

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-113>

УДК 339.1

МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТЕАТРАЛЬНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ

MARKETING MANAGEMENT OF THE THEATRE SPHERE OF UKRAINE

Городняк Ірина Василівна

кандидат соціологічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1831-3000>

Констанжи Валерія Олександрівна

бакалавр,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-4850-7584>

Horodniak Iryna, Konstanzhy Valeriia

Ivan Franko National University of Lviv

У статті досліджено можливості застосування розширеної маркетингової моделі 7Р у театральній сфері України та проаналізовано, як цей підхід може сприяти підвищенню ефективності управління культурними інституціями. Обґрунтовано доцільність переходу від класичної моделі «4Р», орієнтованої переважно на продукт, до інтегрованого сервісного підходу, що враховує нематеріальну природу театральних послуг і важливість взаємодії з глядачем. Особливу увагу приділено розгляду вистави як багатовимірного продукту, який поєднує художній, емоційний, соціальний і освітній складники. Висвітлено специфіку ціноутворення в умовах обмежених ресурсів і зростаючої ролі соціальної доступності, а також проаналізовано значення digital-просування, онлайн-комунікацій і соціальних мереж у розвитку театального маркетингу. Окремо розкрито вплив персоналу на формування враження глядачів, роль сервісних процесів та фізичного оточення у сприйнятті бренду театру. Доведено, що впровадження моделі 7Р підвищує конкурентоспроможність, зміцнює довіру до театру та сприяє сталому розвитку культурних установ навіть у періоди невизначеності.

Ключові слова: маркетингове управління, маркетингова модель, театральна сфера, театр, маркетинг, модель 7Р, театральний продукт, ціноутворення, просування, цифровізація, брендинг, споживач, конфлікт, маркетингова стратегія, умови невизначеності.

This article explores how the extended 7P marketing model can be applied to the management of Ukrainian theatres, highlighting the shift from traditional marketing focused on tangible products to a service-oriented, audience-centered perspective. In today's challenging environment, marked by war, uncertainty, and digital transformation, theatres are compelled to rethink their communication strategies, pricing approaches, and the very meaning of a "theatre product." The study shows that the transition from the classical 4P framework to the 7P model allows theatre institutions to better reflect the emotional, symbolic, and social value they create for audiences. The "product" is viewed not only as a stage performance but as a full emotional experience shaped by aesthetics, storytelling, and audience participation. Pricing is discussed in terms of balancing financial sustainability with public accessibility, while "place" captures the growing importance of hybrid formats that combine physical attendance with online broadcasting and digital interaction. Promotion today increasingly relies on digital marketing tools, social media storytelling, influencer partnerships, and PR activities that strengthen community ties and cultural resilience. The "people" component highlights the crucial role of actors, technical teams, administrators, and customer service staff in shaping how audiences perceive quality and authenticity. The "process" element focuses on the consistency of service delivery and the emotional tone of each interaction, while "physical evidence" includes the architecture, design, and atmosphere that make up the visual identity of a theatre. Overall, the findings confirm that implementing the 7P framework helps theatres remain competitive, strengthen their brands, and adapt to crises through creativity and innovation. The article contributes to the broader understanding of service marketing in the cultural field and offers theatre managers practical insights for improving audience engagement, managing resources, and developing long-term strategies for sustainable growth.

Keywords: marketing, management, marketing model, theatrical sphere, theater, 7P model, theatrical product, pricing, promotion, digitalization, branding, people, conflict, marketing strategy, conditions of uncertainty.



Постановка проблеми. У сучасному науковому та практичному дискурсі концепція маркетингового комплексу посідає провідне місце, виступаючи фундаментальним інструментом формування та реалізації стратегій взаємодії суб'єктів ринку з цільовою аудиторією. Еволюція від класичної моделі «4Р» до розширеної «7Р» зумовлена потребою враховувати специфіку сервісних галузей, де споживчий досвід, емоційна залученість та нематеріальні аспекти мають вирішальне значення. Для сфери культури, зокрема театрального мистецтва, ці чинники є особливо важливими у формуванні сприйняття цінності. Водночас українські театри функціонують у складному контексті тривалої війни, що створює нові виклики й потребує переосмислення маркетингових підходів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасний театральний маркетинг в Україні розвивається на перетині локальних практик та світових концепцій. Частина вчених підходить до цього питання в контексті аналізу особливостей комунікацій і управління у театральньо-концертному бізнесі, тоді як інша частина дослідників, зокрема О. Любіцева та Є. Пучкова [10], акцентували увагу на сегментації ринку культурних послуг і балансі між прибутковістю та соціальною доступністю. Праці О. Шелестової [9] та І. Бондаренко [2] висвітлюють роль театру як простору спротиву й адаптації у воєнний час. У міжнародному контексті ключовими є ідеї сервісу М. Bitner [1], модель 7Р Booms і Bitner [3], а також концепції клієнтоцентричності та цифрових технологій, розроблені Lovelock, Wirtz, Zeithaml і Gremler [6]. Значний вплив на формування сучасного підходу до театрального маркетингу справила теорія Pine та Gilmore [7] про «економіку вражень». Дослідження Radbourne і Fraser [8] деталізують маркетингові механіки у сфері мистецтва, а праці Seeman і Bierhoff [4; 5] демонструють можливості динамічного ціноутворення у культурних інституціях.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значний науковий і практичний доробок комплексного застосування моделі «7Р» до специфічних умов українського театру поки що бракує. Залишаються відкритими питання інтеграції інструментів цифрового маркетингу, адаптації ціноутворення до кризових умов, розробки сервісних процесів у контексті безпеки та соціальної місії, а також переосмислення театрального продукту як цілісного досвіду,

що поєднує художній, емоційний і соціальний виміри.

Метою статті є здійснення комплексного аналізу можливостей застосування розширеної маркетингової моделі «7Р» у театральній сфері України. Завдання полягає у виявленні ключових особливостей кожного елементу моделі з урахуванням сучасного українського контексту, інтеграції міжнародних підходів до сервісного маркетингу та формуванні рекомендацій для підвищення конкурентоспроможності й стійкості національних театральних інституцій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Маркетингова модель 7Р виникла як логічне розширення класичної концепції «4Р» і стала особливо значущою для секторів, де ключову роль послуга [5, с. 18]. Театр належить саме до такої сфери: глядач взаємодіє не лише з кінцевим результатом – виставою, а й із процесом її створення та подання, персоналом, який забезпечує цю взаємодію, і фізичним середовищем, у якому відбувається театральний досвід. Додавання таких елементів, як «People», «Process» та «Physical evidence оточення», допомагає усвідомити комплексність природи послуги в сфері культури, де цінність формується на перетині мистецького змісту, організаційних практик та емоційного залучення глядача [3, с. 47-48].

Сучасна українська театральна сфера демонструє стійкість і адаптивність навіть в умовах війни. Театр сьогодні виконує не лише розважальну чи естетичну функцію, а й соціальну та терапевтичну – допомагає суспільству зберігати культурну ідентичність, осмислювати події й знаходити емоційну [2, с. 101]. Попит на театральні послуги у кризовий час зростає, що підтверджує особливу цінність живого мистецтва «тут і зараз» як простору для колективного переживання та рефлексії [9, с. 239].

Українська сцена є багатовимірною: поряд із великими державними й муніципальними театрами, які спираються на традиції та сталі репертуари, активно розвивається незалежний сектор, орієнтований на експеримент, нішеву аудиторію та актуальні теми [4, с. 25]. Це поєднання стабільності та інноваційності забезпечує еволюційний потенціал галузі, однак водночас виявляє різні маркетингові підходи. Якщо державні театри часто тяжіють до більш консервативних стратегій, то незалежні колективи вимушено застосовують гнучкі та креативні рішення, зокрема у сфері комунікацій та просування.

Попри життєздатність, театр стикається з низкою викликів – від хронічного дефіциту фінансування й кадрових проблем до необхідності постійної адаптації до змін у суспільних настроях та міграційних процесах [9, с. 239]. Обмежені ресурси змушують менеджерів і маркетологів шукати економічно ефективні способи просування: посилювати роботу з цифровими каналами, розвивати партнерські мережі та уважно оцінювати результативність кожного маркетингового кроку [4, с. 210]. Парадоксально, але саме кризовий контекст пришвидшив цифрову трансформацію галузі, відкривши нові можливості для інтеграції сучасних маркетингових практик і глибшої взаємодії з аудиторією [9, с. 240].

1. Продукт (Product). У межах застосування розширеної маркетингової моделі 7P особливе значення для театральної сфери має категорія «Продукт». Театральний продукт виходить далеко за межі показу вистави як матеріалізованого результату творчого процесу. Вона охоплює широкий спектр складових – від драматургічної основи, режисерського задуму та акторського виконання до сценографії, музичного і світлового оформлення. Проте з маркетингової точки зору, театральный продукт не зводиться виключно до сценічного дійства: він формується насамперед як емоційний, інтелектуальний та естетичний досвід глядача, що виникає у процесі взаємодії з театром [6, с. 12]. Саме цей досвід, будучи глибоко суб'єктивним і багаторівневим, визначає цінність культурної послуги та формує довгострокову лояльність аудиторії.

У сучасному українському контексті театральный продукт отримує додаткові сенсові й соціальні виміри, зумовлені умовами війни. Театр виконує не лише культурну, а й терапевтичну функцію, стає інструментом осмислення реальності, підтримання емоційної стійкості, збереження відчуття єдності та культурної приналежності [2, с. 103]. Таким чином, ціннісна пропозиція театру виходить за межі суто естетичного досвіду, охоплюючи простір психологічної підтримки та соціальної рефлексії.

Формування репертуару в такій перспективі постає як стратегічне маркетингове рішення, що визначає позиціонування театру на ринку культурних послуг [3, с. 89]. Українські театри перебувають у постійному пошуку балансу між художнім баченням творчих керівників та очікуваннями аудиторії. Вибір вистави набуває значення управління продуктивним портфелем, де враховуються потреби різних сег-

ментів глядачів, життєвий цикл постановок та конкуренція на ринку розваг [8, с. 13–31]. Особливої ваги набуває інтеграція у репертуар соціально й політично релевантних тем. У воєнних умовах театри активно звертаються до патріотичних мотивів, документальних проєктів, які фіксують історичні події, а також постановок, спрямованих на емоційне відновлення глядачів. Це дозволяє не лише відповідати суспільним запитам, а й підтримувати конкурентоспроможність на динамічному культурному ринку.

Водночас сучасний театральный продукт дедалі частіше виходить за рамки традиційної вистави, пропонуючи додаткові можливості для залучення та утримання аудиторії. Освітні програми, майстер-класи, публічні лекції, екскурсії залаштунками, зустрічі з акторами, інтерактивні проєкти чи навіть гастрономічні й сувенірні пропозиції стають важливими елементами комплексного продукту театру. Вони поглиблюють взаємодію з глядачем, створюють додану вартість і забезпечують диверсифікацію доходів [3, с. 95].

Серед тенденцій останніх років варто відзначити активний процес ребрендингу театрів, що відображає усвідомлення значення сучасної комунікаційної ідентичності для зміцнення ринкових позицій. Зміни назви, оновлення візуального стилю, редизайн веб-сайтів та маркетингових матеріалів, а також репозиціонування з акцентом на певні жанри чи аудиторії демонструють прагнення театрів адаптуватися до конкурентного середовища й утримувати увагу глядачів. Ефективний бренд у цій сфері є не лише зовнішньою оболонкою, а й способом донесення унікальної ціннісної пропозиції та інструментом побудови довготривалих емоційних зв'язків [4, с. 245].

Таким чином, управління театральный продуктом у межах моделі 7P потребує комплексного підходу, який поєднує мистецьке бачення з маркетинговою раціональністю. Репертуар має розглядатися як стратегічний портфель, де класика гармонійно співіснує з сучасною драматургією, а інноваційні формати – з цифровими технологіями. Саме інтеграція традиційних і новітніх підходів дозволяє театрам розширювати власні межі як культурних інституцій і формувати новий тип ціннісної пропозиції для суспільства [6, с. 45].

2. Ціна (Price). Формування цінової політики у театральный сфері України є складним управлінським та маркетинговим завданням, на яке впливає безліч факторів. До них належать прямі та непрямі витрати на підготовку

та проведення вистави (гонорари акторів та режисерів, оренда/утримання приміщення, створення декорацій та костюмів, технічне забезпечення, адміністративні витрати, маркетингові витрати), популярність вистави, акторського складу чи режисера, статус театру (національний театр може мати іншу цінову політику, ніж муніципальний чи приватний), а також загальні економічні умови в країні, зокрема рівень інфляції та купівельна спроможність населення [4, с. 315].

Ціноутворення в українських театрах часто вимагає балансування між двома, на перший погляд, суперечливими цілями: забезпеченням фінансової стійкості інституції та збереженням доступності мистецтва для широких верств населення. Значна частина державних театрів до певної міри залежить від бюджетного фінансування, що може дозволити встановлювати ціни на квитки нижче за їхню повну собівартість, виконуючи таким чином соціальну функцію. Приватні та незалежні театри, навпаки, змушені повною мірою покладатися на доходи від продажу квитків та пошук альтернативних джерел фінансування (гранти, меценати), що може зумовлювати вищі ціни [3, с. 120].

Війна мала відчутний вплив на цінову політику театрів. З одного боку, зростання операційних витрат через інфляцію, проблеми з логістикою та безпекові заходи чинять тиск у бік підвищення цін. З іншого боку, зниження загальної купівельної спроможності населення та міграція частини потенційної аудиторії обмежують можливості для значного зростання вартості квитків. У деяких випадках, особливо на вистави з високим соціальним чи патріотичним значенням, підвищений попит може дозволяти встановлювати вищі ціни, але це потребує ретельного балансування, щоб не зробити театр недоступним для тих, хто найбільше потребує культурної підтримки. Маркетинговий аналіз цінової чутливості різних сегментів аудиторії є критично важливим для розробки ефективної та справедливої цінової стратегії в сучасних умовах [4, с. 320].

Цінова політика театрів має бути гнучкою, чутливою до змін у платоспроможності населення та водночас орієнтованою на забезпечення фінансової стабільності. Варто розвивати багаторівневе ціноутворення, запроваджувати спеціальні пропозиції для соціально вразливих груп населення (пенсіонерів, студентів, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів), експериментувати з абонементними програмами та пакетами.

3. Місце (Place). У контексті театральної сфери України елемент «Місце» в моделі 7P набуває багатовимірного значення, адже він охоплює не лише фізичний простір, де відбувається взаємодія глядача з мистецтвом, а й цифрові канали, які стають дедалі важливішими у процесі дистрибуції театрального продукту [4, с. 332]. Традиційно головними точками контакту залишаються будівлі театрів, їхня локалізація в міському середовищі, транспортна доступність, наявність паркувальних місць та інфраструктурне оточення. Сучасний театр має забезпечувати комфортні умови для всіх категорій відвідувачів, включно з особами з інвалідністю, адже фізична інклюзивність виступає не лише соціальною вимогою, а й складовою маркетингу відповідальності та розширення аудиторії [5, с. 295].

Однак останнє десятиліття, а особливо пандемія COVID-19 і повномасштабна війна, значно трансформували просторово-дистрибуційний аспект діяльності театрів. Онлайн-продаж квитків через сайти театрів, агрегатори та мобільні додатки став ключовим каналом доступу до культурних подій, перетворюючись на комплексний інструмент маркетингу: тут аудиторія не лише купує квитки, а й отримує інформацію про репертуар, знайомиться з творчою командою, переглядає рецензії та мультимедійний контент [9, с. 240].

Цифровізація відкрила й новий вимір у дистрибуції самого театрального продукту. Онлайн-трансляції, відеозаписи вистав та інтерактивні цифрові проєкти дозволяють театрам виходити за межі фізичного простору й формувати глобальну аудиторію, зокрема серед українців, які через міграцію чи безпекові обмеження не мають можливості особисто відвідувати театри. Це не лише створює нові бізнес-моделі та джерела доходу, а й підтримує культурний зв'язок у часи суспільної нестабільності.

Важливим аспектом сучасної стратегії «Місця» є цифрова доступність. Онлайн-платформи театрів повинні бути адаптованими для людей з порушеннями зору чи слуху, що відповідає як вимогам інклюзивності, так і принципам соціально відповідального брендингу [5, с. 300]. Водночас розвиток омніканальної стратегії передбачає інтеграцію фізичних і цифрових точок контакту - від кас та партнерських пунктів продажу до мобільних застосунків і платформ для стримінгу [4, с. 335].

Таким чином, у сучасних умовах «Місце» у маркетинговій стратегії театру виходить далеко за межі географічної локації та охо-

плює весь спектр фізичних і віртуальних каналів, через які глядач взаємодіє з театром. Оптимізація цього елементу вимагає інвестицій у комфортність фізичного середовища, розвиток мобільних форматів (гастролю, тимчасові локації), а також у цифрові рішення, що забезпечують безперервний, зручний та інклюзивний досвід для різних сегментів аудиторії [9, с. 241].

4. Просування (Promotion). Комунікаційні стратегії, об'єднані в рамках елементу «Просування», є життєво важливими для формування обізнаності про театральний продукт, стимулювання попиту, побудови лояльності та формування іміджу театру [3, с. 145]. Українські театри використовують широкий спектр маркетингових каналів та інструментів для досягнення своїх цільових аудиторій. Традиційні методи, такі як розміщення афіш та флаєрів у громадських місцях, друкована реклама в локальних ЗМІ та прес-релізи для журналістів, все ще відіграють певну роль, особливо для охоплення старших демографічних груп або створення локальної обізнаності навколо фізичного майданчика театру [4, с. 402].

Однак, як і у випадку з дистрибуцією, основний акцент у просуванні дедалі більше зміщується у цифрову сферу. Маркетинг у соціальних мережах (SMM) став одним із найефективніших та відносно доступних інструментів для українських театрів. Активна присутність на платформах, популярних серед цільової аудиторії (Facebook, Instagram, Telegram, YouTube, TikTok), дозволяє не тільки інформувати про репертуар та розклад, але й взаємодіяти з глядачами, будувати спільноти, публікувати «закулісний» контент (інтерв'ю з акторами, фото та відео з репетицій, створення декорацій), що підвищує залученість та формує емоційний зв'язок. Цільова реклама у соціальних мережах дає можливість досягати конкретних сегментів аудиторії за демографічними, географічними та інтересними критеріями. Email-маркетинг залишається потужним інструментом прямої комунікації з лояльною аудиторією та тими, хто підписався на розсилку. Регулярні листи з інформацією про нові вистави, спеціальні пропозиції, знижки чи ексклюзивний контент можуть ефективно стимулювати повторні візити [4, с. 415].

У рамках контент-маркетингу можна розглядати статті про історію театру чи драматургії, інтерв'ю з митцями, відеозвіти з подій, подкасти, що обговорюють теми вистав. Такий контент будує експертність, підвищує інтерес до театрального мистецтва загалом

та зміцнює імідж театру як культурного центру [3, с. 156].

Доцільно також розглядати маркетинг впливу, що передбачає співпрацю з блогерами, культурними оглядачами, лідерами думок у соціальних мережах, може бути ефективним для охоплення нових сегментів аудиторії та формування довіри через рекомендації.

Важливою складовою просування є зв'язки з громадськістю (PR). Налагодження стосунків із журналістами, блогерами, громадськими організаціями, організація прес-конференцій та відкритих показів сприяє формуванню позитивного інформаційного поля навколо театру. В умовах війни PR-діяльність може включати висвітлення благодійних ініціатив театру, виступів для військових чи переселенців, участі у міжнародних культурних проєктах, що підтримують Україну [2, с. 104]. Безумовно при цьому важливим є створення послідовного, впізнаваного іміджу бренду у всіх комунікаційних матеріалах є фундаментальним для ефективного просування [4, с. 245].

У сфері просування ключовим вектором має стати інтегрована комунікація, у якій цифрові інструменти відіграють домінуючу роль. Театрам варто активно використовувати соціальні мережі, таргетовану рекламу, email-маркетинг, контент-маркетинг із фокусом на закулісний контент, відео-розповіді, інтерв'ю з митцями, репетиційні фрагменти, освітні відео, які дозволяють будувати емоційний зв'язок із глядачем. PR-кампанії мають акцентувати на соціальній ролі театру в умовах війни

5. Люди (People). Елемент «Люди» є одним із ключових у маркетингу послуг, оскільки якість наданої послуги та загальний досвід клієнта значною мірою залежать від персоналу, який з ним взаємодіє [5, с. 278]. У театральній сфері это охоплює надзвичайно широкий спектр фахівців: від акторів та режисерів, які є безпосередніми творцями основного «продукту», до адміністративного персоналу, касирів, білетерів, гардеробників, працівників буфету, технічного персоналу сцени та маркетингового відділу. Кожна з цих груп співробітників відіграє вирішальну роль у формуванні загального враження та задоволеності глядача. Професіоналізм акторів та режисерів визначає художній рівень вистави, тоді як привітність, компетентність та ефективність фронт-офісного персоналу безпосередньо впливають на досвід глядача від моменту входу до театру до його виходу [5, с. 280].

Якість обслуговування клієнтів у театрі є не менш важливою, ніж художня якість вистави. Неввічливий касир, неуважний білетер чи незручності, пов'язані з роботою персоналу, можуть зіпсувати враження від найкращої постановки. Тому інвестиції у навчання та мотивацію всього персоналу театру, орієнтованого на роботу з глядачем, унеможливлення виникнення конфліктних ситуацій є критично важливими для маркетингового успіху [5, с. 285].

Особлива роль належить фахівцям з маркетингу в структурі театральних організацій. Наявність спеціалізованого маркетингового відділу або хоча б одного-двох маркетологів свідчить про усвідомлення керівництвом театру важливості стратегічного підходу до просування та роботи з аудиторією [3, с. 201].

Важливою складовою діяльності театрів є постійне професійне навчання працівників, розвиток навичок клієнтоорієнтованості, підвищення комунікативної компетентності, глибоке знання репертуару – усе це формує якість взаємодії з відвідувачами [5, с. 290]. Водночас у реаліях війни важливо впроваджувати системи психологічної підтримки для працівників, розвивати корпоративну культуру, що сприяє стійкості, підтримці та мотивації [9, с. 241]. Одним з аспектів є розбудова професійної маркетингової функції в театрі – маркетологи мають бути не просто технічними виконавцями, а стратегічними партнерами у формуванні культурної політики театру [3, с. 205].

6. Процес (Process). Елемент «Процес» у маркетингу послуг стосується всіх процедур, механізмів та послідовностей дій, які залучають споживача від моменту його першого контакту з інформацією про послугу до завершення взаємодії та отримання післяпродажного сервісу [3, с. 49]. У театральній сфері цей процес, або «шлях клієнта», розпочинається значно раніше фізичного відвідування театру. Він включає:

1. Етап обізнаності та інтересу. Коли потенційний глядач дізнається про театр чи конкретну виставу (через рекламу, соціальні мережі, рекомендації).

2. Етап пошуку інформації. Глядач шукає деталі про виставу, розклад, ціни, відгуки (відвідування веб-сайту театру, сторінок у соцмережах, квиткових агрегаторів).

3. Етап прийняття рішення та придбання. Вибір вистави, дати, місця та здійснення покупки квитка (онлайн або офлайн).

4. Етап перед відвідуванням. Отримання підтвердження покупки, нагадувань, інструкцій щодо проїзду/паркування, безпекових заходів.

5. Етап прибуття та перебування у театрі. Навігація до театру, вхід, гардероб, очікування у фойє, пошук місця у залі, взаємодія з персоналом.

6. Етап перегляду вистави. Безпосередній досвід сприйняття «Продукту».

7. Етап після вистави. Вихід з театру, обговорення вистави, пошук додаткової інформації, надання зворотного зв'язку.

8. Етап після відвідування. Можлива взаємодія через email-розсилки, соціальні мережі, участь у програмах лояльності, поширення вражень (сарафанний маркетинг).

Кожен з цих етапів включає низку процесів, які можуть бути оптимізовані для підвищення зручності, швидкості та загальної задоволеності глядача. Наприклад, процес придбання квитка онлайн має бути інтуїтивно зрозумілим, швидким та безпечним [4, с. 312]. Особливе значення в сучасних умовах набуває оптимізація цифрових процесів: швидкість завантаження веб-сайту, зрозумілість навігації, простота форми замовлення квитків, наявність мобільної версії чи додатку, ефективність онлайн-підтримки [9, с. 240]. Для вистав, що транслюються онлайн, процес доступу до трансляції, якість зображення та звуку, можливість взаємодії (наприклад, чат) також є критичними елементами «Процесу».

Постійна оцінка шляху клієнта, збір зворотного зв'язку від глядачів через опитування, коментарі в соціальних мережах чи книги відгуків, а також аналіз даних онлайн-продажів дозволяють ідентифікувати проблемні місця у процесах та впроваджувати покращення [5, с. 285].

Процеси взаємодії з глядачем мають бути переглянуті з погляду споживчого досвіду – від першого враження через сайт чи соціальні мережі до етапу після перегляду вистави. Програми лояльності, подяки за повторні візити, персоналізовані пропозиції – все це сприятиме побудові глибших взаємин із глядачем [3, с. 178].

7. Фізичне оточення (Physical Evidence). Елемент «Фізичне оточення», або матеріальні свідчення, у маркетингу послуг охоплює всі відчутні та матеріальні аспекти, які формують у споживача уявлення про якість послуги та її бренд ще до, під час та після її отримання [1, с. 65]. Для театральної сфери

України це надзвичайно важливий елемент, оскільки театр як інституція та місце проведення вистав сам по собі є значним матеріальним свідченням.

Фізичне оточення включає:

1. Зовнішній вигляд будівлі театру. Архітектура, стан фасаду, вивіски, освітлення, площа перед театром – все це створює перше враження та є частиною бренду театру. Історичні будівлі театрів мають особливу цінність як частина культурної спадщини, але вимагають ретельного догляду та реставрації.

2. Дизайн інтер'єру. Фойє, коридори, зали очікування, глядацька зала, буфети, вбиральні – їхній дизайн, чистота, комфорт, освітлення створюють атмосферу та впливають на настрій глядача. Інтер'єр має відповідати іміджу театру та типу вистав [1, с. 68].

3. Сценічне оформлення та технічне забезпечення. Декорації, костюми, реквізит, якість світла та звуку – це невід'ємні матеріальні елементи самої вистави, які безпосередньо впливають на її художній рівень та занурення глядача в дію. Інвестиції у сучасне сценічне обладнання є важливими для створення високоякісного «Продукту».

4. Друковані матеріали. Квитки (їхній дизайн, якість паперу), програми вистав (інформативність, дизайн, якість друку), афіші, флаєри – всі ці матеріальні артефакти є «фізичними свідченнями» бренду театру, які глядач забирає з собою [1, с. 70].

5. Цифрове фізичне оточення. У сучасну епоху веб-сайт театру, його сторінки у соціальних мережах, якість фото- та відеоматеріалів, віртуальні тури по театру – все це є частиною цифрового «фізичного оточення». Візуальна привабливість онлайн-ресурсів, їхня зручність та інформативність формують початкове сприйняття театру потенційним глядачем [9, с. 240].

Усі ці аспекти фізичного оточення працюють на створення цілісного враження та підкріплюють обіцянки бренду. Вони допомагають створити потрібну атмосферу, задати тон для

сприйняття вистави та зробити досвід відвідування театру більш приємним та незабутнім [1, с. 72]. Усвідомлене управління фізичним оточенням, включаючи його оновлення та підтримку в належному стані, є важливим компонентом маркетингової стратегії театру.

Щодо фізичного оточення – театри повинні створювати комфортне, безпечне та естетично привабливе середовище, яке підсилює емоційний досвід відвідин. Важливими є не лише архітектурні та дизайнерські аспекти самої будівлі, а й якість сценографії, освітлення, звукового оформлення, зручність фойє, туалетів, кас тощо [5, с. 290].

Висновки. Отже, стратегічне управління театром в умовах війни потребує системного підходу до кожного елементу маркетингової моделі, з акцентом на гнучкість, інноваційність, соціальну чутливість і готовність до партнерської взаємодії. Лише цілісне переосмислення ролі театру як культурного продукту й соціального інституту дозволить адаптуватися до нових реалій та зберегти, а в окремих випадках – і посилити, його місію в суспільстві. В умовах сучасних викликів, подальші наукові дослідження у сфері театального маркетингу в Україні мають зосередитися на вивченні довгострокового впливу війни на поведінку театальної аудиторії та маркетингові стратегії театрів. Перспективними напрямками є також поглиблений аналіз ефективності конкретних цифрових маркетингових інструментів та платформ у театальному контексті, дослідження потенціалу нових форм театального продукту (наприклад, цифрового або гібридного театру) з точки зору маркетингу, а також вивчення еволюції культурних вподобань української театальної аудиторії та їхнього впливу на формування репертуарної та маркетингової політики театрів. Розуміння цих аспектів дозволить розробляти більш ефективні стратегії, спрямовані на забезпечення сталості, розвитку та культурної місії українського театру в майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Bitner M. J. Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 1992. Vol. 56. No. 2. P. 57-71.
2. Bondarenko Y. The Ukrainian Theatre in the Face of War: A Chronicle of Resistance. *Baltic Journal of Art and Design*, 2022, Vol. 10. No. 2, P. 99-105.
3. Booms B.H., Bitner M.J. Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms. In: *Marketing of Services*, American Marketing Association, Chicago, 1981, p. 47-51.
4. Kotler N., Kotler P., Scheff J. Standing room only: Strategies for marketing the performing arts. Harvard Business Press, 2008. 320 p.

5. Kotler P., Armstrong G. Principles of marketing. Pearson Education, 2010. 736 p.
6. Lovelock C. H., Wirtz J. Services marketing: People, technology, strategy. Pearson Education, 2011. 512 p.
7. Pine II B. J., Gilmore J. H. The experience economy: Work is theatre & every business a stage. Harvard Business Press, 1999. 254 p.
8. Radbourne J., Fraser C. Marketing the performing arts. Arts Marketing: An Introduction, 2008, P. 13–31.
9. Shelestova O. Theatrical Art of Ukraine Under Martial Law: Adaptation and New Challenges. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2023. No. 1. P. 237–241.
10. Пучкова Є. І. Ціноутворення та соціальна доступність театральних продуктів. *Вісник КНУКіМ*. 2018. No. 42. P. 89–101.

REFERENCES:

1. Bitner M. J. Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 1992. Vol. 56, No 2. P. 57-71.
2. Bondarenko Y. The Ukrainian Theatre in the Face of War: A Chronicle of Resistance. *Baltic Journal of Art and Design*, 2022, Vol. 10, No 2, P. 99–105.
3. Booms B.H., Bitner M.J. Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms. In: Marketing of Services, American Marketing Association, Chicago, 1981, p. 47–51.
4. Kotler N., Kotler P., Scheff J. Standing room only: Strategies for marketing the performing arts. Harvard Business Press, 2008. 320 p.
5. Kotler P., Armstrong G. Principles of marketing. Pearson Education, 2010. 736 p.
6. Lovelock C. H., Wirtz J. Services marketing: People, technology, strategy. Pearson Education, 2011. 512 p.
7. Pine II B. J., Gilmore J. H. The experience economy: Work is theatre & every business a stage. Harvard Business Press, 1999. 254 p.
8. Radbourne J., Fraser C. Marketing the performing arts. Arts Marketing: An Introduction, 2008, P. 13–31.
9. Shelestova O. Theatre Arts of Ukraine in Wartime: Adaptation and New Challenges. *Bulletin of the National Academy of Culture and Arts Management*, 2023, No. 1, pp. 237–241.
10. Puchkova, E. I. Pricing and social accessibility of theatre products. *Bulletin of the KNUKіM*, 2018, No. 42, pp. 89–101.