

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ЧЕРНІГІВСЬКИЙ КОЛЕГІУМ» ІМЕНІ Т.Г. ШЕВЧЕНКА

Факультет дошкільної, початкової освіти і мистецтв

Кафедра мистецьких дисциплін

**УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СОЦІОКУЛЬТУРНИЙ
ДІЯЛЬНОСТІ**

(на прикладі комунального підприємства "Чернігівський обласний
академічний український музично-драматичний театр імені Т.Г.
ШЕВЧЕНКА")

Кваліфікаційна робота

Галузь знань 02 Культура і мистецтво

Спеціальність 028 Менеджмент соціокультурної діяльності

Освітній ступінь: магістр

Кваліфікація: магістр з менеджменту соціокультурної діяльності

Виконав: Клименок Олексій Миколайович
(прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник: Нехай Валентин Анатолійович
(прізвище, ім'я, по батькові)

Чернігів – 2025

Міністерство освіти і науки України
Національний університет
«Чернігівський колегіум» імені Т.Г. Шевченка

Факультет дошкільної, початкової освіти і мистецтв
Кафедра мистецьких дисциплін
Спеціальність 028 Менеджмент соціокультурної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри
д.п.н., професор Тамара СКОРИК
(науковий ступінь, вчена звання, прізвище, ініціали)
_____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Клименок Олексій Миколайович
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи: Управління ризиками в соціокультурній діяльності (на прикладі комунального підприємства "Чернігівський обласний академічний український музично-драматичний театр імені Т.Г. ШЕВЧЕНКА")

Затверджена: протокол № 4 від «31» жовтня 2024 р.
на засіданні кафедри мистецьких дисциплін

Термін подання завершеної роботи на кафедру «16» грудня 2025 р.

Дата захисту кваліфікаційної роботи «23» грудня 2025 р.

Кваліфікаційна робота допущена до захисту рішенням кафедри мистецьких дисциплін: протокол № від 12 грудня 2025 р.

Рекомендовано до захисту _____
підпис ПБ наукового керівника

Результати захисту _____
оцінка дата захисту

Голова ЕК _____
підпис ПБ голови ЕК

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

<i>№</i>	<i>Етапи та зміст виконання роботи</i>	<i>дата</i>	<i>примітка</i>
1.	Вибір теми і призначення наукового керівника магістерської роботи	30.09.24	Вик.
2.	Затвердження теми магістерської роботи	31.10.24	Вик.
3.	Отримання завдання на проведення наукового дослідження та підготовка календарного плану виконання магістерської роботи, затвердження його керівником	07.12.24	Вик.
4.	Збір та узагальнення зібраного матеріалу за темою дослідження	09.12.24	Вик.
5.	Підготовка першого розділу чорнового варіанту роботи і подання на прочитання науковим керівником. Підготовка статті та тез.	20.12.24	Вик.
6.	Доопрацювання тексту роботи з урахуванням зауважень наукового керівника, подання її на друге читання	28.01.25	Вик.
7.	Підготовка другого розділу чорнового варіанту роботи і подання його на прочитання науковим керівником	5.03.25	Вик.
8.	Доопрацювання тексту роботи з урахуванням зауважень наукового керівника, подання її на друге читання	5.05.25	Вик.
9.	Підготовка третього розділу чорнового варіанту роботи і подання його на прочитання науковим керівником. Підготовка статті та тез (чорновий варіант)	15.05.25	Вик.
10	Доопрацювання тексту роботи з урахуванням зауважень наукового керівника, збагачення роботи додатковими дослідженнями, що проводились під час переддипломної практики, подання її на друге читання	10.11.25	Вик.
11	Подання магістерської роботи для реєстрації на кафедрі, рецензування та підготовка відгуку науковим керівником	29.11.25	Вик.
10.	Попередній захист магістерської роботи на засіданні кафедри, підготовка до захисту на засіданні екзаменаційної комісії	05.12.25	Вик.
11.	Публічний захист виконаної кваліфікаційної роботи	23.12.25	Вик.

Науковий керівник _____ доц. Нехай В.А.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1.....	7
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РИЗИКІВ У СОЦІОКУЛЬТУРНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ....	7
1.1. Поняття ризику та його особливості в соціокультурній сфері.....	7
1.2. Класифікація ризиків у театральній діяльності.....	8
1.3. Чинники виникнення ризиків у театральних проєктах	18
Висновки до розділу 1	21
РОЗДІЛ 2.....	22
ІДЕНТИФІКАЦІЯ, ДІАГНОСТИКА ТА ОЦІНКА РИЗИКІВ У СОЦІОКУЛЬТУРНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....	22
2.1. Аналіз діяльності комунального підприємства "Чернігівський обласний академічний український музично-драматичний театр імені Т.Г. ШЕВЧЕНКА".....	22
2.2. Інструменти оцінювання ризиків у театральній сфері.....	30
2.3. Шляхи попередження ризиків у театральній діяльності.....	35
Висновки до розділу 2	40
РОЗДІЛ 3.....	42
ПОПЕРЕДЖЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У СОЦІОКУЛЬТУРНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....	42
3.1. Методи ідентифікації та діагностики ризиків у театральних проєктах	42
3.2. Стратегії управління ризиками в театральних проєктах.....	48
3.3. Впровадження систем управління ризиками у театральних організаціях.....	51
3.4. Оцінка ефективності заходів з управління ризиками.....	55
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63

ВСТУП

У сучасному суспільстві соціокультурна діяльність відіграє важливу роль у формуванні цінностей, ідентичності та духовного розвитку громадян. Проте в умовах зростаючої турбулентності зовнішнього середовища, швидких змін у культурній політиці, нестабільного фінансування та зростаючої конкуренції у сфері дозвілля соціокультурна сфера стикається з численними викликами, які проявляються у формі ризиків. Особливої уваги потребують театральні проєкти, де поєднуються високий рівень творчої невизначеності, публічна відповідальність і складні організаційно-фінансові процеси.

Ризики в соціокультурній діяльності мають свою специфіку, оскільки охоплюють як об'єктивні чинники (економічні, організаційні, технологічні), так і суб'єктивні (творчі рішення, емоційне сприйняття, репутаційні наслідки). Попри наявність загальних підходів до управління ризиками в різних галузях, у соціокультурній сфері, а надто в театральному мистецтві, спостерігається недостатній рівень системності у визначенні, діагностиці та попередженні таких загроз.

Наукова новизна роботи полягає у системному підході до дослідження ризиків у театральних проєктах як складової соціокультурної діяльності, а також у розробці практичних рекомендацій щодо діагностики та управління ризиками на основі аналізу реального досвіду функціонування театральної установи.

Метою дослідження є виявлення особливостей ризиків у соціокультурній діяльності, зокрема в театральних проєктах, та обґрунтування ефективних підходів до їх діагностики та управління ризиками.

Об'єкт дослідження – теоретичні та методичні засади і практичні підходи до діагностики і попередження ризиків у соціокультурній діяльності.

Предмет дослідження – ризики, що виникають у процесі реалізації театральних проєктів, та методи їх діагностики і попередження.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати поняття ризику та його специфіку в соціокультурній сфері.
2. Охарактеризувати класифікацію ризиків у театральній діяльності та визначити чинники, що сприяють виникненню ризиків у театральних проєктах.
3. Дослідити сучасні методи діагностики ризиків у соціокультурній сфері.
4. Проаналізувати діяльність КП «Чернігівський обласний академічний український музично-драматичний театр імені Т.Г. Шевченка» з точки зору ризиків.
5. Обґрунтувати ефективні стратегії управління ризиками в театральних організаціях.

Структура магістерської роботи зумовлена логікою досягнення поставленої мети та реалізації дослідницьких завдань. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. У першому розділі розглянуто теоретико-методологічні аспекти ризиків у соціокультурній сфері. У другому – проведено аналіз ризиків на прикладі театральної установи та охарактеризовано методи їх діагностики. У третьому – подано практичні рекомендації щодо управління ризиками та оцінки ефективності відповідних заходів.

Результати роботи апробовані на конференціях:

1. Клименок О. Управління ризиками в театральній діяльності: теоретичний аналіз. VIII Всеукраїнська науково-практична конференція людина в інформаційному просторі. 21 листопада 2024 року м. Кременчук
2. Клименок О. Інтеграція ризик менеджменту у професійну підготовку менеджерів соціокультурної діяльності. II Всеукраїнська науково-практична онлайн-конференція з міжнародною участю «Стратегії та практика організації освітнього процесу в умовах невизначеності: нові виклики та перспективи реалізації» м. Чернігів. 25 червня 2025 року

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РИЗИКІВ У СОЦІОКУЛЬТУРНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Поняття ризику та його особливості в соціокультурній сфері

Поняття «ризик» має багатозначну природу й використовується у різних наукових галузях – економіці, соціології, психології, менеджменті, культурології тощо. У загальному розумінні ризик трактується як імовірність виникнення несприятливих подій або наслідків, які можуть вплинути на досягнення поставленої мети. Згідно з міжнародним стандартом ISO 31000:2018, ризик визначається як «вплив невизначеності на цілі» [1].

Це означає, що ризик охоплює як загрози, так і можливості, які можуть мати як негативний, так і позитивний ефект.

У соціокультурній сфері ризики мають свою специфіку, що зумовлена складністю взаємодії культурних, соціальних, економічних, інформаційних та творчих факторів. На відміну від технічних або фінансових галузей, де ризики здебільшого піддаються кількісному вимірюванню, у соціокультурній діяльності значну роль відіграють якісні аспекти: сприйняття аудиторії, суб'єктивні оцінки, рівень довіри до культурної інституції, вплив громадської думки тощо [2].

Ризики в соціокультурній сфері можуть виникати на різних етапах реалізації проєктів: при плануванні, організації, реалізації, фінансуванні, оцінюванні результатів. Наприклад, у театральному проєкті ризиком може стати як зрив репетиційного процесу через організаційні проблеми, так і невідповідна реакція публіки на інноваційне режисерське рішення, або навіть негативна публічність у медіа-просторі [3].

Особливістю ризиків у соціокультурній сфері є також їх взаємозалежність: фінансові ризики можуть призвести до творчих обмежень,

організаційні – до втрати репутації, а соціальні – до зниження довіри до установи. Саме тому діагностика і управління ризиками у цій сфері потребує міждисциплінарного підходу, що враховує як управлінські, так і культурологічні аспекти.

У сучасній науковій літературі існує широкий спектр підходів до класифікації ризиків, однак більшість з них є загальногалузевими і потребують адаптації до соціокультурного контексту. Врахування специфіки культурних практик, особливостей аудиторій, соціальної відповідальності та творчої природи культурної діяльності є ключовими чинниками у формуванні ефективної моделі ризик-менеджменту у цій сфері [4].

Таким чином, поняття ризику в соціокультурній сфері є комплексним і багатовимірним, а його аналіз вимагає глибокого розуміння контексту, у якому здійснюється культурна діяльність.

1.2. Класифікація ризиків у театральній діяльності

Театральна діяльність як складова соціокультурної сфери має особливу структуру, в якій поєднуються художня творчість, організаційні процеси, фінансове планування, взаємодія з глядацькою аудиторією, використання сучасних технологій і засобів комунікації. Усі ці компоненти можуть бути джерелами різних типів ризиків, які варто ідентифікувати, класифікувати й аналізувати для забезпечення стабільного функціонування театральних проєктів.

У науковій і професійній літературі подається різноманіття класифікацій ризиків, проте для театральної сфери найбільш доцільним є багаторівневий підхід, що враховує як внутрішні, так і зовнішні чинники, які впливають на реалізацію культурного продукту [5].

Нижче подано узагальнену класифікацію ризиків у театральній діяльності:

1. Творчі ризики

Творчі ризики – це специфічна категорія ризиків, що виникає в процесі реалізації мистецьких проєктів і пов’язана з невизначеністю результату творчої діяльності, сприйняттям аудиторії, естетичними пошуками та інноваційними рішеннями. У соціокультурній сфері, зокрема в театральному мистецтві, творчі ризики є невід’ємною складовою процесу, що поєднує художню експериментальність із потребою зберігати професійну репутацію, фінансову стабільність і довіру глядача.

На відміну від операційних чи фінансових ризиків, творчі ризики не завжди піддаються кількісному вимірюванню. Вони часто мають суб’єктивний характер і залежать від інтерпретації, контексту, культурних кодів, а також від змін у суспільних настроях. Наприклад, постановка класичного твору в радикально новій сценічній формі може викликати як захоплення, так і спротив – залежно від очікувань публіки, критиків, медіа. Водночас саме такі ризики здатні генерувати проривні мистецькі рішення, формувати нові естетичні стандарти та відкривати театр для нових аудиторій.

Цей тип ризиків пов’язаний із мистецькою природою театру, де значну роль відіграє суб’єктивність сприйняття, експериментальність форм, інтерпретаційна свобода. До творчих ризиків належать:

- ~ невідповідність мистецького продукту очікуванням аудиторії;
- ~ критичне несприйняття постановки (з боку глядачів, критиків, культурної спільноти);
- ~ невдалий вибір драматургічного матеріалу або режисерського рішення;
- ~ внутрішньокolleктивні конфлікти між учасниками творчого процесу (режисер, актори, художник тощо) [6].

Управління творчими ризиками не передбачає їх повного уникнення – навпаки, воно базується на визнанні їх як частини мистецького процесу. Важливо створити умови для безпечного експерименту, де ризик не загрожуватиме існуванню інституції, але дозволяє розширювати межі творчого пошуку. Це включає внутрішню комунікацію в команді, попереднє тестування ідей,

роботу з фокус-групами, гнучке планування репертуару, а також стратегічну роботу з аудиторією – пояснення художніх рішень, залучення до діалогу, формування культурної компетентності глядача.

У театральному контексті творчі ризики є не лише викликом, а й ресурсом – джерелом оновлення, інновацій, глибшого зв'язку з сучасністю. Їхнє усвідомлення та стратегічне управління дозволяє театру залишатися живим, актуальним і сміливим у своїй художній позиції.

Творчі ризики часто є складно передбачуваними, проте саме вони формують унікальність культурного продукту.

2. Організаційні ризики

Організаційні ризики – це тип ризиків, що виникають у процесі функціонування соціокультурної інституції як управлінської системи. Вони пов'язані з внутрішньою структурою, управлінськими процесами, кадровими ресурсами, комунікацією, регламентами та здатністю організації адаптуватися до змін середовища. У театральній сфері організаційні ризики мають особливу вагу, оскільки саме від ефективності внутрішньої координації залежить успішність реалізації мистецьких проєктів, стабільність репертуару, якість взаємодії з аудиторією та партнерами.

До ключових проявів організаційних ризиків належать:

~ Ризик управлінської неузгодженості, що виникає у випадках розмитості повноважень, конфліктів між адміністративною та творчою частинами колективу, відсутності чіткої ієрархії або дублювання функцій. У театрах це може проявлятися у суперечках між художнім керівництвом і менеджментом щодо репертуарної політики, бюджету чи кадрових рішень.

~ Ризик кадрової нестабільності, пов'язаний із плинністю кадрів, відсутністю системи професійного розвитку, неефективною мотивацією або конфліктами в колективі. Втрата ключових фахівців – режисера, головного диригента, технічного директора – може призвести до зниження якості постановок і втрати інституційної пам'яті.

~ Ризик неефективної комунікації, що охоплює як внутрішню (між підрозділами, між адміністрацією і творчим складом), так і зовнішню (із партнерами, медіа, глядачами). Невчасна або нечітка комунікація може спричинити зриви подій, непорозуміння, втрату довіри.

~ Ризик регламентної невідповідності, який виникає через відсутність або неактуальність внутрішніх положень, інструкцій, процедур. У театральній практиці це може призвести до порушення трудових норм, фінансових зобов'язань або юридичних конфліктів.

~ Ризик організаційної негнучкості, що проявляється у неспроможності адаптуватися до змін – наприклад, до цифровізації, нових форматів роботи, змін у законодавстві або очікуваннях аудиторії. Театри, які не здатні трансформувати свою структуру, залишаються вразливими до зовнішніх викликів [7].

Організаційні ризики мають системний характер і часто є прихованими, оскільки не проявляються миттєво, але накопичуються, створюючи критичні точки напруги. Їхнє управління передбачає регулярний аудит внутрішніх процесів, побудову ефективної комунікаційної моделі, розвиток кадрового потенціалу, оновлення регламентів та впровадження механізмів адаптації. У театральній сфері це означає не лише адміністративну ефективність, а й створення середовища, в якому творчість може реалізовуватися без організаційних бар'єрів. Організаційні ризики часто піддаються плануванню й мінімізації через управлінські технології та інструменти контролю.

3. Фінансові ризики

Фінансові ризики у соціокультурній сфері – це категорія ризиків, що пов'язана з нестабільністю, невизначеністю або втратами у фінансовому забезпеченні діяльності інституції. У театальному пасторі вони мають особливо критичне значення, оскільки впливають на можливість реалізації репертуарних планів, оплату праці творчого складу, технічне забезпечення постановок, маркетингову активність та довгострокову стійкість організації [8].

Фінансові ризики можуть виникати як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі театру. [9, 10].

До зовнішніх чинників належать:

~ Зміни у державній політиці фінансування культури, зокрема скорочення бюджетних програм, затримки з виділенням коштів, зміна пріоритетів у грантовій підтримці.

~ Економічна нестабільність, що впливає на купівельну спроможність глядачів, зменшення доходів від продажу квитків, зниження активності спонсорів та донорів.

~ Фіскальні ризики, пов'язані з новими податковими регулюваннями, вимогами до звітності, змінами у валютному курсі (особливо для міжнародних проєктів) [11].

Внутрішні фінансові ризики охоплюють:

~ Неефективне бюджетне планування, коли витрати перевищують доходи, або не враховано сезонні коливання активності.

~ Залежність від одного джерела фінансування, що створює вразливість у випадку його втрати.

~ Низький рівень фінансової прозорості, що може призвести до втрати довіри партнерів, аудитних санкцій або репутаційних втрат.

~ Недостатня фінансова грамотність управлінського персоналу, що ускладнює прийняття стратегічних рішень.

У театральній практиці фінансові ризики можуть проявлятися у вигляді:

~ скасування прем'єр через нестачу коштів на декорації, костюми або технічне обладнання;

~ затримки з оплатою праці акторів і технічного персоналу;

~ неможливості участі у фестивалях або гастролях через відсутність фінансування;

~ втрати грантів через невиконання умов або порушення термінів звітності.

Управління фінансовими ризиками передбачає впровадження системи фінансового моніторингу, диверсифікацію джерел доходу (державне фінансування, гранти, спонсорство, продаж квитків, освітні послуги), підвищення фінансової грамотності персоналу, створення резервного фонду, а також розробку сценаріїв реагування на кризові ситуації.

Фінансові ризики можуть мати системний характер і безпосередньо впливати на репертуарну політику та кадрову стратегію театру.

4. Репутаційні ризики

Репутаційні ризики – це тип ризиків, що пов’язані з можливими втратами або втратою іміджу, довіри, публічного статусу соціокультурної інституції. У театральній сфері вони мають особливо високу чутливість, оскільки театр функціонує не лише як мистецька, а й як соціальна інституція, що постійно взаємодіє з громадськістю, медіа, партнерами, владними структурами та професійною спільнотою [12].

Репутаційні ризики можуть виникати внаслідок [13]:

~ Невдалих мистецьких рішень, які викликають негативну реакцію глядачів або критиків. Наприклад, постановка, що трактує класичний твір у провокативному ключі, може бути сприйнята як образлива або неетична, що спричиняє суспільний резонанс.

~ Комунікаційних помилок, зокрема невчасних або неузгоджених публічних заяв, конфліктних інтерв’ю, неетичних висловлювань представників театру, що можуть бути інтерпретовані як дискримінаційні, політично упереджені або соціально нечутливі.

~ Організаційних збоїв, які впливають на досвід глядача: скасування прем’єр без пояснень, погана якість обслуговування, технічні проблеми, некомпетентність персоналу. Такі ситуації формують негативний емоційний фон і знижують лояльність аудиторії.

~ Етичних конфліктів, пов’язаних із внутрішніми скандалами, порушенням трудових прав, непрозорими кадровими рішеннями, що стають предметом публічного обговорення.

~ Невідповідності суспільним очікуванням, коли театр не реагує на актуальні теми, ігнорує соціальні виклики або демонструє закритість до діалогу. У сучасному світі це може сприйматися як архаїчність або відстороненість від реального життя.

Репутаційні ризики мають високий рівень латентності: вони часто не проявляються одразу, але накопичуються, формуючи довготривалі наслідки – зниження відвідуваності, втрату партнерів, ускладнення грантової діяльності, зменшення медійної присутності. Особливість цих ризиків полягає в тому, що вони не завжди піддаються прямому контролю, але потребують системної роботи з публічним образом театру.

Управління репутаційними ризиками передбачає:

- ~ формування чіткої комунікаційної стратегії;
- ~ моніторинг інформаційного поля (ЗМІ, соцмережі, відгуки);
- ~ побудову етичної культури всередині колективу;
- ~ прозорість управлінських рішень;
- ~ активну взаємодію з громадськістю та професійною спільнотою.

У театральній діяльності репутація – це не лише бренд, а й довіра до художньої позиції, здатність вести діалог із суспільством, бути актуальним, відкритим і відповідальним. Репутаційні ризики, якщо ними не управляти, можуть нівелювати навіть високі творчі досягнення.

Репутаційні ризики часто розвиваються швидко й неконтрольовано, особливо в епоху соціальних мереж.

5. Безпекові ризики

Безпекові ризики в соціокультурній сфері – це категорія ризиків, що пов'язана з загрозами фізичній, інформаційній, технічній та психологічній безпеці учасників мистецького процесу, глядачів, персоналу та інфраструктури інституції. У театральному середовищі ці ризики мають особливу актуальність, оскільки театр є місцем масового скупчення людей, складної технічної взаємодії, публічної комунікації та творчої експресії, що може викликати неоднозначну реакцію в суспільстві.

До ключових форм безпекових ризиків належать:

~ Фізичні ризики, пов'язані з загрозами життю та здоров'ю – пожежі, технічні несправності сцени, електрообладнання, аварійні виходи, недотримання норм евакуації, а також ризики, пов'язані з терористичними загрозами або воєнними діями. У сучасних українських реаліях особливо актуальними є ризики, пов'язані з повітряними тривогами, обстрілами, необхідністю укриття [14].

~ Інформаційні ризики, що стосуються витоку конфіденційної інформації, порушення авторських прав, несанкціонованого доступу до внутрішніх баз даних, квиткових систем, фінансових документів. У театрах, які працюють із цифровими платформами, ці ризики зростають із розвитком онлайн-продажів, трансляцій, CRM-систем.

~ Психологічні ризики, які виникають у зв'язку з емоційним навантаженням на персонал, особливо в умовах кризових ситуацій, конфліктів, стресу, перевтоми. Це стосується як творчого складу, що працює в умовах високої інтенсивності, так і адміністративного персоналу, який несе відповідальність за безперервність процесів.

~ Соціальні ризики, пов'язані з реакцією публіки на зміст вистав, особливо якщо вони порушують чутливі теми – політичні, релігійні, гендерні, історичні. У випадку радикального трактування матеріалу можливі протести, публічні кампанії, тиск з боку окремих груп.

~ Технічні ризики, що охоплюють несправності обладнання, систем освітлення, звуку, відеопроєкції, а також ризики, пов'язані з кібербезпекою – злам сайтів, втрату даних, блокування онлайн-сервісів.

Управління безпековими ризиками передбачає створення системи превентивного контролю, регулярний аудит інфраструктури, розробку протоколів дій у надзвичайних ситуаціях, навчання персоналу, співпрацю з правоохоронними органами, впровадження цифрових стандартів захисту даних, а також формування етичної політики щодо змісту вистав [15, 16].

У театральній інституції безпека – це не лише технічна вимога, а й елемент довіри, професіоналізму та соціальної відповідальності. Театр, що здатен забезпечити безпечне середовище для творчості, глядацького досвіду та внутрішньої роботи, формує стійку модель функціонування в умовах багатофакторної невизначеності.

6. Правові ризики

Правові ризики в соціокультурній сфері, зокрема в театральній діяльності, становлять важливу складову загальної системи управління ризиками, оскільки вони безпосередньо впливають на легітимність, стабільність і репутацію інституції. Театр як юридична особа здійснює широкий спектр взаємодій – трудових, договірних, авторських, фінансових, публічних – і тому постійно перебуває в зоні правової відповідальності. Правові ризики можуть виникати як унаслідок порушення чинного законодавства, так і через його зміну, нечіткість або неоднозначність тлумачення окремих норм.

До ключових форм правових ризиків належать трудово-правові, авторсько-правові, договірні, фінансово-правові, публічно-правові та ризики, пов'язані зі змінами нормативного поля.

Трудово-правові ризики охоплюють ситуації, коли порушуються норми трудового законодавства – наприклад, неналежне оформлення контрактів із творчим персоналом, перевищення допустимого робочого часу, відсутність чітких посадових інструкцій. Це може призвести до внутрішніх конфліктів, судових позовів або втрати довіри з боку працівників.

Авторсько-правові ризики виникають у випадках порушення прав на використання драматургічних текстів, музичних творів, сценографії, костюмів. Відсутність ліцензій, неправильне оформлення договорів з правовласниками або несанкціоноване використання чужих ідей створює загрозу юридичних претензій, штрафів і репутаційних втрат.

Договірні ризики пов'язані з невиконанням умов контрактів із партнерами, гастрольними майданчиками, спонсорами. Нечітко прописані

зобов'язання, відсутність механізмів вирішення спорів або юридичної експертизи договорів можуть призвести до фінансових втрат і конфліктів.

Фінансово-правові ризики охоплюють порушення норм бюджетного законодавства, невідповідність звітності вимогам грантодавців, неправильне використання державних коштів. Це створює загрозу санкцій з боку контролюючих органів, втрати фінансування або блокування рахунків.

Публічно-правові ризики виникають у зв'язку з порушенням норм щодо організації масових заходів – санітарних, протипожежних, безпекових. Вистави, що трактуються як такі, що порушують суспільну мораль або політичну нейтральність, можуть викликати реакцію регуляторів, скарги, перевірки.

Окрему групу становлять ризики, пов'язані зі змінами законодавства. У сучасному українському правовому полі, особливо в умовах воєнного стану, нормативне поле є динамічним, що створює додаткову невизначеність. Зміна правил тендерних закупівель, оновлення вимог до звітності, поява нових регуляторних актів – усе це потребує постійного моніторингу та адаптації внутрішніх процедур театру. Неузгодженість між національним і міжнародним правом також може створювати ризики для участі у фестивалях, грантових програмах тощо [17].

Управління правовими ризиками передбачає впровадження системи юридичного моніторингу, регулярний аудит діяльності, наявність кваліфікованого юриста або юридичного партнера, оновлення внутрішніх регламентів відповідно до змін законодавства, навчання персоналу основам правової грамотності, чітке документування всіх взаємодій – від контрактів до авторських угод. Правові ризики – це не лише загроза санкцій, а й індикатор управлінської зрілості інституції. Театр, що здатен діяти в межах правового поля, формує довіру, стабільність і відкриває можливості для міжнародної співпраці, грантової активності та сталого розвитку.

Отже, класифікація ризиків у театральній діяльності демонструє широкий спектр потенційних загроз, що можуть впливати на успішність

реалізації соціокультурних проєктів. Творчі, організаційні, фінансові, репутаційні, безпекові та правові ризики мають свої специфічні особливості та механізми виникнення, що вимагає комплексного підходу до їх ідентифікації та управління.

1.3. Чинники виникнення ризиків у театральних проєктах

Театральна діяльність є складним соціокультурним явищем, яке поєднує творчі, організаційні, фінансові та комунікативні аспекти. Особливість театральних проєктів полягає у високому рівні невизначеності, адже успіх постановки залежить від поєднання суб'єктивних (творчі рішення, майстерність акторів) та об'єктивних (економічні умови, суспільні тенденції) чинників. Це зумовлює необхідність глибокого аналізу джерел ризиків, що впливають на діяльність театральних організацій.

1. Творчі чинники

Творчий процес у театрі завжди пов'язаний з пошуком нових художніх форм і експериментами з драматургією, режисурою та сценографією. Новаторські постановки можуть викликати як позитивний резонанс у глядачів, так і негативну реакцію, що створює репутаційні й фінансові ризики. Дослідження сучасної театральної практики свідчать, що експериментальні проєкти найчастіше піддаються невизначеності в оцінці публіки [18].

2. Організаційно-управлінські чинники

Театральні проєкти відзначаються складною структурою організації: репетиційний процес, технічне забезпечення, маркетингова стратегія, співпраця з партнерами. Неефективне управління може призвести до зриву прем'єр, перевитрат бюджету, неузгодженості у роботі трупи й технічних служб. Проблеми з координацією часто є визначальним фактором зростання ризиків [19, 20].

3. Фінансово-економічні чинники

Фінансування театральних проєктів є одним із найвразливіших аспектів. Залежність від державних субсидій, грантових програм чи спонсорів робить театри чутливими до економічних криз і змін у культурній політиці. Недостатнє фінансування призводить до скорочення репертуару, зниження якості постановок або зриву прем'єр [21, 22].

4. Соціально-культурні чинники

Зміни у суспільних настроях та культурних потребах безпосередньо впливають на відвідуваність театру. Наприклад, зростання популярності цифрових розваг створює конкуренцію для традиційних театрів. Крім того, політична та соціальна нестабільність змінює пріоритети аудиторії й може знижувати рівень культурного споживання [23].

5. Технічні та інфраструктурні чинники

Якість технічного оснащення театру (світло, звук, сцена, костюми) є ключовою умовою успішної постановки. Несправність обладнання або відсутність оновлення матеріально-технічної бази може спричинити як творчі, так і безпекові ризики. Дослідження показують, що відсутність сучасних технологій підвищує ймовірність збоїв у постановочному процесі [24].

6. Людський фактор

Професійна діяльність театру залежить від кваліфікації працівників. Високий рівень плинності кадрів, вигорання акторів і управлінців, конфлікти в колективі чи хвороби ключових виконавців створюють додаткові ризики. У дослідженнях зафіксовано, що до 46 % акторів у театральних трупах хоча б раз зазнавали травм, що негативно позначалося на графіку вистав.

7. Форс-мажорні чинники

Надзвичайні події (пандемії, військові дії, стихійні лиха) становлять серйозну загрозу для функціонування театрів. Вони можуть зумовлювати скасування репертуарних планів, обмеження доступу глядачів, фінансові збитки або навіть повне припинення діяльності на невизначений термін [25].

Отже, чинники ризику у театральній діяльності є багатовимірними та взаємопов'язаними (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Категорії та ключові фактори ризику

Категорія	Ключові фактори ризику
Оперативно-технічні	Помилки у виставі, забезпечення безпеки глядачів, сприйняття ризику співробітниками
Фізичні виконавців	Травми, фізичне навантаження, риси сцени, попередні ушкодження
Інтенсивність повторювання	і Масові виступи підвищують психологічний і фізичний тиск на артистів
Креативні психологічні	й Унікальні сценарії, емоційний стрес, творчі рішення, групова динаміка
Соціальні організаційні	й Командна взаємодія, комунікація, графік репетицій і вистав, бюджет
Форс-мажорні ціннісні	та Епідемії, політична нестабільність, зміни культурного попиту, аварії

Їх діагностика вимагає комплексного підходу, що враховує як внутрішні особливості театру, так і зовнішнє соціокультурне середовище. Вчасне виявлення та систематизація цих чинників створює підґрунтя для ефективного управління ризиками.

Висновки до розділу 1

У першому розділі магістерської роботи досліджено природу ризиків у театральній діяльності, їхні чинники, методи діагностики. На основі аналізу літературних джерел, практичного досвіду українських та міжнародних театральних колективів, а також кейсів проведених фестивалів і постановок зроблено такі ключові висновки:

Ризики у театральній діяльності мають багатофакторний характер і виникають під впливом творчих, організаційних, фінансових, соціокультурних, технічних, кадрових та форс-мажорних чинників. Їхня своєчасна ідентифікація є необхідною умовою мінімізації негативних наслідків і забезпечення стабільності культурного процесу.

Чинники виникнення ризиків включають:

- ~ творчі рішення, що можуть не відповідати очікуванням аудиторії;
- ~ організаційні проблеми, що порушують графік підготовки та проведення вистав;
- ~ фінансові обмеження та залежність від донорських коштів;
- ~ соціокультурні чинники, пов'язані з попитом і ціннісними орієнтаціями глядачів;
- ~ технічні ризики та людський фактор;
- ~ форс-мажорні обставини, незалежні від театру.

РОЗДІЛ 2.

ІДЕНТИФІКАЦІЯ, ДІАГНОСТИКА ТА ОЦІНКА РИЗИКІВ У СОЦІОКУЛЬТУРНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Аналіз діяльності комунального підприємства "Чернігівський обласний академічний український музично-драматичний театр імені Т.Г. ШЕВЧЕНКА"

У 2026 році Чернігівський обласний академічний український музично-драматичний театр імені Тараса Григоровича Шевченка відзначатиме столітній ювілей з моменту свого заснування – подію, що має не лише символічне, а й культурно-історичне значення. Сторічна історія театру – це не просто хронологія подій, а глибокий процес творчого становлення, формування самобутнього мистецького обличчя, яке стало невід’ємною частиною культурного ландшафту України.

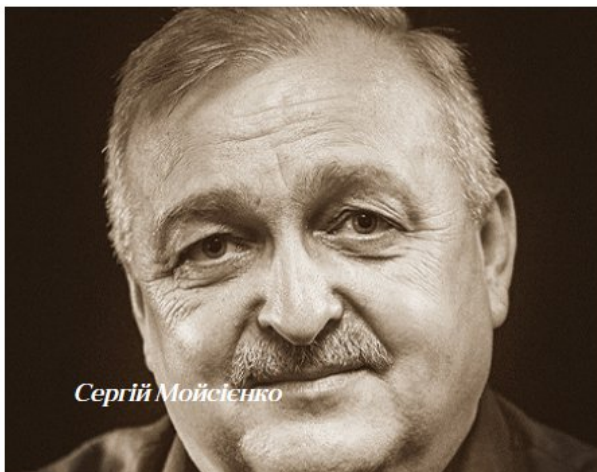
Театр із самого початку носить ім’я Кобзаря, що засвідчує його ідейну та художню орієнтацію. Заснований у 1926 році в місті Зінов’євськ (історичні назви – Єлисаветград, Кіровоград, нині Кропивницький) як пересувний Робсільтеатр імені Т.Г. Шевченка, він був покликаний обслуговувати сільське населення, поширюючи українське театральне мистецтво. У 1933 році за рішенням Наркомосвіти УРСР труп театру було переведено до новоутвореної Чернігівської області, де на початку 1934 року колектив отримав статус обласного державного українського музично-драматичного театру.

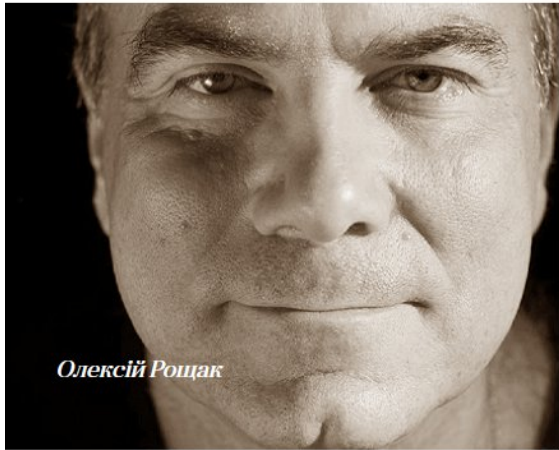
Період Другої світової війни став випробуванням для театру, який у червні 1941 року, перебуваючи на гастролях у місті Орел, був змушений реорганізуватися у три концертні бригади для виступів перед частинами діючої армії. Частина акторів, повернувшись до окупованого Чернігова, приєдналася до партизанського з’єднання, де створила «Театр Лісограду» – унікальне явище культурного спротиву, що поєднувало мистецтво з

боротьбою. У вересні 1943 року, після визволення міста, залишки трупів відновили діяльність театру в приміщенні Єлецького монастиря, де було облаштовано сцену та глядацьку залу на 300 місць.

У післявоєнний період театр продовжив активну творчу діяльність. У листопаді 1959 року відкриття нового театрального сезону відбулося вже в спеціально збудованому приміщенні, що відповідало вимогам масштабних сценічних постановок. У 1976 році за вагомі мистецькі здобутки театр був удостоєний Почесної грамоти Президії Верховної Ради УРСР. У 2001 році, з нагоди 75-річчя, театру було надано статус академічного – визнання його високого професійного рівня та значного внеску в розвиток української культури.

Сьогодні театр очолює генеральний директор, заслужений діяч мистецтв України Сергій Мойсієнко, а художнє керівництво здійснює головний режисер, заслужений артист України Андрій Бакіров. Від 1988 року в театрі працює режисер-постановник Віра Тимченко, заслужений діяч мистецтв України. Вагомий внесок у творчу діяльність колективу здійснюють головний диригент Олексій Рошак та головний балетмейстер Ольга Шпаковська. Загалом у творчому складі театру – близько 80 працівників, серед яких один народний артист України, п'ятеро заслужених артистів та двоє заслужених діячів мистецтв.





Мистецька місія театру залишається незмінною: через сцену говорити про вічні цінності, добро, співчуття, зберігаючи своє призначення – бути простором духовного та естетичного діалогу з глядачем. У репертуарі театру – близько тридцяти вистав для дорослих і понад десятків постановок для дітей, що охоплюють широкий жанровий спектр – від класичної драми до сучасної комедії та казки.

Останні роки ознаменувалися оновленням репертуару, до якого увійшли постановки за творами Івана Нечуя-Левицького («Кайдашева сім'я»), Григорія Квітки-Основ'яненка («Сватання на Гончарівці»), Карло Гольдоні («Слуга двох панів»), Михайла Старицького («За двома зайцями», «Циганка Аза»), П'єра-Огюста Бомарше («Весілля Фігаро»), Мартіна МакДонаха («Каліка з острова Інішмаан»), Вільяма Шекспіра («Комедія помилок»), Миколи Гоголя («Ніч перед Різдвом», «Вій. Докудрама»). Популярністю користуються комедії Марка Камолетті («Французька вечеря», «Боїнг-Боїнг»), Рея Куні («Тато в павутинні», «Смішні гроші»), а також дитячі вистави – «Чарівна лампа Аладдіна», «Неймовірні пригоди Тузика», «Веселий маскарад», казка-гра «Бука», пригодницька постановка «У пошуках Героя».

Таким чином, Чернігівський обласний академічний український музично-драматичний театр імені Т.Г. Шевченка постає не лише як мистецька інституція з глибокими історичними коренями, а й як сучасний культурний

центр, що активно реагує на виклики часу, зберігаючи сталість традицій і відкритість до нових форм театрального висловлювання.

Чернігівський академічний музично-драматичний театр імені Тараса Шевченка розташований у самому серці міста — на проспекті Миру, 23. Історія цього мистецького осередку налічує понад дев'ять десятиліть. Театр був заснований у 1926 році, проте власну стаціонарну будівлю отримав лише наприкінці 1950-х років. Сьогодні Чернігівський храм Мельпомени належить до найстарших обласних театрів України та єдиний серед них від заснування носить ім'я Великого Кобзаря.

Першою виставою на його сцені стала безсмертна «Наталка-Полтавка» Івана Котляревського. Нині ж у репертуарі театру – понад 30 постановок різноманітних жанрів. Серед них класика української сцени: «За двома зайцями», «Сватання на Гончарівці», «Кайдашева сім'я», «Лісова пісня», «Ніч перед Різдвом», а також твори зарубіжних драматургів, зокрема Шекспіра та Мольєра. Окрім талановитих драматичних акторів, театр має і високопрофесійну балетну труп.

Вистави відбуваються на кількох майданчиках:

- ~ Великій сцені, розрахованій на 807 глядачів;
- ~ у просторі для експериментальних постановок;
- ~ на Квадрум-сцені.

Глядачі можуть відвідати дитячі та дорослі спектаклі, експериментальні проєкти, фестивальні покази й інші культурні події. Традиційно на базі театру проходить Міжнародний фестиваль моно-вистав «Чернігівське відлуння».

За час свого існування колектив здобув численні відзнаки та нагороди: «Кращий режисерський задум і втілення», «Краща чоловіча роль другого плану», «Кращий жіночий комедійний дует». Високий професійний рівень театру підтверджено і на престижних фестивалях — «Мельпомена Таврії», «Золоті оплески Буковини», Taking the Stage та інших.

Юридична особа КП "АКАДЕМІЧНИЙ ТЕАТР", код ЄДРПОУ 02225967, було зареєстровано 21.06.1994. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 3 044 249,00 грн.

Уповноваженою особою юридичної особи КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ЧЕРНІГІВСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ АКАДЕМІЧНИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МУЗИЧНО-ДРАМАТИЧНИЙ ТЕАТР ІМЕНІ Т.Г. ШЕВЧЕНКА" ЧЕРНІГІВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ є МОЙСІЄНКО СЕРГІЙ МИХАЙЛОВИЧ.

Організаційно-правова форма юридичної особи КП "АКАДЕМІЧНИЙ ТЕАТР" - КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО. Основний вид діяльності (КВЕД) – 90.01 Театральна та концертна діяльність.

Інші види діяльності:

14.13 Виробництво іншого верхнього одягу

16.23 Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів

77.29 Прокат інших побутових виробів і предметів особистого вжитку

90.02 Діяльність із підтримки театральних і концертних заходів

95.29 Ремонт інших побутових виробів і предметів особистого вжитку

47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах

47.62 Роздрібна торгівля газетами та канцелярськими товарами в спеціалізованих магазинах

47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах

49.41 Вантажний автомобільний транспорт

56.29 Постачання інших готових страв

56.30 Обслуговування напоями

73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації

Театр постає як складна соціокультурна система, що функціонує у трьох взаємопов'язаних вимірах [26]:

- ~ як вид мистецтва;
- ~ як соціальний інститут;
- ~ як виробництво.

Кожен із цих вимірів має власні цілі, які не завжди узгоджуються між собою. Водночас для стабільного функціонування театру необхідна їхня інтеграція. Невміння поєднати ці складові породжує організаційні та творчі ризики, що загрожують цілісності театральної діяльності [27].

Мистецька складова. Мистецтво театру спрямоване на самовираження митця та розвиток сценічної культури. Водночас театральний акт неможливий без глядача, який стає співтворцем художнього процесу. Тут виникає ключовий ризик – невідповідність творчого пошуку очікуванням публіки, що може зумовити втрату частини аудиторії [28]. Вирішення цього завдання потребує від керівника тонкого балансування між свободою творчості та соціальним запитом.

Соціальний інститут. У суспільному вимірі театр виконує низку функцій: формує духовно-естетичні потреби, виховує, навчає та забезпечує дозвілля. Проте пошук нових художніх форм нерідко суперечить звичним смакам аудиторії. Це створює ризик невизнання інновацій і зниження відвідуваності. Завдання керівника – передбачати соціокультурні тенденції, здійснювати моніторинг запитів громади та мінімізувати конфлікт між мистецькими експериментами й очікуваннями суспільства [29].

Виробнича складова. Як виробництво театр потребує фінансової стабільності, ефективного менеджменту та ресурсного забезпечення. Тут домінує ризик надмірної комерціалізації, що може призвести до втрати художньої цінності репертуару. Інша небезпека – зворотна ситуація: надмірна орієнтація на експеримент при недостатньому економічному підґрунті, що здатне поставити під загрозу саме існування театру.

Необхідність балансу. Стійкість театру як системи досягається завдяки узгодженню мистецької, соціальної та виробничої складових. Саме керівник виступає гарантом цього балансу, формуючи ризик-менеджмент театральної організації. Його завдання полягає у створенні механізму гармонізації інтересів творчих працівників, суспільства та економічної сфери. Історія театру (зокрема радянського періоду) демонструє, що неузгодженість цих інтересів призводила до конфліктів між режисерами й адміністрацією, творчими колективами та художніми керівниками.

Організаційна структура театру складається з двох взаємодоповнюючих підсистем [30]:

- ~ творчо-виробничої, яку очолює художній керівник,
- ~ адміністративно-господарської, за яку відповідає директор.

Формальне розмежування повноважень видається логічним, але практика доводить його проблемність. Навіть співпраця таких видатних діячів, як К. С. Станіславський та Вл. І. Немирович-Данченко, свідчить про складність «двовладдя» у театрі. Для запобігання ризикам управлінського характеру необхідне чітке визначення сфер відповідальності, запровадження системи комунікації та механізмів колективного прийняття рішень [31].

Таким чином, керівник театру є не лише організатором і стратегом, а й ключовою фігурою у формуванні моделі стійкого розвитку театральної організації, де головним завданням є передбачення, діагностика та мінімізація ризиків у сфері мистецтва, соціальної взаємодії та економіки.

Організаційна структура чернігівського обласного академічного українського музично-драматичного театру імені Т.Г. Шевченка представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційна структура чернігівського обласного академічного українського музично-драматичного театру імені Т.Г. Шевченка

Посада / Підрозділ	Функції / Відповідальність
Директор	Загальне керівництво, стратегія, представництво перед органами влади та партнерами
Заступник директора з адміністративних питань	Координація господарської діяльності, персонал, логістика
Адміністративно-господарський відділ	Технічне обслуговування, охорона, закупівлі, ремонт
Головний режисер	Формування репертуару, постановка вистав, художнє керівництво
Акторський склад	Провідні актори, молодіжна труппа, запрошені артисти
Головний художник	Сценографія, костюми, декорації, візуальна стилістика
Художньо-постановочна частина	Цех костюмів, реквізиту, освітлювальний, звуковий, монтаж декорацій
Головний бухгалтер	Фінансове планування, звітність, бюджетування, зарплати
Фінансово-економічний відділ	Бухгалтерія, економіст, касир

Фінансові показники та показники фінансового стану КП "АКАДЕМІЧНИЙ ТЕАТР" наведені в таблицях 2.2-2.3.

Таблиця 2.2

Фінансові показники КП "АКАДЕМІЧНИЙ ТЕАТР"

Показник	2024 рік	2023 рік	2022 рік	2021 рік
Дохід, грн	3 320 000	3 567 000	2 146 000	1 920 000
Чистий прибуток, грн	66 000	88 000	767 000	-69 000
Активи, грн	7 600 000	7 008 000	9 677 000	8 576 000
Зобов'язання, грн	182 000	96 000	134 000	302 000
Кількість працівників, чол.	180	180	180	—

Враховуючи специфіку діяльності театру. Дохід – це не лише продаж квитків, а й гранти, субвенції, спонсорські надходження. Зростання у 2022–2023 пов'язане з підтримкою після ракетного удару, участю в фестивалях, благодійними проектами.

Таблиця 2.3

Показники фінансового стану КП "АКАДЕМІЧНИЙ ТЕАТР"

Група	Показник	Значення
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства	24 %
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	31.74
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	1.02
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	0.02
	Поточна платоспроможність	4 061 ₴

У театру прибуток – не головна мета. Високий прибуток у 2022 може бути результатом одноразових надходжень (наприклад, гуманітарна допомога,

міжнародні гранти). Зниження в 2023–2024 – повернення до звичного режиму роботи.

Активи – включають будівлю театру, сценічне обладнання, костюми, декорації. Зменшення у 2023 – списання пошкоджених активів після обстрілів.

Низький рівень зобов'язань – ознака стабільного фінансування з бюджету та ефективного управління.

2.2. Інструменти оцінювання ризиків у театральній сфері

Загальна теорія оцінювання ризиків базується на міждисциплінарному підході, який поєднує елементи управлінських наук, економіки, соціології, психології та системного аналізу. У класичному розумінні ризик трактується як можливість настання події, що має негативні наслідки для суб'єкта діяльності, і водночас – як потенціал для змін, що потребує управлінського реагування. Теорія оцінювання ризиків розглядає ризик не як випадковість, а як об'єкт раціонального аналізу, що підлягає ідентифікації, класифікації, вимірюванню та контролю.

Центральним поняттям у загальній теорії є «ризиковий профіль», який охоплює сукупність характеристик ризику: ймовірність настання, тяжкість наслідків, вразливість системи до впливу, часову чутливість, а також здатність організації до адаптації. Ці параметри дозволяють сформулювати структуровану модель ризику, яка є основою для прийняття управлінських рішень.

Оцінювання ризиків передбачає не лише кількісну фіксацію показників, але й якісне осмислення ситуації, в якій виникає ризик. У цьому випадку важливим є поняття «ситуаційної релевантності» – тобто врахування специфіки середовища, типу організації, її ресурсного потенціалу, соціальних зв'язків та стратегічних цілей [32]. Наприклад, один і той самий ризик – скажімо, затримка фінансування – може мати різну тяжкість для великої інституції з диверсифікованим бюджетом і для невеликого проєкту, що залежить від одного гранту.

Загальна теорія також визнає динамічний характер ризиків, які змінюються в часі, під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. Це означає, що оцінювання має бути не одноразовим актом, а постійним процесом моніторингу, аналізу та корекції. У цьому сенсі важливим є поняття ризикового циклу, який включає етапи ідентифікації, аналізу, оцінки, реагування та перегляду. Такий цикл дозволяє організації не лише реагувати на ризики, а й формувати проактивну стратегію управління.

Крім того, сучасна теорія оцінювання ризиків враховує людський фактор – суб'єктивні уявлення, емоції, поведінкові патерни, які впливають на сприйняття ризику та прийняття рішень. Це особливо актуально в сферах, де управлінські рішення приймаються в умовах невизначеності, а наслідки мають соціальний або культурний вимір [33, 34].

Узагальнюючи, загальна теорія оцінювання ризиків пропонує системну рамку, яка дозволяє організаціям і проектам функціонувати в умовах складності та невизначеності. Вона поєднує аналітичну точність із стратегічною гнучкістю, забезпечуючи основу для прийняття обґрунтованих рішень, зниження втрат і підвищення стійкості в довгостроковій перспективі.

Оцінювання ризиків у театральній сфері є складовою стратегічного управління, що дозволяє забезпечити стабільність функціонування інституції, збереження репутації та ефективну реалізацію мистецьких проєктів. Театральна діяльність, як правило, характеризується високим ступенем невизначеності, оскільки поєднує творчу складову з операційною, фінансовою та соціальною взаємодією. Саме тому ризики в цій сфері мають багатовимірний характер і потребують системного підходу до їх оцінювання.

У загальному теоретичному розумінні ризик розглядається як потенційна подія або умова, яка може негативно вплинути на досягнення цілей театру – мистецьких, фінансових, організаційних чи соціальних. Оцінювання ризиків у цьому випадку передбачає аналіз імовірності їх настання, масштабів можливих наслідків, вразливості внутрішніх процесів та часової чутливості – тобто визначення періодів, коли ризики є найбільш загрозливими.

У театральній сфері ризики можуть виникати на різних етапах: від планування репертуару до реалізації прем'єр, від формування бюджету до взаємодії з публікою. Вони можуть бути пов'язані з людським фактором (зміна акторського складу, конфлікти в колективі), технічними аспектами (збій обладнання, проблеми з освітленням чи звуком), зовнішніми умовами (погодні явища, політична нестабільність, епідеміологічні обмеження), а також з управлінськими рішеннями (неузгодженість графіків, неефективна комунікація з партнерами).

Теоретичне осмислення оцінювання ризиків у театральній сфері базується на принципах системності, ситуативності та динамічності. Системність передбачає врахування взаємозв'язків між різними типами ризиків – наприклад, фінансовий ризик може спричинити кадрові зміни, що, своєю чергою, вплинуть на якість постановки. Ситуативність означає, що оцінка ризиків має враховувати специфіку конкретного театру – його масштаб, тип фінансування, художню політику, аудиторію. Динамічність – це визнання того, що ризики змінюються в часі, і тому оцінювання має бути регулярним, а не одноразовим процесом.

Загалом, теорія оцінювання ризиків у театральній сфері спрямована на формування управлінської культури, яка визнає ризик не як загрозу, а як об'єкт аналітичної роботи. Це дозволяє театральним інституціям не лише реагувати на виклики, а й проактивно формувати середовище, в якому мистецька діяльність може розвиватися стійко, гнучко та стратегічно.

У сучасній практиці театральних організацій застосовують комплекс методів оцінки ризиків, серед яких провідними є:

1. Експертні методи.

Залучення фахівців у сфері театального менеджменту, режисури, фінансів та маркетингу дозволяє сформувати колективне бачення можливих ризиків. Використання методів «мозкового штурму», Delphi-методу чи анкетування забезпечує виявлення та оцінку як очевидних, так і прихованих

загроз, що можуть виникати на різних етапах реалізації театрального проекту [35].

Як приклад, у процесі підготовки міжнародного театрального фестивалю експертна група за допомогою Delphi-методу визначила, що найбільшу небезпеку становить ризик недоотримання спонсорського фінансування. Це дозволило організаторам заздалегідь розробити план пошуку альтернативних джерел коштів.

2. Аналітичні методи.

Базуються на вивченні статистичних даних, попереднього досвіду та порівнянні з аналогічними театральними ініціативами. Систематизація фінансових результатів, аналіз відвідуваності та динаміки попиту дозволяють визначити та оцінити найбільш ймовірні ризики, пов'язані з економічними та соціокультурними чинниками [36, 37].

Приклад: у Національному театрі ім. І. Франка було проведено аналіз відвідуваності за п'ять попередніх сезонів, який показав зниження інтересу до класичних постановок серед молодшої аудиторії. Це дало змогу діагностувати репертуарний ризик і включити в афішу сучасні п'єси, що сприяло зростанню продажів квитків.

3. Математичні та імовірнісні методи.

Передбачають кількісну оцінку ризиків за допомогою імовірнісних моделей, дерев рішень, матриць ризику та сценарного аналізу. У театральній діяльності ці методи особливо актуальні при прогнозуванні фінансових ризиків, плануванні бюджету та розподілі ресурсів [38].

Приклад: при плануванні гастролей театру у трьох містах України менеджери застосували сценарний аналіз із трьома варіантами розвитку подій: високий попит (70% заповненості залу), середній (50%) і низький (30%). Це дозволило прорахувати фінансові наслідки та прийняти рішення про оптимальну кількість вистав у кожному місті.

4. Соціологічні методи.

Анкетування та опитування цільової аудиторії дозволяють виявити ризики, пов'язані з невідповідністю очікувань глядачів змісту й формату театральних постановок. Аналіз соціальних мереж і медіа-контенту також сприяє діагностиці репутаційних ризиків [39].

Приклад: перед прем'єрою сучасної драматичної постановки театр провів онлайн-опитування серед студентської молоді щодо їхніх культурних інтересів. Результати засвідчили високий інтерес до експериментальних форм, але ймовірність негативної реакції на провокативний зміст. Це дозволило театру підготувати інформаційну кампанію, яка пояснювала художній задум постановки та зменшила репутаційні ризики.

5. Комплексні методи ризик-менеджменту.

Поєднання якісних та кількісних підходів дозволяє створити інтегровану систему діагностики та оцінки ризиків, яка враховує як фінансові, так і творчі чи організаційні аспекти. Застосування SWOT-аналізу, PEST-аналізу та методів стратегічного планування підвищує точність прогнозів і сприяє формуванню більш ефективних управлінських рішень [40].

Приклад: один із провідних українських театрів здійснив SWOT-аналіз перед виходом на міжнародний ринок гастролей. Виявлені сильні сторони (високий рівень акторської майстерності), слабкі сторони (обмежений бюджет), можливості (зростаючий інтерес до української культури за кордоном) та загрози (конкуренція з європейськими театрами) дозволили сформувати адаптивну стратегію виходу на нові культурні ринки.

Діагностика і оцінка ризиків дозволяє не лише оцінити потенційні загрози, а й сформувати управлінську реакцію, адаптовану до специфіки соціокультурної сфери. Вона є ключовим інструментом для прийняття обґрунтованих рішень, розробки превентивних заходів та підвищення стійкості організацій до зовнішніх викликів. Застосування діагностичних методів у поєднанні з системним аналізом забезпечує ефективне управління ризиками на всіх етапах життєвого циклу проєкту.

Таким чином, діагностика і оцінка ризиків у театральних проєктах має багатокомпонентний характер і повинна ґрунтуватися на системному поєднанні якісних та кількісних методів. Це дозволяє врахувати специфіку театральної діяльності, мінімізувати можливі загрози та створити умови для стабільного розвитку театральної сфери.

2.3. Шляхи попередження ризиків у театральній діяльності

Попередження ризиків у театральних проєктах є одним із ключових завдань менеджменту у сфері культури, оскільки від своєчасності та ефективності превентивних заходів залежить як фінансова стабільність, так і мистецький результат. У сучасних умовах нестабільності культурного ринку, зростання конкуренції та соціально-економічних викликів важливо застосовувати системний підхід до мінімізації ризиків [41].

Основними шляхами попередження ризиків у театральній діяльності є такі:

1. Фінансове планування та диверсифікація джерел фінансування.

Створення резервних фондів, залучення спонсорських коштів, грантів і благодійної підтримки зменшує ризик фінансових втрат. Диверсифікація доходів дозволяє театрам не залежати виключно від продажу квитків.

Приклад: Львівський театр «Воскресіння» активно використовує міжнародні гранти для реалізації проєктів вуличного театру, що знижує ризик фінансових втрат у разі падіння локального попиту.

2. Репертуарна політика та стратегічне планування.

Ретельне формування репертуару, який враховує різні смаки глядачів, дозволяє знизити ризик зменшення відвідуваності. Поєднання класичних постановок із сучасними експериментальними формами створює баланс між стабільною та новаторською аудиторією [40].

Приклад: Національний театр ім. І. Франка реалізує програму «Класика та експеримент», поєднуючи класичні драми з сучасними українськими

п'єсами, що дозволяє уникнути репертуарного ризику та залучати нові сегменти публіки.

3. Маркетингова та комунікаційна політика.

Системне вивчення очікувань цільової аудиторії, використання соціальних мереж і цифрових платформ дозволяє попередити репутаційні ризики та підвищити лояльність глядачів [41].

Приклад: Київський театр на Подолі активно застосовує digital-маркетинг, просуваючи прем'єри через TikTok та Instagram, що допомагає уникнути ризику низької відвідуваності серед молодіжної аудиторії.

4. Управління кадровими ризиками.

Систематичне підвищення кваліфікації акторів, залучення молодих митців і створення сприятливих умов праці знижує ймовірність творчих та організаційних проблем [42].

Приклад: Молодий театр у Києві реалізує програму стажування для студентів театральних вишів, що дозволяє мінімізувати ризик кадрового дефіциту та зберігати якість постановок.

5. Технічна підготовка та управління безпекою.

Регулярні перевірки обладнання, дотримання правил пожежної безпеки та охорони праці є невід'ємними заходами попередження технічних і форс-мажорних ризиків [43].

Приклад: у Харківському національному академічному театрі опери та балету ім. М. Лисенка діє система планових технічних аудитів сцени та освітлювального обладнання, що дозволяє запобігати аваріям під час вистав.

6. Інноваційні підходи до управління ризиками.

Використання цифрових технологій для прогнозування попиту, онлайн-продажу квитків та аналізу даних про глядачів підвищує ефективність управління та зменшує імовірність помилок у прийнятті рішень [44, 45].

Приклад: застосування CRM-системи в Дніпровському театрі драми і комедії дозволило передбачати динаміку продажів квитків і своєчасно посилювати маркетингові кампанії для слабших вистав.

Отже, шляхи попередження ризиків у театральній діяльності охоплюють фінансову, організаційну, репертуарну, маркетингову, кадрову та технічну сфери. Їхнє комплексне застосування забезпечує сталість театральної інституції, знижує рівень непередбачуваності та підвищує конкурентоспроможність у культурному середовищі.

На основі класифікаційної моделі ризику визначено такі типи:

Стратегічні ризики – зміна державної культурної політики, що може вплинути на фінансування та репертуарну свободу.

Операційні ризики – пошкодження будівлі, нестача персоналу, перебої в репетиційному процесі.

Репутаційні ризики – зниження довіри глядачів у разі неякісної комунікації або невдалих постановок.

Фінансові ризики – залежність від бюджетних коштів, нестабільність доходів від квитків.

Технологічні ризики – відсутність сучасного сценічного обладнання, слабка цифрова присутність.

Ці ризики відповідають загальним принципам управління ризиками, викладеним у Методичному посібнику щодо аспектів управління ризиками, як складової системи внутрішнього контролю у розпорядника бюджетних коштів, де наголошується на необхідності інтеграції ризик-менеджменту в щоденну управлінську практику [46].

Приклади управлінських рішень у театрах України

Чернігівський театр ім. Т.Г. Шевченка

Адаптація до воєнних умов: після обстрілу — часткове відновлення репертуару, проведення 99-го театрального сезону, залучення волонтерських ресурсів.

Комунікаційна стратегія: активне використання соціальних мереж, публічні звернення до громади, участь у благодійних ініціативах.

Львівський театр ім. Леся Курбаса

Цифрова трансформація: запуск онлайн-платформи для перегляду вистав, інтерактивні лекції та майстер-класи.

Диверсифікація фінансування: співпраця з міжнародними фондами, участь у грантових програмах ЄС.

Київський театр на Лівому березі

Кризове управління: тимчасове переміщення репетицій до альтернативних локацій, адаптація репертуару до умов укриття.

Психологічна підтримка персоналу: впровадження внутрішніх тренінгів, робота з емоційним вигоранням.

Ці приклади демонструють, що управління ризиками в театральній сфері потребує не лише технічних рішень, а й глибокого розуміння соціального контексту, гнучкості та лідерства. Сучасний театр – це не лише мистецька платформа, а й інституція, що реагує на виклики часу, як зазначено в оглядовій довідці Національної бібліотеки України.

Чернігівський театр ім. Т.Г. Шевченка продемонстрував здатність до стратегічного реагування:

- ~ Відновлення діяльності після обстрілу;
- ~ Залучення нових акторів і партнерів;
- ~ Проведення вистав у нестандартних умовах;
- ~ Підтримка культурної місії в умовах кризи.

Це свідчить про ефективне застосування принципів антикризового управління, гнучкого планування та соціального капіталу як компенсаторних механізмів.

Висновки до розділу 2

У процесі дослідження теоретичних засад ризику як управлінської категорії, а також аналізу діяльності соціокультурної інституції в умовах ризикогенності, було досягнуто поставленої наукової мети – здійснено комплексну оцінку управлінської стійкості театру як об'єкта стратегічного управління в умовах невизначеності.

На основі вивчення наукових джерел встановлено, що ризик у сфері культурного менеджменту має багатовимірну природу, охоплюючи стратегічні, операційні, фінансові, репутаційні та технологічні аспекти. Його управління потребує інтеграції аналітичних інструментів, адаптивного планування та соціального партнерства.

Кейс-аналіз Чернігівського обласного академічного українського музично-драматичного театру імені Т.Г. Шевченка засвідчив, що соціокультурні інституції здатні до ефективного реагування на кризові виклики за умови наявності:

- гнучкої управлінської структури;
- стратегічного бачення керівництва;
- мобілізації внутрішніх і зовнішніх ресурсів;
- активної комунікації з громадськістю;
- здатності до цифрової трансформації.

Порівняльний аналіз з іншими театрами України (Львівський театр ім. Леся Курбаса, Київський театр на Лівому березі) підтвердив, що успішне управління ризиками у сфері культури базується на поєднанні традиційних управлінських практик із сучасними інструментами – цифровізацією, грантовою активністю, соціальною інноваційністю.

Практична значущість дослідження полягає в можливості застосування отриманих результатів для розробки стратегій управління соціокультурними інституціями в умовах поствоєнного відновлення, зокрема:

- формування профілів ризику для культурних установ;

- розробки сценаріїв реагування на кризові ситуації;
- побудови системи моніторингу ризиків;
- інтеграції ризик-менеджменту в щоденну управлінську практику.

Перспективи подальших досліджень полягають у розширенні емпіричної бази аналізу, включенні інституцій інших типів (музеї, бібліотеки, культурні центри), а також у розробці інтерактивних моделей управління ризиками з використанням цифрових платформ.

РОЗДІЛ 3.

ПОПЕРЕДЖЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У СОЦІОКУЛЬТУРНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Методи ідентифікації та діагностики ризиків у театральних проєктах

У процесі управління ризиками важливим етапом є їх своєчасна ідентифікація, що дозволяє сформувати основу для подальшої оцінки, аналізу та реагування. Ідентифікація ризиків передбачає застосування різноманітних методів, які відрізняються за глибиною, структурою, джерелами інформації та напрямом використання. У соціокультурному управлінні, де домінують складні міждисциплінарні зв'язки, нестабільність зовнішнього середовища та високий рівень невизначеності, вибір адекватного методу ідентифікації ризиків набуває особливої ваги [47].

Ідентифікація ризиків може здійснюватися шляхом аналізу детермінант ризикових подій, що передбачає виявлення причин їх виникнення та прогнозування потенційних наслідків. Альтернативний підхід базується на ретроспективному аналізі вже зафіксованих наслідків або відмов, які мають тенденцію до повторення в майбутньому, з подальшим встановленням їхніх першопричин (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Характеристика елементів ідентифікації ризиків

Компонент ідентифікації ризику	Опис та змістовна характеристика	Приклад
Ризикова подія	Виникнення або трансформація явища чи комплексу обставин, що потенційно можуть спричинити ризикову ситуацію.	Різка скорочення фінансування культурного проєкту через зміну політичного курсу.
Причини ризику	Фактори або джерела, що безпосередньо провокують настання	Зміна урядових пріоритетів у бюджетному плануванні.

Компонент ідентифікації ризику	Опис та змістовна характеристика	Приклад
	ризикової ситуації.	
Чинники ризику	Сукупність умов, за яких активізуються причини ризику, сприяючи формуванню ризикових обставин.	Відсутність довгострокових контрактів із донорами, низький рівень фінансової диверсифікації.
Ризикова ситуація	Стан або подія, що виникає внаслідок дії причин і чинників ризику, здатна призвести до позитивних або негативних наслідків.	Скасування запланованого фестивалю через нестачу коштів, що впливає на імідж організації.
Тип ризику	Характеристика джерела ризикової ситуації, що дозволяє ідентифікувати ініціатора серед зацікавлених сторін.	Ризик, ініційований зовнішнім стейкхолдером — державним органом.
Метод ідентифікації	Інструмент або підхід, що застосовується для виявлення та фіксації ризикової ситуації.	SWOT-аналіз, експертне опитування, аналіз сценаріїв.
Наслідки	Потенційні результати реалізації ризикової ситуації, що можуть мати вплив на діяльність організації або її середовище.	Зниження довіри громадськості, втрата партнерів, репутаційні втрати.
Ймовірність	Кількісна оцінка вірогідності настання події, виражена числовим значенням у межах від 0 (неможливість) до 1 (повна впевненість).	Ймовірність скорочення фінансування — 0,7 (за оцінкою експертів).
Вірогідність	Якісна характеристика можливості реалізації ризикової події.	Існує висока вірогідність, що у наступному кварталі буде переглянуто бюджет.
Тяжкість	Ступінь впливу ризикової події на функціонування організації або зацікавлених сторін.	Висока тяжкість: зупинка діяльності на 3 місяці, звільнення персоналу.
Вразливість	Властивість активу, що визначає його чутливість до впливу ризикового чинника, здатного спричинити подію з відповідними наслідками.	Залежність проєкту від одного джерела фінансування робить його вразливим до політичних змін.

У таблиці 3.2 систематизовано основні методи ідентифікації ризиків, наведено їх коротку характеристику та приклади застосування в управлінні соціокультурними проєктами. Такий підхід дозволяє не лише порівняти інструменти за функціональними ознаками, а й обґрунтувати їх релевантність до конкретних управлінських ситуацій.

Таблиця 3.2

Методи ідентифікації ризиків: класифікація, характеристика, приклади застосування

Метод	Характеристика / Призначення	Приклад застосування (соціокультурна сфера)
Мозковий штурм	Колективне генерування ідей для виявлення потенційних ризиків, особливо в умовах невизначеності.	Обговорення ризиків запуску нового формату культурного фестивалю серед команди організаторів.
Структуровані / напівструктуровані інтерв'ю	Систематизований збір експертних оцінок щодо можливих ризиків.	Інтерв'ювання керівників культурних установ щодо ризиків у співпраці з міжнародними партнерами.
Метод Дельфі	Багатоетапне анонімне опитування експертів з метою досягнення консенсусу щодо ризиків майбутніх подій.	Прогнозування ризиків цифровізації музейних експозицій.
Попередній аналіз небезпек (РНА)	Ідентифікація потенційних небезпек на ранніх етапах розробки продукту чи процесу.	Аналіз ризиків при створенні інтерактивної освітньої платформи для молоді.
Аналіз видів і наслідків відмов (FMEA)	Визначення можливих відмов, їх причин та впливу на функціонування системи.	Оцінка ризиків у системі електронного бронювання квитків на культурні заходи.
Аналіз дерева відмов (FTA)	Побудова логічної структури причин відмови системи на основі комбінацій подій.	Визначення причин технічного збою під час онлайн-трансляції театральної постановки.
Аналіз дерева подій (ETA)	Аналіз можливих наслідків початкової події на основі логічних сценаріїв.	Вивчення наслідків втрати ключового спонсора культурного проєкту.
Аналіз сценаріїв	Моделювання альтернативних варіантів розвитку подій з урахуванням ризиків.	Розробка сценаріїв поведінки аудиторії у разі зміни локації заходу.
Метод «Що буде,	Аналіз наслідків	«Що буде, якщо

Метод	Характеристика / Призначення	Приклад застосування (соціокультурна сфера)
якщо?»	гіпотетичних подій для оцінки їхнього впливу.	відмовить система електронної реєстрації учасників семінару?»
SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, що впливають на досягнення цілей.	SWOT-аналіз культурного проєкту перед поданням заявки на грант.
Аналіз причин і наслідків (RCA, RCFA)	Встановлення кореневих причин проблеми та розробка заходів щодо їх усунення.	Аналіз причин низької відвідуваності виставки сучасного мистецтва.
Аналіз впливу на бізнес (BIA)	Визначення критичних функцій та оцінка впливу ризиків на діяльність організації.	Визначення ключових процесів у роботі культурного центру, що потребують захисту.
Аналіз дерева рішень	Вибір оптимального рішення на основі оцінки ризиків, варіантів та наслідків.	Вибір між проведенням заходу в онлайн-форматі або з фізичною присутністю учасників.

Систематизація методів ідентифікації ризиків дозволяє сформувати основу для подальшого етапу – їх діагностики, що передбачає глибоке дослідження природи ризиків, їхніх характеристик, масштабів впливу та умов реалізації. Якщо ідентифікація відповідає на запитання «що може статися?», то діагностика – «наскільки це суттєво, чому саме, і за яких обставин?».

В управлінні соціокультурними проєктами, діагностика ризиків набуває особливої значущості, оскільки дозволяє не лише класифікувати ризики за джерелами та типами, а й оцінити їхню критичність, вразливість системи до зовнішніх впливів, а також потенційні наслідки для зацікавлених сторін. Такий підхід забезпечує обґрунтованість управлінських рішень, сприяє формуванню превентивних стратегій та підвищує стійкість організацій до змінного середовища.

Ефективне управління ризиками в театральній діяльності неможливе без належної системи їхньої діагностики, яка передбачає виявлення потенційних загроз, їхню класифікацію та оцінку ступеня впливу на реалізацію культурного проєкту. Діагностика виступає базовим етапом ризик-менеджменту, адже своєчасне виявлення небезпек дозволяє знизити їхній негативний вплив або повністю уникнути реалізації ризикових сценаріїв [48].

Діагностика ризиків є наступним етапом після їх ідентифікації та передбачає глибоке дослідження природи, структури та параметрів ризикових ситуацій. Вона охоплює аналіз причинно-наслідкових зв'язків, оцінку ймовірності реалізації ризиків, визначення їхньої тяжкості та вразливості системи. У соціокультурному управлінні, де ризики мають не лише економічний, а й соціальний, репутаційний та етичний вимір, діагностика набуває комплексного характеру. Основні параметри діагностики в театральній діяльності наведені в таблиці 3.3.

В управлінні ризиками в соціокультурній сфері особливу увагу слід приділяти комплексному аналізу ключових параметрів, які визначають характер і потенційний вплив ризикових чинників на діяльність організацій. Зокрема, йдеться про такі категорії, як ймовірність, тяжкість, вразливість та часова чутливість, кожна з яких виконує специфічну функцію в процесі оцінювання ризиків.

Таблиця 3.3

Основні параметри діагностики

Параметр	Зміст	Приклад (соціокультурна сфера)
Ймовірність	Кількісна оцінка вірогідності настання події.	Ймовірність зриву заходу через погодні умови – 0,6.
Тяжкість	Ступінь впливу ризику на діяльність організації.	Втрата грантового фінансування призводить до зупинки проєкту.
Вразливість	Чутливість системи до впливу ризикового чинника.	Залежність від одного джерела фінансування підвищує вразливість.
Часова чутливість	Визначення критичних періодів, коли ризик найбільш імовірний.	Найвища ймовірність технічного збою – у день відкриття виставки.

Ймовірність є кількісним показником, що дозволяє оцінити вірогідність настання певної події, яка може мати негативні наслідки для організації. У соціокультурній діяльності, де значна частина активностей має подієвий характер, оцінка ймовірності ризику, наприклад, зриву заходу через погодні умови – є критично важливою для забезпечення превентивного планування та розробки альтернативних сценаріїв.

Тяжкість ризику визначає ступінь його впливу на функціонування організації. У випадку втрати грантового фінансування, наслідки можуть бути настільки суттєвими, що призведуть до повної зупинки проєкту. Такий рівень тяжкості вимагає не лише фінансової диверсифікації, а й стратегічного резервування ресурсів, що дозволяє зберегти життєздатність ініціативи в умовах невизначеності.

Вразливість системи відображає її чутливість до зовнішніх ризикових чинників. Наприклад, залежність від одного джерела фінансування створює критичну точку ризику, яка може бути нейтралізована шляхом побудови стійкої екосистеми партнерств. У соціокультурній сфері, де інституції часто функціонують у нестабільному середовищі, зниження вразливості є необхідною умовою для довгострокового розвитку.

Часова чутливість дозволяє ідентифікувати періоди, коли ризик є найбільш імовірним або найбільш небезпечним. Наприклад, технічний збій у день відкриття виставки може мати не лише операційні, а й репутаційні наслідки. Визначення таких критичних точок у часі сприяє концентрації ресурсів на превентивних заходах, що підвищує загальну стійкість організації.

Таким чином, інтеграція зазначених параметрів у систему ризик-менеджменту дозволяє не лише формалізувати процес оцінки ризиків, а й забезпечити адаптивність управлінських рішень до специфіки соціокультурної сфери. Це створює передумови для формування стратегічної гнучкості, збереження інституційної стабільності та підвищення ефективності реалізації культурних проєктів в умовах багатофакторної невизначеності.

3.2. Стратегії управління ризиками в театральних проєктах

У ХХІ столітті театр перестає бути виключно естетичною формою мистецтва – він трансформується у медіум соціальної критики, технологічного експерименту та катарсису повсякденності. Сучасний театр – це не лише сцена, а простір взаємодії, де глядач стає співучасником, а не пасивним спостерігачем. Його функція полягає не в репрезентації реальності, а в активному втручанні в неї, осмисленні фактів, формуванні перспектив і провокуванні діалогу між індивідом і суспільством.

Парадигма театру як «чистої форми» зазнала істотних змін під впливом:
~ сучасного візуального мистецтва;

- ~ філософських дискурсів (постструктуралізм, квір-теорія, постгуманізм);
- ~ цифрових технологій (3D-моделювання, віртуальна реальність, інтерактивні інсталяції);
- ~ мас-медіа та соціальних платформ.

Ці фактори спричинили емансипативні процеси в українському театрі, який протягом останнього десятиліття намагається адаптуватися до нових художніх кордонів, переосмислюючи форму, зміст і функцію театрального висловлювання.

Попри спроби оновлення, серед мистецтвознавців, критиків і режисерів поширена думка про кризу сучасного українського театру. Вона проявляється у:

- ~ повільному засвоєнні нових течій (на відміну від літератури, музики чи кіно);
- ~ технологічній стагнації – відсутності сучасного сценічного обладнання, слабкої цифрової присутності;
- ~ естетичному консерватизмі – домінуванні класичного репертуару без актуалізації змісту;
- ~ обмеженій аудиторії – театр залишається елітарною формою дозвілля, менш популярною порівняно з іншими видами мистецтва.

Як зазначено в оглядовій довідці Національної бібліотеки України ім. Ярослава Мудрого, театр в Україні часто сприймається як «непопулярна форма дозвілля не через мистецькі нюанси, а через те, що він технологічно і естетично стоїть на місці». Для старшого покоління – це зона комфорту і ритуал, для середнього – соціальний привід, а для молоді – кітч, агонія, «пластикові удавання» у світі, де панують big data, метавсесвіти та глобальна мобільність.

У цьому контексті театр постає як інституція ризику, що функціонує на межі між традицією і трансформацією. Його управління потребує:

- ~ інтеграції цифрових технологій у сценічну практику;

- ~ переосмислення репертуарної політики з урахуванням соціальних запитів;
- ~ розширення аудиторії через інклюзивні, мультимедійні та мобільні формати;
- ~ застосування ризик-менеджменту як інструменту стратегічного розвитку.

Таким чином, сучасний театр – це не лише мистецький феномен, а управлінський виклик, що вимагає системного аналізу, адаптивного планування та культурної інноваційності.

Чернігівський обласний академічний український музично-драматичний театр імені Тараса Шевченка є провідною культурною інституцією регіону, що поєднує академічну театральну традицію з сучасними формами сценічного мистецтва. Його діяльність охоплює постановку класичних і сучасних вистав, участь у фестивалях, реалізацію освітніх та благодійних проєктів. Театр виконує функції художньої репрезентації, культурної комунікації, естетичного виховання та соціального згуртування.

У 2022–2023 роках театр зазнав пошкоджень внаслідок ракетного удару, що актуалізувало потребу в антикризовому управлінні, мобілізації ресурсів та переосмисленні стратегічних пріоритетів. Його діяльність стала прикладом культурної резилієнтності – здатності інституції зберігати функціональність і місію в умовах зовнішніх загроз.

Для комплексної оцінки управлінської стійкості театру застосовано такі методи [49]:

PEST-аналіз – для виявлення політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів впливу;

SWOT-аналіз – для оцінки внутрішніх ресурсів і обмежень (табл. 3.4);

Кейс-метод – для глибокого контекстного аналізу конкретної інституції;

Ідентифікація ризиків – згідно з міжнародним стандартом ISO 31000:2018 та адаптацією до культурної сфери.

SWOT-аналіз Чернігівського обласного академічного українського
музично-драматичного театру імені Т. Шевченка

Категорія	Зміст
Сильні сторони	Академічний статус, професійний склад, історична спадщина, лояльна аудиторія
Слабкі сторони	Обмежене фінансування, застаріла технічна база, кадрові втрати через мобілізацію
Можливості	Гранти, цифровізація, партнерство з міжнародними інституціями, культурна резиліентність
Загрози	Воєнні дії, демографічний спад, нестабільність бюджету, репутаційні ризики

Театри України, зокрема Чернігівський театр ім. Т.Г. Шевченка, функціонують в умовах багатовимірної ризикогенності. Їхня здатність до адаптації, мобілізації ресурсів та збереження культурної місії є свідченням ефективного управління в умовах невизначеності. Такий кейс може бути використаний як модель для розробки стратегій управління в соціокультурній сфері, особливо в контексті поствоєнного відновлення.

3.3. Впровадження систем управління ризиками у театральних організаціях

Управління ризиками в театральній сфері не може зводитися до формальних процедур, запозичених із корпоративного менеджменту. Театр – це жива система, в якій поєднуються емоційна природа творчого процесу, складна логістика постановки, публічна відповідальність перед глядачем і залежність від зовнішніх обставин. Саме тому стратегічне управління ризиками в театральних проєктах має бути гнучким, враховуючим специфіку середовища і водночас системним.

На відміну від виробничих або фінансових організацій, де ризики часто мають технократичний характер, у театральному середовищі вони набувають культурної, соціальної та навіть етичної форми. Наприклад, рішення про зміну режисерської концепції за кілька тижнів до прем'єри може бути не лише управлінським викликом, а й джерелом внутрішнього конфлікту, що вплине на мотивацію акторів, якість репетиційного процесу та сприйняття вистави публікою.

У цих обставинах стратегія управління ризиками повинна передбачати не лише технічні заходи реагування, а й формування довіри між учасниками проєкту, розвиток внутрішньої культури відповідальності та здатності до адаптації. Наприклад, у практиці Чернігівського драматичного театру були випадки, коли через хворобу провідного актора за два дні до прем'єри доводилося терміново вводити дублера, змінювати сценічні акценти та перебудовувати репетиційний графік. Успішне подолання такого ризику стало можливим завдяки попередньо сформованій системі дублювання ролей, гнучкому управлінню часом та високому рівню внутрішньої комунікації.

Інший приклад – ситуація з перенесенням гастрольної вистави через воєнну загрозу. Театр, не маючи змоги реалізувати проєкт у фізичному просторі, оперативно адаптував постановку до онлайн – формату, використавши цифрові платформи для трансляції. Це не лише дозволило зберегти контакт з аудиторією, а й створило новий канал культурної присутності, що в умовах обмежень набуло стратегічного значення.

Таким чином, стратегічне управління ризиками в театральних проєктах має спиратися на три ключові принципи:

- ~ Превентивність, що передбачає не лише прогнозування ризиків, а й створення умов для їх мінімізації ще на етапі планування.

- ~ Гнучкість, яка дозволяє адаптуватися до змін без втрати якості художнього продукту.

- ~ Координація, що забезпечує узгодженість дій між адміністративними, творчими та технічними підрозділами.

Ці принципи мають бути закріплені не лише в управлінських регламентах, а й у внутрішній культурі театру як інституції. Вони формують основу для сталого розвитку театральних проєктів в умовах невизначеності, що особливо актуально для регіональних театрів, які функціонують у складному соціальному та фінансовому середовищі.

У країнах Європейського Союзу управління ризиками в театрах є частиною ширшої системи культурного менеджменту, яка поєднує стратегічне планування, аудит, правову відповідальність і цифрову трансформацію. Особливо показовими є моделі, що застосовуються в Німеччині, Франції та Нідерландах.

Німеччина реалізує модель «Kulturmanagement mit Risikoanalyse», де кожен театральний проєкт супроводжується ризик – реєстром, аудитом сценаріїв та оцінкою впливу на репутацію театру. Особливу увагу приділяють юридичним ризикам (контракти, авторські права) та соціальній відповідальності (інклюзивність, етика).

Франція використовує підхід «Gestion des risques culturels», який базується на інтеграції ризик – менеджменту в художнє планування. Театри мають окремі комітети з оцінки ризиків, що включають представників адміністрації, режисерів, технічних служб. Важливим елементом є страхування постановок і декорацій.

Нідерланди впроваджують модель «Adaptive Risk Governance», яка орієнтована на гнучкість і цифрову прозорість. Театри активно використовують цифрові платформи для моніторингу ризиків, а також залучають глядачів до оцінки репутаційних загроз через інтерактивні механізми зворотного зв'язку [50].

У порівнянні з українською практикою, де ризик – менеджмент часто має фрагментарний характер і не є формалізованим, європейські моделі демонструють системність, міждисциплінарність і високий рівень інституційної зрілості. Водночас, український досвід вимагає адаптації цих

моделей до умов бюджетного фінансування, воєнної нестабільності та обмежених ресурсів [51].

На основі аналізу європейських практик та специфіки українських культурних інституцій, пропонується авторська модель стратегічного управління ризиками для регіонального театру, яка поєднує превентивні, адаптивні та комунікаційні компоненти (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Структура моделі: «Театр як система гнучкої стійкості»

Компонент	Зміст
Превентивний блок	Ідентифікація ризиків на етапі планування, створення ризик-реєстру, дублювання ключових ролей
Адаптивний блок	Гнучке перепланування репетицій, сценарії реагування, резервні технічні рішення
Комунікаційний блок	Внутрішня координація між підрозділами, зовнішня комунікація з глядачами, партнерами, ЗМІ
Аналітичний блок	Постпроектний аналіз, накопичення кейсів, формування бази знань для майбутніх постановок

Принципи моделі:

- ~ Релевантність – врахування локальних умов (воєнна ситуація, кадрові ресурси, фінансова модель);
- ~ Міжфункціональність – залучення всіх підрозділів театру до процесу управління ризиками;
- ~ Прозорість – документування рішень, відкритість для аудиту;
- ~ Рефлексивність управлінських процесів – використання попереднього досвіду для вдосконалення процесів.

Інструменти реалізації:

- ~ Ризик– реєстр у форматі таблиці з оцінкою ймовірності та впливу;

- ~ Протоколи реагування на типові ризики (зрив вистави, технічна несправність, хвороба актора);
- ~ Внутрішні семінари з ризик– менеджменту для керівників підрозділів;
- ~ Щорічний звіт про ризики як частина загального стратегічного плану театру;

Запропонована модель може бути інтегрована в управлінську практику регіональних театрів через поетапне впровадження: спочатку – на рівні окремих проєктів, потім – як частина загальної стратегії театру. Вона не потребує значних фінансових ресурсів, але вимагає управлінської волі, методичної підтримки та розвитку внутрішньої культури відповідальності.

У випадку Чернігівського драматичного театру, модель може бути апробована через створення внутрішнього ризик – комітету, розробку сценаріїв реагування на воєнні та технічні ризики, а також формалізацію постпроєктного аналізу як обов’язкового етапу кожної постановки.

3.4. Оцінка ефективності заходів з управління ризиками

Оцінювання ефективності заходів з управління ризиками в соціокультурній сфері передбачає не лише формальну перевірку виконання запланованих дій, а й глибокий аналіз їх впливу на стійкість організації, здатність адаптуватися до змін середовища та зберігати функціональну цілісність у кризових ситуаціях. В культурних інституціях, таких як театри, музеї чи освітні платформи, ефективність управлінських рішень щодо ризиків визначається здатністю мінімізувати негативні наслідки, зберегти довіру стейкхолдерів та забезпечити безперервність реалізації програм.

Ключовим критерієм оцінки є відповідність заходів реальним викликам, що постають перед організацією. Якщо ризики були правильно ідентифіковані, а заходи – своєчасно впроваджені, це свідчить про високий рівень управлінської компетентності. Наприклад, у випадку загрози втрати

фінансування, ефективним вважається не лише пошук альтернативних джерел, а й запровадження механізмів фінансового резервування, що дозволяють уникнути зупинки проєкту. У цьому випадку важливо враховувати не лише кількісні показники, а й якісні аспекти – рівень залучення партнерів, гнучкість організаційної структури, здатність до комунікації в умовах невизначеності.

Оцінка ефективності також включає аналіз часової динаміки: наскільки превентивні заходи були впроваджені до настання критичних періодів, чи забезпечили вони зниження ймовірності реалізації ризику саме в ті моменти, коли його вплив міг бути найбільш руйнівним. Наприклад, якщо технічна підготовка до відкриття виставки була завершена заздалегідь, із врахуванням можливих збоїв, це свідчить про високий рівень часової чутливості управлінських рішень.

Не менш важливим є питання адаптивності заходів: наскільки вони здатні трансформуватися у відповідь на зміну ризикового профілю. У соціокультурній сфері, де зовнішнє середовище є надзвичайно динамічним, ефективні заходи мають бути не статичними, а такими, що передбачають сценарне планування, варіативність дій та постійний моніторинг. Це дозволяє не лише реагувати на ризики, а й проактивно формувати середовище, в якому ризики втрачають свою загрозливу силу.

Таким чином, оцінка ефективності заходів з управління ризиками є багатовимірним процесом, що поєднує стратегічне бачення, аналітичну точність та гнучкість управлінських рішень [52]. Успішне управління ризиками в соціокультурній сфері не обмежується мінімізацією втрат, а спрямоване на створення стійкої інституційної моделі, здатної функціонувати в умовах багатофакторної невизначеності та забезпечувати довгостроковий розвиток.

В управлінні ризиками в соціокультурній сфері, доцільно використовувати систему показників, яка дозволяє здійснити кількісну та якісну оцінку ефективності управлінських заходів. Такі показники мають бути

релевантними до специфіки діяльності культурних інституцій, враховувати контекст проєктної роботи, фінансової стійкості, репутаційного капіталу та рівня взаємодії зі стейкхолдерами.

Одним із базових показників є індекс реалізованих ризиків, який демонструє частку ризиків, що фактично настали, у загальній структурі ідентифікованих ризиків. Наприклад, якщо з 10 прогнозованих ризиків у театральному проєкті реалізувалися лише 2, індекс становить 0,2, що свідчить про ефективну превентивну роботу.

Іншим важливим показником є коефіцієнт фінансової адаптивності, який визначається як співвідношення обсягу альтернативного фінансування, залученого у відповідь на ризик втрати основного джерела, до загального бюджету проєкту. У випадку втрати гранту на суму 500 тис. грн і залучення додаткових коштів у розмірі 300 тис. грн, коефіцієнт становить 0,6, що свідчить про часткову компенсацію ризику.

До якісних показників належить рівень задоволеності стейкхолдерів, який може бути оцінений за допомогою анкетування партнерів, учасників заходів або представників цільової аудиторії. Наприклад, у проєкті цифрової культурної платформи 78% опитаних вказали на високий рівень прозорості комунікації в умовах кризової ситуації, що підтверджує ефективність управлінських рішень.

Також варто враховувати індекс часової реакції, який вимірює проміжок часу між виявленням ризику та впровадженням відповідного заходу. У випадку загрози технічного збою під час відкриття виставки, якщо резервне обладнання було активовано за 4 години до події, це свідчить про високий рівень оперативності та часової чутливості.

Узагальнюючи, використання системи кількісних і якісних показників дозволяє не лише формалізувати процес оцінки ефективності управління ризиками, а й забезпечити доказову базу для стратегічного планування, підвищення інституційної стійкості та обґрунтування управлінських рішень (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Показники ефективності управління ризиками в соціокультурній сфері

Показник	Опис	Метод оцінки	Кейс-приклад
Індекс реалізованих ризиків	Частка ризиків, що фактично настали, у загальній структурі ідентифікованих	Кількість реалізованих / загальна кількість ризиків	У театральному проєкті з 12 ризиків реалізувався лише 1 → індекс = 0,08
Коефіцієнт фінансової адаптивності	Співвідношення компенсованих втрат до обсягу втраченого фінансування	Залучені кошти / втрачений грант	Втрата гранту 500 тис. грн, залучено 400 тис. грн → коефіцієнт = 0,8
Індекс часової реакції	Час між виявленням ризику та впровадженням заходу	Години або дні до реалізації ризику	У цифровій виставці резервне рішення активовано за 12 годин до запуску
Рівень задоволеності стейкхолдерів	Оцінка ефективності комунікації та дій організаторів	Анкетування, інтерв'ю, фокус-групи	82% партнерів мобільної виставки позитивно оцінили дії в умовах затримки логістики
Індекс гнучкості заходів	Здатність адаптувати заходи до змін ризикового профілю	Кількість адаптацій / кількість ризиків	У проєкті культурного форуму 4 заходи були адаптовані до нових умов пандемії

Ефективність заходів з управління ризиками визначається через здатність організації мінімізувати негативні наслідки, зберегти функціональну цілісність та забезпечити безперервність реалізації програм. У цьому сенсі важливо враховувати не лише кількісні показники, а й якісні аспекти – рівень залучення партнерів, гнучкість організаційної структури, здатність до комунікації в умовах невизначеності. Наприклад, у кейсі муніципального театру, що готував прем'єру вистави в умовах нестабільного фінансування, було ідентифіковано ризик втрати грантової підтримки. Завдяки

впровадженню заходів фінансової диверсифікації – залученню локальних спонсорів, продажу абонементів та краудфандинговій кампанії – вдалося компенсувати 80% втрат. Це дозволяє зафіксувати коефіцієнт фінансової адаптивності на рівні 0,8, що свідчить про високу ефективність антикризових дій.

Іншим прикладом є цифрова культурна платформа, яка зіткнулася з ризиком технічного збою в день запуску інтерактивної виставки. Завдяки попередньому тестуванню системи, створенню резервного серверного середовища та залученню технічної підтримки, вдалося уникнути збоїв. Індекс реалізованих ризиків у цьому випадку дорівнює нулю, що підтверджує превентивну ефективність заходів. Крім того, часовий інтервал між виявленням ризику та впровадженням заходів становив менше 24 годин, що демонструє високий рівень часової реакції.

Якісні показники також відіграють важливу роль. У проєкті мобільної виставки сучасного мистецтва, що охоплювала п'ять регіонів України, було проведено анкетування учасників та партнерів щодо рівня комунікації в умовах логістичних затримок. 82% респондентів оцінили дії організаторів як прозорі та своєчасні, що дозволяє зафіксувати високий рівень задоволеності стейкхолдерів – ключовий показник репутаційної стійкості.

Оцінювання ефективності заходів з управління ризиками передбачає не лише формальну перевірку виконання запланованих дій, а й глибокий аналіз їх впливу на здатність організації адаптуватися до змін середовища та зберігати функціональну цілісність у кризових ситуаціях. Ключовим критерієм є відповідність заходів реальним викликам, що постають перед організацією. Якщо ризики були правильно ідентифіковані, а заходи – своєчасно впроваджені, це свідчить про високий рівень управлінської компетентності.

Таким чином, об'єднання кількісних індикаторів (індекс реалізованих ризиків, коефіцієнт фінансової адаптивності, індекс часової реакції) з якісними критеріями (задоволеність стейкхолдерів, гнучкість управлінських

рішень) дозволяє здійснити змістовну оцінку ефективності заходів з управління ризиками. У соціокультурній сфері, де проекти часто функціонують у нестабільному середовищі, така оцінка є не лише інструментом контролю, а й засобом стратегічного розвитку, що забезпечує довготривалу життєздатність інституцій.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження теоретичних засад ризику як управлінської категорії, а також аналізу діяльності соціокультурної інституції в умовах ризикогенності, було досягнуто поставленої наукової мети – здійснено комплексну оцінку управлінської стійкості театру як об'єкта стратегічного управління в умовах невизначеності. Робота поєднала теоретичне осмислення поняття ризику з емпіричним аналізом конкретного кейсу, що дозволило не лише виявити особливості ризиків у соціокультурній сфері, а й сформулювати практичні рекомендації щодо їх ефективного управління.

На основі вивчення наукових джерел встановлено, що ризик у сфері культурного менеджменту має багатовимірну природу. Він охоплює стратегічні виклики, пов'язані з довгостроковим плануванням і позиціонуванням інституції; операційні ризики, що виникають у процесі щоденної діяльності; фінансові ризики, пов'язані з нестабільністю джерел фінансування; репутаційні ризики, які можуть вплинути на довіру громадськості; а також технологічні ризики, що стосуються цифрової інфраструктури та інноваційних рішень. Така складність ризикового поля вимагає інтеграції аналітичних інструментів, адаптивного планування, сценарного моделювання та побудови системи соціального партнерства.

Кейс-аналіз Чернігівського обласного академічного українського музично-драматичного театру імені Т.Г. Шевченка засвідчив, що соціокультурні інституції здатні до ефективного реагування на кризові виклики за умов наявності гнучкої управлінської структури, стратегічного бачення керівництва, мобілізації внутрішніх і зовнішніх ресурсів, активної комунікації з громадськістю та здатності до цифрової трансформації. Театр продемонстрував здатність не лише зберігати стабільність у складних умовах, а й оновлювати репертуар, розширювати аудиторію, впроваджувати нові формати взаємодії з публікою.

Порівняльний аналіз із діяльністю інших українських театрів – зокрема Львівського театру імені Леся Курбаса та Київського театру на Лівому березі – підтвердив, що успішне управління ризиками у сфері культури базується на поєднанні традиційних управлінських практик із сучасними інструментами. Зокрема, йдеться про активну грантову діяльність, використання цифрових платформ для комунікації та просування, впровадження соціальних інновацій, що дозволяють залучати нові аудиторії та формувати сталі партнерства.

Практична значущість дослідження полягає в можливості застосування отриманих результатів для розробки стратегій управління соціокультурними інституціями в умовах поствоєнного відновлення. Зокрема, запропоновано підходи до формування профілів ризику для культурних установ, розробки сценаріїв реагування на кризові ситуації, побудови системи моніторингу ризиків, а також інтеграції ризик-менеджменту в щоденну управлінську практику. Це дозволяє не лише підвищити стійкість інституцій, а й забезпечити їхню здатність до розвитку в умовах багатофакторної невизначеності.

Перспективи подальших досліджень полягають у розширенні емпіричної бази аналізу, включенні інституцій інших типів – музеїв, бібліотек, культурних центрів – а також у розробці інтерактивних моделей управління ризиками з використанням цифрових платформ. Особливу увагу слід приділити вивченню поведінкових аспектів ризику, ролі лідерства в кризових ситуаціях, а також механізмам формування довіри в умовах нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines. International Organization for Standardization
2. Мельник С. В. Ризики в менеджменті соціокультурної діяльності // Вісник КНУКіМ. – 2019. – № 39. – С. 57–65.
3. Гуменюк І. І. Особливості культурного ризику: соціологічний вимір // Гілея. – 2020. – № 149 (10). – С. 102–106.
4. Журавльова І. В. Управління ризиками в культурних проєктах // Культура і сучасність. – 2021. – № 1. – С. 42–47.
5. Іваненко О. П. Соціокультурні проєкти: управління ризиками і можливостями / О. П. Іваненко. – Харків: ХДУ, 2019. – 156 с.
6. Черненко В. Б. Репутаційні ризики у діяльності культурних організацій / В. Б. Черненко // Маркетинг і PR у культурі. – 2019. – Вип. 7. – С. 15–22.
7. Петрова М. А. Особливості організаційних ризиків у мистецьких колективах / М. А. Петрова // Журнал менеджменту культури. – 2020. – № 4. – С. 45–52.
8. Бездітко, О. (2020). УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, (3), 43-49. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.3.6>
9. Сидоренко Н. І. Фінансове забезпечення культурних інституцій: ризики та перспективи / Н. І. Сидоренко // Культурна політика України. – 2022. – № 2. – С. 30–38.
10. Національний банк України. Моделі оцінки ризиків. Департамент фінансового моніторингу. URL: http://www.4_pr_2020-11-20pdf
11. Нехай, В. А. Податкові ризики: зміст та методи зниження / В. А. Нехай, К. В. Гнедіна // Науковий вісник Полісся. — 2015. — № 2 (2). — С. 132-138.

12. Жалдак Г.П., Чупріна М.О. Управління репутаційними ризиками підприємства з урахуванням концепції корпоративної соціальної відповідальності. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2021. Том 20 № 1(47). С. 175–184.

13. Кривда О.В. Джерела та детермінанти репутаційного ризику сучасного підприємства / ЕКОНОМІЧНИЙ ВІСНИК НТУУ «КПІ», 2019. с. 215-224

14. Іваненко В. С. Деякі методи оцінки професійних ризиків // Сучасні підходи до охорони праці в закладах професійної освіти : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, Біла Церква, 26 жовтня 2022 р. Біла Церква : БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН УКРАЇНИ, 2022. С. 55-59.

15. Кравченко Т. М. Безпека у театральній діяльності: нормативно-правове регулювання / Т. М. Кравченко // Право і культура. – 2020. – № 3. – С. 66–73.

16. Курепін В. М. Використання ризик орієнтованого підходу у системі управління охороною праці на підприємстві // Економіко-правові дискусії: матеріали III міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції студентів, аспірантів та науковців, м. Кропивницький, 30 квітня 2022 р. Кропивницький: ЛА НАУ, 2022. С. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/11711>. 135

17. Литвиненко О. В. Правові аспекти управління ризиками у сфері культури / О. В. Литвиненко // Вісник юридичних наук. – 2021. – № 1. – С. 101–109.

18. Danchenko O. B., Rybalko I. V., Zarutskyi S. O. Огляд та класифікація особливостей арт-проектів як факторів ризику. Бібліотека Університету "КРОК". URL: <https://library.krok.edu.ua> Cheng C.-Y., Chen S.-Y. (2021).

19. Risks of performing arts at theater venues: a case study of Taiwan. Arts and the Market, 11 (1). DOI: 10.1108/AAM-01-2020-0002. Colbert F. (2017).

20. Сторожук, О., Немченко, Т., & Заярнюк, О. (2023). ЕФЕКТИВНІ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ ЯК СТРАТЕГІЧНА СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА. *Економіка та суспільство*, (58). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-5>
21. Marketing culture and the arts. Montréal: HEC Montréal Throsby D. (2010).
22. Desyatnyuk, O., & Ptashchenko, O. (2024). УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ: ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ТА ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ЗМІНИ. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 2(14), 238-247. <https://doi.org/10.32750/2024-0223>
23. The Economics of Cultural Policy. Cambridge: Cambridge University Press. Blumano Ltd. (2020).
24. Injuries rife in theatrical productions. URL: <https://blumano.com/injuries-rife-in-theatrical-productions> UNESCO (2020).
25. Culture in Crisis: Policy guide for a resilient creative sector. Paris: UNESCO Publishing. Бенцькович Р.
26. Театральний менеджмент: теорія і практика. – Київ: Ліра-К, 2020.
27. Carlson M. Theories of the Theatre. – Cornell University Press, 2018.
28. Удовенко Л. Організаційна культура театру. – Харків: Фоліо, 2019.
29. Fischer-Lichte E. The Transformative Power of Performance. – Routledge, 2008.
30. Брюховецька Л. Управління культурними інституціями: сучасні підходи. – Київ: Академвидав, 2022.
31. Senelick L. Stanislavsky: A Life in Art. – Yale University Press, 2019.
32. Олексюк О. Ризик-менеджмент у сфері культури та мистецтва: теорія і практика. Вісник КНУКіМ. Серія: Мистецтвознавство. 2020.
33. Корецька, О., Хотєєва, Н., & Чиж, Л. (2023). МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ ТА СТАТИСТИЧНІ МЕТОДИ ЩОДО ОЦІНКИ РИЗИКІВ У ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ. *Економіка та суспільство*, (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-70>

34. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підручник. Львів: «Магнолія», 2018.
35. Економічні ризики: методи вимірювання та управління: Навчальний посібник / Скопенко Н.С., Федулова І.В., Мазник Л.В., Кириченко О.М., Удворгелі Л.І.; за заг. ред. Скопенко Н.С. К. : НУХТ, 2021. 344 с..
36. Тарнавська Н. Соціологія культури: методи та інструменти дослідження. Київ: Кондор, 2019.
37. Cherp A., Jewell J. The concept of risk in energy policy: An interdisciplinary review. *Energy Policy*. 2011.
38. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 12th ed. Wiley, 2017
39. Зленко Г. Театральний менеджмент: економічні та організаційні аспекти. Київ: НАКККиМ, 2019.
40. Погребняк Г. Репертуарна стратегія як інструмент управління ризиками в культурних установах. *Культура і сучасність*.
41. 2021. Kotler P., Scheff J. Standing Room Only: Marketing Insights for Engaging Performing Arts Audiences. Harvard Business Review Press, 2016.
42. Сисоєва С. Кадровий потенціал у сфері культури: виклики та перспективи. Київ: Педагогічна думка, 2020. О
43. Occupational Safety and Health Administration (OSHA). *Theatre Safety Guidelines*. Washington, D.C., 2020.
44. Гарькава, В. Ф., Славкова, О. П., & Волотовська, Т. П. (2024). Управління ризиками в умовах нестабільності: виклики для менеджменту в Україні. *Актуальні питання економічних наук*, (1). <https://doi.org/10.5281/zenodo.13347958>
45. Бурова А. Цифрові технології в управлінні культурними проєктами. *Вісник КНУКиМ. Серія: Соціальні комунікації*. 2022.
46. Методичний посібник щодо аспектів управління ризиками, як складової системи внутрішнього контролю у розпорядника бюджетних коштів.

URL:

https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%B4%D0%BE%D0%B4_%203%20%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%89%D0%BE%D0%B4%D0%BE%20%D0%B0%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%96%D0%B2%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%BC%D0%B8.pdf

47. Захарова Н.Ю. Управління ризиками на підприємстві: сутність, підходи та методи. БІЗНЕС ІНФОРМ. 2023. № 1. С. 203 –209.

48. Тарлопов, І. (2024). СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРИ ПРИЙНЯТТІ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ. Економіка та суспільство, (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-49>

49. Sven-Oliver Bemmé. Kultur- und Organisationsprojekte erfolgreich managen. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

50. Hillson D. Practical Project Risk Management: The ATOM Methodology. Management Concepts, 2012.

51. Єпіфанова І. Ю., Панкова В. Д., Ткачук Л. М. Стратегічне управління ризиками в системі управління персоналом / Вісник Хмельницького національного університету 2021, № 6. с. 12-15

52. Бутенко В., Байдацький М. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. Економіка та суспільство. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-35>