

**УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»**

**Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих  
Кафедра управлінських технологій**

Кузьмінський Андрій Васильович

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

**“ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНОГО СЕРВІСУ КОМПАНІЇ  
В СУЧАСНИХ УМОВАХ”**

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: «Управління логістичною діяльністю»

Подається на здобуття освітнього рівня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

---

(Підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Пазєєва Ганна Михайлівна  
кандидат економічних наук, доцент  
(прізвище, ім'я по батькові, науковий ступінь керівника)

Київ-2025

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО СЕРВІСУ В КОМПАНІЯХ.....	10
1.1.Суть, основні поняття системи планування в сучасних сервісних компаніях.....	10
1.2.Особливості організації логістичних сервісних компаній .....	17
1.3.Вітчизняний та зарубіжний досвід системи планування та організації логістичного сервісу в сучасних компаніях .....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО СЕРВІСУ В ДП «НАЦІОНАЛЬНИЙ АКАДЕМІЧНИЙ ДРАМАТИЧНИЙ ТЕАТР ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА» .....	33
2.1. Загальна характеристика ДП «Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка» .....	33
2.2. Діагностика системи планування в ДП «Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка».....	46
2.3. Організація логістичного сервісу в ДП «Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка».....	58
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО СЕРВІСУ В СУЧАСНИХ КОМПАНІЯХ.....	65
3.1. Аналіз управлінської діяльності з планування та організації логістичного сервісу в ДП «Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка» .....	65
3.2. Концептуальні засади щодо вдосконалення системи планування та організації логістичного сервісу на підприємстві в сучасних умовах.....	73
3.2. Визначення економічної ефективності управління логістичним сервісом ДП «Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка» .....	80
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86
ДОДАТКИ.....	94

## АНОТАЦІЯ

У сучасному економічному середовищі ефективне планування та організація логістичного сервісу стали факторами для забезпечення конкурентоспроможності та стабільності діяльності підприємств різних галузей. Логістика охоплює цілий ряд процесів, починаючи від планування та управління поставками сировини до доставки готової продукції кінцевому споживачу, включаючи зберігання, обробку, транспортування товарів, інформаційні та фінансові потоки, які супроводжують ці процеси. Враховуючи важливість цієї сфери для бізнесу, вона є невід'ємною частиною загальної стратегії підприємства та має безпосередній вплив на фінансові результати, ефективність виробництва та рівень задоволення потреб споживачів.

Метою даного дослідження є аналіз сучасних підходів до планування та організації логістичного сервісу в умовах сучасної економіки, визначення основних тенденцій розвитку логістичних процесів та їх впливу на конкурентоспроможність підприємств, розробка рекомендацій щодо вдосконалення логістичних систем та процесів управління ланцюгами поставок на підприємствах для підвищення ефективності та зниження витрат.

Об'єктом дослідження є організація та планування логістичних процесів, їх інтеграція з іншими функціями логістичного сервісу підприємства ДП «Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка».

Предметом дослідження є наукові й методичні засади та інструменти планування і організації логістичного сервісу, ефективність їх застосування на підприємствах.

Структура роботи: робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Кваліфікаційна робота містить 93 сторінки, 17 таблиць, 2 рисунків, 9 додатків. Перелік посилань нараховує 85 найменування.

Ключові слова: логістичний сервіс, планування, логістичний процес, управління, ефективність підприємства.

## ABSTRACT

In the modern economic environment, effective planning and organization of logistics services have become key factors in ensuring the competitiveness and stability of enterprises across various industries. Logistics encompasses a wide range of processes, from planning and managing the supply of raw materials to the delivery of finished products to the end consumer, including storage, handling, transportation of goods, and the information and financial flows that accompany these processes. Given the importance of this area for business, logistics is an integral part of the overall enterprise strategy and directly impacts financial results, production efficiency, and the level of consumer satisfaction.

The purpose of this study is to analyze modern approaches to the planning and organization of logistics services in the context of the modern economy, identify key trends in the development of logistics processes and their impact on the competitiveness of enterprises, and provide recommendations for improving logistics systems and supply chain management processes in enterprises to enhance efficiency and reduce costs.

The object of the study is the organization and planning of logistics processes, their integration with other functions of the logistics service at the enterprise "National Academic Drama Theater named after Ivan Franko".

The subject of the study is the scientific and methodological foundations and tools for planning and organizing logistics services, as well as the effectiveness of their application in enterprises.

Structure of the work: the thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of references, and appendices. The thesis contains 94 pages, 17 tables, 2 figures, 9 appendices. The list of references includes 85 sources.

Keywords: logistics service, planning, logistics process, management, enterprise efficiency.

## ВСТУП

Актуальність роботи. У сучасному економічному середовищі ефективне планування та організація логістичного сервісу стали факторами для забезпечення конкурентоспроможності та стабільності діяльності підприємств різних галузей. Логістика охоплює цілий ряд процесів, починаючи від планування та управління поставками сировини до доставки готової продукції кінцевому споживачу, включаючи зберігання, обробку, транспортування товарів, інформаційні та фінансові потоки, які супроводжують ці процеси. Враховуючи важливість цієї сфери для бізнесу, вона є невід'ємною частиною загальної стратегії підприємства та має безпосередній вплив на фінансові результати, ефективність виробництва та рівень задоволення потреб споживачів.

У зв'язку з глобалізацією бізнесу, зростанням вимог до швидкості та якості обслуговування клієнтів, з розвитком нових технологій, які активно впливають на сферу логістики, виникають нові виклики для організації логістичних систем. Сьогодні логістичні ланцюги все більше інтегруються в глобальні економічні мережі, що вимагає від підприємств гнучкості, здатності до швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища та безперервного вдосконалення своїх процесів.

Особливу увагу слід приділити оптимізації витрат та підвищенню ефективності логістичних процесів. Це досягається шляхом впровадження новітніх інструментів та технологій, таких як автоматизація управлінських процесів, використання програмного забезпечення для планування та моніторингу логістичних потоків, інтеграція з партнерами через електронні платформи. Інноваційні підходи до управління логістикою дозволяють значно знижувати витрати на транспортування та зберігання товарів, покращувати якість послуг і скорочувати час доставки, що є важливими чинниками в умовах сучасної конкурентної боротьби.

Важливими аспектами організації логістичного сервісу є управління запасами, якість сервісу для клієнтів, оптимізація транспорту та складів.

Планування логістичних процесів потребує врахування всіх цих елементів з урахуванням специфіки підприємства, характеру товарів та послуг, вимог споживачів. Водночас, значну роль відіграє інтеграція логістики з іншими функціями підприємства, такими як маркетинг, виробництво, фінанси, для досягнення загальної ефективності діяльності.

У цьому контексті, розвиток логістичного сервісу є важливим напрямком для забезпечення стійкості підприємства, зниження витрат і покращення взаємодії з клієнтами, партнерами та постачальниками. Сучасні інструменти, що дозволяють оптимізувати управління ланцюгами поставок, можуть стати вирішальними для успіху на ринку, зокрема, у бізнесах, що працюють на міжнародному рівні.

Інформаційною базою дослідження послужили наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, детально розглянуті питання сутності логістичного сервісу, його діагностики та оцінки рівня, зокрема, в роботах таких авторів, як Д. Бауерсокс, А. В. Войчак, В. А. Герцик, Є. В. Голубін, Д. Клосс, Е. Кофлан, Ф. Котлер, О. М. Тридід, Л. Штерн, В. Г. Щербак та інших. Проблеми логістичного забезпечення діяльності підприємств, які є основою для діагностики логістичного сервісу як його складової частини, були розглянуті в роботах таких вітчизняних і зарубіжних науковців, як Х. М. Беспалюк, Ю. М. Баранов, О. О. Берестова, А. Г. Волкова, В. І. Грановський, Т. Л. Черепанова, М. Б. Спасибов та інших. Вони надають теоретичну основу для оцінки ефективності логістичного сервісу, розглядаючи його як важливий компонент стратегії управління підприємством, що має безпосередній вплив на конкурентоспроможність і загальний економічний результат діяльності. Дослідження цих авторів допомагають зрозуміти зв'язок між логістичним сервісом та рівнем задоволення потреб клієнтів, визначають методи і інструменти для вдосконалення логістичних процесів на підприємствах різних галузей економіки.

Об'єктом дослідження є організація та планування логістичних процесів, їх інтеграція з іншими функціями логістичного сервісу підприємства ДП «Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка».

Предметом дослідження є наукові й методичні засади та інструменти планування і організації логістичного сервісу, ефективність їх застосування на підприємствах.

Метою даного дослідження є аналіз сучасних підходів до планування та організації логістичного сервісу в умовах сучасної економіки, визначення основних тенденцій розвитку логістичних процесів та їх впливу на конкурентоспроможність підприємств, розробка рекомендацій щодо вдосконалення логістичних систем та процесів управління ланцюгами поставок на підприємствах для підвищення ефективності та зниження витрат.

Для досягнення зазначеної мети необхідно розв'язати наступні завдання:

- дослідити сутність і основні поняття системи планування в сервісних компаніях;
- вивчити особливості організації логістичних процесів у сервісних компаніях та визначити основні аспекти їх ефективного функціонування;
- проаналізувати вітчизняний та зарубіжний досвід планування та організації логістичного сервісу;
- дослідити загальну характеристику діяльності ДП «Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка», особливості його логістичних процесів;
- проаналізувати існуючу систему планування на підприємстві, виявити її сильні та слабкі сторони;
- дослідити організацію логістичного сервісу в театрі та визначити можливості для його покращення;
- вивчити управлінську діяльність з планування та організації логістичних процесів в ДП «Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка»;
- проаналізувати концептуальні засади щодо вдосконалення системи планування та організації логістичного сервісу на підприємстві в умовах сучасних викликів;

- дослідити економічну ефективність управління логістичним сервісом в ДП «Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка».

Методологія дослідження планування та організації логістичного сервісу компанії в сучасних умовах базується на комплексному підході, що включає теоретичний аналіз сутності логістичного сервісу, методи стратегічного планування, моделювання та прогнозування для визначення основних напрямків розвитку, оптимізацію логістичних потоків і використання інформаційних технологій для підвищення ефективності. Важливими етапами є оцінка рівня логістичного сервісу, застосування новітніх технологій для підвищення ефективності та порівняння практик успішних компаній. Такий підхід дозволяє не лише оцінити поточну ситуацію в організації логістичних процесів, але й виявити слабкі місця та розробити стратегії удосконалення, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що вони можуть бути використані для удосконалення процесів планування та організації логістичного сервісу на підприємстві. Результати дослідження допоможуть оптимізувати логістичні потоки, знизити витрати, покращити якість обслуговування клієнтів та підвищити ефективність операційної діяльності. Крім того, рекомендації щодо впровадження новітніх технологій та інструментів управління ланцюгами постачання сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку та забезпеченню стійкості його розвитку в умовах змінного бізнес-середовища.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є законодавчо-нормативні акти, наукові праці, спеціалізовані публікації, що охоплюють питання планування та організації логістичного сервісу, управління ланцюгами постачань, оцінки рівня логістичного сервісу та застосування новітніх технологій у логістиці. Для дослідження підприємства використано фінансові звіти за 2021-2024 роки, інформація від співробітників підприємства, внутрішні документи компанії, інші джерела інформації, що дозволяють отримати комплексне уявлення про стан та ефективність логістичних процесів на

підприємстві.

**Структура роботи:** робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО СЕРВІСУ В КОМПАНІЯХ**

### **1.1. Суть, основні поняття системи планування в сучасних сервісних компаніях**

Основою управління господарськими процесами на будь-якому підприємстві є, зазвичай, управлінські рішення. Їх особливістю є те, що ці рішення приймаються з метою забезпечення безперебійної роботи управлінської системи. Планування можна розглядати як процес прийняття рішень, який передує майбутнім діям. У результаті цього процесу органи управління приймають рішення щодо місця і способу реалізації запланованих заходів. Методи та способи обґрунтування прийнятих рішень є ланкою, що з'єднує теперішнє з майбутнім. Вони визначають науково-технічний рівень планування та забезпечують якісні параметри планів.

Як зазначає Михалюк Н.І. управлінські рішення не слід трактувати як випадкові або непередбачувані дії. Їх прийняття завжди має ґрунтуватися на конкретній проблемі, що виникає через розбіжність між фактичним та бажаним станами діяльності, які можуть заважати ефективній роботі підприємства чи організації. Потреба у прийнятті рішень з'являється в ситуаціях, коли існує кілька варіантів, з яких необхідно вибрати найкращий. Вибір конкретного рішення здійснюється відповідно до певної системи критеріїв. Одним із таких критеріїв може бути альтернативний вибір. Розробка та оцінка альтернативних варіантів дій проводиться за допомогою порівняльної оцінки [22].

Планування як процес прийняття управлінських рішень завжди включає раціональний вибір, а критерії раціональності можуть бути різними: соціально-економічними, технічними, юридичними тощо. Для прийняття оптимального рішення враховувати різні типи раціональності, серед яких можна виділити контекстуальну, ігрову, процесну та розсудливу раціональність. Використання кожного з цих підходів дозволяє досягти найбільш оптимального результату в

кожному конкретному випадку. Наприклад, з технічної точки зору раціональним буде варіант, який забезпечує найкраще використання наявних ресурсів. З юридичної точки зору, найкращим вибором буде той, що відповідає вимогам законодавства. Економічна раціональність оцінює варіанти через порівняння витрат і прибутків, часто з урахуванням ефективності використання ресурсів.(Таблиця 1.1.)

Таблиця 1.1.

Основні підходи до планування та управлінських рішень у наукових дослідженнях

Михалюк Н.І.	В умовах ринкової економіки планування орієнтується на стратегічне планування, що дозволяє адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечити життєздатність компанії в довгостроковій перспективі.
Тарасюк Г.М., Шваб Л.І.	Інкрементальне планування може бути недостатнім у разі нових проблем; для їх вирішення потрібен інтуїтивний підхід, що включає досвід і розуміння закономірностей ринку. Комбінація формалізованих моделей і інтуїтивного планування формує системний підхід.
Гусева О.Ю., Воскобоева О.В., Ромащенко О.С.	Прогнозування, планування, організація, координація, аналіз і контроль — це загальновизнані функції управління підприємством. Планування є основою для прийняття рішень у процесі управління господарськими системами.
Костецька Н.І.	Процес планування включає кілька етапів: розробка загальних цілей, визначення завдань для їх реалізації, вибір оптимальних шляхів досягнення цих завдань, контроль виконання плану через порівняння запланованих і фактичних показників.

Джерела: [9, 15, 22, 29]

Відповідно до Михалюка Н.І. при розгляді планування як розумової діяльності, здійснюваної індивідом, важливо враховувати, що цей процес неможливий без взаємозв'язку з його філософськими переконаннями та світоглядом. У рамках цього підходу виділяються три основні філософські концепції планування: інкрементальна, формальна та системна. Раніше концепція, яка ґрунтувалася на принципах централізованого планування, зводилася до строгого впливу на людей, колективи та суспільство, де планування організації часто ставалося головною метою і сутністю управлінського процесу [22].

У таких умовах планування набувало жорсткої структури і виконувало в основному виконавську роль у рамках централізованої ієрархії управління, не

дозволяючи творчих підходів у роботі менеджерів. Інші функції управління, наприклад активізація чи стимулювання, ставали формальними і носили лише ідеологічний характер. Цей тип планування був характерний для соціалістичної системи управління, що підкреслювало її відмінності від капіталістичного менеджменту. В умовах централізованого планування вся система цілей була визначена одним планом, який жорстко розподіляв ресурси і встановлював єдину політику розвитку національної економіки, при цьому не приділялося уваги вивченню ринку та потреб споживачів. Це призводило до кризи старої концепції планування.

У ринковій економіці формальне планування означає свідомо організований процес, який дозволяє отримати точні кількісні показники для прийняття управлінських рішень. В рамках ринкової (інкрементальної) концепції управління акцент робиться на діяльності господарюючих суб'єктів, які організовують свої структури, спираючись на реальні ринкові механізми для регулювання господарських процесів. Основою цієї концепції є стратегічне планування, яке орієнтується на людський потенціал і стимулює виробничу діяльність відповідно до вимог споживачів. Це дозволяє організаціям швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, адаптуватися до них і забезпечити свою життєздатність у довгостроковій перспективі [22].

Як зазначає Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. інкрементальне планування передбачає різноманіття проблем і способів їх вирішення, зокрема, можливість використання формалізованих моделей. Однак, коли з'являються принципово нові проблеми, інкременталізм може виявитися недостатнім, і тоді важливішим стає інтуїтивне планування. Для ефективного прийняття рішень на інтуїтивному рівні необхідно мати досвід і розуміння закономірностей, що діють в ринкових умовах, здатність застосовувати творчий підхід. Комбінація обох підходів формує системний підхід до планування. У той час як формальне планування робить акцент на прогнозуванні, а інкрементальне — на реагуванні, системний підхід фокусується на взаємодії з зовнішнім середовищем. Удосконалення структуризації та визначення проблеми спрямоване на вміння правильно ставити

питання для вирішення саме тих проблем, які потребують уваги. При цьому акценти робляться на поточні дії, а не на майбутні наслідки [29].

Як зазначає Гусєва О.Ю., Воскобоева О.В., Ромащенко О.С. прогнозування і планування, організація, координація та регулювання, аналіз, облік і контроль — це загальновизнані функції управління підприємством. Планування в рамках цих управлінських функцій виступає основою для прийняття конкретних рішень. Як самостійна галузь знань, планування є системою організованих знань про закономірності функціонування та розвитку різних господарських систем. Метою науки планування, як частини загальноекономічної науки, є опис, обґрунтування та прогнозування реальних процесів і явищ (теоретичне відображення реальності). Зі збільшенням ролі планування в суспільстві його значення як інструменту управління лише зростає [9].

Костецька Н.І. зазначає, що процес планування включає кілька важливих етапів, кожен з яких сприяє ефективному досягненню намічених цілей. Першим етапом є розроблення загальних цілей, що визначають основний напрямок діяльності та основні пріоритети на певний період часу. Далі слідує визначення конкретних завдань для реалізації цих цілей, що включає їх детальну конкретизацію та уточнення. Наступним кроком є визначення найоптимальніших шляхів і методів для досягнення цих завдань, що дозволяє вибрати найбільш ефективні способи реалізації запланованих результатів. Завершальним етапом є контролювання процесу виконання плану. Це здійснюється шляхом порівняння запланованих показників з фактичними, що дозволяє своєчасно коригувати плани і приймати необхідні заходи для забезпечення досягнення цілей [9].

Система планування в сучасних сервісних компаніях — це сукупність процесів і методів, які допомагають організації ефективно визначати та досягати своїх цілей, адаптувати свою діяльність до змінного ринкового середовища. Оскільки сервісні компанії працюють в умовах високої конкуренції, постійних змін і вимог клієнтів, система планування є необхідною для забезпечення

безперебійного функціонування і розвитку компанії. Система планування включає в себе кілька основних компонентів, що зумовлюють її ефективність.

Система планування в сучасних сервісних компаніях є інструментом для досягнення організаційних цілей і забезпечення ефективної роботи в умовах постійно змінюваного ринку та технологічного прогресу. Ця система охоплює кілька важливих рівнів планування, кожен з яких має свою специфіку та завдання (Рис.1.1.).



Рис. 1.1. Система планування на підприємстві

Джерело: [72]

Стратегічне планування є основою для довгострокового розвитку компанії. Воно визначає загальні напрями руху компанії, її місію, цілі та стратегії на кілька

років вперед. Основна мета стратегічного планування — забезпечити стабільне зростання та вивести компанію на нові ринки, враховуючи змінювані умови ринку і потреби споживачів. Частиною цього процесу є аналіз трендів галузі, технологічних новинок і змін у конкурентному середовищі. Для сервісних компаній стратегічне планування часто включає вивчення попиту на послуги та пошук нових можливостей для бізнесу, що дозволяють їм залишатися конкурентоспроможними на ринку.

Тактичне планування фокусується на середньострокових цілях і завданнях, які допомагають реалізувати стратегічні плани. Це процес, який зазвичай охоплює період від одного до трьох років. Тактичне планування включає розробку конкретних проектів і програм для різних підрозділів компанії, таких як маркетинг, продажі, підтримка клієнтів та інші. Важливим аспектом є оптимізація ресурсів і визначення конкретних цілей для кожного підрозділу, що допомагає пристосуватися до змін в економічному середовищі та у вимогах споживачів.

Оперативне планування є частиною щоденної діяльності компанії, адже воно відповідає за виконання поточних завдань. Це короткострокове планування, яке орієнтоване на тижневі, місячні або квартальні цілі. Оперативне планування охоплює розв'язання конкретних задач і забезпечує безперебійну роботу компанії. Воно включає управління персоналом, організацію роботи з клієнтами, обслуговування замовлень, оптимізацію внутрішніх процесів. Цей рівень планування є необхідним для підтримки належного рівня обслуговування та для ефективної роботи на щоденному рівні.

Частиною системи планування є управління ресурсами. Це включає ефективне використання всіх доступних ресурсів компанії — людських, фінансових, технологічних та інформаційних. Основною метою є оптимізація використання цих ресурсів, щоб забезпечити безперебійне виконання планів та досягнення поставлених цілей. В сервісних компаніях людські ресурси є критичними, тому питання підбору, навчання і мотивації персоналу відіграють важливу роль у системі планування.

Процес аналізу і прогнозування допомагає компанії робити прогнози щодо майбутніх змін на ринку, попиту на послуги та можливих зовнішніх факторів, які можуть вплинути на діяльність. Цей етап включає збір та аналіз даних про економічну ситуацію, конкурентів, тренди в споживчих вподобаннях та технологічні зміни. Це дозволяє компанії не лише реагувати на зміни, але й проактивно планувати свою діяльність.

Керування якістю та вдосконалення процесів забезпечує конкурентоспроможність компанії через постійне вдосконалення послуг, що надаються. У сервісних компаніях особлива увага приділяється якості обслуговування клієнтів, що є основним фактором задоволення потреб споживачів. Цей етап включає моніторинг якості, впровадження нових технологій і постійну адаптацію бізнес-процесів для підвищення рівня обслуговування та задоволення клієнтів. Моніторинг і контроль є невід'ємною частиною планування, адже він дозволяє оцінювати ефективність виконання всіх планів і вчасно коригувати стратегії та тактики, якщо це необхідно. Застосування інформаційних систем для відстеження результатів діяльності компанії дає змогу виявляти відхилення від планів і оперативно реагувати на зміни ситуації, щоб не допустити зниження ефективності.

Нарешті, система планування в сервісних компаніях повинна бути гнучкою і адаптивною. В умовах постійних змін на ринку компанії повинні швидко реагувати на нові виклики — чи то зміни в попиті, чи то нові технології, що з'являються. Гнучкість дозволяє сервісним компаніям не лише адаптувати свої плани до зовнішніх умов, а й ефективно інтегрувати інноваційні підходи, які сприяють збереженню конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Таким чином, система планування в сервісних компаніях об'єднує стратегічне, тактичне і оперативне планування, управління ресурсами, прогнозування та контроль якості. Всі ці компоненти працюють у тісному взаємозв'язку, забезпечуючи ефективну і сталу діяльність компанії, здатної успішно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі і внутрішні процеси.

## 1.2. Особливості організації логістичних сервісних компаній

В умовах змінного ринкового середовища для ефективної діяльності підприємства недостатньо лише забезпечити базові показники, такі як стабільність, платоспроможність, ліквідність та рентабельність. Сучасний ринок товарів і послуг вимагає високої гнучкості — здатності оперативно і ефективно реагувати на змінювані потреби споживачів, коливання кон'юнктури ринку, зміни в політиці постачальників і контрагентів, на зовнішні економічні фактори, такі як податкові зміни або політика Національного банку. Тому без належного управління матеріальними та продуктовими потоками неможливо досягти ефективного просування товарів до кінцевого споживача.

Логістика, як науково-практичний напрямок, є досить новим явищем в світовій економіці. Більшість західних вчених вважають, що логістика як окрема галузь науки сформувалась у середині XIX століття, коли з'явилася потреба в оптимізації матеріальних потоків для великих держав-імперій у воєнній і торговельній сферах. В Україні логістика почала активно розвиватися в 90-х роках XX століття, в період формування ринкових відносин. Підвищений інтерес до неї в умовах глобалізації та розвитку ринкових відносин пов'язаний з кількома чинниками: досягненням меж ефективності виробництва, зростанням витрат на транспортування, змінами в управлінні запасами, створенням нових каналів постачання, розвитком комп'ютерних технологій та переходом від ринку продавця до ринку покупця [5].

На відміну від західних дослідників, які розглядають логістику як самостійну науку, в Україні ця дисципліна досі не має такої автономії та зазвичай сприймається як складова частина управління матеріальними та інформаційними потоками. Існує понад 50 різних визначень логістики, більшість із яких фокусується на раціоналізації матеріальних потоків або обробці матеріальних та інформаційних потоків. Однак, управління будь-яким бізнесом зазвичай розглядається через три основні аспекти: фінансовий (управління грошовими

потоками), виробничий (управління матеріальними потоками) і інформаційний (управління інформаційними потоками) [8].

Логістичне обслуговування споживачів в умовах сучасних логістичних систем стикається з кількома проблемами та обмеженнями. Це, зокрема, зумовлено відсутністю належної інфраструктури та технічних засобів, дефіцитом кваліфікованих кадрів, недостатнім фінансуванням, неповним застосуванням принципів логістики в управлінні обслуговуванням. У наукових працях українських та міжнародних дослідників немає єдиного трактування терміну «логістичне обслуговування» (логістичний сервіс). Давайте розглянемо найбільш поширені визначення цього поняття. Логістичне обслуговування являє собою важливу складову обслуговування споживачів, що забезпечує досягнення необхідного рівня задоволення потреб клієнтів при мінімальних витратах і гарантує отримання товару відповідної кількості та якості, в потрібному місці, вчасно та за визначеною ціною. Логістичне обслуговування розглядається як процес взаємодії між споживачем, продавцем і третіми сторонами, що є результатом роботи логістичної системи та одним із елементів маркетинг-міксу компанії [27].

Інший підхід визначає логістичний сервіс як комплекс нематеріальних послуг, що супроводжують поставку товарів для максимального задоволення потреб споживачів за найбільш економічно вигідним методом [2].

Логістичний сервіс нерозривно пов'язаний з розподілом товарів і представляє собою набір послуг, що надаються в процесі поставки товарів.

Ще один підхід до визначення логістичного сервісу акцентує увагу на сукупності логістичних операцій, що виконуються при обробці замовлень для внутрішніх бізнес-процесів компанії і для підтримки лояльності клієнтів, що формує у споживачів позитивний образ компанії.

Логістичне обслуговування розглядається як сукупність послуг, що надаються під час безпосередньої доставки товарів до кінцевих споживачів у ланцюгу постачання [27].

Підсумовуючи ці визначення, можна виділити основні аспекти логістичного сервісу:

- його мета полягає в забезпеченні доставки товарів відповідної якості та кількості, в потрібний час і місце, з максимальною зручністю для клієнта та мінімальними витратами для постачальника;
- об'єктами логістичного сервісу є не тільки товари, а й самі споживачі матеріальних потоків;
- предметом логістичного сервісу є конкретний набір логістичних послуг.

Основні принципи сучасного логістичного сервісу включають:

- максимальну відповідність вимогам і очікуванням споживачів;
- тісний зв'язок з основними завданнями та принципами маркетингу;
- гнучкість і орієнтацію на ринок;
- постійне покращення якості послуг і їх оптимізація [27].

Природа логістичної діяльності передбачає забезпечення споживачів матеріальними потоками з додатковими логістичними послугами. Логістичний сервіс тісно пов'язаний з процесом розподілу і являє собою набір послуг, які надаються протягом всього циклу — від замовлення та покупки до доставки та подальшого обслуговування продукції. Обслуговування клієнтів у цій сфері можна розглядати як комплекс заходів, спрямованих на задоволення потреб споживачів через надання ефективного і своєчасного сервісу на всіх етапах взаємодії з товаром. (Таблиця 1.2.)

Таблиця 1.2.

Загальна класифікація всіх робіт й операцій в сфері логістичного сервісу

Категорія	Класифікація
1. За часом здійснення	- Передпродажні послуги: консультації, демонстрації, пробне використання.
	- Логістичні послуги процесу реалізації: наявність товарних запасів, підбір та комплектація партій, пакування, маркування, формування вантажних одиниць, інформація про вантажі.
	- Післяпродажні послуги: гарантійне обслуговування, забезпечення запасними частинами, претензії, зворотні потоки, обмін продукції.
2. За змістом робіт	- Жорсткий сервіс: забезпечення працездатності та безвідмовності товару.

	- М'який сервіс: ефективна експлуатація товарів та розширення їх сфери використання.
3. По відношенню до споживача	- Прямий сервіс: послуги безпосередньо для споживача. - Непрямий сервіс: послуги, що не безпосередньо стосуються споживача.
4. За сферою використання	- Сервіс споживчого попиту: визначення терміну поставки, комплектності, якості, обсягу, завантаження, розвантаження, спосіб замовлення. - Виробничий сервіс: ефективне використання продукції (доробка, модифікація, монтаж, налагодження, навчання персоналу). - Інформаційний сервіс: надання інформації про продукцію (реклама, каталоги, технічна документація). - Фінансово-кредитний сервіс: різноманітні варіанти оплати товару (розстрочка, система знижок, банківський кредит).
5. Залежно від форми оплати	- Безкоштовний сервіс: послуги, враховані у вартості товару (гарантійне обслуговування). - Платний сервіс: послуги, за які споживач платить окремо.
6. За видом послуги	- Матеріальні послуги: послуги, що стосуються товарно-матеріальних цінностей. - Нематеріальні послуги: диспетчеризація потоків, консультування.
7. За ступенем адаптивності до потреб	- Стандартизований сервіс: послуги, що часто використовуються споживачами. - Індивідуальне обслуговування: послуги, що потребують глибокого знання потреб клієнта і гнучкості обслуговування.
8. За формою організації	- Децентралізований сервіс: послуги, що реалізуються власними силами підприємства. - Самообслуговування: споживач організовує сервіс самостійно.
9. За масштабом	- Локальний сервіс: реалізується на локальному ринку. - Регіональний сервіс: надається в межах конкретного регіону. - Національний сервіс: надається в межах національного ринку. - Міжнародний сервіс: надається в межах міжнародного ринку.
10. За типом обслуговуючого продукту	- Сервіс продукції збутового призначення - Сервіс продукції виробничо-технічного призначення
11. За метою пропозиції послуг	- Для залучення нових споживачів - Для утримання існуючих споживачів
12. За стадією життєвого циклу товару	- На стадії розробки - На стадії виробництва - На стадії продажу - На стадії споживання - На стадії утилізації

Джерело:[27].

Логістичний сервіс є одним із елементів сучасного управління ланцюгами постачання, і його ефективність безпосередньо впливає на конкурентоспроможність компанії на ринку. Логістичний сервіс охоплює

широкий спектр послуг, які надаються клієнтам на всіх етапах від отримання замовлення до доставки товару, післяпродажного обслуговування. Основними характеристиками логістичного сервісу є три важливі показники: корисність, оперативність та якість.

Корисність логістичного сервісу визначається тим, наскільки добре він задовольняє потреби клієнтів у контексті надання товару в потрібному місці, в потрібний час, у потрібній кількості та якості. Якщо логістичний сервіс здатний забезпечити максимальне задоволення споживачів, це підвищує лояльність клієнтів і допомагає зміцнити позиції на ринку. Крім того, корисність включає різноманітність послуг, що пропонуються споживачам, таких як доставка, повернення товару, гарантії, технічна підтримка тощо.

Оперативність логістичного сервісу вказує на швидкість та ефективність, з якою обробляються замовлення, час, необхідний для виконання поставки. Оперативний сервіс дозволяє компанії швидко реагувати на зміни у попиті, надавати своєчасну доставку та обслуговування, що особливо необхідно у сучасному конкурентному середовищі. Зростання вимог до швидкості доставки товарів обумовлено розвитком електронної комерції та змінними очікуваннями споживачів.

Якість логістичного сервісу включає в себе низку аспектів, таких як точність виконання замовлень, відсутність пошкоджень при транспортуванні, правильність доставки товарів за адресою, виконання умов гарантійного обслуговування. Якість логістичних послуг прямо впливає на задоволеність споживачів і репутацію компанії на ринку. Чим вище якість, тим більше витрат може виникнути на забезпечення цієї якості, однак, як показує практика, ці витрати часто компенсуються збільшенням лояльності клієнтів і вищими доходами.

Організація логістичних сервісних компаній має ряд специфічних характеристик, які визначають ефективність їх діяльності. Аспектами є складність і багатофункціональність цих компаній, оскільки вони повинні управляти великою кількістю процесів, які охоплюють всі етапи логістичного

ланцюга — від планування до доставки товарів споживачеві. Структура таких компаній зазвичай включає кілька підрозділів, кожен з яких спеціалізується на певних аспектах логістики, таких як обробка замовлень, транспорт, складування, маркетинг і продажі. Ці підрозділи повинні бути добре скоординовані, щоб забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів і ефективно управління ресурсами.

Особливість організації таких компаній полягає у активному використанні сучасних інформаційних технологій, таких як системи управління складом (WMS), транспортом (TMS), платформи для відстеження вантажів. Завдяки цим технологіям компанії можуть автоматизувати багато процесів, знижувати витрати і прискорювати час реагування на запити клієнтів. Це дозволяє відслідковувати стан товарів і транспорту в реальному часі, що значно підвищує ефективність і надійність обслуговування.

У сучасних умовах логістичні компанії повинні бути здатні швидко адаптувати свої послуги під змінювані потреби клієнтів. Це вимагає не лише гнучкості у прийнятті рішень, а й здатності оптимізувати ресурси. Для цього необхідно мати можливість адаптувати процеси складування, транспортування та розподілу товарів до специфічних вимог кожного клієнта. Більше того, ці компанії повинні постійно вдосконалювати свої послуги, адже клієнти очікують не тільки швидкої доставки, але й високої якості обслуговування.

Центральною частиною організації логістичних компаній є орієнтація на клієнта, що вимагає індивідуального підходу до кожного замовлення. Підприємства повинні постійно взаємодіяти з клієнтами, враховувати їхні потреби, надавати актуальну інформацію про статус доставки. Такий підхід дозволяє підвищити лояльність споживачів і сприяти довгостроковим партнерствам.

Крім того, в організації логістичних компаній важливим є фінансове управління. Це включає оптимізацію витрат на транспортування, складування, пакування і всі інші логістичні операції. Для зменшення витрат компанії активно використовують автоматизацію та аутсорсинг деяких процесів, що дозволяє

знизити навантаження на основні підрозділи і забезпечити зростання прибутковості.

Враховуючи значний вплив логістичних компаній на навколишнє середовище, сучасні організації повинні дотримуватися принципів екологічної відповідальності. Це включає впровадження енергозберігаючих технологій, використання екологічно чистих транспортних засобів і оптимізацію витрат енергії на складах.

Загалом, організація логістичних сервісних компаній є складним, але необхідним етапом для забезпечення ефективного функціонування логістичних ланцюгів, що відповідає потребам клієнтів, знижує витрати та дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними в умовах швидко змінюваного ринку.

### **1.3. Вітчизняний та зарубіжний досвід системи планування та організації логістичного сервісу в сучасних компаніях**

Підприємства, що займаються реалізацією готової продукції, часто стикаються з низкою завдань, пов'язаних із транспортуванням товарів. Це включає вибір оптимального виду транспорту, методів організації перевезень та типів транспортних засобів. При прийнятті рішення про вибір відповідних транспортних засобів, необхідно враховувати тип вантажу, його характеристики та інші фактори.

Вітчизняний та зарубіжний досвід системи планування та організації логістичного сервісу в сучасних компаніях має багато спільного, однак є й суттєві відмінності через економічні умови, технологічний розвиток, правові системи та корпоративну культуру (Таблиця 1.3.).

Таблиця 1.3.

Порівняльний аналіз системи планування та організації логістичного  
сервісу: вітчизняний та зарубіжний досвід

Критерій	Вітчизняний досвід	Зарубіжний досвід
Економічні умови	В Україні спостерігається обмежений рівень інвестицій у логістику, залежність від державної підтримки та змінюваність економічної ситуації.	У країнах Західної Європи стабільність економічних умов, високий рівень інвестицій у логістику та інфраструктуру.
Технологічний розвиток	Існує значний розрив в автоматизації логістичних процесів, багато малих і середніх підприємств використовують ручні методи.	Розвинена автоматизація логістичних процесів, використання сучасних програмних рішень для управління ланцюгами постачання (WMS, TMS).
Правова система	Застарілі митні процедури та адміністративні бар'єри, що ускладнюють ведення міжнародної торгівлі та логістики.	Чітко регульовані митні процедури, високий рівень правового забезпечення і стандартизації в логістичних процесах.
Корпоративна культура	Логістика в Україні часто не є пріоритетом для малих та середніх підприємств, що обмежує їх ефективність.	Високий рівень інтеграції логістичних функцій у корпоративну стратегію, орієнтація на ефективність і стійкість процесів.
Міжнародна співпраця	Обмежений рівень міжнародної співпраці та адаптація іноземних технологій і стандартів на локальному ринку.	Тісна міжнародна співпраця між компаніями, використання глобальних стандартів і технологій.
Інвестиції в інфраструктуру	Недостатнє фінансування вітчизняної транспортно-логістичної інфраструктури.	Високий рівень інвестицій у розвиток інфраструктури, сприяння інноваціям через державно-приватне партнерство.
Аутсорсинг логістичних послуг	Зростаюча популярність аутсорсингу логістичних послуг, але все ще значні проблеми з автоматизацією і стандартизацією.	Широке використання аутсорсингу логістичних послуг, високий рівень інтеграції з постачальниками і партнерами.
Транзитний потенціал	Географічне положення України надає значний транзитний потенціал, але інфраструктура потребує значної модернізації.	Стратегічне географічне розташування країн ЄС і високий рівень розвитку транспортних коридорів, що сприяє ефективному транзиту.

Джерело: [10]

Порівняння вітчизняного та зарубіжного досвіду організації та планування логістичного сервісу показує, що хоча між ними існують значні схожості у використанні сучасних технологій та концепцій управління ланцюгами поставок, є й суттєві відмінності. Зарубіжні компанії часто мають перевагу через

більш розвинену інфраструктуру, технологічну базу та ефективні нормативно-правові системи, що дозволяє їм знижувати витрати і підвищувати ефективність. В Україні, хоча і спостерігаються прогресивні зміни в сфері логістики, існують труднощі, зокрема через застарілу інфраструктуру, правові бар'єри та недостатній рівень автоматизації процесів. Разом з тим, вітчизняні компанії активно запроваджують новітні технології, що дозволяє покращувати їх логістичні процеси, хоча досягти рівня глобальних лідерів у галузі поки що складно без подолання цих проблем.

У сучасних розвинених країнах основну частину внутрішніх та зовнішніх перевезень товарів здійснюють через регіональні логістичні центри. Ці центри відіграють важливу роль в економіці, оскільки сприяють притоку валютних коштів і є значним джерелом надходжень до бюджету через податки, що стягуються з таких центрів [10].

Основні принципи транспортної логістики, які забезпечують її ефективність, включають: зменшення витрат на транспортування, максимальне використання вантажопідйомності транспортних засобів, врахування кратності вантажних партій до одиниць замовлення, стандартизацію тари, економію від масштабу та відстані перевезень, концентрацію вантажопотоків на певних каналах, своєчасну доставку вантажів.

До функцій транспортної логістики можна віднести:

1. Системоутворююча функція: логістика забезпечує ефективне управління ресурсами, створюючи систему для організації руху товарів через склади, регулювання запасів та розвиток складського господарства.

2. Інтегруюча функція: забезпечує синхронізацію процесів збуту, зберігання та доставки продукції, узгоджуючи інтереси різних учасників логістичної системи.

3. Регулююча функція: управління матеріальними потоками має на меті оптимізацію ресурсів і зниження витрат, забезпечуючи ефективну взаємодію між різними рівнями і секторами економіки.

4. Результуюча функція: спрямована на своєчасне постачання продукції в необхідній кількості та з заданою якістю при мінімальних витратах.

Далі розглянемо розвиток транспортно-логістичних центрів у країнах Європи та світу (Таблиця 1.4.)

Таблиця 1.4.

Порівняльний аналіз розвитку транспортно-логістичних центрів у країнах Європи та світу

Країна	Моделі розвитку	Основні інвестори та фінансування	Основні особливості	Проблеми та виклики
Західна Європа	Створення транс'європейської мережі логістичних центрів	Державне та приватне фінансування	Зростання обсягів перевезень, інтенсивна конкуренція, зниження транспортних витрат	Необхідність модернізації інфраструктури та впровадження нових технологій
Німеччина	Приватні та муніципальні центри, використання транспорту	Deutsche Bahn, державне та приватне фінансування	Трьохмодульні логістичні вузли, зв'язок з транспортом загального користування	Потреба в подальшій модернізації та інвестиціях
Італія	Створення дворівневої мережі «інтерпорти»	Державне та приватне фінансування через державно-приватне партнерство	Оптимізовані транспортні рішення, розвиток міжнародних і національних перевезень	Потрібна покращена координація та інвестиції в інфраструктуру
Франція	Приватні інвестори, концентрація на периферії великих міст	«Garonor SA», «ProLogis», «Sogaris SA»	Залучення приватних інвесторів, розвиток на периферії великих міст	Відсутність централізованого планування та державної підтримки
Великобританія	Інтермодальні термінали, залізничні вантажоперевезення	Британські залізниці, приватні інвестори, гранти на інфраструктуру	Підтримка інтермодальних терміналів, фінансування через гранти	Відсутність узгодженої стратегії розвитку, централізоване планування відсутнє

Продовження таблиці 1.4.

Китай	Логістичні послуги у зонах вільної торгівлі	Китайські урядові органи, іноземні інвестори	Специфіка норм для іноземних інвестицій, регулювання послуг у зонах вільної торгівлі	Обмеження на термін дії послуг, складність з іноземними інвестиціями
Україна	Аутсорсинг логістичних послуг, модернізація логістичної інфраструктури	Державні інвестиції, участь великих компаній (наприклад, «Нова Пошта»)	Зростання популярності 3PL та 4PL, адаптація міжнародних практик	Низький рівень автоматизації, старі митні бар'єри, недостатнє планування

Джерело [20].

У Західній Європі процес активного розвитку транспортних логістичних центрів розпочався в 1980-х роках, що було обумовлено швидким зростанням обсягів вантажних і пасажирських перевезень на фоні глобалізації світових товарних ринків. Інтенсивна конкуренція серед виробників змушувала їх шукати шляхи зниження транспортних витрат, що сприяло необхідності створення нових технологій, розвитку транспортної інфраструктури та впровадження сучасних логістичних систем. Це дозволило зменшити частку транспортних витрат у кінцевій вартості товару до 10-12%, а загальні витрати на транспортно-логістичні послуги для виробників – на 10-30%.

Розвиток транс'європейської мережі логістичних центрів стимулював формування єврологістичної системи, яка стала основою для реалізації численних проектів у цій сфері. Аналіз статистичних даних показав важливу роль транзитних логістичних центрів у формуванні бюджетних надходжень. Наприклад, у Нідерландах ці центри приносять 40% доходу транспортного комплексу, у Франції – 31%, а в Німеччині – 25%. В країнах Центральної та Східної Європи цей показник становить близько 30%. Загальний обіг ринку логістичних послуг Європи перевищує 600 млрд євро, при цьому 30% усіх логістичних функцій у різних галузях економіки виконують спеціалізовані компанії [20].

Розглянемо більше детальніше фактори ефективності ефективності транспортно-логістичних центрів Європи. Відобразимо це у вигляді таблиці.

Німеччина є лідером у розвитку транспортно-логістичної інфраструктури, де центри зазвичай формуються на базі існуючих залізничних ліній і розв'язок. Більшість таких центрів передбачає паралельне використання автомобільного і залізничного транспорту, є трьохмодульні логістичні вузли. У Німеччині розрізняють два типи логістичних центрів: приватної власності і муніципальної власності. Більшість із них розташовані поблизу залізничних магістралей і є частинами інфраструктури компанії Deutsche Bahn, що здійснює основні інвестиції в їх розвиток. Крім того, понад 75% центрів мають зв'язок із транспортом загального користування, і близько 60% використовують комбіновані види транспорту. Великі транспортні вузли, такі як Бремен, Любек та Гамбург, мають прямі з'єднання з водним і повітряним транспортом [17].

Модель розвитку логістичних центрів у Німеччині має кілька особливостей: активна державна підтримка на всіх етапах — від планування до реалізації інвестицій, участь державного сектору через федеральні та земельні закони, фінансування інвестицій за рахунок як державних, так і приватних коштів. Це включає залучення інвесторів, фінансування через Deutsche Bahn, субсидії з федеральних і земельних бюджетів. Управління створеними логістичними центрами здійснюється через наглядові органи, до яких входять різні учасники проектів: інвестори, місцеві органи влади, асоціації та компанії.

Розвиток транспортно-логістичної інфраструктури в Італії відбувся завдяки реалізації національного генерального плану транспорту, затвердженого в 1986 році, який передбачав створення дворівневої мережі «інтерпорті». Ця мережа включала об'єкти транспортно-логістичних центрів для міжнародних і національних вантажоперевезень. Основною метою розвитку цих центрів стало зосередження вантажних потоків за допомогою оптимізованих транспортних рішень. Фінансування таких проектів здійснювалося через державно-приватне партнерство, де роль ініціатора і інвестора брала на себе держава, яка забезпечувала фінансування за рахунок бюджетів різних рівнів та приватних інвестицій [17].

У Франції процес формування транспортно-логістичних центрів проходив у рамках проекту покращення транспортної інфраструктури Парижа, з акцентом на концентрацію логістичних послуг на периферії міста. Цей процес був повністю переданий у руки приватних інвесторів, які фінансували створення і експлуатацію таких центрів. Серед основних гравців на ринку є компанії «Garonor SA», належна американському інвестиційному холдингу «ProLogis», і «Sogaris SA», яка знаходиться під контролем держави та муніципалітетів. Основним недоліком французької моделі є відсутність централізованого планування проектів з розвитку міжнародних логістичних центрів, оскільки роль держави обмежується лише наданням дозволів на будівництво об'єктів [16].

У Великій Британії розвиток транспортно-логістичних центрів почався з будівництва тунелю під Ла-Маншем і створення десяти інтермодальних терміналів для обслуговування промислових зон. Початково ініціатором цих проектів була дочірня компанія Британських залізниць «Rail Freight Distribution». Після приватизації залізниць Великобританії концепція розвитку таких центрів змінилася: вони стали орієнтованими на інтермодальні термінали та фінансування через гранти на залізничні вантажоперевезення. Система бюджетного фінансування включала два основних напрямки: гранти на інфраструктуру для вантажних перевезень і гранти за доступ до залізничних колій. Ця схема дозволяла покривати витрати на створення та модернізацію інфраструктури для обробки вантажів. Однак, як показали експертні оцінки, модель розвитку логістичних центрів у Великобританії виявилася менш ефективною через відсутність узгодженої стратегії розвитку та централізованого планування таких об'єктів [30].

У Китаї надання логістичних та фінансових послуг у зонах вільної торгівлі (Free Trade Zones) регулюється специфічними нормами, які визначають перелік дозволених видів діяльності, форми власності, вимоги до досвіду в міжнародній торгівлі та вантажоперевезеннях, обмеження на термін дії таких послуг. Згідно з цими нормами, логістичні компанії з іноземними інвестиціями мають право на надання послуг, таких як вантажоперевезення, складське зберігання,

навантажувально-розвантажувальні роботи, пакування, консолідація вантажів, комплектування, інформаційне супроводження та оформлення зовнішньоторговельних контрактів, пов'язаних з експортом вантажів.

Один з партнерів у спільному підприємстві має обов'язково мати позитивний досвід у галузі міжнародної торгівлі чи вантажоперевезень або бути агентом з організації таких перевезень. Діяльність, що стосується створення спільних транспортно-логістичних центрів з іноземними інвестиціями та впровадження логістичних сервісів, таких як перевезення вантажів та впровадження інформаційних і обчислювальних систем для управління перевезеннями, суворо контролюється державою через систему дозволів. Розширення послуг таких підприємств можливе лише в рамках затверджених законодавчих програм [25].

В Україні, хоча і спостерігається певне запізнення у розвитку логістичних систем порівняно з розвиненими країнами, останнім часом країна робить значні кроки в напрямку модернізації логістичної інфраструктури та впровадження сучасних технологій. Поступове впровадження новітніх технологій та адаптація кращих міжнародних практик дозволяють значно покращити ефективність логістичних процесів, хоча, безумовно, ще є багато викликів.

Одним із найбільш важливих напрямків розвитку є аутсорсинг логістичних послуг. Зростання популярності 3PL (third-party logistics) та 4PL (fourth-party logistics) в Україні свідчить про те, що компанії все більше схильються до передавання управління своїми логістичними функціями на аутсорсинг. Це дозволяє підприємствам зосередитись на своїй основній діяльності, знижуючи витрати на підтримку внутрішніх логістичних відділів. Логістичні компанії, у свою чергу, забезпечують весь спектр послуг, від транспортування та складування до управління запасами і виконання замовлень для підприємств різних галузей. Аутсорсинг дозволяє не тільки зменшити витрати, але й підвищити гнучкість і масштабованість логістичних процесів.

Проте, необхідно зазначити, що на цьому етапі в Україні ще спостерігається недостатній рівень автоматизації. В той час як великі компанії,

такі як «Нова Пошта» або «Укрзалізниця», вже активно впроваджують програмне забезпечення для управління ланцюгами поставок, малий і середній бізнес часто продовжує покладатися на ручні процеси у плануванні та організації логістики. Це стосується не лише складування і транспортування товарів, а й внутрішніх операцій з обробки даних і оптимізації маршрутів. Використання спеціалізованих програмних рішень, таких як системи управління складом (WMS), транспортні управлінські системи (TMS), GPS-навігація для відстеження вантажів, покращує точність і знижує витрати, однак цей процес ще не є масовим.

Транзитний потенціал України залишається одним із основних факторів, який визначає важливість розвитку логістичної інфраструктури. Завдяки своєму стратегічному географічному положенню, Україна має значний транзитний потенціал, адже через її територію проходять важливі міжнародні транспортні коридори, що з'єднують Європу і Азію. Однак для повного використання цього потенціалу необхідна значна модернізація інфраструктури, особливо в частині транспортних мереж, портів і митних пунктів. Застарілій інфраструктурі та адміністративним бар'єрам заважають Україні ефективно використовувати свій транзитний потенціал на всіх етапах ланцюга постачання.

Ще одним важливим елементом є розвиток внутрішніх логістичних систем в українських компаніях. Все більше підприємств починають формувати власні логістичні підрозділи для ефективного управління постачанням і складуванням продукції. Такий підхід дозволяє знизити витрати на транспортування і складування, підвищити швидкість доставки товарів до кінцевих споживачів. Однак ще не так часто використовуються мультимодальні рішення (поєднання різних видів транспорту) або гнучкі стратегії доставки. Це означає, що багато компаній в Україні обмежуються лише одним видом транспорту, що може бути менш ефективним, особливо для вантажів, які потребують швидкої доставки або мають специфічні вимоги.

Нарешті, складність нормативно-правового регулювання залишається значною перешкодою для розвитку логістичних послуг в Україні. Поряд із

застарілими митними процедурами, існують проблеми з адмініструванням і контролем за транзитними вантажами через кордони. Багато підприємств стикаються з труднощами у виконанні міжнародних стандартів та норм, що є суттєвим бар'єром для залучення іноземних інвестицій і розвитку міжнародних логістичних проектів. Більш того, часто доводиться адаптувати внутрішні процедури до зміни законодавства, що створює додаткові труднощі для підприємств.

Загалом, незважаючи на певні труднощі та затримки у розвитку, в Україні є значний потенціал для розвитку логістичних систем. Сприяння цьому процесу можуть надати вдосконалення інфраструктури, збільшення рівня автоматизації, розвиток мультимодальних рішень та удосконалення правового середовища.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСИЧНОГО СЕРВІСУ В ДП «НАЦІОНАЛЬНИЙ АКАДЕМІЧНИЙ ДРАМАТИЧНИЙ ТЕАТР ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА»**

### **2.1. Загальна характеристика ДП «Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка»**

Державне підприємство «Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка», засноване 28 січня 1920 року, є частиною державної власності та знаходиться під управлінням Міністерства культури та інформаційної політики України. Театр отримав статус Національного за Указом Президента України від 11 жовтня 1994 року №587 «Про національні заклади культури».

Державне підприємство «Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка» знаходиться в Києві, на вулиці Богдана Хмельницького, 5. Театр є одним з провідних культурних закладів України, що має велику історію, яка налічує понад 100 років, і займає важливе місце в національній культурній спадщині.

З економічної точки зору, ДП «Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка» є державним підприємством, яке функціонує на основі державного бюджету, але має власні джерела фінансування через продаж квитків на вистави, проведення гастролей, отримання спонсорських та грантових коштів. Враховуючи значну роль театру в культурному житті країни, підприємство має стабільні державні субсидії для покриття основних витрат, таких як заробітна плата співробітникам, витрати на утримання приміщення та технічну оснащеність.

Основною діяльністю Театру є створення та публічне виконання театральних вистав і інших художніх програм, які виконуються на високому рівні. Театр організовує мистецькі фестивалі, конкурси, благодійні акції, гастрольні заходи, спільні театральні проекти та концертні програми. Метою

роботи Театру є розвиток театрального мистецтва, задоволення культурних потреб населення, виховання духовних цінностей, підтримка національної гідності та залучення глядачів до кращих зразків української та світової культури.

Організаційно важливим аспектом є формування репертуару театру, що повною мірою відображає його художню концепцію та взаємодію з глядачем.

У першому кварталі 2024 року Театр провів 162 вистави та концертні програми, що значно перевищує заплановані 143 вистави. Загальна кількість глядачів становила 69,9 тисяч осіб, хоча планувалося 41,9 тисяч відвідувачів. Це відбулося, незважаючи на триваючі військові дії та воєнний стан в країні, що призвело до скасування ранкових і дитячих вистав на Основній сцені. Поряд з тим, театр продовжував проводити благодійні концерти для військових частин ЗСУ [11].

У січні 2024 року театральна команда активно працювала над підготовкою вистави «Тартюф» Мольєра (режисер Дмитро Богомазов), прем'єра якої відбулася 26 січня. 23 січня Театр передав 100 дронів на суму 1 мільйон 770 тисяч гривень благодійному фонду "КІТИКИ" для ЗСУ, які були зібрані завдяки благодійному показу вистави «Конотопська відьма». 24 січня артисти Театру організували концерт для військових у госпіталі в місті Біла Церква, підтримуючи бойовий дух Збройних Сил України [11].

Основні стратегічні напрямки діяльності Театру спрямовані на покращення матеріально-технічної бази та оновлення сценічного і виробничого обладнання. Ефективна маркетингова політика, що дозволить покращити імідж Театру серед місцевих мешканців і гостей міста, сприятиме зростанню відвідуваності та підвищенню економічних показників.

Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка визначає стратегічні завдання, спрямовані на пошук нових ресурсів для реалізації планів розвитку, що забезпечать поетапну модернізацію Театру та покращення рівня обслуговування глядачів.

В Театрі організація економічної роботи є елементом для забезпечення стабільної фінансової діяльності та ефективного використання ресурсів. Економічну діяльність на підприємстві координує відділ економічного планування та аналітики, який є основним підрозділом для управління фінансами і економічними процесами. Цей відділ відповідальний за планування, контроль та аналіз фінансових результатів, складання річних фінансових планів і кошторисів витрат, моніторинг виконання бюджету та інших фінансових показників [8]. Розглянемо загальну організаційну структуру ДП «Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка» на рис. 2.1.

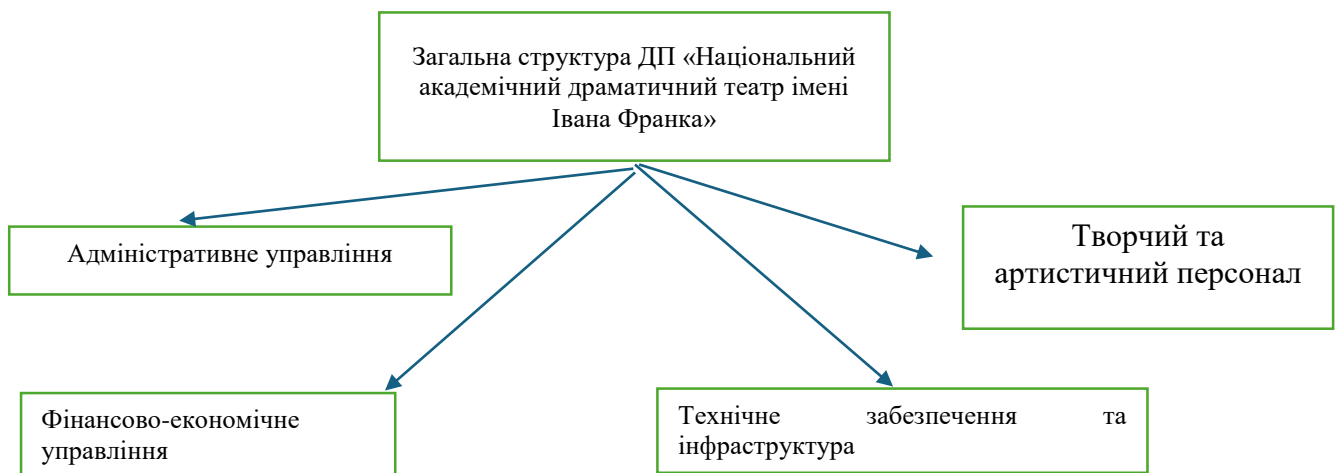


Рис. 2.1. Загальна структура ДП «Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка»

Джерело: [55].

Здійснимо SWOT аналіз ДП «Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка». (Таблиця 2.1.)

Таблиця 2.1.

SWOT аналіз ДП «Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка»

SWOT-аналіз	ДП «Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка»
Сильні сторони	1. Високий культурний статус, статус «Національний».
	2. Професійний колектив: актори, режисери, сценографи.
	3. Унікальний репертуар з класичних та сучасних вистав.
	4. Державне фінансування театру.
	5. Міжнародна діяльність, гастролі та участь у театральних фестивалях.
Слабкі сторони	1. Залежність від державного фінансування.
	2. Обмежені ресурси для інвестицій у новітні технології та інноваційні постановки.
	3. Відсутність інтересу серед молоді через конкуренцію з цифровими технологіями.
	4. Необхідність адаптації до сучасних умов та змін в потребах глядачів.
Можливості	1. Розширення співпраці з культурними та освітніми закладами.
	2. Розвиток онлайн-трансляцій вистав та цифрових платформ для міжнародної аудиторії.
	3. Збільшення кількості гастролей в Україні та за кордоном.
	4. Налагодження спонсорської підтримки для окремих проектів чи вистав.
Загрози (Threats)	1. Економічна нестабільність в Україні, що може вплинути на фінансування культури.
	2. Конкуренція з іншими видами розваг (цифрові технології, кіно, відеоігри).
	3. Нестабільність політичної ситуації в Україні, що може вплинути на фінансування культурних установ.
	4. Низька підтримка культурної політики з боку місцевих органів влади.

Джерело: [71].

SWOT-аналіз Державного підприємства «Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка» показав, що театр має численні сильні сторони, серед яких високий культурний статус, професійний колектив та міжнародна діяльність. Зокрема, статус «Національний» надає театру додаткові переваги, дозволяючи залучати більше глядачів та розширювати свій вплив на культурне життя країни. Однак, театр стикається з кількома слабкими сторонами, такими як залежність від державного фінансування, обмежені ресурси для інвестування у новітні технології та необхідність адаптації до змін у культурних вподобаннях глядачів, особливо серед молоді.

Театр має значні можливості для розвитку, такі як розширення співпраці з освітніми та культурними установами, розвиток онлайн-трансляцій вистав, проведення гастролей як в Україні, так і за кордоном. Це дозволяє театру залучити нові аудиторії та розширити свою присутність на міжнародній арені. Водночас існують серйозні загрози, зокрема економічна нестабільність, конкуренція з іншими видами розваг та політичні ризики, які можуть вплинути на фінансування культури [71].

Відділ економічного планування складається з кількох спеціалістів, кожен з яких має чітко визначені обов'язки. Керівник відділу забезпечує загальне управління економічною діяльністю Театру, розробляє стратегії для досягнення фінансових цілей та координує роботу інших працівників відділу. Фінансист займається складанням та контролем виконання бюджетів, обліком витрат та доходів, підготовкою фінансових звітів. Аналітик відповідає за економічний аналіз діяльності Театру, здійснюючи оцінку ефективності фінансових потоків і надаючи аналітичні матеріали для керівництва. Бухгалтер організовує облік фінансових операцій, контролює правильність оформлення платіжних документів та забезпечує своєчасне внесення податків і інших обов'язкових платежів.

Для кожного працівника цього відділу розроблені посадові інструкції, в яких визначено їх конкретні обов'язки та відповідальність. Це дозволяє чітко організувати роботу кожного співробітника та забезпечити належний контроль за виконанням економічних функцій. Наприклад, посадова інструкція аналітика включає завдання з економічного аналізу фінансових показників Театру, підготовки звітів для керівництва, оцінки витрат та доходів, що дозволяє підтримувати високий рівень економічної дисципліни.

Для ефективного здійснення економічної роботи Театр використовує низку інструктивних і методичних матеріалів, що включають як внутрішні документи, так і зовнішні нормативно-правові акти. До них належать чинні законодавчі акти, зокрема законодавство України в галузі бухгалтерії та податків, постанови і накази Міністерства культури України. Ці матеріали регулюють фінансову

діяльність Театру, встановлюючи правила та процедури, яким повинні відповідати усі фінансові операції. Крім того, Театр користується методичними рекомендаціями щодо складання бюджетів, фінансової звітності та економічного планування, що дозволяє зберігати високу точність і коректність у фінансовому управлінні.

Театр має самостійний баланс, відкриті рахунки в органах Державної казначейської служби України та в банках. За перший квартал 2024 року фактичний чистий дохід від реалізації продуктів, робіт і послуг склав 149,1% від запланованого показника.

Витрати на оплату праці в першому кварталі 2024 року досягли 40 774,0 тис. грн. Середньооблікова кількість штатних працівників театру за цей період склала 436 осіб, з урахуванням змін у зв'язку з воєнним станом. Частка фінансової підтримки в загальному доході становила 63,0%. Позаштатним працівникам заробітна плата виплачується за рахунок власних коштів театру.

Виплата заробітної плати працівникам здійснюється вчасно. Витрати на комунальні послуги за I-й квартал 2024 року, що склали 2 505,5 тис. грн, покриваються як з бюджетних, так і з власних коштів підприємства. Податки та обов'язкові платежі до державного бюджету сплачуються без затримок. Витрати на нові постановки фінансуються власними коштами Театру. Заборгованості перед постачальниками товарів і послуг немає.

Для аналізу товарообігу підприємства основними джерелами інформації є фінансовий баланс, звітність про доходи та витрати, дані щодо товарних запасів та заборгованості. Фінансовий баланс дає змогу зрозуміти загальну ситуацію підприємства, його активи, зобов'язання та капітал на різних етапах звітного періоду. Проаналізуємо динаміку балансу ДП «Театра ім. І. Франка» в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

## Динаміка балансу ДП «Театра ім. І. Франка»

Назва рахунка	2021 р.	2022 р.	2023 р.
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи			
первісна вартість			
накопичена амортизація			
Незавершені капітальні інвестиції			
Основні засоби			
первісна вартість			
знос			
Усього за розділом I			
II. Оборотні активи			
Запаси			
Виробничі запаси			
Товари			
Дебіторська заборгованість за розрахунками за авансами			
Дебіторська заборгованість з бюджетом			
Інша поточна дебіторська заборгованість			
Гроші та їх еквіваленти			
Рахунки в банках			
Витрати майбутніх періодів			
Інші оборотні активи			
Усього за розділом II			
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Усього			
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	4 739	4 739	4 739
Капітал у дооцінках	113 682	110 955	107 966
Додатковий капітал	41 346	40 473	39 442
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	359	359	356
Усього за розділом I	160 126	156 526	152 503
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Довгострокові забезпечення	7 394	9 010	7 352
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	7 394	9 010	7 352
Усього за розділом II	7 394	9 010	7 352
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Поточна кредиторська заборгованість за товарами, роботами, послугами	4	4	-
Розрахунки з бюджетом	246	610	551

Продовження таблиці 1.2.

у тому числі з податку на прибуток	216	610	551
Розрахунки зі страхування	41	-	5
Розрахунки з оплати праці	252	55	8
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	3048	1265	8 148
Доходи майбутніх періодів	8474	8924	5759
Інші поточні зобов'язання	223	95	180
Усього за розділом III	12288	10953	14 651
Баланс	179 808	176 489	174 506

Джерело: [55].

Динаміка товарообігу за період 2021-2023 років показує певні позитивні зміни. Зокрема, спостерігається значне зростання грошових коштів та їх еквівалентів, що збільшилося з 298 тис. грн у 2021 році до 14 651 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про покращення ліквідності підприємства та можливість здійснювати додаткові закупівлі чи інвестиції. Зростання товарних запасів — з 1 976 тис. грн у 2021 році до 2 724 тис. грн у 2023 році — вказує на підвищену готовність підприємства до товарообігу, що підтверджує збільшення кількості товарів на складах.

Дебіторська заборгованість продовжує зростати, хоча варто зазначити, що в 2023 році деякі розрахунки за авансами були погашені. Це свідчить про покращення роботи з дебіторами, однак потребує подальшого контролю.

Що стосується товарного забезпечення обороту, то на кінець 2023 року можна впевнено сказати, що підприємство має достатньо ресурсів для забезпечення безперебійного товарообігу. Підприємство значно збільшило свої грошові резерви, що дозволяє йому покривати витрати на закупівлю товарів та інших ресурсів. Таким чином, зміни у товарообігу можуть бути обумовлені кількома факторами: збільшенням попиту на продукцію, зміною асортименту товарів, вдосконаленням внутрішніх операційних процесів, таких як робота з дебіторами та вдосконалення стратегії ціноутворення [71].

Прогнозуючи товарообіг на наступний рік, можна очікувати зростання обсягів на 10-15%, оскільки позитивна динаміка запасів і дебіторської заборгованості створює базу для планового збільшення товарообігу в 2024 році.

Однак це буде залежати від зміни попиту, ефективності маркетингових зусиль та змін на ринку товарів і послуг.

Для аналізу матеріально-технічних ресурсів підприємства необхідно звернути увагу на склад основних фондів та матеріальних оборотних активів, що можна отримати з фінансового балансу. Зокрема, дані щодо основних засобів підприємства, зокрема їх первісна вартість та знос, дають змогу оцінити ефективність їх використання та визначити рівень інвестицій у відновлення активів. Наприклад, у 2023 році вартість основних засобів склала 150 025 тис. грн, що є зменшенням у порівнянні з попереднім роком. Це зменшення обумовлене збільшенням зносу основних засобів, що на кінець 2023 року становить 92 949 тис. грн, що на 7 592 тис. грн більше, ніж у 2022 році. Зростання амортизаційних відрахувань свідчить про старіння основних засобів, однак тенденцією є зростання незавершених капітальних інвестицій, які в 2023 році становили 4 386 тис. грн. Це свідчить про плани підприємства оновлювати основні фонди, що може позитивно вплинути на ефективність їх використання в майбутньому.

Що стосується матеріальних оборотних фондів, то з 2021 по 2023 рік спостерігається зростання запасів товарів, що є позитивною ознакою для підприємства, оскільки це забезпечує стабільність виробничого процесу та товарообігу. На кінець 2023 року товарні запаси становлять 2 724 тис. грн, що дає змогу підприємству забезпечити операційну діяльність та товарообіг у наступному періоді.

Прогнозуючи діяльність на наступний рік, можна очікувати, що зростання запасів та активне оновлення основних засобів дозволить підприємству збільшити обсяги діяльності на 10-15% у 2024 році. Це буде сприяти підвищенню ефективності використання основних фондів і матеріальних оборотних активів, забезпечить наявність достатніх товарних ресурсів для виконання планів з товарообігу. Здійснимо аналіз фінансових результатів діяльності підприємства в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

## Фінансові результати діяльності підприємства за 2021–2023 роки

Назва рахунка	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	25 734	45 775	17 268
Чисті зароблені страхові премії		-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-163 400	-163 062	-153 168
Збиток	-137 666	-117 287	-135 900
Інші операційні доходи	172 197	154 811	169 371
Адміністративні витрати	-33 425	-32 504	-30 096
Витрати на збут	-2 442	-2 790	-2 351
Інші операційні витрати	-4 277	-6 186	-6 397
Збиток від операційної діяльності	-5 613	-3 956	-5 373
Інші доходи	6 498	6 972	6 177
Інші витрати		-1 892	-
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток)	885	1 124	804
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-885	-1 124	-804

Джерело: [71].

Аналіз витрат та кінцевих результатів господарської діяльності підприємства за періоди 2021-2023 років дозволяє зробити кілька висновків та розробити рекомендації для подальшого розвитку.

Перш за все, варто відзначити позитивну динаміку валових доходів підприємства. Чистий дохід від реалізації продукції показав значне зростання, збільшившись з 17 268 тис. грн у 2022 році до 45 775 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про збільшення обсягів продажів, що може бути результатом розширення асортименту продукції або ж поліпшення попиту на товари підприємства. Однак, незважаючи на зростання доходів, підприємство зіткнулося з викликами у вигляді високих витрат.

Основною статтею витрат залишалася собівартість реалізованої продукції, яка стабільно перевищувала 150 млн грн у звітні роки, зокрема 163 062 тис. грн у 2023 році. Тобто, навіть при збільшенні доходів підприємство стикалося з високими виробничими витратами, що знижувало валовий прибуток. Це підтверджується збільшенням інших операційних витрат, що вирости з 4 277 тис. грн у 2022 році до 6 186 тис. грн у 2023 році. Однак адміністративні витрати

скоротилися, що може свідчити про певну оптимізацію в управлінні підприємством.

Попри позитивну динаміку доходів та деяке зменшення витрат, підприємство все ще залишалося збитковим. Збиток зменшився з 135 900 тис. грн у 2022 році до 117 287 тис. грн у 2023 році, що вказує на певну оптимізацію витрат та можливе покращення фінансових результатів у майбутньому. Однак навіть зростання доходів та зниження витрат недостатньо для досягнення прибутковості підприємства на поточний момент. Фінансовий результат до оподаткування продовжує залишатися на позитивному рівні, що дає надію на зменшення витрат у майбутньому.

Прогнозуючи результати на наступний період, можна очікувати, що дохід від реалізації продукції в 2024 році може зрости на 10-15% порівняно з 2023 роком. Це зростання має враховувати стабільну тенденцію до збільшення обсягів продажу. Проте необхідно зазначити, що собівартість продукції та операційні витрати не зменшуються так швидко, як доходи. Тому для досягнення беззбитковості підприємству необхідно зосередитись на оптимізації витрат та підвищенні ефективності використання ресурсів.

Одним з напрямків для зростання дохідності є оптимізація собівартості продукції. Підприємству слід знижувати витрати на матеріали, енергоносії та інші виробничі ресурси. Крім того, збільшення доходів можливе через розширення асортименту продукції або підвищення цін з урахуванням ринкових умов та рівня конкуренції. Необхідним є удосконалення стратегій збуту та маркетингу, зокрема через активне просування нових товарів і послуг [45].

Щоб досягти планового прибутку у 2024 році, підприємству необхідно не тільки зростити доходи, але й скоротити витрати, зокрема через вдосконалення виробничих процесів і оптимізацію адміністративних витрат. У загальному, зростання доходу на 10-15% у поєднанні з ефективним управлінням витратами може забезпечити підприємству стабільність та позитивний фінансовий результат у майбутньому.

Цінова політика театру є надзвичайно лояльною та орієнтована на забезпечення доступності квитків для глядачів. У 2023 році середня ціна квитка становила 257,80 гривень, що зберігає доступність для широкої аудиторії. Незважаючи на складнощі, пов'язані з воєнним станом та припиненням показів дитячих вистав, театр зміг досягти вражаючих результатів. За підсумками року фактичний обсяг доходів перевищив планові показники на 220,3%. Так, якщо запланований дохід становив 23,55 млн грн, фактичний дохід склав 51,89 млн грн. Театр успішно виконала план щодо кількості вистав: замість запланованих 473 показів було здійснено 577 заходів, включаючи вистави та концертні програми, що привернули увагу 189,1 тис. глядачів. Завдяки активній роботі колективу, театр за рік випустив 6 нових постановок замість запланованих двох.

Фінансова підтримка театру склала значну частину від валового доходу, досягнувши 74,5%. Виплата заробітної плати позаштатним працівникам здійснюється за рахунок власних коштів підприємства, що свідчить про стабільність фінансової діяльності. Заробітна плата працівникам театру виплачується вчасно, що підтверджує ефективну організацію внутрішніх процесів. Оплата комунальних послуг протягом 2023 року здійснювалася як за рахунок бюджетних, так і власних коштів підприємства.

Театр строго дотримується термінів сплати податків і обов'язкових платежів, не допускаючи жодних затримок. Водночас підприємство не має жодної заборгованості перед постачальниками товарів, робіт та послуг, що свідчить про ефективне управління фінансами та стабільність у роботі з партнерами.

Основними джерелами ліквідності театру є активи, що забезпечують здатність своєчасно виконувати фінансові зобов'язання. Ліквідність визначається як здатність підприємства своєчасно розраховуватися за своїми боргами, тому високий коефіцієнт ліквідності свідчить про підвищену платоспроможність театру. Коефіцієнт поточної ліквідності відображає, наскільки достатньо ресурсів підприємства для покриття поточних зобов'язань. Так, на початок 2023 року цей коефіцієнт становив 0,89%, а на кінець року знизився до 0,87%.

Джерелами ліквідності є 100% попередня оплата за послуги театру. Щорічно розробляється фінансовий план, що включає бюджетну підтримку у вигляді цільового фінансування на заробітну плату працівників театру відповідно до постанови №247 Кабінету Міністрів України. Це фінансування становить до 87% від фактичного обсягу валового доходу театру. Однак, через обмежене фінансування, отримання чистого прибутку, що є важливим для розрахунку коефіцієнтів рентабельності активів, власного капіталу та загальної рентабельності діяльності, не може бути повністю забезпечене.

У структурі доходів театру велика частина припадає на державну фінансову підтримку, що становила у 2021 році 85,6% (під час пандемії, коли театр дотримувався протиепідемічних заходів), у 2022 році — 89,3% (після майже двомісячної перерви через воєнний стан), а у 2023 році — 74,5%. Частина доходу надходить від реалізації квитків на вистави та інших операційних доходів. У 2021 році чистий дохід від реалізації продукції складав 13,1%, у 2022 році — 9,3%, а у 2023 році — 22,9%. Кожного року театр активно працює над збільшенням частки чистого доходу від реалізації квитків у загальній структурі своїх доходів.

Динаміка фінансових результатів театру за 2021–2023 роки свідчить про позитивні зміни в діяльності підприємства, зокрема збільшення доходів від реалізації продукції та активізацію культурної діяльності. В 2023 році театр показав значне зростання чистого доходу до 45,8 млн грн, що перевищило планові показники. Водночас, незважаючи на зростання доходів, високі витрати, зокрема собівартість реалізованої продукції, не дозволяють театру досягти прибутковості, що вказує на потребу у подальшій оптимізації витрат та вдосконаленні виробничих процесів. Разом із тим, зменшення адміністративних витрат і зростання частки доходів від реалізації квитків свідчать про зусилля театру до диверсифікації джерел фінансування та оптимізації внутрішніх процесів.

Прогнозуючи розвиток на 2024 рік, можна очікувати подальше зростання доходів на 10-15%, що залежатиме від стабільного попиту на квитки, збільшення кількості вистав та концертних програм. Однак для досягнення стабільності та

беззбитковості театру необхідно зосередитися на контролі собівартості та вдосконаленні стратегії ціноутворення. Враховуючи високий рівень державної підтримки, що покриває більшу частину витрат, та подальшу оптимізацію операційних витрат, театр має потенціал для збереження фінансової стабільності навіть у складних умовах.

## **2.2. Діагностика системи планування в ДП «Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка»**

В умовах ринкової економіки лише ефективне планування економічної діяльності здатне забезпечити стабільність і успіх будь-якого суб'єкта господарювання. Воно охоплює дві сфери: планування діяльності окремої господарської одиниці та організацію господарських відносин. Як основна складова системи управління, планування базується на принципах, методах, формах і прийомах, що регулюють ринковий механізм у використанні обмежених ресурсів задля підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Сутність планування в умовах ринку полягає в науковому обґрунтуванні економічних цілей і перспектив розвитку підприємства, виборі оптимальних способів їх досягнення. Це передбачає детальне вивчення попиту ринку, визначення обсягів і строків виробництва товарів, виконання робіт та надання послуг. Встановлюються такі виробничі показники, які, за умови раціонального використання ресурсів, дозволяють досягти прогнозованих якісних і кількісних результатів [49].

Планування діяльності підприємства базується на створенні системного і структурованого документа, який називається планом. План є основним інструментом управління підприємством, що відображає послідовність взаємопов'язаних рішень, спрямованих на досягнення визначених цілей. Це не просто набір дій, а комплексний документ, що забезпечує систематизацію ресурсів і заходів для досягнення кінцевого результату.

Структура плану включає кілька етапів:

1. Цілі та завдання. На цьому етапі визначаються стратегічні й тактичні орієнтири підприємства, які необхідно досягти протягом певного періоду. Цілі повинні бути конкретними, досяжними, вимірюваними, враховувати як поточний стан підприємства, так і зовнішнє середовище.

2. Шляхи і засоби реалізації. Тут ідентифікуються способи виконання поставлених завдань. Це може включати вибір технологій, розробку виробничих процесів, підготовку маркетингових стратегій та інших механізмів досягнення цілей.

3. Ресурси, необхідні для виконання завдань. На цьому етапі оцінюється, які фінансові, матеріальні, трудові, інформаційні та інші ресурси потрібні для реалізації плану. Необхідно визначити не лише обсяги ресурсів, але й джерела їх отримання.

4. Пропорції виробництва. Для забезпечення ефективності діяльності необхідно зберігати пропорційність між різними елементами виробництва, такими як обсяги сировини, витрати праці, виробничі потужності та кінцевий обсяг продукції.

5. Організація виконання і контроль. Цей етап передбачає розподіл відповідальності між підрозділами, розробку механізмів координації дій і встановлення системи контролю за виконанням плану.

Створення комплексного плану є складним і багатогранним процесом, який вимагає систематичного підходу. Планування виконується відповідно до затвердженої технології, яка регламентує:

- загальновизнані правила та порядок розробки плану;
- встановлені терміни виконання окремих етапів;
- перелік обов'язкових елементів, які повинні входити до плану;
- послідовність процедур розробки розділів плану;
- механізми обґрунтування показників [26].

Технологія планування визначає правила взаємодії між структурними підрозділами, функціональними відділами та плановими службами, що забезпечує узгодженість їхніх дій у процесі розробки плану.

#### Ефективність плану

Для того щоб план забезпечував досягнення бажаних результатів, необхідно враховувати наступні аспекти:

1. Оцінка зовнішнього середовища. Аналіз зовнішніх факторів, які можуть вплинути на діяльність підприємства, таких як стан ринку, конкуренція, законодавче регулювання, економічна ситуація тощо.

2. Оцінка внутрішніх можливостей підприємства. Вивчаються сильні та слабкі сторони підприємства, сприятливі й несприятливі чинники впливу зовнішнього середовища на його діяльність.

3. Визначення цілей. Мета повинна бути чітко сформульована, відповідати стратегічним напрямкам розвитку підприємства та враховувати поточні ринкові тенденції.

4. Встановлення поточних оперативних завдань. Завдання повинні бути конкретними, узгодженими із загальною стратегією та спрямованими на реалізацію мети.

5. Методи аналізу та контролю. Необхідно впроваджувати системи моніторингу, що дозволяють відстежувати виконання плану, аналізувати відхилення та вносити корективи в ході його реалізації. Це забезпечує зворотний зв'язок і формує основу для наступного циклу планування [18].

Планування є основою ефективного управління, оскільки воно дозволяє підприємству:

- визначати пріоритети в діяльності;
- оптимально використовувати наявні ресурси;
- зменшувати ризики, пов'язані з невизначеністю зовнішнього середовища;
- оперативно реагувати на зміни ринкових умов;
- підвищувати конкурентоспроможність.

У ДП «Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка» система планування відіграє роль у забезпеченні стабільності й успіху його діяльності. Вона базується на науково обґрунтованих цілях і передбачає чітке формування шляхів досягнення поставлених завдань. (Таблиця 2.4.)

Таблиця 2.4.

## Цілі та завдання театру

Аспект діяльності	Цілі	Завдання
Театральне мистецтво	Розвиток репертуару, підтримка митців	Створення сучасних постановок, збереження класичних творів
Потреби суспільства	Формування духовності, задоволення культурних запитів	Організація благодійних заходів, проведення культурних акцій
Національна культура	Пробудження національної гідності, популяризація української культури	Пропагування культурних цінностей через вистави та заходи
Світова інтеграція	Участь у глобальному культурному просторі	Співпраця із закордонними театрами, участь у фестивалях, культурних програмах
Розвиток аудиторії	Залучення нових глядачів	Використання рекламних кампаній, цифрових інструментів та співпраця зі ЗМІ
Творчий колектив	Розвиток професійності	Навчання акторів, технічного персоналу, підвищення кваліфікації
Фінансова стабільність	Економічна самостійність	Залучення зовнішнього фінансування, організація гастролей, фестивалів, конкурсів

Джерело: [31]

Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка є культурною установою, яка має на меті як збереження традицій українського театрального мистецтва, так і його розвиток відповідно до сучасних викликів. Головною стратегічною місією театру є вдосконалення театрального мистецтва, формування духовності суспільства та створення умов для інтеграції України у світовий культурний простір. Його діяльність спрямована на розкриття національної ідентичності через мистецтво, популяризацію кращих зразків української та світової спадщини, створення сучасних постановок, які відповідають запитам різноманітної аудиторії [71].

Одним із завдань театру є вдосконалення репертуарної політики. Театр постійно працює над оновленням своєї програми, в якій гармонійно поєднуються

класичні твори, що формують основу національної культурної спадщини, та сучасні постановки, які привертають увагу нових глядачів. Особливу увагу приділено підтримці молодих талантів, як серед драматургів, так і серед акторів, режисерів та інших представників творчих професій. Це дозволяє театру залишатися актуальним і відкритим до нових ідей, форм і підходів у театральному мистецтві.

Важливим аспектом діяльності є задоволення культурних потреб суспільства. Театр орієнтований на створення мистецьких продуктів, які відповідають різноманітним смакам і запитам аудиторії, що сприяє залученню широкого кола глядачів. Особливий акцент зроблено на доступності театального мистецтва для всіх верств населення. У цьому контексті театр організовує благодійні заходи, спрямовані на підтримку вразливих соціальних груп, та впроваджує програми, які дозволяють ширшій аудиторії познайомитися з мистецьким доробком [71].

Робота театру тісно пов'язана з активним культурним обміном на міжнародному рівні. Театр імені Івана Франка бере участь у міжнародних мистецьких фестивалях, конкурсах та інших культурних заходах, що сприяє популяризації української культури за кордоном. Співпраця із закордонними театрами дозволяє обмінюватися творчими ідеями, розширювати репертуар і залучати нову аудиторію, як всередині країни, так і за її межами. Міжнародна діяльність підкреслює значущість української культури у світовому контексті, сприяючи її інтеграції у глобальний культурний простір.

Ще одним важливим напрямом є робота над розвитком творчого потенціалу колективу театру. Актори, режисери, технічний персонал та обслуговуючі служби проходять регулярні тренінги, беруть участь у творчих лабораторіях і працюють над удосконаленням своїх професійних навичок. Це забезпечує високий рівень театральних постановок і відповідність сучасним стандартам мистецької діяльності.

Фінансова стабільність театру є невід'ємною складовою його успішної роботи. Театр активно працює над залученням додаткових джерел фінансування,

включаючи зовнішньоекономічну діяльність, партнерські проекти, організацію гастролей, фестивалів та конкурсів. Завдяки цьому вдається не лише забезпечувати стабільну діяльність установи, а й створювати умови для її подальшого розвитку. Розглянемо основні показники які характеризують діяльність театру. (Таблиця 2.5.)

Таблиця 2.5.

Основні показники які характеризують діяльність театру

Показник	2022 рік	2023 рік	9 місяців 2024 року
Цінова політика (середня ціна квитка)	208 грн	257,80 грн	289 грн
Запланований обсяг доходів	30 777,0 тис. грн	23 550,0 тис. грн	-
Фактично отриманий обсяг доходів	20 085,0 тис. грн	51 887,2 тис. грн	-
Виконання запланованого обсягу доходів	65,30%	220,30%	229,30%
Запланована кількість вистав	470 вистав	473 вистав	380 вистав
Фактично проведено вистав	376 вистав	577 вистав	450 вистав
Виконання запланованої кількості вистав	80,00%	122,00%	118,40%
Кількість глядачів	88,5 тис. глядачів	189,1 тис. глядачів	192,0 тис. глядачів

Джерело: [71]

У 2022–2024 роках театр демонструє значний розвиток, незважаючи на складні умови, зокрема воєнний стан в країні. Цінова політика театру була поступово адаптована до економічних реалій, що підтверджує зростання середньої вартості квитка з 208 грн у 2022 році до 289 грн у 2024 році. Це свідчить про прагнення театру збільшити доходи та підвищити фінансову стабільність, зберігаючи при цьому доступність для глядачів.

Що стосується доходів, театру вдалося досягти значних успіхів. У 2023 році він перевиконав план по доходах на 220,3%, отримавши 51 887,2 тис. грн замість запланованих 23 550,0 тис. грн, що стало можливим завдяки активній роботі театру над розширенням репертуару та підвищенню популярності. Протягом 9 місяців 2024 року цей показник продовжував зростати, досягнувши виконання на 229,3% від запланованого, що свідчить про ефективність обраної стратегії в умовах воєнного стану.

Важливим аспектом є і збільшення кількості проведених вистав. В 2023 році театр організував на 22% більше вистав, ніж було заплановано, а за 9 місяців 2024 року фактично було проведено 450 вистав при запланованих 380. Це свідчить про здатність театру адаптувати свою діяльність, організовувати гастролі, благодійні концерти та враховувати потреби аудиторії в умовах обмежень [71].

Щодо кількості глядачів, цифри вражають. У 2023 році кількість відвідувачів театру зросла до 189,1 тис., а за 9 місяців 2024 року цей показник вже склав 192,0 тис. глядачів. Це показує, що попри складні часи, театр залишається популярним, активно залучаючи публіку різних категорій завдяки новим виставам, концертам і гастролям, проведенню благодійних заходів для військових.

Таким чином, Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка є сучасним мистецьким осередком, який зберігає традиції, розвиває нові форми театрального мистецтва, залучає нові аудиторії, активно співпрацює з міжнародною спільнотою та забезпечує високий професійний рівень своєї діяльності. Для досягнення цілей театр активно використовує маркетингові стратегії. (Таблиця 2.6.)

Таблиця 2.6.

Ключові маркетингові стратегії, які використовує театр для залучення різних категорій глядачів

Маркетингова стратегія	Опис
Баланс класичних та сучасних постановок	Репертуар театру поєднує класичні та сучасні вистави для залучення різних категорій глядачів, зокрема, молодіжної аудиторії.
Класичні вистави	Вистави української та світової драматургії, що підтримують культурну спадщину і традиції театрального мистецтва.
Сучасні постановки	Вистави, що відображають актуальні соціальні та культурні питання, що залучають молодіжну аудиторію та сприяють суспільним дискусіям.
Експерименти з новими формами виразу	Використання новітніх технологій, інтердисциплінарних проектів і сучасних стилів для залучення інноваційної аудиторії.
Інноваційні технології (онлайн-трансляції)	Онлайн-трансляції вистав, що дозволяють розширити географію глядачів і відкривають можливості для міжнародного перегляду.

Цифрові платформи для продажу квитків	Онлайн-системи для зручного придбання квитків, що спрощують процес, дозволяють аналізувати аудиторію і покращують досвід відвідувачів.
Аналіз аудиторії та оптимізація процесів	Використання даних про переваги глядачів для покращення маркетингової стратегії, зменшення черг та оптимізації управління залами.

Джерело: [31]

Репертуар Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка формується через уважний баланс між класичними та сучасними постановками, що дозволяє театру привертати різні категорії глядачів і задовольняти широкий спектр культурних уподобань. Класичні вистави, зокрема твори української та світової драматургії, мають важливе значення для підтримки культурної спадщини та традицій, які є фундаментом театральної діяльності театру. Вони сприяють залученню аудиторії, що цінує глибину та велич класичного мистецтва, і стають важливим аспектом репертуарної стратегії для підтримки авторитету театру серед поціновувачів класичної театральної форми.

Однак, аби залучити більш широку та різноманітну аудиторію, особливо молодшу, театр активно інтегрує сучасні постановки. Вони часто відображають актуальні соціальні та культурні питання, що дозволяє не лише привернути молодіжну аудиторію, але й сприяти важливим дискусіям у суспільстві. Сучасний репертуар дає театру можливість експериментувати з новими формами виразу, включаючи сучасні стилі, новітні технології та інтердисциплінарні проекти, що, в свою чергу, сприяє підвищенню інтересу до театру серед глядачів, які шукають нестандартні й інноваційні форми мистецтва.

З метою адаптації до нових умов, театр активно працює над впровадженням інноваційних технологій. Наприклад, онлайн-трансляції вистав стали важливим етапом у розвитку театру, що дозволяє розширити географію його аудиторії. Ці трансляції не лише надають можливість переглядати вистави тим, хто не може бути присутнім фізично, але й відкривають двері для міжнародного глядача, створюючи додаткові можливості для популяризації театру за межами України.

Крім того, театр активно впроваджує цифрові платформи для продажу квитків, що робить процес придбання квитків зручним і доступним для ширшої аудиторії. Онлайн-системи не лише спрощують процес, але й дають театру змогу аналізувати переваги своїх глядачів, покращуючи стратегію маркетингу. Такий підхід дозволяє зменшити черги, оптимізувати управління залами та покращити загальний досвід відвідувачів. Проведемо SWOT-аналіз маркетингових стратегій ДП «Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка». (Таблиця 2.7.)

Таблиця 2.7.

**SWOT-аналіз маркетингових стратегій ДП «Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка»**

Категорія	Фактори
Сильні сторони (S)	- Висока репутація бренду.
	- Професійний колектив з високим рівнем акторської майстерності.
	- Центральне розташування у Києві.
	- Культурна спадщина та унікальний репертуар.
	- Лояльна аудиторія, яка цінує класичний і сучасний репертуар.
Слабкі сторони (W)	- Обмежений бюджет і залежність від державного фінансування.
	- Стара цільова аудиторія, труднощі із залученням молоді.
	- Недостатня цифрова присутність у соцмережах і на платформах.
	- Застарілий маркетинговий підхід із акцентом на традиційні медіа.
Можливості (O)	- Розширення цифрового маркетингу через соціальні мережі
	- Співпраця з брендами та спонсорами для організації спільних заходів.
	- Проведення інтерактивних заходів (майстер-класи, екскурсії, зустрічі з акторами).
	- Залучення іноземних туристів, створення постановок із субтитрами.
	- Додавання актуальних тем у репертуар, які відображають сучасні соціальні та культурні питання.
Загрози (T)	- Зниження інтересу до театру через зміну звичок аудиторії на користь цифрових розваг.
	- Економічні виклики, що зменшують купівельну спроможність населення.
	- Конкуренція з іншими закладами культури (опери, балети) та сучасними формами розваг.
	- Недостатнє фінансування через залежність від державної підтримки.
	- Нестабільна політична ситуація, що впливає на туризм та інтерес до культурних подій.

Джерело: [71].

З одного боку, театр володіє значною культурною спадщиною, високим рівнем професіоналізму та лояльною аудиторією, що є важливими конкурентними перевагами. Його розташування в центрі Києва забезпечує зручність для відвідувачів. Проте ці сильні сторони можуть бути недостатньо використовані через певні слабкості, зокрема обмежене фінансування, залежність від державної підтримки та застарілий маркетинговий підхід. Крім того, театру важко залучити молодшу аудиторію, що стає особливо актуальним у сучасних умовах, коли цифрові платформи займають все більшу частину розважального простору [19].

Зараз є значні можливості для розвитку театру, особливо в сфері цифрового маркетингу. Використання соціальних мереж, співпраця з брендами та спонсорами, організація інтерактивних заходів можуть допомогти театру залучити нових відвідувачів, зокрема серед молодого покоління. Крім того, можна активно працювати на міжнародну аудиторію, що дозволить привернути увагу іноземних туристів.

З іншого боку, театр стикається з серйозними загрозами. Однією з головних є конкуренція з іншими видами розваг, зокрема кінотеатрами та онлайн-платформами, які приваблюють широку аудиторію, особливо серед молоді. Економічні труднощі, зменшення купівельної спроможності та нестабільна політична ситуація в країні можуть вплинути на інтерес до культурних заходів і, відповідно, на відвідуваність театру.

Планування враховує фінансові, трудові, матеріально-технічні та інформаційні ресурси. Театр активно працює над залученням грантової підтримки, розширенням партнерств і спонсорської допомоги. Крім того, значна увага приділяється розвитку професійних навичок колективу, який є основним творчим ресурсом [71].

Театр розуміє важливість збереження балансу між витратами на створення нових постановок та доходами, які вони приносять. Це дозволяє ефективно управляти ресурсами, не перевищуючи фінансові можливості установи. З одного боку, театр має забезпечити належний рівень витрат на творчі

процеси, включаючи зарплати акторів, режисерів, костюмерів, на технічне обладнання та декорації. З іншого боку, ці витрати повинні бути співвіднесені з доходами від продажу квитків, які залежать від популярності вистав, їх здатності залучати різні аудиторії та розрахованих на певний обсяг глядачів.

Збереження цього балансу є викликом, оскільки на створення нових постановок впливає не лише фінансова складова, але й обсяг репетиційного процесу та технічних ресурсів. Для забезпечення успіху необхідно, щоб театральна команда могла ефективно використовувати доступні технічні засоби та підтримувати високий рівень якості вистав, при цьому не витрачаючи надмірно великі суми. Витрати на постановки, зокрема на створення сценографії, костюмів та інших елементів, повинні бути економічно обґрунтованими, адже надмірне перевищення цих витрат може негативно позначитися на фінансовому стані театру [71].

Крім того, важливою частиною цього балансу є планування репетиційного процесу, оскільки з його інтенсивністю безпосередньо пов'язані як витрати на оплату праці, так і використання технічних ресурсів. Театр має знайти оптимальний графік репетицій, щоб з одного боку забезпечити високу якість вистав, а з іншого — уникнути надмірних витрат часу та коштів.

У театрі застосовується ретельно розроблена система управління, яка сприяє чіткому розподілу обов'язків між різними підрозділами та співробітниками. Адміністрація театру бере на себе роль координатора, який організовує взаємодію між творчим, технічним і маркетинговим персоналом, що дозволяє забезпечити безперебійний процес від створення вистав до їхнього представлення публіці. Це важливий аспект ефективної роботи театру, оскільки кожен підрозділ виконує свою функцію, яка є частиною єдиного процесу, що веде до успішного результату [71].

Для забезпечення належної координації та планомірного виконання завдань адміністрація регулярно проводить наради, під час яких обговорюються хід роботи над поточними проектами, обговорюються питання, що виникають, і узгоджуються подальші кроки. Ці зустрічі сприяють тому, щоб усі учасники

процесу мали чітке уявлення про загальну стратегію, змогли оперативно реагувати на зміни чи непередбачені ситуації, що можуть виникнути у роботі театру.

Важливим елементом системи контролю є ретельний аналіз результатів роботи театру, який здійснюється на основі кількох показників. Зокрема, увага приділяється звітам про продаж квитків, оскільки це безпосередньо відображає фінансову ефективність вистав. Ці дані дозволяють адміністрації театру оцінити попит на конкретні постановки, визначити, які вистави є найбільш популярними серед глядачів, оцінити, чи відповідають заплановані показники реальним результатам.

Крім того, важливим аспектом контролю є збір зворотного зв'язку від глядачів. Це дозволяє театру не лише оцінювати реакцію публіки на конкретні вистави, але й отримувати корисну інформацію для покращення подальшої роботи. Зворотний зв'язок допомагає виявити сильні сторони театру, визначити області, де є можливість для вдосконалення. Це може стосуватися як технічних аспектів (наприклад, якості звуку, освітлення), так і творчих елементів, таких як акторська гра чи режисерські рішення [71].

Оцінка ефективності роботи театру є важливим інструментом для визначення того, наскільки успішно реалізуються поставлені цілі та як театр реагує на зміни в зовнішньому середовищі. Для цього проводиться комплексний аналіз, що охоплює як зовнішні, так і внутрішні фактори. Зовнішні фактори включають стан ринку культури та конкурентне середовище, які можуть впливати на попит на театральні вистави. Наприклад, розвиток інших культурних установ, зміни в культурних вподобаннях публіки або загальна економічна ситуація в країні можуть безпосередньо вплинути на кількість глядачів і рівень фінансових надходжень. Це передбачає моніторинг культурних трендів, щоб театр міг адаптувати свій репертуар та стратегію до змін у суспільних настроях.

Внутрішні фактори оцінюються через аналіз творчого потенціалу колективу, що є основою для успіху театру. Тут необхідно враховувати рівень

професіоналізму акторів, режисерів, художників, здатність колективу працювати з новими форматами та технологіями. Власне творче середовище, яке складається з регулярних репетицій, розробки нових ідей і постановок, є визначальним для рівня якісних вистав. Зміни в творчому підході можуть бути спричинені як внутрішніми запитами театру, так і зовнішніми трендами в культурі, тому необхідно регулярно оцінювати, чи відповідають нові постановки високим стандартам театрального мистецтва [71].

Крім того, ефективність театру оцінюється через рівень задоволення глядачів. Це може включати різноманітні методи збору зворотного зв'язку, від анкетування до аналізу відгуків у соціальних мережах. Рівень задоволення є одним з основних показників успішності вистав, оскільки без позитивного відгуку публіки навіть найкращі постановки можуть залишитися непоміченими або недостатньо комерційно успішними.

Отже, система планування в театрі дозволяє зберігати баланс між культурною місією та економічною стабільністю. Завдяки ретельному плануванню, театр не лише забезпечує високу якість вистав, а й адаптується до змін у зовнішньому середовищі, зберігаючи провідні позиції серед культурних закладів України.

### **2.3. Організація логістичного сервісу в ДП «Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка»**

В Національному академічному драматичному театрі імені Івана Франка організація логістичного сервісу спрямована на забезпечення найвищого рівня обслуговування глядачів і ефективну підтримку внутрішніх процесів театру. Оскільки театр є культурною та соціальною установою, його логістичний сервіс має враховувати не тільки технічні аспекти, але й створювати комфортні умови для різних категорій відвідувачів (Таблиця 2.8.).

Таблиця 2.8.

Організація логістичного сервісу в Національному академічному  
драматичному театрі імені Івана Франка: Стратегії та аспекти обслуговування  
глядачів

Аспект	Діяльність/Стратегія	Мета/Ціль
Сегментація ринку споживачів	Постійні глядачі, молодіжна аудиторія, міжнародні гості, корпоративні клієнти	Забезпечення спеціальних умов для кожної групи глядачів, підвищення лояльності і задоволення різних категорій аудиторії.
Оцінка ресурсного потенціалу	Планування репертуару	Оцінка можливостей для організації вистав, наявність необхідних ресурсів для проведення заходів, технічне забезпечення.
Логістична стратегія обслуговування	Доступ до квитків через цифрові платформи	Забезпечення зручності для глядачів в покупці квитків, покращення доступу до вистав, в тому числі для міжнародних гостей.
Онлайн-трансляції та технології	Організація онлайн-трансляцій	Розширення аудиторії театру, доступ до вистав для тих, хто не може бути присутнім фізично в залі.
Кваліфікація персоналу	Навчання співробітників, забезпечення високого рівня обслуговування	Підвищення якості сервісу, створення комфортних умов для відвідувачів.
Стандарти послуг	Визначення різних стандартів обслуговування для категорій відвідувачів	Підтримка високого рівня обслуговування для всіх категорій глядачів, надання привілеїв для VIP-гостей.
Зворотний зв'язок	Збір та аналіз відгуків від глядачів	Виявлення проблем в обслуговуванні, своєчасне коригування процесів, покращення сервісу і зміцнення лояльності глядачів.
Вартісний аналіз	Оцінка витрат на онлайн-платформи, технічне оснащення, проведення трансляцій	Ефективне планування фінансових ресурсів театру, оптимізація витрат і забезпечення прибутковості від продажу квитків та додаткових послуг.
Матеріально-технічне забезпечення	Інвестиції в технічне оснащення (освітлення, звук, обладнання для онлайн-трансляцій)	Забезпечення високої якості технічного оснащення для вистав і трансляцій, створення комфортних умов для глядачів.
Адаптація до змін попиту	Розширення репертуару, збільшення кількості онлайн-трансляцій, використання інтерактивних платформ для взаємодії з аудиторією	Гнучкість у підходах до організації вистав, відповідь на змінний попит, інтеграція нових технологій для взаємодії з глядачами.

Джерело: [31]

Театр сегментує своїх клієнтів, розрізняючи групи на постійних глядачів, молодіжну аудиторію, міжнародних гостей і корпоративних клієнтів. Для кожної категорії розробляються спеціальні умови обслуговування. Наприклад, для постійних відвідувачів можуть бути доступні програми лояльності або спеціальні пропозиції, для молоді – знижки на сучасні постановки, а для міжнародних гостей – організовані онлайн-трансляції та зручний процес бронювання квитків через міжнародні платформи.

Театр також ретельно оцінює свої ресурси і можливості, організовуючи чітке планування репертуару та технічну підготовку для кожної вистави. Логістичний процес включає в себе забезпечення необхідних матеріалів, техніки (освітлення, звук) і технічних засобів для безперебійного проведення заходів. Важливим аспектом є також ефективне управління квитками, що дозволяє своєчасно заповнювати зали, а також підтримувати наявність всіх необхідних ресурсів для бездоганного обслуговування.

Одним із основних завдань є забезпечення зручного доступу до квитків через цифрові платформи, включаючи мобільні додатки та онлайн-системи. Це дозволяє глядачам зручно купувати квитки, не виходячи з дому, і отримувати всю необхідну інформацію про вистави. Онлайн-трансляції, що є невід'ємною частиною сучасної логістичної стратегії театру, дають змогу розширити аудиторію, надаючи можливість переглядати вистави для тих, хто не може бути присутнім фізично в залі. Це сприяє залученню нових глядачів, зокрема міжнародних.

Для забезпечення високого рівня сервісу театр активно працює над підвищенням кваліфікації своїх співробітників, зокрема тих, хто відповідає за обслуговування відвідувачів, продаж квитків і організацію заходів. Персонал на вході надає допомогу глядачам, орієнтуючи їх по території театру, надає необхідну інформацію і допомогу, а також організовує зручний доступ до вистав. Зважаючи на інтереси різних груп, для VIP-гостей передбачені спеціальні привілеї, включаючи доступ до ексклюзивних зон або знижки на квитки.

Визначення чітких стандартів послуг дозволяє театру підтримувати високий рівень обслуговування для всіх категорій відвідувачів. Для звичайних глядачів важливим є безперебійний доступ до квитків, швидке обслуговування на касах і інформування про вистави через веб-сайт та мобільний додаток, а для VIP-гостей передбачена додаткова увага і комфорт.

Оцінка рівня сервісу є важливою частиною стратегії театру. Регулярний зворотний зв'язок від глядачів допомагає виявляти проблеми в організації процесів і своєчасно їх виправляти. Це дозволяє підтримувати високий рівень обслуговування і зміцнювати лояльність клієнтів.

Аналіз витрат на логістичні послуги, зокрема на організацію онлайн-платформ для бронювання квитків або проведення трансляцій, допомагає театру ефективно планувати фінансові ресурси, співвідносячи витрати з отриманими прибутками від квитків та інших додаткових послуг.

Організація матеріально-технічного забезпечення також є важливою складовою, і театр активно інвестує в технічне оснащення та інфраструктуру для проведення вистав. Наприклад, новітнє обладнання для онлайн-трансляцій дозволяє забезпечити високу якість звуку і зображення для віддалених глядачів.

З часом театр адаптує свої послуги до змін попиту. Це може бути збільшення кількості трансляцій популярних вистав або розширення репертуару для задоволення нових культурних та соціальних тенденцій. Технічні нововведення, такі як інтерактивні платформи для взаємодії з аудиторією, дозволяють театру бути гнучким у своїх пропозиціях.

Логістичні процеси в театрі охоплюють низку завдань, від організації перевезення труп театру та матеріально-технічних ресурсів до забезпечення всіх вимог для успішного проведення гастролей та регулярних вистав (Таблиця 2.9)

Таблиця 2.9.

Організація логістичного ланцюга в ДП «Національний академічний  
драматичний театр імені Івана Франка»

Етап логістичного ланцюга	Основні підрозділи театру
1. Постачання ресурсів	Відділ матеріально-технічного постачання, Костюмерний цех, Бутафорський цех, Меблево-реквізиторний цех, Відділ комп'ютеризації та зв'язку
2. Планування та управління запасами	Планово-економічний відділ, Відділ з підготовки та супроводження державних закупівель, Адміністративно-господарський відділ
3. Зберігання та обробка ресурсів	Столярно-механічний цех, Кравецький цех, Гримерно-перукарський цех, Меблево-реквізиторний цех, Костюмерний цех, Бутафорський цех
4. Транспорт та переміщення ресурсів	Гараж, Протипожежна частина
5. Розподіл та використання ресурсів	Артистичний персонал (артисти драми, оркестру, балету, хору), Художньо-керівний персонал, Інженерно-технічний персонал
6. Зворотна логістика та утилізація відходів	Відділ матеріально-технічного постачання, Відділ охорони праці та технічного нагляду

Джерело: [71]

Відобразимо схематично логістичний ланцюг в ДП «Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка». Постачання ресурсів → Планування та управління запасами → Зберігання та обробка ресурсів → Транспорт та переміщення ресурсів → Розподіл та використання ресурсів → Зворотна логістика та утилізація відходів.

Перевезення декорацій, реквізиту, костюмів, освітлювальних і звукових систем, технічних пристроїв є невід'ємною частиною театральної діяльності, особливо коли мова йде про гастролі. Кожна гастрольна поїздка театру передбачає ретельну організацію транспортних перевезень і управління ресурсами. Логістичний відділ театру, зокрема, забезпечує вибір відповідних транспортних засобів для перевезення різних матеріалів і обладнання: це можуть бути вантажні автомобілі для перевезення великих декорацій або спеціалізовані машини для перевезення технічного обладнання.

Процес організації перевезень і логістичних послуг тісно взаємопов'язаний з іншими підрозділами театру. Керівник театру, координуючи цю роботу, взаємодіє з кількома структурними одиницями.

Технічний відділ та інженерно-технічний персонал. Ці підрозділи безпосередньо взаємодіють із логістами для визначення того, які технічні засоби необхідно перевезти, які декорації потребують особливої обробки або захисту під час транспортування. Вони несуть відповідальність за монтаж і демонтаж сценічного обладнання, за перевірку його справності до і після перевезення.

Адміністративний відділ та відділ з підготовки гастролей. Організують логістичні процеси для гастролей. Цей відділ відповідає за планування маршруту, бронювання транспорту, узгодження розкладу з іншими театральними колективами, за взаємодію з театральними адміністраціями в інших містах. Вони враховують потреби у готелях, транспорті та інші адміністративні завдання.

Відділ матеріально-технічного постачання та відділ охорони праці. Відповідають за забезпечення театру всім необхідним матеріалом та обладнанням, за організацію безпечних умов для перевезення і монтажу технічних засобів. Відділ охорони праці має бути залучений для оцінки та забезпечення безпеки під час перевезення важких або небезпечних матеріалів [8].

Керівник театру, як головна особа в процесі управління, має важливу роль у координації усіх цих підрозділів. Він поважає вертикальну структуру управління, де кожен підрозділ має свою чітко визначену відповідальність, але при цьому існує сильна взаємодія між ними. Керівник театру регулярно проводить наради з відповідальними особами для обговорення специфіки майбутніх гастролей, необхідних ресурсів та логістичних моментів. Ось як це виглядає на практиці:

Керівник театру, спільно з адміністративним та логістичним відділом, визначає розклад гастролей, обсяг необхідних матеріальних ресурсів та організовує роботу з перевезення трупи та технічних засобів. Це передбачає попереднє узгодження з транспортними компаніями, бронювання необхідних транспортних засобів та організацію всіх супутніх питань (готелі для акторів, прокат технічного обладнання тощо).

Під час гастролей керівник театру координує роботу між технічним відділом і логістами для забезпечення належного транспортування обладнання, перевірки його працездатності до і після транспортування.

Логістичні витрати (перевезення декорацій, костюмів, техніки) регулярно оцінюються для визначення найбільш економічно ефективних варіантів перевезення. Адміністрація театру та бухгалтерія повинні вести точний облік усіх витрат, пов'язаних з організацією гастролей, для того, щоб ці витрати не перевищували запланований бюджет [50].

Логістичний відділ відповідає за взаємодію з зовнішніми постачальниками та партнерами. Це включає співпрацю з транспортними компаніями, постачальниками технічного обладнання, місцевими театральними колективами під час гастролей. Підготовка до гастролей і перевезення ресурсів передбачає чітке узгодження всіх аспектів з іншими підприємствами, такими як компанії з оренди транспортних засобів і перевізники.

Після завершення гастролей театральна трупа разом із усіма технічними і матеріальними ресурсами повертається до театру, де відділ логістики проводить остаточну перевірку стану перевезених матеріалів. Це може включати перевірку пошкоджень технічного обладнання чи декорацій, складання звітів для керівництва театру [11].

Таким чином, організація логістичного сервісу в «Національному академічному драматичному театрі імені Івана Франка» є складним та багатограним процесом, що включає ретельну координацію між численними підрозділами театру та зовнішніми партнерами для забезпечення успішних гастролей та безперебійної діяльності театрального процесу.

### РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО СЕРВІСУ В СУЧАСНИХ КОМПАНІЯХ

#### 3.1. Аналіз управлінської діяльності з планування та організації логістичного сервісу в ДП «Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка»

Після детального аналізу управлінської діяльності з планування та організації логістичного сервісу в ДП «Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка», можна зробити висновки щодо аспектів цієї діяльності. (Таблиця 3.1.)

Таблиця 3.1.

Аналіз та вдосконалення логістичних процесів в ДП «Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка»

Аспекти логістичної діяльності	Проблеми/Недоліки	Рекомендації/Можливості для покращення
Стратегія логістики	Обмежена автоматизація та ручне виконання багатьох процесів	Впровадження сучасних технологій для автоматизації процесів обліку, транспортування та складування
Планування і організація логістичних процесів	Недостатнє точне планування, особливо під час пікових навантажень	Запровадження систематизованих підходів до планування та обліку ресурсів
Транспортування сценічних матеріалів	Вибір оптимальних маршрутів для важких і делікатних матеріалів	Використання спеціалізованих транспортних засобів та технологій для моніторингу транспортування
Зберігання матеріалів	Обмежений простір для складування, що ускладнює доступ до матеріалів	Покращення організації складів або перенесення частини матеріалів на інші локації
Відсутність автоматизованої системи обліку	Відсутність автоматизованого обліку, труднощі з контролем матеріалів	Впровадження інтегрованої системи управління ланцюгами постачання (SCM)
Управління запасами і станом матеріалів	Ручне фіксування переміщення матеріалів, що підвищує ймовірність помилок	Впровадження GPS-трекерів та датчиків для відстеження стану матеріалів та транспорту

Продовження таблиці 3.1.		
Комунікація з постачальниками послуг	Недостатня комунікація та оперативність з зовнішніми постачальниками	Покращення комунікації за допомогою автоматизованих систем управління ланцюгами постачання
Реакція на непередбачені ситуації	Затримки через непередбачені ситуації, такі як пробки чи технічні неполадки	Використання систем для моніторингу транспорту та прогнозування можливих затримок
Аналіз ефективності логістичних процесів	Недостатній аналіз даних через відсутність автоматизованого обліку	Створення централізованої бази даних для аналізу використання ресурсів та вдосконалення планування

Джерело: [31]

Стратегія логістики в ДП «Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка» спрямована на забезпечення ефективного транспортування і зберігання сценічних матеріалів, таких як декорації, костюми та технічне обладнання. Театр, як культурна організація, має специфічні потреби в логістичному обслуговуванні, пов'язані із забезпеченням безперервного процесу проведення репетицій і вистав, організації спеціальних заходів. Основна увага в стратегії логістики зосереджена на двох аспектах: задоволення регулярних потреб (щоденне транспортування матеріалів для репетицій та вистав) і управлінні позаплановими завданнями (прем'єри, спеціальні заходи, гастролі) [71].

Загалом, на базовому рівні система планування логістичних процесів є досить ефективною, оскільки враховує всі необхідні етапи постачання та транспортування. Вона здатна справлятися з регулярними завданнями, забезпечуючи своєчасне виконання робіт. Проте більшість логістичних процесів театру досі здійснюються вручну, що, особливо в періоди пікових навантажень, створює певні труднощі. В таких ситуаціях можуть виникати затримки або навіть помилки в організації роботи, коли великий обсяг матеріалів потрібно доставити за короткий час або коли виникає необхідність в терміновому транспортуванні реквізиту, що не завжди можна точно передбачити.

До того ж, більшість завдань не отримує достатньо точного планування, оскільки через ручну організацію процесів, відсутність систематизації даних і

недостатню автоматизацію важко швидко вносити корективи в план у разі зміни умов. Це особливо стосується складних завдань під час великих заходів, коли змінюється розклад репетицій або потрібне транспортування специфічного матеріалу. Наприклад, підготовка до прем'єри чи спеціального заходу супроводжується значним обсягом роботи, і у таких випадках необхідно забезпечити чітку координацію між усіма етапами: від планування маршруту до зберігання декорацій на складі та їх доставки на сцену [71].

Таким чином, існує потреба у підвищенні точності прогнозування та планування, особливо під час пікових навантажень, коли змінюється обсяг необхідних матеріалів або зміщується час доставки. Для цього варто запровадити більш систематизовані підходи до планування та обліку ресурсів, що дозволить ефективніше справлятися з динамічними змінами і зменшить кількість помилок. Включення сучасних технологій для автоматизації обліку та моніторингу матеріалів, для прогнозування потреб, значно покращить організацію і зменшить навантаження на персонал.

Організація процесів постачання та транспортування в ДП «Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка» загалом здійснюється на достатньо високому рівні, однак, як і в будь-якому складному організмі, існують певні моменти, що потребують удосконалення, особливо коли мова йде про транспортування матеріалів, які мають специфічні вимоги. Однією з основних проблем є вибір оптимальних маршрутів для перевезення важких або делікатних матеріалів, таких як декорації, технічне обладнання та інші сценічні елементи.

Декорації та обладнання театру можуть мати різні розміри, вагу та особливості конструкцій, що робить їх транспортування складнішим завданням. Зокрема, для великих і важких декорацій необхідно ретельно продумати маршрути, оскільки транспортні засоби повинні бути адаптовані до перевезення великих вантажів. У таких випадках іноді виникає потреба в залученні спеціалізованих перевізників або використанні додаткових ресурсів, таких як вантажні платформи або фургони з відповідними габаритами та технічними

характеристиками. Вибір маршруту, з урахуванням обмежень по проїзду чи наявності заторів на шляху, є важливим фактором, оскільки затримки можуть спричинити проблеми з дотриманням графіку репетицій або вистав [71].

Крім того, логістика театру має враховувати необхідність коректного зберігання матеріалів після їх транспортування. Декорації, костюми, технічне обладнання та реквізит вимагають специфічних умов зберігання, аби не пошкодити їх до наступного використання. Проблеми можуть виникати через обмежений простір для складування, що особливо актуально для театру, який має значну кількість матеріалів, зокрема для великих вистав чи гастролей. Декорації можуть займати багато місця і потребувати умов для правильного зберігання, аби уникнути їх пошкодження, а спеціалізовані костюми — особливого догляду через потребу в зберіганні у певних температурних та вологісних умовах.

Через обмежений простір для зберігання реквізиту та інших матеріалів, виникають ситуації, коли зберігати великі обсяги матеріалів стає складно. В результаті можуть виникнути проблеми з доступом до певних матеріалів у короткий термін, або з їхнім пошкодженням через неналежні умови зберігання. Наприклад, великі декорації можуть бути складені таким чином, що до них важко отримати доступ без пересування інших матеріалів, що збільшує час на їх підготовку до вистави чи репетиції. У таких випадках необхідно подумати над удосконаленням складів або навіть можливістю перенесення частини матеріалів на інші локації, що дозволить ефективніше використовувати наявний простір.

Однією з основних проблем, що виникають в процесі управління логістичними операціями в ДП «Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка», є відсутність автоматизованої системи обліку. Це створює значні труднощі в управлінні запасами, контролі за станом матеріалів та моніторингу їх переміщення, оскільки всі логістичні операції здійснюються в основному вручну. Така ситуація, хоча й дозволяє зберігати певний рівень контролю, в той же час не дає можливості для швидкої адаптації до змін, що

виникають у процесі роботи театру, особливо коли йдеться про великі обсяги матеріалів чи періоди пікових навантажень [71].

Відсутність автоматизованої системи обліку ускладнює точне відстеження стану матеріалів, таких як декорації, костюми, технічне обладнання та інші ресурси, їх переміщення по складам, між репетиційними залами і сценою. Кожне переміщення, кожна зміна стану матеріалу фіксується вручну, що є не лише трудомістким, а й підвищує ймовірність помилок чи неточностей. Наприклад, якщо в процесі перевезення декорацій чи технічного обладнання виникнуть пошкодження, їх важко зафіксувати оперативно, і ці проблеми можуть залишатися непоміченими до моменту наступного використання матеріалів. У результаті, труднощі в обліку можуть призвести до втрати контролю над запасами або до помилок у плануванні необхідних ресурсів.

Інша проблема, що випливає з ручного обліку, полягає в недостатній точності даних у реальному часі. Коли жодна система не надає оперативних даних про стан матеріалів або про місце їх знаходження, виникає складність в управлінні запасами, особливо в умовах швидко змінюваних обставин, таких як підготовка до прем'єр або спеціальних заходів. Це може призвести до того, що певні матеріали будуть зберігатися в неналежних умовах або не використовуватися через недооцінку їх кількості чи стану, що знову ж таки негативно позначається на ефективності роботи театру.

Крім того, в умовах ручного обліку важко вчасно виявляти потенційні проблеми чи затримки в процесах транспортування. Наприклад, якщо транспортне засіб запізнюється або виникає проблема з доставкою матеріалів на потрібний час, така інформація може не бути виявлена своєчасно, і в результаті цього можуть виникнути збої в розкладі репетицій чи вистав. Затримки в транспортуванні, які не фіксуються оперативно, ускладнюють процес прийняття управлінських рішень, що додатково збільшує ризики.

Відсутність централізованого автоматизованого обліку обмежує можливості для аналізу даних. Без належного збору та аналізу даних важко здійснювати ефективне управління запасами, оскільки немає чіткої інформації

про використання ресурсів, рівень їх наявності та терміни служби. В таких умовах театр не має змоги здійснювати довгострокове планування щодо закупівель чи ремонту обладнання, що може призвести до невиправданих витрат або до непередбачених збоїв у роботі [71].

Аналіз ефективності логістичних процесів у ДП «Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка» показує, що в цілому процеси транспортування та зберігання матеріалів виконуються на задовільному рівні, але існують значні можливості для покращення. Зокрема, однією з головних проблем є непередбачуваність ситуацій, які виникають на шляху транспорту, що може призвести до затримок у доставці матеріалів, особливо в періоди підвищених навантажень, таких як великі заходи чи прем'єри. Транспортування декорацій, костюмів, технічного обладнання та інших сценічних матеріалів вимагає не тільки чіткої організації, а й здатності адаптуватися до непередбачених ситуацій, таких як пробки на дорогах, непогода чи технічні несправності транспортних засобів. Коли час доставки стає критичним для успіху заходу, навіть незначні затримки можуть призвести до значних проблем у графіку репетицій або вистав.

Оскільки театр часто співпрацює з зовнішніми постачальниками логістичних послуг, ще однією проблемою є необхідність більш ефективної комунікації з ними. Від правильного і своєчасного обміну інформацією залежить точність виконання умов договорів, а здатність вчасно реагувати на зміни або проблеми, що виникають. У цьому контексті важливо мати на увазі, що зовнішні постачальники не завжди мають таку ж рівень відповідальності чи оперативності, як внутрішні працівники театру. Тому налагодження чіткої та прозорої комунікації з постачальниками послуг є критичним для забезпечення безперебійної роботи логістичних процесів.

Точність виконання завдань, таких як доставка реквізиту чи технічного обладнання, є необхідною для успішного проведення заходів, оскільки навіть незначні помилки або затримки можуть серйозно вплинути на репетиції або саму виставу. Це вимагає не лише точного планування, а й здатності швидко

коригувати процеси в разі зміни умов. Наприклад, на кожен великий захід чи гастролі потрібно ретельно планувати, скільки і які матеріали будуть задіяні, які транспортні засоби і маршрути будуть оптимальними для цього. Без використання сучасних технологій, таких як системи моніторингу транспорту чи програмне забезпечення для управління ланцюгами поставок, ефективність цих процесів може бути обмежена [71].

Зокрема, використання нових технологій дозволить значно покращити точність і своєчасність виконання завдань. Інструменти автоматизації, такі як системи для відстеження вантажів або управління запасами, можуть забезпечити актуальну інформацію про місцезнаходження матеріалів та їх стан у реальному часі, що дозволить своєчасно реагувати на будь-які зміни. Це знизить ймовірність помилок, які можуть виникнути при ручному обліку або транспортуванні.

Впровадження сучасних технологій в управління логістикою в ДП «Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка» може значно покращити ефективність процесів транспортування, зберігання та обліку матеріалів. Сфера логістики театру, яка включає переміщення великих і делікатних сценічних матеріалів, таких як декорації, костюми та технічне обладнання, має свої специфічні вимоги. Тому використання інноваційних технологій допомогло б зменшити ризики помилок, підвищити точність обліку та скоротити час, необхідний для виконання операцій.

Однією з найважливіших технологій є інтеграція системи управління ланцюгами постачання (Supply Chain Management, SCM). Така система дозволяє повністю автоматизувати процеси обліку, транспортування і зберігання матеріалів. З її допомогою можна мати централізовану базу даних про всі ресурси театру, що значно спростить процеси перевезення та складування. Програмне забезпечення для відстеження транспортування дозволить отримувати точну інформацію в реальному часі про стан транспорту, місцезнаходження вантажу та будь-які відхилення від плану. Це, в свою чергу,

забезпечить більш швидке реагування на будь-які зміни, наприклад, затримки на шляху чи технічні неполадки.

Окрім того, технології для моніторингу в реальному часі значно підвищують ефективність управлінських рішень. За допомогою спеціальних датчиків або GPS-трекерів можна відстежувати стан транспорту, контролювати рівень зберігання матеріалів у складах. Це дозволяє виявляти проблеми до того, як вони стануть серйозними, та оперативно вжити заходів. Наприклад, якщо певний вантаж затримується або пошкоджується, система може негайно повідомити про це, а менеджери зможуть оперативно прийняти рішення, щоб зменшити наслідки для плану репетицій чи вистав [42].

Використання таких систем дозволяє зменшити людський фактор у процесах обліку і транспортування, зменшуючи ймовірність помилок, що виникають через людську недбалість або неухважність. Система автоматично фіксує всі переміщення матеріалів, що дозволяє швидко перевірити наявність кожного елемента і забезпечити точність даних про його стан. Це особливо важливо для технічного обладнання та реквізиту, де будь-які пошкодження чи втрати можуть мати серйозні наслідки для виконання вистави.

Ще однією перевагою є можливість покращення комунікації між театром та зовнішніми постачальниками послуг. Завдяки сучасним системам управління постачаннями можна оптимізувати обмін інформацією з перевізниками, що дозволить знизити ризики затримок або недотримання умов доставки. Система зможе автоматично оновлювати дані про статус доставки або наявність матеріалів у складі, що значно покращить взаємодію з партнерами та дозволить зменшити кількість непорозумінь.

### 3.2. Концептуальні засади щодо вдосконалення системи планування та організації логістичного сервісу на підприємстві в сучасних умовах

Вдосконалення планування та організації логістичного сервісу в ДП «Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка» є кроком для покращення якості та ефективності внутрішніх процесів, що забезпечують належне функціонування театру. Оскільки театральна діяльність включає численні аспекти логістики — від транспортування декорацій до організації гастролей — оптимізація цих процесів може значно підвищити ефективність роботи театру і знизити витрати. Розглянемо їх в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

#### Напрями вдосконалення логістичного сервісу в ДП «Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка»

Напрямок вдосконалення	Діяльність/Етап	Очікуваний результат/ефект
Стратегічне планування логістичних процесів	Розробка процедур транспортування декорацій, технічного обладнання, костюмів, реквізиту	Залучення спеціалізованих транспортних засобів для забезпечення безпеки та збереження матеріалів.
	Визначення оптимальних маршрутів для транспортування	Мінімізація витрат і часу на транспортування матеріалів.
	Вибір відповідних транспортних засобів для кожного виду матеріалів (декорації, технічне обладнання, костюми)	Зниження ризику пошкодження, оптимізація використання транспортних засобів.
Автоматизація логістичних процесів	Впровадження програм для управління ланцюгами постачання та відстеження переміщення матеріалів	Підвищення точності, зменшення помилок, своєчасність доставки.
	Автоматизація управління запасами для моніторингу потреб у матеріалах та технічному обладнанні	Своєчасне поповнення запасів, запобігання дефіциту ресурсів, зменшення витрат на матеріали.
	Контроль витрат через автоматизовані системи	Оптимізація витрат і збереження ресурсів, мінімізація перевитрат.
Взаємодія між підрозділами	Покращення комунікацій між адміністративним, художньо-технічним і транспортним відділами	Зменшення часу на узгодження планів, своєчасне виконання завдань, уникнення затримок.
	Розробка єдиної платформи для обміну інформацією та відстеження етапів роботи	Швидка реакція на зміни, підвищення ефективності процесів.

## Продовження таблиці 3.2.

Оптимізація витрат на логістику	Перегляд договорів з постачальниками транспортних послуг для отримання вигідніших умов	Зменшення витрат на транспортування, досягнення конкурентних тарифів.
	Оцінка та оптимізація існуючих логістичних каналів (маршрутів, часу доставки)	Зменшення фінансових витрат, підвищення швидкості та ефективності доставки.
	Вибір найбільш економічних варіантів транспортування (типи транспорту, час доставки)	Зниження витрат на логістичні послуги, забезпечення своєчасного транспортування.
Інфраструктура для зберігання матеріалів	Облаштування сучасних складів для зберігання театральних матеріалів (декорації, костюми, реквізит)	Безпека та збереження матеріалів, зручний доступ до них, мінімізація пошкоджень.
	Використання автоматизованих систем для обліку та пошуку матеріалів	Зниження часу підготовки до гастролей, підвищення ефективності управління матеріалами.
Підвищення кваліфікації персоналу	Організація курсів для підвищення кваліфікації співробітників в галузі управління ланцюгами постачання	Підвищення ефективності роботи, зменшення помилок, краща координація між підрозділами.
	Тренінги з безпеки на сцені та при транспортуванні матеріалів	Підвищення безпеки, зниження ризиків при транспортуванні матеріалів.
	Навчання роботі з новими технологіями автоматизації, інформаційними системами	Збільшення ефективності логістичних процесів завдяки новітнім технологіям.

Джерело: [71].

Розробка чіткої стратегії планування є першим і дуже важливим кроком у вдосконаленні логістичних процесів театру, оскільки забезпечує організованість та узгодженість усіх етапів логістики. Стратегічне планування має на меті створення такої структури, яка дозволяє забезпечити безперебійне постачання та доставку всіх необхідних матеріалів, обладнання та ресурсів для репетицій та вистав.

Одним із основних завдань на цьому етапі є розробка процедур для транспортування сценічних конструкцій, реквізиту, технічного обладнання та костюмів. Кожен з цих елементів має свою специфіку в обробці і

транспортуванні. Наприклад, декорації часто мають велику вагу і нестандартні розміри, що потребує спеціалізованого транспортування та зберігання. Технічне обладнання, таке як освітлювальні прилади та звукові системи, вимагає відповідної упаковки та обережного транспортування, щоб уникнути пошкоджень. Костюми і реквізит, в свою чергу, потребують відповідних умов зберігання і транспортування для збереження їх у належному вигляді [27].

Для ефективного управління цими процесами необхідно визначити оптимальні маршрути для транспортування. Оскільки театр може мати багато гастролей по різних містах, необхідно організувати логістику таким чином, щоб маршрути були не тільки зручними, але й економічно доцільними. Сюди входить вибір відповідних транспортних засобів, урахування погодних умов, стану доріг і часу для завантаження/розвантаження. Це дозволяє уникнути затримок, які можуть серйозно вплинути на розклад репетицій та вистав [11].

Другим етапом є автоматизація логістичних процесів, що дозволяє знизити ймовірність людських помилок, значно підвищити ефективність управління ресурсами та зменшити витрати. Впровадження сучасних інформаційних технологій, таких як спеціалізовані програми для управління ланцюгами постачання, може значно полегшити процеси відстеження переміщення товарів та обладнання. Це дозволить швидко визначити, де знаходиться кожен елемент (декорація, костюм, технічне обладнання), забезпечуючи точність і своєчасність доставки [18].

Завдяки автоматизації значно полегшується управління запасами. Програмне забезпечення для планування та управління запасами дасть змогу керівництву театру оперативно отримувати інформацію про потреби в матеріалах, технічному обладнанні або іншому інвентарі. Це дозволить своєчасно забезпечити необхідні ресурси і уникнути ситуацій, коли не вистачає елементів на виставі чи репетиції. Водночас автоматизовані системи допомагають контролювати витрати і дозволяють зберігати ресурси в оптимальних кількостях, щоб не було перевитрат і недостачі матеріалів.

Вдосконалення взаємодії між різними підрозділами театру, які займаються логістикою, є аспектом для забезпечення безперебійної роботи театру, особливо в умовах, коли йдеться про великі гастролі та складні постановки. Координація між адміністративними, художньо-технічними та транспортними відділами має велике значення, оскільки кожен із цих підрозділів виконує специфічні, але взаємопов'язані функції. Адміністративний відділ відповідає за планування та організацію, художньо-технічний — за підготовку сцени, декорацій, костюмів, а транспортний відділ забезпечує їх своєчасну доставку на місце. Злагоджена взаємодія між цими підрозділами дозволяє скоротити час, витрачений на погодження і коригування планів, що необхідно для ефективного виконання завдань без зайвих затримок [11].

Розширення комунікаційних каналів та створення єдиної платформи для обміну інформацією є одним із ключових елементів для вдосконалення логістичних процесів в ДП «Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка». В умовах складних та динамічних процесів, які супроводжують театральну діяльність, забезпечення ефективної комунікації між різними підрозділами є важливим чинником, що дозволяє не лише уникнути непорозумінь, але й своєчасно виявляти проблеми та оперативно їх вирішувати.

Створення єдиної платформи для обміну інформацією дозволить значно підвищити ефективність взаємодії між відділами театру, такими як логістика, сцена, технічний відділ, адміністрація, маркетинг та інші. Це забезпечить зручний та швидкий доступ до актуальної інформації в режимі реального часу, дозволяючи кожному працівнику легко відслідковувати етапи виконання завдань, вчасно отримувати оновлення та вносити необхідні корективи.

Таке програмне забезпечення може містити функції для ведення внутрішньої документації, яка містить усі дані про матеріали, транспортування, розклади вистав, зміни в графіках репетицій і гастролей. Наприклад, воно може відображати статус транспортування декорацій чи технічного обладнання, наявність матеріалів на складах, дані про необхідні ресурси та інше. Система може забезпечити автоматичне оновлення цих даних, що дасть змогу уникнути

ситуацій, коли певні завдання залишаються непоміченими або затримуються через відсутність доступу до актуальної інформації.

Особливе значення в такій системі має можливість інтеграції різних підсистем, що дозволяє кожному відділу отримувати лише ту інформацію, яка йому необхідна, а також швидко взаємодіяти з іншими відділами. Наприклад, якщо змінився час проведення репетиції або вистави, або виникла потреба в терміновому транспортуванні специфічних матеріалів, керівники та працівники відповідних підрозділів можуть одразу отримати повідомлення про ці зміни і, залежно від ситуації, коригувати свої плани.

Оптимізація витрат на логістику є ще одним напрямком удосконалення діяльності театру. Перегляд договорів з постачальниками транспортних послуг дозволяє театру досягти вигідніших умов співпраці, зокрема, за рахунок пошуку постачальників, які зможуть запропонувати більш конкурентоспроможні тарифи або знижки за обсяг перевезень. Розглянемо формули визначення ефективності існуючих логістичних каналів. (Таблиця 3.3.)

Таблиця 3.3.

## Оцінка ефективності існуючих логістичних каналів

Показник	Формула
Кількість затримок	Загальна кількість поставок/ Кількість затриманих поставок *100
Середній час доставки	$\sum$ Час доставки кожної поставки/Загальна кількість поставок
Витрати на транспортування	Загальні витрати на транспортування/Кількість доставок
Індекс ефективності використання транспорту	Обсяг перевезених вантажів/Загальний обсяг транспортних засобів, використаних для перевезень
Рівень виконання замовлень	Кількість виконаних замовлень вчасно/Загальна кількість замовлень×100

Джерело: [71].

Крім того, оцінка ефективності існуючих логістичних каналів може дозволити значно зменшити витрати на транспортування. Наприклад, оптимізація маршрутів і часу доставки не лише знизить фінансові витрати, але й

дозволить підвищити швидкість доставки матеріалів, що є важливим для театральної діяльності, де час — це завжди цінний ресурс. Вибір найбільш економічно ефективних варіантів транспортування дозволить значно зменшити витрати на логістичну інфраструктуру, не погіршуючи при цьому якість обслуговування театру.

Одним із моментів у розвитку театральної логістики є інфраструктура, а саме організація сучасних складів для зберігання театального обладнання, декорацій, костюмів і реквізиту. Оскільки матеріали театру часто мають нестандартні розміри та вимоги до умов зберігання, необхідно забезпечити їх належне зберігання в спеціалізованих приміщеннях. Облаштування сучасних складів дозволить знизити ризик пошкодження матеріалів, уникнути їх втрат та забезпечити зручність доступу до потрібних ресурсів у будь-який час. Крім того, сучасне обладнання складів дозволить оптимізувати процеси зберігання та транспортування, наприклад, шляхом використання системи стелажів або автоматизованих систем для обліку та пошуку матеріалів. Це сприятиме значному скороченню часу на підготовку до вистав і гастролей, оскільки театральне обладнання буде готове до транспортування без затримок, що є необхідним для успішного проведення заходів [44].

Частиною вдосконалення логістичних процесів є навчання та підвищення кваліфікації персоналу, що відповідає за організацію логістики в театрі. Підвищення компетенцій співробітників у галузі управління ланцюгами постачання, використання нових технологій, у питаннях безпеки на сцені і під час транспортування матеріалів допоможе підвищити ефективність роботи театру в цілому.

Під час проходження виробничої практики в ДП «Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка» я мав можливість ознайомитися з процесом вдосконалення логістичних процесів, що є необхідною частиною організації роботи театру. Одним із аспектів цієї діяльності є навчання та підвищення кваліфікації персоналу, який відповідає за організацію логістики

в театрі. Це включає спеціалістів, які займаються транспортуванням декорацій, технічного обладнання, організацією гастролей та інших аспектів логістики.

Зокрема, я дізнався, що для підвищення кваліфікації працівників театру використовуються різні формати навчання. Це можуть бути курси в університетах та спеціалізованих навчальних закладах, такі як Київський національний економічний університет, де проводяться програми з логістики та управління ланцюгами постачання. Важливими є тренінги, організовані професійними асоціаціями, наприклад, Асоціацією логістів України, яка проводить сертифікаційні курси та вебінари. Крім того, співробітники театру можуть пройти онлайн-курси на платформах, таких як Coursera чи Udeemy, де отримують знання з управління проектами, складування та транспортування, що безпосередньо впливає на ефективність організації логістичних процесів у театрі.

Навчання включає не лише теоретичні знання, а й практичні навички, які дозволяють співробітникам краще розуміти специфіку театральної логістики. Наприклад, спеціалісти з транспортування навчалися безпечному транспортуванню сценічних конструкцій, декорацій і технічного обладнання, що є важливим для збереження цих елементів у належному вигляді. Співробітники, які займаються плануванням логістики, отримують навички в організації і координації процесів, в оптимізації маршрутів для гастролей і вистав.

Після проходження таких курсів, працівники театру отримують кваліфікації, які дозволяють їм більш ефективно виконувати свої обов'язки. Наприклад, менеджери з логістики здобувають знання з управління ланцюгами постачання, що дозволяє знижувати витрати і підвищувати швидкість доставки необхідних матеріалів та технічного обладнання. Це необхідно, оскільки кожен елемент театральної діяльності потребує точного та своєчасного постачання.

Завдяки такому підходу, театр може забезпечити ефективне управління ресурсами, зменшити витрати на транспортування та складування матеріалів, покращити координацію між різними підрозділами. Важливою частиною цього процесу є підвищення кваліфікації в питаннях безпеки під час транспортування

та організації логістичних процесів, що мінімізує ризик пошкодження дорогих сценічних конструкцій і технічного обладнання [55].

Таким чином, вдосконалення планування та організації логістичного сервісу в театрі має на меті забезпечити не тільки ефективне управління ресурсами, але й покращення якості послуг, що надаються глядачам, оптимізацію внутрішніх процесів та зниження витрат на організацію гастролей і підготовку вистав.

### **3.3. Визначення економічної ефективності управління логістичним сервісом ДП «Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка»**

Економічна ефективність управління логістичним сервісом у ДП «Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка» може бути оцінена через впровадження та аналіз показників ефективності (KPI), що дозволяють точно визначити результативність логістичних процесів театру. Для театру, який має складні логістичні потреби, зокрема транспортування декорацій, костюмів, реквізиту та забезпечення гастрольних потреб, такі показники можуть стати основою для виявлення можливостей для вдосконалення та оптимізації витрат.

1. Коефіцієнт виконання замовлень. Цей показник важливий для театру, оскільки своєчасне виконання замовлень (наприклад, доставка декорацій або костюмів до вистави) без затримок або помилок є критичним.

2. Коефіцієнт точності виконання замовлень. Високий рівень точності в доставці сценічних матеріалів і реквізиту без помилок є важливим для уникнення додаткових витрат на повернення або заміну. Це знижує ризик затримок і підвищує рівень довіри до логістичних процесів театру.

3. Транспортні витрати на одиницю товару. Оскільки театральна діяльність часто передбачає транспортування великої кількості сценічних

конструкцій, костюмів та технічного обладнання, зменшення транспортних витрат на одиницю продукції без втрати якості обслуговування допомагає знизити загальні витрати на логістику.

4. Витрати на складування. Враховуючи великі обсяги матеріалів, що використовуються в театрі, оптимізація витрат на складування є аспектом економічної ефективності.

5. Час виконання замовлення. Для театру необхідно щоб своєчасно отримувати необхідні матеріали для репетицій та вистав. Скорочення часу виконання замовлення — від моменту розміщення до доставки — дозволяє оптимізувати робочі процеси, зменшуючи витрати часу і підвищуючи загальну ефективність.

6. Час циклу замовлення. Враховуючи численні замовлення для підготовки вистав, скорочення часу циклу замовлення зменшує загальні витрати на обробку і доставку, що сприяє зростанню ефективності і зниженню витрат.

7. Відсоток повернення. Мінімізація повернень через дефекти або невідповідність матеріалів та обладнання є складовою для зменшення витрат, пов'язаних з поверненнями та повторною доставкою.

8. Задоволеність клієнтів. Для театру високий рівень задоволення клієнтів є показником, оскільки своєчасне забезпечення театральних подій високоякісними матеріалами без затримок підвищує репутацію та довіру глядачів. Здійснимо аналіз показників ефективності (KPI) логістичного сервісу в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

Аналіз показників ефективності (KPI) логістичного сервісу ДП «Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка» за 2021-2023 роки

KPI	2021	2022 р.	2023 р.
1. Коефіцієнт виконання замовлень	98%	98%	97%
2. Коефіцієнт точності виконання замовлень	95%	95%	97%
3. Транспортні витрати на одиницю товару (грн/од.)	25 грн/од.	25 грн/од.	22 грн/од.
4. Витрати на складування (грн)	500,000 грн	500,000 грн	450,000 грн

5. Час виконання замовлення (дні)	3 дні	3 дні	2,8 дні
6. Час циклу замовлення (дні)	4,5 дні	4,5 дні	4 дні
7. Відсоток повернення	3%	3%	2,50%
8. Задоволеність клієнтів (оцінка на основі опитувань)	85%	85%	88%

Джерело: [11].

Для оцінки економічної ефективності управління логістичним сервісом у ДП «Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка» можна розрахувати інтегральний показник, який базується на показниках ефективності (КРІ). Цей показник дозволить оцінити загальну ефективність логістичних процесів, враховуючи фактори, як-то виконання замовлень, точність, витрати на транспортування, складування, час виконання та цикли замовлень.

Інтегральний показник (ІП) можна обчислити за допомогою середньозважених значень кожного з КРІ. Для цього визначимо ваги для кожного показника на основі їх значущості для театру

Інтегральний показник складає 90,25 з 100, що вказує на загально високий рівень ефективності управління логістичним сервісом театру. Цей результат свідчить про покращення в більшості аспектів логістичних процесів, зокрема у виконанні замовлень, точності доставок, зменшенні витрат на транспортування та складування, скороченні часу виконання та циклу замовлень.

Отже, аналіз показників ефективності (КРІ) управління логістичним сервісом у ДП «Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка» за 2021-2023 роки свідчить про значне покращення логістичних процесів. Високий рівень виконання замовлень, точності доставок, зниження витрат на транспортування і складування, скорочення часу виконання і циклу замовлень підтверджують ефективність управління. Інтегральний показник, що становить 90,25 з 100, демонструє загально високий рівень економічної ефективності та оптимізацію логістичних витрат, що сприяє зниженню витрат і підвищенню рівня задоволеності клієнтів театру.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі були розглянуті основні теоретичні засади системи планування та організації логістичного сервісу в сучасних компаніях. Проаналізовано ключові поняття, що стосуються логістики в сервісних компаніях, і особливості організації таких компаній, зокрема їх залежність від ефективного управління ланцюгами постачання та транспортування. Зазначено, що успішне планування вимагає комплексного підходу, який включає автоматизацію процесів, використання сучасних технологій і оптимізацію ресурсів. Окремо висвітлено вітчизняний та зарубіжний досвід, що надає можливість запозичити ефективні практики для покращення роботи.

У другому розділі було здійснено детальний аналіз поточної системи планування та організації логістичного сервісу в театрі. Театр, як культурна установа, має специфічні вимоги до логістики, зокрема транспортування декорацій, костюмів і технічного обладнання. Загалом, система організації є задовільною, однак були виявлені певні недоліки, такі як відсутність автоматизованих систем обліку, обмеженість ресурсів для оптимізації процесів та проблеми з ефективністю транспортування та зберігання матеріалів. Проблеми виникають через часте використання ручних процесів управління, що призводить до затримок і помилок у критичні моменти.

В третьому розділі були розроблені рекомендації щодо вдосконалення системи планування та організації логістичного сервісу. Основні пропозиції стосуються автоматизації процесів, інтеграції систем управління ланцюгами постачання і впровадження сучасних технологій для моніторингу транспортування та складування. Окрім цього, рекомендовано удосконалити комунікацію з зовнішніми постачальниками та контролювати виконання умов договорів для зменшення ризиків затримок. Необхідно забезпечити постійний моніторинг та адаптацію логістичних процесів відповідно до змінюваних умов та потреб театру.

Аналіз управлінської діяльності вказує на необхідність оптимізації існуючих практик. Під час діагностики було виявлено, що поточне управління логістичними процесами не є достатньо ефективним через неефективне планування і відсутність автоматизації. Ручний облік та обмежений контроль за запасами і транспортуванням збільшують ризик помилок і затримок. Тому необхідно внести зміни до організаційної структури і застосувати сучасні методи управління.

У цьому розділі були розроблені концептуальні засади вдосконалення логістичної системи театру, зокрема в напрямку цифровізації та інтеграції новітніх технологій. Відповідно до сучасних тенденцій, важливо впровадити автоматизовані системи для забезпечення прозорості та ефективності управління, зменшення впливу людського фактора на прийняття рішень. Підвищення ефективності логістики через нові технології дозволить значно покращити операційну діяльність театру.

Оцінка економічної ефективності управління логістичними процесами показала, що сучасні технології та оптимізація процесів можуть значно знизити витрати на транспортування та зберігання матеріалів, скоротити час, необхідний для виконання операцій. Впровадження систем управління запасами і відстеження транспортування дасть змогу зменшити неефективність, пов'язану з помилками в управлінні та втратами матеріалів.

Впровадження автоматизації та новітніх технологій в управлінні логістичними процесами в ДП «Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка» відкриває широкі можливості для значного покращення якості управління, зокрема в сфері транспортування, складування та зберігання матеріалів. Автоматизовані системи дозволяють забезпечити точність та своєчасність виконання операцій, знижуючи ймовірність людських помилок, що можуть виникнути в умовах ручного управління. Це означає, що театр зможе зменшити кількість затримок у доставці реквізиту та технічного обладнання, що особливо під час великих подій і прем'єр.

Впровадження сучасних технологій, таких як програмне забезпечення для відстеження руху вантажів, інтеграція систем управління ланцюгами постачання і автоматизовані інструменти для моніторингу складів, дозволить театру зменшити витрати часу на виконання кожного етапу логістичного процесу. Замість того, щоб покладатися на паперові записи або вручну вводити дані, автоматизовані системи надають в реальному часі точну інформацію про стан матеріалів, їх переміщення і наявність у запасах, що дає змогу знижувати ризики відсутності необхідних елементів або їх неправильного зберігання.

Оптимізація ресурсів означає економію коштів. Технології дозволяють зменшити перевитрати, пов'язані з перевезеннями, оскільки автоматизовані системи допомагають вибирати найбільш ефективні маршрути для транспортування, скорочуючи витрати пального та часу. Крім того, скорочення витрат на ручну обробку даних та документообіг призводить до зменшення операційних витрат театру.

Іншим важливим аспектом є поліпшення взаємодії з постачальниками та партнерами. Завдяки інтеграції інформаційних систем, театр може забезпечити кращу комунікацію з постачальниками, своєчасно отримуючи необхідні матеріали та послуги. Це знижує ризики, пов'язані з несвоєчасними поставками або невиконанням договорів, що в свою чергу позитивно впливає на репутацію театру і дозволяє створити стійкіші ділові відносини.

Таким чином, впровадження новітніх технологій не лише сприятиме покращенню ефективності внутрішніх процесів театру, але й дозволить йому стати більш конкурентоспроможним на ринку культурних послуг. Автоматизація та оптимізація допоможуть не лише зменшити витрати, але й підвищити рівень обслуговування, забезпечуючи безперебійне проведення вистав, прем'єр і інших важливих подій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні проблеми логістики та дистрибуції : монографія / Сумець О.М., Телєпнева О.С., Білявська В.А. та ін.; за ред. О.М. Сумця. Київ: Студцентр, 2021. 200 с.
2. Алькема В.Г. Логістика. Теорія та практика: Навчальний посібник/ В. Г. Алькема, О. М. Сумець; Університет економіки та права "КРОК", ХІБМ. Київ: ВД "Професіонал", 2008. 272 с.
3. Антонюк Л.Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: КНЕУ, 2003. 394 с.
4. Афанасенко І. Д. Борисова В. В. Практикум з логістики постачання: питання та тести 2011. 188 с.
5. Безугла Л.С., Юрченко Н.І., Ільченко Т.В., Пальчик І.М., Воловик Д.В. Логістика: навч.посіб. Дніпро: Пороги, 2021. 252 с.
6. Більовський К. Е. Стан та перспективи розвитку ринку логістичних послуг в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: Економічні науки. 2016. № 4, Т. 2. С. 25–29.
7. Бутов А. Формування ефективної системи управління логістикою на підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2012. № 3 (36). С. 161-166.
8. Васильківський Д. Концепція бізнес-співпраці у формуванні логістичних каналів розподілу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2020. Вип. 25. С. 5-12.
9. Ерба В. А., Гребешкова О. М. Управління розвитком компанії : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2011. 482 с.
10. Гайдабрус Н.В. Аналіз сервісу як складової логістичного забезпечення інноваційної діяльності підприємства. *Проблеми науки*. 2013. № 2(146). С. 37–44.
11. Гайдаєнко О.М. Факторний аналіз ефективності використання основних засобів. 2021. URL:

<http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/4685> (дата звернення: 20.12.2024)

12. Горбенко О. В. Термінологічний апарат вітчизняної логістики. *Управління проектами, системний аналіз і логістика*. Київ : НТУ. 2012. Вип. 10. С. 420-427.
13. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навч. посібник / П.Л. Гордієнко, Л.Г. Дідковська 3-тє вид., перероб. і доп. Київ : Алерта, 2011. 520 с.
14. Григорак М. Ю. Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепції, методологія, компетентність: монографія. Київ : Сік Груп Україна. 2017. 516 с.
15. Грицуленко С.І. Потенціал і розвиток підприємства. Одеса : ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2014. 99 с.
16. Гусєва О.Ю., Воскобоева О.В., Ромащенко О.С. Планування діяльності підприємств: навч. посібник. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2020. 135с.
17. Дащенко Н.М. Розвиток логістичних центрів на сучасному етапі *Управління проектами, системний аналіз і логістика*. 2009. № 6. URL: [http://www.nbuuv.gov.ua/portal/natural/Upsal/2009\\_06/09dnmcps.pdf](http://www.nbuuv.gov.ua/portal/natural/Upsal/2009_06/09dnmcps.pdf) (дата звернення 10.11.2024)
- ерій В. А. Економічна експертиза діяльності підприємств. *Економіка та суспільство. Електронне наукове фахове видання. Мукачівський державний університет*. Вип. 11. Мукачево, 2017. С. 508-514.
19. Дикань В.Л. Стратегічне управління : навч. посіб./ В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко Київ: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
20. Єлісеєва О.К. Методологія управління ефективністю роботи підприємства. *Статистика України*. 2004. №3. С.66–71.
21. Жарська І.О. Логістика: навч. посіб. Одеса: ОНЕУ, 2019. 209 с.

22. Зборовська О.М. Актуальність використання логістики у виробничо-господарській діяльності підприємств. *Вестник національного технічного університету «ХПИ»* № 5, 2010 р. С. 36–42.
23. Зеленець М. В. Експедиція вантажів в транспортних компаніях. *Міжнародний бізнес Росії*. 2012. № 3. С. 39.
24. Іваненко Л.М. Модель програмного менеджменту ритейлу як ефективний інструмент сучасного трейд-маркетингу. Матеріали наукової конференції професорсько-викладацького складу, наукових працівників і здобувачів наукового ступеня за підсумками науково-дослідної роботи за період 2017–2018 рр. (16–17 травня 2019). Вінниця, 2019. Том 1. С. 19-21.
25. Іваненко Л.М., Боєнко О.Ю. Логістика: навч. посіб. Вінниця: ДонНУ ім. В. Стуса, 2023. 250 с.
26. Іванова В. Й. Операційний менеджмент у системі управління організацією навчальної дисципліни "Операційний менеджмент" : навч. посіб. Ч. 2 / В. Й. Іванова, О. М. Тімонін, К. В. Ларіна. Харків : Вид. ХНЕУ, 2011. 160 с.
27. Кальченко А.Г. Логістика: Підручник. Київ: КНЕУ, 2003. 284 с.
28. Кислий В. М., Біловодська О. А., Олефіренко О. М., Смоляник О. М. Логістика: Теорія та практика: Навч.посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
29. Коробчинський О.Л. Методика формування системи економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 4. С. 41–45.
30. Костецька Н.І. Особливості впровадження планування на підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2020. №5 (66). С. 16-21.
31. Крикавський Є. Логістика та управління ланцюгом поставок: навч. посібник. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2017. 804 с.
32. Крикавський Є. Логістичне управління: підручник. Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2005. 684 с.
33. Крикавський Є.В. Логістика для економістів: підруч. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», Інтеллект-Захід, 1994. 448 с.

34. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії: Підручник. Львів: Львівська політехніка, 2004. 416 с.
35. Крикавський, Є. В. Похильченко О. А. Логістика та управління ланцюгами поставок : підручник. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2020. 848 с.
36. Кузьменко А.В. Досвід та закономірності формування світової транспортно-логістичної інфраструктури. *Науковий огляд*. 2015. № 7 (17). С. 5-18.
37. Кулик В. А., Григорак М. Ю., Костюченко Л. В. Логістичний менеджмент: навч. посібник. Київ : Лотос, 2013. 268 с.
38. Латунова Д. А. Аналіз ринку логістичних провайдерів України. *Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції імені проф. Балацького О. Ф.* 2015. 118 с.
39. Логістика постачання, виробництва і дистрибуції: методичні рекомендації до виконання курсової роботи / уклад.: О.В. Карпунь, О.К. Катерна, К.М. Молчанова. К.: НАУ, 2019. 48 с.
40. Логістика постачання, виробництва і дистрибуції: навч. посібник. / М.Ю. Григорак, О.В. Карпунь, О.К. Катерна, К.М. Молчанова. Київ: НАУ, 2017. 364 с.
41. Логістичний менеджмент: навчально-методичний комплекс з дисципліни: навчальний посібник для студентів другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад.: С.В.Смерічевська.. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 159 с. URL : [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/49987/1/Logist\\_man.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/49987/1/Logist_man.pdf) (дата звернення: 01.11.2024)
42. Лук'янова О.М. Світовий досвід та перспективи розвитку транспортно-логістичної системи України. *Мукачівський державний університет*. 2018. № 18. С. 166-172.
- азаракі А.А., Москвітіна Т.Д., Торопков В.М., Черепов В.В., Кочубей Д.В. Комерційна логістика : навч. посіб. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. 408 с.

44. Мандра В. В. Аналіз світового досвіду управління транспортно-логістичним центром. *Економічний аналіз* : зб. наук. праць. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. Том 24. № 2. С. 92–97.

45. Маркетинг і логістика: концептуальні основи та стратегічні рішення. Навч. посібник у схемах і таблицях. 2-е видання стереотипне / С. В. Смерічевська, М. В. Жаболенко, С. В. Маловичко та інші. За загальною редакцією С. В. Смерічевської. Львів: «Магнолія 2006», 2019. 552 с. URL : <http://bit.ly/2LNcgWd> (дата звернення: 01.11.2024)

ашенко О., Шушко О. Забезпечення економічної безпеки національної економіки шляхом проведення економічних експертиз. *Економіка та суспільство*. 2023. №

Н 47. Мельникова К. В. Теоретичні принципи логістичного обслуговування споживачів. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: Економіка і суспільство. 2017. № 8. С. 309–312.

Е 48. Микало О. І. Матричний метод оцінювання доцільності застосування бутсорсингу промисловими підприємствами. *Ефективна економіка*. № 6. 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3132> (дата звернення: 01.12.2024)

Н 49. Михалюк Н. І. Планування діяльності підприємств: навч. посіб. Київ: Кіра-К, 2015. 620 с.

ішук І. П. Формування систем логістики підприємств торгівлі: теорія і практика : Монографія. Львів : Вид-во ЛКА, 2015. 452 с.

h 51. Наконечна Т. В., Гринів Н. Т., Данилович Т. Б. Особливості розвитку ринку логістичних послуг в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 24, Ч. 2. С. 139–144.

s 52. Нікітенко К. С. Стратегічне планування у процесі логістичного постачання. *Економічний простір*. 2020. №161. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/161-10> (дата звернення: 10.11.2024).

/

d

53. Організація діяльності підприємства навчальної дисципліни "Операційний менеджмент": навч. посіб. / О. М. Ястремська, В. Ф. Годзік, Т. М. Хміль та ін. Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. 224 с.
54. Пазєєва Г. М. Ресурсний потенціал системи економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності *Вчені записки університету "КРОК"*. Серія : Економіка. 2013 (33) С. 197-205.
55. Пасічник А.М., Кутирєв В.В. Світовий досвід створення транспортно-логістичної інфраструктури стан та перспективи застосування в Україні. *Вісті Автомобільно-дорожнього інституту: науково-виробничий збірник / ДВНЗ «ДонНТУ» АДІ. Горлівка. 2011. № 2(13). С. 121–128.*
56. Планування та організація діяльності підприємства: навчальний посібник / Г. Б. Веретенникова, В. В. Томах, І. М. Геращенко. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 210 с.
57. Плахута Г.А. Логістичний аутсорсинг: переваги та недоліки застосування. *Вісник СНУ ім. В.Даля, 2010. № 11/158. С. 47.*
- онікаров В. Д. Судово-економічна експертиза : навчальний посібник. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2005. 232 с.
59. Пономаренко В. С., Таньков К. М., Лепейко Т. І. Логістичний менеджмент: Підручник Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. 440 с.
60. Пономарьова Ю.В. Логістика : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ: Центр навчальної літератури, 2015. 328 с.
61. Поспелов О. М. Організація логістичного управління діяльністю підприємства: дис. ... канд. екон. наук.; ХНЕУ. Харків, 2009. 279 с.
62. Проектування об'єктів логістичної інфраструктури: навчально-методичний комплекс з дисципліни: навчальний посібник для студентів другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: С.В. Смерічевська. Електронні текстові данні. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 76 с.
63. Резнік Н. П. Особливості логістичного сервісу. *Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 3. С. 304–309.*

64. Резнік Н.П. Логістика : Навчальний посібник. Національний університет біоресурсів і природокористування України. Київ, 2021. 146 с.
65. Резнік Н.П. Особливості лізингового інвестування сільського господарства. *Вісник аграрної науки*. 2011. № 11. С. 72-73.
66. Романків І. Я. Розвиток ринку послуг в Україні. *Фінанси України*. 2011. № 11. С. 38–45.
67. Смерічевська С.В., Постніков О.О. Стратегічні бізнес-моделі управління замкненими ланцюгами постачання (Closed Loop Supply Chain Management) в умовах циркулярної економіки. Conceptual principles, methods and models of greening logistics activities. Monogra /Gritsenko S., Savchenko L., Матвеев В.В., ест.. Monograph. Primedia eLaunch, Boston, USA, 2023. 218 p. P.149-175.
68. Смирнов, І.Г. Логістика: просторово-територіальний вимір : монографія. Київ: ВГЛ Обрії, 2014. 335 с.
69. Стручков О. Розвиток можливостей в Україні для чесної конкуренції на ринку ЗЗР : веб-сайт. URL: [propozitsiya.com/ua/oleksiy-struchkov-borotisiya-z-falsifikaciiyeu-zzr-mozhna-tilki-licenzuvannuyam](http://propozitsiya.com/ua/oleksiy-struchkov-borotisiya-z-falsifikaciiyeu-zzr-mozhna-tilki-licenzuvannuyam) (дата звернення: 10.11.2024).
70. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства: навч. посібник. Київ: Каравелла, 2015. 352с.
71. Тарнавська Н.П., Сивак Р.Б. Організаційні та інфраструктурні передумови створення міжнародного логістичного центру. *Бізнес–Інформ*. 2013. № 13. С. 29–35.
72. Театр імені Івана Франка. Сайт. URL: <https://ft.org.ua/> (дата звернення: 01.12.2024)
73. Тридід О.М., Таньков К. М., Логістичний менеджмент: Навчальний посібник. Інжек, 2005. 224 с.
74. Юріна Н.М., Гой І.В., Бабій І.В. Логістика : навч. посіб. Київ : Центр учбов. літ-ри, 2015. 392 с.
75. Уткіна Ю.М. Стратегічне планування логістичної діяльності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. №59. URL: [http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/646/1/VETP\\_2017\\_59\\_186\\_194.pdf](http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/646/1/VETP_2017_59_186_194.pdf) (дата звернення: 09.11.2024).

76. Уткіна Ю.М., Беседіна Ю. Стратегічне планування логістичної діяльності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С 186 – 194.

едчишина В.В. Щодо окремих аспектів податкової експертизи. *Фінансове право*. 2016. № 1 (35). С. 38–42.

78. Федькович І.В. Удосконалення логістичної діяльності на підприємстві. *Економіка та держава*. 2018. № 1. С. 111-113.

79. Хвищун Н.В. Сутність поняття «логістика»: ретроспективний аналіз *Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання*. 2012. №11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1567> (дата звернення: 01.12.2024)

ромов О.П. Логістика : навч. посіб. Харків : БУРУН КНИГА, 2012. 224 с.

81. Чорнописька Н.В. Методичні оцінювання логістичної діяльності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Логістика. 2008. №623. С. 265-271.

82. Шарчук Т.В. Логістичний аутсорсинг – шлях до оптимізації управління бізнес-процесами підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Логістика. 2008. № 633. С. 772–779.

остак Л. В. Комерційна логістика : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки», 2023. 56 с.

84. Юрген А. Менеджмент. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. PROSystem. 2019.464 с.

85. Юринець В.Є. Основи логістики: Навч. пос. Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 211 с.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	Державне підприємство "Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка"	Дата (рік, місяць, число)	2024	01	01
Територія	КИЇВСЬКА	за КАТОТТГ <sup>1</sup>	КОДИ		
Організаційно-правова форма господарювання	Державне підприємство	за КОПФГ	02224560		
Вид економічної діяльності	Театральна та концертна діяльність	за КВЕД	UA8000000000624772		
Середня кількість працівників	<sup>2</sup> 467		140		
Адреса, телефон	площа Івана Франка, буд. 3, м. Київ, КИЇВСЬКА обл., 01001, Україна	2795941	90.01		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)					
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):					
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					
за міжнародними стандартами фінансової звітності					
v					

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2023 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	1 575	1 575
первісна вартість	1001	2 005	2 005
накопичена амортизація	1002	430	430
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 774	4 386
Основні засоби	1010	155 546	150 025
первісна вартість	1011	240 903	242 974
знос	1012	85 357	92 949
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>159 895</b>	<b>155 986</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	1 731	2 724
Виробничі запаси	1101	964	1 982
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	767	742
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	28	-
з бюджетом	1135	185	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	65	87
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	13 747	14 651
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	13 747	14 651
Витрати майбутніх періодів	1170	61	20
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	777	1 038
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>16 594</b>	<b>18 520</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>176 489</b>	<b>174 506</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 739	4 739
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	110 955	107 966
Додатковий капітал	1410	40 473	39 442
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	359	356
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>156 526</b>	<b>152 503</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	9 010	7 352
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	9 010	7 352
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>9 010</b>	<b>7 352</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	4	-
розрахунками з бюджетом	1620	610	551
у тому числі з податку на прибуток	1621	610	551
розрахунками зі страхування	1625	-	5
розрахунками з оплати праці	1630	55	8
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1 265	8 148
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	8 924	5 759
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	95	180
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>10 953</b>	<b>14 651</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	-	-
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>176 489</b>	<b>174 506</b>

Керівник

Михайло ЗАХАРЕВИЧ

Головний бухгалтер

Валентина Ларіна

<sup>1</sup> Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

<sup>2</sup> Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

## Додаток Б

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	Державне підприємство "Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка"	Дата (рік, місяць, число)	за ЄДРПОУ	КОДИ
Територія	КИЇВСЬКА		за КАТОТТГ <sup>1</sup>	2023   01   01 02224560
Організаційно-правова форма господарювання	Державне підприємство		за КОПФГ	UA80000000000624772
Вид економічної діяльності	Театральна та концертна діяльність		за КВЕД	140
Середня кількість працівників <sup>2</sup>	498			90.01
Адреса, телефон	площа Івана Франка, буд. 3, м. КИЇВ, КИЇВСЬКА обл., 01001, Україна			
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)				
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):				
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку				V
за міжнародними стандартами фінансової звітності				

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2022 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	1 575	1 575
первісна вартість	1001	2 005	2 005
накопичена амортизація	1002	430	430
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 818	2 774
Основні засоби	1010	162 098	155 546
первісна вартість	1011	239 989	240 903
знос	1012	77 891	85 357
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>166 491</b>	<b>159 895</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	1 976	1 731
Виробничі запаси	1101	1 188	964
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	788	767
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	137	28
з бюджетом	1135	3	185
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	298	65
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	10 459	13 747
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	10 459	13 747
Витрати майбутніх періодів	1170	53	61
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:	1181	-	-
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	387	777
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>13 317</b>	<b>16 594</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>179 808</b>	<b>176 489</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 739	4 739
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	113 682	110 955
Додатковий капітал	1410	41 346	40 473
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	359	359
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>160 126</b>	<b>156 526</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	7 394	9 010
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	7 394	9 010
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>7 394</b>	<b>9 010</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	4	4
розрахунками з бюджетом	1620	246	610
у тому числі з податку на прибуток	1621	216	610
розрахунками зі страхування	1625	41	-
розрахунками з оплати праці	1630	252	55
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	3 048	1 265
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	8 474	8 924
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	223	95
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>12 288</b>	<b>10 953</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	-	-
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>179 808</b>	<b>176 489</b>

Керівник

ЗАХАРЕВИЧ Михайло Васильович

Головний бухгалтер

Ларіна Валентина Іванівна

<sup>1</sup> Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та території територіальних громад.

<sup>2</sup> Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

## Додаток В

Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	Державне підприємство "Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка"	Дата (рік, місяць, число)	2022   01   01
Територія	КИЇВСЬКА область, місто Київ, площа Івана Франка, 3	за ЄДРПОУ	02224560
Організаційно-правова форма господарювання	Державне підприємство	за КАТОТГГ <sup>1</sup>	UA8000000000624772
Вид економічної діяльності	Театральна та концертна діяльність	за КОПФГ	140
Середня кількість працівників	<sup>2</sup> 543	за КВЕД	90.01
Адреса, телефон	площа Івана Франка, буд. 3, м. Київ, КИЇВСЬКА обл., 01001		2795941

Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

V
---

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2021 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	1 575	1 575
первісна вартість	1001	2 005	2 005
накопичена амортизація	1002	430	430
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 719	2 818
Основні засоби	1010	169 558	162 098
первісна вартість	1011	239 732	239 989
знос	1012	70 174	77 891
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>173 852</b>	<b>166 491</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	1 528	1 976
Виробничі запаси	1101	923	1 188
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	605	788
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	4
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	180	137
з бюджетом	1135	3	3
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	313	298
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	6 905	10 459
Готівка	1166	4	-
Рахунки в банках	1167	6 901	10 459
Витрати майбутніх періодів	1170	211	53
Інші оборотні активи	1190	298	387
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>9 438</b>	<b>13 317</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>183 290</b>	<b>179 808</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 739	4 739
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	116 456	113 682
Додатковий капітал	1410	42 315	41 346
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	359	359
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Видучений капітал	1430	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>163 869</b>	<b>160 126</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	6 104	7 394
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	6 104	7 394
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>6 104</b>	<b>7 394</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	4	4
розрахунками з бюджетом	1620	282	246
у тому числі з податку на прибуток	1621	215	216
розрахунками зі страхування	1625	66	41
розрахунками з оплати праці	1630	247	252
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1 238	3 048
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	11 211	8 474
Інші поточні зобов'язання	1690	269	223
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>13 317</b>	<b>12 288</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>183 290</b>	<b>179 808</b>

Керівник

Захаревич Михайло Васильович

Головний бухгалтер

Ларіна Валентина Іванівна

<sup>1</sup> Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

<sup>2</sup> Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

## Додаток Г

Підприємство **Державне підприємство "Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка"** Дата (рік, місяць, число) **2024 01 01** за ЄДРПОУ **02224560**

КОДИ		
2024	01	01
02224560		

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за Рік 2023р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	45 775	17 268
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 163 062 )	( 153 168 )
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	-	-
збиток	2095	( 117 287 )	( 135 900 )
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	154 811	169 371
<i>у тому числі:</i>	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 32 504 )	( 30 096 )
Витрати на збут	2150	( 2 790 )	( 2 351 )
Інші операційні витрати	2180	( 6 186 )	( 6 397 )
<i>у тому числі:</i>	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	-	-
збиток	2195	( 3 956 )	( 5 373 )
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	6 972	6 177
<i>у тому числі:</i>	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	( - )	( - )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( 1 892 )	( - )
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275	-	-

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	1 124	804
збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(1 124)	(804)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	-	-
збиток	2355	( - )	( - )

#### І. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	-	-

#### ІІІ. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 617	2 709
Витрати на оплату праці	2505	144 670	142 030
Відрахування на соціальні заходи	2510	30 860	30 527
Амортизація	2515	8 431	7 694
Інші операційні витрати	2520	16 964	9 052
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>204 542</b>	<b>192 012</b>

#### ІV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Михайло ЗАХАРЕВИЧ

Головний бухгалтер

Валентина Ларіна

## Додаток Д

Підприємство **Державне підприємство "Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка"** за ЄДРПОУ

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2023	01	01
02224560		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
за **Рік 2022** р.

Форма N2 Код за ДКУД **1801003**

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	17 268	25 734
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 153 168 )	( 163 400 )
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	-	-
збиток	2095	( 135 900 )	( 137 666 )
Інші операційні доходи	2120	169 371	172 197
<i>Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	2121	-	-
<i>Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 30 096 )	( 33 425 )
Витрати на збут	2150	( 2 351 )	( 2 442 )
Інші операційні витрати	2180	( 6 397 )	( 4 277 )
<i>Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	2181	-	-
<i>Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	-	-
збиток	2195	( 5 373 )	( 5 613 )
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	6 177	6 498
<i>Дохід від благодійної допомоги</i>	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	( - )	( - )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275	-	-
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	804	885
збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-804	-885
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	-	-
збиток	2355	( - )	( - )

## I. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	-	-

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2 709	3 014
Витрати на оплату праці	2505	142 030	149 527
Відрахування на соціальні заходи	2510	30 527	31 519
Амортизація	2515	7 694	9 152
Інші операційні витрати	2520	9 052	10 332
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>192 012</b>	<b>203 544</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Захаревич Михайло Васильович

Головний бухгалтер

Ларіна Валентина Іванівна

## Додаток Е

Підприємство **Державне підприємство "Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка"** Дата (рік, місяць, число) **за ЄДРПОУ**

КОДИ		
2022	01	01
02224560		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
за **Рік 2021** р.

Форма N2 Код за ДКУД **1801003**

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	25 734	17 800
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 163 400 )	( 139 996 )
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	-	-
збиток	2095	( 137 666 )	( 122 196 )
Інші операційні доходи	2120	172 197	147 400
<i>Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	2121	-	-
<i>Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 33 425 )	( 24 029 )
Витрати на збут	2150	( 2 442 )	( 2 284 )
Інші операційні витрати	2180	( 4 277 )	( 3 823 )
<i>Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	2181	-	-
<i>Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	-	-
збиток	2195	( 5 613 )	( 4 932 )
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	6 498	5 785
<i>Дохід від благодійної допомоги</i>	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	( - )	( - )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275	-	-
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	885	853
збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-885	-853
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	-	-
збиток	2355	( - )	( - )

## I. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	-	-

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 014	4 197
Витрати на оплату праці	2505	149 527	123 191
Відрахування на соціальні заходи	2510	31 519	26 243
Амортизація	2515	9 152	8 615
Інші операційні витрати	2520	10 332	7 884
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>203 544</b>	<b>170 130</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Захаревич Михайло Васильович

Головний бухгалтер

Ларіна Валентина Іванівна

## Звіт про управління

Державного підприємства «Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка» за 2023 рік.

Відповідно до Наказу МФУ від 07 грудня 2018 року № 982  
«Про затвердження  
Методичних рекомендацій зі складання звіту про  
управління».

Організаційна структура та опис діяльності підприємства.

Театр здійснює свою творчу, культурну, фінансово-господарську, гастрольну діяльність керуючись Конституцією України, Законом України «Про театри і театральну справу», законодавством України, нормативними актами Органу управління майном та на основі Статуту підприємства, внутрішніх положень та інструкцій.

Організаційна структура театру є затвердженою МКІПУ та включає :

Адміністративне управління Бухгалтерія

Планово-економічний відділ Відділ кадрів

Юридичний відділ

Бюро цивільного захисту

Відділ матеріально-технічного постачання Відділ комп'ютеризації та зв'язку

Відділ з реклами, зв'язків з громадськістю Адміністративний відділ

Загальний відділ

Адміністративно-господарський

Відділ з підготовки та супроводження державних закупівель Відділ охорони праці та технічного нагляду

Художньо-керівний персонал Артистичний персонал Артисти драми

Артисти оркестру Артисти балету Артисти хору

Художньо-технічний персонал Інженерно-технічний персонал Машино-монтувальний цех

Меблево-реквізиторний цех Електроосвітлювальний цех Енергетичний цех

Радіокіношумовий цех Костюмерний цех

Гримерно-перукарський цех Бутафорський цех

Кравецький цех

Столярно-механічний цех Проспект Науки Протипожежна частина Гараж

Основною метою діяльності Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка є розвиток театрального мистецтва і театральної справи, формування та задоволення потреб населення в театральному мистецтві, а також постійне піклування про високу духовність, пробудження національної гідності суспільства, залучення глядачів до кращих зразків національної та світової спадщини, знайомство з новими талановитими непересічними творами та митцями.

Основними видами економічної діяльності Театру є:

- театральна та інша мистецька діяльність, яка включає постановку театральних вистав, концертів та інших сценічних заходів, а саме:
  - пропаганда досягнень національної культури в Україні та за кордоном;
  - всебічне розширення мистецьких зв'язків із зарубіжними країнами та сприяння інтеграції України у світовий культурний процес;
  - створення, публічне виконання та публічний показ на високому художньому рівні театральних вистав та інших творів театрального мистецтва на сценах Театру, як на території України так і за її межами;
  - організація та проведення мистецьких фестивалів, бенефісів, конкурсів та оглядів;
  - проведення благодійних акцій та програм різноманітного спрямування;
  - надання послуг іншим мистецьким колективам сценічного комплексу Театру для проведення гастрольних заходів, спільних театральних проєктів, концертних та інших програм;
  - підготовка, тиражування та реалізація інформаційно-довідникових рекламних матеріалів, копій відеоматеріалів та фонограм, пов'язаних з діяльністю театру;
  - виготовлення та розміщення в установленому порядку рекламної продукції та інших друкованих матеріалів для сторонніх організацій та фізичних осіб;
  - підготовка театральних-концертних програм та інших заходів на підставі договорів з юридичними та фізичними особами для їх публічного показу на сцені театру з дотриманням прав авторів та виконавців ролей відповідно до законодавства України.

Театр веде самостійний баланс, має рахунки в органах Державної казначейської служби України, установах банків.

Театр самостійно здійснює зовнішньоекономічну діяльність, яка є частиною зовнішньоекономічної діяльності України і регулюється законами України, іншими прийнятими відповідно до них нормативно-правовими актами.

Театру має дві сучасні глядачеві зали, професійний акторський складу, професійний технічний та обслуговуючий персонал.

Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка у 2023 році продовжував розвивати та вдосконалювати основну стратегічну лінію репертуару: роботу над кращими зразками світової та національної спадщини.

З початком війни Франківці члени територіальної оборони, активно займаються волонтерством, їздять на фронт та у госпіталі з концертними програмами, розпочали онлайн-проект «Поезія Незламних».

"Поезія незламних" – проект нашого театру на основі віршів сучасних українських поетів, народжених російсько-українською війною.

Ми прагнемо закарбувати теперішній час з його божевільною війною, героїзмом українських військових, з жахливими втратами та загартованою у вогні воєнних пожеж мужністю українського народу.

Нова велика воєнна проза або видатна нова воєнна драма про цю війну з'являться, можливо, через рік-два а може і значно пізніше. А сучасна поезія реагує на трагічні виклики часу - миттєво, імпульсивно, емоційно, концентровано образно.

Більшість франківців уважно слідкують за публікаціями сучасних українських текстів. Тому актори здебільшого самі обирали тексти, які найбільше лягали їм до серця. А вибір у цьому поетичному контексті доволі широкий. Глибокі поетичні тексти від Сергія Жадана, Катерини Калитко, Любові Якимчук, Віталія Білозіра, Мар'яни Савки, Сашка Ірванця, Юрія Рибчинського та інших українських поетів, що пропустили тему цієї війни крізь власні серця.

Головним для театру був і лишається репертуар, прем'єри, пошуки, ризики, експерименти. На афіші як добре знані, так і не відомі для української сцени автори, чії твори розкривають проблеми, якими живе суспільство. Адже саме за цими критеріями оцінює глядач поступ театру. У 2023 році вийшло 6 прем'єр: 3 на Основній та 3 на Камерній сцені імені Сергія Данченка, а саме:

1. «Візит»

Режисер-постановник Давид Петросян прем'єра відбулася 30 березня 2023 року.

2. «Конотопська відьма»

Режисер-постановник Іван Уривський прем'єра відбулася 28 квітня 2023 року.

3. «Загнаний кінь» (Камерна сцена)

Режисер-постановник Дмитро Чирипюк прем'єра відбулася 23 травня 2023 року.

4. «Житейське море» (Камерна сцена) Режисер-постановник Петро Ільченко прем'єра відбулася 07 жовтня 2023 року.

5. «Люкс для іноземців»

Режисер-постановник Анатолій Хостікоєв прем'єра відбулася 19 жовтня 2023 року.

6. Концертна програма «Голос пам'яті промовляє...»(Камерна сцена)

Режисер-постановник Дмитро Чирипюк прем'єра відбулася 25 листопада 2023 року

Кожна з цих робіт представляє синтез жанрів, мистецьких шкіл, що в свою чергу є продуктивним шляхом розвитку мистецтва. І сьогодні знов тривають репетиції, театр Франка продовжує дивувати своїх прихильників.

Одним із напрямків виробничої діяльності Театру є формування театрального репертуару.

Саме репертуар найбільш повно розкриває ідейно-художнє спрямування театру та його взаємодію з глядачем.

За 12-ть місяців 2023 року було проведено 577 вистав при запланованих 473 виставах, вистави та концертні програми фактично були представлені 189,1 тисячам глядачів при запланованих відвідувачах театру 150,0 тисячах, отримано 51887,1 тис. грн. доходів при запланованих 23550,0 тис. грн.

Під час воєнного стану театр не зупиняє своєї діяльності навіть під час найскладніших моментів, які виникали впродовж року. Навіть війна не в змозі зупинити творчо-виробничого процесу, яким так славиться колектив франківців.

В січні 2023 року в театрі Франка було розпочато репетиції нових вистав:

20 січня Іван Уривський розпочав репетиції вистави «Конотопська відьма» за повістю Григорія Квітки-Основ'яненка.

Давид Петросян відновив репетиції вистави «Візит» за п'єсою Фрідріха Дюрренматта «Візит старої дами».

28 січня – театр Франка відзначив 103-тю річницю з дня заснування.

31 січня – на Камерній сцені імені Сергій Данченка відбувся 100-й показ вистави «Скляний звіринець» Теннесі Вільямса (режисер Тетяна Аркушенко).

10 лютого відбулося вручення першої премії-відзнаки українського кіно та театру «Чорний лотос». Спеціальні відзнаки були присвячені працівникам/працівницям кіно та театру, які зараз на фронті, а також – волонтер(к)ам. Отримав її, зокрема Олександр Печериця.

Перші премії-відзнаки отримали:

- Актор театру – Віталій Ажнов («Калігула», «Кар'єра Артура Уі, яку можна було спинити»)

- Режисер театру – Іван Уривський («Калігула»)

- Вистава – «Цар Едіп» (режисер Давід Петросян)

На Камерній сцені імені Сергія Данченка тривають репетиції вистави Дмитра Чирипюка - "Загнаний кінь" за п'єсою Франсуази Саган.

23 лютого – Іван Уривський провів творчу зустріч із глядачами в Музеї театрального, музичного та кіномистецтва України

9 березня – Давид Петросян провів творчу зустріч із глядачами в Музеї театрального, музичного та кіномистецтва України.

9 березня – театр відкривав можливість перегляду архівних вистав на сайті <https://donate.ft.org.ua/>

Першою стала «Отелло» Вільяма Шекспіра, в постановці Віталія Малахова 16 березня – «Театр. Душа Маріуполя». Під цією назвою розпочала свою роботу виставка в фойє театру, присвячена жахливим подіям 16 березня 2022 року в Маріуполі.

На виставці представлені архівні фото – з відкриття маріупольського Драмтеатру до сьогодні, коли від будівлі залишилися лише напівзруйновані стіни.

30, 31 березня – на Основній сцені театру відбулася прем'єра вистави «Візит» за п'єсою Фрідріха Дюрренматта «Візит старої дами» у постановці Давида Петросяна.

Протягом трьох місяців 2023 року театр продовжував грати концерти для Збройних Сил України, а також активно вводив нових виконавців в поточний репертуар.

8 квітня - роль Сіцінія Велута вперше виконав Віталій Ажнов у виставі «Коріолан» В. Шекспіра (режисер Дмитро Богомазов).

20 квітня - театр представив виставу "Коріолан" В. Шекспіра (режисер Дмитро Богомазов) на гастролях в театрі Teatrul Național Marin Sorescu Craiova в м. Крайова (Румунія).

28, 30 квітня – відбулася прем'єра вистави "Конотопська відьма" Г. Квітки-Основ'яненка (режисер Іван Уривський) на Основній сцені.

1 травня - Віра Зінєвіч, Олена Івасіва-Фесуненко та Віктор Жданов вперше зіграли свої ролі у виставі "Крум" Х. Левіна (режисер Давид Петросян).

4 травня - вперше після початку повномасштабного вторгнення театр зіграв виставу "Три товариші" Е. М. Ремарка (режисер Юрій Одинокій).

13 травня - В'ячеслав Хостікоєв вперше виконав роль Степана у виставі "Мартин Боруля" І. Карпенка-Карого (режисер Петро Ільченко).

21 травня - Олег Стальчук (Альфред) та Роман Ясіновський (Поліцейський) вчора вперше зіграли свої ролі у виставі "Візит" Ф. Дюрренматта (режисер Давид Петросян).

23 травня – на Камерній сцені ім. С. Данченка відбулася прем'єра вистави "Загнаний кінь" Ф. Саган (режисер Дмитро Чирипюк).

2 червня - Дар'я Легейда (роль Стелли) зіграла прем'єру у виставі "Трамвай "Бажання" Т. Вільямса (режисер Іван Уривський).

5 червня - Тетяна Шляхова (роль Графині) і Дмитро Яковенко (роль Керубіно) зіграли прем'єри у виставі "Весілля Фігаро" Бомарше (режисер Юрій Одинокій).

Протягом всього сезону франківці продовжували їздити з численними концертами на передову, до військових частин і шпиталів, підтримуючи бойовий дух Збройних Сил України.

2 липня театр закрав 103-ій театральний сезон виставою «Візит» Давида Петросяна за п'єсою Фрідріха Дюрренматта «Візит старої дами».

3 липня члени Української кіноакадемії визначили номінантів на Шосту і Сьому Національну кінопремію “Золота Дзига”. Серед номінантів одразу шість акторів нашого театру:

Найкраща жіноча роль:

Марина Кошкіна (“Із зав’язаними очима”) Найкраща чоловіча роль:

Віктор Жданов (“Чому я живий”) Найкраща жіноча роль другого плану:

Олена Хохлаткіна (“Памфір”)

Лариса Руснак (“Із зав'язаними очима”) Найкраща чоловіча роль другого плану:

Іван Шаран (“Памфір”) Олександр Ярема (“Памфір”)

8 серпня відбулися традиційні збори колективу франківців, на яких обговорили творчі плани та адміністративно-господарську діяльність.

9 серпня театр відкрив 104-ий театральний сезон.

29 серпня відбувся 350-ий показ вистави «Кайдашева сім'я» Петра Ільченка за повістю Івана Нечуй-Левицького.

8 вересня показ вистави "Украдене щастя" Івана Франка, режисер Дмитро Богомазов, відбувся в рамках ювілейного XXV фестивалю "Мельпомена Таврії".

9 вересня Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка разом з Міністерством освіти та науки України створили цікавий і вельми важливий спільний проект. Його назва: «Театр імені Івана Франка – школярам України».

Відтепер вчителі та учні під час навчального процесу матимуть змогу безкоштовно побачити по відео вистави франківців, що входять до шкільної програми.

10 вересня у сотий раз було зіграно виставу "Дами і гусари" Олесандро Фредро, режисер Юрій Одинокій.

11 вересня на Камерній сцені театру відбувся благодійний показ фільму Ахтема Сеїтаблаєва "Мирний-21". У ролях актори театру Андрій Самінін, Віктор Жданов, Лариса Руснак і Роман Ясіновський.

15 вересня Марина Кошкіна (фільм "Із зав'язаними очима"), Олена Хохлаткіна (фільм «Памфір») та Лариса Руснак (фільм "Із зав'язаними очима")

святкували перемогу в номінаціях "найкраща жіноча роль" і "найкраща жіноча роль другого плану" «Золотої Дзиги»

21 вересня театр зіграв виставу «Конотопська відьма» Івана Уривського за повістю Григорія Квітки-Основ'яненка в м. Кишинів (Молдова) як почесний гість на 8-ому фестивалі «Возз'єднання румунських національних театрів».

30 вересня театр відкрив виставою "Калігула" Альбера Камю, режисер Іван Уривський, театральний фестиваль Festival MESS у м. Сараєво (Боснія і Герцеговина).

Протягом цих місяців тривав репетиційний процес та технічна підготовка до найближчих прем'єр театру: вистав «Житейське море», Камерна сцена імені С. Данченка (режисер Петро Ільченко) та «Тартюф», Основна сцена (режисер Дмитро Богомазов).

7 жовтня на Камерній сцені відбулася прем'єра вистави "Житейське море" за п'єсою Івана Карпенка-Карого (режисер Петро Ільченко).

8 жовтня журі фестивалю MESS оголосили переможців 63-го Міжнародного театального фестивалю MESS. Премію «Рейхан Демірджич» найкращому молодому актору присуджено Олександрю Рудинському за роль Калігули у виставі Івана Уривського «Калігула». Вистава також отримала спеціальний приз Радіо Сараєво (Radiosarajevo.ba) - "Звук MESS".

13 жовтня – на Основній сцені відбувся бенефіс Леся Михайловича Задніпровського, було зіграно нещодавню прем'єру "Загнаний кінь" (режисер Дмитро Чирипюк).

19 жовтня - на Основній сцені відбулася прем'єра вистави "Люкс для іноземців" Дейва Фрімена (режисер Анатолій Хостікоєв).

30 жовтня театр побував з гастролями в м. Одеса, представивши виставу «Три товариші» Ремарка (режисер Юрій Одинокій) в Одеському театрі Музичної комедії.

14 листопада – театр зіграв виставу "Незрівнянна" Пітера Квілтера (режисер Анатолій Хостікоєв) в м. Полтава, в Полтавському театрі ім. М.В.Гоголя.

25 листопада - відбулася Церемонія нагородження Національної премії «Скарб нації». Це благодійна відзнака, її мета – показати суспільству героїв нашого часу, які наближають Преремогу у тилу і на фронті.

Лауреатом цьогорічної премії став наш театр, відзнаку отримав в.о.генерального директора-художнього керівника Михайло Захаревич.

25 листопада - до 90-х роковин Голодомору 1932-1933 років в Україні на Камерній сцені ім. С. Данченка відбувся театралізований концерт "Голос пам'яті промовляє..."

28 листопада – Віра Зіневіч, Сусанна Карпенко, Тетяна Міхіна, Мальвіна Хачатрян долучилися до Музично-поетичного фестивалю "Маємо Жити" з програмою концерту "Файний Франко Ф'южн".

1,2 грудня – театр відіграв дві аншлагові вистави "Конотопської відьми" за повістю Григорія Квітки-Основ'яненка (режисер Іван Уривський) в Чернівцях. Перший показ відбувся в рамках фестивалю "Золоті оплески Буковини", другий - на численні прохання глядачів.

11 грудня – відбувся благодійний показ вистави "Конотопська відьма". Отримані кошти від показу вистави у сумі 1 мільйон 770 тисяч гривень були перераховані на потреби ЗСУ.

Протягом останніх місяців тривають репетиції вистави "Тартюф" Мольєра (режисер Дмитро Богомазов) на Основній сцені. Прем'єру заплановано на 25, 27 січня.

Результати діяльності.

Цінова політика театру є досить лояльною. Ціни на квитки залишаються максимально доступними для глядача. Середня ціна квитка за 2023 рік складає 257,80 гривень.

За 2023 рік - рік роботи в умовах воєнного стану з урахуванням припинення показів дитячих вистав на сцені театру, запланований загальний обсяг доходів, в порівнянні з плановими показниками виконаний на 220,3%, запланований обсяг доходів – 23550,0 тис. грн. фактично отриманий обсяг доходів склав – 51887,2 тис. грн. На 122,0 % виконаний показник проведених вистав, ( було заплановано в 2023 році показ 473 вистави та фактично було проведено 577 показів вистав, концертних програм) на яких були присутні 189,1 тис. глядачів. Завдяки напруженій роботі театру у 2023 році по підготовці до випуску нових вистав, при запланованих 2-х, було представлено 6-ть нових постановок .

Відсоток фінансової підтримки в обсязі валового доходу склав 74,5 %. Позаштатним працівникам виплата заробітної плати проводиться за рахунок власних коштів підприємства.

Виплата заробітної плати працівникам Театру здійснюється своєчасно. Оплата комунальних послуг за 12 місяців 2023 року проводилась за рахунок бюджетних коштів та власних коштів підприємства.

Сплата податків та внесення інших обов'язкових платежів до бюджету країни здійснюється згідно термінів, без затримок.

Заборгованість по розрахункам з постачальниками товарів робіт та послуг відсутня.

Ліквідність та зобов'язання.

Основні джерела забезпечення ліквідності це активи, які забезпечують своєчасне виконання зобов'язань та наявні зобов'язання, оскільки ліквідність є

здатністю вчасно виконувати фінансові зобов'язання, то чим вищий коефіцієнт ліквідності, то більша платоспроможність театру. Коефіцієнт поточної ліквідності показує достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань, так на початок за 2023 року коефіцієнт ліквідності склав 0,89% та на кінець року 0,87%.

Основними джерелами забезпечення ліквідності театру є 100% попередня оплата за послуги, що надає театр. Театр на кожен рік розробляє проект фінансового плану підприємства. У зв'язку з отриманням бюджетної фінансової підтримки - цільове фінансування на заробітну плату працівників театру з нарахуваннями згідно постанови № 247 Кабінету Міністрів України, яке не перевищує 87% фактичного обсягу валового доходу, отримання чистого прибутку, який є складовою частиною розрахунку коефіцієнтів рентабельності активів, рентабельності власного капіталу та рентабельності діяльності не може бути забезпечене. В цілому питома вага в обсязі фінансової підтримки з державного бюджету у складі сукупних доходів становить у 2021 році - 85,6%. (роки роботи в умовах пандемії, з дотриманням всіх протиепідемічних заходів), у 2022 році 89,3 % (враховуючи припинення показів вистав майже на 2 місяці та поновлення показів вистав в умовах воєнного стану) та у 2023 році 74,5%. У структурі доходів театру частину питомої ваги займає чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), який сформований від реалізації квитків на вистави, а також інших операційних доходів, що у 2021 році 13,1%, у 2022 році 9,3 % та у 2023 році 22,9%. Кожного року театр працює над збільшенням питомої ваги у структурі доходів чистого доходу від реалізації продукції.

#### Екологічні аспекти.

Господарська діяльність театру не передбачає суттєве забруднення навколишнього середовища та театр намагається економічно використовувати паливо та енергетичні ресурси, оптимізує використання паперу, картриджив, та інших матеріалів. Співробітники театру для чорного друку використовують вже використаний з одного боку папір, що зменшує загальне його споживання. В театрі на балансі обліковується 21 автомобіль. Для забезпечення роботи транспорту у 2023 році було використано паливо-мастильних матеріалів на загальну суму 1392,6 тис. грн. Театр закуповує тільки високоякісне, сертифіковане пальне відповідно до державних норм та стандартів. Технічне обслуговування та ремонт автомобілів театром проводиться на спеціалізованих, сертифікованих СТО, які мають договори на утилізацію відпрацьованих мастил, рідин, фільтрів та інших компонентів.

Театром здійснюються інші природоохоронні заходи:

- кожного року, за необхідністю, на переробку здається макулатура, як вторинна сировина та металобрухт, здійснюється заключення договорів з

відповідними організаціями на послуги збирання, перевезення, зберігання та організації подальшого оброблення, утилізації, видалення, знешкодження, захоронення люмінесцентних ламп, елементів живлення, автомобільних шин, автомобільних акумуляторів, медичних матеріалів, фармацевтичних відходів.

Соціальні аспекти та кадрова політика.

Чисельність кадрового складу театру згідно штатного розпису становить 590 штатних одиниць, затверджених штатним розписом, з них 69 чоловік керівні працівники, 37 художній персонал, 154 артистичний персонал, 145 спеціалісти наскрізних професій та 185 інший персонал.

В театрі проводиться конкурс на посади артистичного та художнього персоналу відповідно до статті 21 Закону України «Про Культуру» від 14.12.2010 № 2778-VI та Порядку формування на конкурсній основі кадрового складу художнього та артистичного персоналу державних та комунальних закладів культури затвердженого наказом Міністерства Культури України №497 від 01 липня 2016 року.

Театр має Колективний договір, який є локальним правовим актом, укладений згідно з Кодексом законів про працю України (КЗпП України), Законом України «Про колективні договори та угоди», іншими законодавчими актами, генеральною, галузевою, регіональною угодами і встановлює взаємні зобов'язання та права адміністрації і трудового колективу театру. Колективний договір регулює виробничі, трудові і соціально-економічні відносини між трудовим колективом та адміністрацією. театр має свій профспілковий комітет, зобов'язанням якого є сприяння розвитку творчої ініціативи працівників театру з метою підвищення ефективності використання наявних можливостей театру, поліпшення умов та безпеки праці, а також сприяти адміністрації театру в реалізації цього колективного договору. Колективним договором між адміністрацією та трудовим колективом визначено соціальні гарантії, компенсації та пільги Положенням про систему оплати праці співробітників театру, що є невід'ємною частиною Колективного договору, у театрі запроваджена система заохочень за особливий характер роботи із врахуванням індивідуального внеску працівників у виконання завдань і планів театру, з нагоди ювілейних дат, а також передбачено надання матеріальної допомоги у визначених випадках. Кожного року театр розробляє норми тривалості робочого часу для кожної категорії працівників з дотриманням вимог Законодавства України, які затверджуються генеральним директором- художнім керівником театру.

Керівництво театру неухильно дотримується статті 2-1 КЗпП України, та гарантує рівні можливості працевлаштування незалежно від походження,

соціального та майнового стану, статі, мови, політичних поглядів, релігійних переконань, роду і характеру занять, місця проживання.

Ризики.

Театр перебуває під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що можуть як сприяти максимальному розкриттю організаційно-функціональних переваг театру, так і стати предметом впливу

зовнішніх загроз, що можуть посилити наявні внутрішні недоліки у діяльності театру.

Перевагами діяльності театру є :

1. Задовільний фінансовий стан.
2. Наявність планування та бюджетування.
3. Професійний рівень працівників театру.
4. Ефективна система мотивації співробітників.
5. Регулярний контроль театру зі сторони Міністерства культури та інформаційної політики України як органу управління.

Водночас, діяльність театру , в тому числі його фінансово-економічні показники, може бути чутливі до наступних загроз:

1. Зменшення кількості глядачів у зв'язку з зниженням рівня їх платіжної спроможності.
2. Відсутність державної підтримки у придбанні основних засобів.
3. Зменшення фінансування на оплату праці.
4. Відсутність державної підтримки на постановку нових вистав та на проведення капітальних ремонтів.
5. Неможливість проведення дитячих та денних вистав у період воєнного стану.
6. Неможливість проведення вистав у зв'язку з затяжними повітряними тривогами.

Дослідження та інновації.

Театр має власну автоматизовану електронну систему обліку та реалізації театральних квитків, що дає змогу глядачу придбати квитки на вистави в онлайн режимі. Також театр має сучасний та зручний у використанні глядачем сайт зі всією необхідною інформацією по виставам, в створенні якого були задіяні високопрофесійні фахівці.

Зусилля Театру направлені на удосконалення матеріально-технічної бази та на оновлення і модернізацію сценічного та виробничого обладнання Театру.

Перспективи розвитку .

Театр є великою цінністю, яка має надзвичайне моральне, культурне і громадське значення як школа, що безпосередньо дає людській спільноті все те, що придбали досвід життя та пізнання світу.

Одним з найважливіших напрямків діяльності і розвитку театру є гастрольна та фестивальна діяльність як в Україні так і за її межами, що сприяє процесу творчого взаємозбагачення та стимулюванню розвитку національного театрального мистецтва. Колектив театру неодноразово отримував запрошення на участь в міжнародних театральних фестивалях в Україні та за її межами, на яких з успіхом проходив показ вистав театру.

Творчим аспектом плану розвитку театру є:

- Інтегруватися театру в європейський культурний простір.
- Вивчити та знайти в Європі партнерів по спільних проектах з використанням коштів європейських грантів.
- Організувати на базі театру міжнародний театральних фестиваль періодичністю 1 раз на три роки.
- Вдосконалити планування випуску вистав періодом на три роки.

Колектив театру старанно працює для досягнення результатів по збільшенню доходів театру, а саме збільшенню попиту глядачів на вистави поточного репертуару та збільшенню проведення урочистих та інших заходів в приміщенні Державного підприємства «Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка». У цьому напрямку важливим є застосування гнучких підходів до ціноутворення – проведення політики цінової доступності та встановлення розцінки на театральні квитки з урахуванням глядацького попиту та економічної доцільності.

В адміністративному та фінансово-господарському напрямках пріоритетним є постійна увага до підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності театру, відслідковування та систематизація новітнього досвіду, впровадження прозорих та ефективних управлінських практик. Важливим є спрямування зусиль і управлінського досвіду на максимальну реалізацію творчого і виробничого потенціалу усіх членів трудового колективу – безконфліктна творча атмосфера, підтримка конструктивних ініціатив, забезпечення конкурентних умов, справедливої оплати праці, ефективне використання матеріальних і моральних стимулів, поліпшення виробничих умов, робота над модернізацією матеріально-технічної бази.

Одним із найважливіших завдань розвитку театру на найближчий час є його модернізація, спрямування до сучасного європейського театрального простору, що, в свою чергу, означає необхідність розвитку таких тенденцій, як створення спільних проектів з різними європейськими інституціями, активність на міжнародній арені, участь у міжнародних фестивалях. Такого роду співпраця в

останні роки вже триває із Польщею, Німеччиною, Грузією, Австрією, Словаччиною, Боснією та Герцеговиною, Румунією та Молдовою. Процеси, що відбуваються в нашій країні, потребують і від нас кардинальних змін. Ми маємо повніше інтегрувати театр у європейський простір, спираючись на сучасну мистецьку ідеологію, яка б об'єднала у собі притаманний нам патріотизм і глибинні знання класичного та сучасного мистецтва. Театр буде продовжувати працювати над кращими зразками національної спадщини, проте підхід до роботи над нею також потребує глибинних, незнаних, цікавих для глядачів асоціацій та сміливих сценічних рішень.

В.о.генерального директора –  
художнього керівника

Михайло ЗАХАРЕВИЧ

## Звіт про управління

Державного підприємства «Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка» за 2022 рік.

Відповідно до Наказу МФУ від 07 грудня 2018 року № 982  
«Про затвердження  
Методичних рекомендацій зі складання звіту про  
управління».

Організаційна структура та опис діяльності підприємства.

Театр здійснює свою творчу, культурну, фінансово-господарську, гастроляну діяльність керуючись Конституцією України, Законом України «Про театри і театральну справу», законодавством України, нормативними актами Органу управління майном та на основі Статуту підприємства, внутрішніх положень та інструкцій.

Організаційна структура театру є затвердженою МКІПУ та включає :

Адміністративне управління Бухгалтерія

Планово-економічний відділ Відділ кадрів

Юридичний відділ

Бюро цивільного захисту

Відділ матеріально-технічного постачання Відділ комп'ютеризації та зв'язку

Відділ з реклами, зв'язків з громадськістю Адміністративний відділ

Загальний відділ

Адміністративно-господарський

Відділ з підготовки та супроводження державних закупівель Відділ охорони праці та технічного нагляду

Художньо-керівний персонал Артистичний персонал Артисти драми

Артисти оркестру Артисти балету Артисти хору

Художньо-технічний персонал Інженерно-технічний персонал Машино-монтажний цех

Меблево-ревізиторний цех Електроосвітлювальний цех Енергетичний цех

Радіокіношумовий цех Костюмерний цех

Гридерно-перукарський цех Бутафорський цех

Кравецький цех

Столярно-механічний цех Проспект Науки Протипожежна частина Гараж

Основною метою діяльності Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка є розвиток театрального мистецтва і театральної справи, формування та задоволення потреб населення в театральному мистецтві, а також постійне піклування про високу духовність, пробудження національної гідності суспільства, залучення глядачів до кращих зразків національної та світової спадщини, знайомство з новими талановитими непересічними творами та митцями.

Основними видами економічної діяльності Театру є:

- театральна та інша мистецька діяльність, яка включає постановку театральних вистав, концертів та інших сценічних заходів, а саме:
  - пропаганда досягнень національної культури в Україні та за кордоном;
  - всебічне розширення мистецьких зв'язків із зарубіжними країнами та сприяння інтеграції України у світовий культурний процес;
  - створення, публічне виконання та публічний показ на високому художньому рівні театральних вистав та інших творів театрального мистецтва на сценах Театру, як на території України так і за її межами;
  - організація та проведення мистецьких фестивалів, бенефісів, конкурсів та оглядів;
  - проведення благодійних акцій та програм різноманітного спрямування;
  - надання послуг іншим мистецьким колективам сценічного комплексу Театру для проведення гастрольних заходів, спільних театральних проєктів, концертних та інших програм;
  - підготовка, тиражування та реалізація інформаційно-довідникових рекламних матеріалів, копій відеоматеріалів та фонограм, пов'язаних з діяльністю театру;
  - виготовлення та розміщення в установленому порядку рекламної продукції та інших друкованих матеріалів для сторонніх організацій та фізичних осіб;
  - підготовка театральних-концертних програм та інших заходів на підставі договорів з юридичними та фізичними особами для їх публічного показу на сцені театру з дотриманням прав авторів та виконавців ролей відповідно до законодавства України.

Театр веде самостійний баланс, має рахунки в органах Держаної казначейської служби України, установах банків.

Театр самостійно здійснює зовнішньоекономічну діяльність, яка є частиною зовнішньоекономічної діяльності України і регулюється законами України, іншими прийнятими відповідно до них нормативно-правовими актами.

Театру має дві сучасні глядачеві зали, професійний акторський складу, професійний технічний та обслуговуючий персонал.

Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка у 2022 році продовжував розвивати та вдосконалювати основну стратегічну лінію репертуару: роботу над кращими зразками світової та національної спадщини.

У зв'язку з введення воєнного стану в Україні з 24 лютого 2022 року Указом № 64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні» Президента Володимира Зеленського Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка тимчасово припинив свою роботу та поновив показ вистав на інших сценах в квітні місяці 2022 року, на власній Камерній сцені в серпні та лише в жовтні місяці 2022 року на Основній сцені.

З початком війни Франківці члени територіальної оборони, активно займалися волонтерством, записували мотивуючі відеоролики та звернення, їздили на фронт та у госпіталі з концертними програмами.

З квітня 2022 року франківці розпочали онлайн-проект «Поезія Незламних».

"Поезія незламних" – проект нашого театру на основі віршів сучасних українських поетів, народжених російсько-українською війною.

Ми прагнемо закарбувати теперішній час з його божевільною війною, героїзмом українських військових, з жахливими втратами та загартованою у вогні воєнних пожеж мужністю українського народу.

Нова велика воєнна проза або видатна нова воєнна драма про цю війну з'являться, можливо, через рік-два а може і значно пізніше. А сучасна поезія реагує на трагічні виклики часу - миттєво, імпульсивно, емоційно, концентровано образно.

Більшість франківців уважно слідкують за публікаціями сучасних українських текстів. Тому актори здебільшого самі обирали тексти, які найбільше лягали їм до серця. А вибір у цьому поетичному контексті доволі широкий. Глибокі поетичні тексти від Сергія Жадана, Катерини Калитко, Любові Якимчук, Віталія Білозіра, Мар'яни Савки, Сашка Ірванця, Юрія Рибчинського та інших українських поетів, що пропустили тему цієї війни крізь власні серця.

Головним для театру був і лишається репертуар, прем'єри, пошуки, ризики, експерименти. На афіші як добре знані, так і не відомі для української сцени автори, чії твори розкривають проблеми, якими живе суспільство. Адже саме за цими критеріями оцінює глядач поступ театру. У 2022 році вийшло 5 прем'єр: 3 на Основній та 2 на Камерній сцені імені Сергія Данченка.

1. «Калігула» (Камерна сцена)

Режисер-постановник : Іван Уривський прем'єра відбулася 05 липня 2022 року.

2. «Авантюра Никодима Дизми»

Режисер-постановник : Дмитро Чирипюк прем'єра відбулася 14 липня 2022 року.

3. Концертна програма «Музи не мовчать» (Камерна сцена)

Режисер-постановник : Давид Петросян прем'єра відбулась 07 вересня 2022 року.

4. Концертна програма фольклорно - інструментального концерту «Файний Франко Ф'южн»

Режисер-постановник : Давид Петросян прем'єра відбулася 24 листопада 2022 року.

5. «Кар'єра Уртуро Уї , яку можна було спинити» Режисер-постановник : Дмитро Богомазов прем'єра відбулась 21 грудня 2022 рок

Кожна з цих робіт представляє синтез жанрів, мистецьких шкіл, що в свою чергу є продуктивним шляхом розвитку мистецтва. І сьогодні знов тривають репетиції, театр Франка продовжує дивувати своїх прихильників.

Одним із напрямків виробничої діяльності Театру є формування театрального репертуару.

Саме репертуар найбільш повно розкриває ідейно-художнє спрямування театру та його взаємодію з глядачем.

На превеликий жаль, жахлива війна внесла корективи до злагодженості та ритмічності творчої діяльності колективу. Так за 12-ть місяців 2022 року було проведено 376 вистави при запланованих 470 виставах, вистави та концертні програми фактично були представлені 88,5 тисячам глядачів при запланованих відвідувачах театру 150,2 тисячах, отримано 20085,0 тис. грн. доходів при запланованих 30777,0 тис.грн.

Під час воєнного стану театр намагався не зупиняти своєї діяльності навіть під час найскладніших моментів, які виникали впродовж року. Навіть війна не в змозі зупинити творчо-виробничого процесу, яким так славиться колектив франківців. Під час припинення показів вистав тривали репетиції майбутніх прем'єр, працювали відповідні служби та цехи.

В січні в театрі Франка було розпочато репетиції двох нових вистав: Іван Уривський розпочав роботу над п'єсою «Калігула» Альбера Камю,

Давид Петросян розпочав роботу над виставою «Візит» за п'єсою «Візит старої дами» Ф. Дюренматта

На Основній сцені тривали репетиції вистави «Кар'єра Никодима Дизми» Т. Доленги-Мостовича, режисер Дмитро Чирипюк

16 січня – було оголошено рейтинг прем'єр столичних театральних критиків Київський рахунок за 2021 рік: 4 з 10 названих вистав - вистави театру Франка: "Пер Гюнт", "Безталанна", "Кассандра" і "Співай, Лоло, співай!"

28 січня – театр відзначив 102-у річницю від дня заснування

20 лютого – в аншлагові виставу театру «Наталка Полтавка» було введено нових виконавців (Наталка / Оксана Сидоренко, Возний Тетерваковський / Тарас Жирко, Микола / Іван Залуський, у ролях хлопців і дівчат / Марина Веремійчук, Дар'яна Донцова, Олег Воронько, Михайло Матюхін)

24 лютого - у зв'язку з введенням воєнного стану в Україні Національний театр імені Івана Франка тимчасово припинив свою роботу.

З початком війни театр перерахував кошти на потреби Збройних сил України, з власних доходів внески також зробили, як творчі, так і представники технічних служб театру. Франківці активно займаються волонтерством, записують мотивуючі відеоролики та звернення, їздять на фронт та у госпіталі з концертними програмами.

10 квітня франківці розпочали онлайн-проект «Поезія Незламних».

"Поезія незламних" – проект нашого театру на основі віршів сучасних українських поетів, народжених російсько-українською війною.

16 квітня театр оголосив про відновлення показу вистав на малій сцені Національного академічного драматичного театру імені Лесі Українки.

25 квітня театр представив відео-версію нещодавньої прем'єри - виставу "Безталанна" І. Карпенка-Карого (режисер Іван Уривський) на угорському фестивалі МІТЕМ в рамках дня солідарності з Україною.

В травні франківці створили концертні програми з авторських пісень для Збройних Сил України. Від початку війни франківці постійно дають благодійні вистави, концерти та проводять творчі зустрічі для військових України.

26 травня франківці розпочали проект «Пісні незламних»

"Пісні незламних" – проект нашого театру, що включає авторські пісні франківців, нав'яні війною, і пісні, що дійшли до нас з часів визвольного руху.

Стрілецькі, повстанські та солдатські пісні, частина з яких була привласнена радянською пропагандою. Отже, серед пісень, які ми представимо в рамках проекту, ви почуєте і знайомі, повернуті на Батьківщину мелодії, адже зараз всі ми повертаємо своє.

Головний диригент Олександр Кохановський, головний хормейстер Сусанна Карпенко.

З 1 червня вистави театру можна подивитися в онлайн-кінотеатрі DRAMOX: зараз на порталі представлено вистави «Отелло» і «Morituri te salutant».

17 червня театр представив виставу «Трамвай "Бажання» в рамках фестивалю

«Мельпомена Таврії».

Поновивши свою роботу в квітні місяці, театр працював над майбутніми прем'єрами вистав «Калігула», «Авантюра Никодима Дизми», а також вводив нових виконавців у вистави діючого репертуару: «Лимерівна», «Незрівнянна», «Morituri te salutant».

5, 6 липня на сцені театру Лесі Українки відбулася прем'єра вистави «Калігула» Альбера Камю (режисер Іван Уривський)

14, 15 липня на сцені театру Лесі Українки відбулася прем'єра вистави «Авантюра Никодима Дизми» за мотивами роману Тадеуша Доленги-Мостовича «Кар'єра Никодима Дизми» (Режисер-постановник / Дмитро Чирипюк)

15 липня завершився наш 102-й театральний сезон. Всупереч всім обставинам, які привнесла в роботу театру війна, за сезон було випущено п'ять прем'єр: «Співай, Лоло, Співай!» (режисер Дмитро Богомазов),

«Безталанна», «Калігула» (режисер Іван Уривський), «Радован III» (режисер Юрій Одинокій), «Авантюра Никодима Дизми» (режисер Дмитро Чирипюк). 14 серпня виставою "Morituri te salutant" Василя Стефаника (режисер

Дмитро Богомазов) театр розпочав 103-ій театральний сезон.

1 вересня – театр розпочав роботу над майбутньою прем'єрою «Кар'єра Артуро Уї» Бертольда Брехта (режисер Дмитро Богомазов)

7 вересня - на Камерній сцені ім. С. Данченка - на честь кращих синів і доньок нашої країни, на честь кожного, хто наближає день нашої Перемоги, - відбувся концерт франківців "Музи не мовчать". Звучать українські шлягери ХХ ст., авторські пісні франківців, навіяні нинішньою війною, а також пісні, що дійшли до нас з часів визвольного руху.

23 вересня – Євген Нищук 150-ий раз зіграв виставу «Момент кохання» за Володимиром Винниченком (режисер Тарас Жирко)

26 вересня – театр зіграв виставу «Коріолан» Вільяма Шекспіра (режисер Дмитро Богомазов) в Національному театрі імені Міхая Емінеску (м. Кишинів, Молдова).

29 вересня вистава «Незрівнянна» Пітера Квілтера (режисер Анатолій Хостікоєв) було зіграна всоте.

В жовтні театр продовжував репетиції вистави «Кар'єра Артуро Уї, яку можна було спинити» (режисер Дмитро Богомазов), було розпочато репетиції музичного концерту «Файний Франко Fusion» (режисер Давид Петросян, хормейстер Сусанна Карпенко).

Протягом всього року франківці продовжували давати концерти для ЗСУ.

20 жовтня – відбувся дебют Оксана Сидоренко (Годл) і Дмитро Яковенко (Перчик) у виставі "Тев'є-Тевель".

21 жовтня - відбувся дебют Андрія Самініна (роль Михайла Гурмана) у виставі "Украдене щастя"

27 жовтня – запрацював сайт театру - <https://donate.ft.org.ua/>, де кожен має можливість задонатити будь-яку суму – підтримати матеріально театр.

1 листопада - відбувся дебют у виставі "Кайдашева сім'я" Катерини Артеменко (роль Мотрі) та Анастасії Добриніної (роль баби Палажки)

8 листопада - роль Наталки Полтавки вперше виконала Катерина Артеменко.

10 листопада – в фойє театру відкрито виставку, присвячену 85-річчю від дня народження Сергія Володимировича Данченка.

За задумом авторів, в театральному фойє представлено два світи Сергія Володимировича. Перший - світ театру: робота режисером і художнім керівником франківців. Друг світ - особистий: родина, друзі, полювання, рибальство... Через простір, наповнений речами Сергія Володимировича та архівними матеріалами, відвідувачам пропонується ближче познайомитися з особистістю Майстра.

Над виставкою працювали: завідувач музейним відділом театру Лілія Матвеева, художники Андрій Александрович, Олександр Друганов, завідувач літературною частиною Наталія Пономаренко.

20 листопада – відбувся дебют Ірини Мельник (роль графині) та Вадима Полікарпова (роль Антоніо) у виставі «Весілля Фігаро»!

24 листопада – на Камерній сцені імені С. Данченка відбулася прем'єра музичного екшну на одну дію - "Файний Франко fusion" (режисер Давид Петросян, хормейстер Сусанна Карпенко).

В листопаді франківці долучилися до проекту телепрограми «Сніданок з 1+1», в рамках якого читали твори, що увійшли в антологію «Війна 2022» - твори українських авторів, написані після 24 лютого.

17 грудня – відбувся 150-й показ комедії "Весілля Фігаро" Бомарше (режисер Юрій Одинокий)

21, 23 грудня – на Основній сцені театру відбулася прем'єра вистави «Кар'єра Артуро Уї, яку можна було спинити» Бертольта Брехта (режисер Дмитро Богомазов).

Під час дуже складних часів, які скалися в нашій Країні, театр імені Івана Франка випустив п'ять прем'єр: три прем'єри на Основній сцені і дві – на Камерній сцені імені Сергія Данченка. І сьогодні знов тривають репетиції, театр Франка продовжує дивувати своїх прихильників.

Результати діяльності.

Цінова політика театру є досить лояльною. Ціни на квитки залишаються максимально доступними для глядача. Середня ціна квитка за 2022 рік складає 208 гривень.

За 2022 рік - рік роботи в умовах воєнного стану з урахуванням припинення на декілька місяців показів вистав на сцені театру, запланований загальний обсяг доходів, в порівнянні з плановими показниками виконаний на 65,3%, запланований обсяг доходів – 30777,0 тис. грн. фактично отриманий обсяг доходів склав – 20085,0 тис. грн. На 80,0% виконаний показник проведених вистав, ( було заплановано в 2022 році показ 470 вистави та фактично було проведено 376 показів вистав) на яких були присутні 88,5 тис. глядачів, завдяки напруженій роботі театру у 2022 році по підготовці до випуску нових вистав, при запланованих чотирьох , було представлено п'ять нових постановок .

Відсоток фінансової підтримки в обсязі валового доходу склав 89,3 %. Позаштатним працівникам виплата заробітної плати проводиться за рахунок власних коштів підприємства.

Виплата заробітної плати працівникам Театру здійснюється своєчасно. Оплата комунальних послуг за 12 місяців 2022 року проводилась за рахунок бюджетних коштів та власних коштів підприємства.

Сплата податків та внесення інших обов'язкових платежів до бюджету країни здійснюється згідно термінів, без затримок.

Заборгованість по розрахункам з постачальниками товарів робіт та послуг відсутня.

Ліквідність та зобов'язання.

Основні джерела забезпечення ліквідності це активи, які забезпечують своєчасне виконання зобов'язань та наявні зобов'язання, оскільки ліквідність є здатністю вчасно виконувати фінансові зобов'язання, то чим вищий коефіцієнт ліквідності, то більша платоспроможність театру. Коефіцієнт поточної ліквідності показує достатність ресурсів підприємства , які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань, так на початок за 2022 року коефіцієнт ліквідності склав 0,89% та на кінець року 0,89%.

Основними джерелами забезпечення ліквідності театру є 100% попередня оплата за послуги, що надає театр. Театр на кожен рік розробляє проект фінансового плану підприємства. У зв'язку з отриманням бюджетної фінансової підтримки - цільове фінансування на заробітну плату працівників театру з нарахуваннями згідно постанови № 247 Кабінету Міністрів України (із змінами № 804 від 05.07.2022 р., № 1230 від 01.11.2022р., внесеними згідно з Постановами КМ), яка не перевищує 95,5 % (воєнний стан) фактичного обсягу

валового доходу, не може бути забезпечення отримання чистого прибутку, який є складовою частиною розрахунку коефіцієнтів рентабельності активів, рентабельності власного капіталу та рентабельності діяльності. В цілому питома вага в обсязі фінансової підтримки з державного бюджету у складі сукупних доходів становить у 2020 році - 86,7% , у 2021 році-85,6%. (роки роботи в умовах пандемії, з дотриманням всіх протиепідемічних заходів) та у 2022 році 89,3 % (враховуючи припинення показів вистав майже на 2 місяці та поновлення показів вистав в умовах воєнного стану). У структурі сукупних доходів театру іншу частину питомої ваги займає чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), який сформований від реалізації квитків на вистави, а також інших операційних доходів, що у 2020 році 13,3%, у 2021 році 14,4% та у 2022 році 10,7 % . Кожного року театр працює над збільшенням питомої ваги у структурі сукупних доходів чистого доходу від реалізації

продукції.

Екологічні аспекти.

Господарська діяльність театру не передбачає суттєве забруднення навколишнього середовища та театр намагається ощадливо використовувати паливо та енергетичні ресурси, оптимізує використання паперу, картриджів, та інших матеріалів. Співробітники театру для чорнового друку використовують вже використаний з одного боку папір, що зменшує загальне його споживання. В театрі на балансі обліковується 22 автомобілі. Для забезпечення роботи транспорту у 2022 році було використано паливо- мастильних матеріалів на загальну суму 1354,9 тис. грн. Театр закуповує тільки високоякісне, сертифіковане пальне відповідно до державних норм та стандартів. Технічне обслуговування та ремонт автомобілів театром проводиться на спеціалізованих, сертифікованих СТО, які мають договори на утилізацію відпрацьованих мастил, рідин, фільтрів та інших компонентів.

Театром здійснюються інші природоохоронні заходи:

- кожного року, за необхідністю, на переробку здається макулатура, як вторинна сировина та металобрухт, здійснюється заключення договорів з відповідними організаціями на послуги збирання, перевезення , зберігання та організації подальшого оброблення , утилізації, видалення, знешкодження, захоронення люмінісцентних ламп, елементів живлення, автомобільних шин, автомобільних акумуляторів, медичних матеріалів, фармацевтичних відходів.

Соціальні аспекти та кадрова політика.

Чисельність кадрового складу театру згідно штатного розпису становить 590 штатних одиниць, затверджених штатним розписом, з них 69 чоловік керівні працівники, 37 художній персонал, 155 артистичний персонал, 143 спеціалісти наскрізних професій та 186 інший персонал.

В театрі проводиться конкурс на посади артистичного та художнього персоналу відповідно до статті 21 Закону України «Про Культуру» від 14.12.2010 № 2778-VI та Порядку формування на конкурсній основі кадрового складу художнього та артистичного персоналу державних та комунальних закладів культури затвердженого наказом Міністерства Культури України №497 від 01 липня 2016 року.

Театр має Колективний договір, який є локальним правовим актом, укладений згідно з Кодексом законів про працю України (КЗпП України), Законом України «Про колективні договори та угоди», іншими законодавчими актами, генеральною, галузевою, регіональною угодами і встановлює взаємні зобов'язання та права адміністрації і трудового колективу театру. Колективний договір регулює виробничі, трудові і соціально-економічні відносини між трудовим колективом та адміністрацією. театр має свій профспілковий комітет, зобов'язанням якого є сприяння розвитку творчої ініціативи працівників театру з метою підвищення ефективності використання наявних можливостей театру, поліпшення умов та безпеки праці, а також сприяти адміністрації театру в реалізації цього колективного договору. Колективним договором між адміністрацією та трудовим колективом визначено соціальні гарантії, компенсації та пільги Положенням про систему оплати праці співробітників театру, що є невід'ємною частиною Колективного договору, у театрі запроваджена система заохочень за особливий характер роботи із врахуванням індивідуального внеску працівників у виконання завдань і планів театру, з нагоди ювілейних дат, а також передбачено надання матеріальної допомоги у визначених випадках. Кожного року театр розробляє норми тривалості робочого часу для кожної категорії працівників з дотриманням вимог Законодавства України, які затверджуються генеральним директором- художнім керівником театру.

Керівництво театру неухильно дотримується статті 2-1 КЗпП України, та гарантує рівні можливості працевлаштування незалежно від походження, соціального та майнового стану, статі, мови, політичних поглядів, релігійних переконань, роду і характеру занять, місця проживання.

Ризики.

Театр перебуває під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища що можуть як сприяти максимальному розкриттю організаційно-функціональних переваг театру, так і стати предметом впливу зовнішніх загроз, що можуть посилити наявні внутрішні недоліки у діяльності театру.

Перевагами діяльності театру є :

1. Задовільний фінансовий стан.
2. Наявність планування та бюджетування.

3. Професійний рівень працівників театру.
4. Ефективна система мотивації співробітників.
5. Регулярний контроль театру зі сторони Міністерства культури та інформаційної політики України як органу управління.

Водночас, діяльність театру, в тому числі його фінансово-економічні показники, може бути чутливою до наступних загроз:

1. Зменшення кількості глядачів у зв'язку з зниженням рівня їх платіжної спроможності.
2. Відсутність державної підтримки у придбанні основних засобів.
3. Зменшення фінансування на оплату праці, постановку вистав та на проведення капітальних ремонтів.

Дослідження та інновації.

Театр має власну автоматизовану електронну систему обліку та реалізації театральних квитків, що дає змогу глядачу придбати квитки на вистави в онлайн режимі. Також театр має сучасний та зручний у використанні глядачем сайт зі всією необхідною інформацією по виставам, в створенні якого були задіяні високопрофесійні фахівці.

Зусилля Театру направлені на удосконалення матеріально-технічної бази та на оновлення і модернізацію сценічного та виробничого обладнання Театру.

Перспективи розвитку.

Театр є великою цінністю, яка має надзвичайне моральне, культурне і громадське значення як школа, що безпосередньо дає людській спільноті все те, що придбали досвід життя та пізнання світу.

Одним з найважливіших напрямків діяльності і розвитку театру є гастрольна та фестивальна діяльність як в Україні так і за її межами, що сприяє процесу творчого взаємозбагачення та стимулюванню розвитку національного театального мистецтва. Колектив театру неодноразово отримував запрошення на участь в міжнародних театральних фестивалях в Україні та за її межами, на яких з успіхом проходив показ вистав театру.

Творчим аспектом плану розвитку театру є:

- Інтегруватися театру в європейський культурний простір.
- Вивчити та знайти в Європі партнерів по спільних проектах з використанням коштів європейських грантів.
- Організувати на базі театру міжнародний театральних фестиваль періодичністю 1 раз на три роки.
- Вдосконалити планування випуску вистав періодом на три роки.

Колектив театру старанно працює для досягнення результатів по збільшенню доходів театру, а саме збільшенню попиту глядачів на вистави поточного репертуару та збільшенню проведення урочистих та інших заходів в

приміщенні Державного підприємства «Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка». У цьому напрямку важливим є застосування гнучких підходів до ціноутворення – проведення політики цінової доступності та встановлення розцінки на театральні квитки з урахуванням глядацького попиту та економічної доцільності.

В адміністративному та фінансово-господарському напрямках пріоритетним є постійна увага до підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності театру, відслідковування та систематизація новітнього досвіду, впровадження прозорих та ефективних управлінських практик. Важливим є спрямування зусиль і управлінського досвіду на максимальну реалізацію творчого і виробничого потенціалу усіх членів трудового колективу – безконфліктна творча атмосфера, підтримка конструктивних ініціатив, забезпечення конкурентних умов, справедливої оплати праці, ефективне використання матеріальних і моральних стимулів, поліпшення виробничих умов, робота над модернізацією матеріально-технічної бази.

Одним із найважливіших завдань розвитку театру на найближчий час є його модернізація, спрямування до сучасного європейського театального простору, що, в свою чергу, означає необхідність розвитку таких тенденцій, як створення спільних проектів з різними європейськими інституціями, активність на міжнародній арені, участь у міжнародних фестивалях. Такого роду співпраця в останні роки вже триває із Польщею, Німеччиною, Грузією, Австрією, Словаччиною, Угорщиною, Румунією та Молдовою. Процеси, що відбуваються в нашій країні, потребують і від нас кардинальних змін. Ми маємо повніше інтегрувати театр у європейський простір, спираючись на сучасну мистецьку ідеологію, яка б об'єднала у собі притаманний нам патріотизм і глибинні знання класичного та сучасного мистецтва. Театр буде продовжувати працювати над кращими зразками національної спадщини, проте підхід до роботи над нею також потребує глибинних, незнаних, цікавих для глядачів асоціацій та сміливих сценічних рішень.

Генеральний директор –  
художній керівник

Михайло ЗАХАРЕВИЧ

**Додаток 3**

Інформація про діяльність  
Державного підприємства «Національний академічний драматичний театр імені  
Івана Франка» за 12 місяців 2021 року.

Державне підприємство «Національний академічний драматичний театр імені  
Івана Франка» (надалі - Театр) засноване 28 січня 1920 року на Державній  
власності, належить до сфери управління Міністерства культури та  
інформаційної політики України.

Статус Національного театру надано Указом Президента України від 11  
жовтня 1994 року №587 «Про національні заклади культури».

Театр будує свою основну діяльність на підставі статуту, річного  
фінансового та репертуарного плану.

1. Основними напрямками діяльності Театру є створення, публічне  
виконання та публічний показ на високому художньому рівні театральних вистав  
та інших творів театрального мистецтва на сценах Театру, організація  
мистецьких фестивалів, конкурсів, оглядів, проведення благодійних акцій та  
програм різноманітного спрямування, гастрольних заходів, спільних  
театральних проєктів, концертних та інших програм.

Головною метою діяльності Театру є розвиток театрального мистецтва і  
театральної справи, формування та задоволення потреб населення в  
театральному мистецтві, а також постійне піклування про високу духовність,  
пробудження національної гідності суспільства, залучення глядачів до кращих  
зразків національної та світової спадщини, знайомство з новими талановитими  
непересічними творами та митцями.

2. Організаційна робота.

Одним із напрямків виробничої діяльності Театру є формування  
театрального репертуару.

Саме репертуар найбільш повно розкриває ідейно-художнє спрямування  
театру та його взаємодію з глядачем.

За 12 місяців 2021 року було проведено 519 вистав при запланованих  
451 виставі, театр фактично відвідало 139,5 тисяч глядачів.

З 1 січня франківці розпочали показ своїх вистав в новому 2021 році,  
привітавши традиційними колядками глядачів.

з 8 по 24 січня 2021 року театр було закрито на карантин .

19 січня на youtube-каналі театру було презентовано документальний фільм  
«Украдене щастя, щоденники репетицій» про створення цієї вистави.

22 січня театр Франко було визнано кращим серед усіх київських театрів за останні 20 років за результатами опитування експертів «Київського рахунку».

27 січня відбувся 100-ий показ вистави «Грек Зорба» (режисер Анатолій Хостікоєв)

28 січня франківці відзначили 101-шу річницю від дня заснування театру.

15 лютого відбувся благодійний показ вистави "Кайдашева сім'я". Зібрані кошти було перераховано на лікування актриси театру Франка.

24 лютого - до 150-річчя від дня народження Лесі Українки франківці відкрили виставку, присвячену постановкам театру за творами письменниці

Три дні поспіль грали вистави діючого репертуару за творами Лесі Українки.

25 лютого | Кассандра ( прем'єрний показ)

26 лютого | Verba

26 лютого | На полі крові

27 лютого | Кассандра

26 лютого колектив франківців вітав головного режисера театру Дмитра Богомазова - лауреата премії імені Леся Курбаса (за виставу «Украдене щастя»)

27 лютого відбувся 200-ий показ вистави «Мартин Боруля» (режисер Петро Ільченко)

В березні тривали активні репетиції вистави «Пер Гюнт» (режисер Іван Уривський), прем'єра якої запланована на квітень 2021 року.

9 березня колектив театру вітав лауреатів Шевченківської премії в номінації "Театральне мистецтво" (за виставу «Verba»): режисера та художника-сценографа Сергія Маслобойщикова, художницю по костюмах Наталію Рудюк та композитора Олександра Бегму.

З 20 березня театр було закрито на карантин у зв'язку з запровадженням суворих карантинних обмежень в м. Київ.

В квітні 2021 року театр продовжував працювати в умовах суворих карантинних обмежень в м. Києві.

13 квітня – театр Франка розширив своє представлення в мережі інтернет, створивши сторінку в tiktok

27 квітня – на youtube-каналі театру розпочато цикл «Професія»: франківці розповідають про унікальні театральні професії.

1 травня – театр відновив показ вистав після карантину.

В цей же день актори театру побували на Сході країни, на лінії зіткнення, де дали концерт для українських воїнів.

14 травня - виставою "Morituri te salutant" (режисер Дмитро Богомазов) франківці відзначили 150-річчя від дня народження Василя Стефаника.

28 травня – покладанням квітів франківці вшанували пам'ять патрона нашого театру Івана Яковича Франка

27 червня – відбувся 300-й показ вистави «Кайдашева сім'я» Івана Нечуй-Левицького (режисер Петро Ільченко).

Протягом липня тривала підготовка виставок та творчих проєктів 102-го театрального сезону.

18 липня франківці долучилися до презентації книги Н. Братунь «Наталія Ужвій. У піжмурки з долею».

18 липня виставами «Кайдашева сім'я» та «Крум» франківці закрили 101-ий театральний сезон.

20 серпня – виставами «Украдене щастя» та «Комедія на руїнах» було відкрито 102-ий театральний сезон.

До відкриття сезону розпочала свою роботу виставка в фойє театру. Експозицію, розміщену у трьох залах, було присвячено 30-ій річниці Незалежності України, 80-річчю від дня народження Богдана Сильвестровича Ступки та 165-річчю від дня народження Івана Яковича Франка.

24 серпня театр разом із усією країною відзначав 30-ту річницю Незалежності України.

В переддень свята франківці вирушили до колиски Української Державності – на о. Хортиця, де заспівали "Ще не вмерла України...". Проєкт було реалізовано за підтримки Національного заповідника Хортиця, Платформи спільних дій в м. Запоріжжя.

В день Незалежності Наталія Сумська, Олексій Богданович, Євген Нищук та хор театру виконали «Молитву за Україну».

Обидва матеріали доступні на youtube-каналі театру:

[https://www.youtube.com/channel/UC6PLkJPkrioar9d\\_FUuNf3A](https://www.youtube.com/channel/UC6PLkJPkrioar9d_FUuNf3A)

27 серпня - день народження Івана Франка і Богдана Ступки.

Франківці долучилися до відкриття горельєфу на будинку, де жив Богдан Сильвестрович.

Покладанням квітів вшанували пам'ять Івана Яковича.

Ввечері було зіграно виставу Івана Уривського "Пер Гюнт" - присвяту Богдану Ступці, перед початком якої голос актора знову лунав на нашій сцені.

4 жовтня – на Камерній сцені ім. С. Данченка буде відкрито XVII Міжнародний фестиваль монодрам "Марія"

14 жовтня – було розпочато спільний проєкт театру з арт-проєктом «Театр 360 градусів», в рамках якого буде здійснено запис відео-версії вистави «Verba» за Лесею Українкою (режисер Сергій Маслобойщиков), з можливістю подальшого показу запису на онлайн-платформах.

22 жовтня – до 80-річчя від дня народження Степана Олексенка в фойє театру розпочала роботу виставка, присвячена творчому життю Майстра.

З 1 листопада по 15 листопада 2021 року в місті Києві було встановлено червоний рівень епідеміологічної небезпеки, заборонено роботу театрів, та проведення масових заходів.

7 листопада – вийшов останній ролик франківців в культурологічному проєкті "Емель". Десять композицій у виконанні сучасних українських і кримськотатарських артистів, створені в рамках проєкту за підтримки Українського культурного фонду, покликані популяризувати автентичну кримськотатарську нематеріальну культурну спадщину.

Різні за жанрами та звучанням композиції у виконанні франківців за посиланнями:

Сусанна Карпенко: <https://www.youtube.com/watch?v=vSZ3EGnOKIw...>

Тетяна Міхіна: <https://www.youtube.com/watch?v=u3KABwpagrU...>

Олександр Печериця: <https://www.youtube.com/watch?v=6s9kjhjttNM...>

Наталія Сумська: [https://www.youtube.com/watch?v=Ml\\_xuEMn1ns...](https://www.youtube.com/watch?v=Ml_xuEMn1ns...)

Дмитро Чернов: <https://www.youtube.com/watch?v=bA0YmMDXb1I...>

13, 16, 18 листопада - на численні прохання глядачів відбулися відеопокази вистави "Тев'є-Тевель" на Камерній сцені ім. С. Данченка

25 грудня – Іван Уривський, режисер театру, отримав Корона "Дня" - За оригінальність авторських сценічних інтерпретацій кращих творів світової та української драматургічної класики.

27 грудня – відбувся 100-ий показ вистави "Morituri te salutant" за В. Стефаніком (режисер Дмитро Богомазов)

Репертуар Театру оновлюється кожного року, поповнюється новими сучасними постановками з залученням високопрофесійних фахівців та видатних акторів. Так, театром за 12 місяців 2021 року було здійснено випуск 6- нових вистав при запланованих 4-х виставах. З успіхом відбулись прем'єрні покази:

25 лютого – на Камерній сцені ім. С. Данченка відбулася прем'єра Лесі Українки та Давида Петросяна – «Кассандра».

5 травня – на Основній сцені відбулася прем'єра вистави «Пер Гюнт» Генріка Ібсена (режисер Іван Уривський) з присвятою Богдану Ступці і Сергію Данченку.

25 червня – на Камерній сцені імені Сергія Данченка відбулася прем'єра вистави «Комедія на руїнах» Марка Кропивницького (режисер Петро Ільченко).

23, 24 вересня – на Основній сцені театру відбулася прем'єра головного режисера театру Дмитра Богомазова «Співай, Лоло, Співай!»

2, 3 грудня – відбулися допрем'єрні покази "Безталанної" І. Карпенка-Карого (режисер Іван Уривський) для глядачів.

9, 10 грудня – відбулася прем'єра вистави "Безталанна" І. Карпенка-Карого (режисер Іван Уривський)

17 грудня – відбулася прем'єра вистави «Радован III» Душана Ковачевича (режисер Юрій Одинокій) на Камерній сцені ім. С. Данченка

В умовах певних карантинних обмежень колектив Театру приймає участь в театральних фестивалях та виїздах в Україні та за її межами .

13 червня – вистава «Швейк» (режисери Мирослав Гринишин, Андрій Жолдак-Тобілевич) закривала театральний фестиваль «Сім».

5 вересня - виставою "Трамвай "Бажання" Теннессі Вільямса ,франківці відкрили XII Всеукраїнський театральний фестиваль «Коломийські представлення» в приміщенні Коломийського академічного обласного українського драматичного театру ім. І. Озаркевича.

10 вересня виставу «Трамвай «Бажання» Теннессі Вільямса також було представлено в рамках XXIII Міжнародного театального фестивалю «Мельпомена Таврії» в приміщенні Херсонського обласного музично-драматичного театру ім. М. Куліша. Франківці перемогли у номінаціях: Краща режисура - Іван Уривський, краща сценографія - Петро Богомазов.

3 жовтня – франківці представили виставу «Лимерівна» Панаса Мирного (режисер Іван Уривський) на міжнародному театральному фестивалі Mitem (Угорщина, Будапешт).

Протягом жовтня 2021 року було проведено творчі зустрічі з акторами театру в військових частинах (сmt Калинівка, с. Лютіж ,м. Київ)

### 3. Фінансова діяльність підприємства.

Театр веде самостійний баланс, має рахунки в органах Держаної казначейської служби України та в банківській установі.

За 12 місяців 2021 року запланований чистий дохід від реалізації продукту (товарів, робіт, послуг), в порівнянні з плановими показниками виконаний на 105% .

Витрати на оплату праці за 12 місяців 2021 року склали 149 527 тис. грн. Середньооблікова чисельність штатних працівників театру з початку року складає 520 осіб.

Відсоток фінансової підтримки в обсязі валового доходу склав 85,6 %.

Позаштатним працівникам виплата заробітної плати проводиться за рахунок власних коштів підприємства.

Виплата заробітної плати працівникам Театру здійснюється своєчасно.

Оплата комунальних послуг за 12 місяців 2021 року проводилась за рахунок бюджетних коштів та власних коштів підприємства і склала 2877,5 тис. грн..

Сплата податків та внесення інших обов'язкових платежів до бюджету країни здійснюється згідно термінів, без затримок.

Витрати на нові постановки покриваються за рахунок власних коштів Театру.

Заборгованість по розрахункам з постачальниками товарів робіт та послуг відсутня.

#### 4. Основні стратегічні напрямки та завдання.

Зусилля Театру направлені на удосконалення матеріально-технічної бази та на оновлення і модернізацію сценічного та виробничого обладнання Театру.

Успішна маркетингова політика, яка дасть можливість підвищити позитивний імідж Театру серед населення та гостей міста, дозволить підвищити рівень відвідуваності, що призведе до зростання економічних показників Театру.

Державне підприємство «Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка» визначає стратегічні напрямки, як основні завдання по реалізації комплексу необхідних заходів для пошуку нових ресурсів, що спрямовані на досягнення цільових показників розвитку Театру, які б забезпечили поетапне вирішення найважливіших завдань його модернізації та підвищення рівня обслуговування глядацької аудиторії.

Генеральний директор -  
художній керівник

\_\_\_\_\_ Михайло ЗАХАРЕВИЧ