Розділ 4.

Щоденність художньої індустрії: актуальний менеджмент та дизайн

УДК 791.622 : 7

DOI 10.34064/khnum1-5312

Балабан О. І.

ORCID 0000-0002-1451-3435

Венгер О. М.

ORCID 0000-0002-9639-407X

Опанасик О. Б.

ORCID 0000-0003-0421-4885

Київський національний університет культури і мистецтв (КНУКіМ),
01601, вулиця Євгена Коновальця, 36, м. Київ, Україна

Ринкові засади організації роботи в галузі сценічного та аудіовізуального мистецтв та виробництва

АНОТАЦІЯ ■ Балабан О. І., Венгер О. М., Опанасик О. Б.
Ринкові засади організації роботи в галузі сценічного та аудіовізуального мистецтв та виробництва. ■ Розглянуто та запропоновано методичні підходи до розробки та впровадження інновацій в організації роботи закладів культури в галузі культурних індустрій, театру, кіно й телебачення. Автором було зроблено такі висновки: 1) стрімке скорочення бюджетної підтримки сучасних українських репертуарних театрів може завершитися повним відказом від неї; 2) за таких умов стане доцільним вивчення досвіду організації діяльності закордонних неприбуткових театрів, що достатньо успішно виживають за ринкових умов; 3) таке стає можливим

завдяки використанню специфічної форми діяльності – «продюсування»; 4) сучасним українським репертуарним театрам доведеться освоювати її; 5) з цією метою уявляється доцільним створення в театрі «продюсерського центру», який можна започаткувати як стартап; 6) завдяки цьому виникає нова – продукуюча – творчо-виробнича система. Підкреслено, що заклади культури повинні розуміти специфіку інформаційних та медіатехнологій, що є синтетичними за характером, які застосовуються в креативних індустріях. ■ **Ключові слова:** *інновації, ринкові засади організації культури, сценічне, аудіовізуальне, мистецтво, заклади культури, культурний продукт, театр, кіно, телебачення.*

АННОТАЦИЯ ■ Балабан А. И., Венгер Е. Н., Опанасик О. Б. **Рыночные принципы организации работы в области сценического и аудиовизуального искусств и производства.** ■ Рассмотрены и предложены методические подходы к разработке и внедрению инноваций в организации работы учреждений культуры в области культурных индустрий, театра, кино и телевидения. Автором были сделаны следующие выводы: 1) стремительное сокращение бюджетной поддержки современных украинских репертуарных театров может завершиться полным отказом от неё; 2) при таких условиях станет целесообразным изучение опыта организации деятельности иностранных неприбыльных театров, достаточно успешно выживающих в рыночных условиях; 3) последнее становится возможным благодаря использованию специфической формы деятельности – «продюсирования»; 4) современным украинским репертуарным театрам придется осваивать её; 5) с этой целью представляется целесообразным создание в театре «продюсерского центра», который можно начать как стартап; 6) благодаря этому возникает новая – продуцирующая – творческо-производственная система. Подчёркивается, что учреждения культуры должны понимать специфику информационных и медиатехнологий, синтетических по своему характеру, которые применяются в креативных индустриях. ■ **Ключевые слова:** *инновации, рыночные принципы организации культуры, сценическое, аудиовизуальное, искусство, культурный продукт, театр, кино, телевидение.*

ABSTRACT ■ Balaban O. I., Venher O. M., Opanasyk O. B. Market fundamentals of organization of work in the field of stage and audio-visual arts and production.

■ **Background.** Survival and further development is an acute problem for any modern Ukrainian repertory theater. According to the Law (which is only a framework, since it does not answer all the questions that arise), repertory theaters are non-profit organizations and exist for budget funds. The latter are steadily declining and depreciating in the conditions of market relations exist in modern Ukraine.

The purpose of the article is to consider and propose methodological approaches to the development and implementation of innovations in the organization of cultural institutions in the field of cultural industries, theater, film and television.

Presentation of the main material. The modern development of society is extraordinary – it is filled with changes and transformations caused by the influence of such phenomena as globalization, cheap labor, a large number of competitors. The spread of information and nanotechnology, computer networks is causing changes in the structure of organizations and cultural institutions, in particular, a reduction in their size, which, in turn, predetermines innovation as a result of a creative search for original, non-standard solutions to various problems. Globalization today is not only fierce competition. It also affects the human capital of enterprises, in particular, transforms the concept of a permanent place of work. Technogenic civilization and the rapid change of information technology make cultural institutions need to work extraordinary in such relevant areas as technology, personnel and organizational aspects of business.

The most important qualities of the modern cultural space, concerning cultural and educational institutions, creative industries, are openness of thoughts and the possibility to avoid stereotypes. As a result of the development of market relations in Ukraine, cultural institutions have economic freedom, respectively, freedom in choosing directions and guidelines for development, as well as of markets for activities, determining directions for using and attracting own funds, creating a competitive policy, etc.

In the same time, the following threats were identified that are relevant for any modern Ukrainian repertory theater, namely: 1) the growth of the budget deficit of the country and the region, which can suspend the budget maintenance of theaters;

2) an increase in inflation; 3) economic instability; 4) political instability; 5) the growth of tax rates; 6) a decrease in the solvency of the audience; 7) low demand from the audience for theatrical services; 8) significant variability in the needs of the audience; 9) a high level of competitiveness of other theaters and cultural institutions; 10) changes in public values; 11) low social consciousness of the population. Due to these conditions, the solution of the problem of survival and development requires the search for new strategic approaches to the organization of activities and management of these theaters, which seems quite relevant. The possibilities are contained in the Law itself, which allows theaters to earn money through various types of commercial activities. Strategically, the most promising is production, which is used by almost all foreign non-commercial theaters. The opportunities provided by “The Law on Public-Private Partnership”, 2010, in the fields of tourism, re-creation, culture and sports can be included in support of such activities.

The effectiveness and profitability of cultural institutions depends on the quality of management, as well as monitoring the implementation and quality of services. The high potential of cultural institutions with an underestimation of activity and inefficient management leads to insufficient funding for the development of cultural institutions, a lack of working capital, and low material interest of workers. This situation makes it necessary to constantly increase the budget line for the maintenance of institutions. But to increase the budget revenues of cultural institutions, it is possible to use crisis management technologies. The development of crisis management methods by the management company (with an emphasis on theatrical activities) will be aimed at: protecting intellectual property and patenting by type of activity, developing and applying franchising schemes in theatrical activities; constant monitoring of the theater audience in order to identify trends in the development of culture and demand from the audience; collecting and summarizing the practice of successful European theater projects and managerial decisions to create a system of training the managerial staff of cultural institutions; collecting and analyzing information about the interaction of theaters with the external environment, tracking new trends and market contradictions; creating the basis for adjusting the regulatory framework; increasing the profitability of theaters; development of areas related to the core business; attraction and use of various types of financing (budget, grants, commercial, credit, investment funds); reduction of the budget load and the transition from current financing schemes to the financing of theater projects and programs; the creation of new

financial instruments for the development of the theater, including depreciation and accumulation of income; the search for opportunities for the management company to implement external financial management and carry out financial planning, control over improving the effectiveness of theater management; creation of systems of motivation and interest of the creative team of theaters; creative audit of theatrical productions and repertoire policy, assessment of the positioning of theaters and theatrical productions.

Summing up the above, we can reach the statements: 1) the rapid reduction of budget support for modern Ukrainian repertory theaters may end with a complete rejection of it; 2) under such conditions, it will be appropriate to study the experience of organizing the activities of foreign non-profit theaters that successfully survive in market conditions; 3) this becomes possible through the use of a rather specific activity called “producing”; 4) modern Ukrainian repertory theaters will have to master it; 5) for this purpose, it seems appropriate to create a “production center” in the theater, which can be started as a startup; 6) this creates a new creative and production system that becomes productive. ■ **Key words:** *innovations, market principles, cultural organizations, stage, audio-visual, art, cultural product, theater, cinema, television.*

Актуальність теми. Вживання і подальший розвиток – це найгостріша проблема для будь-якого сучасного українського репертуарного театру. За Законом України «Про театри і театральну справу» від 31 травня 2005 року (який є рамковим, бо не дає відповіді на всі виникаючі питання) репертуарні театри є неприбутковими організаціями і існують за бюджетні кошти. Останні невпинно скорочуються і знецінюються в умовах ринкових відносин, що наявні в сучасній Україні. Тому дослідження проблем структурування національної економіки, подолання структурних диспропорцій на засадах активізації стратегічної інноваційної складової економічного зростання набуває все більшої актуальності. У той же час, позначені процеси відбуваються в умовах глобалізації, формування єдиного культурологічно-мистецького та медійного простору. Суттєвою рисою структурних трансформацій в галузях культури та мистецтв є тенденція до широкого використання цифрових технологій, створення віртуальних наддержавних структур, неформальних соціальних комунікацій.

Отже, проблеми самоорганізації в сфері економіки, досвід та теоретичні питання інноваційного менеджменту, у тому числі й проблеми впровадження такого у сфері культури, знайшли відбиття у ряді ґрунтовних праць зарубіжних та вітчизняних вчених (Бланк, И., 1995; Балабанов, И., 1996; Чистилин, Д., 2004, Даниленко, Л., 1999; Самитов, Д., 2016; Серіков, А. & Коваль, І., 2018 та ін.). Корисними в плані розуміння реалій повсякденного театрального життя є праці зарубіжних та вітчизняних театрознавців та практиків сценічного мистецтва – Л. Курбаса (2001), Є. Гротовського (1987), П. Брука (2013).

В умовах ринкової економіки стан культурно-мистецької галузі – театру, кіномистецтва, медіа, телебачення та іншого – вимагає певних змін в роботі наявних культурних установ в напрямках комерційної торгівлі, нових форм менеджменту та організації творчої роботи; звідси виникає необхідність впровадження і нових спеціальностей та спеціалізацій.

Мета статті – розглянути та запропонувати методичні підходи до розробки та впровадження інновацій в організації роботи закладів культури в галузі культурних індустрій, театру, кіно та телебачення.

Виклад основного матеріалу. Сучасний розвиток суспільства є неординарним – він сповнений змін та трансформацій, що обумовлені впливом таких явищ, як глобалізація, дешева робоча сила, велика кількість конкурентів. Поширення інформаційних та нанотехнологій, комп'ютерних мереж обумовлюють зміни в структурі організацій та закладів культури, зокрема, скорочення їх розмірів, що, у свою чергу, зумовлює інновації як результат творчого пошуку оригінальних, нестандартних рішень різноманітних проблем. Глобалізація сьогодні – це не тільки жорстка конкуренція. Вона також впливає на людський капітал підприємств, зокрема, трансформує поняття постійного місця роботи. Техногенна цивілізація та швидка зміна інформаційних технологій примушують заклади культури діяти неординарно в таких актуальних сферах, як технології, персонал та організаційні аспекти бізнесу.

Найважливішими якостями сучасного культурного простору, що стосуються й закладів сфери культури та освіти, креативних індустрій, є відкритість думок та можливість знищувати стереотипи.

У результаті розвитку ринкових взаємин в Україні заклади культури мають економічну свободу, відповідно, свободу й щодо вибору напрямків та орієнтирів розвитку, а також ринків діяльності, визначення напрямків використання та залучення власних коштів, формування конкурентної політики тощо (Закон України «Про театри і театральну справу» від 31 травня 2005 року; Закон України «Про державно-приватне партнерство» від 1 липня 2010 року). У той же час, існують певні загрози, які є актуальними для будь-якого сучасного українського репертуарного театру, а саме: 1) зростання дефіциту бюджету країни та регіону, що може призупинити бюджетне утримання театрів; 2) підвищення темпів інфляції; 3) економічна нестабільність; 4) політична нестабільність; 5) зростання податкових ставок; 6) зниження платоспроможності глядачів; 7) низький попит з боку глядачів на театральні послуги; 8) несталість, мінливість потреб з боку глядачів; 9) високий рівень конкурентоздатності інших театрів і закладів культури; 10) зміна суспільних цінностей; 11) низька соціальна свідомість населення (Серіков, А. & Коваль, І., 2018). За перелічених умов вирішення проблеми виживання та розвитку потребує пошуку нових стратегічних підходів до організації діяльності та управління театрами, що вбачається достатньо актуальним.

Можливості для цього містяться в самому Законі, який дозволяє театрам заробляти кошти за рахунок різних видів комерційної діяльності (Закон України «Про театри і театральну справу» від 31 травня 2005 року), серед яких стратегічно найбільш перспективним нам виявляється продюсування. Останнє використовується практично всіма закордонними неприбутковими театрами (Самитов, Д., 2016). На підтримку такої діяльності можна долучити можливості, що надаються Законом щодо державно-приватного партнерства в сферах туризму, відпочинку, рекреації, культури та спорту (Закон України «Про державно-приватне партнерство» від 1 липня 2010 року).

Ефективність та рентабельність діяльності закладів культури безпосередньо залежить від якості управління, а також контролю за реалізацією та якістю послуг. Високий потенціал закладів культури при недооцінці діяльності та неефективному управлінні призводить до: недофінансування розвитку закладів культури, недоліку оборотних

коштів, низької матеріальної зацікавленості працівників. Дана ситуація викликає необхідність постійно збільшувати статтю бюджету на утримання закладів. Але для збільшення прибуткової частини бюджету закладів культури можливо використовувати технології антикризового управління (Чистилин, Д., 2004). Розробка методів антикризового управління з боку компанії, що управляє (з наголошенням на театральній діяльності), буде спрямована на: захист інтелектуальної власності та патентування за видами діяльності, розробку та застосування франчайзингових схем в театральній діяльності; постійний моніторинг аудиторії театру з метою виявлення тенденцій розвитку культури та попиту з боку глядачів; збір та узагальнення практики успішних європейських театральних проєктів і управлінських рішень для створення системи підготовки управлінського складу закладів культури; збір і аналіз інформації про взаємодію театрів із зовнішнім середовищем, відстеження нових тенденцій та ринкових суперечностей; створення основ для коригування нормативно-законодавчої бази; підвищення рентабельності діяльності театрів; розвиток напрямків, супутніх основному бізнесу; залучення та використання різних видів фінансування (бюджетних, грантових, комерційних, кредитних, інвестиційних коштів); зменшення бюджетного навантаження та перехід від схем поточного фінансування на фінансування театральних проєктів та програм; створення нових фінансових інструментів розвитку театру, включаючи амортизаційні відрахування та накопичення з доходів; пошук можливостей для компанії, що управляє, впроваджувати зовнішнє фінансове управління та здійснювати фінансове планування, контроль за підвищенням ефективності управління діяльністю театру; створення систем мотивації та зацікавленості творчого колективу театрів; творчий аудит театральних постановок і репертуарної політики, оцінку позиціонування театрів та театральних постановок (там само).

З метою скорочення витрат компанія, що здійснює управління декількома закладами культури, об'єднує однотипні бізнес-процеси (реклама, оперативна поліграфія, технічне обслуговування, ремонт приміщень і будівель, виготовлення декорацій та костюмів, продаж квитків тощо).

Нові методи фінансового управління, що підвищують ефективність використання надання закладам культури необмежених ресурсів, ґрунтуються на: сучасних управлінських технологіях бюджетування, кредитування й проектного фінансування; схемах залучення інвестицій; інтеграції фінансових потоків від додаткових видів діяльності; розробці нових схем взаємодії столичних та регіональних театрів. За умови розвитку міжнародних зв'язків і гастрольної діяльності компанія, що управляє, буде також і продюсерським центром.

Доцільним виявляється проведення роботи з метою створення проекту «Компанія, що управляє, у сфері культури»: здійснити апробації запропонованих підходів у ряді конкретних закладів (наприклад, в проблемних театрах); узагальнити та впроваджувати позитивний досвід в інноваційних проектах управлінської компанії. За умов ринкової економіки для соціально-економічного успіху у сфері виконавських мистецтв необхідні також статистичні та інші дослідження. Відзначимо перспективні напрями дослідницької діяльності: характеристика галузі та тенденцій її розвитку, ціноутворення (аналіз витрат; аналіз прибутків; еластичність цінової політики), аналіз попиту (потенціал ринку; аналіз цін конкурентів), створення інноваційного продукту (розробка концепції, її перевірка; створення й тестування нового культурного продукту; тестування ринку; перевірка існуючих продуктів; вивчення продуктів конкурентів; просування продукту (дослідження в галузі мотивації глядачів; в галузі ЗМІ; тестування текстів рекламних повідомлень).

В умовах ринкової економіки велику перспективу мають так звані «Творчі індустрії».

Культурний продукт (текст чи картина, театральна постановка, кінофільм або музичний твір) в сучасних умовах, як правило, проходить три основні стадії, що зв'язують його виробництво та споживання: 1) створення, яке здійснюється митцем; 2) цей продукт (твори) стає предметом менеджменту в закладах культури або проектах – це зустрічі та співпраця з публікою в умовах, що формуються менеджерами (прес-конференції, презентації); 3) завдяки сучасним медійним та інформаційним технологіям та методам трансляції й тиражування (поліграфія, звукозапис, відео, радіо, телебачення, мультимедіа,

Інтернет тощо), культурний продукт (як правило, в трансформованому виді) стає надбанням багатомільйонної аудиторії. Саме наявність третьої стадії (як можливості) є тією відмінною рисою нашого часу, яка примушує говорити про творчі індустрії, а не просто про культуру і мистецтво. І це має величезні наслідки – економічні, соціальні і культурні (Чистилин, Д., 2004).

Відзначимо роль традиційних культурних інститутів, де живий культурний продукт зустрічається з живою публікою, які мають працювати на іншому рівні. Проте сьогодні вони недостатньо володіють технологіями менеджменту та відірвані від першої стадії буття культурного продукту (живої творчості митців), як і від третьої (сфери сучасних медійних технологій). Тому прогрес у цих взаєминах є головним завданням інтегрального розвитку творчих індустрій. Якщо не вдасться реінтегрувати традиційні культурні інститути до сучасної системи творчої комунікації, вони будуть фактично виключені з загального культурного життя. Це, поза сумнівом, зашкодить всьому культурологічному процесу, бо кожен елемент несе в ньому власне навантаження. Є сенс, як, наприклад, у Великобританії, рухатись шляхом так званих творчих індустрій, де робота над творами мистецтва – це й образ життя, а також один зі складників дозвілля і бізнесу. Це й інтеграція одного виду мистецтва з іншим тощо. Певні кроки на цьому шляху вже зроблено.

Національний центр театрального мистецтва імені Леся Курбаса – це і науковий заклад, і сцена, на якій мають можливість працювати різні режисери, і лабораторія перекладу та сучасної української драматургії, поле експерименту в галузі живопису та кіно тощо. Центр вдало поєднує бізнес та культурологічну діяльність у показі сучасних вистав, кінофільмів, презентаціях книжок та музичних колективів. Прикладом подібної синтезуючої практики є також робота київського клубу «Книгарня Бабуїн». Експериментальну діяльність здійснює й академічний музичний колектив «Камерата» (м. Київ), який має досвід сценічного поєднання в синтетичному видовищі академічного музичного твору і театральної вистави («Симфонія для віолончелі», композитор З. Алдоші, автор сценарію театральної складової та режисер-постановник О. Балабан, грант Президента України 2006 р.).

За умов ринкової економіки з'являється необхідність як у професійному розвитку особистості з позицій її ціннісної переорієнтації (Волощук, І., 2007), так і в запровадженні нових творчих спеціалізацій в галузі культурного виробництва та креативних індустрій. Мова йде про таку спеціальність, як *креативний продюсер*. Цю спеціальність не варто плутати зі спеціальністю «виконавчий продюсер», який відповідає за технічно-організаційне втілення проекту. Креативний продюсер – це необхідна складова успішного втілення комерційного творчого проекту створення фільму, серіалу, телепрограми, театральної вистави (Брук, П., 2013). На посаду креативного продюсера має призначатися фахівець, в якого є вища режисерська освіта та досвід роботи режисером-постановником не менше 5-ти років. Це має бути освічена та глибоко обізнана в усіх галузях культури, мистецтва та креативних індустрій людина. Креативний продюсер має поєднувати в собі творчі, організаційні та комерційні здібності, гостро відчувати запит сучасного глядача, вміти прогнозувати глядацький запит. Така людина повинна мати хист режисера, сценариста, редактора, фахівця по роботі з акторами тощо. Серед функціональних обов'язків креативного продюсера – комплектація та подання на затвердження замовнику ключового складу творчої групи, до якої входять сценарист, драматурги, режисер-постановник, композитор, оператор-постановник, художник-постановник. Креативний продюсер має володіти достатнім професійним творчим досвідом, щоб запустити проект в його творчій складовій, має вміти працювати з актором; у форс-мажорних обставинах він надає творчу допомогу режисерові як у роботі з актором, так і при монтажі фільму чи у випускний період вистави; за необхідності, він має замінити режисера-постановника і самостійно завершити проект. Креативний продюсер має бути генератором оригінальних творчих ідей, втілення яких сприятиме появі високохудожнього витвору мистецтва в галузі кіно, театру, телебачення та інших.

Оскільки головною творчою та креативною особистістю в театрі, кіно, «серіальному» виробництві, ряді телевізійних програм виступає актор, то виникає потреба в якісній та ефективній його роботі над власним іміджем та підвищенню особистісної компетентності, з метою просування власної реклами в широкому професійному колі

продюсерів та режисерів, в кіно і телекомпаніях, акторських агенціях тощо. Останнє є важливим ще й з тієї причини, що дає можливість створення нових робочих місць для низки спеціалістів – фахівців з художньої фотографії, візажистів, стилістів тощо.

Підсумовуючи викладене, можна дійти ряду **висновків**: 1) стрімке скорочення бюджетної підтримки сучасних українських репертуарних театрів може завершитися повним відказом від неї; 2) за таких умов стане доцільним вивчення досвіду організації діяльності закордонних неприбуткових театрів, що достатньо успішно виживають за ринкових умов; 3) таке стає можливим завдяки використанню достатньо специфічної діяльності – «продюсування»; 4) сучасним українським репертуарним театрам доведеться освоювати його; 5) з цією метою уявляється доцільним створення в театрі «продюсерського центру», який можна започаткувати як стартап; 6) завдяки цьому виникає нова творчо-виробнича система, яка стає продуктивною.

Отже, заклади культури повинні розумітися на інформаційних та медіатехнологіях, що застосовуються в креативних індустріях та мають синтетичний характер. З одного боку, це розуміння особливостей технологічного процесу створення культурних індустрій. З іншого – необхідності введення інноваційних спеціалізацій з продюсування, виробничих та адміністративних процесів, які є основою діяльності закладів культури. Це робить таку діяльність «прозорою». Заклади культури мають орієнтуватися на інтелектуальний капітал та втілювати оригінальні креативні ідеї, що забезпечуватиме появу високохудожніх творів в мистецьких галузях.

Перспектива подальших досліджень полягає у розгляді проблеми пошуку шляхів розбудови продюсування у сучасному українському репертуарному театрі як одного із стратегічних напрямів його подальшого виживання та розвитку.

ЛІТЕРАТУРА

Закон України «Про державно-приватне партнерство» від 1 липня 2010 року. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*, 40, Ст. 524. Офіційний сайт Верховної Ради України. [Документ 2404-VI, чинний, поточна редакція]. Режим доступу <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>

- Закон України «Про театри і театральну справу» від 31 травня 2005 року. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*, 26, Ст. 350. Офіційний сайт Верховної Ради України. [Документ 2605-IV, чинний, поточна редакція]. Режим доступу <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2605-15>
- Балабанов, И. Т. (1996). *Риск-менеджмент*. Москва: Финансы и статистика, 187.
- Бланк, И. А. (1995). *Инвестиционный менеджмент*. Киев: МП «ИТЕМЛтд»; Юнайтед Лондон Трейд Лимитед, 448.
- Брук, П. (2013). *Пустое пространство*. Москва: Книга по требованию, 103.
- Волощук, І. П. (2007). Професійний розвиток особистості в системі її ціннісних орієнтацій. *Вісник НТУУ «КПІ». Філософія. Психологія. Педагогіка : збірник наукових праць*, 1(19), 73–76.
- Гротовский, Е. (1987). ПеРфОрМеР. О. В. Гречко (Пер. с польск.). Получено с <http://libelli.ru/forarts/grotovsk.htm>
- Даниленко, Л. І. (Відп. ред.). (1999). *Наукове та методичне забезпечення впровадження педагогічних інновацій*. (Збірник наукових праць). Інститут педагогіки АПН України. Херсон: ЦНТВ, 248.
- Курбас, Лесь. (2001). *Філософія театру*. М. Лабінський (Упоряд.). Київ: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 917.
- Самитов, Д. Г. (2016). *Продюсирование некоммерческого театра: История, социология, менеджмент, маркетинг, правовые аспекты региональных театров США*. Москва: Российский институт театрального искусства – ГИТИС, 559.
- Серіков, А. В. & Коваль, І. М. (2018). *Економіка та управління у сучасному українському репертуарному театрі*. Харків : ФОП Панов А. М., 314.
- Чистилин, Д. К. (2004). *Самоорганизация мировой экономики: Евразийский аспект*. Москва: Экономика, 237.

REFERENCES

- Zakon Ukrainy «Pro derzhavno-pryvatne partnerstvo» vid 1 lyupnia 2010 roku [The Law of Ukraine “On Public-Private Partnership” of July 1, 2010]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady (VVR) – Verkhovna Rada Bulletin (VRB)*, 40, 524. Official site of the Verkhovna Rada of Ukraine. [Document 2404-VI, in force, current version]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17> [in Ukrainian].

- Zakon Ukrainy «Pro teatry i teatralnu spravu» vid 31 travnia 2005 roku [The Law of Ukraine “On theaters and theater business” of May 31, 2005]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady (VVR) – Verkhovna Rada Bulletin (VRB)*, 26, 350. Official site of the Verkhovna Rada of Ukraine. [Document 2605-IV, in force, current version]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2605-15> [in Ukrainian].
- Balabanov, I. T. (1996). *Risk-menedzhment [Risk management]*. Moscow: Finansy i statistika, 187 [in Russian].
- Blank, I. A. (1995). *Investitsionnyy menedzhment [Investment management]*. Kiev: MP «ITEMltd»; Yunayted London Treyd Limited, 448 [in Russian].
- Bruck, P. (2013). *Pustoe prostranstvo [Empty space]*. Moscow: Kniga po trebovaniyu, 103 [in Russian].
- Chistilin, D. K. (2004). *Samoorganizatsiya mirovoy ekonomiki: Yevraziyskiy aspekt [Self-organization of the world economy: Eurasian aspect]*. Moscow: Ekonomika, 237 [in Russian].
- Danylenko, L. I. (Ed.). (1999). *Naukove ta metodychne zabezpechennia vprovadzhennia pedahohichnykh innovatsii [Scientific and methodological support for the introduction of pedagogical innovations]*. (Collection of scientific works). Institute of Pedagogy of the Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine. Kherson: CNTV, 248 [in Ukrainian].
- Grotovsky, E. (1987). *PeRfOrMeR*. O. V. Grechko (Transl. from Polish). Retrieved from <http://libelli.ru/forarts/grotovsk.htm> [in Russian].
- Kurbas, Les. (2001). *Filosofia teatru [The philosophy of theater]*. M. Labinskyi (Ed.). Kyiv: Vydavnytstvo Solomii Pavlychko «Osnovy», 917 [in Ukrainian].
- Samitov, D. G. (2016). *Prodyusirovanie nekommercheskogo teatra: Istoriya, sotsiologiya, menedzhment, marketing, pravovye aspekty regionalnykh teatrov SShA [Nonprofit Theater Production: History, Sociology, Management, Marketing, Legal Aspects of USA Regional Theaters]*. Moscow: Rossiyskiy institut teatralnogo iskusstva – GITIS, 559 [in Russian].
- Sierikov, A. V. & Koval, I. M. (2018). *Ekonomika ta upravlinnia u suchasnomu ukrainskomu repertuarnomu teatri [Economics and Management in Contemporary Ukrainian Repertory Theater]*. Kharkiv: FOP Panov A. M., 314 [in Ukrainian].
- Voloshchuk, I. P. (2007). *Profesiyni rozvytok osobystosti v systemi yii tsinnisnykh oriantatsii [Professional development of the personality in the*

system of its value orientations]. *Visnyk NTUU «KPI» – Bulletin of National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”. Philosophy. Psychology. Pedagogy: Collection of Scientific Papers*, 1(19), 73–76 [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 27.04.2019 р.