переносити значні психологічні навантаження, приймати ефективні управлінські рішення, забезпечувати сталий розвиток підприємств в кризові для економіки періоди [58, с. 18].

Слід звернути увагу на той факт, що нині у сукупності проблем суспільного відтворення провідним є питання економічного зростання. Воно набуває практичного звучання, коли, з одного боку, розглядається зростання, як одна з фаз відтворювального циклу, а з іншого – враховується низка факторів сучасної змішаної економіки, що модифікують відтворення [19, с. 66].

Прогрес людства прямо пов'язаний з розвитком знань про навколишній світ, та удосконаленням продуктивних сил. «При всьому розмаїтті наукових поглядів, суджень і оцінок щодо стану сучасного світу і глобальних соціально-економічних тенденцій, усі дослідники сходяться на тому, що нині людство переживає період фундаментальних цивілізаційних змін» [19, с. 66]. До основних тенденцій, які визначають особливості відтворення у ХХІ ст., на нашу думку, насамперед, слід віднести масштабне поширення ринкових принципів господарювання. Це означає, як зауважує А. Пороховський: «по-перше, циклічний характер відтворення стає основною закономірністю як національної, так і світової економіки, та, по-друге, жодна країна у світовому ринковому господарстві не може застрахувати себе від впливу світогосподарських процесів, що, зокрема, виражається в синхронізації національних, регіональних і світових циклів» [19, с. 66-67].

Друга половина ХХ ст. ознаменувалася переходом суспільства розвинутих країн на постіндустріальну стадію розвитку. Ознаками останньої стала зміна домінуючих економічних ресурсів, усвідомлення першочергової ролі людини та її інтелекту в соціально-економічних процесах, значне покращення ефективності виробництва та добробуту людей, здатних створювати національне багатство, продукуючи нові знання, рішення та ідеї.

Значний вклад в обґрунтування сутності творчо-виробничого процесу (художньо-виробничого процесу) в суб'єктах сфери театрального мистецтва, його методологічних основ зробили І. Безгін, О. Рубінштейн та інші. Під терміном «творчо-виробничий процес» розуміють систематизовану сукупність взаємопов'язаних елементів художньої творчості та допоміжного виробництва, що матеріально забезпечує процес створення вистави та соціального функціонування сценічного твору.

Відповідна джерельна база щодо організаційно-творчої діяльності, формування системи фінансового забезпечення суб'єктів сфери культури міститься в публіцистичних виданнях класиків вітчизняного театрального мистецтва В. Немировича-Данченка та

К. Станіславського. В роботі нами також використано публікації історичного характеру авторами яких є: Л. Барсов, П. Буришкін, С. Волконський, В. Гайдабур, Б. Горович, Б. Левик, С. Лифар, Г. Маркесі, Ю. Орлов, Л. Сідельніков, Г. Скороходов, О. Чуніхін. Теоретико-методологічною базою для проведення дослідження стали праці відомих оперних диригентів, режисерів та оперних виконавців, зокрема: Н. Вельтер, Е. Каплана, З. Мельхінгера, Л. Михайлова, Б. Пазовського, Б. Покровського, Л. Ротбаум, Н. Савінова, В. Фельзенштейна, Б. Хайкіна, Ф. Шаляпіна. Особливості творчовиробничого процесу в суб'єктах сфери культури досліджують наступні вчені: Биструшкін Я., Г. Дадамян, М. Захаревич, Ф. Колбер, В. Ковтуненко, С. Ленглі, Ж. Нантель, О. Рубінштейн, О. Семашко, О. Шопша та інші. Класикою досліджень з організації та функціонування організації сфери культури стали роботи І. Безгіна, М. Поплавського, О. Рубінштейна, Г. Тульчинського. У залучених теоретичних джерелах різнобічно розглянуто аспекти процесу створення оперної вистави, зокрема, особливості організації роботи над її сценічним втіленням, викладено величезний практичний досвід авторів щодо їх роботи в оперних театрах Радянського Союзу та інших країн (Німеччина, Польща), досвід фінансування суб'єктів сфери театрального мистецтва. Багатий фактологічний матеріал, який містять проаналізовані роботи, дозволив у рамках дослідження узагальнити історичну практику організації репетиційного періоду при підготовці оперних вистав та виокремити спільні проблеми, що виникали у цій сфері діяльності на різних етапах розвитку оперного мистецтва.

У зв'язку з тим, що художня творчість є одним із видів духовної діяльності та феноменом виробництва духовних цінностей, в театрі цей термін набуває колективного характеру. Це зумовлено поєднанням творчої свободи особистості митця з принципами колективної взаємодії. Розвиток колективної художньої творчості посилює роль організуючого фактора в духовній діяльності. Спільна творчість передбачає об'єднання та координацію зусиль всього колективу театрального виробництва. Результат праці художнього (творчого) персоналу театрів (акторів, режисерів, музикантів) не має речової форми, тобто результатом цієї праці є сам процес духовного творіння та фізичних дій, процес колективної творчості.

В сучасних соціокультурних відносинах творчість розглядається як діяльність, що породжує щось якісно нове, та відрізняється неповторністю, оригінальністю й суспільно-історичною унікальністю. Творчість притаманна лише людині і тому неможлива без суб'єкту творчої діяльності.

Творчовиробничий процес в закладах театрального мистецтва є системою, що містить дві протилежні за своїм змістом складові. По-перше, театр повинен дотримуватися принципу ефективного

використання наявних ресурсів та забезпечувати нерозривний процес виробництва. По-друге, в театрі відбувається постійний процес створення неповторного, оригінального, унікального явища, що є результатом праці подібних установ.

Діяльність театральних організацій не спрямована на отримання прибутку, і подібний антагонізм значною мірою ускладнює процес ефективного та сталого розвитку закладів театального мистецтва. Щоденне виробництво нового та унікального продукту потребує значних ресурсів, які не завжди є в наявності навіть у тих підприємств, що працюють для досягнення головної мети – отримання прибутку.

В роботі «Організаційні проблеми театру» І. Безгін та О. Семашко розглядають театральну аудиторію та підкреслюють важливу особливість театру, «пов'язану з емоційно-духовним єднанням сцени і зали, наявністю спільних інтересів між творцями вистави і публікою» [12, с. 35]. Творчо-виробничий процес в закладах сфери театального мистецтва відображає специфіку колективної діяльності, це синтез багатьох різноманітних за своєю функцією складових, які направлені на здійснення процесу створення і функціонування творів сценічного мистецтва. Він поєднує в собі творчі задуми, натхнення, адміністративні рішення, пошуки та використання джерел фінансування, працю допоміжного персоналу [Див. 13].

Серед різноманіття направленості на цільову аудиторію, форм та видів суб'єктів сфери театального мистецтва існує такий вид мистецтва, як опера. Саме опера відрізняється своєю унікальністю творчо-виробничого процесу, який підкреслює та яскраво демонструє специфіку діяльності театральних закладів. Опера як вид мистецтва була, і, на нашу думку, залишається, водночас, одним із провідних жанрів театального мистецтва. Цей жанр хоч і втратив на сьогодні безумовну першість в уподобаннях пересічної публіки (якою він безроздільно користувався протягом XVIII та XIX ст.ст.), проте, подолавши низку криз, зберіг життєздатність і продовжує виступати важливою складовою повноцінного художнього процесу сучасності.

У даному підрозділі ми звернемося до аналізу специфіки творчо-виробничого процесу саме в суб'єктах оперного мистецтва. Це обумовлено тим, що, по-перше, існує об'єктивна необхідність залучення до виконання оперного твору великої кількості митців – фахівців різних видів мистецтва (співаків, музикантів-інструменталістів, диригентів, режисерів, танцівників, художників-сценографів, оформлювачів тощо); по-друге, оперне мистецтво завжди потребує відповідним чином впорядкованого приміщення (складного архітектурно-технічного комплексу, придатного для виконання оперних творів); по-третє, мають місце триваліші (порівняно із іншими видами театрів) терміни підготовки вистави; по-четверте, специфіка

оперного мистецтва пов'язана, головним чином, із синтетичною природою, притаманною цьому жанрові (у оперній виставі одночасно поєднуються засоби виразності кількох видів мистецтва: власне музика, драматургія, майстерність актора, образотворче мистецтво, нерідко – хореографія і пантоміма). Тобто, з точки зору організації творчо-виробничого процесу, в суб'єктах сфери оперного мистецтва цей процес потребує найбільшої напруженості та складної взаємодії між усіма його ланками.

Найбільшого розвитку опера набула нині в економічно розвинутих країнах Західного світу, де суспільство володіє необхідним обсягом фінансових ресурсів. Натомість, у країнах, що не входять до числа економічно розвинутих, в тому числі, в Україні, оперне мистецтво переживає не найкращі часи, та перебуває в стані, який можна охарактеризувати як занепад. Це зумовлено, з одного боку, обмеженістю фінансових можливостей оперних театрів, а з іншого – відчутним падінням інтересу пересічної публіки до цього академічного жанру, що, у свою чергу, є наслідком масштабної модернізації художнього середовища під впливом культурної глобалізації та вестернізації, загальної кризової ситуації в соціально-культурній сфері.

Спробуємо провести аналіз творчо-виробничого процесу з методологічних позицій, розкривши його теоретичну основу та специфічні риси. Традиційно театральне мистецтво розглядають як поєднання драматургії, режисури, акторської творчості, музики, сценографії, але всі ці складові синтезу засобів художньої творчості не можуть існувати відокремлено від інших аспектів діяльності театального організму. Творча діяльність колективу та матеріально-технічне забезпечення театру, праця обслуговуючого персоналу й технічних цехів, підкорених єдиній меті, є складовими частинами творчо-виробничого процесу [13, с. 161].

Мистецька діяльність колективу оперного театру вирізняється різноманітністю завдань і напрямків. Така багатоплановість притаманна як функціонуванню цілісного творчого організму загалом, так і роботі всіх його окремих ланок. Зважаючи на це, питання організації роботи творчого колективу є складною системною проблемою, яка потребує глибокого теоретичного опрацювання.

Розгляду цього питання приділяють багато уваги у своїх публікаціях видатні діячі оперного мистецтва: диригенти, режисери, художні керівники та директори театрів. Все це свідчить про надзвичайну практичну значущість цієї проблеми, про недостатній рівень наукової розробки зазначеного питання, що, у свою чергу, актуалізує необхідність в проведенні системного дослідження цього напрямку.

Слід зазначити, що в багатому спектрі різноманітних видів діяльності оперної трупи можна виділити особливо відповідальний і

складний з організаційної точки зору період, коли робота всіх ланок оперного колективу набуває великої інтенсивності, а активізація процесів взаємодії окремих творчих та допоміжних цехів і служб призводить до загострення протиріч, коли особливо відчутною стає обмеженість людських, матеріальних і часових ресурсів, що є в розпорядженні оперного театру, – етап підготовки оперної вистави (творчо-виробничий процес).

Організація підготовки оперної вистави потребує від театрального менеджменту особливих зусиль, спрямованих на організацію спільного опрацювання окремих елементів вистави, на ефективне використання робочого часу співробітників театру і репетиційних приміщень, на своєчасне завершення окремих етапів цієї роботи. Від ступеня узгодженості в роботі всіх ланок театрального колективу, у кінцевому рахунку, значною мірою залежить художня довершеність підготовленої оперної вистави та ефективність роботи театру як суб'єкта національної економіки.

Дослідження репетиційного періоду підготовки оперної вистави є актуальним науковим завданням, що може дати практично значущі результати і, таким чином, дозволить удосконалити теоретико-методологічні засади театрального менеджменту у сфері оперного мистецтва. На наш погляд, прогресивною у цьому плані є концепція оперного синтезу, якої в тому або іншому вигляді дотримуються у своїх теоретичних роботах відомі оперні режисери сучасності (Б. Покровський, Н. Савінов, Л. Михайлов, Л. Ротбаум, В. Фельзенштейн). Сутність цієї концепції полягає в тому, що оперне мистецтво поєднує в собі два основних види:

- драматургію (побудований за певними правилами сюжет, який відтворюється на сцені за допомогою комплексу суто театральних засобів виразності). Цей комплекс включає: літературний текст діалогів та монологів персонажів; акторську майстерність, за допомогою якої актори відтворюють життя героїв (їх думки, почуття, реакції на події та вчинки) у запропонованих драматичних обставинах; мізансцена, сценографія та сценічне світло як результат художньої організації сценічного простору та його трансформації в часі (визначається режисером-постановником вистави);
- музику, яка супроводжує театральне дійство і вступає в синтез із створеним театральним образом.

Квінтесенцією оперного синтезу (взаємоперетворення музики та драматургії) постає оперний спів, що є поєднанням музичної мелодії з драматичним текстом.

Однією зі складових художньої творчості є драматургія. Драматургія складає тематичну основу і смислову спрямованість театру, визначає шляхи його розвитку, зміст та художні можливості. У

театральній постановці реалізується задум драматурга, що є первинним стосовно сценічного твору. Твір, написаний спеціально для сценічної постановки чи створений на основі іншого, передуючого йому літературного першоджерела, набуває в театрі інших естетичних властивостей. Головним носієм театральної дії є актор. Він намагається усвідомити сутність ролі, переконати та вразити глядача та відчутти його реакцію. Найпершою засадою акторського мистецтва має бути вміння перевтілитися на основі ролі та психофізичних дій, у творчій взаємодії з партнерами по сцені [13, с. 129]. Драматургія та музика є невіддільними складовими оперного синтезу, тобто такими елементами, які не можна виключити із цього синтезу, не зруйнувавши при цьому художньої цілісності мистецького твору.

Опера, як і будь-який інший театральний жанр, є мистецтвом виконавським. Це означає, що цілісним твором мистецтва в опері виступає не оперна партитура, а готова театральна вистава, що демонструється глядачам. Отже, художній твір оперного мистецтва не може бути матеріалізований, втілений, реалізований іншим чином, окрім демонстрації оперної вистави, і через це не може бути відділений від безпосередніх його виконавців – співаків, музикантів та інших учасників оперної вистави.

З огляду на розкриті вище специфіку опери як виду мистецтва, синтез в рамках оперної вистави театрального та музичного мистецтв, які обидва є мистецтвами за своєю природою виконавськими, – одним із важливих аспектів ефективної роботи творчого колективу оперного театру постає проблема планування та організації репетиційно-постановчої роботи в процесі підготовки вистави та її демонстрації на публіці.

Синтетична природа оперного мистецтва проявляється в тому, що у процесі підготовки оперної вистави задіяний великий колектив, який традиційно структурується за приналежністю до кількох творчих і допоміжних цехів. Виконавська природа оперного мистецтва, у свою чергу, обумовлює необхідність поєднання творчих зусиль всього колективу оперного театру не довільно, а в певний визначений момент часу – тоді, коли починається репетиція, чи-то власне вистава. До того ж слід мати на увазі, що робота над підготовкою вистави передбачає також використання доволі складного архітектурно-технічного комплексу, який представляє собою будова оперного театру.

У цьому контексті робота оперного колективу може розглядатися не тільки як творчий процес, спрямований на втілення оперної партитури, а і як процес виробничого характеру, в якому матеріальні та людські ресурси підприємства взаємодіють з метою створення певного мистецького продукту – оперної вистави.

З огляду на зазначене вище, сутність проблеми ефективної організації роботи творчого колективу в оперному театрі полягає в

тому, що зусилля кожного окремого учасника вистави мають бути певним чином узгоджені із зусиллями інших членів оперної трупи, в першу чергу в часі. Цього потребують не тільки власне творчі, але, дуже часто, суто технічні аспекти діяльності, пов'язаної з підготовкою та виконанням вистави.

Зрозуміло, що в процесі репетицій диригент узгоджує зі співаками темпи та окремі нюанси виконання музичного тексту оперної партитури. Одночасно із цим, режисер узгоджує із акторами-співаками характер виконання та мізансценічну композицію кожного окремого епізоду вистави, домагаючись необхідної цілісності театрального образу.

У випадку низької кваліфікації творчого складу, робота над підготовкою оперної вистави може тривати роками. З цього можна зробити висновок про те, що першою важливою передумовою ефективної роботи над підготовкою оперної вистави є саме забезпечення високого фахового рівня її авторів – диригента-постановника та режисера-постановника – та її безпосередніх виконавців – акторів-співаків.

У практиці оперного (як і драматичного) театру прийнято умовно розподіляти процес підготовки вистави на три етапи (або періоди): дорепетиційний, репетиційний та випускний. На кожному з етапів перед окремими ланками творчого колективу постають певні завдання, і для кожного притаманна власна специфіка організації роботи.

Дорепетиційний період, присвячений розробці художньої концепції вистави, що передбачає формулювання основної ідеї художнього твору, визначення сценічної композиції вистави (тобто її режисерського та сценографічного оформлення), уточнення розподілу ролей серед артистів колективу, узгодження творчих задумів режисера та сценографа вистави з наявними технічними та фінансовими можливостями театру. На дорепетиційному етапі робота над виставою має камеральний (кабінетний) характер, а його основними учасниками постають безпосередні автори вистави: режисер-постановник, диригент-постановник, художник-постановник. До їх роботи можуть залучатися також і актори-співаки, яких передбачено задіяти у виставі на провідних ролях, – так робиться у випадку, коли, з одного боку, перші партії обраної для постановки оперної партитури є настільки складними в технічному і акторському аспекті, що творчий успіх вистави цілком залежить саме від успішного виконання цих ролей, а з іншого – актори-співаки, які запрошені до роботи в цій виставі, мають великий творчий досвід і є високопрофесійними виконавцями та творчо сформованими митцями. У такому разі виникає необхідність узгодження творчих пошуків режисера і диригента з суб'єктивним баченням партії та ролі, яке вже сформувалося за результатами

попереднього, «домашнього» ознайомлення з матеріалом у безпосереднього виконавця.

Серед доволі багатого розмаїття підходів до ефективної організації дорепетиційного етапу роботи над виставою, що існують у творчому середовищі провідних оперних диригентів та режисерів, можна виділити дві тенденції.

Згідно з першою, на дорепетиційному етапі режисером-постановником, у співпраці з диригентом і сценографом, має бути розроблено всю сценічну композицію майбутньої вистави: її загальне сценографічне оформлення, трансформація цього оформлення у кожному конкретному епізоді, мізансценічне вирішення кожного епізоду, костюми та грим героїв. В екстремальному, абсолютизованому варіанті, названий підхід передбачає опрацювання та визначення навіть дрібних деталей майбутньої постановки, таких як переліки необхідного реквізиту, обрахунки часу, потрібного для виконання запропонованої мізансцени під супровід музики певного епізоду тощо. Такий підхід притаманний багатьом західним режисерам, що звикли працювати в умовах обмеженості репетиційного часу, відпущеного для підготовки вистави, пов'язаного із щільним графіком виступів провідних оперних виконавців та вимогами економії матеріальних ресурсів театру.

Існує також інша парадигма організації дорепетиційного етапу, відповідно до якої режисер-постановник, сценограф і диригент визначають композицію вистави на доволі загальному рівні, а безпосереднє уточнення всіх її аспектів (костюмів, гриму, мізансцен, навіть сценографічного оформлення окремих епізодів) відбувається вже під час репетицій з виконавцями. Подібний підхід, як правило, помітно збільшує час, необхідний для репетиційного етапу, адже за такого підходу робота режисера з акторами-співаками на репетиціях має характер не засвоювання запропонованих режисером рішень, а спільних творчих пошуків. Найбільшого розповсюдження цей підхід отримав у практиці роботи вітчизняних театрів у радянську епоху, коли проблема економії ресурсів перед театральним керівництвом майже не поставала. Тільки в Радянському Союзі колектив Московського художнього театру міг більше року працювати над виставою «Борис Годунов» за п'єсою А.Пушкіна, проте відмовитись від публічного показу і прокату вистави після перших випускових «прогонів» з огляду на недостатньо високий творчий рівень постановки. Але слід зазначити, що такий підхід також має право на існування, оскільки беззаперечним аргументом на його користь є необхідність узгодження творчого задуму режисера з творчими даними та можливостями безпосередніх виконавців його задуму – акторів-співаків.

Дійсно, реальна художня цінність режисерського задуму може

бути виявлена та підтверджена тільки на практиці, тобто за допомогою безпосереднього виконання. Нерідко за результатами такої «перевірки» з'ясується, що в силу певних обставин запропоноване режисером вирішення епізоду чи його окремого моменту або взагалі не може бути виконане (наприклад, для виконання мізансцени не вистачає сценічного часу, жорстко детермінованого музикою оперної партитури) або не справляє очікуваного художнього враження, або ж є неорганічним для конкретного виконавця ролі.

Останнє міркування є дуже важливим, оскільки безпосередніми виконавцями вистави є тільки актори-співаки і саме від них залежить те, наскільки переконливим, виразним стане для глядача кожен момент вистави, епізод, сцена. Якщо вирішення, запропоноване актору режисером, не надихає його, видається йому непереконливим (причини такої ситуації можуть бути різними: наприклад, логіка дієво-подієвого ряду, відтвореного режисером, суперечить психологічній природі актора, чи-то певна мізансцена здається акторові неправдивою із психологічної точки зору, незручною, такою, що не відповідає стану його героя та не розкриває його внутрішніх мотивів та емоцій, чи-то костюм, на думку актора, не підходить для його фактури, загалом, слід зауважити, що актори бувають у цьому сенсі дуже примхливі, проте талановиті та досвідчені, як правило, інтуїтивно відчують якість режисерського рішення), – не варто очікувати на те, що акторське виконання в такий момент зможе справити необхідне враження на глядачів. Більше того, в разі, якщо пропозиції режисера акторові подобаються, це запускає процес творчого опрацювання ролі в самого виконавця – він споріднюється із запропонованим вирішенням та збагачує його власною творчістю. Отже, не можна заперечувати, що творча успішність вистави визначається не тільки мірою професіоналізму і таланту режисера, але й ефективністю його співпраці з виконавцями. Із цих міркувань випливає, що надмірно деталізоване, дріб'язкове визначення всіх елементів композиції вистави на дорепетиційному етапі – до початку роботи з акторами-співаками – можна вважати не зовсім продуктивним підходом з методологічної точки зору.

Репетиційний етап роботи над виставою є, у певному сенсі, вирішальним періодом, в процесі якого визначається творча успішність вистави, її життєздатність, потенціал подальшого розвитку та самовдосконалення. Саме на репетиційному етапі в повну силу постає проблема ефективної організації роботи театрального колективу, проблема продуктивності творчих зусиль, тобто масштабів і рівня того творчого результату, який потрібно отримати не колись, а протягом певного обмеженого часу і за допомогою не гіпотетичних, а реальних матеріальних і кадрових ресурсів, наявних у театрі. У цьому сенсі, саме на репетиційному етапі підготовки вистави театр можна

розглядати не тільки як творчий організм, а і як особливе підприємство, що продукує специфічний продукт, в якому є суспільна потреба. Саме цей період роботи можна аналізувати з використанням тієї методологічної бази (тобто принципів, підходів та інструментів), що розроблена в рамках сучасного загального та операційного менеджменту, а також загальної логістики – розділу економічної науки, що вивчає можливості ефективного з фінансової точки зору використання наявних у підприємства ресурсів.

Економічна теорія висуває тезу, що ресурси завжди є обмеженими. Не є виключенням із цього правила і театр. Ресурси театру обмежуються за двома основними параметрами: по-перше, театральна будівля містить недостатню кількість приміщень, які можуть бути використані для репетиційного процесу; по-друге, обмеженим є той час, який окремі ланки театрального колективу можуть приділити репетиційній роботі.

У будь-якій традиційній стандартній будівлі оперного театру, як правило, передбачено наявність наступних типів приміщень:

- Глядацька зала зі сценою та оркестровою ямою – тут можна проводити репетиції оркестру (окремо або з хором і солістами – так звані, оркестрові репетиції) та мізансценічні репетиції (їх проводить режисер із солістами під супровід фортепіано).
- Хоровий клас, де проводяться репетиції хору.
- Балетний клас (або кілька, проте, як правило, не більше трьох), де проводяться репетиції балету, який може бути використаний для проведення мізансценічних репетицій.
- Приміщення фойє у глядацькій частині театру, які можна використовувати для нескладних мізансценічних репетицій (проблема полягає в тому, що у приміщеннях фойє, так само, до речі, як і в балетному класі, неможливо розташувати без небезпеки пошкодження паркетного полу необхідну для мізансценічної репетиції «вигородку» – об'ємні елементи майбутнього сценографічного оформлення вистави: меблі, сходи, станки тощо).
- Окремі невеличкі класи для занять солістів.

Також у театрі майже завжди є велике приміщення (зала), яке використовується для виготовлення декорацій (нерідко воно розташовується поверхом вище над балетним класом і повторює його конфігурацію). В такому приміщенні можна проводити мізансценічні репетиції, проте на період підготовки нової вистави воно, як правило, цілком зайняте декораторами і, з огляду на це, не може бути використане.

У великих оперних театрах (як правило, тих, що розміщені у столицях великих країн) є також оркестровий клас для занять оркестру та окремих оркестрових груп, і мала сцена – приміщення, що

відтворює параметри основної – «великої» – сцени: пропорції та масштаб «дзеркала» сцени, фактура покриття полу, нахил полу (зустрічається тільки у старих європейських оперних театрах) тощо. Так, наприклад, у Великому театрі в Москві приміщення малої сцени дозволяє проводити мізансценічні репетиції навіть із супроводом оркестру, проте такий рівень матеріального забезпечення є великим виключенням, і в подальшому аналізі ми будемо виходити із традиційного для стандартних невеликих оперних театрів набору репетиційних приміщень.

Обмеження часу, що може бути використаний для репетицій, зумовлюються низкою об'єктивних чинників, зокрема, знову ж таки, обмеженістю приміщень, а також природною специфікою роботи вокалістів та музикантів-інструменталістів, що не припускає тривалого навантаження на фізіологічний апарат.

Практика засвідчує, що без особливих складнощів в театрі можуть бути проведені протягом доби наступні репетиції:

- декілька уроків співаків-солістів у першій або другій половині дня;
- одна хорова репетиція у першій половині дня у хоровому класі;
- одна репетиція, власне, оркестру, оркестру із солістами та хором або ж мізансценічна репетиція у першій половині дня на великій сцені;
- одна мізансценічна репетиція у балетному класі у другій половині дня;
- одна мізансценічна репетиція у балетному класі в другій половині дня (у першій половині цей клас потрібен для поточних занять балетної трупи);
- одна нескладна мізансценічна репетиція у приміщенні глядацького фойє.

Із певною умовністю можна вважати, що такі види робіт, як репетиції хору та індивідуальні заняття солістів, можна виключити з аналізу враховуючи те, що для їх проведення існують спеціальні приміщення (хоровий клас та невеличкі класи), які не можуть бути задіяні для інших видів робіт. До того ж, робота хору і солістів над вивченням музичного тексту оперної партитури починається задовго до початку репетиційного етапу – паралельно з підготовчою роботою авторів вистави – режисера, диригента і сценографа. Для наочної ілюстрації розподілу роботи між окремими ланками театрального колективу на різних етапах підготовки вистави цей процес формалізовано у вигляді таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Етапи підготовки вистави та участь у них окремих ланок творчого колективу

Ланки творчого колективу	Етапи підготовки вистави		
	Дорепетиційний	Репетиційний	Випусковий
Постановники	Розробка творчої концепції та композиції вистави	Робота із солістами, оркестром та хором над окремими епізодами вистави	Участь у загальних зведених репетиціях («прогонах») і, паралельно із цим – робота над окремими епізодами, які потребують удосконалення
Актори-співаки	Робота над розучуванням вокальних партій	Робота з диригентом та режисером над окремими епізодами вистави	
Хор	Робота над розучуванням хорових епізодів	Робота з диригентом та режисером над окремими епізодами вистави	
Оркестр	Робота над розучуванням оркестрової партитури	Робота з диригентом над окремими епізодами вистави	
Допоміжні служби	–	Робота над створенням художнього оформлення вистави (декорацій, костюмів, елементів гриму)	

Головною складністю при організації постановочного процесу на другому, репетиційному етапі підготовки вистави, є розподіл часу та приміщень для оркестрових і повноцінних мізансценічних репетицій, що потребують, головним чином, «великої» сцени. Можливості для їх

проведення суттєво збільшуються в ті дні, коли в театрі не проходять вечірні вистави – в такому разі «велика» сцена та глядацькі фойє є вільними і ввечері.

Проте практика засвідчує, що, як правило, не вистачає часу саме для роботи на «великій» сцені, особливо у другій половині репетиційного періоду, коли для повноцінної роботи мізансценічні репетиції повинні проводитися в реальному сценографічному оформленні вистави, яке не може бути відтворене у глядацьких фойє чи балетному класі. Репетиційний процес також нерідко гальмується через участь окремих солістів у поточних виставах театру – в разі виконання перших партій співаки змушені брати участь в репетиціях, присвячених повторенню сценічного і музичного тексту опери, та потребують відпочинку напередодні вистави.

На початку репетиційного періоду робота повинна йти за двома напрямками: у першій половині дня на «великій» сцені має відбутися репетиція солістів з оркестром, в процесі якої вдосконалюється виконання музичного тексту опери, а паралельно із цим, у фойє глядацької частини, може проходити початкова робота режисера над акторським втіленням ролей та мізансценами. У другій половині дня ця робота може бути продовжена на «великій» сцені або ж, у разі якщо «велика» сцена зайнята для показу поточної вистави, – в балетному класі. Із часом, коли акторами-співаками вже достатньою мірою засвоєний як музичний текст, так і мізансценічна композиція вистави, у першій половині дня на «великій» сцені проводиться повноцінна мізансценічна репетиція в супроводі фортепіано, а згодом і оркестру.

Таким чином, ефективна організація роботи на репетиційному етапі підготовки вистави потребує врахування доволі складної системи чинників, об'єктивних та суб'єктивних, стратегічного й поточного характеру, та вимагає системного підходу до його підготовки та проведення. Відповідальність за реалізацію цього складного завдання цілком лягає на колектив режисерського управління театру.

При цьому слід зазначити, що виконання цього завдання не є суто технічною, утилітарною проблемою – воно потребує також і творчого підходу. Так, постановники (диригент чи режисер), під впливом творчих мотивів, нерідко можуть несвідомо нехтувати певними вимогами виробничого характеру. Режисери, наприклад, мають тенденцію зосереджуватися в процесі репетицій на роботі переважно з одним – першим – складом виконавців (як правило, досвідчених і талановитих, здатних більш яскраво відтворити режисерський задум та збагатити його власною індивідуальністю), залишаючи без належної уваги підготовку другого складу. Із часом, після випуску, це може зашкодити повноцінному прокату вистави, тож необхідним є певне коригування пріоритетних напрямів режисерської роботи, яке можна здійснити за допомогою організаційних рішень –

призначити низку додаткових репетицій саме для роботи із другим складом виконавців.

Організатори репетиційного процесу повинні також слідкувати за координацією темпів роботи над виставою в кожному з цехів творчого колективу, за додержанням встановлених термінів, адже навіть незначна затримка в роботі однієї з ланок гальмує загальний процес.

Так, наприклад, найбільш небезпечним організаційним моментом при підготовці оперної вистави є період, коли робота диригента із солістами над музичним текстом ще не закінчена, а робота режисера над сценічної композицією вистави (мізансценічні репетиції) вже розпочалася і набирає обертів. У цей період за увагу акторів-співаків починають боротися одразу два творчі керівники: диригент і режисер, – а в результаті солісту просто важко зосередитися на відпрацюванні певних конкретних завдань музичного чи акторського характеру.

Для того щоб запобігти виникненню такої ситуації, важливо завчасно звернути увагу диригента та солістів на строки, що відведені для роботи над вокальними партіями та музичним текстом, на необхідність завершення цієї роботи до початку повноцінних мізансценічних репетицій.

Саме диригенти найчастіше є винуватцями виникнення цієї прикрої ситуації, оскільки помилково вважають, що всі репетиції, які проводяться у супроводі оркестру, мають бути присвячені удосконаленню виконання саме музичного тексту.

Насправді ж, мізансценічні репетиції під оркестр необхідні солістам для того, щоб освоїти весь комплекс вокальних, музичних та акторських завдань в їх єдності, опрацювати роль як цілісний музично-акторський образ, відчувати перспективу розвитку ролі, уточнити її архітектоніку, тобто співвідношення частин у загальному.

У такий момент важливо залишити актора-співака наодинці зі своїми проблемами, дати йому час для самостійної роботи, а не докучати дрібними зауваженнями, які відволікають його від опрацювання більш масштабних завдань.

Так само, негативними можуть стати наслідки недостатньо оперативної роботи декораційного цеху: затримка у виготовленні декорацій може призвести до фактичної зупинки репетицій у той момент, коли мізансценічний текст вистави вже сформований, усталений і засвоєний акторами, тож потребує уточнення і фіксування на великій сцені в умовах цілісного сценографічного оформлення.

Отже, для успішного виконання цього завдання доцільно використовувати табличні візуалізації, тобто представити роботу всього театального колективу у вигляді таблиці, умовний приклад якої поданий у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Розклад використання наявних приміщень оперного театру під час творчо-виробничого процесу

День тижня	Приміщення для репетицій		
	«Велика сцена»	Глядацьке фойє	Балетний клас
Понеділок	Оренда		
Вівторок, I пол. дня	Оркестрова репетиція I акту (без мізансцен): диригент, оркестр, хор, солісти, задіяні в I акті	Мізансценічна репетиція I сцени II акту: режисер, солісти, задіяні у сцені, концертмейстер, другий диригент	Заняття балетної трупи
Вівторок, II пол. дня	Балетна вистава	Прибирання приміщень перед вечірньою виставою	Мізансценічна репетиція II сцени II акту: режисер, солісти, задіяні у сцені, концертмейстер, другий диригент
Середа, I пол. дня	Оркестрова репетиція II акту (без мізансцен): диригент, оркестр, хор, солісти, задіяні у II акті	Мізансценічна репетиція I акту: режисер, солісти, задіяні в I акті, концертмейстер, II диригент	Заняття балетної трупи
Середа, II пол. дня	Оркестрова репетиція з мізансценами I акту: диригент, режисер, оркестр, солісти, задіяні у I акті, сценограф, декоратори і робочі сцени	—	Мізансценічна Репетиція II акту: помічник режисера, солісти, задіяні в II акті, концертмейстер, другий диригент

Четвер, I пол. дня	Оркестрова репетиція з мізансценами II акту: диригент, режисер, оркестр, солісти, задіяні у II акті, сценограф, декоратори і робочі сцени	Мізансценічна репетиція III акту: помічник режисера, солісти, задіяні у III акті, концертмейстер	Заняття балетної групи
Четвер, II пол. дня	Світлова репетиція: сценограф, декоратори та робочі сцени, освітлювачі	—	Мізансценічна репетиція III акту: режисер, солісти, задіяні у III акті, концертмейстер, другий диригент
П'ятниця	Оренда		
Субота	Оренда або вихідний		
Неділя	Оренда або вихідний		

Від якісної та продуктивної праці всіх творчих цехів колективу оперного театру на репетиційному етапі підготовки вистави, великою мірою залежить ефективність спільної роботи всіх учасників вистави протягом останнього (випускового) періоду. Його початок пов'язаний із завершенням мізансценічних репетицій і переходом до «прогонів» – репетицій, що проводяться, як правило, на великій сцені, в супроводі оркестру, в повному сценографічному оформленні, в костюмах і гримі, у сценічному світлі, та присвячені, головним чином, повному безперервному виконанню спочатку окремого акту, а згодом і всієї вистави. Будь-який елемент або момент театральної композиції (музичний текст, мізансцена, масовий епізод, світлова партитура вистави тощо), недостатньо опрацьований під час репетиційного періоду, із початком випускового етапу перетворюється на перешкоду для ефективної роботи, адже порушує цілісність художнього враження від вистави і, таким чином, фактично перекреслює зусилля всього творчого колективу.

Із організаційної точки зору, випусковий період роботи над виставою не є надзвичайно складним. «Прогони» окремих актів або всієї вистави призначаються на першу половину дня, до їх проведення залучаються працівники всіх творчих та допоміжних цехів театру. По завершенні репетиції всі учасники вистави отримують зауваження,

побажання та поради від художніх керівників вистави (диригента, режисера і сценографа), і у другій половині дня зосереджуються на вдосконаленні, «доведенні» особистих завдань. Для цього на другу половину дня можуть призначатися, за оперативною необхідністю, уроки з диригентом для солістів, співанки, уроки хору, мізансценічні репетиції окремих епізодів, оркестрові, світлові репетиції тощо.

Таким чином, театральна практика доводить, що у випадку, коли театральний колектив вірить в успішність майбутньої прем'єри, на останньому етапі робота над виставою набуває самопідтримуючого характеру. В такому разі працівники кожної окремої ланки, відчуваючи потребу в координації творчих зусиль, за власною ініціативою шукають організаційні можливості для спільної роботи. У цей час солісти самостійно, без жодного виклику та нагадування, відвідують гримерні та костюмерні цехи для примірок костюмів, удосконалення гриму тощо; хормейстер, зважаючи на недостатньо засвоєний хоровим колективом мізансценічний малюнок масових сцен, просить працівників режисерського управління призначити час для окремої мізансценічної репетиції хору на «великій» сцені; диригент викликає оркестр на годину раніше початку вранішнього «прогону» для того, щоб досягти необхідної злагожденості оркестрового ансамблю.

2.2. Специфіка збутової політики в сфері театального мистецтва

З розвитком в національній економіці України ринкових принципів господарювання, проблема конкурентоспроможності опиняється в центрі уваги вітчизняних дослідників. Не оминають питання конкурентної боротьби і суб'єкти сфери культури, які зазнають безпосереднього впливу з боку конкурентного середовища національної економіки.

Враховуючи недостатній рівень фінансування сфери театального мистецтва, на адміністраторів та театрознавців додатково покладається роль менеджера, аналітика. Роль театрознавця в сучасному рекламно-інформаційному просторі, пропаганда театального мистецтва, рекламу, як один із видів соціальної діяльності, розглянуто в роботах таких науковців, як С. Андрєєв, Я. Биструшкін, С. Божук, А. Борисов, В. Демидов, Л. Ковалик, С. Ленглі, Л. Персі, Є. Ромат, Дж. Россітер, Є. Шагалов, О. Шекова, А. Шифман, Ю. Шерковін.

Цікавим аспектом сучасних досліджень є конкуренція в сфері культури, що виникає між об'єктами, які не мають властивостей взаємозамінності, наприклад, якщо існує необхідність задоволення одразу декількох різних культурних потреб за невеликий проміжок часу. Подібне змагання засноване на конкуренції самих потреб.

Ринковий механізм при цьому є вирішальною економічною умовою розвитку культури. Значний внесок у дослідження проблематики конкурентоспроможності суб'єктів національної економіки зробили такі вчені, як Р. Бондарчук, І. Бурковський, І. Дибач, Г. Задорожний, Є. Захаров, М. Кім, І. Коліушко, В. Лешкевич, Дж. Майер, Д. Олесневич, Є. Пеліхов, Ю. Сайко, О. Сомова, О. Сумець, О. Сушко, В. Тамашевич, А. Тарасюк, М. Хохлов, А. Шевцов.

Успішне життя театру залежить від місця його розташування на ринку театральних послуг; від рівня управління театром, уміння, досвіду керівного персоналу; тільки сам театр здатний реально оцінити існуючу кон'юнктуру, дотримуватись такої політики в питанні ціноутворення, яка не призведе до втрати глядача [71].

Одним з головних завдань театрального колективу стає вирішення проблеми пошуку і залучення в театр «свого» глядача, що змушує ставитися до вистави як до театального продукту, який необхідно вигідно продати, а для цього важливо знати закони ринку, постійно проводити маркетингові дослідження [71], підтримувати на постійному високому рівні свою конкурентоспроможність. Успіх маркетингової кампанії залежить від чіткої роботи кожної ланки організації, координації зусиль, спрямування їх на досягнення кінцевої мети [49, с. 576].

Конкуренція в сфері послуг спрямована на підвищення іміджу підприємства послуг з метою завоювання споживчого попиту. Імідж підприємства послуг складається з якості надаваних послуг, їх асортименту, ціни, гарантії, рекламної діяльності та методів стимулювання [54, с. 172].

Різноплановість тлумачення поняття конкурентоспроможності дає змогу вважати цю проблему для сучасної економіки надзвичайно актуальною. Конкуренція розглядається і як спонукальна сила, що змушує виробників продукції підвищувати її якість, знижувати витрати на виробництво, підвищувати продуктивність праці [29], і як форма економічних відносин між суб'єктами ринкового господарства, в яких відображається суперництво за найбільш вигідні умови виробництва, продажу та купівлю товару [11, с. 205]. Найбільш вдалим, на наш погляд, є розуміння конкурентоспроможності Комісією з промислової конкурентоспроможності при президенті США, а саме: конкурентоспроможність підприємства – це ступінь можливості даного підприємства в умовах вільного і справедливого ринку виробляти і реалізовувати товари та послуги, що відповідають певним вимогам ринку, при одночасному підтриманні сталого рівня виробництва [91, с. 47].

На початку ХХІ ст. основою конкурентоспроможності стали такі принципи господарювання, як децентралізація управління та відмова від використання адміністративних важелів координації та

контролю за процесами виробництва та збуту, а також розвиток нових форм кооперації та взаємодії великого, середнього і малого бізнесу. Підкреслимо, що процес децентралізації управління у країнах Західної Європи тривав декілька десятиліть, в той час як Україна стоїть на цьому шляху порівняно нещодавно. Але слід зауважити, що сучасна фінансово-економічна криза сприяла певному поверненню до централізації управління та залученню окремих адміністративних важелів регулювання економіки. Це обумовлюється необхідністю забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємств, що дозволяє їм ефективно виконувати свої господарські функції в умовах постійного посилення конкурентної боротьби та загострення негативних наслідків світової фінансово-економічної кризи, яка не минула й Україну. Незважаючи на кризові явища, на рівні всієї економічної системи і на окремих підприємствах тривають структурні, технологічні, організаційні та управлінські зміни, орієнтовані на підвищення ефективності та прибутковості в умовах постійного загострення конкурентної боротьби [5].

Конкуренція між товаровиробниками здійснюється через отримання конкурентних переваг, рівень яких визначається поняттям конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність підприємства означає його здатність до ефективної господарської діяльності і забезпечення прибутковості в умовах конкурентного ринку. Інакше кажучи, конкурентоспроможність підприємства – це здатність забезпечити випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції, тобто такої, яка має певні переваги в порівнянні з продукцією інших товаровиробників [97]. Здебільшого, суб'єкти підприємницької діяльності, конкуруючи між собою, намагаються отримати більший прибуток. Водночас, заклади сфери культури такої мети своєї діяльності не ставлять. З цього виникає певна специфічність політики конкурентоспроможності закладів сфери культури.

Функціонуючи в однаковому макроекономічному середовищі, вітчизняні фірми отримують різні результати діяльності з погляду як продуктивності, так і міжнародної конкуренції. Тому мікроекономічні чинники на рівні фірми мають відігравати стратегічну роль у визначенні конкурентоспроможності. Підприємству потрібно підтримувати свою конкурентоспроможність за витратами та за продукцією [44].

Конкурентоспроможність за витратами залежить від ціни використаних факторів виробництва, їхньої продуктивності, а також від внутрішньої ефективності підприємства. Ціна продукції має три важливі складові: витрати на виробництво, норма прибутку, витрати на збут (реалізацію, продаж).

Аналіз компонентів конкурентоспроможності запропонував Нобелівський лауреат Л. Клейн. Найважливішим фактором

формування витрат виробництва продукції він вважав саме працю. Щоб бути конкурентоспроможним, важливо втримувати достатній рівень заробітної плати, але і не допускати надмірного зростання витрат на робочу силу. Якщо ставка зарплати визначається як зарплата за одну годину, тоді відповідним показником продуктивності буде обсяг виробництва на одну годину. За підвищення продуктивності праці отримуємо зниження витрат на зарплату та зменшення витрат на робочу силу в розрахунку на одиницю продукції. Щоб збільшити конкурентоспроможність, можна знизити витрати на робочу силу в розрахунку на одиницю продукції такими методами: через стримування зростання заробітної платні, через стимулювання продуктивності праці, або використовуючи і перший, і другий методи [52, с. 617].

Інший критерій конкурентоспроможності – рівень прибутку. Чим менша частка прибутку в ціні, тим нижчою буде сама ціна, і, навпаки, висока частка прибутку в ціні може спричинити зниження конкурентоспроможності через завищену ціну. В Україні частка заробітної плати в собівартості продукції у до кризовому 2008 р. становила 7-8%, тоді як в інших країнах вона досягає 30%. В радянський період цей показник в Україні перебував на рівні 25% [39]. Низький рівень оплати праці в сфері культури та загальна складна ситуація із часткою зарплати в собівартості продукції не дозволяють вважати цей важіль досягнення конкурентоспроможності закладів сфери культури таким, що є для них визначальним. Заради зменшення ціни та захоплення додаткової частки ринку, підвищення конкурентоспроможності обмеженням норми прибутку для суб'єктів сфери культури теж не виявляється можливим. Виходячи із соціальної спрямованості діяльності суб'єктів сфери культури та майже повною відсутністю рентабельного виробництва в цій сфері, регулювати рівень конкурентоспроможності за допомогою корегування норми рентабельності майже неможливо.

До витрат на збут (реалізацію, продаж) належать витрати пакувальних матеріалів для затарювання готової продукції на складах; витрати на ремонт тари; оплата праці та комісійні винагороди продавцям, торговим агентам та працівникам підрозділів, що забезпечують збут; витрати на рекламу та дослідження ринку (маркетинг); витрати на передпродажну підготовку товарів; витрати на відрядження працівників, зайнятих збутом; витрати на утримання основних засобів, інших матеріальних необоротних активів, пов'язаних зі збутом продукції, товарів, робіт, послуг (страхування, амортизація, ремонт, опалення, освітлення, охорона); витрати на транспортування, перевалку і страхування готової продукції (товарів), транспортно-експедиційні та інші послуги, пов'язані з транспортуванням продукції (товарів) відповідно до умов договору

поставки; витрати на гарантійний ремонт і гарантійне обслуговування.

З наведеного переліку витрат жодні витрати не мають домінуючого впливу на конкурентоспроможність суб'єктів сфери культури за ціною. Витрати пакувальних матеріалів для затарювання готової продукції на складах готової продукції та витрати на ремонт тари в подібних суб'єктах не існують. Витрати на транспортування, перевалку і страхування готової продукції, транспортно-експедиційні та інші послуги, пов'язані з транспортуванням продукції відповідно до умов договору поставки; витрати на гарантійний ремонт і гарантійне обслуговування, витрати на передпродажну підготовку товарів не притаманні суб'єктам сфери культури. Оплата праці та комісійні винагороди продавцям, торговим агентам та працівникам підрозділів, що забезпечують збут, а також витрати на відрядження працівників, зайнятих збутом мають місце в подібних суб'єктах, але їх частка у ціні продукції незначна. Особливо складною є ситуація з витратами на рекламу та дослідження ринку (маркетинг) в суб'єктах сфери культури. Подібні витрати або зведено до мізерних сум, або вони відсутні взагалі. Виключенням є лише витрати на амортизацію, опалення, освітлення.

Враховуючи територіальну обмеженість ринків для суб'єктів сфери культури та орієнтацію суб'єктів сфери культури на національного споживача, корегування рівня конкурентоспроможності шляхом девальвації національної валюти не є для суб'єктів сфери культури дієвим засобом. Виходячи з того, що заклади сфери культури орієнтовані на споживача певного регіону, питання конкурентної боротьби із закордонними установами відходить на другорядний план та не є визначальним чинником їх конкурентної боротьби.

Крім конкурентоспроможності за витратами, для досягнення конкурентної переваги важлива конкурентоспроможність за продукцією, що є, на нашу думку, для сучасних закладів сфери культури більш актуальною. Нецінові показники конкурентоспроможності за продукцією охоплюють дизайн продукту, його якість та якість обслуговування. Особливо важливими є інновації, які відрізняють продукт підприємства від інших подібних продуктів, і, таким чином, забезпечують певну монополію для цього продукту. Для визначення конкурентоспроможності продукту доцільно використати опитування реальних і потенційних споживачів. Ці суб'єктивні оцінки у зіставленні з оцінкою експертів дадуть змогу отримати реальне уявлення про місце продукту на ринку та, виходячи з цього, коригувати маркетингову діяльність [92, с. 44].

Оскільки подібний аналіз не є одноразовою акцією, він потребує систематичного моніторингу конкурентного середовища. Напружена ситуація з наявністю обігових коштів та низьким рівнем фінансування закладів сфери культури зводять до мінімуму можливості додатково

витрачати кошти на дослідження ринку та з'ясування симпатій потенційних покупців. Проте, навіть подібні перепони не повинні спонукати керівництво суб'єктів сфери культури до повного ігнорування шляхів підвищення конкурентоспроможності своєї продукції.

Аналіз діяльності конкурентів доцільно проводити за аналогією з виробничими фірмами: кількість конкурентів; виявлення основних конкурентів; яку частку на ринку має найбільший конкурент; чим пропозиції конкурентів вигідні для клієнтів; виявлення головної слабкості основних конкурентів; межі можливостей у існуючих і потенційних конкурентів; тактика конкурентів [94, с. 125]. Крім того, доцільно проводити аналіз діяльності основного конкурента за наступними критеріями: цілі діяльності; асортимент; сегменти; цільові групи; кількість співробітників та витрати на їх утримання; консультанти; організаційна структура і система управління; сильні та слабкі сторони (кваліфікація персоналу, фінансова частина, маркетинг, сервіс); види діяльності, якими не варто займатися, тому що конкурент чинитиме сильний опір; ціна продуктів або послуг конкурента порівняно з вашими; як реагує конкурент на нові пропозиції ринку та рекламні заходи; які пільги надає конкурент своїм клієнтам; чому клієнти віддають перевагу вашому конкуренту; скільки працівників зайнято у сфері маркетингу, реклами; як рекламує себе конкурент [94, с. 128].

Вдало конкурувати на ринку послуг закладам сфери культури дозволить ефективний процес бізнес-планування. Бізнес-план – письмовий документ, що представляє основні аспекти планового заходу, аналіз виникаючих проблем і методи їхнього подолання, показники-індикатори, по яких доцільно проводити спостереження за поточним станом справ. Цей документ містить докладний план діяльності на визначений період, що встановлює показники, яких повинна досягти організація. Резюме бізнес-плану представляє переваги проекту та фінансові результати, очікувані від його реалізації. Основна частина бізнес-плану складається з наступних розділів: опис товарів (послуг), фактори, що забезпечують досягнення конкурентоспроможності; визначення ринків збуту на підставі оцінки потенційної місткості ринку, власної частки на ньому; прогноз обсягів продажів та ціни товарів (послуг). Для складання бізнес-плану необхідною буде інформація про можливих конкурентів (якість їхніх товарів, ціни); основні елементи маркетингу (схема поширення товарів, ціноутворення, методи стимулювання продажів); план виробництва товарів (послуг) спільно зі схемою виробничих зв'язків; виклад критеріїв процесу контролю якості продукції та оцінка можливих витрат виробництва; організація роботи персоналу; технологія виробництва; юридичний план, що визначає організаційно-

правову форму підприємства; оцінка й прогнозування ризиків та управління ними; фінансовий план, що узагальнює всі дані про проекти; стратегія фінансування (звідки і в якій формі планується отримати кошти для реалізації проекту, очікуваний час повернення коштів і отримання доходу інвесторами).

Таким чином, в сучасних умовах зростає значення організаційно-економічних засобів управління процесом створення конкурентоспроможної продукції. Завданнями цього процесу виступають формування, вдосконалення структури та ефективного використання науково-технічного потенціалу організацій та підприємств. Відповідно, суттєво підвищується роль і значення системи виявлення та вибору конкурентоспроможних підприємств, їх інформаційного забезпечення, вдосконалення внутрішньої структури за рахунок зростання професійного рівня працюючих [90, с. 165].

Звернемось до специфіки збутової діяльності в суб'єктах сфери театрального мистецтва. Театральний продукт, що є кропіткою творчою працею великої кількості фахівців (акторів, театрознавців, режисерів, постановників, хореографів, музикантів) постає лише як певна продукція, зі своїми якостями та властивостями, яку необхідно успішно продати на ринку. Театральний продукт є специфічним видом продукції, тому він і потребує більш детальної, кваліфікованої та розгалуженої політики відносно його просування. В сучасних умовах розвитку соціально-культурної сфери успішне просування творчого продукту на ринку як ніколи залежить від грамотної маркетингової політики, яку застосовує театральна організація, від того, наскільки театральний продукт задовольняє потребу споживача, від її естетичних особливостей.

Враховуючи специфічність театральної послуги, просування цього продукту зіштовхується з низкою значних особливостей, серед яких: висока регіональна диференціація інтелектуального продукту, більший ступінь впливу особистих уподобань та пристрастей споживача, існування визначної ролі іміджу в просуванні інтелектуального та творчого продукту [Див. 6].

Театральну послугу з позиції споживчих вподобань та розповсюдженості можна розглядати з двох сторін. По-перше, театральна послуга настільки специфічна, що породжує її індивідуальність, тобто здатність задовольняти потреби лише окремої, а, часто буває, що і дуже малої частини потенційної аудиторії. Для ефективного функціонування театального закладу йому необхідне стає і достатнє фінансування, а звуження потенційної аудиторії призводить до певної втрати потенційних фінансових ресурсів. Враховуючи складну ситуацію з фінансуванням подібних установ, втрата частини ринку для подібних організацій нині є взагалі недопустимою. Тому, перед театром постає доволі серйозна дилема,

адже намагаючись задовольнити потреби всієї загальної споживчої аудиторії, театральна послуга поступово перетворюється в одну з ланок масової культури.

Саме тому, важливою є оцінка та детальний аналіз споживчих смаків та вподобань, розробка напрямів просування інтелектуального продукту таким чином, щоб запропоновані послуги не тільки задовольняли потреби окремої ланки споживачів, загальної їх сукупності, але, в першу чергу, сприяли розвитку та підняттю рівня культурної освіченості та розширенню світогляду споживачів театральних послуг.

Виходячи з цього, важлива роль в процесі забезпечення рекламної-інформаційної політики театральної організації відводиться спеціально підготовленому фахівцю в театральній справі – театрознавцю. На нього покладається низка завдань, що є невід'ємними складовими етапами розробки рекламної кампанії театральної послуги, серед яких: дослідження загальної ситуації на ринку, цільової аудиторії, розробка та впровадження стратегії рекламної кампанії, вибір засобів реклами.

Кожен з цих етапів є винятково важливим для загального успіху виробничих дій, але суттєвим елементом, що передусе початку їх здійснення є, як вважає Є. Ромат, формування бюджету рекламної кампанії, бо саме його суттєвість «має безпосередній вплив на якість та ефективність отриманих результатів рекламних, маркетингових дій та забезпечує відповідний рівень попиту споживачів інтелектуального продукту» [73, с. 374]. Як зауважує С. Ленглі: «Ефективний маркетинг – творчий процес. Його здійснюють фахівці, які так чи інакше мають справу з продуктом – чи то задіяні у постановці та фінансуванні, чи то у просуванні вистави на видовищному ринку. Всі вони разом із потенційними глядачами становлять ринок для цього продукту» [49, с. 576].

Реклама – найбільш фінансово дорога складова частина маркетингу. З одного боку, театрові завжди бракує коштів на рекламу, з іншого – важко переоцінити важливість реклами для залучення глядача-покупця [49, с. 545]. За недостатнього об'єму рекламних витрат, об'єми продажів падають, але існує певна межа кількісного впливу рекламного носія, після досягнення якої ефективність реклами знижується, незважаючи на кількість витрачених коштів [Див. 16]. При цьому необхідно зазначити, що вагомішою характеристикою реклами залишається кількісна невизначеність її ефекту, з цього приводу доречним буде висловлювання американського бізнесмена Дж. Ванамейкера: «Я знаю, що половина моєї реклами не принесе результату... Я витрачаю на рекламу два мільйони доларів, але не можу точно сказати, чи є це половина того, що необхідно, або у два рази більш за необхідне» [73, с. 376]. Саме тому суттєвого значення

набуває оцінка та аналіз засобів рекламної кампанії та їх ефективності відносно конкретного виду театральної послуги.

Театрознавець у новому вимірі своєї професії повинен зберігати самобутність творчого процесу, виявляючи запити глядача в контексті соціокультурного розвитку, рекламувати діяльність певної мистецької організації, залучаючи засоби масової інформації, але, окрім цього, він мусить вільно орієнтуватися та знати основні поняття сфери маркетингу, серед яких: потреба, обмін, товар, угода, операція, ринок та інші, що в їх художньо-інтелектуальному вимірі трансформуються відповідно до законів театрального процесу.

Для вирішення маркетингових проблем театру доцільно створювати в них спеціальні маркетингові служби, які мають постійно досліджувати ринок сценічного мистецтва, проводити його сегментацію. Основні функції маркетинг-директора та співробітників маркетингової служби театру повинні полягати в наступному: постійний аналіз ринкової ситуації та можливих коливань попиту; вивчення тенденцій розвитку ринку сценічного мистецтва; визначення стратегії перспективного розвитку; прогнозування обсягу продажу квиткової продукції з одночасним забезпеченням стійкої реалізації квитків; проведення соціологічних опитувань і аналіз думки глядацької аудиторії; оцінка політики конкурентів; формування глядацького попиту та стимулювання відвідуваності; розробка гнучкої цінової стратегії; раціональне складання репертуарного плану; організація рекламних кампаній [71].

Жоден глядач не повинен залишати театр без його рекламних матеріалів (програма, буклет, календар подій, проспект, сувенір) [49, с. 533]. Розглянемо декілька методологічних принципів рекламної діяльності. Реклама – це платна комунікація, яка здійснюється за допомогою засобів масової інформації з метою вплинути на аудиторію та схилити потенційного споживача до якоїсь дії. Інше визначення трактує рекламу як процес повідомлення інформації від рекламодавця до цільової аудиторії за допомогою медіа-каналів чи іншими засобами. Задача реклами – спонукати представників цільової аудиторії до дії (вибору, здійсненню покупки), а також сформувати у потенційного споживача заплановані рекламодавцем висновки про об'єкт рекламування. За видами реклама може бути: комерційна; соціальна, спрямована на досягнення благодійних і інших суспільно корисних цілей, а також забезпечення інтересів держави; політична реклама.

Види та засоби рекламної діяльності представлено у таблиці 2.3 [Див. 73].

Таблиця 2.3

Види та засоби рекламної діяльності

Вид реклами	Засоби
Телевізійна реклама	Кліп у рекламному блоці, віртуальна реклама, «рядок що біжить», телеоголошення
Реклама на радіо	Ролики, рідше – повідомлення «на правах реклами»
Друкована реклама	Реклама в пресі, листівки, наклейки, візитки
Зовнішня реклама	Тролли – двосторонні рекламні конструкції, білборди – щити з рекламними плакатами, суперсайти – великі рекламні щити, сітілайти – тротуарне панно, брендмауери – плакати або щити на стіні будинку, стрітлайни – виносна конструкція з інформацією на одній чи двох рекламних поверхнях
Інтернет-реклама	Текстові блоки, контекстна реклама, реклама в блогах
Транспортна реклама	Реклама на громадському транспорті, таксі

На ранній стадії планування прокату вистави необхідно вирішити, яку рекламу застосовувати – агресивну й настирливу, або тактовну, ненав'язливу. Перша спрямована на те, щоб миттєво привернути увагу глядача і примусити його діяти; друга – більш далекоглядна та спрямована впливати на підсвідомість глядача [49, с. 551].

Розглянемо декілька прикладів інструментарію рекламної інформаційного забезпечення в театральній сфері. Телебачення – ідеальна можливість для просування театральних проєктів, бо воно забезпечує високий рівень охоплення достатньо визначеної рекламної аудиторії, одночасно несе візуальний та звуковий вплив, а, отже, подвоює ефективність та результативність рекламного процесу. В цьому контексті театрознавець виступає як рекламний сценарист, що розробляє ідею сюжету, знаходить мотиви для використання її в рекламі, виділяє моменти, на які необхідно звернути більш ретельну увагу та акцентує на них, тому що саме він безпосередньо володіє інформацією щодо цільової аудиторії та мети даного процесу. Полем для цього може виступати театральна телепередача, яка б наскрізною дією проводила рекламацію певної трупи, колективу чи вистави. Окрім

цього, реклама на телебаченні може набувати наступних форм: оголошення, рекламна заставка, рекламний кліп. Для реклами театрального процесу взагалі та окремого виду театральної послуги, зокрема, найбільш вагомий результат та ефект дасть розгорнутий кліп, тривалість якого повинна складати біля 30 секунд [74, с. 417], що є оптимальним часом для сприйняття телеглядачем реклами і першоджерельного осмислення її змісту та цільової скерованості.

Радіо, як ще один із засобів рекламного процесу, має досить широку аудиторію, та дозволяє впливати на певну цільову групу, створювати навколо певної події атмосферу актуальності та урочистості. Враховуючи те, що існує як дротове, так і бездротове радіо, театрознавець повинен окреслити їх взаємодію для охоплення більшого кола глядачів. Для бездротового радіо аудиторія, як правило, є молодшою, тому більш активно реагує на рекламно-інформаційний вплив, що ж стосується дротового радіо, то слухачами його здебільшого є споживачі похилого віку, що потребує більш детальної їх поінформованості, та робить ефективним використання радіопередач. Актуальними є радіоролики, що рекламують конкретний захід, ту чи іншу виставу чи гастролі, та радіопередачі, що допомагають у просуванні певного театрального колективу чи трупі. Враховуючи те, що вартість реклами на радіо є відносно низькою, то кількість і тривалість її може бути більшою, ніж при застосуванні телереклами. Радіопростір є більш доступним для рекламної компанії театральної організації.

Вагомим засобом рекламного просування театрального продукту є преса, оскільки контакт зі споживачем в даному випадку може тривати стільки, скільки це буде необхідно людині, щоб детально розібратися в тих аспектах, які їй хочуть повідомити. В даному випадку цей вид реклами має достатньо розгалужену систему засобів. Наприклад, в періодиці може розміщуватися інформація про майбутні гастролі, вистави та поточний репертуар, що ж стосується журналів, то тут використовують більш іміджеву рекламу – статті про театральні трупи, рецензії, інтерв'ю.

Застосування рекламних плакатів, афіш та біллбордів (зовнішня реклама) – важлива складова реклами театральної послуги. Грамотно оформлена зовнішня реклама театральної послуги буде мати вагомий вплив на потенційну аудиторію, враховуючи те, що цей вид реклами є більш масовим, та може розташовуватися в місцях, найбільш відвідуваних потенційними глядачами. [Див. 99]

Важливу роль у просуванні театрального продукту грає Internet-реклама, яка нині є найбільш динамічним сегментом розвитку рекламної діяльності, орієнтованої на молодше та середнє покоління.

Ще один варіант вигідного просування свого продукту та одночасно продажу квитків – продаж у великих магазинах, готелях,

ресторанах та інших місцях загального скупчення людей. Для цього потрібно обладнати власні стаціонарні (або пересувні) каси з інформацією про театр або захід (афіші, плакати) [71].

Таким чином, ефективна реклама вимагає ретельного планування, дотримання плану в роботі та уважного ставлення до деталей [49, с. 544]. Театрознавець в даному аспекті повинен мати налагоджені зв'язки саме з тими розповсюджувачами, що користуються найбільшою популярністю серед споживачів, на яких спрямована конкретна театральна послуга.

Засобами просування вистави на ринку повинні бути активні зв'язки із пресою: прес-пакети (інформаційні пакети, призначені для представників преси), прес-конференції (публічні зустрічі із представниками преси), прес-інтерв'ю (особисті відповіді на запитання преси), прес-релізи (стисла інформація про подію, митця, виставу, театр) [Див. 49, с. 537-538]. Заходи щодо інформування потенційних споживачів театральної послуги можуть доповнюватись експрес-новинами, впровадженням календарних випусків друкованих видань [Див. 49, с. 540-541].

Театральна реклама є невід'ємною умовою для підвищення глядацького попиту та зменшення міри невизначеності поведінки споживача. В об'єктивно існуючих умовах конкуренції з іншими театрами, закладами культури та видовищними організаціями, кожному театру необхідно сформувати свій індивідуальний «образ» у свідомості масового глядача, розробити свій імідж.

Щоб раціонально вибрати канал розповсюдження рекламних послань, проводиться спеціальна робота з аналізу каналів масової інформації згідно таких критеріїв:

- охоплення (тобто, до якої кількості адресатів вдається донести послання при звичайних усталених умовах);
- доступність (можливість організації скористатися даними каналами в потрібний момент);
- вартість (загальні витрати на одну публікацію (передачу) даного рекламного послання, знижка на багаторазовість, вартість з урахуванням тиражу (кількості глядачів, слухачів);
- авторитетність (рейтинг зі сторони потенційних глядачів);
- управління (можливість передавати по цьому каналу повідомлення);
- сервісність (тобто, чи потрібно надавати рекламні послання в абсолютно готовому вигляді чи можна розраховувати на те, що професіонали виконують комплекс робіт з підготовки тексту, фотозйомки) [72].

В театральній сфері нині відсутній взаємозв'язок з населенням і встановлення з ним діалогу, зворотного зв'язку, що обертається недостатнім використанням наявного театального творчого

потенціалу та призводить до фінансових втрат. Це ще раз доводить неминучість застосування методів маркетингу в сфері театрального мистецтва [71].

Таким чином, необхідними умовами розвитку суб'єктів сфери культури в Україні є популяризація серед потенційних та реальних споживачів тези про значущість діяльності (продукції) подібних суб'єктів, а також впровадження системи заходів для збільшення доходів суб'єктами сфери культури, яка не буде потребувати залучення суттєвих фінансових ресурсів, що в ситуації їх обмеженості є важливою умовою їх реального впровадження.

Комплекс відповідних дії має бути побудований на основі заходів підготовчого характеру та заходів безпосереднього залучення додаткових доходів, що відображено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Заходи популяризації та збільшення доходів суб'єктів сфери культури

Заходи підготовчого характеру	Заходи безпосереднього залучення додаткових доходів
<ul style="list-style-type: none"> - проведення днів «відкритих дверей» для всіх бажаючих ознайомитись зі спектром пропонуванних послуг; - запрошення дітей шкільного віку та їх батьків до ознайомлення з організацією виробничого, творчо-виробничого процесу; - організація зустрічей з представниками творчої та адміністративної частини; - адресне звернення до глядачів з метою привернути увагу до театру або якоїсь події; - транслявання у вечірній час на спеціальному екрані, розташованому на будівлі закладу, інформаційних роликів про роботу театру (уриwkів з вистав, зустрічей з читачами, частин експозицій); - включення театральних установ, музеїв до екскурсійних маршрутів; 	<ul style="list-style-type: none"> - формування при театрах, бібліотеках, музеях мистецьких секцій; - надання послуг з організації свят; - організація шкіл або гуртків з репетиторства та акторської майстерності для різних верств населення; - робота з індивідуальними замовниками; - проведення екскурсій в приміщенні театру; - створення для відвідувачів театральних музеїв; - диверсифікація цін за регіональним, віковим, професійним, часовим, кількісним критеріями; - реалізація підчас проведення заходів сувенірної продукції театру; - надання в оренду театральних костюмів, бутафорії; - надання послуг звукозапису;

<ul style="list-style-type: none"> - договірне співробітництво з навчальними закладами; - проведення розіграшів квитків серед відвідувачів; - розповсюдження в місцях скупчення людей інформаційних матеріалів про театр або його захід (листівки, афіші, інформаційні плакати); - проведення відкритих обговорень постановок разом з глядачами. 	<ul style="list-style-type: none"> - оренда приміщень театру у вихідні дні; - впровадження елементів електронної комерції; - організація в містах концентрації потенційних споживачів (торгівельні центри, банки, ресторани тощо) пересувних кас;
--	--

Таким чином, маркетинг в сфері послуг відрізняється від маркетингу в промисловості, що дозволяє розглядати сферу послуг як самостійний напрям на товарному ринку. Існують певні методи формування послуг, їх планування, розвитку, що дозволяє підприємствам сфери послуг вирішувати поточні та перспективні завдання, освоювати нові ринки та створювати новий вид послуг відповідно до зростаючих вимог ринку. За останні роки сфера послуг помітно зросла, що пояснюється як ускладненням виробництва, так і насиченням ринку товарами повсякденного попиту [54, с. 167].

Методом оцінки конкурентоспроможності є метод інженерного прогнозування, який здійснюється в кілька етапів:

- формуються вимоги споживачів до конкретної послуги та встановлюються показники, які підлягають оцінці;
- проводиться ранжування показників з позицій споживачів за ступенем їх значимості;
- оцінюються вибрані показники, що надаються кожним з основних конкурентів;
- вибирається еталон для порівняння;
- проводяться послідовні порівняння кожного з показників конкурентів з аналогічним показником еталонного зразка;
- визначають інтегральний (узагальнений) показник конкурентоспроможності [54, с. 175].

На основі методу оцінки конкурентоспроможності суб'єктів сфери театрального мистецтва, емпіричного дослідження та статистичного опитування молоді у віці від 17 до 21 року виділено фактори конкурентоспроможності для суб'єктів сфери театрального мистецтва, підтримання яких на належному рівні сприятиме підвищенню попиту на продукцію театрального мистецтва з боку молоді, яка є важливим та найбільш динамічним сегментом сучасного українського ринку театральних послуг. Фактори конкурентоспроможності представлені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Фактори конкурентоспроможності суб'єктів сфери театрального мистецтва

Фактор	Значущість для аудиторії
Обмежена тривалість вистави	52 %
Вдало обраний час початку вистави	45 %
Позитивний досвід минулого перегляду вистави у глядача	35 %
Висока виконавська майстерність акторів	32 %
Можливість побачити «живе» перевтілення людини-актора	27 %
Цінова доступність	20 %
Приваблююча атмосфера театру	14 %
Яскраво-інформативні афіші	12 %

Використання методу оцінки конкурентоспроможності послуг дозволяє більш точно визначити значимість окремих показників, використовувати найбільш достовірну інформацію, отриману безпосередньо від споживачів послуг.

Таким чином, друга половина ХХ ст. ознаменувалася переходом суспільства розвинутих країн на постіндустріальну стадію розвитку. Ознаками її стала зміна домінуючих економічних ресурсів усвідомленням першочергової ролі людини та її інтелекту в соціально-економічних процесах.

Творчо-виробничий процес в закладах театрального мистецтва є системою, що містить дві протилежні за своїм змістом складові. По-перше, театр повинен дотримуватися принципу ефективного використання наявних ресурсів та забезпечувати нерозривний процес виробництва. По-друге, в театрі відбувається постійний процес створення неповторного, оригінального, унікального явища, що є результатом праці подібних установ. Творчо-виробничий процес у театральних організаціях – це синтез багатьох різноманітних за своєю функцією складових, які спрямовані на здійснення процесу створення та функціонування творів сценічного мистецтва.

Опера як вид мистецтва залишається одним із провідних жанрів театрального мистецтва. Цей жанр хоч і втратив на сьогодні безумовну першість в уподобаннях пересічної публіки (якою він безроздільно користувався протягом XVIII та XIX ст.ст.), проте, подолавши низку криз, зберіг життєздатність, і продовжує виступати важливою складовою повноцінного художнього процесу сучасності. В багатому спектрі різноманітних видів діяльності оперної трупи можна виділити

особливо відповідальний і складний з організаційної точки зору період, коли робота всіх ланок оперного колективу набуває великої інтенсивності, а активізація процесів взаємодії окремих творчих та допоміжних цехів і служб призводить до загострення протиріч, – етап підготовки оперної вистави. Організація репетиційного процесу під час підготовки та випуску оперної вистави потребує від театрального менеджменту особливих зусиль, спрямованих на організацію спільного опрацювання окремих елементів вистави, на ефективне використання робочого часу співробітників театру та репетиційних приміщень, на своєчасне завершення окремих етапів цієї роботи. Від ступеня узгодженості в роботі всіх ланок театрального колективу, у кінцевому рахунку, значною мірою залежить художня довершеність підготовленої оперної вистави, а отже – ефективність його роботи як підприємства.

Ресурси театру обмежуються за двома основними параметрами: по-перше, театральна будівля містить недостатню кількість приміщень, які можуть бути використані для репетиційного процесу; по-друге, обмеженим є той час, який окремі ланки театрального колективу можуть приділити репетиційній роботі. Головною складністю при організації постановочного процесу є розподіл часу та приміщень для оркестрових і повноцінних мізансценічних репетицій, що потребують, головним чином, «великої» сцени. Можливості для їх проведення суттєво збільшуються в ті дні, коли в театрі не проходять вечірні вистави – в такому разі «велика» сцена та глядацькі фойє є вільними і ввечері. Репетиційний процес також нерідко гальмується через участь окремих солістів у поточних виставах театру – в разі виконання перших партій співаки змушені брати участь в репетиціях, присвячених повторенню сценічного та музичного тексту опери, та потребують відпочинку напередодні вистави.

Від якісної та продуктивної праці всіх творчих цехів колективу оперного театру на репетиційному етапі підготовки вистави великою мірою залежить ефективність спільної роботи всіх учасників вистави протягом випускового періоду. Його початок пов'язаний із завершенням мізансценічних репетицій і переходом до «прогонів» – репетицій, що проводяться, як правило, на великій сцені, в супроводі оркестру, в повному сценографічному оформленні, в костюмах і гримі, у сценічному світлі, й присвячені, головним чином, повному безперервному виконанню спочатку окремого акту, а згодом і всієї вистави. Будь-який елемент або момент театральної композиції, недостатньо опрацьований під час репетиційного періоду, із початком випускового етапу перетворюється на перешкоду для ефективної роботи, адже порушує цілісність художнього враження від вистави і, таким чином, фактично перекреслює зусилля всього творчого колективу.

Театральне мистецтво історично вважається неприбутковою справою, і з цього виникає певна специфічність політики конкурентоспроможності закладів театрального мистецтва. Низький рівень оплати праці та практично повна відсутність рентабельності не дозволяють використовувати ці чинники заради зменшення ціни, захоплення додаткової частки ринку та підвищення конкурентоспроможності продукції суб'єктів сфери культури за ціною. Крім конкурентоспроможності за витратами важлива конкурентоспроможність підприємства за продукцією, що є, на нашу думку, для сучасних закладів сфери культури більш актуальним. Головним напрямом маркетингових досліджень сфери послуг є вивчення конкурентів на ринку послуг. На відміну від ринку товарів, ринок послуг, як правило, є обмеженим. Це, перш за все, пояснюється невідчутністю послуг та неможливістю їх переміщення.

Одним з головних завдань театрального колективу стає вирішення проблеми пошуку та залучення в театр «свого» глядача, що змушує ставитися до вистави як до театрального продукту. Для цього важливо знати закони ринку, постійно проводити маркетингові дослідження, підтримувати на постійному високому рівні свою конкурентоспроможність, аналізувати діяльність конкурентів.

Аналіз діяльності конкурентів потребує систематичного моніторингу конкурентного середовища. Виходячи з того, що заклади театрального мистецтва орієнтовані на глядача певного регіону, питання конкурентної боротьби із закордонними установами відходить на другорядний план та не є визначальним чинником стратегій конкуренції. Напружена ситуація з наявністю обігових коштів та низьким рівнем фінансування зводять до мінімуму можливості додатково витратити кошти на дослідження ринку. Творча конкуренція є одним із пріоритетних напрямів проведення політики конкурентоспроможності закладів театрального мистецтва.

Важливим елементом рекламної кампанії театральної організації є формування грамотної політики у відборі продукту для виготовлення відеоматеріалів з виставами на електронних носіях та трансляції їх у телевізійному просторі.

В театральній сфері нині відсутній взаємозв'язок з населенням і встановлення з ним зворотного зв'язку. Відсутність таких взаємозв'язків обертається недостатнім використанням наявного театрального творчого потенціалу, і призводить до фінансових втрат.

Популяризувати діяльність та продукцію суб'єктів сфери культури, збільшити їх доходи, можливо за рахунок впровадження системи заходів, які не передбачають залучення суттєвих фінансових ресурсів, що в ситуації їх обмеженості є важливою умовою реального впровадження запропонованих заходів. Серед них, заходи підготовчого характеру (проведення днів «відкритих дверей») для всіх

бажаючих ознайомитись зі спектром пропонованих послуг; запрошення дітей шкільного віку та їх батьків до ознайомлення з організацією виробничого, творчо-виробничого процесу; адресне звернення до глядачів з метою привернути увагу до театру або якоїсь події; організація зустрічей з представниками творчої та адміністративної частини; транслявання у вечірній час на спеціальному екрані, розташованому на будівлі закладу інформаційних роликів про роботу театру (уривків з вистав, зустрічей з читачами, частин експозицій); проведення відкритих обговорень постановок разом з глядачами; включення театральних установ та музеїв до екскурсійних маршрутів; договірне співробітництво з навчальними закладами; проведення розіграшів квитків серед відвідувачів), та заходи безпосереднього залучення додаткових доходів (формування при театрах, бібліотеках, музеях мистецьких секцій; надання послуг з організації свят; організація шкіл або гуртків з репетиторства та акторської майстерності для різних верств населення; робота з індивідуальними замовниками; проведення екскурсій в приміщенні театру; створення та відвідування театральних музеїв; диверсифікація цін за регіональним, віковим, професійним, часовим, кількісним критеріями; реалізація підчас проведення заходів сувенірної продукції театру; надання в оренду театральних костюмів, бутафорії; надання послуг звукозапису; оренда приміщень театру у вихідні дні; впровадження елементів електронної комерції; організація в місцях концентрації потенційних споживачів (торгівельні центри, банки, ресторани тощо) пересувних кас).

На основі методу оцінки конкурентоспроможності суб'єктів сфери театального мистецтва, емпіричного дослідження та статистичного опитування молоді у віці від 17 до 21 року виділено фактори конкурентоспроможності для суб'єктів сфери театального мистецтва, підтримання яких на належному рівні сприятиме підвищенню попиту на продукцію театального мистецтва з боку молоді, яка є важливим та найбільш динамічним сегментом сучасного українського ринку театральних послуг: обмежена тривалість вистави; вдало обраний час початку вистави; позитивний досвід минулого перегляду вистави у глядача, висока виконавська майстерність акторів; можливість побачити «живе» перевтілення людини-актора; цінова доступність; приваблива атмосфера театру; яскраво-інформативні афіші. Використання цього методу оцінки конкурентоспроможності послуг дозволяє більш точно визначити значимість окремих показників, використовувати найбільш достовірну інформацію, отриману безпосередньо від споживачів послуг.

РОЗДІЛ ТРЕТІЙ

СПЕЦИФІКА ФІНАНСУВАННЯ СУБ'ЄКТІВ СФЕРИ ТЕАТРАЛЬНОГО МИСТЕЦТВА

3.1. Історично-економічний аспект дослідження проблеми фінансування суб'єктів сфери театрального мистецтва

Складні та суперечливі процеси, що відбуваються в економічному житті країни під час становлення ринкових відносин, зумовлюють несприятливість загальних економічних умов перехідного періоду для здійснення розширеного фінансування діяльності як державних, так і приватних театрів. З огляду на це, завдання фінансового забезпечення роботи театральних колективів потребує формування ефективної економіко-фінансової стратегії розвитку театру, яка мусить відповідати творчій концепції колективу, сприяти її реалізації, бути реалістичною та адекватною об'єктивним умовам національної економіки.

З урахуванням об'єктивної необхідності громадської підтримки сфери культури, висунуті різні припущення про природу, принципи та методи фінансування суб'єктів сфери культури. Середи найпопулярніших – рекомендації щодо бюджетного фінансування сфери культури, що володіють соціальною корисністю, споживання культурних благ окремими категоріями населення, визначеної номенклатури послуг організацій культури, їх пересувних форм роботи.

В цілому ж, визначення розмірів суспільної підтримки та інструментів розподілу бюджетних коштів між організаціями культури є змістом економічної складової культурної політики держави. При цьому, баланс громадського та приватного фінансування в різних країнах, зумовлений особливостями їх культурної політики, сильно розрізняється: у США, Канаді, Японії, Австралії, Великобританії пропорції приватного фінансування вище, ніж в інших європейських країнах. Вивчення позитивного досвіду країн, що досягли успіхів у вирішенні завдань культурної політики, а також пошуки нових джерел фінансування культурної діяльності та формування ефективного інституційного середовища функціонування сфери культури є ключовими завданнями економіки культури [75, с. 126].

Вивчення історичного досвіду фінансування закладів театрального мистецтва, як найменш пристосованих до ринку в умовах жорсткої конкуренції, є надзвичайно цікавим проблемним полем для сучасного кола дослідників та керівників подібних закладів.

Найбільш давньою історичною формою економічного забезпечення функціонування театру можна вважати фінансування

театральних вистав за рахунок коштів держави. Саме так була організована театральна справа у часи давньої античності: у грецьких містах-полісах та у найбільш розвинутих містах Римської імперії. Застосування моделі державного фінансування театру природно випливало з особливої ролі мистецтва у житті суспільства давньої античної цивілізації. Театральні вистави були видовищним втіленням творів літературного мистецтва, сюжет яких формувався, здебільшого, на основі подій та за участю героїв античної міфології, а міфологічна творчість в ті часи мала надзвичайно велике значення для формування цілісної суспільної свідомості. Театральне мистецтво античності було втіленням високого рівня соціально-культурного розвитку населення, сприяло більш глибокому усвідомленню його культурної ідентичності, об'єднувало громадян, народжувало відчуття переваги над іншими, формувало почуття національної та громадянської єдності.

Однією з найважливіших для театру історично усталеною формою фінансування було надання необхідних коштів заможними особами з аристократичних, торгових чи промислових кіл, що отримало назву меценатства, в пам'ять римського аристократа Гая Мецената, який опікувався діячами культури та мистецтва. Традиція матеріальної підтримки талановитих діячів мистецтва зберігалася протягом всіх історичних епох, щоправда, таку допомогу найчастіше отримували не театральні колективи, а окремі митці, представники менш «капіталоемних», ніж театр, мистецтв (художники, музиканти, композитори, поети, літератори). До фінансування театральних колективів могли вдаватися тільки найбагатші особи з пануючих класів [48, с. 16-17]. Нерідко в ролі активних меценатів для театального мистецтва виступали найвищі можновладці, витрачаючи на це кошти, надані державою на своє утримання [Див. 28].

Традиція фінансування діяльності театрів за рахунок державних коштів мала місце в усіх випадках, коли держава досягала високого рівня розвитку економіко-суспільного устрою. У такі періоди театр був покликаний втілювати в собі міць та успішність державної влади. Так відбувалося в абсолютистській Франції в епоху Людовіка XIV, в Австрійській імперії часів Марії-Терезії, в період Реставрації у Франції, у Росії впродовж XIX ст. – на початку XX ст.

Проте фінансування роботи театральних колективів коштами меценатів, благодійних внесків, так само як і державне забезпечення, мало низку недоліків, які чинили суттєвий вплив на характер творчо-виробничого процесу. Нерідко, меценати здійснювали загальне керівництво роботою опікуваних ними театрів, впливаючи при цьому на рішення творчого характеру, виявляючи диктаторські риси [Див. 9], а згасання особистого інтересу меценатів до певного мистецького напрямку, в переважній більшості випадків, призводило до припинення фінансової допомоги театральному колективу та його розпаду

театру виключно на створення конкурентоспроможної театральної продукції, яка за своєю ідейною, жанровою та стилістичною спрямованістю повністю відповідає смакам широкої публіки та здатна викликати в неї неабиякий інтерес. Для досягнення комерційного успіху приватні театри активно використовують ефект бренду, залучаючи до виконання переважно відомих митців (композиторів, драматичних акторів, співаків), які користуються визнанням публіки (театр С. Бернар, трупа Е. Дузе, театр В. Комісаржевської).

У пошуках глядацької уваги, театри змушені або постійно оновлювати репертуар, або ж, у разі великого успіху, багато разів повторювати одну і ту ж саму виставу доти, доки вона не припинить приносити задовільні збори. Обидва комерційні підходи вимагають від виконавців нещадної експлуатації їх фізичних і духовних ресурсів. Ситуація постійної невизначеності, залежності від хиткого попиту на художню продукцію виконавців, напружена робота, постійні гастрольні переїзди, призводили до порушень психологічного та фізичного здоров'я театральних митців.

Театральне мистецтво України історично склалося як багатокультурне. Поруч із казенними («імператорськими») російськими театрами, працювали українські аматорські та професійні театри, що з'явилися на початку XIX ст. [60]. Традиція меценатства отримала надзвичайне поширення у колах російського купецтва на рубежі XIX-XX ст.ст. Мали місце непоодинокі випадки особистої підтримки окремих виконавців особами з великими повноваженнями та впливом [Див. 28], що спотворювало органічні принципи відбору найбільш талановитих виконавців [10, с. 233]. Потрібно зазначити, що протягом XIX ст. однією з характерних рис розвитку театального мистецтва в Росії була активна підтримка театального мистецтва коштами дворянства. В якості прикладу можна навести тривале функціонування у мастках аристократичної верхівки, так званих, кріпосних театрів, з яких найбільш відомим є театр графа Н. Шереметьєва.

Наслідуючи звичаї відомих італійських аристократичних династій, російські поміщики будували у своїх замських палацах спеціальні зали, облаштовані для показу театральних постановок, запрошували відомих європейських фахівців для навчання кріпосних акторів, створюючи підґрунтя для розквіту національного театального мистецтва.

Кріпосна реформа 1861 р. започаткувала динамічний розвиток капіталістичних відносин, в результаті чого відбувся масштабний перерозподіл суспільного доходу на користь купецької верстви. Швидке зростання доходів російського купецтва постало основою поширення меценатства.

Провідним мотивом меценатства серед московського купецтва

та промислових кіл, виступала розвинута потреба суспільної актуалізації власної особистості [Див. 10, с. 122-123]. Російські купці підтримували різні види та напрями науки та мистецтва, зокрема, літературу та публіцистику (В.П. Боткін), видавничу справу (К.Т. Солдатенков, М.В. Сабашников), історичні дослідження (Н.А. Найдъонов, П.І. Щукін), колекціонування предметів давнини (А.А. Бахрушин, А.І. Хлудов, С.П. Рябушинський), образотворче мистецтво (П.М. Третьяков, С.І. Щукін, К.Т. Солдатенков, Г.І. Хлудов, С.І. Мамонтов), архітектуру, прикладні ремесла, музику (Н.М. Красильщиков). Відомим є факт фінансової підтримки композитора П.І. Чайковського, яку він отримував протягом багатьох років від Надії Філаретівни фон Мекк, вдови відомого залізничного промисловця [Див. 76].

Серед представників російського підприємництва, які активно підтримували театральне мистецтво, слід згадати С.І. Мамонтова, засновника та керівника Російської приватної опери, С.Т. Морозова, одного з фундаторів Московського Художнього театру, С.П. Дягілева, ідейного натхненника та організатора «Російських сезонів» у Парижі та «Російського балету» (організовану їм справу можна без перебільшення вважати такою, що продемонструвала свою успішність за різних стратегій фінансового забезпечення). Але, як заважує І.Д. Безгін, аналізуючи особливості розвитку театральної справи в Російській імперії: «Інвестиційне забезпечення приватних театрів, яке майже не залежало від їх творчого стану, та привілейоване положення після відміни монополії мали і негативні властивості. Вони сприяли розвитку самозаспокоєння, безініціативності, застою в художньому житті» [12, с. 101]. Цей вислів яскраво відображає тезу про неможливість орієнтації театру на суто донорську фінансову допомогу, або на суто власне заробляння коштів.

У зв'язку із тим, що специфічною рисою театрального господарства є велика частка у структурі загальних витрат постійних витрат, які не залежать від обсягів реалізованої продукції, це зумовлює хиткість, вразливість економічного стану театрального підприємства. Така особливість спонукала театральних антрепренерів до постійної економії на всіх елементах театральної інфраструктури, та відповідним чином позначалася на художньому рівні вистав. Так, наприклад, дослідники історії російського драматичного театру справедливо відзначають, що внесок приватних театральних колективів, яких на початку ХХ ст. у Російській імперії налічувалося більше 400, у розвиток вітчизняного та світового сценічного мистецтва був вкрай невеликим [77, с. 294-295].

Найбільш вдалим прикладом успішної роботи театру як комерційного підприємства, є Московський приватний театр Ф. Корша, який з більшим або меншим успіхом проіснував з 1882 по

1917 р. У перший же рік роботи театру колектив спіткала фінансова криза, і він опинився на межі закриття. Вихід із кризи забезпечила стратегія Ф. Корша, спрямована на зміни в репертуарі та розширення кола глядачів.

Антрепренер започаткував традицію вранішніх вистав за дуже низькими цінами, що привабляло до театру молодь, а згодом розширило чисельність глядачів на вечірніх виставах, ціни на які залишалися високими. У новому репертуарі акцент був перенесений із класики та прогресивних драматичних творів сучасних письменників на фарсову комедію із яскраво вираженою любовною інтригою, розраховану на невибагливого глядача. Ф. Корш запровадив обов'язкову прем'єру нових вистав (які готувалися на 3-4 репетиціях) по п'ятницях, влаштовував заради реклами у фойє театру художні виставки, музичні вечори, постійно розміщував рекламу у пресі. На початку 90-х рр. XIX ст. на сцені театру часто з'являлися вистави за перекладом нових творів європейської драматургії. На цей момент театр вже завоював довіру московської аудиторії та отримав фінансову стабільність. Це дозволило залучити кошти меценатів: за підтримки братів Бахрушиних було побудовано нове приміщення театру, яке було обладнано за останнім словом тогочасної техніки.

Економічна успішність дозволила звернутися до постановки серйозних драматичних творів (твори А. Чехова, Л. Толстого, Г. Ібсена, Г. Зудермана, Е. Ростана). Високий рівень виконавської майстерності забезпечувався акторським колективом, який був майже повністю сформований з талановитих і досвідчених артистів. З появою Художнього театру (1898 р.) позиції Ф. Корша було певною мірою втрачено. Відчуваючи початок доби режисерського театру, антрепренер залучив до співпраці декілька талановитих режисерів, але це не забезпечило бажаного успіху, і подальший розвиток театру відбувався виключно за комерційною парадигмою.

Закон об'єктивної фінансової збитковості театрального підприємства яскраво підтверджує історія функціонування Московського Художнього театру в дореволюційний період. Перший свій сезон театр закінчив з величезним дефіцитом бюджету, що склав більше 80% від загальних витрат.

Найбільші витрати театру (заробітна плата, витрати на створення художнього оформлення вистав та оренда приміщення) мали постійний характер, і не могли бути зменшені без зниження художнього рівня вистав. Збільшення власних доходів театру залежало від 4 чинників: середньої ціни на квитки, місткості та заповнюваності глядацької зали, кількості вистав за сезон. Оскільки середньорічна заповнюваність зали була як для новоствореного театру дуже високою – близько 92%, – зусилля зі збільшення цього параметру не мали великої доцільності. Кількість вистав за сезон – 180 – теж не могла

бути збільшена. Більше того, навіть цей показник керівництво театру вважало завеликим.

Наприкінці 1901 р. В. Немирович-Данченко писав А. Чехову: «Если бы давать только высокохудожественные спектакли, то пришлось бы число их сократить вдвое и ещё более находится в зависимости от меценатства» [61]. Залишався єдиний доступний шлях – збільшення ціни квитків: у перший сезон середня їх ціна була трохи менше, ніж в Імператорському малому театрі, але з другого сезону зрівнялася, перевищуючи при цьому ціни інших приватних театрів Москви та Петербургу, а також провінційних театрів. Третій сезон закінчився із величезним дефіцитом – 80 тис. руб., який покрити за власний кошт С. Морозов, наступний – так само. Театр, який створив низку вистав надзвичайно високого мистецького рівня, був визнаний публікою та користувався популярністю, не міг продовжувати роботу через банальну нестачу фінансових ресурсів.

Саме в той період С. Морозов приймає доленосне рішення взяти на себе опіку матеріальним становищем театру, викупас у засновників їхні паї, створює нове Товариство і, згідно з умовами нового Статутного договору, стає Головою Правління, отримує право скасовувати рішення Правління та загальних зборів пайщиків та починає здійснювати «загальний контроль за всім ходом справи». Ініціативний С. Морозов постійно втручається у всі аспекти функціонування театру, не виключаючи репертуарну політику. У 1904 р. розбіжності у поглядах художніх керівників театру та його фактичного власника наблизилися до критичної межі, але поки що організаційний талант промисловця позитивно позначався на діяльності театру: вперше за всі п'ять років існування доходи театру перевищили видатки. Зазначимо, що тільки великі інвестиції допомогли театру подолати хронічну збитковість.

Згодом, демонструючи фінансову успішність, театр продовжував отримувати субсидії у прихованому вигляді. Так, на початку сезону 1902-1903 рр., творчий колектив театру отримав можливість працювати у новому приміщенні, будівництво якого коштувало С. Морозову 300 тис. руб. Глядацька зала нового театру в Камергерському провулку була розрахована на 1200 місць – на третину більше ніж у старому приміщенні, що також сприяло підвищенню доходів підприємства.

У період революційних подій 1905 р., коли збори різко впали, керівники театру, для того, щоб врятувати матеріальне становище театрального колективу, приймають рішення про організацію зарубіжних гастролей, які, не дивлячись на надзвичайний суспільний резонанс, викликаний виставами Художнього театру, закінчилися фінансовим крахом. Тільки кошти, надані пайщиками третього, з моменту створення театру, Товариства, а також чергове підвищення

цін на квитки дало можливість розплатитися з боргами та збільшити оборотний капітал. Але витрати на створення вистав також продовжували зростати. За 12 років – з 1902 р., коли колектив почав працювати на новій сцені, по 1914 р., – за рахунок підвищення цін та збільшення кількості вистав доходи від зборів зросли у 2,5 рази, а видатки за той самий період збільшилися у 2,6 рази.

На жаль, керівникам Художнього театру так і не вдалося вирішити дилему між високим художнім рівнем вистав та загальнодоступністю, заявленими як основні елементи ідейної концепції театру. Після 1917 р. з переходом театру на державне утримання ця проблема відпала, а на зміну їй прийшли інші, пов'язані з все більш відчутною залежністю театру від провладної ідеології.

Таким чином, доцільно виділити три основні моделі фінансового забезпечення діяльності творчих труп, які знайшли відображення майже в усіх історичних епохах. Мова йде про наступні джерела фінансування суб'єктів театрального мистецтва: за рахунок державних або ж загальносупільних коштів; коштом приватних осіб або підприємств; на принципах самофінансування та самокупності. Історія розвитку театрального мистецтва надає чимало прикладів організації роботи театральних колективів як на засадах одного з названих джерел, так і на основі комбінованої моделі фінансово-економічного забезпечення.

3.2. Сучасні джерела фінансування суб'єктів сфери театрального мистецтва

Сучасна успішна робота з пошуку джерел фінансування для сучасних суб'єктів сфери театрального мистецтва у вигляді «незаробленого доходу» є неможливою без використання ефективних методик та дієвих інструментів фандрейзингу, які запропоновані американською школою менеджменту для неприбуткових організацій, в тому числі, мистецького менеджменту, та пройшли успішну апробацію на практиці [Див. 49]. Саме пошуком коштів для організацій сфери культури в західних країнах займається спеціальна область діяльності – фандрейзинг (фандрайзинг). Свого найвищого розвитку він досяг в США. Це пояснюється тим, що заклади культури та мистецтва в США завжди отримували невелику допомогу від держави, і тому змушені були шукати додаткові джерела фінансування. Держава сприяла цьому, створюючи необхідні умови, розробляючи систему пільг і заохочень інвесторам – комерційним структурам, фондам, приватним особам. Поступово пошук додаткових джерел фінансування виділився в самостійну управлінську область діяльності [Див. 49].

Фандрейзинг орієнтований на пошук додаткових коштів не

тільки серед благодійних організацій, але і серед комерційного сектору, приватних осіб, тощо. На пострадянському просторі не існує розвиненої професійної області фандрейзингу в його прямому значенні. Однак, підготовка менеджерів та продюсерів організацій сфери культури включає в себе деякі основні моменти діяльності по залученню фінансових ресурсів з благодійних фондів. Це може стати одним із стимулів до розвитку фандрейзингу на пострадянському просторі.

Для звернення до потенційних донорів потрібно чітко визначити, яким повинен бути розмір та тип асигнувань, які необхідно отримати. Це може бути або загальна субсидія (кошти, що використовуються організацією-реципієнтом на власний розсуд), або субсидія для здійснення конкретного проекту, або ж долева субсидія (кошти, що надаються на додачу до вже отриманих). Наступним етапом є визначення потенційних донорів (джерел отримання коштів). Ними можуть виступати уряд, місцева влада, комерційний сектор економіки (підприємства різних форм власності), благодійні фонди (фондації), фізичні особи (домогосподарства).

Під час здійснення заходів з фандрейзингу, театральному менеджменту потрібно враховувати специфіку комерційної діяльності компанії – потенційного спонсора, – та намагатися зрозуміти, чим саме театр може бути корисним для її бізнесу. Основними мотивами, які спонукають людей надавати кошти, вважаються наступні (не всі вони є актуальними для мистецького фандрейзингу): бажання допомогти; неможливість відмовити тим, хто про це просить; особиста зацікавленість у вирішенні певної проблеми; усвідомлення суспільного інтересу до проблеми, яку вирішує організація-реципієнт; впливові та поважні особи в раді піклувальників; власні амбіції; бажання бути причетним до шляхетної справи; релігійні переконання; відчуття обов'язку перед кимось; отримання зисків (податкові пільги, реклама тощо). У будь-якому випадку особи, що надають кошти, бажають отримати певне матеріальне або моральне задоволення від власного вчинку.

Вагомі театральні події (прем'єри, бенефіси, гастрольні виступи), як правило, відзначаються аншлагами та особливою публікою (відомі представники політичних, бізнесових, журналістських, мистецьких кіл), що створює сприятливі умови для проведення рекламних акцій, презентацій, виставок, аукціонів, заходів, спрямованих на розширення контактних аудиторій фірми [Див. 95].

У разі досягнення згоди про можливість майбутньої співпраці та успішного здійснення запланованих заходів між театром і спонсорами, театральний менеджмент мусить потурбуватися про підготовку інформаційних матеріалів, які нададуть спонсорів можливість зрозуміти, чи досягнуті їх стратегічні маркетингові завдання та

комунікаційні цілі.

Ефективний фандрейзинг неможливий без постійного аналізу результативності проведених заходів, оцінки набутого досвіду, визначення недоліків і помилок, для врахування їх у подальшій роботі. Дослідження засвідчують, що принаймні 60% осіб готові допомагати і надалі, якщо вони хоча би раз зробили це.

Засновники сучасних театрів здійснюють їх фінансування в порядку та розмірах, передбачених установчими документами. Проаналізуємо джерела фінансування закладів театрального мистецтва в сучасних умовах соціально-економічного розвитку України.

По-перше, це кошти державного бюджету або бюджетів інших рівнів. У більшості розвинених європейських країн бюджетне фінансування залишається головною формою підтримки сфери культури. Витрати на ці потреби в бюджетах країн становлять порівняно невелику частину їх сукупних витрат – частка видатків на культуру коливається в різних країнах від 0,2 до 5%. У Росії частка видатків на культуру в консолідованому бюджеті становила в останні роки близько 2,0-2,5%. В унітарних державах (Швеція) переважну роль продовжує відігравати центральний бюджет, тоді як у Німеччині його економічні функції, в основному, обмежуються сферою фінансування ефірного мовлення та зарубіжних культурних заходів. Пряме фінансування видатків та капіталовкладень – одна з найстаріших форм державної підтримки сфери культури. В даний час вона застосовується по відношенню до окремих організацій культури (національних музеїв, архівів, бібліотек, театрів, ефірного мовлення). Спеціальні цільові трансферти, зазвичай, використовуються в рамках національних програм розвитку культури. Так, у Франції здійснюється програма перебудови та модернізації комерційних галузей культури. Більш поширеною формою прямої державної підтримки є гранти, що надаються як організаціям, так і окремим працівникам культури. Різноманіття грантів характерно для шведської системи фінансування сфери культури. У багатьох країнах, поряд з бюджетним фінансуванням, набуло поширення державне фінансування з позабюджетних фондів, формування яких виправдовувалося «особливими потребами» сфери культури у фінансових коштах і «національними інтересами». Традиційним джерелом таких фондів (Фінляндія, Норвегія, Ірландія) стали надходження від національних лотерей, лото, спортивних тоталізаторів. В рамках моделі багатоканального фінансування культури та мистецтва, велике значення в європейських країнах відводиться специфічним податковим та іншим парафіскальним джерелам фінансування. Одним з таких специфічних джерел є ліцензійна плата за радіо і телемовлення. Надходження від такого збору, в першу чергу, спрямовуються на розвиток самих організацій ефірного мовлення. Але в деяких країнах,

наприклад в Австрії, на додаток до звичайної ліцензійної плати введена надбавка, надходження від якої використовуються для субсидування «живої» культури (виконавське мистецтво). Ці кошти забезпечують фінансування 15% сукупних державних витрат Австрії на мистецтво, і 25% – на культуру. У ряді країн (Франції та країнах Північної Європи) застосовується такий специфічний податок, як відрахування 1% вартості будівництва державних установ на придбання творів образотворчого мистецтва [Див. 4].

Державне фінансування для більшості професійних стаціонарних сучасних українських театрів є традиційно найважливішим (85-90% від загальної суми надходжень), а витрати на виготовлення декорацій та костюмів для нових вистав, здебільшого, покриваються за рахунок самостійно зароблених коштів [60].

Нині суб'єкти сфери театрального мистецтва отримали значну ймовірність позбавлення або обмеження існуючих раніше гарантованих обсягів фінансування з боку держави. Державна фінансова підтримка мистецьких організацій залишається на низькому рівні. Потрібно зазначити, що в умовах нестабільності перехідної економіки, держава, як правило, відчуває нестачу бюджетних коштів. Враховуючи подібну специфіку, держава здійснює фінансування тільки державних установ у сфері культури, до того ж, за залишковим принципом. Більш вірогідною є можливість отримання від держави допомоги у прихованій формі – передача в користування на пільгових умовах майна та надання різних пільг. Навіть часткове фінансування приватних театрів за рахунок коштів Державного бюджету не є реальним. Так само і органи місцевого самоврядування в умовах гострого дефіциту бюджетних ресурсів не спроможні надати приватним театральним колективам відчутну фінансову підтримку.

Державні кошти виділяються у формі підтримки діяльності театру загалом, або окремих проектів, шляхом надання фінансових ресурсів: субвенцій (повне безповоротне покриття видатків на реалізацію проекту), субсидій (часткове покриття видатків), державного замовлення (оплата за рахунок державних коштів певних культурно-мистецьких послуг, які надаються театром).

Основною перевагою державного фінансування театрального мистецтва є можливість організації стаціонарного, репертуарного театрального колективу, забезпеченого необхідною театральною інфраструктурою та ресурсами для реалізації творчих завдань і планів. Це дозволяє театру впроваджувати цілісну, довгострокову репертуарну політику й нехтувати касовим успіхом вистав. Основним недоліком державного фінансування є залежність театру від художніх смаків представників влади, їх обмеженості культурно-художнього світогляду чи ідеологічної заангажованості, що є причиною відмови державних театрів від виконання взірцевих драматичних або музичних творів;

створення штучних перешкод для творчої реалізації талановитих виконавців, а також, консервація застарілої стилістичної манери та дотримання суворої академічності вистав. Як правило, подібні театральні колективи схильні обирати модель тиражування уявлень єдиного ідеологічного і стилістичного напрямку [Див. 12, С. 101]. Театрам, що знаходяться на державному фінансуванні, як правило, притаманний кадровий застій, особливо щодо представників художнього керівництва [Див приклади: 93; 17, С. 96].

Відповідно до звітностей Державного казначейства України, фінансування державного сектора сфери культури відбувається за рахунок коштів Державного, обласних, міських та районних бюджетів, а також за рахунок спеціальних коштів, і коштів, які організації отримують від надання платних послуг. Фінансування видатків на культуру в загальному вигляді має наступну структуру: міські та районні бюджети – 40%, державний бюджет – 25%, обласні бюджети – 20%, платні послуги та спеціальні кошти – 15% [Див. 67]. Сукупні доходи театрів коливаються від кількох сотень тисяч гривень у малих міських театрах до десятків мільйонів у національних театрах Києва. Структура фінансових надходжень у всіх театрах є подібною: бюджетне фінансування – 70-80%; доходи від основної діяльності – 15-25%; інші надходження: 5-10% [60].

Статистичні дані щодо бюджетного фінансування українських закладів культури свідчать про існування стійкої, яскраво вираженої тенденції позбавлення культурної сфери пріоритетності при формуванні бюджетної політики. Рівень фінансування сфери культури не тільки не зростає, як того вимагає законодавство, а і постійно зменшується. У розвинутих країнах частка державних витрат на культуру складає від 2,5% – в Бельгії, до 4,8% – у Швеції, і має тенденцію до збільшення відповідно до зростання обсягів ВВП. Обсяг державного фінансування сфери культури в Україні на сьогодні складає лише 0,2% ВВП, до того ж, найчастіше показник реальних витрат на культуру є набагато меншим за плановий [65; 60]. Незважаючи на те, що, починаючи з 2000 р., Україна швидко нарощувала показник ВВП на душу населення, частка видатків на культуру від загальних видатків зведеного державного бюджету досі коливається лише на рівні 1% [20], що в рази менше, ніж в провідних західних країнах.

По-друге, це фінансування з комерційного сектору, сектору домогосподарств та благодійних організацій. Театр має право отримувати кошти приватних осіб чи підприємств у формі безповоротної допомоги, грошові кошти або майно, які передаються у власність театру, благодійні пожертвування в грошовій, або натуральній формі у вигляді систематичних, одноразових внесків або у вигляді повного або часткового фінансування витрат театру.

Потужне джерело формування фінансових ресурсів організацій театрального мистецтва – комерційний сектор. Бізнес може вкладати кошти в мистецтво не тільки за альтруїстичними мотивами. Комерційний сектор економіки надає театральним закладам фінансову допомогу майже завжди з метою отримання певних зисків у вигляді податкових пільг, реклами (прямої чи прихованої), поширення інформації про фірму та позитивної суспільної оцінки її діяльності. Така допомога отримала назву спонсорства. Вона є елементом маркетингу фірми-спонсора, тобто частиною стратегії просування товарів фірми на ринки, спрямованої на збільшення обсягів збуту [Див. 46]. Нині майже всі види засобів масової інформації перенасичені рекламою, внаслідок чого вона, значною мірою, втрачає ефективність та здатність істотним чином впливати на рішення споживача. Короткострокові спонсорські компанії, пов'язані зі збутом, поступаються місцем перед тривалим спонсорством, як елементом суспільно значущого та відповідального маркетингу фірми та одним з напрямів діяльності компанії, що формує її ідентичність та індивідуальність.

Вкладення коштів в окремі художні проекти з метою отримання прибутку можна розглядати як двояке явище. З одного боку, отримання прибутку як для організації, так і для інвестора – явище позитивне. З іншого – перед керівниками театральних установ виникає складна проблема, яка пов'язана з можливою загрозою для театрів, що криється у перемозі принципів економічної ефективності над ефективністю соціальною. Це приховує в собі небезпеку розвитку в театральному мистецтві «масової культури». Збереження національної самобутності, поширення досягнень традиційної, класичної культури та духовних цінностей, неможливі на сьогоднішній день без комплексного державного підходу до вирішення цієї проблеми й суспільного усвідомлення всієї складності та небезпеки ситуації, що виникає з поширенням «масової культури», «вестернізації» суспільства. Відсторонення людини від класичних культурних, духовних цінностей викорінює людську сутність, і знищує інтелектуальну незалежність як індивіда, так і суспільства в цілому. Ефективне вкладання коштів в продукт масової культури дає величезні фінансові вигоди, але знищує прагнення людини до високих цінностей, розвитку творчого початку, перетворює на залежного споживача продукції низької духовної якості. Проблема збереження національної культури повинна бути одним з пріоритетних напрямків в гуманітарній політиці держави.

Низький рівень доходів населення в Україні не дозволяє сподіватися на відчутну фінансову підтримку установ сфери культури з боку домогосподарств. Сучасна світова фінансово-економічна криза негативно впливає на соціально-економічний розвиток країни –

гальмується зростання реальних доходів населення, що призводить до падіння активності приватних осіб. Приватне інвестування в організації театрального мистецтва в силу невизначеності зустрічного ефекту можна порівняти з венчурним фінансуванням, яке пов'язане з підвищеним ризиком втрат, а в разі успіху – з підвищеною нормою прибутку.

Сучасній вітчизняній економіці притаманна загальна обмеженість інвестиційних ресурсів, яка зумовлюється невисокою рентабельністю виробництва, активними структурними трансформаціями в економіці, низьким рівнем доходів населення. Все це негативно позначається на можливостях отримання коштів від донорів. Правда, однією зі специфічних рис трансформаційної економіки є виражена концентрація фінансового та промислового капіталу у власності невеликої кількості осіб. Ця тенденція може бути оцінена негативно, оскільки призводить до небажаної диференціації суспільства за рівнем доходів, але, так само, створює підґрунтя для активного меценатства, оскільки в розпорядженні невеликої кількості осіб акумулюються доходи дуже високого рівня, які не можуть бути повністю витрачені на особисті потреби та нерідко – за умови високого інтелектуального й культурно-духовного рівня розвитку таких осіб – спрямовуються на некомерційні, благодійні проекти, соціальні цілі.

Сучасні умови господарювання пропонують підприємству широке поле діяльності з одержання грантів – безоплатних субсидій підприємствам, організаціям і фізичним особам, у грошовій чи натуральній формі, на проведення соціально-культурних, наукових чи інших досліджень, дослідно-конструкторських робіт, на навчання, лікування та інші цілі з наступним звітом про їхнє використання. Благодійний грант припускає виділення цільових коштів, наданих благодійною організацією, фізичною або юридичною особою на реалізацію благодійних програм.

Актуальним питанням залишається можливість інвестування, вкладення коштів в суб'єкти сфери культури з метою отримання прибутку. Згідно з Законом України «Про інвестиційну діяльність», інвестиціями є всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (доход) або досягається соціальний ефект [35]. Інвестиції як фактор економічного зростання неможливі без процесу інвестування. Інвестування – процес переміщення грошей у спеціально вибрані фінансові інструменти, з метою збільшення їх цінності (вартості) і здобуття доходу [38]. В Україні створено законодавчу базу в сфері регулювання інвестиційної діяльності, яка поступово вдосконалюється з метою досягнення більшого притоку іноземних інвестицій та підвищення ефективності їх

використання.

Дослідження інвестиційної діяльності є однією з нагальних проблем сучасної світової та української економіки. Як показує сучасна світова практика, успішний розвиток економіки неможливий без зовнішніх і внутрішніх інвестицій. Інвестиційна діяльність виступає джерелом розвитку народного господарства. Не є виключенням сфера культури. Дослідження вітчизняного ринку інвестицій та інвестиційної діяльності як економічної категорії, знаходить своє відображення у роботах теоретичного характеру. Серед авторів таких праць – О. Білоцерківець, А. Бистряков, Е. Бершеда, І. Бланк, Е. Борисов, А. Гойко, О. Ляхова, А. Пересада, О. Смирнова, С. Онікієнко, В. Федоренко, Б. Шукін та інші. Специфіка інвестиційної діяльності саме в організаціях сфери культури освітлена в роботах вітчизняних та зарубіжних науковців. Найбільш відомими є дослідження наступних авторів: В. Буланов, Н. Волгін, С. Дрожжина, О. Іванова, М. Осмаєв, О. Рубінштейн.

Згідно з дослідженнями Міжнародного фонду Блейзера, який є провідним фондом прямого інвестування в Південно-Східній Європі [3], головною тривоною інвесторів в Україні на сьогодні є макроекономічна нестабільність та непередбачуване правове середовище.

Інвестування в суб'єкти сфери культури з метою досягнення соціального ефекту є більш вірогідним, ніж інвестування метою отримання прибутку. Якщо інвестиції з метою отримання прибутку в театральну, музейну, бібліотечну справу в Україні відсутні взагалі, то індустрія фестивалів та етнофестивалів має сталу тенденцію до розвитку залучення інвестиційних коштів з метою отримання прибутку. Ми зупинили нашу увагу саме на фестивалях, тому що, на наш погляд, це найбільш вдалий для інвестування об'єкт (серед заходів культурного спрямування) з точки зору імовірності отримання прибутку. Будь-який фестиваль орієнтований на масовість, тобто, велику кількість людей, що, в свою чергу, зменшує період окупності та збільшує його дохідність. Кількість етнофестивалів в Україні збільшується з кожним роком. Зростання кількості фестивалів не зупинилось навіть під час фінансової кризи (найпопулярнішими є: рок-фестивалі («Славське-рок», «Тарас Бульба», «Рок Січ», «Мазепа фест»), етнофестивалі («Країна мрій», «Арт-поле», «Трипільське коло»), джазові фестивалі («Джаз Коктебель», Jazz Bezz) [40]). Основна проблема організаторів українських фестивалів полягає в залученні надійних спонсорів та інвесторів.

Але все одно, необхідний тривалий час, щоб фестиваль став, принаймні, самоокупним. Наприклад, у 2009 р. одному з найбільших у Європі музичних фестивалів – угорському *Sziget* – виповнюється 17 років. Захід приймає щорічно більше 400 тис. гостей, але перший

прибуток він отримав лише три роки тому, та перетворився на комерційно вигідний проект [40]. Зокрема, існує велика кількість витрат, які також вимагають інвестування, такі як: реклама, витрати на прийом учасників і гостей фестивалю, транспорт, технічне забезпечення, гонорари артистам (приблизно 60% загального фестивального бюджету). За словами експертів, фестиваль може стати прибутковим через 3-5 років з часу заснування. Основними джерелами прибутку можуть бути оплата оренди торговцями, що розмістилися на території проведення заходу, продаж сувенірної продукції, супутні послуги, такі як транспорт та паркінги. Найбільшу виручку приносить реалізація квитків (якщо мова йде про масштабні і відомі фестивалі, які проходять протягом кількох днів, то їх вартість становить близько 100 грн.) [40].

Успішність фестивалю залежить від його популярності. Він має привернути увагу та заохотити до співпраці інвесторів з організаторами протягом тривалого періоду. В українських реаліях спонсори подібних заходів не розраховують на повернення вкладених грошей. Як правило, вони переслідують інші цілі. Найбільші грошові вливання здійснюють політичні сили. В основному це відбувається в період виборів і, по суті, стає частиною передвиборчої кампанії. Найбільш послідовні та надійні партнери всіх фестивалів – посольства та культурні центри різних країн, які частково або повністю покривають витрати, що стосуються їх національних колективів. Найсерйозніші інвестори – комерційні компанії, виробники алкогольних і безалкогольних напоїв, продуктів харчування і тютюнових виробів. Бути спонсором фестивалю для них означає масштабну рекламу [40].

Таким чином, інвестиції в сферу культури – це інвестиції в художньо-естетичну, морально-етичну, інформаційно-історичну якість життя суспільства.

Але, як і раніше, недостатньо розробленими – і з позицій економічної науки, і з точки зору культурної практики – залишаються питання ефективності інвестицій у сферу культури [75, с. 127].

По-третє, це самофінансування та залучення додаткових ресурсів на фінансовому ринку. Театри мають право здійснювати комерційну господарську діяльність. Фінансування за рахунок власних коштів може відбуватися на основі створення, публічного показу вистав, інших творів театрального мистецтва, організації мистецьких фестивалів, конкурсів, оглядів, а також реалізації квитків на зазначені заходи. Театри мають можливість готувати театральні постановки, театральні-концертні програми на основі договорів з юридичними та фізичними особами.

Визначення принципів та парадигми прокатної діяльності має здійснюватися театральним менеджментом з використанням

теоретичних моделей і всієї палітри практичних інструментів маркетингу, застосування яких дозволяє забезпечити максимальне задоволення попиту потенційної глядацької аудиторії на театральну продукцію при мінімальних затратах на здійснення публічного показу вистави. Джерелами додаткових фінансових надходжень можуть бути: організація стажувань; надання постановочних послуг, сценічних постановочних засобів; виготовлення предметів художнього оформлення; надання власної сцени іншим театрам для проведення гастрольних заходів, спільних проєктів і програм; підготовка, тиражування та реалізація інформаційно-довідкових і рекламних матеріалів, копій відеоматеріалів та фонограм. До додаткових джерел фінансування можна віднести надходження коштів від: реалізації сувенірної продукції та видавничої діяльності; стягування плати за відеозйомки, фотозйомки, інтерв'ю за умови дотримання відповідного законодавства; винагорода (компенсація) за використання майнових прав інтелектуальної власності, що належать театру; продаж квітів; продюсерська діяльність; організація харчування працівників театру та глядачів; розміщення реклами в театрі; організація презентацій.

Залучення додаткових оборотних коштів може відбуватися за рахунок акціонерного капіталу та позикових коштів шляхом випуску й подальшого продажу акцій, випуску облігацій або отримання позик. Що стосується акціонерного капіталу, то в сучасних умовах господарювання дане джерело фінансування театральних установ відсутнє, хоча в історії розвитку вітчизняного театального мистецтва є приклади успішного акціонування даних установ на початку ХХ ст. [Див. 66].

Таким чином, область діяльності по залученню фінансових ресурсів для установ театального мистецтва досить велика. Але, в кінцевому підсумку, сили всіх учасників фінансування установ театального мистецтва мають бути спрямовані на досягнення єдиної мети – збереження та розвиток культури та мистецтва, поширення та ствердження в суспільстві загальноприйнятих моральних цінностей.

За допомогою комплексного історично-економічного підходу нами виявлено джерела фінансування суб'єктів театального мистецтва у ХІХ-ХХІ ст.: фінансування з власних джерел, спонсорство, меценатство, залучення додаткового капіталу, а також систематизовано джерела доходів театральних організацій, що дозволило обґрунтувати нагальну необхідність змін у театальному менеджменті через запровадження здатної до швидкої трансформації фінансової стратегії, яка передбачає диверсифікацію джерел фінансування, залучення в творчо-виробничий процес елементів шоу-бізнесу, розвиток принципів маркетингової діяльності, впровадження новітніх технологій та інноваційного підходу.

Завдання фінансового забезпечення роботи театального

колективу вимагає формування ефективної економіко-фінансової стратегії розвитку театру, яка мусить відповідати творчій концепції колективу, бути реалістичною та адекватною об'єктивним умовам національної економіки.

На перший погляд, очевидним шляхом поліпшення фінансового стану театрів є подальше збільшення бюджетних субсидій. Однак, якщо подібне фінансування щорічно нарощується, то коштів все одно не буває достатньо. Інший шлях полягає в нарощуванні зароблених коштів. Проте, державні та комунальні театри не можуть нескінченно підвищувати ціни на квитки, повністю віддавати пріоритет постановці комерційних розважальних вистав, не кажучи вже про практику здачі в оренду театральних приміщень гастролерам та різного роду комерційним структурам.

Основні моделі фінансування театрів відзначаються перевагами та недоліками, які носять об'єктивний характер, істотно впливають на творчий театральний процес, певним чином позначаючись на ідейно-художній спрямованості репертуарної політики театру, на рівні виконавської майстерності, на загальному художньому рівні сценічних творів.

Кошти, залучені на засадах благодійної підтримки, допомагають театру подолати збитковість своєї діяльності та забезпечити високий художній рівень театральної продукції. Власні доходи зменшують залежність театру від зовнішніх джерел фінансування, які сприяють зростанню обсягів благодійної допомоги, оскільки виступають індикатором творчої та комерційної успішності ідейно-художньої концепції, обраної театром, а також підвищують рівень матеріального забезпечення колективу.

Економіко-фінансова стратегія розвитку театру повинна вирішувати взаємопов'язані проблеми, перша з яких полягає в пошуку реальних джерел та оптимальної моделі фінансування, друга – в забезпеченні ефективного використання отриманих фінансових ресурсів. Ефективне вирішення проблеми стабільного фінансового забезпечення громадського відтворювального процесу в соціально-культурній сфері можливо тільки за допомогою оптимального поєднання різних існуючих моделей фінансування.

В світі немає готових рецептів щодо проведення кардинальної реформи системи фінансування закладів суб'єктів соціальної сфери, які б оптимально відповідали інтересам усіх верств населення і держави. Тому не слід сліпо копіювати досвід зарубіжних країн у сфері бюджетного фінансування соціальної сфери, слід враховувати національні особливості власної країни [96].

Отже, з одного боку, держава має фінансувати, підтримувати заклади сфери культури, а з іншого – отримувати від подібних організацій не фінансові результати їх діяльності у формі прибутків, а

результат у формі сприяння розвитку в суспільстві загальноприйнятих етичних, моральних цінностей, формування в суспільстві відповідного ставлення до світових та вітчизняних культурних і мистецьких надбань. Історичний досвід засвідчує, що ефективне вирішення проблеми стабільного фінансового забезпечення роботи творчого колективу, діяльність якого спрямована на реалізацію завдань художнього плану, є можливим тільки за допомогою оптимального поєднання різних моделей фінансування.

Таким чином, проблема фінансового забезпечення діяльності суб'єктів театрального мистецтва, як елементів соціально-культурної сфери, є надзвичайно актуальною з огляду на структурні зміни в економіці України та прояви кризових явищ. Складні й суперечливі процеси, що відбуваються в економічному житті країни під час становлення ринкових відносин, зумовлюють несприятливість загальних економічних умов перехідного періоду для здійснення розширеного фінансування діяльності як державних, так і приватних театральних закладів. Завдання фінансового забезпечення роботи театрального колективу потребує формування ефективної економіко-фінансової стратегії розвитку театру, яка мусить відповідати творчій концепції колективу, сприяти її реалізації, бути реалістичною та адекватною об'єктивним умовам національної економіки.

Вивчення історичного досвіду фінансування закладів театрального мистецтва, як найменш пристосованої до ринку в умовах жорсткої конкуренції, є надзвичайно цікавим для сучасного кола дослідників та керівників подібних закладів.

Успішна робота з пошуку джерел фінансування для сучасних суб'єктів сфери театрального мистецтва є неможливою без використання ефективних методик та дієвих інструментів фандрейзингу, які запропоновані американською школою менеджменту для неприбуткових організацій, в тому числі, мистецького менеджменту. Нині існує нагальна необхідність змін у театральному менеджменті через запровадження здатної до швидкої трансформації фінансової стратегії, яка передбачає диверсифікацію джерел фінансування, широке залучення в творчо-виробничий процес принципів маркетингу та шоу-бізнесу, новітніх технологій та інноваційного підходу.

Серед розмаїття форм фінансування театральних установ, які склалися протягом багатомісячної історії розвитку театрального мистецтва, доцільно виділити три основні моделі фінансового забезпечення діяльності творчих труп. Йдеться про наступні джерела фінансування установ театрального мистецтва: за рахунок державних або загальногромадянських засобів; коштом приватних осіб чи підприємств; на засадах самофінансування та самоокупності. Історія розвитку театрального мистецтва надає чимало прикладів організації

роботи театральних колективів як на основі одного з названих джерел, так і на основі комбінованої моделі фінансово-економічного забезпечення.

Основні моделі фінансування театрів відзначаються перевагами й недоліками, які мають об'єктивний характер. Вони впливають на творчий театральний процес, певним чином позначаючись і на ідейно-художньої спрямованості репертуарної політики театру. У кожній країні складається власна модель фінансування сфери культури, яка формується в рамках національної моделі бюджетування, визначається ступенем централізації державного управління, характером бюджетних відносин між рівнями влади та бізнесом, соціальною орієнтацією, методами державного регулювання економіки.

Стаціонарні державні національні театри мають можливість здійснювати гастрольні поїздки, тим самим розширюючи ринки збуту, виконуючи свою освітянську місію, яка формує позитивну репутацію не тільки театру, але і впливає на імідж міста, регіону, держави, які представляє театральний колектив. Існує територіальна обмеженість ринків театральної продукції, яка створює об'єктивну межу для зростання доходів театру від прокату вистав, але може бути певним чином компенсована за допомогою активної гастрольної діяльності. Переваги в цьому плані існують в оперних і балетних колективів, оскільки відсутність мовних та ментально-культурних бар'єрів у сприйнятті класичних творів цих видів мистецтва дозволяє таким театрам суттєво розширювати ринок збуту.

ВИСНОВКИ

Одними з найсерйозніших серед проблем економічного функціонування соціально-культурної сфери є відсутність твердої залежності величини оплати праці від реальних зусиль працівника. Заробітна плата в сфері культури втрачає стимулюючу дію на працівника та потребує суттєвого реформування. Доцільним було би встановлення підвищених доплат саме для працівників означеної сфери за стаж роботи. Також доцільним є встановлення доплат за безперервний стаж роботи в певній організації, установі. Премії сумісникам за вітчизняним законодавством не виплачуються. На нашу думку, дією буде зміна цієї норми. Подальшого вдосконалення потребує розвиток пунктів видачі готівки. Доцільним було би введення в дію норми закону, яка б передбачала нарахування та виплату заробітної плати раз на тиждень. Потребує ширшого впровадження гонорарна система оплати праці в закладах сфери театрального мистецтва, але не ущемляючи зв'язок грошової винагороди із колективними досягненнями враховуючи, що основою театрального мистецтва є колективний творчо-виробничий процес.

Найбільш реальним стимулюючим фактором нині може бути розширення грошового стимулювання. Як вже зазначалось вище, суттєве підвищення рівня посадових окладів та надбавок, наразі, не виглядає реальним. Тому, з метою підвищення рівня стимулювання працівників сфери культури, збільшення їх доходів, залучення до процесу диверсифікації джерел фінансування, розвитку меценатства, спонсорства та з метою розширення попиту на їх продукцію доцільно використовувати систему регламентацій виплат грошової винагороди «Зарплата – Залучення» тим працівникам, які активно сприяють залученню додаткових коштів (наприклад, у вигляді спонсорської допомоги або меценатства).

Для театральної організації основним мотивом працівників є реалізація своєї творчої особистості, можливість донести здобутки своєї творчості до широкого кола глядачів, суспільне визнання. Любов до своєї професії стає первинним фактором мотивації, який надихає людину з творчою природою до плідної праці. Мотивація, як внутрішня психологічна причина, яка спонукає до відповідного стилю поведінки індивіда, є дієвим важелем в управлінні театральною організацією. Серед двох способів мотивації: примушення (яке не забезпечує посиленої мотивації, бо людина обирає міру активності виходячи з мінімальної мети – захиститися від можливої неприємності; цей спосіб провокує агресію) та спонукання (яке дозволяє визвати могутню мотивацію до бажаних дій), на нашу думку, єдиним дієвим методом для організацій сфери театрального мистецтва є метод спонукання. Для суб'єктів сфери театрального мистецтва не

існує однієї прийнятної теорії мотивації в чистому вигляді. Для працівників театральних організацій пріоритетним мотивуючим фактором є реалізація своєї творчої особистості, а найбільш ефективним стимулюючим важелем – матеріальні винагороди; пріоритетний вплив на їх діяльність мають мотиваційні чинники.

Творчо-виробничий процес в закладах театального мистецтва є системою, що містить дві протилежні за своїм змістом складові. По-перше, театр мусить дотримуватися принципу ефективного використання наявних ресурсів та забезпечувати нерозривний процес виробництва. По-друге, в театрі відбувається постійний процес створення неповторного, оригінального, унікального явища, що є результатом праці подібних установ. Творчо-виробничий процес у театральних організаціях – це синтез багатьох різноманітних за своєю функцією складових, що спрямовані на здійснення процесу створення та функціонування творів сценічного мистецтва. Опера як вид мистецтва залишається одним із провідних жанрів театального мистецтва. В багатому спектрі різноманітних видів діяльності оперної трупи можна виділити особливо відповідальний і складний з організаційної точки зору період, коли робота всіх ланок оперного колективу набуває великої інтенсивності, а активізація процесів взаємодії окремих творчих та допоміжних цехів і служб призводить до загострення протиріч, – етап підготовки оперної вистави. Організація репетиційного процесу під час підготовки та випуску оперної вистави потребує від театального менеджменту особливих зусиль, спрямованих на організацію спільного опрацювання окремих елементів вистави, на ефективне використання робочого часу співробітників театру та репетиційних приміщень, на своєчасне завершення окремих етапів цієї роботи. Від ступеня узгодженості в роботі всіх ланок театального колективу, у кінцевому рахунку, значною мірою залежить художня довершеність підготовленої оперної вистави, а отже – ефективність його роботи як підприємства.

Ресурси театру обмежуються за двома основними параметрами: по-перше, театральна будівля містить недостатню кількість приміщень, які можуть бути використані для репетиційного процесу; по-друге, обмеженням є той час, який окремі ланки театального колективу можуть приділити репетиційній роботі. Головною складністю при організації постановочного процесу є розподіл часу та приміщень для оркестрових і повноцінних мізансценічних репетицій, що потребують головним чином «великої» сцени. Можливості для їх проведення суттєво збільшуються в ті дні, коли в театрі не проходять вечірні вистави – в такому разі «велика» сцена та глядацькі фойє є вільними і ввечері. Ефективна організаційно-управлінська схема роботи між окремими ланками театального колективу на різних етапах підготовки оперної вистави та Розклад використання наявних

примішень оперного театру під час творчо-виробничого процесу дозволяють найбільш повно та з мінімальними втратами організувати творчо-виробничий процес в суб'єктах сфери театрального мистецтва.

Складні і суперечливі процеси, що відбуваються в економічному житті країни під час становлення ринкових відносин, зумовлюють несприятливість загальних економічних умов перехідного періоду для здійснення розширеного фінансування діяльності як державних так і приватних театральних закладів. Завдання фінансового забезпечення роботи театрального колективу потребує формування ефективної економіко-фінансової стратегії розвитку театру, яка повинна відповідати творчій концепції колективу, сприяти її реалізації, бути реалістичною та адекватною об'єктивним умовам національної економіки. Серед розмаїття форм фінансування театральних установ, які склалися протягом багатовікової історії розвитку театрального мистецтва, доцільно виділити три основні моделі фінансового забезпечення діяльності творчих труп. Мова йде про наступні джерела фінансування установ театрального мистецтва: за рахунок державних або загальногромадянських засобів; коштів приватних осіб чи підприємств; самофінансування і самокупності. Історія розвитку театрального мистецтва надає чимало прикладів організації роботи театральних колективів як на основі одного з названих джерел, так і на основі комбінованої моделі фінансово-економічного забезпечення.

Театральне мистецтво історично вважається неприбутковою справою, і з цього виникає певна специфічність політики конкурентоспроможності закладів театрального мистецтва. Низький рівень оплати праці та практично повна відсутність рентабельності не дозволяють використовувати ці чинники заради зменшення ціни, захоплення додаткової частки ринку та підвищення конкурентоспроможності продукції суб'єктів сфери культури за ціною. Крім конкурентоспроможності за витратами важлива конкурентоспроможність підприємства за продукцією, що є, на нашу думку, для сучасних закладів сфери культури більш актуальним. Головним напрямом маркетингових досліджень сфери послуг є вивчення конкурентів на ринку послуг. Напружена ситуація з наявністю обігових коштів та низьким рівнем фінансування зводять до мінімуму можливості додатково витратити кошти на дослідження ринку. Творча конкуренція є одним з пріоритетних напрямів проведення політики конкурентоспроможності закладів театрального мистецтва.

Популяризувати діяльність та продукцію суб'єктів сфери культури, збільшити їх доходи можливо за рахунок втілення системи заходів, які не передбачають залучення суттєвих фінансових ресурсів,

що в ситуації їх обмеженості є важливою умовою реального впровадження запропонованих заходів. Серед них – заходи підготовчого характеру (проведення днів «відкритих дверей» для всіх бажаючих ознайомитись зі спектром пропонованих послуг; запрошення дітей шкільного віку та їх батьків до ознайомлення з організацією виробничого, творчо-виробничого процесу; адресне звернення до глядачів з метою привернути увагу до театру або якоїсь події; організація зустрічей з представниками творчої та адміністративної частини; транслявання у вечірній час на спеціальному екрані, розташованому на будівлі закладу інформаційних роликів про їх роботу театру (уриків з вистав, зустрічей з читачами, частин експозицій); проведення відкритих обговорень постановок разом з глядачами; включення театральних установ, музеїв до екскурсійних маршрутів; договірне співробітництво з навчальними закладами; проведення розіграшів квитків серед відвідувачів) та заходи безпосереднього залучення додаткових доходів (формування при театрах, бібліотеках, музеях мистецьких секцій; надання послуг з організації свят; організація шкіл або кружків з репетиторства та акторської майстерності для різних верств населення; робота з індивідуальними замовниками; проведення екскурсій в приміщенні театру; створення та відвідування театральних музеїв; диверсифікація цін за регіональним, віковим, професійним, часовим, кількісним критеріями; реалізація підчас проведення заходів сувенірної продукції театру; надання в оренду театральних костюмів, бутафорії; впровадження елементів електронної комерції; надання послуг звукозапису; оренда приміщень театру у вихідні дні; організація в містах концентрації потенційних споживачів (торгівельні центри, банки, ресторани тощо) пересувних кас).

Враховуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що розвиток суб'єктів сфери театрального мистецтва є необхідною умовою формування ефективної системи національного господарства.

Кучин Сергій Павлович

**Економіко-організаційні
засади розвитку суб'єктів сфери
театрального мистецтва**

Монографія

Підписано до друку 03.01.2013. Формат 60x84 1/16.
Папір офсетний, 80 г/м². Гарнітура «Times New Roman».
Ум.-друк. арк. – 6,4. Обл.-вид. арк. – 6,9, Наклад 300 прим. Зам. №30

Видано за сприянням
Товариства «Наука та знання»
вул. Красіна, 3, м. Харків, 61002, Україна
тел. 0-97-044-03-09, E-mail: kspukr@ukr.net

Видавець СПДФО Добринін В.Є. «Dobrynin»
пр. Тракторобудівників, 110-б, кв. 18, м. Харків, 61118, Україна
тел. 0-57-362-13-82, 0-67-189-75-30, E-mail: dobrinin@mail.ru

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
видавців серія ДК №2969 від 12.09.2007

Віддруковано ФОП Пісня О.В. «Print House»
вул. Маршала Бажанова, 21/23, м. Харків, 61002, Україна
тел. 0-57-751-83-71