

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www. economy.nayka.com. ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 1, 2020 | 30.01.2020 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.1.154](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.154)

УДК 33.05: 792.06: 51-7

I. М. Коваль,
здобувач, Харківський національний університет будівництва та архітектури,
директор Харківського академічного театру музичної комедії
ORCID: 0000-0002-4837-7435

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ФОРМИ ПІДПРИЄМНИЦТВА У НЕПРИБУТКОВИХ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ, ВІДНЕСЕНИХ ДО КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ

I. Koval
Postgraduate student of Kharkiv National University of Civil Engineering and Architecture
Director of Kharkiv Academic Theater of Musical Comedy

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC FORMS OF ENTREPRENEURSHIP IN NON-PROFIT ENTITIES RELATED TO CREATIVE INDUSTRIES

Статтю присвячено пошуку організаційно-економічних форм підприємництва у сучасних українських репертуарних театрах, водночас віднесених законодавчо-нормативними документами України до неприбуткових суб'єктів господарювання та до креативних індустрій, існування в яких потребує від персоналу театру постійного прояву інноваційності та підприємливості. В ній на ґрунті діяльнісно-холістичного підходу було удосконалено визначення креативної економіки та індустрій, економічні результати яких можна описати відомою формулою М.Д. Кондратьєва. Вперше запропоновано процесну модель діяльності сучасного українського репертуарного театру, аналіз якої доводить необхідність та можливість його підприємницької поведінки у всіх середовищах. Весь підприємницький арсенал повинен «працювати» на бренд неприбуткового за законодавством репертуарного театру, забезпечуючи йому високі касові збори. Брендінг, як своєрідний організаційно-економічний «каркас» для проявів підприємництва, повинен бути постійно діючою політикою, стратегічним напрямом діяльності театрального колективу.

In recognition of the worldwide successes of creative work which in many cases becomes a determinant of the economic development of national and regional territories, the legislative and regulatory environment of Ukraine has been enriched with the concept of creative industries. The latter include theaters whose activities are assumed to be a valuable source of the gross domestic product growth. For these activities to gain an industrial scale under market conditions, theatre companies should demonstrate considerable entrepreneurial skills. However, in the case of repertory theaters, which the Ukrainian law refers to non-profit institutions of culture, the area of entrepreneurship is totally unclear. There appears some contradiction between the demand for an effective theater organization and its non-profitability ensuring a broader access of the impoverished population to theatre productions. In such circumstances, it becomes relevant to find organizational and economic forms of entrepreneurship for the contemporary Ukrainian repertory theaters. For the first time, based on the activity-holistic approach, the essence of creative economy is de-

defined as the life sphere of economic entities of all levels (individual, family, company, community, state), within which they carry out processes of a purposeful and maximally effective creation of values (goods) that have a specific artistic, cultural or creative value, with a view of their further exchange, meeting the needs of all economic entities. Certain sectors of this sphere are seen as creative, cultural and innovative industries, whose contributions to relevant gross products are quite obvious. Under these conditions, a phenomenological modeling of creative economy dynamics leads to an analytical description of its income which repeats the result of M.D. Kondratiev obtained for the dynamics of capitalist economy. It contains the so-called techno-technological accelerator, the value of which depends substantially on the business entities' entrepreneurial abilities. The paper for the first time proposes a process model of the modern Ukrainian repertory theaters' activity, the analysis of which proves the necessity and possibility of its entrepreneurial behavior in all environments. An analytical review of the results of the work of foreign repertory theaters has proved that their entire business arsenal should "work" for the brand of the juridically non-profit repertory theater, providing it with high box sales revenues. Branding, as a kind of organizational and economic framework for the manifestations of entrepreneurship, should become a permanent policy, strategic direction of the theater company.

Ключові слова: неприбуткові суб'єкти господарювання; креативні індустрії; сучасний український репертуарний театр; інноваційність; підприємництво.

Keywords: non-profit business entities; creative industries; modern Ukrainian repertory theater; innovation; entrepreneurship.

Постановка проблеми. Певним відлунням світових успіхів креативної економіки, що генерує доданої вартості за рік на суму \$2,3 трлн. [1, С.681], можна сприймати Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про культуру» щодо визначення поняття «креативні індустрії» [2], прийнятий в липні 2018 року, та розпорядження Кабміну України від 24.04.2019 за № 265-р «Про затвердження видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій» [3]. Вказані законодавчо-нормативні документи фактично сформуливали новий підхід до діяльності театрів, визнаючи останні повноцінним джерелом росту валового внутрішнього продукту (ВВП) держави. В зазначених нормативних актах до креативних індустрій віднесено види економічної діяльності, які мають культурне (мистецьке) та/або креативне вираження і спрямовані на створення: (1) доданої вартості, (2) робочих місць, (3) продуктів і послуг, що є результатом індивідуальної творчості. Аналіз такої діяльності виявляє високий рівень її ефективності.

За свідченням статистичних досліджень, креативна праця у всьому світі об'єктивно трансформувалася у найважливіший виробничий фактор. У багатьох випадках він набуває риси детермінанти економічного розвитку державних та регіональних територій [4, С. 183] у вигляді креативних індустрій. Життя свідчить, що ці індустрії виникають і розвиваються завдяки підприємливості людей на всіх рівнях творчого виробництва. Між тим існують такі види цього виробництва, для яких нагальним є питання про вичерпне відпрацювання організаційно-економічних форм підприємництва. В першу чергу така проблема торкається неприбуткових за діючим законодавством суб'єктів господарювання, до яких відносяться сучасні українські репертуарні театри, які між тим фактично працюють за ринкових умов. Цим визначається актуальність вирішення озвученої проблеми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед публікацій вітчизняних науковців, що присвячені саме цьому питанню, доцільно згадати статтю [5], в якій є твердження: «...В Україні збереглася мережа державних театрів, які залишаються провідними і не зможуть у ринкових умовах вижити без підтримки бюджетного асигнування. У 90-х рр. були спроби створення комерційних репертуарних театрів, але вони виявилися невдалими. Натомість маємо зразки успішних антрепризних комерційних проєктів, серед них – театральна компанія «Бенюк і Хостікоєв» (спектаклі «Синьйор з вищого світу», «Біла ворона», та ін.)». Проміж закордонних заслугує на увагу стаття [6], в якій розглядаються актуальні для некомерційного театру принципи функціонування Американського репертуарного театру (АРТ) в перші десятиліття його розвитку, що був створений в 1980 році. В статті відзначається, що питання фінансування державою організацій виконавського мистецтва і театру завжди викликали дискусії. Це й призвело до появи в США закону про некомерційні організації, що відіграють важливу роль в сучасному суспільстві. Цей закон побічно допоміг здійснити підтримку багатьох регіональних театрів США, в тому числі і АРТ, якому вдалося сформувати постійну трупі, репертуарну політику, здійснити безліч програм, які допомагають театру завойовувати свою глядацьку аудиторію. Досліджуючи проблему еволюції АРТ, автор зупиняється на позитивних прикладах розвитку цього колективу, який став багато в чому еталоном для інших регіональних театрів США. Метод дослідження - вивчення і аналіз численних даних по формуванню трупі, роботі з глядачами і спонсорами в контексті заявленої проблеми. Автор публікації [6] дово-

дять, що завдяки професійним зусиллям художнього та адміністративного керівництва АРТ постає на сьогоднішній день як модель, що характерна для американських некомерційних театрів, з усіма принципами фінансування, ціноутворення, формування кадрового складу, взаємодії з профспілками, політики по залученню додаткових коштів з корпорацій, фондів і індивідуальних осіб. Все перелічене цілком можна застосувати для розвитку будь-якого подібного творчого колективу.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. З огляду на доступну інформацію можна стверджувати, що індустріальне виробництво продуктів і послуг, які є результатом індивідуальної творчості, передбачає досягнення значних масштабів (у натуральному або вартісному вимірах) цього виробництва. За ринкових умов господарювання це можливо лише за рахунок тотального підприємництва, умови втілення якого в сучасних українських репертуарних (неприбуткових) театрах поки не вивчені і не визначені. Не визначено також вплив соціально-економічних форм підприємництва на результативність входження репертуарного театру до креативних індустрій.

Метою даної статті є винайдення організаційно-економічних форм підприємництва у сучасних українських репертуарних театрах, водночас віднесених законодавчо-нормативними документами України до неприбуткових суб'єктів господарювання та до креативних індустрій, існування в яких потребує від персоналу театру постійного прояву інноваційності та підприємливості.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасне суспільство найчастіше визначає себе як постіндустріальне. Тому майже непослідовним сприймається введення на законодавчо-нормативному рівні без будь-якого обґрунтування поняття креативної індустрії [1]. Автором даної публікації раніше (див. [7]) було відзначено, що: (1) креативну працю, на відміну від фізичної, неможливо замінити машинною або комп'ютерною; (2) креативна індустрія може виникнути та існувати лише за наявності певної галузевої бази (в нашому випадку – театральної), підґрунтям для її розвитку виступає така людська якість як інноваторство персоналу сучасного репертуарного театру, що постійно працює із глядачем (погоджуючись з автором статті [8], будемо трактувати інновації, як форми вирішення протиріч в будь-якій сфері людського прогресу, заснованої на творчому використанні досягнень науки і передового досвіду; таке існує лише при наявності у інноватора підприємливості); (3) для визначення сутності театральної індустрії необхідно виокремити поняття про театральний продукт-товар, способи вимірів обсягів і цінності його виробництва та таке інше; для репертуарних театрів мова повинна йти про кількість спектаклів, створених театальною трупкою за певний проміжок часу, кількість показів кожного з них, кількість проданих місць у глядацьких залах та виручку від продажів; перелічені показники мають бути достатньо великими.

Тут доцільно зупинитися на змістовних сутностях концептів «креативні індустрії», «культурні індустрії» та «творчі індустрії», які багатьма дослідниками сприймаються як синоніми. Увага до них породжена тим, що індустріалізація культури стає самостійним явищем в економіці та культурі [9, С.60]. Основою індустріалізації (як завжди) виступає принцип раціонального розподілу праці. Процеси індустріалізації культури спрямовані на індивідуалізацію, на максимальну сегментацію масового споживача (чого не скажеш про промисловість). При цьому найбільш актуальним стає створення спільнот і орієнтація на спільноти, яка виражається в виділенні вузьких цільових аудиторій і специфікації продукту під ці аудиторії.

В роботі [9] запропоновані наступні визначення: (1) *креативні індустрії* - це мережеві структури, які представляють собою організованості, що акумулюють творчий і креативний людський потенціал і культурний капітал для створення комерційно успішного продукту; (2) *культурні індустрії* - це мережеві структури, які представляють собою організованості, що акумулюють творчий і креативний людський потенціал і культурний капітал для створення продукту, що має символічну цінність і / або просвітницький потенціал; (3) *творчі індустрії* - це організованості, які володіють здібностями і можливостями створення дрібносерійного унікального творчого продукту, за допомогою власних знань, умінь і навичок. Перелічені індустрії можуть утворювати ієрархічну структуру, приклад якої наведено на рис. 1.

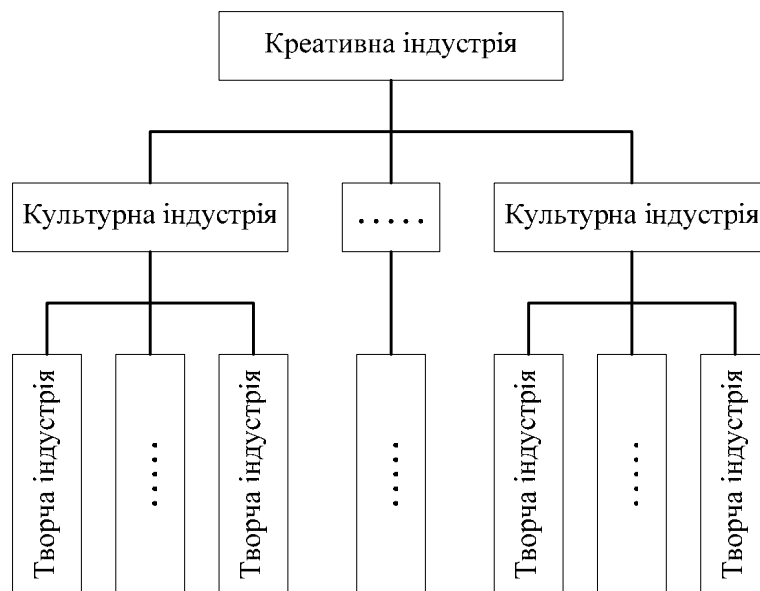


Рис. 1. Ієрархія індустрій
(авторська розробка)

Є сенс розподіляти культурні індустрії за рівнем капіталізації залучених до «культурного» виробництва активів будь-якої природи [10].

По-перше, потребують виокремлення ті індустрії, які використовують значну частку промислових технологій з високим ступенем інтенсивності та капіталізації всіх використовуваних активів.

По-друге, доцільно виділяти виробництво «культурних» продуктів, які є результатом ремісничої або художньої роботи творчого працівника чи колективу. Безумовно, таке виробництво: (1) має низький рівень капіталізації, бо не є масовим, (2) продукує раритети, що знаходять своє віддзеркалення в їхній ціні, (3) знаходить державну підтримку у вигляді субсидій художникам та організаціям культури, замовленням на освітні матеріали (діяльність), премії та таке інше.

До таких індустрій необхідно відносити і репертуарні театри, економічний успіх яких залежить від вартості вхідного квитка та кількості переглядів репертуарного контенту. Сучасний український репертуарний театр, виробляючи «культурні» продукти у вигляді вистав, виконує при цьому низку важливих соціально-економічних функцій [11]: (1) розваги, (2) гносеологічну або пізнавальну, (3) регулятивну (відносно поведінки людей), (4) формування суспільної свідомості, (5) формування естетичного смаку, (6) ігрову, (7) компенсаторну, що дозволяє людині знайти душевну рівновагу в собі, (8) знакову або семіотичну, яка дозволяє навчитися зрозуміти усі тонкощі сценічної мови, (9) комунікативну, (10) стратифікації, (11) соціалізації, (12) аксіологічну або оцінну (надає відповідь, наприклад, на сократівське запитання: «Що є благо?»), (13) створює робочі місця, (14) сплачує податки, (15) підтримує ресторанно-готельно-туристичний і інші види бізнесу, що надають різноманітні попутні послуги, (16) «працює» в якості рекреаційного майданчика для людей; (17) виступає своєрідним центром інфраструктурної кластеризації та таке інше. Реалізація кожної з них потребує від керівництва театру неординарних дій.

Із вище наведеного визначення змістовних сутностей креативної, культурної та творчої індустрій витікає загальна умова їхнього існування – це інноваторство, тобто діяльність з втілення в життя новацій. Окрім цього, перелічені індустрії потребують такої економічної діяльності, яка руйнує старі структури виробництва благ та мобілізує наявні ресурси з метою їх нового, продуктивного використання, що притаманне підприємництву [12, С. 4].

Пошук організаційно-економічних форм підприємництва у сучасних українських репертуарних театрах потребує ретельного визначення сфери життєдіяльності останніх. З цією метою доцільно скористатися Законом [13], який визначає поняття театральної діяльності, і виступає підґрунтям діяльнісно-холістичному підходу, як це було зроблено в роботі [14]. В результаті можна прийти до визначення сутності креативної економіки, як сфери життєдіяльності господарюючих суб'єктів всіх рівнів (особистість, сім'я, фірма, громада, держава), в рамках якої вони здійснюють процеси цілеспрямованого і максимально ефективного створення вартостей (товарів), що мають певну художню, культурну або творчу цінність, з метою подальшого їх обміну для задоволення потреб всіх суб'єктів господарсько-економічної діяльності. Окремі сектори цієї сфери будуть розглядатися в якості креативних, культурних та творчих індустрій, внески яких у відповідні валові продукти достатньо помітні. Поза всяким сумнівом, господарюючі суб'єкти повинні мати можливість вільно залучати до своєї діяльності всі необхідні для неї виробничі сили та ресурси. Забезпечуваний сферою креативної економіки діяльнісний результат може бути описаний як наслідок феноменологічного моделювання її динаміки. Подібне дослідження динаміки капіталістичного господарства було виконано всесвітньо відомим М.Д. Кондратьєвим, результат якого вміщується в наступній формулі [15, С.412-414]:

$$E = m\sqrt{AK} \quad (1)$$

Для випадку, що розглядається в даній роботі, E – значення доходу, який генерує креативна економіка, у вартісному вимірі; K – використовуваний діючими в межах креативної економіки господарюючими суб'єктами капітал (у вартісному вимірі), що складається із матеріальних, інтелектуальних та фінансових засобів; A – кількість самодіяльного населення (у вартісному вимірі) або людський капітал, який задіяний у креативній економіці; m – техніко-технологічний акселератор. За своєю суттю вираз (1) нагадує «виробничу функцію» будь-якого суб'єкту господарювання [16, С. 296], що є природним. Тому ним допустимо користуватися для опису економічних результатів, що несуть із собою креативні, культурні та творчі індустрії (кожна з них буде мати свій техніко-технологічний акселератор) та будь-яка їх складова.

Діяльнісно-холістична модель вирішення досліджуваної проблеми дозволяє долучити для цього так званий процесний підхід до організації будь-якої справи [17]. Творчо-виробничий процес в театрі (у більш загальному сенсі – бізнес-процес) розуміється як стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, котра за певною технологією трансформує входи у виходи, що мають цінність для споживача [17, С. 36]. В якості входу у творчо-виробничий процес доцільно розглядати продукт (наприклад, сценарій), котрий у ході виконання процесу перетворюється у його вихід у вигляді продукту або послуги (наприклад, вистави).

Кожний бізнес-процес в театрі повинен мати свого власника – посадову особу або колегіальний орган управління, що має в своєму розпорядженні персонал, інфраструктуру, програмне та апаратне забезпечення, інформацію про творчо-виробничі процеси, а також керує ходом цього процесу і несе відповідальність за його результати та ефективність. При цьому треба враховувати, що на кожний бізнес-процес може існувати свій замовник, який має ресурси та повноваження для прийняття рішення про проведення робіт по опису, регламентації або аудиту (перевірці) бізнес-процесу (наприклад, для колективу Харківського академічного театру музичної комедії таким замовником є державна адміністрація Харківської області).

Процесну модель діяльності сучасного українського репертуарного театру надано на рис. 2.

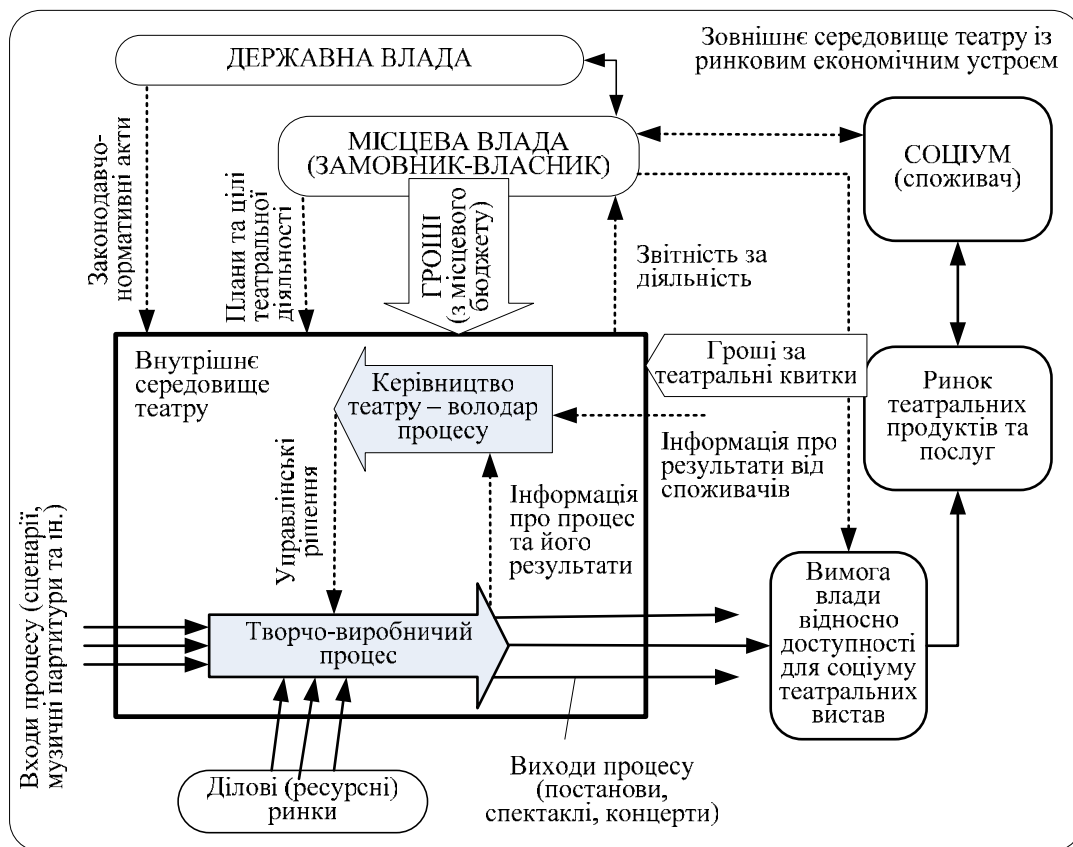


Рис. 2. Процесна модель діяльності сучасного українського репертуарного театру (авторська розробка)

В моделі враховано, що сучасний український репертуарний театр згідно із Законом [13] фінансується з бюджету (державного або місцевого), тобто він є бюджетною неприбутковою установою (див. також [18]) і не сплачує податки на доходи від основної діяльності [19].

Додаткові джерела фінансування репертуарного театру наведено на рис. 3. Щоб вони «запрацювали» колектив театру повинен проявляти підприємницькі здібності, сфера прояву яких обмежується лише вимогами влади відносно доступності для соціуму (споживача) театральних вистав, що, безумовно, обмежує доходи від

продажу театральних квитків. В якості компенсації за це влада забезпечує театру грошові виплати із державного або місцевого бюджетів. Але і за умов згаданих обмежень можна знаходити додаткові резерви для більш лояльної поведінки споживачів театральних продуктів та послуг.

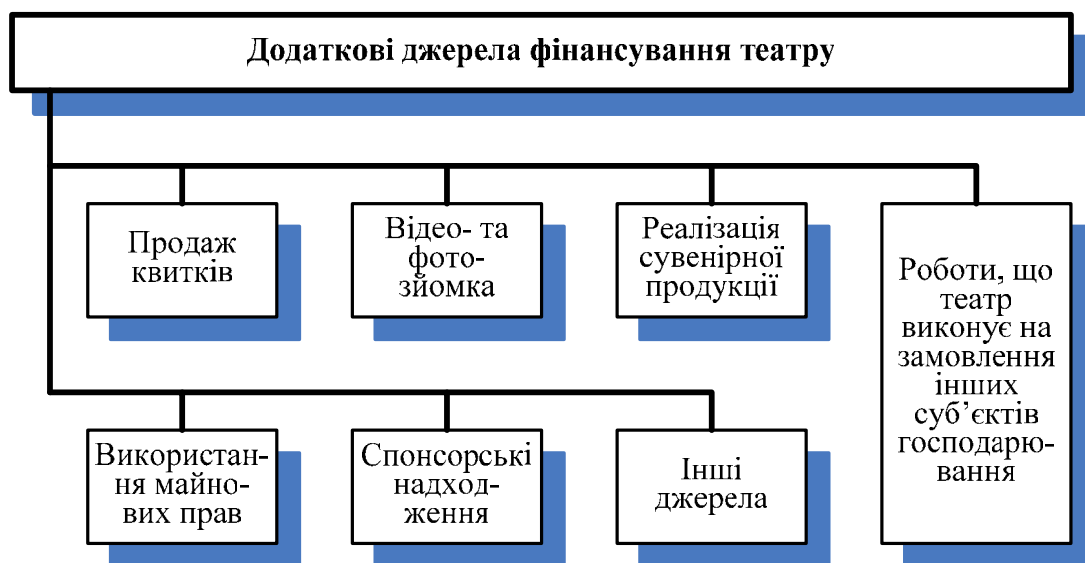


Рис. 3. Додаткові джерела фінансування сучасного українського репертуарного театру (створено на основі [13])

Світова практика свідчить про саме такий «сценарій» відносин репертуарних театрів із соціумами та владою тих держав, де вони існують. Треба визнати, що всюди театральна справа є дуже витратною [20, 21]. Виключення становлять лише бюджетні театральні проекти (вистави) за участю мізерної кількості виконавців при їхньому показі великій глядацькій аудиторії. Між тим є приклади успішної праці великих театральних колективів на звичних їм сценах, виручка яких від продажу глядачам доступних за ціною квитків перевищує в декілька разів державну підтримку [22]. Найвирогідніше, тут діє інший, підприємницький або творчий підхід до організації справи, що продукує більш високе значення техніко-технологічного акселератору m у виразі (1). Таким чином, з'являються підстави для втілення підприємницького підходу в організацію життєдіяльності неприбуткових (некомерційних) за Законом [13] сучасних українських репертуарних театрів

Тут у нагоді може статися досвід закордонних репертуарних театрів, помітним серед яких є вже згаданий Американський Репертуарний театр (АРТ) [23, С. 327-354].

Відповідно до законодавства США некомерційні театри, як і інші неприбуткові організації, повинні відповідати наступним чотирьом вимогам [23, С. 65-66]: (1) прагнути служити суспільним цілям; (2) бути організованими як благодійні або неприбуткові організації; (3) виключити в системі адміністративного управління особисту зацікавленість працівників в отриманні власного фінансового прибутку; (4) мати юридичний статус, що дозволяє отримувати благодійні кошти, на які вже сплачені податки.

Невідомою організаційною частиною благодійних товариств є наявність Піклувальної ради, що гарантує їх фінансову стійкість і підтверджує прихильність соціальної місії. Членами цієї ради у більшості своєї є особи і організації, котрі субсидують АРТ. Піклувальна рада наймає і звільняє художнього керівника і виконавчого директора, а останні набирають акторів, технічний і адміністративний персонал. Художній керівник і виконавчий директор АРТ також є членами цієї ради, в якій виступають рівноправними з усіма партнерами.

Статус АРТ як некомерційного дозволяє йому проводити незалежну художню політику, ставлячи головною ціллю розвиток професійного театру як форми мистецтва. Художні цілі АРТ на протязі усіх років його існування реалізуються за трьома основними напрямками: (1) відкриття нових п'єс, (2) класичні роботи із новим метафоричним та філософським підходом, (3) забуті п'єси, що знаходять нове життя в оригінальній постановці, співзвучній сучасній аудиторії. При виборі п'єс АРТ базується на наступному принципі: «...ставити п'єси, які викликають найбільший інтерес театру з художньої точки зору, що в кінцевому підсумку повинно вести до підвищення сценічного мистецтва на благо глядачів і акторів» [23, С.336]. За десять років (з 1991 по 2002 р.р.) в АРТ було поставлено 74 п'єси (включаючи нову або малу сцену «Ньюс тейдж», де йде показ експериментальних робіт молодих американських драматургів).

Сезон в АРТ триває біля 8 місяців (з кінця листопада до кінця березня). В тиждень грають вісім вистав (у суботу та неділю – по дві). Кожну п'єсу показують від 25-ти до 40 разів на протязі сезону (для різних серій абонементів). Покази, котрі не входять до кількості спектаклів, що заявлені в абонементях, оголошуються додатково і включаються у програму сезону пізніше, коли можна визначити, що краще буде запропонувати покупцям разових квитків. До початку продажів абонементів (травень-червень) складається весь календарний репертуар прокату прем'єрних вистав на наступний сезон (мінімум 125 днів).

АРТ проводить ще культурно-освітні програми, що орієнтовані на місцеві потреби і включає цільові

покази для груп школярів і викладачів і спеціальні ранкові вистави для студентів. У цю програму входить курс навчання театральному мистецтву, котрий ведуть професійні штатні співпрацівники АРТ.

Продюсерами некомерційних театрів є по суті справи виконавчі директора або художні керівники. Вони, на відзнаку від продюсерів комерційних театрів, постійно дбають про формування трупи, творчої атмосфери у колективі, про взаємовідносини із художнім керівником, про зайнятість артистів, додаткове матеріальне стимулювання, про притік нових кадрів, формування репертуарної політики, фінансування та пошук спонсорів. Некомерційний театр має, як правило, ще одну важливу відміну – достатньо низькі ціни на квитки. Глядач, на котрого орієнтований некомерційний театр, це, як прийнято визначати, демократичний глядач – студентство, молодь, інтелігенція, тобто люди, котрі не завжди мають високі доходи. Дуже важливо, що саме ця аудиторія, частіше молода, прогресивна, визначає придбання квитків некомерційних театрів за невисокими цінами.

Принцип «не витрачати більше, ніж можеш заробити» є непорушним для керівництва АРТ. Доходи АРТ з 1982 по 1991 роки змінювались наступним чином (табл. 1).

Таблиця 1.
Доходи АРТ у 1982–1991 р.р. (тис.дол.)^{*)}

Джерела надходжень грошових коштів	1982	1987	1991
Доходи самого театру (в основному збори)	1,122	2,182	2,395
Внески (всі види субсидій, державних і приватних)	795	2,138	1,950
УСЬОГО:	1,917	4,138	4,345

**) Джерело: [23, С.338]*

Виходячи із загальних доходів, театр мав наступні загальні (табл. 2) та постатейні (табл. 3) витрати на реалізацію своєї програми.

Таблиця 2.
Витрати АРТ у 1982–1991 р.р. (тис.дол.)^{*)}

Роки	1982	1987	1991
Суми витрат	1,835	3,796	4,345

**) Джерело: [23, С.338]*

Таблиця 3.
Структура витрат АРТ в 1990/91 р. (тис.дол.)^{*)}

Виплати акторської і художньому персоналу	1,467
Виробництво і експлуатація вистав	1,080
Маркетинг	532
Фандрайзинг	216
Виплати адміністративному складу	670
Оплата викладачів	380
Загальні витрати	4,345

**) Джерело: [23, С.339]*

Тут доцільно звернути увагу на статтю витрат «Фандрайзинг». В Америці добре знають, що не можна просто прийти і попросити гроші. Збір коштів – це стратегія і тактика взаємовідносин театру з урядовими структурами, владою штату, промисловим сектором та зі своїми глядачами, що складаються із певної кількості спеціальних проєктів.

АРТ розділяє списки жертводавців не тільки за величиною субсидій, а й відокремлюючи індивідуальних меценатів від організацій, фондів, корпорацій, уряду, фірм (табл. 4). Як правило, більшість жертвує невеликі суми, які в сукупності виявляються значними.

Таблиця 4.
Структура жертводавців АРТ у 1990 р.^{*)}

Умовна назва жертводавця	Сума, дол..
Friends (друзі)	40 – 99
Contributors (вкладники)	100 – 249
Supports (прихильники)	250 – 499
Sponsors (спонсори)	500 – 999
Patrons (жертводавці)	1000 – 2499
Partners (співучасники)	2500 – 4999
Producers (виробники)	5000 – 9999
Benefactors (благодійники)	10000 – 24999
Major Benefactors (головні благодійники)	25000 – 49999
Angels (ангели)	понад 50000

**) Джерело: [23, С.349]*

У число вкладників, чії імена публікуються в програмах і буклетах АРТ, потрапляють особи, які пожертували від 40 до 100 доларів в рік. Індивідуальна підтримка АРТ постійно зростає.

В АРТ існує кілька форм залучення абонементодержателів в життя театру. Це спеціальні серії внесків за передплатою, що дозволяють їм зустрічатися в неофіційній обстановці з акторами до або після спектаклю. Це аукціони, що проводяться кілька разів на рік, на яких театр "продає" найрізноманітніші види діяльності, включаючи, наприклад, партію в гольф або покер з провідним актором театру [23, С.351].

Огляд закордонного досвіду свідчить про доцільність формування дуже потужного бренду (образу, що породжує емоційний відгук у глядача) у сучасного українського репертуарного театру. Бренд, як напрям діяльності, що покращує у театрі техніко-технологічний акселератор *m*, безумовно, підвищує обсяги продажів театральних продуктів та послуг на відповідних споживчих ринках. При цьому він «працює» і на ділових (ресурсних) ринках в силу своєрідної цілісності ринкового простору [24, С.132].

Проектування театрального бренду спирається, як мінімум, на трьох «китів» [11, С. 163-172]: (1) актора, як діючої особи, (2) спектаклі (сценарні напрями), (3) сам театр, як майданчик, на якому відбуваються зустрічі глядацької аудиторії з феєрією, що має назву «театр». Реалізація такого проекту потребує залучення інновацій та підприємництва у всіх середовищах репертуарного театру (про театральне інтрапренерство див. [25]). Брендінг, як своєрідний організаційно-економічний «каркас» для проявів підприємництва, повинен бути постійно діючою політикою, стратегічним напрямом діяльності театрального колективу, що, у кінцевому рахунку, забезпечить йому гідне місце у креативних індустріях.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Підсумовуючи, можна дійти висновку про досягнення поставленої мети. На ґрунті діялісно-холістичного підходу було удосконалено визначення креативної економіки та індустрій, економічні результати яких можна описати відомою формулою М.Д. Кондратьєва. Вперше запропоновано процесну модель діяльності сучасного українського репертуарного театру, аналіз якої доводить необхідність та можливість його підприємницької поведінки у всіх середовищах. Весь підприємницький арсенал повинен «працювати» на бренд неприбуткового за законодавством репертуарного театру, забезпечуючи йому високі касові збори.

Надалі доцільно охопити більш детальним аналізом політику брендінгу у репертуарному театрі, як стратегії його успішної діяльності у креативних індустріях.

Література.

1. Чевганова В.Я., Введенська А.В., Заплава О.Ю. Креативна економіка: світовий досвід та уроки для України. *Економіка та суспільство*. Електронне наукове фахове видання. 2018. Випуск # 19. С. 680–688.
2. Про внесення змін до Закону України «Про культуру» щодо визначення поняття «креативні індустрії»: Закон України від 19.06.2018 №2458-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2018. № 34. Ст. 257.
3. Про затвердження видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій: Розпорядження Кабінету міністрів України від 24 квітня 2019 р. № 265-р. *Урядовий кур'єр*. 2019. 16 трав. (№ 90).
4. Хестанов Р. Креативные индустрии – модели развития. *Социологическое обозрение*. 2018. Т. 17. № 3. С. 173 – 196.
5. Чернікова Л.Ф. Національно-державне відродження та культура України на сучасному етапі. *Культура народів Причорномор'я*. 2011. № 217. С. 153–158.
6. Самитов Д.Г. Модель регіонального театру США на прикладі Американського репертуарного театру в перше десятиліття його розвитку. *Вестник КемГУКИ*. 2019. № 47. С. 141 – 150.
7. Серіков А.В., Коваль І.М. Місце сучасного репертуарного театру в креативних індустріях. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 2(65). С. 170 – 178.
8. Балакіна Ю.Ю. Теоретические аспекты инновационной деятельности и пути внедрения инноваций в организации. *Управление экономическими системами*. 2016. № 6. С. 1–15.
9. Бокова А.В. Индустриализация культуры: от критики к построению сети. *Международный журнал исследований культуры*. 2017. № 1(26). С. 58-64.
10. Mieke V. The capitalization of Cultural production. Amsterdam: International General. 1989. 165 p.
11. Серіков А.В., Коваль І.М. Економіка та управління у сучасному українському репертуарному театрі: монографія. Харків: ФОП Панов А.М. 2018. 314 с.
12. Шумпетер Й.А. Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. / Пер. з англ. В. Старка. К.: ВД «Києво-Могилянська академія». 2011. 242 с.
13. Про театри і театральну справу. Закон України від 31.05.2005 за №2605-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2005. № 26. Ст. 350.
14. Serikov A. Activity-holistic view on essential content of modern finance. *The bulletin of transport and industry economics*. 2019. N 65. P. 188-202
15. Кондратьев Н.Д. Проблемы экономической динамики. М.: Экономика. 1989. 560 с.
16. Сіо К.К. Управленческая экономика. / пер. с англ. М.: ИНФРА-М. 2000. 671 с.
17. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: Манн, Иванов и Фербер. 2013. 544 с.
18. Бюджетний кодекс України. Закон України від 08.07.2010 за №2456-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2010. № 50-51. ст. 572.
19. Податковий кодекс України. Закон України від 02.12.2010 за №2755-VI. *Голос України* від

04.12.2010. № 229.

20. Троицкий о закрытии ДАХа: Репертуарный театр как таковой исчерпал себя. *Корреспондент.net*, 3 сентября 2013 года. [Электронный ресурс].- URL (на 08.01.2020): <http://korrespondent.net/showbiz/1599359-troickij-o-zakrytii-daha-repertuarnyj-teatr-kak-takovoj-ischerpal-sebya>

21. Андрейкина М. Почему театры не могут быть прибыльными. *Секрет фирмы* от 10.08.2017. [Электронный ресурс]. URL (на 08.01.2020): <https://secretmag.ru/opinions/pochemu-teatry-ne-mogut-byt-pribylnymi.htm>

22. Плешакова А. Закулисная бухгалтерия: Большие деньги больших театров. *Комсомольская правда* от 08.11.2016. [Электронный ресурс]. URL (на 08.01.2020): <https://www.crimea.kp.ru/daily/26604/3620851/>

23. Самитов Д.Г. Продюсирование некоммерческого театра: История, социология, менеджмент, маркетинг, правовые аспекты региональных театров США. М.: Российский институт театрального искусства - ГИТИС, 2016. 559 с.

24. Маркетинг:общий курс / под ред. Н.Я. Колюжной, А.Я. Якобсона. М.: Омега-Л. 2010. 476 с.

25. Серіков А.В., Коваль І.М. Інтрапренерство як необхідна умова життєдіяльності сучасного українського репертуарного театру в креативних індустріях. *Економічний простір*. 2019. № 145. С.56 – 68.

References.

1. Chevhanova, V.Ya. Vvedenska, A.V. and Zaplava, O.Yu. (2018), “Creative Economy: Global Experience and Lessons for Ukraine”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 19, pp. 680–688.

2. The Verkhovna Rada of Ukraine (2018), The Law of Ukraine “On Amendments to the Law of Ukraine "On Culture" to define the term "creative industries”, *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, vol. 34.

3. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), Ordinance “On the approval of economic activities that belong to the creative industries”, *Uriadovij kurier*, vol. 90.

4. Hestanov, R. (2018), “Creative industries – development models”, *Sotsiologicheskoye obozrenie*, vol. 17, no. 3, pp. 173 – 196.

5. Chernikova, L.F. (2011), “National-state revival and culture of Ukraine at the present stage”, *Kul'tura narodov Prychernomor'ia*, vol. 217, pp. 153–158.

6. Samitov, D.G. (2019), “Model of a US regional theater based on the example of the American repertory theater in the first decade of its development”, *Vestnik KemGUKI*, vol. 47, pp. 141 – 150.

7. Sierikov, A.V. and Koval, I.M. (2019), “The place of modern repertory theater in creative industries”, *Ekonomichnyy visnyk Donbasu*, vol. 2 (65), pp. 170 – 178.

8. Balakina, Yu.Yu. (2016), “Theoretical aspects of innovative activity and ways of introducing innovations in an organization”, *Upravlenie ekonomicheskimi sistemami*, vol. 6, pp. 1–15.

9. Bokova, A.V. (2017), “Industrialization of culture: from criticism to network building”, *Mezhdunarodnyy zhurnal issledovaniy kul'tury*, vol. 1 (26), pp. 58-64.

10. Mieke, B. (1989), *The capitalization of Cultural production*, International General, Amsterdam, Netherlands.

11. Sierikov, A.V. and Koval, I.M. (2018), *Ekonomika ta upravlinnia u suchasnomu ukrains'komu repertuar-nomu teatri* [Economics and Management in Contemporary Ukrainian Repertory Theater], FOP Panov A.M., Kharkiv, Ukraine.

12. Shumpeter, J.A. (2011), *Teoriia ekonomichnoho rozvytku: Doslidzhennia prybutkiv, kapitalu, kredytu, vidotka ta ekonomichnoho tsykladu* [Theory of Economic Development: Research on income, capital, credit, interest and the economic cycle], VD «Kyievo-Mohylianska akademiia», Kyiv, Ukraine.

13. The Verkhovna Rada of Ukraine (2005), The Law of Ukraine “On theaters and theater business”, *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, vol. 26.

14. Serikov, A. (2019), “Activity-holistic view of essential content of modern finance”, *The bulletin of transport and industry economics*, vol. 65, pp. 188-202

15. Kondrat'ev, N.D. (1989), *Problemy jekonomicheskoy dinamiki* [Problems of economic dynamics], *Ekonomika*, Moscow, Russia.

16. Sio, K.K. (2000), *Upravlencheskaja jekonomika* [Management Economics], INFRA-M, Moscow, Russia.

17. Repin, V.V. and Yelifеров, V.G. (2013), *Processnyj podhod k upravleniju. Modelirovanie biznes-processov* [The process approach to management. Business Process Modeling], Mann, Ivanov i Ferber, Moscow, Russia.

18. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), “Budget Code of Ukraine”, *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, vol. 50-51.

19. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), “Tax Code of Ukraine”, *Holos Ukrainy*, vol. 229.

20. Korrespondent.net (2013), “Troitsky on the closing of DAH: The repertory theater as such has exhausted itself”, [Online], available at: <http://korrespondent.net/showbiz/1599359-troickij-o-zakrytii-daha-repertuarnyj-teatr-kak-takovoj-ischerpal-sebya> (Accessed 08 Jan 2020).

21. Andreykina, M. (2017), “Why theaters cannot be profitable”, *Sekret firmy*, [Online], available at: <https://secretmag.ru/opinions/pochemu-teatry-ne-mogut-byt-pribylnymi.htm> (Accessed 08 Jan 2020).

22. Pleshakova, A. (2016), “Backstage bookkeeping: Big money of big theaters”, *Komsomol'skaya pravda*, [Online], available at: <https://www.crimea.kp.ru/daily/26604/3620851/> (Accessed 08 Jan 2020).

23. Samitov, D.G. (2016), *Prodjusirovanie nekommercheskogo teatra: Istorija, sociologija, menedzhment*,

marketing, pravovye aspekty regional'nyh teatrov SshA [Non-profit theater production: history, sociology, management, marketing, legal aspects of US regional theaters], Rossiyskiy institut teatral'nogo iskusstva - GITIS, Moscow, Russia.

24. Kolyuzhnova, N. and Yakobson, A. (2010), Marketing: obshhij kurs [Marketing: General Course], Omega-L, Moscow, Russia.

25. Sierikov, A.V. and Koval, I.M. (2019), "Intrapreneurship as a prerequisite for the life of the modern Ukrainian repertory theater in creative industries", *Ekonomichnyj prostir*, vol. 145, pp.56 – 68.

Стаття надійшла до редакції 16.01.2020 р.