

Унанян Ліонелла,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-9502-5516>
кастинг-директор, Teravision Production,
Флорида, США, 33414

Lionella Unanian
Casting Director, Teravision Production
Florida, USA, 33414

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТЕАТРАЛЬНОЮ МЕРЕЖЕЮ УКРАЇНИ: СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ АНАЛІЗ (1990–2025 рр.)

Анотація. *Мета статті* – використовуючи можливості структурно-функціонального аналізу, розглянути та виявити зміни системи управління театром як соціально-культурним інститутом в контексті суспільних трансформацій України 1991–2025 рр. *Методологія дослідження* побудована на методах системного та порівняльно-історичного аналізу, що дали змогу простежити зміни інституційного ландшафту, моделей фінансування та принципів вітчизняного театрального менеджменту. Структурно-функціональний підхід дав змогу розглянути трансформації системи управління театальною мережею у взаємозв'язку із загальними змінами українського суспільства. *Наукова новизна* статті полягає у спробі розглянути за допомогою структурно-функціонального аналізу проблему трансформацій системи управління українським театром: від централізованої вертикальної радянської структури до децентралізованої, мережево-партнерської моделі сучасної культурної індустрії. *У висновках* зазначено, що сучасна система управління театальною мережею потребує поєднання інституційної автономії з державною підтримкою, запровадження індикаторів ефективності та посилення ролі креативного менеджменту у стратегічному плануванні, а структурно-функціональний аналіз є дієвим дослідницьким інструментом у даній тематиці.

Ключові слова: театр, структурно-функціональний аналіз, система управління, театральна мережа, театральний менеджмент, культурна індустрія, інституційна реформа, децентралізація, креативний менеджмент, театральна політика, фінансова модель.

Постановка проблеми та актуальність дослідження. Сучасні європейські дослідники наголошують, що управління творчістю, як основою культурних індустрій суспільства, вимагає креативних підходів (Hesmondhalgh, 2013, р. 6). Театр є соціальним інститутом, із властивими йому багаторівневими вертикальними й горизонтальними зв'язками з іншими інституціями суспільства. Будучи об'єднуючим, родовим, а не видовим мистецтвом, він має можливість виконувати, окрім власне естетичних, інші важливі функції, зокрема, комунікативні, освітньо-виховні, культурно-спадкові, рекреаційні. Така вкоріненість у соціальне життя актуалізує можливість розглянути проблему трансформацій системи управління театром

із позицій структурно-функціонального аналізу. Даний підхід розуміє окремі соціальні інститути не тільки як самостійні утворення, а як взаємозалежні частини певної суспільної структури. В процесі вивчення «з'ясовуються можливі і неможливі стани системи, припустимі поєднання елементів у ній, визначаються набори функцій як засобів поведінки, що притаманні даному системному об'єкту за умови збереження його структурної цілісності і т. п.» (Литовченко, 2012, с. 48)

Актуальність саме такого інструментарію незаперечна, адже він дає змогу поглянути на трансформації системи управління театальною мережею України залежно від динамічних змін у соціальній, політичній, економічній і культурній

сферах. Від часу здобуття державної незалежності у 1991 р. українські театри перебувають у стані переходу від радянської системи директивного управління до більш гнучких форм менеджменту, орієнтованих на ефективність, конкурентність і суспільну значущість. Переорієнтація на глядача, як активного споживача культурного продукту зумовила необхідність пошуку нових форматів фінансування, маркетингу та управління людськими ресурсами. Проте досі немає системного дослідження еволюції керівних структур театральної мережі, що ускладнює оцінку її ефективності та прогнозування подальших змін. Отже, стаття пропонує не лише ретроспективний структурно-функціональний аналіз, а й намагається сформулювати підґрунтя для подальшої розробки моделі ефективного театрального менеджменту, орієнтованого на світові стандарти.

Аналіз сучасних досліджень і публікацій. Театр як соціально-культурний інститут перебуває у ближньому колі наукових інтересів українських і зарубіжних дослідників. Зокрема, слід назвати вітчизняних фахівців у галузі театрального менеджменту – І. Безгіна, О. Безгіна, В. Корнієнка, А. Лягушенка; українських театрознавців і культурологів – Н. Корнієнко, С. Важинського, Р. Костіна, М. Коробко; зарубіжних науковців, зокрема, Д. Хесмондгала, та колективних авторів в особі таких інституцій, як ЮНЕСКО і Європейський парламент.

Засновник сучасного вітчизняного наукового управління театром Ігор Безгін, акцентуючи увагу на організаційних проблемах театру, значну увагу приділяв державному регулюванню у сфері культури та пошуку ефективних моделей фінансування театрів (І. Безгін, 1993), трансформаціям взаємин театру і глядача за часів незалежності України (І. Безгін, 2002), а також глобальним процесам функціонування театральної мережі в ринкових умовах та можливостям реформування системи управління галуззю (І. Безгін, 2005). Олексій Безгін розглядає систему управління театром з точки зору зарубіжного досвіду (О. Безгін, 1994) та проводить ґрунтовний аналіз становлення радянської адміністративно-командної системи державного театрального менеджменту (О. Безгін, 2003). В. Корнієнко, акцентуючи на інституціональному вимірі театральної справи, звертає увагу на інновації у державній культурній політиці Франції ХХ ст. (Корнієнко, 2006), а також наголошує на історичній тягlosti ефективного менеджменту в художньо-творчій діяльності (Корнієнко, 2025).

А. Лягушенко значну увагу приділяє питанням історичного розвитку вітчизняного театрального менеджменту і його видатним представникам (Лягушенко, 2021), а також аналізу основних типів державної театральної політики в контексті історичного розвитку перформативних мистецтв (Лягушенко, 2023).

Н. Корнієнко, досліджуючи театр на перетині таких наук, як герменевтика та синергетика, акцентує увагу на його суб'єктній і конструктивній ролі стосовно соціокультурного середовища та індикативних можливостях у процесі суспільних трансформацій (2008). С. Важинський звертає увагу, що сучасний український незалежний театр відіграє ключову роль у соціокультурному просторі, створюючи експериментальні моделі виробництва та нові управлінські стратегії (Важинський, 2024). М. Коробко зазначає, що театр є важливим соціокультурним інститутом, який відображає та впливає на суспільні норми, цінності й колективну стійкість (Коробко, 2025). Р. Костін наголошує, що значення театру не обмежується лише естетичною функцією, оскільки він є потужним комунікативним інструментом у процесі соціальних трансформацій (Костін, 2024).

Водночас західні автори досліджують театр у ширшому контексті, де важливу роль відіграє баланс між комерційною доцільністю та суспільною місією. Г. Хесмондгал бачить театр частиною культурної індустрії, яка має стати важливим центром економічної діяльності (Hesmondhalgh, 2013). Також питання ефективного управління й креативного розвитку сценічного мистецтва перебувають в зоні уваги таких організацій, як ЮНЕСКО та Європейський парламент. Зокрема, спеціальний звіт Організації Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури (ЮНЕСКО) «Переформування політики щодо креативності: ставлення до культури як до глобального суспільного блага» (2022) відносить культуру та креативні сектори до ключових економічних секторів, які потребують захисту та ефективного менеджменту. Особливої уваги заслуговує дослідження «Політика ЄС у сфері культури та креативних секторів» Комітету по культурі Європейського парламенту (2024), яке оглядає наявну ситуацію та накреслює майбутні перспективи стосовно «креативного врядування» у культурній сфері, де менеджмент розглядається як система гнучкого управління, заснована на довірі, партнерстві та відкритих комунікаціях із громадою. Цей підхід актуальний і для

українського театального простору, що перебуває у стані постійних трансформацій та потребує адаптації до нових соціокультурних реалій.

Слід зазначити, що, попри праці вищеназваних та інших авторів, залишаються ще недостатньо дослідженими процеси структурної адаптації театальної мережі до умов ринкової економіки, особливо після 2014 р., коли розпочалася адміністративно-територіальна реформа та децентралізація управління культурою. Вітчизняна наукова думка здебільшого зосереджувалася на фінансових і організаційних аспектах, тоді як проблеми креативного менеджменту, комунікаційних стратегій, цифрової трансформації театрів потребують подальшого системного структурно-функціонального осмислення. Однак сучасна наукова дискусія рухається в напрямі поєднання мистецтвознавчого, культурологічного, економічного, та соціологічного підходів до аналізу функціонування театальної мережі, що створює основу для розроблення нової парадигми управління у цій сфері.

Зазначені вище наукові праці розглядають питання діяльності театру в сучасних умовах досить широко й під різними кутами зору. Проте процеси адаптації театру до умов ринкової економіки ще потребують подальшого висвітлення, що зумовлює *мету статті* – з'ясувати можливості структурно-функціонального аналізу для розгляду змін системи управління театром як соціально-культурним інститутом у контексті суспільних трансформацій України 1991–2025 рр. Задля реалізації мети будуть визначені основні структурно-функціональні етапи розвитку театальної мережі в роки розбудови незалежної української держави; виявлені тенденції ефективності управлінських моделей у державному та незалежному секторах вітчизняного сценічного мистецтва, а також чинники, які вплинули на модернізацію його організаційно-економічних засад. Головними завданнями статті є:

- розглянути трансформації системи вітчизняного театального менеджменту;
- визначити основні етапи розвитку театальної мережі за часів незалежності в контексті змін українського суспільства;
- оцінити ефективність сучасної системи управління театальною мережею та окреслити перспективи її подальшого структурно-функціонального аналізу.

Виклад основного матеріалу. З набуттям Україною державної незалежності вітчизня-

ний театр постав перед необхідністю перегляду управлінських підходів, що визначали його функціонування впродовж багатьох десятиліть. А. Лягушенко зазначає, «що вітчизняний державний театральний менеджмент формувався під впливом різних управлінських типів і сьогодні має значну спадщину тоталітарного минулого у поєднанні із регулятивними інструментами, а в країні існує вже не монопольна, але абсолютно домінуюча форма державного театру» (Лягушенко, 2023, с. 19). Разом з тим, поступово відбувається зміна пріоритетів державної культурної, у тому числі театальної, політики – від адміністративно-командної системи до моделі, що ґрунтується на принципах креативної економіки та культурного підприємництва.

Період 1991–2025 рр. став для театальної мережі України часом структурно-функціональних змін, зумовлених як політичними та соціально-економічними трансформаціями держави, так і переосмисленням ролі культури в становленні національної ідентичності. Система управління театальною мережею, успадкована від радянських тоталітарних часів, зазнала суттєвої еволюції – від централізованої вертикальної структури до гібридних форм, у яких поєднуються державне регулювання, ринкові механізми, продюсерські підходи та принципи креативного культурного менеджменту.

Проблема ефективності управління театальною мережею набуває особливої ваги в умовах визрівання структурних реформ в Україні та пошуків євроінтеграційних процесів. Активізація цієї діяльності безпосередньо пов'язана зі зламними політичними подіями, як-то Помаранчева революція та Революція гідності, які спричинили позбавлення пострадянських ілюзій про всевладність державного апарату, розбудови громадянського суспільства, зміни вектора розвитку держави з проросійського на проєвропейський, вибудовування нових соціальних інститутів та активізації функціонування старих.

Театр є взаємозалежною частиною культурної індустрії, яка в свою чергу посідає чільне місце у загальній структурі суспільства. Отже, аналіз структурно-функціональних трансформацій системи управління театальною мережею в Україні потребує прив'язки до основних етапів суспільного розвитку нашої держави, які визначали особливості функціонування сфери культури та мистецтва. За елементи, із яких складається системний

об'єкт, приймемо соціально-економічні передумови, кадрові аспекти та фінансові моделі.

1. Етап пострадянського управління та пошуків шляхів децентралізації функціонування соціальних інститутів (1991–2014 рр.)

Соціально-економічні передумови. Після розпаду СРСР українська держава опинилася в умовах структурної невизначеності. Перші роки минули у річищі інерційного руху соціальних інститутів за принципами радянської адміністративно-командної управлінської моделі. Єдиною вдалою реформою на цьому шляху стало введення у 1996 р. національної грошової одиниці, що, безперечно, стимулювало народження самостійної української економіки й розбудову власних принципів державного управління та інституційне самовизначення. Проте збереження впливу радянської, трансформованої у російську, культурної міфології гальмувало розвиток національних соціально-культурних інститутів, зокрема театру. Пострадянська інституційна інерція передбачала в театральній мережі повну централізацію управління, плановий розподіл фінансів і збереження державних колективів.

Помаранчева революція породила надії та очікування змін, які вилились у більш чи менш активні спроби проведення назрілих реформ. Зокрема, послабити радянську вертикальну владну структуру та розвинути горизонтальне управління на місцевому рівні була покликана територіальна реформа середини 2000-х рр. Як зазначали її розробники, «філософія реформи полягає в максимальному делегуванні повноважень органам місцевого самоврядування» (Ткачук, 2007, с. 6). Але задекларовані цілі зіткнулися з невідповідністю суспільства до радикальних інституціональних змін системи державного управління і тодішня адміністративно-територіальна реформа в Україні не була проведена.

У театрі збереглася вертикальна система підпорядкування мережі центральному державному органу в особі Міністерства культури і мистецтв України. Водночас поступовий перехід економіки на ринкові рейки створив передумови для переосмислення засад державного театального менеджменту та формування нових організаційно-економічних механізмів у сфері театру. Цей період характеризувався скороченням державних дотацій, кризою матеріально-технічної бази, але водночас і появою перших спроб самофінансування. Фактично театри діяли в умовах подвійної

системи: формально – під жорстким державним контролем, реально – шукаючи власні ресурси для виживання. Театральна мережа України характеризувалася надмірною залежністю від державного фінансування, відсутністю автономії мистецьких колективів і жорсткою вертикаллю управління. Стан системи унеможлилював її подальше ефективне функціонування та ставив під загрозу структурну цілісність.

Кадрові аспекти. Збереження пострадянських централізованих кадрових підходів призвело до консервації адміністративних методів управління і формування так званого інституту «червоних директорів», як у економіці, так і у культурній індустрії, зокрема в театрі. Проте саме у цей час починає формуватися нова генерація театральних менеджерів, орієнтованих на ринкові принципи функціонування культури, а також здійснюються перші спроби переосмислити продюсерську діяльність у великих державних театрах. Активну роль у цьому процесі відіграла кафедра Організації театральної справи КНУТКиТ імені І. К. Карпенка-Карого під керівництвом засновника сучасного вітчизняного наукового управління театром Ігоря Безгіна. Намітився відхід від розуміння держави як єдиного й незмінного продюсера й почав формуватися інститут справжніх продюсерів театру. Кадрова політика стала враховувати потребу у фахівцях з менеджменту та маркетингу, що заклало основу професіоналізації управління театром.

Фінансові моделі. Державне фінансування у цей період залишалося основним джерелом утримання театрів, однак через дефіцит бюджету зменшувалися видатки на постановки, гастролі та оновлення репертуару. З'явилися перші форми господарської автономії, коли театри почали використовувати комерційні вистави, оренду приміщень, благодійні внески. Деякі театри створювали творчі об'єднання або тимчасові трупі, що давало можливість гнучкіше реагувати на зміни попиту. Попри складні фінансові умови, цей етап заклав підвалини для подальшої децентралізації, адже саме тоді почали формуватися навички економічної самостійності та партнерства.

Процеси ринкової лібералізації зумовили початок формування нових моделей менеджменту, орієнтованих на самозабезпечення, диверсифікацію джерел фінансування, розвиток партнерських програм і міжнародну співпрацю. Ставало зрозумілим, що державна театральна політика має переходити від субсидійного підходу до результативного, за-

снованого на принципах креативного менеджменту, оцінювання досягнень і фінансового стимулювання інновацій. Театральна діяльність починає застосовувати проєктне фінансування та міжнародні програми підтримки мистецтва, доводячи, що грантові та партнерські механізми дають змогу модернізувати управління театральною мережею.

Наприкінці цього періоду проєктне фінансування та грантові джерела відкривають перед театрами змогу залучати додаткові ресурси для інноваційних постановок. Фестивальний рух, зокрема, такі його проєкти, як «Золотий Лев» та «Мельпомена Таврії», стають потужним чинником інтеграції українського театру у європейський контекст. З'являються перші приклади фінансового партнерства між театрами й недержавними інституціями – громадськими організаціями, фондами, приватними меценатами. Театри отримують початковий досвід самопрезентації, брендингу, маркетингових комунікацій, використання інформаційних технологій. У цей період формується поняття «креативний менеджмент» в українському культурному дискурсі.

2. Етап креативних інновацій у системі управління й побудові партнерських моделей функціонування соціальних інститутів (2014–2025 рр.)

Соціально-економічні передумови. Революція гідності та початок російської агресії докорінно змінили політичний, економічний і соціокультурний контекст суспільного життя в Україні. Доленосний вплив на структурно-функціональну динаміку мали й останні події – повномасштабне російське вторгнення. Після 2014 р. почалася активна децентралізація влади, що призвела до збільшення ролі органів місцевого самоврядування в системі державного управління. Реформа місцевого самоврядування сприяла переходу частини повноважень у сфері культури до обласних і міських рад. Внаслідок цього з'явилися партнерські механізми підтримки закладів культурної індустрії, що відкрило перед ними можливості отримати більшу автономію у своїй діяльності. Побачили світ регіональні стратегії, які стимулювали розвиток місцевого культурно-мистецького життя. Цей процес супроводжувався пошуком нових управлінських підходів, зокрема, креативного менеджменту, який базується на партнерстві між державними структурами, приватними донорами та громадськими організаціями.

Почала формуватися нова управлінська культура, орієнтована на партнерство між державними структурами, місцевими громадами та приватним бізнесом. Ключовим етапом стало впровадження інституційних елементів державної культурної політики європейського зразка, пов'язаних із створенням Українського культурного фонду, Українського інституту книги, Українського інституту. Паралельно із децентралізацією управління посилилася роль громадських ініціатив, культурних платформ і незалежних колективів, які пропонували інноваційні мистецькі формати. Цей етап позначений активною інтеграцією українського мистецтва, зокрема, театального до європейського культурного простору через різноманітні міжнародні програми.

Нові політичні й соціально-економічні умови призвели до зростання національної та громадянської самосвідомості, що примусило театри до переорієнтації репертуарної політики, інтеграції волонтерських і благодійних ініціатив у свою діяльність, мобільності та гнучкого управління. У цей час формується феномен «соціально відповідального театру», що відображає поєднання мистецької, комунікативної й громадянської функцій сценічного мистецтва, як важливого суспільного інституту. Театр перетворився на майданчик громадянського діалогу, осмислення національної ідентичності та соціальної відповідальності.

Важливим чинником стала поява незалежних театрів, що існують поза межами державного управління, використовуючи інноваційні стратегії менеджменту та маркетингу. Цей сектор став лабораторією нових управлінських підходів, які згодом почали адаптуватися у комунальних та державних театрах. «Незалежний театр є важливим інструментом для розвитку креативності та культурної індустрії в цілому» (Важинський, 2024, с. 38). Зокрема, з'явилися перші приклади проєктного менеджменту в театральній сфері. У цей період розширюється поняття «управління театром» – воно охоплює не лише адміністративні процеси, а й стратегічне планування, продюсерську діяльність, маркетингові комунікації, брендинг і цифрові технології просування мистецького продукту.

Кадрові аспекти. Кардинальна зміна управлінської парадигми у сфері культури і мистецтва відбулася після того, як був прийнятий закон України № 955-VIII від 28 січня 2016 р. «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо запровадження контрактної форми роботи

у сфері культури та конкурсної процедури призначення керівників державних та комунальних закладів культури». Даний законодавчий акт запровадив виборність керівників закладів культури і мистецтва та контрактні принципи їх діяльності. На тлі цього відбувся остаточний відхід із системи управління культурною індустрією покоління «червоних директорів».

Натомість впроваджуються програми професійного розвитку нових менеджерів від Українського культурного фонду, міжнародних організацій (British Council, Goethe-Institut). Креативний менеджмент поступово стає основою управління, орієнтованого на результативність, інноваційність і прозорість. Незалежні театри («Дикий театр», «PostPlay Театр», «Нафта») формують нову управлінську культуру, де поєднуються мистецькі й підприємницькі компетентності, а керівники театрів виступають як креативні продюсери, здатні реалізовувати міждисциплінарні проєкти.

Фінансові моделі. Головними напрямками стають співфінансування культурної індустрії державними структурами, місцевими громадами та приватними донорами. Диверсифікація джерел фінансування надає культурним інституціям фінансову автономію та творчу незалежність. На сучасному етапі театральна мережа України характеризується значною диференціацією, де співіснують державні, комунальні та незалежні колективи, кожен з яких виробляє власну стратегію розвитку. У цьому контексті важливим є перехід до партнерсько-мережових моделей, що базуються на принципах міжсекторальної взаємодії та міжнародної співпраці. Театри демонструють активне залучення грантових програм, а також участь у європейських ініціативах, таких як програма «Креативна Європа» («Creative Europe», 2025) та Фонд підтримки культури Ради Європи («Eurimages», 2025), що забезпечують доступ до альтернативних джерел фінансування й сприяють інституційній стійкості.

Театри активно використовують грантове фінансування, краудфандинг, корпоративне спонсорство, створюють міжнародні копродукції. Розширюється поняття економічної автономії: установи культури та мистецтва запроваджують фінансове планування, КРІ-оцінювання, партнерські угоди з бізнесом. Показовими є приклади спільних проєктів державних і незалежних театрів, спрямованих на підвищення доступності мистецтва. Фінансові моделі сучасного театру включають

інноваційні джерела надходжень – цифрові платформи, онлайн-продаж квитків, грантові програми та спільнокошти.

Цифрова трансформація. На цьому етапі цифрова трансформація стає новим елементом нашого системного об'єкта. Пандемія COVID-19 активізувала цифровізацію театрального процесу. Театри розробили онлайн-репертуари, віртуальні тури, цифрові архіви вистав. З'явилися платформи для трансляцій («Theatre HD», «UATHEATRE online»), що дають змогу поширювати український театральний продукт за межами країни. Завдяки цифровим інструментам театри отримали нові можливості монетизації творчих продуктів і взаємодії з глядачем. Зокрема, онлайн-комунікації, цифрові репертуарні системи і гібридні формати показів відкривають величезні перспективи розширення аудиторії.

Використання аналітики даних, соціальних мереж і CRM-систем також сприяє глибшому розумінню аудиторії та ефективнішому управлінню культурними процесами. Цифрові інструменти продемонстрували здатність забезпечити не лише виживання театральних інституцій, а й підвищення їхньої конкурентоспроможності на міжнародному рівні. Цифровізація театрального процесу вимагає не лише оновлення матеріально-технічної бази, а й трансформації управлінських структур. Таким чином, цифрова трансформація стала не лише технологічним, а й управлінським викликом, що змінив логіку функціонування театру.

Однак існують і виклики, пов'язані з неузгодженістю законодавчої бази, недостатнім фінансуванням і браком професійних менеджерів у регіональних театрах. Відтак актуальним є завдання створення цілісної моделі управління театальною мережею, яка поєднувала б державне регулювання, автономію закладів та механізми громадської участі. Саме така інтегрована модель може забезпечити сталість розвитку театрального галузі у контексті європейських стандартів культурного управління.

Таким чином, сучасна система управління театальною мережею постає як відкрита та адаптивна структура, що реагує на виклики глобалізації та цифрової трансформації. Її ефективність визначається здатністю забезпечувати баланс між автономією і підзвітністю, традицією та інновацією. Впровадження механізмів стратегічного планування, КРІ-оцінювання діяльності, цифрових платформ управління репертуаром і публічного

фінансування є ключовими напрямками модернізації у 2020–2025 рр.

Загалом, розглянуті етапи розвитку демонструють поступову еволюцію українського театального менеджменту від централізованої пострадянської управлінської системи до креативної гнучкої, партнерської й цифровоорієнтованої моделі. Цей процес супроводжується зміною ролі театру у суспільстві, зростанням його автономії як соціального інституту, появою нових фінансових інструментів. Сучасна театральна мережа України стає інтегральним елементом культурної індустрії, яка поєднує мистецьку вартість, соціальну місію та економічну ефективність.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Розглянувши систему управління театальною мережею України у 1991–2025 рр., ми дійшли висновків, що її розвиток безпосередньо залежав від динамічних змін у соціальній, політичній, економічній і культурній сферах нашої країни. Перебуваючи сьогодні у стані активних інституційних трансформацій, ця система потребує реалізації наступних функцій – поєднання власної автономії з державною підтримкою, запровадження індикаторів ефективності, посилення ролі креативного менеджменту у стратегічному плануванні. Такі результати були одержані за допомогою структурно-функціонального аналізу, що довело його ефективність як дослідницького інструменту за даною тематикою.

Система управління театальною мережею України зазнала глибоких трансформацій – від централізованої вертикальної моделі радянського типу до сучасної, багаторівневої горизонтальної структури, яка ґрунтується на принципах самодостатності, ініціативи та партнерства. Цей процес супроводжувався поступовим переходом від адміністративного контролю до стратегічної незалежності та зміною жорсткого державного фінансування за кошторисом на проектно-грантові моделі, що передбачають співфінансування із джерел державного, громадського й приватного секторів.

У результаті дослідження було виокремлено два ключові етапи еволюції вітчизняного театального менеджменту: пострадянське управління та пошуки шляхів децентралізації функціонування соціальних інститутів (1991–2014 рр.), де основним завданням було збереження державних театрів, початок формування регіональних театральних мереж та пошук нових організаційних

практик; креативні інновації у системі управління й побудові партнерських моделей функціонування соціальних інститутів (2014–2025 рр.), позначені інтеграцією до європейського культурного простору, посиленням ролі продюсерських підходів і цифровізацією управлінських процесів.

Важливим висновком є те, що ефективність сучасної системи управління театальною мережею визначається здатністю балансувати між трьома векторами: інституційною автономією, суспільною відповідальністю та фінансовою стійкістю. Саме поєднання цих чинників формує нову парадигму театального менеджменту – від сталого державного адміністрування до інноваційного стратегічного розвитку. Управлінські практики поступово набувають ознак креативного менеджменту, коли мистецька установа розглядається як відкритий простір для інновацій і міжсекторальної взаємодії.

У межах сучасної театальної політики держави актуальним є впровадження системи оцінювання ефективності театрів на основі результатів, які враховують художню якість продукції, її соціальний вплив, рівень залученості громади та фінансову результативність. Особливу роль у цьому процесі відіграють нові інституційні механізми, наприклад, Український культурний фонд, регіональні програми розвитку культури, що створюють умови для поєднання державного регулювання та самоврядності театральних інституцій. Актуальним також є вивчення соціально-економічної ефективності незалежних театрів і розроблення моделей державно-приватного партнерства. Сучасна театральна мережа України має можливості для формування інноваційної екосистеми, де поєднуються мистецтво, бізнес, кадровий потенціал та новітні цифрові технології. Такий стан системи буде запорукою сталого розвитку театру як елементу культурної індустрії.

Структурно-функціональний аналіз відкриває широкі можливості для розгляду змін системи управління театром. Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому аналізі взаємодії державного та незалежного секторів у театральній мережі України, а також у розробленні моделей сталого розвитку театрів у післявоєнний період. Важливим напрямом є також вивчення впливу цифрових технологій і міжнародних культурних програм на формування нових управлінських стратегій у сфері театального менеджменту.

Джерела та література

- Hesmondhalgh, D. (2013). *The Cultural Industries* (3rd ed.). London: Sage Publications Ltd. 456 p.
- Литовченко, І. В. (2012). Структурно-функціоналістська парадигма в дослідженнях соціальних інститутів. *Вісник Національного авіаційного університету. Серія: Філософія. Культурологія*, № 2. С. 48-51.
- Безгін, І. Д. (1993). *Організаційні проблеми театру*. Київ: ВВП «Компас». 424 с.
- Безгін, І. Д. (2002). *Театр і глядач в сучасній соціокультурній реальності*. Київ : КДІТМ ім. І. К. Карпенка-Карого. 336 с.
- Безгін, І. Д. (2005). *Мистецтво і ринок*. Київ: ВВП «Компас». 544 с.
- Безгін, О. І. (1994). Організаційно-економічні питання театральної справи (французький досвід). *Актуальні проблеми організації театральної справи: Тематичний збір. наук. праць*. Київ: КДІТМ ім. І. К. Карпенка-Карого. С. 68-78.
- Безгін, О. І. (2003). *Система управління театральною справою: Історія організаційних форм (20-30-ті рр. XX ст.)*: Навч. посібник. Київ: ВВП «Компас». 168 с.
- Корнієнко, В. В. (2006). *Інституціональний розвиток французького драматичного театру в XX столітті*: монографія. Київ : Знання України. 168 с.
- Корнієнко, В. (2025). Теоретичні засади та практичний досвід менеджменту в театрально-видовищній сфері України: модерні та постмодерні аспекти. *Науковий вісник Київського національного університету театру, кіно і телебачення імені І. К. Карпенка-Карого*. Вип. 36. С. 30-37.
- Лягущенко, А. (2021). *Український театр. Видатні діячі та менеджмент*. Київ: Мистецтво. 495 с.: іл.
- Лягущенко, А. (2023). Державний театральный менеджмент у контексті історичного розвитку сценічного мистецтва. *Науковий вісник Київського національного університету театру, кіно і телебачення імені І. К. Карпенка-Карого: Зб. наук. праць*. Вип. 33. С. 10-20.
- Корнієнко, Н. (2008). *Запрошення до хаосу. Театр (художня культура) і синергетика*. Київ: Нац. центр театр. мистецтва Леся Курбаса. 246 с.
- Важинський, С. А. (2024). Незалежний театр у соціокультурному просторі. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 3, No. 5. P. 37- 44.
- Коробко, М. (2025). Театр як культурний інститут. *Українські культурологічні студії*, № 1(16). С. 56-60.
- Костін, Р. О. (2024). Соціокультурний феномен театру. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв : наук. журнал*, № 4. С. 118-122.
- UNESCO. (2022). *ReShaping Policies for Creativity: Addressing culture as a global public good*. Paris: UNESCO Publishing. 328 p. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380474/PDF/380474eng.pdf.multi>
- European Parliament (2024). *EU culture and creative sectors policy: overview and future perspectives*. Brussels: European Parliament. 115 p. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2024/752453/IPOL_STU\(2024\)752453_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2024/752453/IPOL_STU(2024)752453_EN.pdf)
- Територіальна реформа: вчора, сьогодні, завтра* (2007). Інститут громадянського суспільства. За редакцією А. Ткачука. Київ : ІКЦ «Леста». 116 с.
- «Creative Europe» (2025). URL: <https://creativeeurope.in.ua/strand/culture>
- «Eurimages» (2025). URL: <https://www.coe.int/en/web/eurimages>

References

- Hesmondhalgh, D. (2013). *The Cultural Industries* (3rd ed.). London: Sage Publications Ltd. 456 p.
- Lytovchenko, I. (2012). Struktorno-funktsionalistska paradyhma v doslidzhenniakh sotsialnykh instytutiv [The structural-functional paradigm in the study of social institutions]. *Visnyk Natsionalnoho aviatorsinoho universytetu*. – Seria: Filosofiia. Kulturolohiia, № 2. S. 48-51. [in Ukrainian]
- Bezgin, I. D. (1993). *Orhanizatsiini problemy teatru* [Organizational problems of the theater]. Kyiv: VVP «Kompas». 424 s. [in Ukrainian]
- Bezgin, I. D. (2002). *Teatr i hliadach v suchasni sotsiokulturnii realnosti* [Theater and the audience in contemporary sociocultural reality]. Kyiv: KDITM im. I. K. Karpenka-Karoho. 336 s. [in Ukrainian]
- Bezgin, I. D. (2005). *Mystetstvo i rynok* [Art and the market]. Kyiv: VVP «Kompas». 544 s. [in Ukrainian]
- Bezgin, O. I. (1994). *Orhanizatsiino-ekonomichni pytannia teatralnoi spravy (frantsuzkyi dosvid)* [Organizational and economic issues in theater (French experience)]. Aktualni problemy orhanizatsii teatralnoi spravy: Tematychnyi zbir. Nauk. prats. Kyiv: KDITM im. I. K. Karpenka-Karoho. S. 68-78. [in Ukrainian]
- Bezgin, O. I. (2003). *Systema upravlinnia teatralnoiu spravoiu: Istoriia orhanizatsiinykh form (20–30-ti rr. XX st.)*: Navch. posibnyk [Theater Management System: History of Organizational Forms (1920s–1930s)]. Kyiv: VVP «Kompas». 168 s. [in Ukrainian]
- Korniienko, V. V. (2006). *Instytutsionalnyi rozvytok frantsuzkoho dramatychnoho teatru v XX stolitti: monohrafiia* [Institutional development of French dramatic theater in the 20th century: monograph]. Kyiv: Znannia Ukrainy. 168 s. [in Ukrainian]
- Korniienko, V. (2025). Teoretychni zasady ta praktychni dosvid menedzhmentu v teatralno-vydovyschnii sferi Ukrainy: moderni ta postmoderni aspekty [Theoretical foundations and practical experience of management in the theatre and entertainment sector of Ukraine: modern and postmodern aspects]. *Naukovyi Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu teatru, kino i telebachennia imeni I. K. Karpenka-Karoho*. Vyp. 36. S. 30-37. [in Ukrainian]

- Liahushchenko, A. (2021). *Ukrainskyi teatr. Vydatni diachi ta menedzhment* [Ukrainian theater. Prominent figures and management]. Kyiv: Mystetstvo. 495 s.: il. [in Ukrainian]
- Liahushchenko, A. (2023). Derzhavnyi teatralnyi menedzhment u konteksti istorychnoho rozvytku stsenichnoho mystetstva [State theater management in the context of the historical development of performing arts]. *Naukovyi visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu teatru, kino i telebachennia imeni I. K. Karpenka-Karoho*: Zb. nauk. prats. Vyp. 33. S. 10-20. [in Ukrainian]
- Korniienko, N. (2008). *Zaproshennia do khaosu. Teatr (khudozhnia kultura) i synerhetyka* [An invitation to chaos. Theater (artistic culture) and synergy]. Kyiv: Nats. tsentr teatr. mystetstva Lesia Kurbasa. 246 s. [in Ukrainian]
- Vazhynskyi, S. A. (2024). Nezaleznyi teatr u sotsiokulturnomu prostori [Independent theater in the sociocultural space.]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 3, Nr. 5. P 37-44. [in Ukrainian]
- Korobko, M. (2025). Teatr yak kulturnyi instytut [Theater as a cultural institution]. *Ukrainski kulturolohichni studii*, Nr 1(16). S. 56-60. [in Ukrainian]
- Kostin, R. O. (2024). Sotsiokulturnyi fenomen teatru [The sociocultural phenomenon of theater]. *Visnyk Natsionalnoi akademii kerivnykh kadrov kultury i mystetstv: nauk. zhurnal*, Nr. 4. S. 118-122. [in Ukrainian]
- UNESCO (2022). *Re|Shaping Policies for Creativity: Addressing culture as a global public good*. Paris: UNESCO Publishing. 328 p. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380474/PDF/380474eng.pdf.multi>
- European Parliament (2024). *EU culture and creative sectors policy: overview and future perspectives*. Brussels: European Parliament. 115 p. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2024/752453/IPOL_STU\(2024\)752453_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2024/752453/IPOL_STU(2024)752453_EN.pdf)
- Terytorialna reforma: vchera, sohodni, zavtra* [Territorial reform: yesterday, today, tomorrow] (2007). Instytut hromadianskoho suspilstva. Za redaktsiieiu A. Tkachuka. Kyiv: IKTs «Lesta». 116 s. [in Ukrainian]
- «Creative Europe» (2025). URL: <https://creativeeurope.in.ua/strand/culture>
- «Eurimages» (2025). URL: <https://www.coe.int/en/web/eurimages>

Lionella Unanian

Possibilities of structural and functional analysis of transformations in the management system of Ukraine's theater network, 1991–2025

Abstract. Purpose of the article. Using the possibilities of structural and functional analysis, to examine and identify changes in the management system of the theater as a socio-cultural institution in the context of social transformations in Ukraine in 1991-2025. The **research methodology** is based on methods of systemic and comparative-historical analysis, which made it possible to trace changes in the institutional landscape, financing models, and principles of domestic theater management. The structural-functional approach made it possible to examine the transformations of the theater network management system in connection with the general changes in Ukrainian society. **The scientific novelty** of the article lies in an attempt to use structural-functional analysis to examine the problem of transformations in the Ukrainian theater management system: from a centralized vertical Soviet structure to a decentralized, network-based partnership model of the modern cultural industry. **The conclusions** indicate that the modern theater network management system requires a combination of institutional autonomy with state support, the introduction of performance indicators, and the strengthening of the role of creative management in strategic planning, and that structural-functional analysis is an effective research tool for this topic.

Keywords: theater, structural-functional analysis, management system, theater network, theater management, cultural industry, institutional reform, decentralization, creative management, theater policy, financial model

Подано до редакції 13.10.2025

Підписано до друку 25.11.2025