

УДК 792.075:005.21

КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ТЕАТРІ : МІЖ ТВОРЧІСТЮ ТА СТРАТЕГІЄЮ

Аліна БОГДАНОВИЧ – викладач, Харківський національний університет мистецтв ім. І.П. Котляревського, м. Харків
<https://orcid.org/0009-0009-8020-3249>
<https://doi.org/10.35619/ucpmk.51.1107>
alina.bogdanovi4@gmail.com

Олександр АННІЧЕВ – старший викладач, Харківський національний університет мистецтв ім. І. П. Котляревського
<https://orcid.org/0000-0003-4096-4229>
oleksandr.annichev@num.kh.ua

Автори досліджують проблему хибного протиставлення культурного менеджменту та творчості в українському театральному середовищі, аналізують причини стереотипного сприйняття управлінських практик, сформованих під впливом пострадянської системи централізованого контролю та виявляє редукцію поняття культурного менеджменту до грантової діяльності. На основі міжнародного досвіду (Royal Shakespeare Company, Berliner Ensemble, Public Theater) представлено успішні моделі інтеграції художнього бачення та професійного управління. Обґрунтовується, що стратегічне планування звільняє творчість, забезпечуючи ресурси для експериментів та інституційну сталість. Особливу увагу приділено трансформації театального менеджменту в умовах повномасштабної війни, коли антикризове управління стає інструментом виживання та опору. Проаналізовано специфіку роботи театрів на прифронтових територіях, що запроваджують нові інструменти менеджменту: мобільні формати вистав, освітні та терапевтичні програми, диверсифікація джерел фінансування. Доведено, що професійний культурний менеджмент посилює театру, його місійну роль у суспільстві, дозволяє йому відповідати на гострі соціальні виклики. Запропоновано можливі шляхи до розвитку необхідних практик упровадження стратегічного управління в театральних інституціях України, включно з освітніми програмами для керівників, залучення професійних менеджерів та адаптацію міжнародних управлінських інструментів до специфіки культурного сектору.

Ключові слова: культурний менеджмент, український театр, світовий театр, театральна критика, театральний менеджмент в умовах війни, репертуарна політика.

Постановка проблеми. Перед українським театром нині стоїть низка викликів: повномасштабна війна, брак бюджетування, трансформація глядацьких потреб та важливість переосмислення власної ролі в сучасному суспільстві. За цих умов особливо гостро відчутна проблематика управління театральними інституціями. Натомість у культурному середовищі досі панує стереотип, що протиставляє мистецтво й менеджмент, де поняття «культурний менеджмент» часто редукується до грантових проєктів. Така редукція звужує розуміння менеджменту культури загалом, унеможливорюючи сталий розвиток театральних інституцій. Брак професійного менеджменту призводить до ситуативного виживання замість стратегічного розвитку, до залежності від грантової підтримки або її відсутності, що особливо гостро відчутно в умовах війни.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання культурного менеджменту в театральній сфері виявляли як вітчизняні, так і зарубіжні науковці. І. Безгін [1] розглянув взаємодію мистецтва та ринкових відносин у пострадянському контексті. Автори дослідження «Український театр: шлях до себе» [4] зафіксували основні тенденції та проблеми театального процесу в Україні 1991-2018 років, наголошуючи на незавершеності процесу формування нових управлінських моделей. Серед зарубіжних досліджень особливу увагу заслуговує праця L. Bonet та H. Schargorodsky [6], які запропонували комплексну модель управління театрами, що поєднує культурну економіку, культурну політику та стратегічне планування. L. Porter та N. E. Alcorn [8] розробили теоретичну базу для креативного підходу до сценічного менеджменту, що враховує унікальність кожного проєкту. M. J. Wyszomirski [9] з'ясовував розвиток креативного сектору, наголошуючи на важливості стратегічного планування для інституційної резилієнтності. Актуальні дослідження театального менеджменту в умовах кризи представлені в праці про підприємницький театральний менеджмент [7], що аналізує інноваційні стратегії регіональних театрів. Л. Мудрак [3] розглянула принципи стратегування культури в українському контексті. Ю. Федів [5] акцентувала увагу на специфіці культурного менеджменту в Україні та проблемах його сприйняття театальною спільнотою.

Попри наявність згаданих досліджень, бракує комплексних праць, що розглядають культурний менеджмент у театрі не як технічну функцію, а інструмент посилення мистецької місії, особливо в умовах війни та кризових викликів.

Мета статті – продемонструвати, що культурний менеджмент не є антагоністом творчості, а виступає каталізатором мистецької реалізації. Професійне управління не обмежує художню свободу, навпаки – створює умови для експериментів, забезпечує сталість і дозволяє театру виконувати свою місійну роль навіть у найважчі часи. Особливу увагу буде приділено стратегічному плануванню, як основі інституційної сталості, що сприятимуть естетичним напрямкам розвитку театру в умовах війни.

Виклад основного матеріалу дослідження. Бачення менеджменту як «бюрократії», системи обмеження для митців, має глибокі корені в радянській системі управління закладами культури та мистецтв. Ця модель, де театри функціонували як ідеологічні апарати з жорстким адміністративним контролем, сформувала стійку асоціацію: управління є обмеженням. Система управління театральною справою в той період будувалася за принципами централізованого контролю й ідеологічної цензури і залишивши глибокий відбиток у свідомості покоління. Художні керівники й досі нерідко сприймають будь-які інструменти менеджменту як загрозу художній автономії, не розрізняючи авторитарний контроль та професійний менеджмент.

В інтерв'ю та публічних дискусіях митці часто висловлюють недовіру до менеджменту: «Мистецтво не може бути сплановане», «Творчість неможливо вимірювати цифрами», «Менеджмент вбиває спонтанність». Ці твердження відображають не так реальність сучасного культурного менеджменту, як травматичний досвід минулого та брак прозуміння сучасних моделей управління театральними інституціями у світі. Ю. Федів, перша виконавча директорка Українського культурного фонду, в інтерв'ю для УКультури слушно зауважує, що основна проблема полягає не в самому менеджменті, а в нерозумінні його справжньої ролі та можливостей у культурній сфері [5]. Водночас в українському контексті найчастіша асоціація до культурного менеджменту зводиться до написання грантових заявок та звітуванням перед донорами. Таке помилкове враження є наслідком кількох факторів: по-перше, грантова підтримка стала видимою та доступною для багатьох незалежних театрів як джерело фінансування після 2014 року; по-друге, освітні програми з культурного менеджменту часто фокусуються саме на грантрайтингу як найбільш затребуваній навичці. Натомість за межами цього стереотипу залишається величезний спектр управлінських функцій, зокрема таких як стратегічне планування, фінансовий менеджмент, маркетинг і комунікації, розвиток аудиторії, управління персоналом, продакшн-менеджмент, партнерства та мережування.

Брак системного підходу призводить до ситуативного виживання, постійного «гасіння пожеж», замість стратегічного розвитку. Інституції опиняються в пастці «грантової залежності», коли вся діяльність підпорядкована логіці донорських програм, що створює штучне домінування над власною місією та художньому баченню. Без диверсифікації джерел фінансування, планування, розуміння своєї аудиторії театр є вкрай вразливим до будь-яких зовнішніх змін і впливів. Ця вразливість особливо небезпечна в умовах повномасштабної війни, коли театри часто стоять перед загрозою не лише економічного колапсу, а й фізичного знищення.

Міжнародний досвід дозволяє побачити, що найбільш успішні театри світу не протиставляють творчість та менеджмент, інтегруючи їх на всіх рівнях організації [6; 124]. Культурні інституції, що мають багаторічну сталість та міжнародне визнання, завжди мають потужну управлінську структуру, що забезпечує реалізацію художнього бачення. Наприклад, Berliner Ensemble, заснований у 1949 році Бертольтом Брехтом та Хелене Вайгель, є прикладом того як професійний менеджмент може посилювати, а не обмежувати художню місію театру. Після об'єднання Німеччини в 1990 році театр трансформувався з державної інституції у компанію з обмеженою відповідальністю (GmbH), що отримує субсидії від Уряду Берліна – у 1993 році компанія приватизована, але продовжила отримувати субсидію в розмірі 16 млн. доларів, демонструючи гібридну модель фінансування, де художня автономія поєднується з публічною відповідальністю. Berliner Ensemble підтримує постійну трупі з 26 професіональних акторів, що забезпечує інституційну пам'ять та можливість для тривалих репетиційних процесів, характерних для брехтівської традиції роботи з ансамблем. Стратегічне мислення проявляється у фізичному розширенні інфраструктури: у вересні 2019 року театр відкрив два нові простори на додачу до головної сцени Theater am Schiffbauerdamm (700 місць) – Neues Haus (180 місць) та Werkraum (99 місць), що дозволяє реалізовувати різноманітні формати від масштабних продукцій до камерних експериментів і залучати різні сегменти аудиторії, від туристів до експериментально налаштованих глядачів. Художній керівник Олівер Різе, що обіймає посаду з сезону 2017/2018 р., утілює модель інтеграції, коли один керівник поєднує художнє бачення з управлінською компетенцією: його досвід драматурга та режисера органічно доповнюється стратегічним мисленням, що дозволило підвищити відвідуваність до рекордних рівнів ще на посаді художнього керівника Schauspiel Frankfurt (2009-2017 рр.). Репертуарна політика Різе ілюструє як

стратегія може бути інструментом творчої ідентичності: повернення до традиції «театру драматурга», характерної для епохи Брехта та Хайнера Мюллера і означає свідомий вибір поєднувати класичні твори Брехта з сучасною драматургією живих авторів із різних країн – Великобританії, США, Норвегії, Франції, Конго, що робить театр платформою для міжнародного діалогу про актуальні суспільні проблеми. Різе особисто створює драматичні адаптації класичних творів – «Бляшаний барабан» Гюнтера Граса, «Людина без властивостей» Музіля, експериментує з форматами типу музичної радіоп'єси «Ballroom Schmitz», адаптує сучасну літературу, при цьому залучаючи провідних режисерів-новаторів Andrea Breth, Frank Castorf, Mateja Kolečnik, Barrie Kosky, що створює різноманітність підходів при збереженні чіткого стилю.

Фінансовий менеджмент театру базується на диверсифікації джерел: інституційне фінансування від Уряду Берліна доповнюється доходами від продажу квитків, міжнародними копродукціями, гастрольною діяльністю Європою, Азією, США. І коли у 2024 році культурний бюджет Берліна скоротився на 130 мільйонів євро (12%), що означало зменшення фінансування Berliner Ensemble на 1,75 мільйона євро щорічно, Різе продемонстрував антикризове управління, оголосивши про стратегічне скасування п'яти продукцій у сезонах 2025/2026 та 2026/2027 рр. замість хаотичних скорочень чи відмови від художніх принципів. Маркетингова стратегія також відображає баланс між традицією та інновацією: кампанія «Berliner Ensemble: it's the place to BE» позиціонує театр як сучасний культурний центр, англійські сюртитри, запроваджені з листопада 2018 року, розширюють доступність для міжнародної публіки, а різноманітність просторів дозволяє сегментувати пропозицію для різних аудиторій. Berliner Ensemble демонструє, що навіть в умовах значних бюджетних викликів театр може зберігати художню ідентичність та уникати популізму, якщо має чітку місію, виважену репертуарну політику, диверсифіковану інфраструктуру та професійну команду під керівництвом менеджера, що розуміє специфіку театрального мистецтва – історична спадщина Брехта та Мюллера тут функціонує не як музейний експонат, а живий ресурс для критичного осмислення сучасності, тоді як управлінські рішення завжди підпорядковані художній місії, а не навпаки [6].

Культурний менеджмент є сферою професійної діяльності, що поєднує теорію та практики управління з глибоким розумінням специфіки сектору культури та мистецтв. На противагу класичному бізнес-менеджменту, де головною метою є максимізація прибутку, культурний менеджмент орієнтується на складніший баланс цілей: художню цінність та унікальність, соціальний вплив, доступність культури, інституційну сталість. Коли комерційний продукт створюється відповідно до попиту ринку, запиту аудиторії, то культурний продукт виникає з мистецького прагнення та потреби, а завдання менеджменту – донести його до аудиторії.

У контексті театру культурний менеджмент може охоплювати такі напрями діяльності як стратегічне планування (визначення місії, бачення довгострокових цілей театру, формування репертуарної політики), фінансовий менеджмент (бюджетування, пошук та диверсифікація джерел фінансування), маркетинг та комунікації (дослідження аудиторії, брендинг, просування вистав), розвиток аудиторії, управління персоналом, продакшн-менеджмент та розвиток партнерств. Ці напрями не функціонують ізольовано – вони безперервно взаємодіють, підсилюючи один одного, що створює екосистему, що забезпечує життєздатність театру.

Театр у суті свій має подвійну природу: це одночасно мистецька інституція та культурне підприємство. Це поєднання визначає унікальні виклики для менеджменту. З одного боку, театр створює нематеріальний продукт (цінність) – мистецький досвід, що не може бути стандартизований чи передбачений, бо зустріч із глядачем також впливає на сам мистецький продукт. Кожна вистава є унікальною подією, результатом колективної творчості, на яку впливає безліч змінних. З іншого боку, театр функціонує як організація з конкретними ресурсами, стейкхолдерами та необхідністю забезпечувати операційну ефективність. Ефективне управління в театрі вимагає креативного підходу, що враховує унікальність і цінність кожного мистецького продукту та індивідуальність кожного учасника творчого процесу [8; 89].

Завдання менеджера в цій ситуації постійно знаходити баланс між цими двома вимірами. Визнання мистецької автономії як фундаментальної цінності поєднується із забезпеченням організаційної структури та процесів, що дозволяють мистецтву відбутися. Це і є створенням простору для експериментів, але з усвідомленням ризиків; залучення аудиторії без популізму; забезпечення фінансової стійкості без комерціалізації. В міжнародній та українській практиці можна знайти кілька успішних моделей організації управління де функцій між художнім керівником та виконавчим директором розділені та такі де обидві функції мистецька та адміністративна поєднанні. Вибір моделі залежить як від розміру театру, так і від організаційної культури, наявних компетенцій,

фінансових можливостей. Проте успішне поєднання мистецької та адміністративної функції одною людиною це радше виняток, унікальні компетенції окремих особистостей. Парадокс у тому, що саме стратегія надає простір для експериментів. Планування починається з фундаментального питання: навіщо існує цей театр? Чітко сформульована місія не є формальністю для звітів, вона є компасом, що направляє всі рішення інституції.

Місія відповідає на питання: яку зміну в суспільстві чи культурному ландшафті прагнемо здійснити? Для кого працюємо? Які цінності сповідуємо? На основі методик менеджменту можна сформулювати такий приклад місії театру: «Створювати актуальне мистецтво, що досліджує складність сучасного українського досвіду та сприяє критичному діалогу в суспільстві». Така місія вестиме до конкретних стратегічних виборів – від репертуару до цінової політики. Бачення є визначальним для довгострокової амбіції: яким хочемо бачити театр через п'ять, десять років? Це може бути «провідний центр документального театру в Україні» чи «театр-громада, що об'єднує мешканців міста навколо спільних цінностей».

Репертуар не є випадковим списком вистав, це є стратегічний інструмент реалізації місії театру. Продумана репертуарна політика враховує художній вимір (баланс між класикою та сучасністю, між розважальним та експериментальним), соціальний вимір (чиї історії розповідаємо, хто представлений на сцені), економічний вимір (реалістична оцінка ресурсів та очікуваних продажів квитків) і часовий вимір (багаторічне планування). Воєнні умови відкривають також додатковий вимір: театр стає простором для рефлексії травми, документування досвідів, збереження пам'яті.

З одного боку, українським державним театрам важко створювати план більше ніж на рік, адже вони залежать від бюджетного року, згідно якого виділяється кошти. В цих умовах неможливо точно передбачити обсяг фінансування до затвердження державного бюджету. З іншого боку, хоча б приблизний план може дати і керівництву, і колективу більшу впевненість та прагнення розвитку.

Із теорії менеджменту знаємо, що стратегічний план на 3-5 років має містити конкретні, вимірювані цілі (наприклад, збільшити кількість прем'єр сучасних українських п'єс, залучити нову аудиторію, створити лабораторію для молодих митців), реалістичну оцінку необхідних ресурсів та джерел їх отримання, чітк усвідомлення ризиків та шляхів до їх мінімізації. В умовах війни особливо критичними є такі ризики: що робити при евакуації? Як зберегти труп? Які мінімальні формати діяльності можливі? Стратегічне планування в культурі – це не про передбачення майбутнього, а про готовність до нього, про створення інституційної резилієнтності [9; 45].

Коли театр знає свої фінансові можливості хоча б на рік наперед, коли є бачення як залучити додаткові кошти, можна дозволити собі ризиковану прем'єру. Коли в репертуарній політиці передбачено слот для експерименту, є можливість запросити молодого режисера з нестандартним баченням. Відсутність такої стратегії натомість веде до консерватизму через страх. Без розуміння перспективи обираємо безпечні, перевірені рішення. Без довгострокового бачення не має простору для амбітних проєктів, що потребують тривалої підготовки. Стратегічне планування – це не бюрократія, а інструмент, що забезпечує свободу творчості.

Повномасштабна війна внесла радикальні зміни у життєвий контекст українського театру, водночас підкресливши його критично важливу соціальну роль й актуалізувала необхідність професійного менеджменту. У період травми, невизначеності та розриву звичних зв'язків театр став чимось більшим, ніж лише місцезнаходження, особливо для прифронтових регіонів. Тут театр стає простором психологічної підтримки, спілкування та збереження людяності. Глядачі приходять до театру, щоб відчувати приналежність до спільноти, відчувати, що життя продовжується. Сам факт відвідування театру в умовах війни стає актом опору смерті, твердженням цінності культури і життя. Хоча існування театрів в областях, близьких до зони бойових дій постійно піддається небезпеці як фізичній (російські обстріли), так і фінансові через скорочення місцевих бюджетів на культуру тощо.

Ця надзвичайно актуальна місійна роль театру вимагає особливої управлінської гнучкості та стратегічного мислення. Театри, що продовжують роботу під час повномасштабного вторгнення, демонструють що знаходяться в процесах постійного швидкого реагування та адаптації, управління ризиками, створення мобільних форматів вистав. Кризові періоди часто стають каталізатором інновацій в менеджменті [7; 12]. Війна вимагає не лише перегляду репертуару, але й базових моделей функціонування. Активізовані нові форми і джерела фінансування, створюють простір можливостей: міжнародна солідарність через гранти на підтримку українських культурних інституцій, краудфандинг, донорські програми, волонтерська та pro bono співпраця. Менеджмент та диверсифікація цих форм фінансування, побудова нових партнерств в Україні та за кордоном, прозорість та звітність – все це вимагає професійних компетенцій.

Також війна вносить корективи й в естетичну мову театру. Актуальний суспільний досвід

змінює багато усталених театральних практик. Традиційна репрезентація може здаватися недостатньою, такою що не може відобразити актуальне життя. Тут виникає повернення до естетики присутності і збільшення партисипативності: документальність та автобіографічність, де актори розповідають власні історії; сайт-специфік проєкти на вокзалах, у бомбосховищах; мінімалізм як естетична норма, коли обмеженість у ресурсах переростає у художнє рішення. Ці зміни естетики не можуть відбуватися у вакуумі – вони потребують управлінської підтримки: логістики мобільних проєктів, безпекових протоколів для захисту митців та глядачів, співпраці з психологами для роботи з тригерними темами. В умовах безпекових обмежень (комендантська година, відключення світла, постійна загроза обстрілів) робота вимагає особливої гнучкості та креативності. Безпека, про яку раніше думали радше в контексті сценічних ефектів (куріння на сцені, запалені свічки, сценічний бій тощо) стає першим пріоритетом у всіх управлінських рішеннях: чи можна провести виставу сьогодні? Чи є надійним укриття для глядачів? Як евакуювати людей у разі тривоги? І попри це театр зберігає свою художню місію, адаптуючи форми: вистави в укриттях для невеликих груп, мобільні проєкти для лікарень та військових частин тощо.

Професійний менеджмент в актуальному українському контексті не обмежений суто логістикою, це також інструмент турботи про команду. Профілактика вигорання в екстремальних умовах, система психологічної підтримки для працівників, гнучкий графік, можливість ротації – все це елементи управління персоналом, які є критично важливими у наш час.

Визнання важливості культурного менеджменту є лише першим кроком. За ним йде питання: як перейти від декларацій до реальної трансформації? Перш за все, необхідно проаналізувати поточний стан. Який український театр сьогодні має місію, зафіксовану в документах? Скільки театрів мають стратегічний план хоча б на рік? Яка частина театральних керівників володіє базовими компетенціями в менеджменті? Якщо відповісти на ці питання, то відповіді, швидше за все, будуть невтішними, але саме визнання проблеми є початком її вирішення.

Для митців й керівників театрів критично важливим є усвідомити, що менеджмент не є нашим ворогом, він є союзником мистецтва. Це усвідомлення може прийти через освіту: короткі курси з культурного менеджменту, участь у міжнародних платформах, менторство від досвідчених управлінців. Україна має низку освітніх програм із культурного менеджменту, міжнародні організації пропонують стипендії та гранти на навчання. Важливість не лише самого навчання, але й зміни інституційної культури є в тому, щоб менеджмент став природною частиною діяльності, а не зовнішнім нав'язуванням [3; 34].

Також важливим є розуміння того, що не кожен художній керівник має і може бути професійним менеджером, і це є норма. Звідси – необхідність залучення професійних менеджерів до театральних команд [1; 156]. Очевидно, що брак фінансування приводить до того, що чимало театрів не можуть дозволити собі повну ставку виконавчого директора. Але й можливі проміжні рішення: пошук у команді людини, що була б готова навчитись, наймати проєктного менеджера на неповну ставку, менторство від досвідченого спеціаліста, волонтерська чи pro bono допомога від фахівців. Гнучкість та креативність у пошуку рішень це є саме те, що театр уміє робити краще за інших. Водночас важливо, щоб митці набували базових знань із менеджменту: як скласти бюджет проєкту, як комунікувати з потенційними партнерами, як презентувати ідею тощо. Це не означає, що режисер має стати бухгалтером, проте відсутність розуміння базових принципів перешкоджає продуктивній роботі з менеджерами, не дозволяє формулювати реалістичні цілі, завдання і запити, розуміти обмеження та можливості.

Існує низка конкретних інструментів та методик, що можуть адаптуватися для театрального контексту: SWOT-аналіз для оцінки сильних та слабких сторін театру, можливостей та загроз; бізнес-модель Canvas для структурування проєктів; інструменти digital-маркетингу для залучення аудиторії; шаблони стратегічних планів, адаптовані для культурного сектору. Важливо, що ці інструменти не є самоціллю – вони допоміжні засоби для досягнення місії театру.

Висновки. Український театр знаходиться в процесі помітних змін. Війна, як би це не було парадоксально, дає багато нових можливостей і може стати каталізатором довгоочікуваних трансформацій. Вона оголює вразливість театральних інституцій з їх багаторічним функціонуванням без стратегії, без диверсифікованого фінансування, без розуміння своєї аудиторії. В той же час вона дає можливість побачити неймовірну резильєнтність театральної спільноти, її здатність адаптуватися, знаходити нові форми, відповідати на найгостріші соціальні виклики. Ця резильєнтність – наша сила, проте без систематизованого та професійного менеджменту інституцій ризикуємо втратити все.

Менеджмент не є формотворчим елементом мистецтва, він створює умови для його розквіту. Ефективний культурний менеджмент знаходить баланс між двома вимірами. Він визнає художню

автономію як фундаментальну цінність, але водночас забезпечує організаційну структуру та процеси, що дозволяють мистецтву відбуватися. Театр, що має чітку місію, стратегічний план, фінансову стабільність, професійну команду – має простір для експериментів та ризикованих художніх рішень. Стратегічне планування не є інструментом стримування творчості – воно її звільняє. Фінансовий менеджмент не про жадібність і рахування нулів – він про можливості для реалізації амбітних проєктів. Маркетинг не про продаж – він про діалог з аудиторією, з нашими глядачами, що приходять на вистави попри все. Управління персоналом не про контроль роботи і життя команди – воно про створення умов для розквіту талантів.

Театри, що інтегрують професійний менеджмент у свою діяльність, матимуть більшу резильєнтність до криз, здатність реалізовувати складні проєкти, залучати різноманітну аудиторію. Міжнародний досвід, від Royal Shakespeare Company до Public Theater, показує, що найбільш успішні театральні інституції – це ті, що знаходять постійно баланс між художнім баченням та управлінською експертизою, мистецькою свободою та чіткістю менеджменту. Український театр може і має вчитися з цього досвіду, адаптуючи його до власного контексту.

Також украї важливо розуміти, що менеджмент у театрі не може бути і не має бути механічно скопійований з бізнес-сектору. Театр має свою специфіку, свої цінності, свою етику і естетику. Культурний менеджмент є окремою професійною дисципліною, що балансує управлінські знання з глибоким розумінням мистецтва та культури. Саме тому так важливі освітні програми, що готують фахівців саме для культурного сектору, міжнародні обміни досвідом, створення професійних мереж культурних менеджерів.

Список використаної літератури

1. Безгін І. Д. Мистецтво і ринок. Київ: Компас, 2005. 544 с.
2. Колбер Ф. Маркетинг культури і мистецтва / пер. з англ. Львів : Кальварія, 2004. 240 р.
3. Мудрак Л. Принципи стратегування культури в сучасному світі. Львів : Ін-т громадянського суспільства, 2021. 87 с.
4. Український театр: шлях до себе / Васильєв С., Чужинова І., Соколенко Н. та ін. / Громадська організація «Культурна Асамблея». Київ, 2019. 156 с.
5. Федів Ю. Культурний менеджмент в Україні: проблеми і перспективи. *UKultura*. 2020. URL: <https://uculture.com.ua/publications/63>.
6. Bonet L., Schargorodsky H. Theatre Management : Models and Strategies for Cultural Venues. Barcelona : University of Barcelona, 2018. 287 p.
7. Entrepreneurial theatre management: creating opportunity and community in times of adversity / ed. by S. Johnson. London : Taylor & Francis, 2025. 198 p.
8. Porter L., Alcorn N. E. Stage Management Theory as a Guide to Practice : Cultivating a Creative Approach. London : Routledge, 2020. 234 p.
9. Wyszomirski M. J. Defining and Developing Creative Sector Initiatives. *International Journal of Cultural Policy*. 2008. Vol. 14. No. 1. P. 45-58.

References

1. Bezgin, I. D. (2005). *Mystetstvo i rynek* [Art and Market]. Kyiv: Abrys. [in Ukrainian]
2. Colbert, F. (2004). *Marketynh kultury i mystetstva* [Marketing Culture and the Arts] (Trans. from English). Lviv: Kalvariia. [in Ukrainian]
3. Mudrak, L. (2021). *Pryntsypy stratehyvannia kultury v suchasnomu sviti* [Principles of Culture Strategy in the Modern World]. Lviv: Instytut hromadianskoho suspilstva. [in Ukrainian]
4. *Ukrainskyi teatr: shliakh do sebe* [Ukrainian Theatre: The Path to Itself] (2019). Hromadska orhanizatsiia «Kulturna Asambleia». Kyiv. [in Ukrainian]
5. Fediv, Yu. (2020). *Kulturnyi menedzhment v Ukraini: problemy i perspektyvy* [Cultural Management in Ukraine: Problems and Perspectives]. UKultura. URL: <https://uculture.com.ua/publications/63>
6. Bonet, L., & Schargorodsky, H. (2018). *Theatre Management: Models and Strategies for Cultural Venues*. Barcelona: University of Barcelona.
7. Johnson, S. (Ed.). (2025). *Entrepreneurial Theatre Management: Creating Opportunity and Community in Times of Adversity*. London: Taylor & Francis.
8. Porter, L., & Alcorn, N. E. (2020). *Stage Management Theory as a Guide to Practice: Cultivating a Creative Approach*. London: Routledge.
9. Wyszomirski, M. J. (2008). *Defining and Developing Creative Sector Initiatives*. *International Journal of Cultural Policy*, 14(1), 45-58.

CULTURAL MANAGEMENT IN THEATRE : BETWEEN CREATIVITY AND STRATEGY**Alina BOHDANOVYCH** – lecturer, I. P. Kotliarevskyi Kharkiv National University of Arts, Kharkiv**Oleksandr ANNICHEV** – lecturer, I. P. Kotliarevskyi Kharkiv National University of Arts, Kharkiv

The is centered on the questioning the problem of the false conflict between cultural management and the creative process in the Ukrainian theatre environment. It studies the origins of the stereotype of management practices that were influenced by the post-Soviet system of centralized control and reveals the explanation of the concept of cultural management by the simple grant activities. Demonstrating successfully the models of integrating the artistic vision and professional management based on world practice (Royal Shakespeare Company, Berliner Ensemble, Public Theater) is done.

It is held that strategic planning does not fence in but actually frees creativity, as it makes a provision of more resources for the experiments and enables the institution to be more resilient. A lot of the emphasis is on the change of theatre management under the circumstance of full-scale war, when crisis management becomes a tool for survival and resistance. The article deals with the peculiarities of theatres working in the frontline areas where new management practices are emerging: the mobile performance formats, the educational and therapeutic programs, and the funding sources' diversification.

It is argued that skillful cultural management gives the theatre the power of the mission and makes it possible for the theatre to be a timely responder to the most urgent social problems. Some of the practical and strategic recommendations on how to bring about the implementation of the Ukrainian theatre institutions are put forward, such as training programs for theatre managers, involvement of professional managers, adaptation of foreign management tools to the local cultural sector.

Key words: cultural management, Ukrainian theatre, world theatre, theatre criticism, strategic planning, theatre management in wartime, repertoire

Стаття отримана 6.10.2025

Стаття прийнята 3.11.2025

Стаття опублікована 22. 12.2025