

**МІНІСТЕРСТВО КУЛЬТУРИ ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ  
ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ**

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕАТРУ,  
КІНО І ТЕЛЕБАЧЕННЯ ІМЕНІ І. К. КАРПЕНКА-КАРОГО**

**Факультет театрального мистецтва**

**КАФЕДРА ОРГАНІЗАЦІЇ ТЕАТРАЛЬНОЇ СПРАВИ ІМЕНІ І. Д. БЕЗГІНА**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти**  
**на тему**

**СТИЛІ УПРАВЛІННЯ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ**  
**ДІЯЛЬНОСТІ ТЕАТРАЛЬНОГО КОЛЕКТИВУ**

Студентки Левенець Анни Ігорівни  
4-ОТС курсу  
Освітньої програми  
«Організація театральної справи»  
Спеціальності 026 «Сценічне мистецтво»  
Галузі знань Мистецтво  
Ступеня вищої освіти «Бакалавр»

Науковий керівник  
старший викладач кафедри  
(почесне, вчене звання, науковий ступінь)

Громадський Ростислав Анатолійович  
(ПІБ наукового керівника)

**Київ - 2024**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕАТРАЛЬНИЙ КОЛЕКТИВ ТА ЙОГО СОЦІАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ .....	7
1.1. Оптимізація мікроклімату драматичного театру. Вдосконалення управління його колективом.....	7
1.2. Особливості театрального мистецтва як колективного.....	18
1.3. Управління театральним (творчим) колективом в сучасному театрі: соціологічний аналіз.....	20
РОЗДІЛ 2. СТИЛІ УПРАВЛІННЯ.....	26
2.1. Основні п'ять стилів менеджменту.....	26
2.2. Управління командою (підприємством) на основі головних стилів керівництва, враховуючи їх характерні особливості.....	37
2.3. Методи управління сучасного репертуарного театру продюсерського типу.....	43
2.4. Сучасні прийоми інноваційного менеджменту та ефективність їх застосування в театральній сфері.....	50
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ.....	66

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Сценічне мистецтво перебуває в постійному розвитку. Театр — явище синтетичне за своєю природою, здатне вмщати в собі багато інших видів творчості, і в той же час надзвичайно чутливе і крихке, вельми залежне від проявів оточуючого середовища та індивідуальних суб'єктивних управлінських рішень. Талант і навички управлінця часто більш важливі для розвитку театру ніж державний устрій, економічна і політична ситуація в зовнішньому світі.

Розуміючи специфічність системи управління в театральній справі вчені і практики намагалися виробити основні підходи до аналізу організаційної природи театру.

Безпосередня реалізація роботи управлінця полягає в підготовці, прийнятті та втіленні управлінських рішень. Забезпечення високої якості таких рішень та ефективності їх втілення можливо шляхом наукового вивчення генезису управлінських рішень з врахуванням поточних досягнень інформаційного суспільства.

Кожна епоха накладає на театральний процес власний відбиток. Цифрове суспільство і розвиток інформаційних систем у XXI столітті надає нові можливості у підвищенні якості управлінських рішень та забезпечення ефективності їх реалізації.

Саме тому вивчення театрального процесу, започатковане ще Аристотелем триває, породжує живий інтерес, спонукає науковців до пошуків ідеалу.

Театр це багатоаспектний феномен. З одного боку, сценічне мистецтво — сукупність митців — предмет дослідження для теоретиків, істориків мистецтва, критиків та філософів.

З іншого боку, театральний процес — це результат цілеспрямованої, регулярної управлінської діяльності, що потрапляє в коло інтересів наук про менеджмент, планування та ряду інших дисциплін.

Враховуючи багатоаспектність сценічного процесу, в дослідженні, робиться спроба визначити критерії та описати методи підвищення якості управлінських рішень в театрі.

Життя та розвиток людини стали можливими лише тому, що вона завжди існувала в тісному зв'язку з іншими людьми. Людина, беззаперечно, є соціальною істотою.

Середовище людини соціальне і охоплює як прошарок суспільства, сім'ю, соціальні класи, так і трудовий колектив, в якому людина проводить більшу частину свого життя і де формується як особистість.

У цьому сенсі організація (підприємство), а в нашому випадку театр, виступає у суспільстві як соціальний чинник виробничої та економічної діяльності, тому що співробітництво, взаємозв'язки та соціальні відносини між людьми реалізуються безпосередньо в трудовому колективі.

Трудова діяльність людини, суттєво впливає на її сприйняття суспільного існування як в цілому, так і окремо — в аспекті внутрішнього буття людини.

Театр розвиває свою діяльність, що спрямована на створення, публічне виконання та публічний показ творів театрального мистецтва, спираючись на трудовий колектив. Трудовий колектив (далі — колектив) театру складають усі працівники, які своєю працею беруть участь у діяльності театру, зокрема — спеціалізовані групи працівників цехів, підрозділів, виробничих служб, що призначені для вирішення визначених виробничих завдань з випуску та обслуговування вистав, і завдань, що пов'язані з управлінням, експлуатацією, щоденною діяльністю театру тощо.

Колектив — це не механічне об'єднання спільно працюючих людей, а співтовариство, об'єднане на основі організаційних, моральних, економічних, виробничо-технічних, побутових, дисциплінарних взаємозв'язків між працівниками та їх групами, які можуть бути як постійними, так і змінюватися, розвиватися тощо.

Стаючи до роботи в театрі, людина потрапляє у вже існуючу специфічну систему взаємовідносин між членами колективу, пристосовується до існуючого творчого, побутового, соціально-економічного середовища, норм, цінностей, правил поведінки, які вона відчуває та на які впливає завдяки своїм індивідуальним поглядам та сформованій системі цінностей.

Отже, колектив має значний, а інколи кардинальний, вплив на ефективне використання персоналу та реалізацію потенціалу кожного індивіда, що знаходиться в штаті театру.

Колектив і особистість (що є частиною колективу) тісно пов'язані між собою. Цей взаємозв'язок передує динамічним змінам та перетворенням.

Колектив театру — це сукупність людей, об'єднаних спільною метою, що за допомогою засобів театральної виразності надає глядачам послугу емоційного та естетичного характеру. Колектив є соціальним утворенням, яке виконує функції з ефективного використання персоналу у:

- виробництві і показі вистав;
- задоволенні соціальних потреб працівників — матеріальних, потреб у спілкуванні, визнанні, приналежності до колективу, розвитку здібностей;
- здійсненні впливу колективу на поведінку його членів, формуванні його цінностей, організаційної культури та соціальних норм поведінки;
- участі театру у культурних, благодійних заходах, а також участі членів колективу у політичному, соціальному, духовному житті.

**Колектив театру як соціальна група формується** з метою гармонізації індивідуальних, групових і суспільних інтересів, для ефективного ведення театральної справи, в межах визначеної форми власності та характеризується відносинами співробітництва та взаємодопомоги, ціннісними орієнтаціями та спільними інтересами.

Структура трудового колективу (соціальна структура) — це сукупність його елементів та відносин між ними. Окремими елементами структури колективу є соціальні групи (підрозділи, групи, відділи, цехи та інше).

У колективі зазвичай виділяють формальну (офіційну) та неформальну (неофіційну) структури.

**Формальна структура** — сукупність груп і службових відносин їх членів, визначених організаційно і відповідно до штатного розкладу. Діяльність окремих груп та їх членів у формальній структурі підпорядковується суворій дисципліні, є чітко визначеною та закріпленою у положеннях, інструкціях, правилах внутрішнього розпорядку.

**Неформальна структура** — це організаційно не оформлена в процесі заповнення штатного розкладу сукупність груп, що утворюються спонтанно та ґрунтуються на емоційних і психологічних відносинах між членами колективу, на їх симпатіях, антипатіях, відповідно до їх світогляду, демографічних характеристик, ціннісних орієнтацій, схильностей [2].

**Об'єктом дослідження** є стилі управління.

**Предметом дослідження** ефективність діяльності театрального колективу.

**Практичне значення одержаних результатів.**

Структура та обсяг роботи обумовлені метою та завданнями дослідження, а також логікою викладу матеріалу.

**Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел інформації.**

**В першому розділі роботи досліджується театральний колектив та його соціально-психологічний клімат.**

**Другий розділ присвячено аналізу методам та стилям управління сучасного репертуарного театру.**

## **РОЗДІЛ 1. ТЕАТРАЛЬНИЙ КОЛЕКТИВ ТА ЙОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ**

### **1.1. Оптимізація мікроклімату драматичного театру. Вдосконалення управління його колективом**

Існує чимало праць з питань формування соціально-психологічного клімату виробничих, науково-дослідних, військових, спортивних, студентських тощо колективів, методів його діагностування та оптимізації. Менше щастило мистецьким колективам: вони в цьому аспекті майже не досліджуються. Це можна пояснити, зокрема, «загадковістю» самого творчого процесу.

Дослідник Б. Ананьєв зазначає: «Масою психологічних парадоксів характерна проблема сценічного хвилювання актора. В театральній психології багато спільних граней з психологією літературної творчості, однак світ театру набагато складніший для психологічного аналізу, аніж світ літератури. Або взяти різні форми образотворчої діяльності, що відображають глибинні джерела людської свідомості. Усі вони мало вивчені психологією».

Справді, спеціальних досліджень, присвячених психологічним особливостям формування, розвитку й оптимізації соціально-психологічного клімату в мистецькому колективі, зокрема й театральному, ще бракує. Хоча свого часу значний вклад у формування теоретичної бази психології мистецтва зробили М. Бруно, Л. Оболенська, В. Бехтерєв, І. Павлов, О. Ухтомський. Надзвичайно цінними є також праці Л. Виготського, Р. Арнхейма, О. Ранга, А. Гройсмана, Г. Вільсона.

Окремим проблемам психології мистецтва присвячені й дослідження таких сучасних вчених, як Є. Мелитинський, Т. Чернишова, Є. Лапіна, Ю. Клименко, К. Сельченко, В. Ротенберг, Є. Замятін.

В різні роки вживалися певні організаційні заходи для активізації наукового пошуку в галузі психології мистецтва. Так, 1963 року при Ленінградському відділенні Спілки письменників було створено Комісію

з вивчення взаємозв'язків літератури, мистецтва й науки. 1967 року при Науковій раді з історії світової культури Академії наук було організовано Комісію комплексного вивчення художньої творчості для координації досліджень у цій сфері та вирішення відповідних теоретичних проблем.

Наприкінці 1970-х років з'являються монографії з проблем мислення (А. Брушлинський, А. Матюшкін). Виконуються дослідження з проблем рефлексії (І. Семенов, С. Степанов) та рефлексивних методів корекції людської поведінки як у звичайному стані свідомості (Ю. Орлов), так і в змінених станах (А. Розсохін, С. Славнов). Водночас підвищується інтерес до методологічних і теоретичних аспектів проблем колективу.

Театр можна назвати дуже своєрідною країною, у якій всі жителі (актори) — егоїсти. Але, разом з тим, в театрі утворюються соціально-психологічні феномени, характерні й для будь-якого іншого колективу:

- соціально-психологічний клімат,
- конфлікти,
- претензії на лідерство тощо.

Тим часом, дослідження з психології театральної творчості дійшли лише до особистості актора. Соціально-психологічним проблемам колективів не надається належної уваги.

У ХХ столітті театральне мистецтво зазнало серйозних змін. Основу нововведень склали праці К. Станіславського і М. Чехова, в яких, окрім мистецтвознавчих завдань, вирішувалися й певні психологічні проблеми. Так, Ю. Клименко, аналізуючи систему К. Станіславського, дійшов висновку, що великий режисер при її створенні широко використовував праці психологів. Його театр свідомо формував психологічну тканину вистав [4].

Самопочуття людини взагалі, у тому числі й у процесі праці, багато в чому визначається її способом життя, ступенем добробуту, а також рівнем управління. Справа в тому, що багато управлінських рішень, особливо в умовах адміністративно-командної системи, приймаються фактично без врахування психологічних особливостей людини.



Скажімо, в колективі драматичного театру склалася певна моральна атмосфера. Вона для більшості акторів дає відчуття задоволення роботою, створює добрий настрій. Та дехто, навпаки, відчуває незадоволеність, дискомфорт. Вплив трудового колективу помітно позначається на формуванні особистості працівників, розвитку здібностей, засвоєнні молодими артистами досвіду корифеїв. 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.

У театрі несприятлива атмосфера виявляється здебільш у тому, що актор потрапляє під потужний пресинг з боку дирекції і колег. Утворюється напруження, яке негативно позначається на нервовій системі людини. А це може призвести до психічних відхилень (найчастіше у формі неврозу). В окремих випадках моральна напруга обумовлює трудову деморалізацію (апатія, порушення трудової дисципліни, прогули тощо).

Формування здорової моральної атмосфери в мистецькому колективі — складний і тривалий процес. Головна його мета — досягнення такого становища, коли праця приносить акторам задоволення, коли вони виконують спільну справу з радістю. Прийти до цього можна лише через вмілу організацію праці, справедливу оцінку і винагородження працівників, сприяння їх професійному зростанню, а також розуміння їх труднощів і проблем.

Значення соціально-психологічного клімату у сфері культури ми розглядаємо з точки зору його впливу як на успішність управлінської діяльності, так і на самопочуття кожного працівника, а також на успішність творчої діяльності колективу в цілому та окремих його членів.

У цьому досить загальному судженні важливим, з огляду на мету нашого дослідження, є твердження про рефлексивний характер опосередкування соціально-психологічних умов, що породжується спільною

діяльністю, міжособистісною взаємодією. Усвідомлення особистістю комфортності існування в конкретній групі, колективі пов'язане з явищем соціальної фасилітації та інгібіції, коли присутність інших людей, у першому випадку, сприяє поліпшенню діяльності особистості, а в другому — негативно впливає на неї. На думку Н. Коломінського, фасилітація та інгібіція є тими несвідомими компонентами, що входять до соціально-психологічного клімату [7].

Програма соціально-психологічних досліджень у сфері культури передбачає підготовку та узагальнення фактичного матеріалу про соціально-психологічну специфіку організації, наявні резерви, а також вироблення комплексу рекомендацій щодо їх використання у практиці організаційної та управлінської діяльності. На підставі одержаних в нашому експерименті результатів здійснено спробу визначити соціально-психологічні особливості колективу театру.

Отже, соціально-психологічний клімат колективу — це домінуючий у конкретному колективі відносно стійкий психічний настрій, який формується на основі психічного відображення умов життя і діяльності в міжособистісній взаємодії [7].

Модифікована анкета дала змогу виявити загальні та індивідуальні особливості мікроклімату в колективі. З'ясувалося, що із ступенем задоволеності змістом праці жодних труднощів не виникає. Але якщо випадє можливість підписати контракт із закордонним театром, то вагатися ніхто не стане.

Виявлено, що все ж необхідно звернути увагу на взаємини колег. Прийти до формування оптимальної психолого-моральної атмосфери в колективі можна лише через раціональну організацію праці, справедливу оцінку творчих зусиль та відповідну винагороду артистів.

У рамках соціально-психологічного аналізу системи роботи з людьми особливої уваги вимагає особа керівника та його заступників. Їх діяльність і поведінка безпосередньо впливають на членів колективу театру, сприяють

(або ні) реалізації управлінської функції. Адже основна мета управління – вплив на результати праці, формування задоволеності роботою у працівників, розкриття позитивних рис їх особистості.

Виховний аспект управлінської діяльності визначає специфічні професійні вимоги до керівників. Зокрема, вони мають тактовно, з урахуванням можливостей і творчих схильностей кожної особистості, якомога ширше залучати творчих працівників до громадської діяльності. Коли ж цього бракує, то на перший план часто виступають дріб'язкові інтереси, що негативно позначається на моральній атмосфері колективу. Це питання тісно пов'язане з належною поінформованістю працівників про всі аспекти творчого життя театру.

В результаті експериментально-психологічних досліджень було виявлено певні якості особистості, які сприяють успішному засвоєнню творчої професії актора.

Спостереження підтверджують, що мають перевагу такі особливості, як:

- екстравертованість,
- комунікабельність,
- вибуховий темперамент.

Одним із значущих феноменів міжособистісних взаємодій в театрі є конфліктна ситуація і конфлікт. Специфікою конфліктів є їх вплив на кінцевий результат діяльності, адже психологічна напруга (здебільш негативна), яка супроводжує конфлікт і є його наслідком, безпосередньо й опосередковано впливає на психіку тих, хто в ньому бере участь.

Розглянемо дані щодо поведінки фігурантів конфліктних ситуацій. Кількість балів, набраних індивідом за кожною шкалою, дає уяву про вираженість у нього тенденції до прояву певних форм поведінки в конфліктних ситуаціях.

На першому місці — конкуренція (суперництво):

- наприкінці сезону — 55 %;

- на початку сезону — 48 %;
- перед гастрольями — 72 %.

Особливостями, що виправдовують цей стиль реагування, є: впевненість у кінцевому позитивному результаті, наявність достатнього авторитету і влади, розвинена конкуренція, де точиться боротьба за провідні ролі, за більшу зайнятість у спектаклях.

На другому місці — уникнення:

- наприкінці сезону — 20 %;
- на початку сезону — 18 %;
- перед гастрольями — 24 %.

Особливостями, що диктують необхідність вибору такого стилю поведінки, є недостатність влади, недостатня підтримка керівництва, брак інформації, прогнозування неуспіху, поразки. Дехто хоче виграти час, щоб отримати підтримку інших, аби посісти провідне місце у боротьбі за перші ролі.

На третьому місці — пристосування:

- наприкінці сезону — 15 %;
- на початку сезону — 12 %;
- перед гастрольями — 4 %.

Цей спосіб нагадує уникнення, але тут не уникають від вирішення проблеми, а погоджуються з тим, що пропонує інша людина, яка має достатньо підтримку і владу, хоч у поглядах можуть бути розбіжності.

На четвертому місці — компроміс:

- наприкінці сезону — 10 %;
- на початку сезону — 17 %;
- перед гастрольями — не спостерігається.

Згода з керівництвом та провідними солістами, взаємні поступки, сподівання, що «зоряний час» настане незабаром.

На п'ятому місці — співробітництво:

- наприкінці сезону — не спостерігається;

- на початку сезону — 5 %;
- перед гастролями — не спостерігається.

Опитування артистів після тестування показало, що на початку сезону люди (після відпусток) мають більшу нервово-психічну урівноваженість, ніж наприкінці його, коли дається взнаки психологічна та вокальна втома.

Значне підвищення відсотка реакції протиборства (суперництва) перед гастролями можна пояснити великою значимістю гастролей з точки зору престижу, соціального статусу і можливістю задовольнити матеріальні потреби (адже відомо, що в цьому аспекті гастролі дуже вигідні).

Отримані дані стають для психолога експертною інформацією щодо наступної психоконсультативної, психотерапевтичної і психокорекційної роботи.

Рівень керівництва колективом театру зумовлюється функціональними відносинами між його членами, які виконують певні громадські та виробничі завдання. Отже, стиль керівництва віддзеркалює не тільки особисті якості керівника, а й загальну атмосферу в колективі.

Діагностування стилю керівництва за методикою Р. Шакурова дало такі результати:

- на початку сезону — 115 балів;
- наприкінці сезону — 114 балів;
- перед гастролями — 102 бали.

Порівняльні особливості вивчення стилю керівництва (за методикою Р. Шакурова)

Як бачимо, в цілому стиль керівництва задовольняє колектив, однак спостерігаються й розбіжності між оцінками досліджуваних. Це може свідчити про наявність осіб, що почувають себе недооціненими, обійденими увагою керівництва.

За допомогою соціометричної процедури ми продіагностували:

- структуру міжособистісних взаємин за різними параметрами;

- соціометричний статус кожного члена колективу в різних видах діяльності та життєтворчості;
- опосередковано, на підставі визначення відповідних індексів, маємо досить повну інформацію про соціально-психологічний клімат в колективі.

Вивчення колективу солістів театру показало, що на задоволеність міжособистісними взаєминами впливає соціометричний статус, пов'язаний з індивідуальними особливостями членів колективу, а також з нормами поведінки, що позитивно оцінюються колективом.

Ми побудували соціометричну матрицю з першого питання. Результати виявились такими: на початку сезону — 50 %; наприкінці сезону — 36,1 %; перед гастролями — 25 %.

Порівняльні особливості соціоматриці (за діловим критерієм)

Другу соціоматрицю було побудовано за другим запитанням, тобто щодо дозвілля. Результати:

- на початку сезону – 44,4 %;
- наприкінці сезону – 38,88 %;
- перед гастролями – 22,2 %.

Ці дані свідчать, що працівники в цілому задоволені своєю роботою. Але не завжди задоволеність працівників взаєминами з колегами є однозначним показником сприятливого соціально-психологічного клімату. Йдеться про поєднання задоволеності з позитивною налаштованістю на діяльність. Адже «відносини між працівниками всередині колективу складаються з широкого кола питань, насамперед, з приводу і процесу діяльності, її результатів і умов».

Коефіцієнт взаємності може відображати різний характер відносин в театрі. Він може бути показником згуртованості колективу і навпаки. Перед гастролями, наприклад, солісти висувають одне одному дуже високі вимоги, тому коефіцієнт взаємності виявляється нижчим, аніж наприкінці та на початку сезону.

В колективі театру більшість працівників задоволена взаєминами з колегами. Враховуючи дані про задоволеність міжособистісними стосунками та іншими показниками, можна зробити висновок, що тут психологічний клімат сприятливий, а вивчення особливостей тих, хто незадоволений взаєминами, показало, що це переважно люди з дуже великою самооцінкою, не схильні до спілкування. Спостереження за поведінкою акторів показали, що для їхніх взаємин характерні тільки зовнішня доброзичливість, щирого спілкування немає.

**Колектив театру за природою своєю складний:** тут часто виникають міжособистісні суперечки, які призводять до конфліктів, коли зачіпають соціальний статус актора, його інтереси, престиж, гідність тощо. Такі суперечки викликають певні емоції — образу, гнів, зневагу, обурення.

Ці емоції виводять людину з рівноваги, породжують протистояння. Кожний необережний крок колеги помічається і обговорюється в кулуарах (дуже рідко позитивно).

Аналіз одержаних даних свідчить, що високий рейтинг керівника театру обумовлюється його компетентністю, яку актори розуміють як високий рівень роботи з урахуванням специфіки управління театром.

Слід зазначити, що робота керівників театру досі не аналізувалася в соціальній психології, тому дослідження стилю їх роботи у визначеному нами ракурсі має певний інноваційний характер.

Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі театру, вдосконалення стилю керівництва і особистості керівника, врахування психофізіологічних та соціально-психологічних факторів процесу управління — все це має сприяти підвищенню ефективності творчої праці.

На основі емпіричного дослідження нами розроблено та випробувано модель діяльності психолога в організації сфери культури з оптимізації соціально-психологічного клімату колективу.

**Модель діяльності психолога в організації сфери культури з оптимізації соціально-психологічного клімату колективу:**

- Консультативна робота психолога з оптимізації соціально-психологічного клімату
- Гармонізація ділових та особистісних стосунків
- Психопрофілактична робота з окремими співробітниками
- Діяльність психолога з попередження та розв'язання конфліктів
- Діагностування соціально-психологічного клімату

**Модель має такі складові:**

- *діагностування соціально-психологічного клімату як інформаційна база для діяльності психолога з його оптимізації;*
- *консультативна робота з керівником і співробітниками театру щодо врахування психологічних особливостей артистів у процесі розподілу ролей, режисури вистав тощо;*
- *гармонізація ділових і особистісних стосунків на основі даних соціометричного дослідження тощо;*
- *психопрофілактична та психокорекційна робота психолога з окремими співробітниками (тренінги, психотерапевтичні бесіди тощо);*
- *діяльність із запобігання та розв'язання конфліктів.*

Керівники такого складного колективу, як театральний, у роботі з людьми, де кожен якщо не геній, то високий талант, мають володіти глибокими знаннями з психології творчості та психології управління. Адже на функціонуванні театального колективу неодмінно позначаються складні міжособистісні стосунки. А, попри все, тут має панувати сприятливий для розкриття здібностей кожної особистості соціально-психологічний клімат.

На жаль, необхідних знань з психології керівники театральних колективів, як правило, не мають. Вони працюють, використовуючи лише життєвий і професійний досвід та інтуїцію. І нічого дивного в цьому немає. Як ми вже зазначали, соціально-психологічні проблеми життя театру, особливості управління ним ще не знайшли наукового осмислення. Зацікавлені фахівці можуть скористатися хіба що працями



К. Станіславського, присвяченими характеристичі професійно-психологічних особливостей діяльності актора.

Керівник сфери культури, який прагне до встановлення у своєму колективі здорового соціально-психологічного клімату, має виходити з того, що:

- *поліпшення матеріальної бази є соціально-психологічним питанням, успішність його вирішення впливає на мікроклімат у колективі;*
- *дбаючи про поліпшення умов праці і побуту кожного співробітника, керівник не тільки реалізує гуманістичний підхід до нього, але й створює передумови сприятливого морально-психологічного клімату, що позитивно впливає на досягнення мети;*
- *невтручання в сімейне життя співробітників, але врахування його особливостей та застосування етично прийнятних засобів для його поліпшення - одна з важливих турбот керівника, адже це впливає на психічний стан людини та її ставлення до інших людей, а відтак і на психологічну атмосферу в колективі.*

Це пояснюється кількома обставинами, зокрема: соціально-психологічний клімат колективу в усіх його формах має досить складний, багаторазово опосередкований, в тому числі й структурою внутрішньо-колективних відносин, характер; соціальний і науково-технічний прогрес дають досить суперечливі за своїм характером соціально-психологічні наслідки.

Останнє обумовлюється, зокрема, зростанням складності, темпу та ритму та, відповідно, і психологічної напруги праці.

## 1.2 Особливості театрального мистецтва як колективного

Мистецтво активно формує суспільно-естетичний ідеал, виражаючи його в художніх образах, за допомогою яких соціальні ідеї, моральні норми, естетичні цінності суспільства перетворюються в особистий досвід людини, яка сприймає цей образ, в органічні набутки характеру.

Однією з форм естетичного виховання засобами мистецтва є театральне мистецтво. Вивчення основ театрального мистецтва сприяє формуванню творчої особистості та її розкриттю, загальному естетичному та етичному вихованню, допомагає глибше зрозуміти світ прекрасного, розвинути художній смак, творчі здібності.

Перед театром постає завдання соціального характеру, завдання виховання суспільства за допомогою слова письменника-драматурга, що звучить зі сцени, втілення художнього образу, у сценічну дію. Сценічна дія дає можливість через певні ідеї, образи говорити із глядачем про найважливіші потрібні йому в житті речі, виховувати глядача, робити його чистіше, краще, розумніше, корисніше для суспільства.

Разом із тим, сценічне мистецтво є засобом пізнання інших людей, їхніх почуттів, прагнень, тому створює умови для людського єднання, зближення. Дає змогу заглянути в чужу душу, пережити її горе, радість, викликає інтерес, зацікавлення до інших людей і їх, духовного життя, розвиваючи такі якості як гуманність, доброту, терпимість, тактовність, справедливість, відповідальність тощо.

Основною ознакою взаємодії мистецтва з людиною є глибока емоційна основа. Емоційне мислення впливає на вчинки, їх змістовне й емоційне наповнення, організує поведінку людини на майбутнє, спонукає до самовдосконалення, самокритичності, самоаналізу.

Театр, володіючи багатющою образною системою, здатен відтворити усі цінності людського життя й духу, актуалізуючи їх як у глядача так і у виконавців. Сценічна дія відбувається у безперервному потоці живого людського мовлення, й живих сценічних рухів, жестів, міміки, володіючи,

властивому тільки для театрального мистецтва, безпосередністю емоційно-почуттєвого впливу акторської гри, що у комплексі створює виключну могутність ідейно-художнього вдосконалення.

Дуже важливий саме той емоційний вплив, що відтворює театр: не залишити людину байдужою, примусити замислитися, пробудити до дії, зіставити своє життя з життям героя, надати йому найсуворішу, найкритичнішу оцінку, допомогти формуванню тих найкращих людських якостей, котрі глядач, побачить на сцені. Сила позитивного прикладу в театрі — це, мабуть, саме головне у ідейно-моральному, естетичному вихованні. Безперечно, сценічне театральне мистецтво відіграє важливу роль у формуванні здібностей та вмінь особистості та її творчого становлення. Воно суттєво впливає на розумовий, естетичний, моральний розвиток, збуджує фантазію, розвиває смаки, робить життя яскравим, багатограним.

Театр це мистецтво відображення драматичних творів на сцені, у перекладі з грецької є «дійство» яке підпорядковується законам людської органіки (воно повинно бути природним). Саме тому у глядача виникає довіра, співпереживання, до дії, що розгортається на очах.

Виступи на сцені виховують у молоді сміливість, звільняють від надмірної сором'язливості, виробляють навички виразного читання. Театральна творчість, навчання сценічної майстерності розвивають уяву. Адже, щоб добре зіграти певну роль, треба поставити себе в обставини та умови, в яких жив герой, оволодіти секретом перевтілення. Систематичні тренування уяви на репетиціях роблять актора не лише рухливим, гнучким, а й здатним уявити, домислити ті чи інші обставини, середовище, образ події.

Також велика увага приділяється роботі над сценічним мовленням, проводяться заняття з техніки і логіки мовлення. Це дає змогу добитися того, щоб слово на сцені звучало чітко, ясно доносило думку, було емоційно насиченим.

### **1.3. Управління театральним (творчим) колективом в сучасному театрі: соціологічний аналіз**

Вивчення творчого колективу з соціологічного погляду представляє значний науковий інтерес, зумовлений специфікою функціонування самих театральних установ. Слід зазначити, що останні кілька десятиліть значно змінилася система роботи театру.

Якщо раніше театральні установи, займаючи особливу нішу у суспільстві, виконували свої традиційні функції — культурні, освітні, просвітницькі, то зараз вони змушені активно включатися в сучасний ринок розваг та конкурувати з іншими видами дозвілля. Все це робить значний вплив на функціонування творчого колективу театру, який також повинен видозмінюватися і підлаштовуватися під умови, що склалися, де в основу ставиться не тільки цінність культурного продукту в призмі історичного і сучасного розвитку театральної справи, але потреби глядача.

Крім того, варто зазначити, що робота з творчим колективом установи часто виходить на перший план, сюди включається підготовка, наймання, навчання працівників, розвиток професійних компетенцій членів трудового колективу, формування мотиваційних установок, спрямованих на ефективну реалізацію цілей та місії установи.

В даний час необхідно відзначити низку робіт, присвячених специфіці роботи творчого колективу в сучасних театрах. А. Н. Асаул висловлює думку, що творчий колектив передбачає використання спеціальних механізмів управління. Цей автор виділяє такі риси творчих працівників, які необхідно враховувати у процесі управління [1].

Перше — творчі люди схильні до гри та імпровізації, не люблять діяти за встановленими правилами та нормами. Така поведінка може значно впливати на трудову дисципліну.

Друге — часто члени творчих колективів зазнають труднощів у завданнях, виконання яких потребує граничної точності.

Третє — представники творчих професій не просто орієнтовані на результат, вони одержимі ідеями, яких прагнуть. Існує точка зору, згідно з якою у функціонуванні театральних установ набагато більше небезпек і «підводного каміння», ніж у рутинній діяльності комерційної компанії.

Однак саме тут криється потенціал перед конкурентами, які потрібно використовувати під час управління творчим колективом. Важливим аспектом, який необхідно враховувати при управлінні є те, що творчі колективи схильні до виникнення конфліктів. Усі конфлікти поділяються на **емоційні, професійні, проблеми сприйняття, особистісні**.

До причин емоційних конфліктів ставляться страх помилитися, засудження іншими членами творчого колективу. Виникнення професійних конфліктів спричинене недосвідченістю, відсутністю належних компетенцій у співробітників установи. Конфлікти сприйняття виражаються в односторонності мислення, відсутності специфічних знань щодо культурної сфери та обмеженості поглядів.

Останній вид конфліктів часто має міжособистісний характер. Це зумовлено постійною конкуренцією за участь у тому чи іншому культурному проєкті. Подібна тенденція спостерігається і в комерційних організаціях у рамках вибору співробітника при просуванні кар'єрними сходами. Однак, у театральній сфері ця проблема загострюється внаслідок регулярного вибору між акторами та музикантами одного й того ж амплуа. Вибір між учасниками проєкту має відтінок особистісного характеру, оскільки це рішення приймає головний режиссер одноосібно.

Мотиви цього вибору не завжди зрозумілі всім учасникам творчого колективу, що провокує стрес та викликає почуття заздрості. Це негативно впливає на всю систему менеджменту установи та вносить негативний відтінок у соціально-психологічний клімат колективу.

Значний вплив на функціонування колективу, перебіг конфліктів та соціально-психологічний клімат загалом надає особиста культура

співробітників та керівника. Провідною якістю членів трудового колективу, керівників установ культури та мистецтва **вважатимуться консерватизм**.

Але консерватизм часто стає бар'єром динамічного розвитку театру та впровадження інновацій, вибору культурних проєктів. Усі установи мають справу з недовговічним продуктом, і якщо комерційна організація може побудуватися під переваги свого споживача, то художній керівник театру повинен покладатися на свій смак виборі того чи іншого твору.

Тут слід зазначити дослідження Л. Є. Вострякова, який зазначає, що «директора театрів виявляють велику мобільність, але вона скоріше носить характер «майбутніх планів», ніж стратегій, що реалізуються в теперішньому» [2].

В. Сухарев вважає, що важливими якостями для керівників установ культури та мистецтва є наявність уяви, знання, прагнення до постійного зростання та розвитку, демократизм [5]. Наявність уяви допомагає керівнику представляти кінцевий результат діяльності своєї установи. Також уява відповідає за конструювання соціальної реальності. Знання дають керівнику необхідну впевненість у правильно намічених цілях, дозволяють відбирати та контролювати значні потоки інформації у комунікаційному полі.

Прагнення до постійного зростання та розвитку заохочує у трудовому колективі підвищення кваліфікації та покращення ділових якостей. Демократизм виявляється у поєднанні вимогливості зі справедливістю.

Ф. Котлер, розглядаючи управління творчими колективів, пропонує свою концепцію. Цей автор виділяє кілька стадій: **розвиток творчості — криза керівництва; посилення функції управління — криза автономії; передача повноважень — криза контролю; управління координації — бюрократичний криза; співробітництво** [6].

**Перша стадія** характерна для невеликих колективів, де зібрані творчі люди з великими амбіціями, криза керівництва починається зі збільшенням співробітників творчого колективу, коли на керівника покладається велика кількість адміністративних, а не творчих функцій.

**Друга стадія** виникає, коли у колективі встановлюється чітка ієрархія та формальні зв'язки. На цій стадії можуть виникати конфліктні ситуації, пов'язані з тим, деякі співробітники не приймають формальний стиль керівництва.

**На третій стадії** починається криза, що має на увазі серйозні зміни у системі менеджменту установи.

**Наступна стадія** – це координація комунікаційних та управлінських процесів усередині організації.

Тут криза починається тоді, коли всі процеси стають надто складними та трудомісткими, управлінські рішення стають непрозорими, а керівники та рядові співробітники не розуміють позицій один одного. Остання стадія полягає у подоланні кризи нерозуміння. Інші дослідники розглядають таке **питання управління як мотивація творчого колективу.**

О. Л. Шекова вважає, що потреби трудового колективу театру загалом ідентичні потребам більшості інших працівників з інших областей. У межах таких потреб можна назвати таке: ***потреба в успіху, потреба в причетності, потреба у владі*** [7].

Специфіка мотивування у цій сфері зумовлена особливостями роботи з творчими колективами та окремими творчими особистостями.

До таких співробітників часто потрібен особливий підхід, тобто необхідно вибудовування індивідуальної траєкторії мотивування, що значно ускладнює процес керування.

Для творчих працівників найбільш актуальною є потреба у самореалізації та самоактуалізації. А. Маслоу вказує, що «креативні потреби людей з яскраво вираженим творчим потенціалом виглядають більш значущими, ніж будь-які інші» [8].

У культурній сфері особливе значення мають внутрішні мотиви, це з тим, що зовнішні мотиви як високої зарплати і кар'єрного зростання об'єктивно підмінюються мотивами морального задоволення своєї роботи. Для творчих працівників закладів культури та мистецтва дуже важливо

визнання їх професійних заслуг як со сторони найближчого оточення, і з боку професійного співтовариства (премії, нагороди).

На систему мотивації значний вплив має *ціннісна модель менеджерів культури та мистецтва*. Провідними цінностями цієї групи є: реалізація ідей у конкретні проєкти, професійне зростання, спілкування з різними аудиторіями. Така цінність як матеріальна забезпеченість не входить у коло важливих. Зазначимо, що подібна ціннісна модель не є унікальною та характерною для багатьох керівників бізнес-структур, що свідчить про деяку схожості управлінських процесів.

При управлінні творчим колективом необхідно використовувати спеціальні методики та технології, які повинні виявлятися у тому, що керівник повинен використовувати інноваційні технології для управління творчим колективом. Серед актуальних проблем у галузі управління визначено наступні: тенденції до абсолютизації особистого управлінського досвіду та його некритичне використання; наявність проблем із впровадженням нових методик управління та ін. Тим не менш, респонденти впевнені, що визначенням репертуарної політики має займатися саме художній керівник установи.

Виявлені проблеми мають вирішуватись комплексно. Лише такий підхід може гарантувати ефективну роботу творчого колективу. Не претендуючи на повноту охоплення, автор вважає, що в цьому у разі необхідна робота з побудовою сприятливого соціально-психологічного клімату, що пов'язано з формуванням та розвитком організаційної культури театру.

Важливим є формування організаційної культури високого рівня, що передбачає впровадження управлінських інновацій, прийняття рішень на колективному рівні; використання технологій самоврядування. Крім того, деякі дослідники відзначають особливу актуальність управління соціальною активністю та впровадження соціальних технологій управління [9], [10].



Крім того, важливим є цільове навчання персоналу театру. Навчання персоналу має відбуватися за такими напрямками – розвиток творчого потенціалу, принципи неконфліктної взаємодії у трудовому колективі, нові методи роботи у культурній сфері і т.д.

Таке навчання може проводитись у рамках двох напрямів. З одного боку, на території театру можуть проводитись спеціальні тренінги, семінари, які будуть вести кращі фахівці у цій області на запрошення керівництва театру. З іншого сторони, можливе точкове підвищення необхідних компетенцій у конкретних працівників.

## **РОЗДІЛ 2. СТИЛІ УПРАВЛІННЯ**

### **2.1. Основні п'ять стилів менеджменту**

Стиль менеджменту безпосередньо впливає на розвиток співробітників усередині компанії, успішність організації, її корпоративну культуру й утримання фахівців.

Процес менеджменту охоплює функції планування своїх завдань і завдань підлеглих, організації роботи команди, керівництво і контроль з урахуванням досягнення цілей. Ми з'ясуємо, що означає стиль управління, які вони бувають і розглянемо **п'ять найпопулярніших**.

#### **Що таке стиль управління**

**Стиль управління персоналом** — це спосіб, за допомогою якого менеджер працює для досягнення мети й виконує свої обов'язки.

**Управління співробітниками** — це складний процес, який зачіпає велику кількість психологічних аспектів.

**Ефективний менеджер** — це той, хто може коригувати свій спосіб управління відповідно до різних факторів, зберігаючи при цьому свою увагу на успішному досягненні своїх цілей.

#### **Фактори, які впливають на стилі управління:**

**Внутрішні чинники.** Так само як загальна організаційна та корпоративна культура, а також політика компанії, пріоритети, залученість співробітників і рівні кваліфікації персоналу. Як правило, кваліфікований персонал не потребує постійного контролю, на відміну від менш професійного.

**Зовнішні фактори.** Сюди відносяться закони про зайнятість, економіка, конкуренти, постачальники й споживачі. Ці чинники знаходяться поза контролем компанії, але впливають як на менеджерів, так і співробітників.

**Як неправильний стиль управління впливає на компанію і співробітників**

Вибір керівника — одне з найважливіших рішень для компанії. Але, за даними дослідження Gallup, компанії обирають не релевантного менеджера в 82 % випадків. Можна було б припустити, що ці 82 % просто не призначені для керівних посад. Але, якщо вірити дослідженню Leadership IQ, причина може бути в тому, що спосіб управління менеджера просто не підходить команді та корпоративній культурі компанії.

Різним проєктам, командам, завданням і бізнесу потрібні різні стилі управління. Якщо ви не можете підлаштуватися під потреби вашої посади та організації, ви приречені на невдачу.

Нездатність адаптуватися може не тільки привести до зниження в посаді або звільнення, але також шкодить всій компанії.

Дослідження Gallup кажуть, що в США тільки 30 % співробітників продуктивно працюють, а в усьому світі показник ще менше — 13 %. За даними цього ж дослідження, мінімум 70 % розбіжностей в оцінках залученості співробітників безпосередньо пов'язані зі стилем управління їх керівників.

**Отже, низька залученість співробітників впливає на:**

*зниження продуктивності;*

*зниження якості кінцевого результату роботи;*

*підвищення плинності персоналу;*

*підвищення відсотків прогулів;*

*зниження рентабельності.*

Суть в тому, що неправильне управління демотивує співробітників, знижує їхню результативність, продуктивність, змушує до звільнення. Щоб запобігти цьому, дуже важливо вибрати відповідний для себе менеджмент.

## **Авторитарний стиль управління**

*Його також називають автократичним або директивним.* Суть цього стилю в тому, що управління здійснюється через жорсткий контроль співробітників. Менеджери з авторитарним стилем управління очікують від співробітників беззаперечного підпорядкування і чіткого виконання всіх поставлених завдань, так би мовити, без зайвих питань.

Авторитарне управління в команді вимагає чітко визначених ролей, а менеджер уважно стежить за кожним завданням, яку виконує співробітник. Авторитарні лідери вважають, що без мікроконтролю фахівці не зможуть добре працювати і все «поламають». Своїх підлеглих авторитарні лідери мотивують погрозами і ультиматумами, а тих, хто порушує дисципліну — карають.

В яких ситуаціях авторитарний стиль принесе найбільший ефект? В екстрених випадках або під час кризи, коли рішення потрібно приймати швидко і без зволікань. У такій ситуації менеджери просто говорять співробітникам, що і як робити без будь-яких пояснень.

Вчені Хунлей Ван і Бічен Гуань з'ясували, що у правильному середовищі авторитарне управління позитивно впливає на продуктивність співробітників. Краще середовище для авторитарного управління включає традиційну культуру, таку як та, яка зазвичай зустрічається в Китаї та деяких інших азіатських країнах. У цих культурах існує велика дистанція влади, коли співробітники очікують, що у людей більш високого рівня буде більше влади, і схильні автоматично підкорятися тим, хто займає вищі посади.

### **Плюси авторитарного стилю управління:**

- забезпечують в роботі чітку структуру і системність, а кожен співробітник розуміє за що він відповідає і свої завдання;
- дозволяє швидко приймати рішення і створює чіткі очікування;
- керівництво завжди в курсі завдань своїх підлеглих і відсотка їх виконання;

- ефективний спосіб управління недосвідченими новачками, яким потрібно багато рекомендацій, інструкцій і допомоги.

### **Мінуси авторитарного стилю управління:**

- співробітники виступають в ролі виконавців без права запропонувати нові ідеї. Вони просто роблять те, що їм скажуть. Такий підхід не сприяє навчанню і розвитку фахівців;
- страждає командний дух і мотивація співробітників, оскільки на них постійно тиснуть, через що вони не відчують себе важливою частиною команди;
- навіть найініціативніший і залучений фахівець втратить мотивацію і бажання себе проявляти з авторитарним менеджером;
- не всі люди погодяться працювати з авторитарним менеджером, в результаті чого вони будуть звільнятися, а в компанії підвищиться показник плинності кадрів;
- мікроменеджмент процвітає, оскільки керівник включається навіть в найдрібнішу завдання, щоб упевнитися в правильності її виконання.

### **Візіонерський або авторитетний стиль управління**

Авторитетні менеджери = далекоглядні менеджери, які фокусуються на тому, щоб донести команді спільне бачення компанії, відділу або проєкту. Якщо порівнювати менеджерів з авторитарним стилем і візіонерським, то можна відзначити, що другі не залучаються в рутинні завдання співробітників, а фокусуються на стратегії. Крім того, їм важливо, щоб команда була мотивована і націлена на досягнення спільної мети.

Як правило, менеджери з візіонерським стилем управління – харизматичні, товариські та володіють високим рівнем емоційного інтелекту. Вони завжди готові до змін, можуть ними керувати й налаштовувати підлеглих на позитив.

Щоб таке управління принесло успіх компанії, менеджер повинен мати високий рівень довіри від команди та повагу. Тоді, співробітники будуть прислухатися до керівника, слідувати йому і його баченню.

## **В яких ситуаціях візіонерський стиль принесе найбільший ефект?**

Менеджери з візіонерським стилем управління – відмінний варіант для невеликих стартапів. Як правило, на цьому етапі у компанії немає стратегії розвитку, місії, бачення і потрібна людина, яка дасть бізнесу правильний напрямок.

### **Плюси авторитетного стилю управління:**

- співробітники можуть самостійно приймати рішення, розробляти свою стратегію для досягнення командної мети;
- фахівці регулярно отримують зворотний зв'язок від керівництва, знають свої сильні й слабкі сторони, завдяки чому завжди розвиваються і вдосконалюють навички;
- співробітники знають глобальну командну мету і мають чіткий напрямок, стандарти, яким потрібно відповідати;
- фахівці завжди мотивовані й залучені, оскільки відчувають себе не просто частиною у великому механізмі;
- керівники з таким стилем менеджменту можуть з'єднати розділену команду в одне ціле, а також підготувати її до змін.

### **Мінуси авторитетного стилю управління:**

- недолік уваги менеджера до деталей може привести до проблем у виконанні завдань, особливо, якщо в команді є новачки;
- більше підходить для застосування в досвідчених, професійних командах, співробітники яких обізнані у всіх процесах і можуть самостійно виконувати роботу без постійних перевірок;
- такий підхід може змусити деяких фахівців розслабитися і виконувати обов'язки на 50 % (а то і менше);
- рішення в командах з візіонерським керівником приймаються довго, оскільки він вислуховує думку кожного співробітника. Прискорити цей процес можна за допомогою установки чітких дедлайнів.

### **Стиль управління «лідерство, що служить»**

Інші назви цього стилю управління – коучинг, навчання або наставництво. *Сам термін «лідерство, що служить» був введений у 1970 році Робертом К. Грінліфом в його есе «Слуга як лідер».*

Основна мета цього стилю управління — створення менеджером підтримки співробітників, навчаючи їх і наставляючи. Роль менеджера в такому стилі полягає в ролі радника або наставника, а не диктатора.

Чудовим прикладом менеджера зі стилем управління «лідерство, що служить» є Джек Ма – виконавчий голова Alibaba Group. У своїй роботі він надає співробітникам величезну підтримку, використовуючи емоційний інтелект, проявляючи емпатію для досягнення бажаних результатів.

Щоб використовувати такий менеджмент, керівник повинен мати великий досвід як в менторства, так і в управлінні людьми. Менеджер повинен мати добре розвинені навички міжособистісного спілкування, щоб команда йому довіряла і поважала.

Чи не найкращий час для застосування такого стилю управління — криза. У такій ситуації, у компанії немає вільних ресурсів на навчання співробітників, оскільки потрібно діяти швидко й ефективно.

**В яких ситуаціях стиль управління «лідерство, що служить» принесе найбільший ефект?**

Найкраще застосовується, коли співробітники мають потребу в навчанні й наставництві від лідера. Але при цьому дуже важливо, щоб фахівці були мотивованими й зацікавленими у розвитку. Готовими до проходження навчання, щоб підвищити свої навички та рівень компетентності.

### **Плюси стилю управління «лідерство, що служить»:**

- допомагає команді розвиватися і просуватися в професійному плані;
- створює міцний зв'язок між співробітником і менеджером, сприяючи більшій довірі й повазі;
- зосередження не на тотальній дисципліні та контролі, а співпраці й допомозі, з метою поліпшення продуктивності.

### **Мінуси стилю управління «лідерство, що служить»:**

- неефективний в командах з невмотивованими або токсичними співробітниками, оскільки спроби навчити їх і підтримати будуть марними;
- вимагає більше часу і сил менеджера, оскільки йому потрібно постійно навчати й підтримувати співробітників на особистих зустрічах;
- якщо у керівника бракує кваліфікації, щоб навчати підлеглих, він підірве свій авторитет, а витрачений час не принесе ніяких результатів;
- є ризик виникнення нездорової конкуренції між фахівцями.

### **Стиль «управління швидкістю і темпами»**

Суть цього стилю полягає в тому, що менеджер сам задає темп для роботи команді з очікуванням підтримки від співробітників. Визначення темпу передбачає установку високих або важкодосяжних стандартів, з метою мотивування команди до досягнення глобальних цілей. Менеджеру потрібно вміти ставити правильний темп команді, але перед цим, важливо переконатися в тому, що співробітники досить мотивовані.

Колишній генеральний директор General Electric Джек Уелч — приклад наполегливого і вимогливого лідера. Він ефективно керував компанією протягом двадцяти років, але заслужив негативну репутацію за те, що поставив високі темпи й скоротив 25 % робочих місць в компанії за чотирирічний період.

**В яких ситуаціях стиль «управління швидкістю і темпами» принесе найбільший ефект?**



Відмінно працює в компаніях, де співробітники мають високий рівень професіоналізму та кваліфікації. Вони мотивовані, легко наслідують приклад лідера, відповідають його очікуванням. Крім того, дуже важливо, щоб і лідер мав високу експертизу, користувався довірою й авторитетом у команди.

**Плюси стилю «управління швидкістю і темпами»:**

- підвищує мотивацію команди та сприяє появі здорової конкуренції;
- за даними дослідження Harvard Business Review, динамічне управління — відмінний спосіб вивести роботу ефективною і професійною командою на новий рівень;
- співробітники отримують більше можливостей використовувати та продемонструвати свої навички й компетенції;
- мотивація фахівців підвищується, оскільки вони приймають виклик від керівника і роблять все можливе для відповідності заданому темпу.

**Мінуси стилю «управління швидкістю і темпами»:**

- іноді менеджери встановлюють нереальні темпи й терміни виконання завдань, тим самим, демотивуючи й виснажуючи співробітників;
- фахівці з недостатньо розвиненими професійними навичками можуть бути не готовими до великого тиску і не зможуть відповідати встановленим стандартам;
- не всім людям подобається, коли хтось інший встановлює темп для їхньої роботи;
- постійне підштовхування команди до досягнення складних цілей може призвести до вигорання фахівців;
- підкреслює особисті досягнення і може викликати розбіжності й невдоволення в команді.

## **Стиль управління «Laissez-Faire»**

Передбачає надання співробітникам повної свободи й самостійності в діях. Менеджери з таким стилем управління не втручаються в роботу команди й беруть участь тільки в тому випадку, якщо щось йде не так або команда сама цього вимагає.

«Laissez-Faire» передбачає присутність менеджера тільки на початку і в кінці робочого процесу. Роль лідера на початку – надати рекомендації з роботи, сказати про своє бачення, відповісти на питання. Роль в кінці процесу – перегляд і оцінка результатів, рекомендації, що можна зробити, щоб в майбутньому досягти ще більших успіхів.

У 2004 році, засновники Google Ларрі Пейдж і Сергій Брін впровадили правило «20 відсотків робочого часу». Це правило мало на увазі те, що один робочий день на тиждень (тобто 20 %) співробітники можуть приділяти на роботу над будь-яким проектом без будь-якого контролю. Ця свобода дає можливість фахівцям зосередитися на роботі, якої вони захоплені та експериментувати з новими творчими ідеями. Використовуючи правило «20 відсотків робочого часу», були впроваджені такі успішні інновації як AdSense, Gmail і Google Maps.

**В яких ситуаціях стиль управління «Laissez-Faire» принесе найбільший ефект?**

Слід зазначити, що цей спосіб управління потрібно використовувати в командах, які мають високу експертизу і професіоналізм. Річ у тім, що команди, в яких багато новачків не здатні повністю весь процес вести самостійно без менеджера і періодично вимагають консультації. В іншому випадку кінцевий результат буде не таким, яким його очікував побачити менеджер.

**Плюси стилю управління «Laissez-Faire»:**

- в компаніях, де працюють висококваліфіковані фахівці сприяє інноваціям і творчості;

- співробітники, які завжди хотіли бути більш самостійними в роботі стають мотивованими й залученими;
- підвищується командна робота, оскільки фахівці синхронізуються і допомагають один одному.

#### **Мінуси стилю управління «Laissez-Faire»:**

- без керівництва може постраждати продуктивність і результативність, оскільки є ризик, що співробітники будуть відчувати нестачу спілкування з менеджером;
- деякі співробітники можуть думати, що менеджеру все одно на команду, її роботу і кінцевий результат;
- якщо команда не може самомотивуватися і не володіє достатньою кількістю скіліва, щоб розв'язувати проблеми самостійно, є ризик того, що завдання не буде зроблено в строк.

#### **Найвідповідніший стиль менеджменту: чи є він?**

На жаль, чарівної таблетки, як і одного чарівного стилю менеджменту, який розв'яже всі проблеми немає. У кожного зі стилю є як свої переваги, так і недоліки. Більш того, багато що залежить від характеру керівника і співробітників, завдання і проєктів, над якими потрібно працювати.

Тому важливо використовувати сучасні інструменти для керування командою — адже саме таким чином ви зможете приділити достатньо часу всім працівникам та завданням.

Саме тому багато керівників використовують кілька типів управління, в залежності від досвіду команди, завдань і професіоналізму. Наприклад, якщо ситуація екстрена і потрібно швидко прийняти рішення, оптимальний варіант — авторитарний стиль, але якщо команда складається з творчих людей, які висококваліфіковані й хочуть більше свободи, управління «Laissez-Faire» — must-have.

В цілому, щоб підсумувати, хочемо зазначити, що ідеальний стиль управління повинен відповідати вашим навичкам, досвіду й особистості, потребам команди та, звичайно ж, культурі компанії.

## **2.2. Управління командою (підприємством) на основі головних стилів керівництва, враховуючи їх характерні особливості**

Існує багато способів, за допомогою яких лідер може керувати командою. Найчастіше обирають той спосіб, який дає максимальну продуктивність. Багато в чому стиль керівництва залежить від особистості самого керівника. Також керівник у ході своєї роботи може скористатися різними стратегіями, щоб досягти сильних результатів.

Давайте розберемо одну з найпопулярніших стратегій. Цю стратегію розробили *Джейн Моутон та Роберт Блейк* у 60-х роках минулого століття. *Також її ще називають сіткою лідерства.*

Управлінська решітка є системою, яка на характер керівника на кшталт «завдання проти людини». Система показує, наскільки сильно він зосереджений на завдання у порівнянні зі своєю орієнтованістю. Усього виділяють 5 комбінацій даних складових та наступних з них стилів керівництва.

Управлінська решітка ґрунтується на двох поведінкових вимірах:

***Турбота про результат.*** У розрахунок приймаються поставлені цілі, ефективність роботи та ступінь продуктивності.

***Турбота про співробітників.*** У розрахунок приймаються потреби команди та зона особистісного зростання кожного працівника.

Лідер обов'язково повинен враховувати ці критерії, приймаючи рішення про способи виконання завдань.

Розглянемо кожен стиль докладніше. Необхідно прояснити один момент: як основа ми розберемо оригінальну ідею, викладену Моутоном і Блейком. Справа в тому, що адаптація передає лише частину концепції, не висвітлюючи її в повному обсязі.

## **Отже, 5 стилів лідерства:**

### ***1. Поганий менеджмент: слабка мотивація та слабкий результат***

Керівник, який байдуже ставиться до діяльності компанії, є неефективним. Йому не цікаво вибудувати певну систему для роботи та створювати мотивуюче середовище для своїх співробітників. Це завжди призводить до незадоволеності працівників і, як наслідок, їхньої дезорганізації.

### ***2. Менеджмент «зроби чи помри»: слабка мотивація і великий результат***

Керівники мають авторитарний та жорсткий характер. Вони впевнені, що команда є лише засобом для досягнення поставлених завдань. Головне — продуктивність співробітників, а їхні інтереси та потреби мають вторинне значення.

Такі лідери егоцентричні. Вони встановлюють суворі розпорядки на роботі, детально розробляють політику компанії та часто запроваджують систему покарань (штрафи, позбавлення премії тощо), щоб мотивувати співробітників. У цій системі передбачається, що члени команди ліниві і не хочуть працювати належним чином.

На старті дана система може показати дуже добрі виробничі результати. Однак згодом все піде на спад, тому що відсутність командного духу і невмотивованість негативно позначається на продуктивності. Особливо сильно керівник цінуватиме високоефективних співробітників і зробить все можливе, щоб утримати їх.

### ***3. Помірний менеджмент: середня мотивація та середній результат***

Лідер балансує між мотивацією працівників та результатами компанії. На перший погляд, ця стратегія може здатися ефективною, проте це не так. Керівник середнього рівня завжди йде на компроміси, через що він не в силах закрити потреби працівників і досягти великих цілей. Команда завжди показує середні результати і не прагне вищих.

#### ***4. Емпатичний менеджмент: велика мотивація та слабкий результат***

Цей стиль характерний для поступливих і надто м'яких менеджерів, котрим першорядне значення мають потреби працівників. Передбачається, що співробітники багато і посилено працюватимуть, поки їх влаштовує своє становище.

Через це робоча атмосфера стає розслабленою. Відсутність керівництва призводить до спаду продуктивності.

#### ***5. Командний менеджмент: велика мотивація та великий результат***

Найефективнішим способом керівництва є управління командою, якщо вірити Моутону та Блейку. Стиль повинен відображати керівника, який ***приділяє достатньо часу і роботі та команді.***

«Командні» лідери віддані цілям компанії, багато працюють, щоб мотивувати команду та змусити їх рости професійно. Вони мають повагу у своїх співробітників, а також надихають їх. Коли на чолі стоїть такий керівник, кожен працівник упевнений, що його думку поважають і до неї дослухаються. Це мотивує його до досягнення ще вищих результатів.

Такі керівники вибудовують систему роботи таким чином, щоб співробітники зрозуміли цілі компанії та виявилися зацікавленими в їхньому досягненні. Коли команда виявляється залучена до роботи, її потреби починають збігатися з виробничими потребами. Таким чином, створюється атмосфера, побудована на повазі, яка неминуче призводить до великих результатів.

#### **Форми керівництва для керування командою**

Від складу команди та її призначення залежить стиль керівництва. Найголовніше — визначитися з тим обсягом свободи, яку треба надати працівникам. Якщо її буде багато, то вони не досягнуть поставленої мети. Якщо мало — припиниться особистий розвиток працівників.

Виділяють **3 стилі керівництва, спрямованих на розвиток команди загалом:**

**Транзакційне керівництво.** Головні якості такого лідера полягають у відповідальності та закріплених обов'язках. Вони встановлюють правила винагороди працівників за добре виконану роботу. Виходить, головним способом їхньої мотивації є винагорода.

**Трансформаційний посібник.** Лідери подібного типу є прикладом для наслідування та мотивують співробітників взяти ще більшу відповідальність. Вони вивчають працівника і дають йому завдання, які здатні підвищити його ефективність.

**Ситуаційний посібник.** Згідно з цією моделлю, немає єдиного способу керівництва, який показав би ефективність у будь-яких випадках. Лідеру доводиться щоразу міняти свій стиль, щоб підлаштуватися під команду.

Не можна точно сказати, який стиль керівництва найкращий. ***Найправильніший варіант — вивчати кожен випадок окремо, враховуючи моделі розвитку співробітників та оцінки ризиків.***

### **Як розвинути свій стиль керівництва**

Знання стилю керівництва, до якого ви найчастіше вдаєтеся, дозволяє досягти максимум ефективності в ситуації, що склалася. Також важливо знати свої лідерські риси. До них відносяться навички комунікації, швидкість реакції та знання людей. Розберемо кожну якість докладно.

### ***Особистість***

На спосіб керівництва надають прямий вплив знання та життєвий досвід. Одні дають повчання співробітникам, другі переконують багато працювати, а треті спокійно делегують роботу. Якщо додати специфіку робочої атмосфери, то для окремо взятої команди обраний стиль може виявитися неефективним.

Слід чесно оцінити себе, щоб вирости у хорошого управлінця. Для цього можна пройти спеціальні випробування. Чим краще ви розумієте свої та чужі емоції та почуття, тим легше вам буде контролювати себе



та відносини у робочому колективі. Зрештою це допоможе розробити той самий стиль керівництва, який можна буде використовувати в роботі.

### ***Навички комунікації***

Щоб вирішувати численні завдання щодня, рівень влади у керівника може сильно змінюватись. На одній крайності — доручення команді, на іншій — делегування всіх завдань. Важливо, щоб в обох ситуаціях у рішеннях керівника не сумнівалися.

Для цього потрібно вміти донести свою ідею до команди в такий спосіб, щоб вона визнала авторитет лідера. Важливою частиною роботи керівника є вміння будувати продуктивну комунікацію. Якщо немає навичок спілкування, робота проходить у диктаторському режимі, що не дуже ефективно для команди.

### ***Знання людей***

Справжнє лідерство будується на діалозі. Керівник повинен вміти розбиратися не лише в собі, а й у інших людях. Завдяки цьому можна передбачити реакцію на ту чи іншу ситуацію і передавати вказівки таким чином, щоб поставлені завдання виконувались.

Знання досвіду та умінь співробітників, а також їхнє ставлення до посади та організації вважається одним з головних аспектів лідерства.

### ***Швидкість реакції***

На відміну від вищевказаного, оточення контролювати неможливо. Робоче середовище швидко змінюється і швидкість реакції має важливе значення для керівника. Формування оточення залежить від трьох елементів:

**Сама організація.** Конкретна галузь характеризується своїми особливостями, що формують їх цілі та цінності. Хороші лідери підлаштовують свій стиль керівництва до того стилю, прийнятого в компанії.

**Характер проблем.** Завдання та дедлайни, які мають схожі параметри та схильні повторюватися, є приводом для створення шаблону керівництва, щоб надалі діяти на автоматі.

**Вміння ставити терміни**, необхідні вирішення проблем. Це допоможе керівнику стати успішнішим.

На жаль, немає *універсального стилю керівництва*. Однак важливо розуміти, як має виглядати загальний підхід. Це допоможе розвинути в собі недостатні навички.

У міру розвитку команди обраний стиль управління повинен змінюватись та адаптуватися до нових умов. Лідер, який не бажає реагувати на зміни та застряг в одному способі мислення, не зможе зберегти свій авторитет упродовж тривалого часу. Високих результатів можна досягти лише в одному випадку – коли стиль керівництва відповідає профілю команди.

### 2.3. Методи управління сучасного репертуарного театру продюсерського типу

В Україні існує система репертуарного театру, найпоширеніша в країні, якій відповідає ієрархічна форма управління, та модель продюсерського, чи проєктного театру. Ієрархічна модель управління визнається найбільш стійкою в порівнянні з моделлю театру проєктного, якому виникає набагато менше внутрішніх зв'язків і всі процеси замикаються особистості керівника (продюсера). Аналіз етапів розвитку українського репертуарного театру в контексті його історичного розвитку та тих соціокультурних змін, що в останні десятиліття відбулися в українському суспільстві, призводить до розуміння того, що нові умови зажадали від театру певних змін.

Це привело до виникнення прикордонної моделі організації театральної справи – *репертуарного театру продюсерського типу, який увібрав у себе певні риси театру проєктного, чи продюсерського, і на сьогоднішній день може бути визнаний найбільш перспективною моделлю пристрою репертуарного театру.*

Функціонування нового типу театру вимагало і зміни ролі його керівника: директору репертуарного театру продюсерського типу підвладна вся повнота управління театральним механізмом, починаючи з адміністративних питань, завершуючи творчими. Це дозволило співвіднести поняття «театральний менеджер» та «продюсер» та виявити новий тип управлінця, який ми можемо назвати «директор-продюсер».

Увесь спектр завдань, що постає перед ним, перетворює категорію управління лише з практичної діяльності ключовий художньо-естетичний принцип сучасного театрального менеджменту.

Зміцнення позицій директора-продюсера пов'язане з поширенням проєктної форми роботи, з встановленням на експеримент та відкриття нових імен та назв.

Їхня реалізація дала приклад адаптації формату проєкту як «одиниці» продюсерського театру до системи українського репертуарного театру та

перетворення проєкту на репертуарну одиницю. Модель продюсерського театру в сучасному культурному просторі як найперспективніша відкриває можливості для подальшого розвитку.

Театр продюсерського типу може стати модельним для управлінців. Театр живе у часі, який ставить нові проблеми та вимагає змін в організації та управлінні. Історично склалися дві базові системи організації театральної справи: система репертуарного театру, найпоширеніша в Україні, якій відповідає ієрархічна форма управління та модель продюсерського, або проєктного театру.

У цих систем є різні способи функціонування театру у соціумі, коли репертуарний театр сприймається, передусім як постійний, стаціонарний, який має державну підтримку, а продюсерський — як незалежний, приватний, мінливий.

Репертуарний театр вирізняє наявність постійного репертуару і, найчастіше, постійної будівлі та трупі. Творча діяльність такого театру підпорядкована волі його художнього керівництва, відповідає його етичній та естетичній позиціях, при цьому основним, мінімальним показником творчої діяльності стає вистава. У процесі управління репертуарний театр розглядається як єдиний організм, цілісна художня система, в рамках якої діють не лише організатори, постановники та виконавці тієї чи іншої постановки, а також співробітники всіх супутніх театральних служб, а також глядацька аудиторія.

Прокат успішних вистав у репертуарному театрі триває довгий час, а послідовність та періодичність їх показу фіксується в репертуарній афіші.

Репертуарна пропозиція театру — це не лише перелік назв, що входять до репертуарної афішу, це кількісні характеристики прокату. Частота прокату окремих назв, питома вага кожного з них у прокатній афіші можуть істотно змінити загальну картину репертуарної пропозиції, зробити непомітними одні назви, що рідко показуються, і акцентувати інші.

У репертуарному театрі найчастіше найбільше зустрічається ієрархічна система управління, що реалізується на трьох рівнях: *керівників низової ланки (театральних підрозділів), середньої ланки (головний режисер, заступники директора) та вищої ланки (директор або, при двоєдиному керівництві організацією, директор та художній керівник).*

Кожен підрозділ має свого керівника: головний диригент — в оркестрі, художні керівники або керуючі в оперній та балетній трупах, начальники виробничих і монтувальних цехів і так далі.

Чимала роль у театрі ієрархічної моделі належить управлінню будівлею та власністю, яку забезпечує інженерно-технічна служба та інші відділи, обов'язкові для більшості організацій. В результаті формується складний театральний організм, успішна робота якого залежить від правильної взаємодії його окремих підрозділів, грамотного керівництва та взаємовідносин із засновником.

**Проектний (продюсерський) театр** — це автономна форма організації театральної справи, призначена для здійснення вільних театральних ініціатив. Як правило, у проектному театрі немає постійної трупи та стаціонарного майданчика для виступів. За формою власності він може бути як комерційним, так і некомерційним, створюватися на вільному театральному майданчику чи сцені репертуарного театру, поєднувати різні джерела фінансування.

При проектній формі управління театром керівник (продюсер) стає єдиним творчим та управлінським центром та самостійно реалізує у повному обсязі всі етапи від формування творчої ідеї до реалізації творчого результату, що дозволяє подолати біполярність управління.

Формується локальна структура, яка не передбачає виникнення різноманітних внутрішньотеатральних зв'язків, пов'язаних із роботою над постановкою численних внутрішніх служб, як це буває за ієрархічної системи керування.

Реалізація творчих ідей у цьому випадку має конкретні тимчасові кордони, ясний бюджет, постановників та виконавців, більш раціональне використання інтелектуальних, творчих, інформаційних та фінансових ресурсів у рамках кожного конкретного проекту, що дозволяє виділити його із спільної діяльності організації.

Відповідно існування творчого процесу в рамках такої структури можна розглядати як реалізацію низки послідовних проєктів. Театри цього типу мають можливість існувати завдяки підтримці опікунської ради, спонсорської допомоги та власним засобам, а система інструментів та механізмів проєктного театру «дозволяє здійснювати адекватний внутрішній контроль та скорочувати ризики в умовах ринкової економіки».

На заході ця організаційна система отримала назву «стаджіоне» — сезон. Для підготовки вистави збирається команда постановників та виконавців, а її прокатна історія передбачає певну кількість показів протягом місяця з можливістю її подальшого поновлення за разовими контрактами, при цьому місце проведення та склад виконавців можуть змінюватися.

Основним мінімальним показником творчої діяльності цієї моделі існування театру стає проєкт, тобто «комплексний, не повторюваний, одномоментний захід, обмежений за часом, бюджетом, ресурсами, а також чіткими вказівками щодо виконання, розробленими під потреби замовника» [2].

Історично система стаджіона склалася у Великій Британії (там же сформувалися і перші репертуарні театри — Шекспірівський меморіальний театр, 1879; лондонський «Незалежний театр», 1891) і в Сполучених Штатах, сьогодні її використовують найбільші світові театри. Подібна організація впливала і на власне художню сторону.

Виконавці за такого підходу отримують можливість повністю зануритися в роботу та зосередитися на підготовці єдиної партії (у той час як у репертуарних театрах є необхідність підтримувати в робочому стані весь репертуар). Крім того, за кожним солістом закріплюється певне амплуа

(вагнерівський, вердієвський співак та ін., виконавець перших чи других ролей), а успіх його кар'єри багато в чому залежить від роботи агента. Певне творче завдання учасника проєкту та тривалість роботи визначається контрактом, який означає «започатковану конкретність, вузькість, кінцівку творчих трудових відносин» [3], у той час як у репертуарному театрі репертуар формується під конкретний колектив, і творчі завдання акторів трупи можуть бути широкими і непередбачуваними.

Зворотну пропорційність цих явищ можна визначити в такий спосіб: «постійний колектив» формується в умовах невизначеності в часі та творчості, а чітко прописані на конкретний термін творчі обов'язки акторів у проєктному театрі є підтвердженням кінцівки, тобто непостійності взаємин. В результаті сталість народжується з невизначеності» [3].

Подібно до того, як наприкінці XIX століття казенні театри опинилися в ситуації конкуренції з численними антрепризами та товариствами, у наш час відродилися антреприза та продюсерство як «особливі форми театральної справи та творчості», з'явилися відкриті театральні майданчики, у конкурентне співіснування вступили два типи театральної організації — *репертуарний та проєктний*.

Виникли різні моделі управління театрами, на чолі яких могли стояти *директор, художній керівник чи продюсер*.

Зміни відбулися і всередині репертуарного театру, вони призвели до появи нових модифікацій. Наприклад, сьогодні виділяють «репертуарні театри з постійною трупю», яким властива певна замкнутість, консерватизм; опора на класику; цьому типу відповідає значна частина сучасних репертуарних українських театрів. Є так звані «репертуарні театри без трупи», для яких характерний продюсерський стиль керівництва; при цьому, у ряді випадків, у таких театрах відбувається формування постійних творчих команд.

Водночас, відзначаючи зміни, які відбуваються у структурі репертуарного театру, деякі дослідники, виділяють ще одну, нову

модифікацію: «репертуарний театр продюсерського типу». Він відрізняється тим, що репертуарна політика формується та проводиться з активним врахуванням продюсерських ідей, з використанням системи сценічного менеджменту. Очолює такий театр, як правило, актор або режисер, наділений здібностями антрепренера та володіє навичками продюсерського мислення та творчості. Як один із прикладів найбільш послідовних та успішних трансформацій, що відповідають «репертуарному театру продюсерського типу», варто назвати «Дикий театр».

Потенціал до розширення функціональних обов'язків директора театру, по суті, закладений на рівні контракту, який передбачає відповідальність директора за всі процеси, що відбуваються в театрі, вперше отримав таку повну реалізацію, вперше взяв на себе продюсерські функції, виступивши автором ідеї та приймаючи всі ключові рішення щодо її реалізації.

Керівництво театру прагне не лише випустити високоякісну виставу, але й перевірити життєздатність запропонованої нової управлінської моделі.

Іншими стали компетенції директора: у репертуарному театрі продюсерського типу він виявився зосереджений на вирішенні не тільки адміністративних питань, але і визначення загального художнього вектора розвитку театру, тобто став на чолі всіх театральних процесів, об'єднавши в функції менеджера і театрального продюсера. На відміну від менеджера проекту, який займався управлінською діяльністю за наміченою схемою, директор продюсер вступає у складнішу, внутрішньо суперечливу взаємодію творчості та виробництва: він повинен розуміти і творчий склад трупи — режисерів, художників, артистів і бути спеціалістом у фінансовій, юридичній, бухгалтерській та управлінській справі.

Для такого керівника термін «творчо мислячий управлінець» підкреслює творчу складову (навіть у процесі вибору вистави), прирівнюючи його професію до особливого виду творчості. Сьогодні, коли центр управлінської важливості змістився з художнього керівництва до театрального менеджменту, роль останнього суттєво зростає.



Необхідно знання законів ринку та володіння маркетинговими прийомами. Перша найважливіша професійна характеристика продюсера – вміння «чути час». Друга — розуміти публіку.

Інфільтрацією елементів проектності у діяльність репертуарного театру стало поєднання постійної трупі та окремих запрошених артистів, а також введення системи контрактів, що прийшла натомість радянської системи безстрокових трудових договорів.

Контракти пролонгуються щорічно після закінчення сезону у разі зацікавленості обох сторін — і артиста, та адміністрації театру.

Паралельно із цим для запрошених виконавців існують разові контракти на виконання певних ролей.

Система оплати роботи артистів має загальні риси з радянською тарифною сіткою, за якою зарплата артисту нараховується залежно від тарифного розряду, а за кількість виходів у виставах протягом місяця він отримує певні бали, які також впливають на підсумкову суму.

Таким чином, у питанні трудових відносин, незважаючи на використання стратегій проектного театру, репертуарний театр зберігає свою специфіку.

Однак контрактна система дає більшу свободу для творчої реалізації як артистам, так і театрам — для того, щоб взаємодіяти з тими виконавцями, які потребують. Потреба постійної оновлюваності творчого складу спонукала ввести для головного диригента договірні умови максимум на п'ять років. Як правило, за закінченні цього терміну, приходять новий музичний керівник колективу, який привносить до роботи оркестру має свій досвід, розширює його можливості. Також із оркестром театру працюють головний запрошений диригент, кілька запрошених та штатних диригентів.

На наш погляд, епоха художнього керівництва в репертуарних театрах сьогодні йде в минуле — формується нова управлінська генерація, відбувається реформа репертуарної системи зсередини управлінських структур, що становить суть змін театральної справи в Україні.

## **2.4. Сучасні прийоми інноваційного менеджменту та ефективність їх застосування в театральній сфері**

Сьогодні на ринку театральних-видовищних послуг спостерігається серйозна конкуренція, щорічно збільшується кількість різноманітних сучасних театральних проєктів (інклюзивні вистави, імерсивні шоу тощо).

У цих умовах все частіше конкурентна перевага театральних проєктів визначається вмінням зайняти певні позиції в інформаційному суспільному просторі. Саме інформаційний аспект набуває чи не виняткового значення, оскільки без застосування цього ресурсу неможливо реалізувати жоден театральний проєкт, навіть із найталановитішими артистами.

Однак досягнення лідируючих позицій у театральному-видовищному сегменті можливо лише за рахунок здійснення виграшної діяльності щодо конкурентів, що здійснюється на основі застосування комплексних маркетингових дій, націлених на вивчення, передбачення, формування, стимулювання та задоволення глядацького попиту.

У 2018 року в Києві проходив форум «Інновації в театральних-видовищних закладах культури» [29], який об'єднав собою різних спеціалістів, які прагнуть застосовувати технологічні інновації в театральній справі. В роботі форуму щорічно приймають участь: художники-постановники, режисери, фахівці з менеджменту та маркетингу театрів, звукорежисери, світлотехніки та багато інших.

Такі івенти є досить важливими для реалізації сучасних інноваційних підходів у роботі театрів, адже на них обговорюють можливі комплексні рішення низки питань технологічного оснащення сцени театрів України.

Також актуальні тенденції та інноваційні підходи до менеджменту видовищно-театральних установ. Завдяки цьому, керівники театрів мають можливість проаналізувати представлені моделі процесів модернізації технологічного оснащення та інноваційного управління у своїх закладах. Виходячи з вимог споживачів театральних-видовищних послуг та ринків

збуту, кожне таке підприємство рівень якості свого «продукту» та сучасні вимоги до оцифрування підходів менеджменту.

Аналізуючи чинники довкілля та свої внутрішні можливості, вище керівництво підприємства приймає стратегічні рішення, тобто визначає довгострокові цілі, розробляє стратегію та політику. Потім проводяться заходи щодо організації робіт, підбору, підготовки та мотивації персоналу.

Виходячи зі стратегії та політики, з урахуванням вимог ринку та замовників, здійснюється планування виробництва. Далі проводиться підготовка виробництва, здійснюється безпосереднє управління виробництвом та проводиться контроль виробництва та якості продукції. Отримана за результатами контролю інформація аналізується та порівнюється з інформацією про науково-технічний прогрес (НТП), а також з інформацією з ринків збуту, від замовників та конкурентів. За результатами порівняльного аналізу розробляються заходи та приймаються необхідні рішення керівництвом підприємства.

Після цього впроваджується заходи для реалізації прийнятих рішень. Як правило, оперативні рішення, що приймаються керівництвом, спрямовуються на усунення та попередження відхилень від технології та необхідних характеристик продукції при управлінні виробництвом, а також на покращення продукції та виробничого процесу.

Але крім цього вживані заходи можуть бути спрямовані на коригування раніше прийнятих оперативних планів, а також на сферу відповідальності вищого керівництва, наприклад, на зміну організації робіт, на підвищення кваліфікації та мотивації персоналу, а також на вибір кваліфікованих постачальників матеріалів та комплектуючих виробів.

Сучасна модель менеджменту соціокультурної діяльності у світі повинна характеризуватися системою визначених принципів.

Проте, не зважаючи на великий доробок наукових праць, сьогодні все ще недостатньо висвітлена проблема впровадження підходів інноваційного

менеджменту та їх впливу на механізми управління закладом культури в сучасному світі.

Саме від ступеня впровадження та реалізації маркетингової стратегії підвищується рівень сприйняття цільовою аудиторією театрального проєкту та результативність його просування. Одним із найважливіших елементів маркетингового комплексу є промоушен — комунікативний інструмент, за допомогою якого споживачеві передається офіційне повідомлення та формується уявлення про театральний проєкт.

На сьогоднішній день найбільш ефективною технологією просування театральних проєктів можна назвати Social Media Marketing (SMM) — комплекс заходів щодо просування проєктів у соціальних мережах (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube).

Основним механізмом SMM є спілкування на актуальні користувачеві теми та поширення контенту, що містить промоприв'язку та має цінність для споживача. SMM важливий ще й тим, що використовує та розвиває методи звичного театру «сарафанного радіо», при якому рекомендація, відгук або думка друга в переважній більшості випадків мають основний вплив на прийняття рішення відвідати постановку.

Користувачі соціальних мереж — потенційні глядачі, тому від того, як докладно викладена інформація про театральний проєкт, які відгуки глядачів представлені, а також від рівня відео- та аудіоматеріалів залежить його затребуваність.

Отже, технології SMM можна визначити як потужний інструмент просування театральних проєктів, що набуває особливого значення та потребує глибокого наукового опрацювання. Театральний проєкт — це інноваційний творчий продукт, володіє унікальною естетичною цінністю та художньою цілісністю, орієнтований певний глядацький сегмент.

У сучасному культурному просторі з'являються та набирають популярність такі нові формати театральних проєктів, як: імерсивний театр (UZAHVATI), інтерактивний театр (Мізантроп), сайт-специфік вистави

(«Hooligan» театру ДАХ), 3-D тури театрами («Оперні театри України»), аудіовистави (радіотеатр від UA: Радіо Культура), театральні онлайн фестивалі (Міжнародний театральний фестиваль «І люди, і ляльки», «Акація Фест»), онлайн-школи з театральних дисциплін («Дикий театр», театр-студія «11») тощо.

Затребуваність перелічених вище театральних проєктів багато в чому обумовлена продуманою стратегією SMM, що представляє собою повноцінний комплекс робіт, що проводяться в соціальних мережах для просування послуг та збільшення глядацької аудиторії.

Ще одним критерієм успіху у просуванні театрального проєкту є вибір інтернет-майданчика для комунікації з потенційними глядачами. Сьогодні найпопулярнішими інтернет-майданчиками в Україні є Facebook (майже 15,6 мільйонів) та Instagram (13,2 мільйони користувачів) [13], на яких маркетологами використовуються такі методи, як:

- а) робота з лідерами думки (блогерами);
- б) організація конкурсів (наприклад, конкурс на сторінці імерсивного шоу, умовами якого було завантажити макет маски, придумати новий дизайн цього макета, зробити репост запису з умовами конкурсу на Facebook і надіслати особисті повідомлення свій варіант дизайну);
- в) таргетована реклама (текстово-графічні оголошення у соціальних мережах бачать лише ті користувачі, які відповідають певним критеріям),
- г) масфолловінг (виконання масової підписки на цільові профілі з облікового запису) і маслайкінг (масові лайки контенту цільових користувачів);
- д) використання хештегів та геолокацій, історії в Instagram.

У сучасному українському суспільстві рух «особливих» театрів динамічно розвивається. Пошук свого неповторного стилю, а також свого глядача є невід'ємною частиною загального культурного процесу.

Інклюзивні театральні проєкти з'явилися в Україні порівняно недавно як різновид соціального театру. Філософія інклюзії спирається на

соціокультурну модель відносин індивіда та суспільства, в основі якої визнання та повага різноманіття особливостей різних людей. Сутність «особливого» інклюзивного театру у тому, що у рамках театрального простору людина з особливостями розвитку чи фізичних характеристик має «творчий майданчик», не лише для того, аби взаємодіяти з іншими людьми з обмеженими можливостями, а й із професійними акторами. Таким чином, у здорової людини з'являється можливість сформувати здатність до реальної інклюзії.

Сьогодні інклюзивні театральні проекти — особливий формат сценічного мистецтва, що набирає популярності. Інклюзивні театральні проекти — це не лише ресурс привернення уваги суспільства до проблем людей з обмеженими можливостями здоров'я, а й нова віха у розвитку сучасного театрального мистецтва.

При цьому головною проблемою «особливих» соціальних театрів є те, що масовий глядач не завжди готовий до сприйняття такої творчості, тому необхідно приділяти особливу увагу процесу «просування» філософії інклюзії за допомогою інформаційних каналів. Вирішенню даної проблеми сприяють різні маркетингові інструменти, зокрема PR-технології, спрямовані на створення сприятливого та доброзичливого соціального середовища для інклюзивного театрального мистецтва.

Найбільш актуальними формами інклюзивного театрального мистецтва є фестивалі інклюзивної творчості та інклюзивні театральні проекти. Серед них слід виділити інклюзивний театральний проєкт «Більше, ніж гра» ІV Освітнього фестивалю «Арсенал Ідей», міжнародний інклюзивний театральний фестиваль «Шлях» представлений у Львові, інклюзивний театр «Звичайна роль — особливий актор» та багато іншого.

Незважаючи на те, як стрімко розвивається інклюзивне театральне мистецтво, слід зазначити, що інформацією про актуальні проєкти володіють лише люди, залучені до цього виду діяльності. Така ситуація багато в чому

пояснюється відсутністю єдиної концепції просування, зокрема PR-технологій.

PR-технології — ефективний інструмент просування театральних інклюзивних проєктів, що дозволяє популяризувати інклюзивну творчість та керувати репутацією «особливих театрів», долаючи інформаційний бар'єр між тим, як театр позиціонує себе та як його бачить цільова аудиторія.

Наступний крок — формулювання унікальної ідеї інклюзивного театального проєкту, в рамках якої визначається головна особливість, що відрізняє його від конкурентних проєктів.

При розробці сайту необхідно приділяти увагу дизайнерському рішенню, графічному оформленню, брендovanому обліковому запису та контенту, оскільки категорії контенту можуть бути різними залежно від завдань PR-кампанії: комерційні, освітні, користувальницькі, новинні.

При просуванні проєкту в соціальних мережах також слід враховувати показники SMM-активності цільової аудиторії та актуальність інформаційних інтернет-платформ.

При проведенні PR-кампанії інклюзивних театральних проєктів особлива роль має відводитись управлінню репутацією в соціальних мережах, що включає роботу з відгуками глядачів.

Розробка кейс-сторі — інформаційного матеріалу про сприятливий досвід кампанії та її соціально значущих проєктів — ще один крок до успішного просування інклюзивної творчості.

Узагальнюючи вищесказане, можна дійти висновку, що комплекс технологій PR (у контексті розглянутої проблеми) сприяє залученню нової цільової аудиторії, популяризації інклюзивного театального мистецтва та спрямований на створення та підтримку сприятливого іміджу «особливого театру»; рекламу інклюзивних театральних проєктів; створення бренду театру; а також просування особливого виду театальної творчості.

Ще одним прийомом інноваційного менеджменту в театральній діяльності є брендинг. Брендинг — це маркетинговий інструмент, що

дозволяє витримувати конкуренцію у сфері театральних-видовищних послуг. У його завдання входить як розробка візуального образу, так і обґрунтування концепції позиціонування на ринку, і навіть управління процесом розвитку театральної послуги. Для того, щоб зробити бренд потужнішим, брендинг – ефективним, а бізнес успішним, необхідно ретельно вивчати особливості споживачів, розробляти більш чітку та актуальну ідентичність бренду.

Брендинг як метод позиціонування театральних проєктів у конкурентному середовищі дозволяє постійно утримувати цільову аудиторію, і навіть сприяти залученню потенційних глядачів.

Доцільність брендингу полягає в тому, що він дозволяє:

- а) ідентифікувати послугу;
- б) юридично захистити її унікальність;
- в) сформуванню довірливе ставлення споживачів.

Звернемося до генези поняття. Бренд — комплекс уявлень, асоціацій, емоцій, ціннісних показників про продукт чи послугу у свідомості споживача.

Також бренд можна назвати обіцянкою виробника споживачеві, ім'ям компанії, знаком, символом чи дизайном, або ж їх комбінацією, призначеною для ідентифікації товарів чи послуг одного продавця чи групи продавців та забезпечення можливості відрізнити їх від продуктів конкуруючих фірм.

На активність споживачів впливають такі фактори, як фактори культурного рівня (культура, субкультура, соціальний стан); соціального порядку (референтні групи, сім'я, ролі та статуси); особистого порядку (вік та етап життєвого циклу, рід занять, економічний становище, спосіб життя, тип особистості та уявлення про себе); психологічного порядку (мотивація, сприйняття, засвоєння, переконання).

Стратегія формування бренду пояснює, що являтиме собою бренд, для кого, а головне – як саме він зростатиме та розвиватиметься у довгостроковій перспективі. Тому при розробці концепції необхідно виявити: образи, які передає бренд; мета, цінності та обіцянка бренду; бренди-диференціатори;



найсильніші емоційні переваги; візуальні та експлуатаційні принципи брендингу; розробка комунікаційної стратегії (формування інформаційних викликів, слоганів та девізів відповідно до емоційних переваг бренду).

Основними каналами та інструментами комунікацій офлайн можуть виступати: прес-релізи, статті та інтерв'ю у професійній пресі; презентації на професійних заходах; інша бренд-продукція проєкту (банери, афіші, мерч); а онлайн: розсилка (база контактів), соціальні мережі. Вся робота в комунікаційній стратегії повинна проходити в форматі айдентики, сформованої згідно з брендом.

Підсумовуючи, слід зазначити, що конкуренція у театральній сфері стає дедалі гострішою, й у нових жорстких умовах продумане позиціонування нового театального проєкту — крок на шляху до успіху. Ключовими елементами брендингу є індивідуальність, якість та комунікація, що дозволяють розповісти цільовій глядацькій аудиторії, чим даний проєкт кращий за інші та/або чим відрізняється від інших.

## ВИСНОВКИ

Театр є складною економічною та організаційною системою, особливість функціонування якого полягає у наданні певних культурних послуг у режимі реального часу. Театр — вид мистецтва, що художньо освоює світ через драматичну дію, що здійснюється акторами на очах у глядачів.

Театр — особливий вид колективної творчості, що поєднує зусилля драматурга, режисера, художника, композитора, акторів.

Будь-яка колективна творча діяльність потребує, перш за все, фінансового забезпечення та ефективного управління, оскільки найщедріше фінансування може стати неефективно витраченим без правильного менеджменту.

Як і вся культура, театри були поставлені в однакові ринкові умови з іншими організаціями економічної, соціальної та політичної сфер діяльності. У зв'язку з цим театри опинилися в управлінській та фінансовій кризі.

Це призвело до зниження кількості прем'єр, зниження відвідуваності, частой відсутності ремонту і технічного переоснащення театрів і навіть до розколу між творчим та адміністративним складами.

Незважаючи на досить довгий час, що минув від періоду, коли театри були змушені перейти на ринкові умови, остаточно знайти вихід із управлінської та фінансової кризи вони не можуть й досі. Ця криза свідчить про серйозність проблеми і потреби в нових підходах до театрального менеджменту.

Театральний ринок розвивається і висуває свої вимоги до театрального процесу. Останнім часом стає все очевиднішою необхідність розгляду художньої культури як особливої системи соціальної діяльності. Комплексне вивчення різних аспектів художньої діяльності сформувалося у цілий науковий напрямок. Ідея комплексного підходу до вивчення театрального мистецтва була підтримана дослідниками та практиками театру наприкінці 60-х років ХХ ст. Тоді вперше з'явилися публікації з організаційно-

економічної проблематики театральної справи, розпочалися обговорення можливості нового спрямування.

Соціально-психологічний клімат колективу є продуктом всієї системи соціальних відносин у суспільстві, тенденцій сучасного науково-технічного прогресу і специфічного мікро-середовища того чи іншого колективу. Глибокі соціальні і соціально-психологічні корені психологічного клімату будь-якого колективу зачаєні в багатогранній життєдіяльності суспільства — це істотна передумова розвитку духовної атмосфери. Водночас соціально-психологічний клімат не є простим наслідком соціального чи науково-технічного прогресу. Він формується за власними, ще не зовсім дослідженими законами.

У своєму дослідженні ми проаналізували ступінь розроблення проблеми психологічної теорії на практиці. В результаті дійшли таких висновків:

1. Міжособистісні стосунки в колективі сфери культури є надто важливими як для керівників, так і для співробітників. Вони визначально позначаються на формуванні мікроклімату в колективі. Провідними чинниками, які впливають на соціально-психологічний клімат в колективі театру, є особливості творчого процесу, специфічні особливості самооцінки та рівня домагань артистів, аспектна структура міжособистісної взаємодії: керівник — артист, артист — артист, артист — глядачі.

2. Нами були визначені психологічні особливості діяльності психолога та методи діагностування взаємин в колективі: бесіда, спостереження, анкетування, соціометрія, тестування. Методики спрямовувалися на виявлення того, в силу яких чинників складаються взаємовідносини працівників театру. Це допомогло з'ясувати психологічні особливості взаємостосунків, від чого залежить психокорекція.

3. Аналіз та узагальнення емпіричних даних включали в себе комплексне поєднання висновків, зроблених на всіх етапах підготовки

та проведення діагностики соціально-психологічного клімату колективу оперного театру.

Серед змін, які відбулися останнім часом, помічається підвищення взаєморозуміння. На думку більшості опитаних, ефективність праці знижують такі фактори: несумлінність колег – 28 %; брак моральної підтримки з боку колег – 32 %.

Серед показників, що характеризують задоволеність провідних акторів різними сторонами діяльності, респонденти називають:

- організацію праці – 14 %;
- стиль керівництва – 12 %;
- ставлення колег до роботи – 16 %;
- стосунки з колегами – 13 %;
- задоволеність виконаною роботою – 30 %;
- стосунки з керівниками – 15 %.

Найбільше невдоволення викликають: побутові умови праці; розмір заробітної платні.

Основна причина конфліктів – особливості кожного з колег, часто завищена (або, навпаки, знижена) самооцінка власних можливостей. Конфлікти виникають також через незадовільну організацію праці.

Діагностування соціально-психологічного клімату театру показало, що в цілому він має позитивні риси, а саме: співробітники задоволені змістом праці; задоволені стилем керівництва з боку директора, головного режисера, головного диригента, насиченістю репертуару, достатньою кількістю вистав.

Водночас дослідження дозволило виявити деякі проблеми соціально-психологічного характеру. Це насамперед: незадоволеність артистів характером міжособистісних взаємин (заздрість, взаємо-нерозуміння, прояви негуманного ставлення деяких співробітників до колег); певна незадоволеність умовами праці (недостатня кількість приміщень для гримування, незадовільний гігієнічний стан сцени в антрактах, низький рівень заробітної платні у порівнянні з естрадними співаками тощо).

Ці недоліки обумовили відповідну спрямованість діяльності психолога з оптимізації соціально-психологічного клімату театру.

Оптимізація роботи театру потребує вдосконалення керівництва у всіх ланках у напрямі його гуманізації та демократизації. Одним з істотних важелів підвищення професійної культури управління театром є забезпечення високого рівня психологічної компетентності керівництва колективу. Керівник театру повинен уміло використовувати психологічні резерви, закладені в його особистості, та свої посадово-управлінські функції.

В будь-якому конкретному виді діяльності менеджмент володіє своїми специфічними ознаками та особливостями застосування; друге – це методи і характер менеджменту, який залежить від епохи, ментальності людей, релігійних переконань, законодавства та форми виробничих відносин. Управління соціокультурною діяльністю можна визначити як управління економічними й соціальними ресурсами та умовами продукування та сприйняття культурних цінностей.

Специфіка сучасного стану розвитку вітчизняного культурно-мистецького комплексу, яка актуалізує проблему співвідношення двох базових тенденцій: з одного боку – збереження сформованих десятиліттями традиційних методів управління об'єктами культурної діяльності, з іншого – пошук нової інноваційної системи менеджменту та розвитку базової мережі культури.

Соціокультурний менеджмент – це, в першу чергу, управління процесами та явищами, організація різнорівневих творчих подій, проєкт-менеджмент у галузі творчих індустрій, а інноваційна діяльність, що культивується соціокультурним менеджментом, – це комплексна діяльність у сфері економіки, яка включає в себе сукупність наукових, технічних, освітянських, організаційних, фінансових, культурологічних заходів, які в своїй сукупності приводять до формування інноваційної особистості як суб'єкта і об'єкта інноваційної творчості.

Сучасна наукова спільнота визнає формування арт-менеджменту як сфери наукової діяльності стає умовою та передумовою розвитку теорії арт-менеджменту та керованої нею соціокультурної практики.

Аналіз сутності змісту, функціональних характеристик та основних напрямів арт-менеджменту дозволив стверджувати, що він орієнтований на здійснення оперативного, тактичного та стратегічного управління в інтересах суспільства, держави та особистості, включаючи постановку соціально значущих цілей, формування технологій їх досягнення, планування та організацію діяльності отримання максимально можливих результатів у просторі культури, мистецтва та художньої практики.

Сучасний арт-менеджмент слід розглядати у двох аспектах: як найважливіший компонент соціокультурного менеджменту та відносно самостійну систему, що включає цілі та завдання, закони та принципи, функції, засоби, методи та технології реалізації.

Театральний менеджмент в системі арт-менеджменту, являє собою управлінський процес планування, організації, мотивації та контролю, спрямований на матеріально-технічне, фінансове, кадрове забезпечення творчо-виробничого процесу в театральних-видовищних організаціях, управління експлуатацією театральної будівлі та сценічного обладнання.

Сучасний арт-менеджмент є системою цілей, принципів, функцій та технологій у соціально-культурній діяльності, що забезпечує розробку та реалізацію комплексу заходів тактичного та стратегічного характеру відповідно до філософії та місії установ культури та мистецтва.

За теорією управління сучасним театром в якості однієї із генеральних ідей повинно використовувати модель життєвого циклу організації.

Організація та практична реалізація багатьох організаційних змін може відбуватися на платформі проєктного управління, яке потребує застосування як технологій адміністрування (регламентації), так і технологій менеджменту (креативу).

Для забезпечення певної якості (стандартів) регламентних процедур, що виступає гарантом надійного та ефективного управління театром, у керманічів необхідно сформувавши компетенції в сфері якості управління

Інновації в театральному менеджменті як реакцію на соціокультурні запити сучасності - імерсивний театр, документальний театр, потребують нових форм управління. В незалежних організаціях, новостворених колективах державного підпорядкування, що створюються під конкретний фестиваль чи проєкт комерційних та некомерційних структур, намагаються впроваджувати інші — нові — схеми.

Найпоширенішою формою нового театального управління стала горизонтальна копродукція. Копродукція – ідеальна формою горизонтального театру. Якщо звичайний театральний проєкт – це годинник розмов та кілобайти файлів, то копродукція – це дзвінки нон-стоп, онлайн-таблиці та технічні райдери, мегабайти інформації на жорсткому диску. Тут продюсеру потрібний і фахівець з маркетингу, і хороший піарник, і smm-менеджер.

На сьогоднішній день найбільш ефективною технологією просування театральних проєктів (театральний проєкт – це інноваційний творчий продукт, володіє унікальною естетичною цінністю та художньою цілісністю, орієнтований на певний глядацький сегмент) можна назвати Social Media Marketing (SMM) – комплекс заходів щодо просування проєктів у соціальних мережах (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube).

Технології SMM можна визначити як потужний інструмент просування театральних проєктів, що набуває особливого значення та потребує глибокого наукового опрацювання.

Досліджуючи управлінські аспекти діяльності драматичного театру виявлено, що його організаційна структура управління – лінійно-функціональна. Подібні структури базуються на лінійних повноваженнях. Лінійні повноваження – це повноваження, які передаються безпосередньо від керівника до підлеглого і далі іншим підлеглим (ієрархія рівнів управління).

Крім того, в основі подібних структур управління лежить принцип функціональної департаменталізації (процесу розподілу організації на окремі елементи, кожен з яких має чітко визначені, конкретні задачі і обов'язки). Конкретні характеристики та риси діяльності того чи іншого підрозділу відповідають основним напрямам діяльності всієї організації.

Доведено, що кожен підрозділ виконує певну низку специфічних функцій, спрямованих на досягнення цілей театру, від якісної постановки вистави до отримання прибутку від роботи закладу.

Удосконалення інноваційних підходів в менеджменті театральновидовищного закладу культури розробляються з розумінням того, що театр, подібно до живого організму, росте і розвиваються за певними законами та проходить через стадії життєвого циклу.

Задля успіху в реалізації зокрема проєктних ініціатив, як основної форми театральної активності у театральній індустрії, пропонуємо інноваційний організаційно-управлінський підхід, який ґрунтується на матричному підході - який дозволить передбачати майбутні зміни та забезпечити лідируючі позиції у конкурентному театральному середовищі.

Рекомендовано використання найновішої технології просування організації на ринку Social Media Marketing (комплекс заходів щодо просування у соціальних мережах) з урахуванням специфіки кожної мережі.

1. Блоги: публікувати аналітичні пости розміром 2000-5000 символів із обов'язковим прикріпленням фотоматеріалів;

2. Instagram: 1) зав'язувати дискусії, які підтримуватимуться підписниками; 2) викладати текст розміром до 200 символів у форматі мікроблогів; 3) відводити 50 % контенту під фото-, відеоматеріали;

3. Facebook: публікувати пости розміром 300-1000 слів із обов'язковою вказівкою інших джерел та ресурсів,;

4. Twitter: писати невеликі нотатки або рекомендації, вводити в масове користування хештеги та вказувати посилання для отримання детальної



інформації. Також проведення конкурсів у соціальних мережах (творчих, конкурсу «Найактивніший учасник» тощо).

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Talent Management. <https://www.talent-management.com.ua/5741-uverenny-j-menedzhment/> (дата звернення: 25.05.2024).
2. Адізес І.-К. Управління життєвим циклом корпорацій. Пер. з англ. Н. Палій. Харків: Книжковий Клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2018. 496 с.
3. Адізес І.-К. Як подолати кризу управління. Пер. з англ. В. Стельмах. Харків: Вид-во «Ранок»: Фабула, 2019. 272 с.
4. Алейнікова О. В., Притула Н.М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент: навч. посіб. Київ: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2016. 614 с.
5. Арт-менеджмент : навч. посібник. / Жуковська Л.М. Харків: Основа 2013. 188 с.
6. Безгін І.Д. Мистецтво і ринок. Нариси. – К., 2005.
7. Безгін І.Д., Семашко О.М., Ковтуненко В.І. Театр і глядач в сучасній соціокультурній реальності. – К., 2003.
8. Бюджетний менеджмент: Підручник / В.Федосов, В.Опарін, Л.Сафонова та ін.; За заг. ред.. В.Федосова. - К.: КНЕУ, 2004. - 864 с.
9. Губенко В. І. Актуальні напрями та новітні тенденції теорії і практики сучасного менеджменту. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2016. № 1. С. 11-17.
10. Діденко М. С. Професійно значимі якості особистості менеджера організацій: теоретичний аспект. Міжнародний науковий форум: соціологія, психологія, педагогіка, менеджмент. 2013. Вип. 13. С. 201–211.
11. Економіка та управління у сучасному українському репертуарному театрі: монографія / А.В. Серіков, І.М. Коваль.– Харків: ФОП Панов А.М., 2018.– 314 с.
12. Жигайло Н. І., Карпінська Р. І. Психологія професійного і духовного становлення керівника. Проблеми сучасної психології. 2014. Вип. 24. С. 228–239.

13. Кількість користувачів Instagram в Україні зменшилася майже на 2,5 мільйони. В чому причина. The Village : веб-сайт. URL: <https://www.the-village.com.ua/village/business/news/328389-kilkist-koristuvachiv-instagram-v-ukrayini-zmenshilasya-mayzhe-na-2-5-milyoni-v-chomu-prichina>

(дата звернення: 16.05.2024).

14. Коломинский Н. Л. Этика служебных отношений руководителя с подчиненными. Метод. разработка диспута. – Киев, 1986.

15. Коломінський Н. Л. Проблеми оптимізації соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі. – Київ, 1999.

16. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті. Соціально-психологічний аспект. – Київ, 2000.

17. Ленгли С. Театральний менеджмент і продюсерство. Американський досвід. За ред. І.Д. Безгіна. – К., 2000.

18. Мартинишин Я. М., Коваленко Є. Я. Сенси в культурі управління. Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв. 2017. № 4. С. 26–31.

19. Михайлова Л. І., Гуторов О. І., Турчина С. Г., Шарко І. О. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. 2-ге вид., доп. Київ : ЦУЛ, 2015. 234 с.

20. URL:  
<http://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/3007/1/Михайлова%20Л.%20І.%20Інноваційний%20менеджмент.pdf> (дата звернення: 22.04.2024).

21. Орбан-Лембрик Л. Э. Социальная психология. Киев, 2003.

22. Політик. Інформаційний портал України. [www. politik. org.ua](http://www.politik.org.ua) (дата звернення: 25.05.2024).

Прищак М. Д. Психологія управління в організації: навч. посібник. М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. [2-е вид., доп., перер.]. Вінниця : ВНТУ, 2016. 150 с.

23. Психологія художньої творчості. Хрестоматія. / Упорядник Сельченко К. В. – Мінськ, 2003.

24. Радзіховська О. Як зрозуміти сучасний театр? Гайд від

українських театральних режисерів. Радзиковська О. URL: <https://bit.ua/2019/11/theatre-2/> (дата звернення 21.05.2024).

25. Семашко О.М Соціологія театру // Семашко О.М Соціологія мистецтва. Львів., 2005.

26. Серіков А. В., Коваль І. М. Економіка та управління у сучасному українському репертуарному театрі: монографія Харків: ФОП Панов А. М., 2018. 314 с.

27. Теоретико-методологічні засади інтелектуалізації систем менеджменту: монографія. Львів : Видавництво «Львівської політехніки», 2014. 248 с.

28. Театральна лабораторія. Арт-арсенал: веб-сайт. URL: <https://artarsenal.in.ua/uk/laboratoriyi2/teatralnalaboratoriya/> (дата звернення 23.07.2020).

29. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : навч. посіб. К. : Каравела, 2007. 304 с.

30. Управління персоналом. <https://hurma.work/blog/styli-menedzhmentu-yih-vplyv-na-spivrobitnykiv-i-kompaniyu/> (дата звернення: 25.05.2024).

31. Цуруль О.А. Менеджмент у державних організаціях: навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2002. - 142 с.

32. Яблунівський С.В. Удосконалення організаційно-правового забезпечення державного регулювання театральної діяльності в Україні. Теорія та практика державного управління. 2012. Вип. 4 (35). С. 1-7.

33. Яшкіна Н.В. Основні характеристики сучасного менеджменту. Економіка і держава. 2010. № .7. С. 35–36.