



Section of the conference: Culturology

Sekcja konferencji: Kulturologia

How to cite: Matiiv, I. (2025). The development of theater management in the Donetsk region through the lens of crisis cultural planning. *World Conference on Emerging Science, Innovation and Policy 2025*. Futurity Research Publishing. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15795412>

The Development of Theater Management in the Donetsk Region through the Lens of Crisis Cultural Planning

Igor Matiiv

Lecturer, Kyiv National University of Culture and Arts, Kyiv, Ukraine, matigorr@gmail.com,
<https://orcid.org/0000-0002-1841-9278>

Accepted: June 17, 2025 | **Published:** July 3, 2025 | **Language:** Ukrainian

Abstract: This study explores the evolution of theater management in the Donetsk region from 1991 to 2014, with a particular focus on crisis-oriented cultural planning as a central approach. It examines the impact of socio-political and economic upheavals, including military conflict and regional instability, on the development and sustainability of theatrical institutions. The analysis highlights management strategies, institutional responses to crises, and the adaptive use of resources by regional theaters. Drawing on cultural policy analysis and media culture theory, the paper offers insights into how crisis conditions shaped a distinctive model of theatrical resilience. The findings contribute to a broader understanding of post-Soviet cultural transformation and inform contemporary approaches to regional cultural planning. This experience underscores the importance of proactive management in the cultural sector, where institutions are not merely reactive to challenges but strategically prepared for them in advance.

Keywords: theater management, cultural policy, Donetsk region, crisis planning, post-Soviet culture.



Вступ

Період з 1991 по 2014 роки є надзвичайно значущим для аналізу стану та поступу культурної інфраструктури Донеччини. Після розпаду СРСР театральна галузь зазнала суттєвих змін, спричинених відсутністю централізованого фінансування, кризами державної культурної політики й посиленням впливу ринкових чинників (Цимбалюк & Гринченко, 2014). Водночас театри продовжували бути одним із основних центрів ідентичності регіональної спільноти (Ущапівська, 2009). У цьому контексті виникла потреба у формуванні нових підходів до театального менеджменту, зокрема, стратегій, зорієнтованих на функціонування в умовах кризи (Сліпченко, 2014). Стає зрозумілим, що ці проблеми не є соціально-економічними, політичними, естетичними чи демографічними, а знаходяться в галузі менеджменту театальної культури і державної культурної політики (Овчаренко, 2011, с. 149). Така обставина стала переважною і для театального середовища Донбасу, передусім у контексті втрати традиційної аудиторії та пошуку нових комунікаційних каналів (Липківська, 2012). Вплив цифрових технологій і трансформація споживання культурних продуктів стали додатковими викликами для театральних менеджерів регіону (Ущапівська, 2014). Відтак маємо за мету з'ясувати, як театри Донеччини пристосували свої управлінські моделі до складних реалій пострадянського суспільства та наскільки кризове планування було результативним інструментом у цій трансформації.

Мета дослідження

Метою роботи є аналіз розвитку театального менеджменту на Донеччині у період 1991–2014 років крізь призму кризового культурного планування

Дослідницькі питання:

1. Які чинники вплинули на зміни управлінських стратегій у театрах Донбасу в зазначений період?
2. Як саме кризове культурне планування сприяло збереженню інституційної неперервності в театрах регіону?
3. Які моделі адаптації театального менеджменту виявилися найдієвішими?

Результати дослідження

Кризове культурне планування – це система управлінських рішень, спрямованих на забезпечення функціонування культурної установи в умовах зовнішньої нестабільності (Корнієнко, 2005). Цей підхід ґрунтується на мобілізації локальних ресурсів, розвитку горизонтальних мереж взаємодії з громадою, застосуванні нових форматів презентації культурного продукту. У 1990-х роках театри Донецької та Луганської областей опинилися в

умовах фінансової кризи. Бюджетне фінансування значно зменшилося, що призвело до скорочення труп, закриття окремих сценічних майданчиків та зменшення кількості прем'єр. У відповідь на це театри впроваджували моделі самофінансування – оренда приміщень, комерційні постановки, спонсорство від місцевого бізнесу. У 2000-х роках спостерігається зростання ролі культурної дипломатії: театральні колективи з Донбасу беруть участь у всеукраїнських та міжнародних фестивалях, налагоджують зв'язки з діаспорою (Olzacka, 2023). У цей період з'являється потреба в новому поколінні театральних менеджерів, здатних працювати в умовах конкурентного ринку та кризового середовища. Культура відіграє визначальну роль у реагуванні держави на загрозу з боку Росії з 2014 року (Pesenti, 2020). Театри Донеччини працювали в умовах інерції пострадянських структур, зокрема через відсутність необхідної ротації керівництва, а система призначення директорів залишалася закритою та непрозорою. У цьому контексті кризове культурне планування, тобто гнучке управління з урахуванням ризиків, залученням альтернативних джерел фінансування та розбудовою горизонтальних партнерств, стало критично важливим підходом для виживання регіональних театрів. Фестивалі, як-от «Театральний Донбас», ставали платформами для збереження міжрегіонального культурного діалогу, хоча загалом театральне середовище лишалося фрагментованим (Peresunko, 2010). Умови виживання незалежних колективів у Палацах культури або університетах демонстрували прагнення до автономії, але водночас і свідчили про слабкість інституційної підтримки (Peresunko, 2010). Отже, у згаданий період саме кризове планування, а не стратегія держави, визначало траєкторію розвитку театального менеджменту на Донеччині. В умовах військової агресії Російської Федерації проти України із спробами деструктивного впливу на національну ідентичність через нав'язування суперечливих історичних та культурних наративів, українське суспільство демонструє високий рівень стійкості. Відповіддю на такі загрози стала активізація ідентифікаційної політики, зокрема через діяльність державних інституцій у сфері культури, спрямована на консолідацію національної єдності й утвердження суб'єктності в гуманітарному просторі (Лягущенко, 2023). У цьому контексті варто окреслити декілька адаптивних моделей театального менеджменту, що стали інструментами культурної стійкості:

1. Гібридна модель фінансування, тобто поєднання залишкового державного фінансування, участі у грантових програмах та залучення приватних інвестицій, зокрема з боку локального бізнесу та меценатських ініціатив.
2. Мобільні формати сценічної діяльності, що передбачають проведення театральних постановок не лише у стаціонарних залах, але й у нетрадиційних просторах: навчальних закладах, клубах, відкритих громадських локаціях, задля розширення доступу до культурного продукту в умовах обмеженої інфраструктури.
3. Цифровізація театального простору через створення відеоархівів вистав, впровадження систем онлайн-продажу квитків, генерацію мультимедійного контенту з елементами інтерв'ю, процесуальних матеріалів (making-of) та іншої інтерактивної продукції, яка сприяє формуванню стійкого комунікативного середовища між глядачем і театальною інституцією.



З початком бойових дій у 2014 році театральна сфера Донецького регіону зазнала суттєвих втрат. Частина культурних інституцій, зокрема драматичні, музичні та молодіжні театри, опинилася на тимчасово окупованих територіях, де можливості для повноцінної діяльності були значно обмежені або взагалі відсутні. Це стосувалося як матеріально-технічної бази, так і забезпечення персоналу та глядачів. Багато творчих колективів були змушені евакуюватися до міст, що залишалися під контролем української влади, зокрема до Києва, Харкова, Дніпра, Сєвєродонецька, або тимчасово призупинити свою діяльність через дефіцит ресурсів і обмежені логістичні можливості.

В умовах глибокої гуманітарної та інфраструктурної кризи найбільш життєздатними виявилися ті театральні установи, які ще до початку збройного конфлікту розпочали впровадження принципів кризового культурного планування. Йдеться про театри, що заздалегідь налагодили партнерські відносини з неурядовими організаціями, культурними фондами, міжнародними донорами та представниками приватного сектору. Завдяки таким зв'язкам вони мали змогу оперативно залучати фінансову та організаційну підтримку, брати участь у грантових конкурсах, а також мобілізувати допомогу через волонтерські мережі.

Ще однією підвалиною стійкості стали альтернативні джерела фінансування. Театри, які раніше частково перейшли на самофінансування – через продаж квитків, благодійні внески, меценатські угоди – змогли продовжувати діяльність навіть за умов відносної ізоляції (Kucher et al., 2024). У деяких випадках фінансова автономія дала змогу мобільно змінити місцерозташування, адаптувати репертуар до нової аудиторії або розпочати дистанційний формат взаємодії з глядачем.

Зокрема, «Донбас Опера» та Донецький національний академічний музично-драматичний театр не припинили діяльності попри безпекові ризики, що підтверджується свідченнями про проведення вистав під звуки артилерійських обстрілів (Астахова, 2015). Воєнні дії призвели до вимушеного виїзду частини театральних працівників або їхнього звільнення з політичних мотивів, що суттєво скоротило кадровий склад колективів. Паралельно відбулося зменшення бюджетного фінансування, а виплата заробітної плати стала нерегулярною – з істотними затримками й переважно символічними сумами. Це спричинило погіршення морального стану працівників і позначилося на художньому рівні постановок.

Театральний репертуар зазнав істотних змін: частину україномовних вистав було знято з афіші або перекладено російською, зменшилася кількість прем'єр, натомість перевагу віддавали перевіреним постановкам минулих років. Молоді актори та режисери, які долучалися до колективів у період заміщення кадрів, часто не мали достатнього професійного досвіду, що негативно впливало на якість сценічної продукції (Астахова, 2015).

Усі ці процеси розгорталися в атмосфері хронічної невизначеності щодо майбутнього та зростання політичного тиску, що, своєю чергою, позначалося на внутрішньому психологічному кліматі колективів і глядацькій прихильності. Попри зазначені труднощі, театри прагнули зберігати культурне життя, забезпечуючи доступність квитків і орієнтуючи діяльність переважно



на молодіжну аудиторію. Важливу роль відіграли також гнучкі кадрові структури. У тих колективах, де були запроваджені механізми делегування повноважень, багатофункціональність персоналу та горизонтальні управлінські підходи, перехід до нових умов виявився менш болісним. Наприклад, деякі актори взяли на себе обов'язки менеджерів, координаторів проєктів або PR-фахівців, що дозволило продовжити діяльність за відсутності повного адміністративного штату. Отже, досвід театрів Донеччини в умовах воєнного конфлікту підтверджує ефективність раннього впровадження кризових стратегій у сфері культурного менеджменту. Цей досвід заслуговує на подальше вивчення та може стати основою для створення національної моделі захисту культурних установ у зонах ризику.

Висновки

Таким способом, період з 1991 по 2014 роки на Донеччині показав, що успішність театрального менеджменту значною мірою визначається здатністю закладів пристосовуватися до проблем. Створення моделей культурного планування у кризових ситуаціях стало не просто потребою часу, а способом зберегти естетичну єдиність. Використання різних фінансових моделей, впровадження цифрових технологій, розширення партнерства з громадськими організаціями – усе це дало можливість деяким театрам продовжувати роботу у важких умовах. Досвід Донецької області може стати підґрунтям для розроблення планів сталого культурного розвитку в інших регіонах України, особливо під час повномасштабної війни. Подальші дослідження можуть бути присвячені аналізу теперішнього стану евакуйованих театрів, вивченню нових форм міжрегіональної культурної співпраці, а також складанню навчальних програм з антикризового менеджменту в культурі.

Література

- Астахова, О. (2015, 24 лютого). Опера в Донецьку: аншлаги під акомпанемент вибухів. *Радіо Свобода*. <https://www.radiosvoboda.org/a/26866351.html>
- Цимбалюк, Н. М., & Гринченко, С. І. (2014). Формування та регулювання ринку праці у сфері культури і мистецтв. *Ринок праці та зайнятість населення*, (4), 30–34.
- Овчаренко, Т. С. (2011). Актуальні проблеми менеджменту театральної культури: забуте мистецтво антрепренерів. *Культурологічна думка*, (4), 145–149.
- Kucher, R., Vakulenko, D., Boiko, V., Roman, R., & Dokolova, A. (2024). Problems of the crisis of spatial design of art events in conditions of military aggression (Ukrainian experience). *Convergences – Journal of Research and Arts Education*, 17(33), 185–200. <https://doi.org/10.53681/c1514225187514391s.33.238>
- Лягущенко, А. (2023). Державний театральний менеджмент у контексті історичного розвитку сценічного мистецтва. *Науковий вісник Київського національного університету театру*,



кіно і телебачення імені І. К. Карпенка-Карого, 33, 10-20. <https://doi.org/10.34026/1997-4264.33.2023.291471>

Olzacka, E. (2023). The development of Ukrainian cultural policy in the context of Russian hybrid aggression against Ukraine. *International Journal of Cultural Policy*, 30(2), 1-17. <https://doi.org/10.1080/10286632.2023.2187053>

Peresunko, T. (2010). *Analitical report on the condition of the performing arts. Ukraine (country report)*.

Pesenti, M. (2020). *Cultural revival and social transformation in Ukraine | 04 Conclusions and recommendations*. Chatham House - International Affairs Think Tank. <https://www.chathamhouse.org/2020/11/cultural-revival-and-social-transformation-ukraine>

Сліпченко, К. (2014, 31 жовтня). Театри України вимагають позбавити Донецький драмтеатр статусу національного. Zaxid.net. https://zaxid.net/teatri_ukrayini_vimagayut_pozbaviti_donetskiy_dramteatr_statusu_natsionalnogo_n1328487

Ущипівська, О. М. (2014). Донецький театр опери та балету як територія невідчуженої комунікації. *Мистецтвознавчі записки*, (26), 123-130.

Ущипівська, О. М. (2009). Фестиваль «Театральний Донбас» у світлі організаційних проблем сучасної художньої творчості. *Актуальні проблеми історії, теорії та практики художньої культури*, (23), 306-315.

Липківська, А. (2012). До проблеми комунікації у театральному мистецтві. *Сучасне мистецтво*, (8), 183-198. http://nbuv.gov.ua/UJRN/S_myst_2012_8_21

Корнієнко, В. В. (2005). *Театральний менеджмент: методика прокату репертуару драматичного театру*. Київ: [б.в.].