

ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА
ФАКУЛЬТЕТ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВ
КАФЕДРА ТЕАТРОЗНАВСТВА ТА АКТОРСЬКОЇ
МАЙСТЕРНОСТІ

Кваліфікаційна (магістерська) робота

ДОСВІД БАГАТОВЕКТОРНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ТЕАТРОМ
У СТРУКТУРІ МІСТА (ЛЬВІВСЬКИЙ АКАДЕМІЧНИЙ ДРАМАТИЧНИЙ
ТЕАТР ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ)

Виконав: студент II-го курсу, групи КМТМ-21с
З галузі знань: 02 Культура і мистецтво
Спеціальність: 026 Сценічне мистецтво
ОПП Театрознавство
Глибін Сергій Валерійович

Науковий керівник: Доцент, кандидат мистецтвознавства
Максименко Світлана Михайлівна

Рецензент: Кандидат мистецтвознавства
Батицька Тетяна Степанівна

ЗМІСТ

ВСТУП	
РОЗДІЛ 1. ЛЬВІВСЬКИЙ АКАДЕМІЧНИЙ ДРАМАТИЧНИЙ ТЕАТР ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ: ПЕРІОДИ ТРАНСФОРМАЦІЇ	
1.1. Історія театру ПрикВО	
1.2. Економічно-організаційні аспекти перехідного періоду (1991-2011)	
РОЗДІЛ 2. МЕНЕДЖЕРСЬКА ПРОГРАМА УПРАВЛІННЯ ТЕАТРОМ КОМАНДИ ОЛЬГИ ПУЖАКОВСЬКОЇ	
2.1. Стратегія пошуків розвитку театру (2017–2021)	
2.2. Авторська модель: Досвід та практика (2022–2025)	
РОЗДІЛ 3. ПОЗАТЕАТРАЛЬНА ДІЯЛЬНІСТЬ	
3.1. Міжнародна діяльність, фестивалі, гастролі, освітні проекти, соціальні програми, волонтерська діяльність, мультидисциплінарні формати 2017–2024 рр	
3.2. Результативність соціокультурних проектів	
ВИСНОВКИ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ	
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах війни театр стає не лише мистецьким осередком, а й важливим інструментом формування суспільної свідомості, колективної пам'яті та осмислення складних соціо-культурних процесів. Театральна діяльність сьогодні є потужним засобом комунікації між суспільством і владою, платформою для переосмислення цінностей і механізмом громадянського діалогу. Водночас театр залишається елементом міської культурної інфраструктури, тому ефективна модель його управління має вирішальне значення для збереження і розвитку культурного середовища.

В українському контексті актуальність теми підсилюється реформами у сфері культури, зокрема змінами в театральному законодавстві, новими підходами до фінансування та адміністративної організації театрів. Ці процеси потребують переосмислення принципів управління мистецькими інституціями, адаптації до викликів часу й створення гнучких управлінських структур, здатних реагувати на суспільні зміни.

Львівський академічний драматичний театр імені Лесі Українки у 2017–2024 роках демонструє унікальний досвід розвитку за умов оновлення команди та зміни управлінської парадигми. Під керівництвом директорки Ольги Пужаковської театр сформував нову управлінську модель, що поєднує різні напрями *діяльності*: мистецький, соціальний, освітній, комунікаційний та інституційний. Така багатовекторна модель дозволяє театрові функціонувати як «культурний хаб» міста, розширювати форми співпраці з громадою, створювати спільноти навколо театру та підвищувати ефективність реалізації проєктів різних типів.

Дослідження досвіду театру Лесі у зазначений період є важливим для розуміння того, як сучасні українські театри можуть поєднувати мистецьку місію з ефективним менеджментом, формуючи сталі інституційні моделі у структурі міста. Вивчення цього досвіду сприятиме подальшому розвитку практик культурного управління в Україні.

Об'єкт дослідження. Менеджерська програма управління Львівським академічним драматичного театру імені Лесі Українки в контексті міської культурної інфраструктури.

Предмет дослідження. Особливості авторських моделей управління на прикладі фінансових та творчих звітів, ділової документації театру, управлінських рішень та технологій команди О. Пужаковської, що формують багатовекторну модель управління театром і забезпечують її ефективність.

Мета дослідження: виявити особливості, проаналізувати досвід і визначити ефективність різномірної моделі управління Львівським академічним драматичним театром імені Лесі Українки у 2017–2024 роках.

Завдання дослідження:

- Проаналізувати теоретичні засади управління театральними інституціями у контексті сучасних культурних політик.
- Вивчити практику діяльності Львівського академічного драматичного театру імені Лесі Українки у 2017–2024 роках.
- Проаналізувати офіційні документи театру (фінансові звіти, репертуарні плани, публічні звіти, комунікаційні матеріали).
- Узагальнити результати дослідження та визначити чинники, що забезпечили ефективність реалізації багатовекторної моделі управління.

Методи дослідження. У роботі застосовано комплекс взаємопов'язаних методів, що забезпечують цілісність дослідження. Використано метод спостереження для аналізу щоденної діяльності театру, феноменологічний аспект дослідження як підхід до дослідження конкретного інституційного прикладу, історично-порівняльний метод для зіставлення управлінських моделей у різні періоди розвитку театру. Соціологічний (на методі резонансності публікацій, історично порівняльний, аналітичний). Методи збору даних включають інтерв'ю з керівництвом театру, аналіз фінансових документів, репертуарних планів, офіційних звітів, а також аналіз публікацій у соціальних мережах як інструменту комунікації з публікою.

Наукова новизна. Вперше у академічному драматичному театрі імені Лесі Українки як приклад багатовекторної системи менеджменту в міському культурному середовищі. У роботі розкрито взаємозв'язок між управлінськими рішеннями театру, культурною політикою міста та соціальними процесами, що впливають на інституційний розвиток. Уточнено поняття «багатовекторна модель управління театром» як сучасну форму культурного менеджменту, що поєднує мистецьке планування, бренд-менеджмент, комунікаційні стратегії та соціальну взаємодію з громадою.

Практичне значення дослідження. Результати роботи можуть бути використані у сфері культурного менеджменту для вдосконалення управлінських практик у театральних інституціях. Запропоновані висновки можуть слугувати орієнтиром для директорів театрів і керівників культурних центрів у процесі впровадження багатовекторних моделей розвитку. Отримані матеріали також можуть бути корисними для представників органів місцевого самоврядування при

формуванні міських програм підтримки культури, а також у навчальних курсах із культурного менеджменту, менеджменту мистецтва та публічного адміністрування.

Магістерська робота включає: Вступ, три розділи: Розділ 1 - Львівський академічний драматичний театр, імені Лесі Українки: періоди трансформації, 1.1. історія театру ПрикВО, 1.2. Економічно-організаційні аспекти перехідного періоду (1991-2011), Розділ 2 - Менеджерська програма управління театром команди Ольги Пужаковської, 2.1 Стратегія пошуків розвитку театру (2017–2021), 2.2 Авторська модель: Досвід та практика (2022–2025), Розділ 3 - Позатеатральна діяльність, 3.1 Міжнародна діяльність, фестивалі, гастролі, освітні проекти, соціальні програми, волонтерська діяльність, мультидисциплінарні формати 2017–2024 рр., 3.2 Результативність соціокультурних проєктів, Висновки, Список використаної літератури (*кількість джерел*), *кількість сторінок основного тексту* та Додатки, загальна кількість сторінок ... ???.

РОЗДІЛ 1.
ЛЬВІВСЬКИЙ АКАДЕМІЧНИЙ ДРАМАТИЧНИЙ ТЕАТР
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ: ПЕРІОДИ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Театр Лесі демонструє складну картину спадщини державного театру в умовах відсутності системної державної підтримки. Його історія дозволяє простежити, як державна інституція поступово трансформується на громадський театр через зміну політик та управлінських підходів, що формували театральну інфраструктуру Львова на різних етапах.

У нещодавніх студіях, присвячених українському радянському театру, зокрема в статті «Від “Березоля” до ПрикВО: нові підходи в дослідженні українського радянського театру», наголошується на необхідності розглядати історію театру Прикарпатського військового округу як частину ширшого процесу розвитку українського інституційного театру, а не як периферійний додаток до «центральної» історії київських чи харківських сцен. Мейгілл Фавлер підкреслює, що аналіз військового театру у Львові дозволяє поєднати дослідження авангардної традиції «Березоля» з вивченням пізніших радянських інституцій, простежуючи тяглість структурних і естетичних практик в умовах змін політичного режиму [37].

Радянські військові театри були складовою культурно-ідеологічної системи СРСР і виконували функції, що виходили далеко за межі мистецьких завдань. Вони формували образ «правильного» радянського військового, відтворювали міфи про героїзм та мобілізаційну готовність і були інтегровані у вертикаль управління Міністерства оборони. Автор окреслює військові театри як «апарати ідеологічного впливу, покликані підтримувати наративи про героїзм, дисципліну та єдність радянського народу» [48].

Репертуар цих театрів формувався відповідно до державних директив та спирався на соцреалістичні сюжети, що мали не лише розважати військових, але й дисциплінувати їх та зміцнювати політичну лояльність. Мейгілл наголошує, що військові театри були частиною ширшої «соціалістичної інфраструктури», тобто системи культурних інституцій, які забезпечували постійне відтворення радянської ідеології в армійському середовищі [47].

У статті «До історії російських театрів в Україні» підкреслено, що саме мовна політика була однією з найчутливіших зон радянського театрального поля. Автор зазначає, що російськомовні театри діяли в Україні не як нейтральні художні інституції, а як інструменти культурної інтеграції, покликані підтримувати російську мовну домінанту. У цьому контексті внутрішні конфлікти, які виникали в театрі наприкінці 1980-х, є частиною ширшого процесу – переходу від радянської моделі «російської сцени в Україні» до національно орієнтованої української сцени. Таким чином, мовне питання в театрі ПрикВО мало не лише творчий, а й глибоко політичний характер [23].

У методологічному плані театри такого типу належать до інституцій із жорсткою регламентацією, де творча автономія підпорядковується адміністративній логіці держави. Ян Міхалік підкреслює, що аналіз інституцій радянського періоду потребує врахування політичної конфігурації та структури влади, яка визначає художні рішення не менше, ніж творчі чинники [26].

Радянська модель забезпечувала військові театри фінансуванням, трупною і стабільністю, але вона також зробила їх повністю залежними від політичної ситуації. Ця залежність згодом стане однією з головних причин глибокої кризи театру після 1991 року.

1.1. Історія театру ПрикВО

Окремим напрямом сучасних досліджень є спроба поєднати реконструкцію хронології театру ПрикВО з аналізом його інституційної природи. У статті «Від “Березоля” до ПрикВО: нові підходи в дослідженні українського радянського театру» пропонується розглядати цей театр не лише як військову частину радянської культурної інфраструктури, а й як простір перетину різних традицій українського театру – від естетичних і організаційних практик «Березоля» до пізнішого досвіду міських драматичних театрів. Такий підхід дозволяє інтерпретувати історію театру ПрикВО як важливу ланку у розвитку українського інституційного театру ХХ століття, з його характерною напругою між творчою автономією і державним контролем [37].

Театр, який згодом стане львівським театром Прикарпатського військового округу, був заснований у 1931 році в Києві як драматичний колектив Червоної армії. Спершу він функціонував у форматі напівпрофесійної трупи, однак уже в 1933 році отримав стаціонарне приміщення на вул. Мерінгівській, 8, де відкрив регулярний сезон виставою «Міжбур'я» [16]. Художнє керівництво Юхима Лішанського визначило загальну естетичну орієнтацію трупи та заклало основи її організаційної структури.

У цей період театр працював у суворо регламентованому культурно-політичному полі радянської армії. Згідно з дослідженням Мейгілл Фавлер, військові театри «виконували завдання з формування ідеологічно правильної моделі воїна та мали забезпечувати морально-політичну стабільність особового складу» [48]. Від початку своєї діяльності театр черпав репертуар із творів, що відповідали принципам соцреалізму та радянської патріотичної міфології.

З початком німецько-радянської війни театр був мобілізований та діяв як фронтовий колектив. Спершу працював у структурі Південно-Західного фронту, а згодом – у Забайкальському військовому окрузі, одночасно виступаючи у прифронтових зонах та в евакуації. У 1941–1944 роках значну частину творчої роботи становили пересувні вистави для військових підрозділів, а сам театр функціонував як польовий [16].

Фронтовий період змінив не лише географію діяльності театру, але й його художню природу. Фавлер підкреслює, що фронтові трупи виробляли специфічний тип «true/unture war stories» (правдиві/неправдиві) – історії про війну, покликаних підтримувати офіційний образ боєздатної Червоної армії та відволікати військових від реальних втрат [46]. У цьому сенсі театр став учасником виробництва радянського військового міфу, який визначав його естетичну і функціональну природу протягом наступних десятиліть.

Таким чином, період 1931–1944 років сформував базові риси майбутньої інституції: повну інтегрованість у військову структуру, залежність від державної ідеології, мобільний характер функціонування та репертуар, зорієнтований на

політичні завдання. Ця модель стане відправною точкою для подальших етапів розвитку театру й визначить його вразливість після розпаду СРСР.

Після завершення активних бойових дій театр був передислокований до Одеси, де у 1944–1953 роках функціонував як театр Одеського військового округу. Цей етап став перехідним між фронтовою діяльністю та стаціонарною роботою в післявоєнних умовах. Хронологічні матеріали засвідчують, що у цей час театр відновив регулярний репертуарний процес, проте залишався повністю інтегрованим у систему культурного забезпечення радянської армії [16].

Період керівництва Бенедикта Норда відіграв ключову роль у стабілізації трупі після фронту. Він зберіг колектив, сформований у роки війни, і забезпечив повернення до повноцінного репетиційного та виробничого циклу. Основу репертуару становили п'єси, що відповідали завданням соцреалістичної драматургії – суспільно-політичні драми, ранньорадянська класика та твори, що прославляли військову звитягу.

Мейгілл Фавлер підкреслює, що після закінчення війни військові театри СРСР виконували функцію «культурного відновлення армії», зосереджену на реабілітації фронтового досвіду через ідеологізовані художні образи [48]. Театр в Одесі працював у цьому ж напрямку: його діяльність була спрямована на піднесення морального стану особового складу, а також на демонстрацію стійкого повернення радянської влади у прифронтові регіони.

Саме в Одесі сформувався той акторський і художній склад, який пізніше переїде до Львова. Театр мав стабільне фінансування з військового бюджету, що дозволяло зберігати професійний рівень і забезпечувати відповідність державним культурним пріоритетам. Уряд УРСР розглядав цей колектив як фронтовий театр із високим символічним статусом, що також вплинуло на рішення про його подальше переміщення у 1953 році [16].

Одеський період став важливим етапом інституційної консолідації: у цей час театр отримав стабільність після війни, зберіг творчий потенціал та заклав кадрову основу, яка визначатиме його діяльність у наступні десятиліття. Саме звідси

почнеться новий етап – політичне переведення трупи до Львова, що стане визначальною точкою у трансформації театру як культурної інституції.

Перенесення театру з Одеси до Львова у 1953–1954 роках було зумовлене політичними та ідеологічними міркуваннями, а не мистецькими потребами. Згідно з хронологічними матеріалами, рішення про передислокацію театру Одеського військового округу до Львова пов'язували зі святкуванням 300-ліття Переяславської ради – події, якій радянська влада надавала важливого символічного значення як «возз'єднанню» України з Росією [16]. У цьому контексті передислокація театру виступала жестом культурно-політичної демонстрації радянської присутності та лояльності в регіоні, де національні настрої залишалися сильними.

Дослідження міжвоєнного театрального життя Львова підтверджує, що рішення радянської влади перенести військовий театр саме до цього міста було також реакцією на вже розвинену локальну сценічну культуру. Як показано у праці «Західноукраїнський театр 1918–1939 років», у міжвоєнний час Львів вирізнявся активною мережею українських, польських і єврейських театрів, які формували поліетнічний і стилістично різноманітний культурний простір. Наявність незалежних українських труп, зокрема театрів, що продовжували традиції модерністичних практик початку ХХ століття, становила для радянського проєкту виклик [7]. У цьому контексті передислокація військового театру постає як частина ширшої стратегії культурного контролю над регіоном.

У дослідженні *Soviet Ghosts* Мейгілл Фавлер пояснює, що переміщення культурних інституцій військового типу було характерним інструментом «культурної інженерії» СРСР. Радянська влада використовувала військові театри як засіб зміцнення політичного впливу в стратегічних регіонах, особливо в містах із виразною національною або релігійною ідентичністю. За Фавлер, театри такі виконували роль «мандрівних інституцій державної політики», які переносили з собою репертуар, естетику та ідеологічну функцію суспільного впливу [47].

Перенесення театру також збіглося з інфраструктурними змінами у Львові: будівля Львівського театру музичної комедії на Городоцькій, 36 звільнилася у

зв'язку з переведенням труп до Одеси. Тому передислокація військового театру виглядала як ефективне адміністративне рішення, що дозволяло «заповнити» важливий сценічний майданчик готовим професійним колективом.

У 1954 році театр офіційно відкрив перший сезон у Львові та розпочав діяльність як Театр Прикарпатського військового округу. Відтак політичне рішення перейшло у нову фазу – створення постійної культурної інституції, яка мала не лише обслуговувати військовий гарнізон, але й закріплювати радянську модель культурного життя у місті. Саме цей політико-адміністративний мотив визначив характер розвитку театру на наступні десятиліття.

Переїзд театру до Львова у 1954 році заклав основу для його тривалого стаціонарного існування та перетворення на одну з ключових культурних інституцій радянського періоду в місті. Труппа розпочала роботу на новій локації – у приміщенні колишнього Католицького дому на вул. Городоцькій, 36. За свідченням Ігоря Мельника, ця будівля, зведена на початку ХХ століття, була важливим центром громадського та культурного життя Краківського передмістя, де регулярно відбувалися кінопокази, концерти та зібрання різних об'єднань. Інфраструктурна готовність простору сприяла адаптації театру як стаціонарної інституції [24].

У перші десятиліття львівського періоду театр Прикарпатського військового округу користувався стабільною підтримкою Міністерства оборони, що забезпечувало матеріально-технічну базу, укомплектовану труппу та можливість здійснювати регулярні прем'єри. За даними хронології, у 1960–1970-х роках у театрі працювали народні та заслужені артисти – зокрема Зінаїда Дехтярьова, Віктор Щербаков, Жанна Тугай, Анатолій Кравчук – що свідчить про високий професійний потенціал труппи [16].

Про рівень акторської майстерності театру цього періоду свідчать численні інтерв'ю його провідних артистів. Зінаїда Дехтярьова, яка працювала у театрі понад сорок років, згадувала, що сила труппи полягала у взаємній підтримці та колективній майстерності: «Коли мене хвалили, я казала: то не я, а люди за мене зіграли» [10]. Її слова підкреслюють високий рівень ансамблевості – одну з ключових рис

радянських військових театрів, де синхронність гри та дисципліна були не лише естетичною, а й організаційною нормою. Така згуртованість трупи формувала репутацію театру як професійно стабільного колективу упродовж кількох десятиліть.

Суттєвий вплив на художню лінію театру мав режисер Анатолій Ротенштейн, який очолив його у 1967 році та визначив естетику на подальші три десятиліття. Цей період характеризувався поєднанням соцреалістичної драматургії з класикою радянської сцени, що повністю відповідало тодішнім культурним вимогам військових інституцій. Мейгілл Фавлер підкреслює, що військові театри радянської доби функціонували як елементи «державної культурної присутності», покликані не лише розважати, а й зміцнювати політичну гегемонію у регіонах із виразною історичною та національною ідентичністю [47].

Аналітичне дослідження «До історії російських театрів в Україні» підкреслює, що російськомовні театри в радянський період виконували функцію «культурних представництв імперського центру» на території України. Їхнім завданням було не лише пропонувати відповідний репертуар, але й формувати мовно-культурне середовище, узгоджене з радянською політикою русифікації. Автор наголошує, що радянська влада цілеспрямовано розміщувала такі театри в регіонах із сильними національними традиціями, зокрема у Галичині, щоб забезпечити «контрольований культурний баланс» [23]. Цей контекст дозволяє краще зрозуміти причини передислокації військового театру до Львова та специфіку його функціонування в місцевому середовищі.

У Львові це означало, що театр відіграв роль інструменту радянської культурної політики, спрямованого на закріплення російськомовного міського середовища. Водночас він був відкритим для цивільного глядача й входив до ширшого театрального поля міста, що забезпечувало багаторівневу взаємодію між військовою інституцією та львівським культурним життям.

На цьому тлі особливо важливо враховувати тяглість театрального життя Львова. У дослідженні «Західноукраїнський театр 1918–1939 років» наголошено, що у міжвоєнний період у місті існували потужні традиції українського театру –

від репертуарних театрів до мандрівних труп – які формували локальний культурний смак та очікування публіки. Прихід радянського військового театру не розпочав театральну історію міста “з нуля”, а вписався в контекст уже існуючої сценічної екосистеми, в якій українська, польська та єврейська традиції відігравали значну роль [7]. Це підсилює розуміння того, що діяльність театру ПрикВО була не лише інструментом радянської культурної політики, а й складовою складної локальної системи театральної взаємодії.

Починаючи з кінця 1970-х років, у театрі почали проявлятися ознаки стагнації, притаманної багатьом радянським культурним інституціям наприкінці існування СРСР. Зменшення фінансування, кадрове старіння труп, слабша творча динаміка, а також зростаюча суспільна увага до української мови та національної культури створювали внутрішні напруження. Хронологічні матеріали фіксують, що у 1980-х роках у театрі почали з'являтися постановки української класики, зокрема за творами Лесі Українки, однак такі кроки залишалися радше частковими [16].

Таким чином, львівський етап 1954–1991 років сформував цілу інституційну традицію театру: з одного боку – професійну, дисципліновану й забезпечену військовою системою, а з іншого – обмежену ідеологічною спрямованістю, мовною політикою та жорсткими рамками радянської культурної моделі. Саме ці особливості визначають характер кризи інституції у 1990-х роках та складність адаптації театру до нових суспільно-політичних реалій.

Кінець 1980-х років ознаменував для театру Прикарпатського військового округу період суттєвих ідентичнісних змін, зумовлених загальносоюзною політичною кризою, ослабленням ідеологічного контролю та активізацією національних рухів у Галичині. Ті структурні засади, на яких театр існував упродовж радянського періоду – підпорядкованість військовій системі, ідеологічна функція, російськомовний репертуар – поступово втрачали актуальність.

Одним з найбільш помітних процесів стала зміна мовної політики. Хронологічні матеріали свідчать, що театр уже на початку 1990-х років повністю перейшов на українську мову вистав [16]. Проте передумови цієї зміни виникли ще

в пізньорадянський час: у трупі загострювалися конфлікти між акторами, які працювали в російськомовній традиції, та новим поколінням, яке орієнтувалося на українську культуру. Питання мови ставало одним із ключових чинників внутрішнього напруження.

Паралельно занепадала й інституційна вертикаль, що забезпечувала стабільність театру. Мейгілл Фавлер визначає стан військових театрів наприкінці СРСР як «інституційний вакуум», у якому ідеологічні функції зникали, але нові не з'являлися [47]. Для театру ПрикВО це означало втрату чіткої місії: структура, створена для пропагандистських цілей, опинилася у ситуації, де колишні завдання більше не відповідали суспільним очікуванням.

У пресі кінця 1980-х фіксувалися ознаки внутрішньої кадрової кризи та погіршення умов праці. У статті Світлани Шашко для Високого Замку зазначалося, що адміністрація на тлі нестачі фінансування змушена була вдаватися до скорочень, які зачіпали навіть заслужених артистів [42]. Це свідчило про поступове руйнування кадрового ядра театру.

Попри певні художні спроби оновлення, зокрема звернення до української класики та постановок за творами Лесі Українки, театр не зміг сформувати цілісну стратегію, яка дозволила б визначити його роль у новому суспільно-політичному контексті. Натомість відбувалося накопичення суперечностей: між старою і новою ідентичностями, між радянською дисципліною та новою свободою творчого вибору, між очікуваннями глядачів і реальними можливостями інституції.

У підсумку наприкінці 1980-х років театр підійшов до межі системних змін: радянська модель функціонування вже не працювала, а нова – пострадянська – ще не була сформована. Це створило складний перехідний фундамент, який визначатиме розвиток театру у перші десятиліття незалежної України.

Радянський період становлення та розвитку театру Прикарпатського військового округу забезпечив інституції професійну стабільність, кадрову повноту й постійне фінансування, але водночас сформував глибоку залежність від політичної та військової вертикалі. Театр був створений як інструмент державної культурної політики та залишався частиною системи, у якій мистецькі рішення

підпорядковувалися ідеологічним пріоритетам. Львівський етап (1954–1991) закріпив цю модель, поєднавши військову дисципліну, сталий репертуарний режим та значну професійну трупу із завданнями політичної присутності у регіоні.

Водночас наприкінці існування СРСР у театрі почали проявлятися процеси, що свідчили про втому інституції від ідеологічної ролі та поступове руйнування її організаційних засад. Послаблення державного контролю, мовні конфлікти, кадрові втрати, перші ознаки фінансової нестабільності та репертуарної вичерпаності засвідчили, що радянська модель функціонування більше не відповідає новим суспільним реаліям. Театр увійшов у перехідний період без сформованої стратегії ідентичності й без механізмів адаптації до незалежної української культурної політики.

Загальноукраїнський контекст підтверджує, що проблема була не лише локальною. У дослідженні «Український театр від союзу до Майдану» наголошується, що більшість державних і військових театрів України наприкінці 1980-х – початку 1990-х виявилися «структурно непристосованими до реалій незалежної держави», оскільки їхня модель ґрунтувалася на цілковитій залежності від ідеологічної місії та бюджетної вертикалі. Автори відзначають, що театри цього типу не мали сформованої художньої автономії, механізмів самоорганізації та досвіду роботи з відкритою міською аудиторією [8]. Це підкреслює, що львівський театр ПрикВО був частиною ширшої системної трансформації, а не унікальним винятком.

Таким чином, напередодні 1991 року інституція опинилася між двома системами – радянською, що розпадалася, та українською, що лише формувалася. Ця проміжна позиція зумовила глибоку кризу театру в перші десятиліття незалежності та визначила складність подальшої трансформації.

1.2. Економічно-організаційні аспекти перехідного періоду (1991-2011)

Після проголошення незалежності України у 1991 році театр Прикарпатського військового округу опинився в умовах радикальної зміни політико-адміністративної системи. Інституція, яка протягом десятиліть була інтегрована у вертикаль Міністерства оборони СРСР, утрачає свій чітко

визначений статус. Хронологічні матеріали засвідчують, що театр формально перейшов у підпорядкування Збройних сил України, однак новоутворене військове відомство не мало ані ресурсів, ані концепції для підтримки культурних інституцій радянського типу [16].

Дослідники російських театрів в Україні відзначають, що після 1991 року ці інституції втратили не лише адміністративного засновника, але й ідеологічну логіку свого існування. У статті «До історії російських театрів в Україні» підкреслюється, що такі театри були створені як носії «культурної присутності Росії на українських землях», а відтак їхня місія стала несумісною з розвитком української державності. Для театру ПрикВО це означало руйнування моделі, у якій російська мова та російський репертуар відігравали визначальну роль; інституція опинилася у вакуумі, де старі практики перестали працювати, а нова стратегія ще не була сформована [23].

Адміністративні зміни позначилися і на кадровому складі. Частина акторів, пов'язана з російськомовними театральними школами, залишила театр або переїхала до Росії, тоді як молодші актори прагнули працювати з українською драматургією. Це спричинило внутрішнє розшарування труп, що було типовим для багатьох культурних інституцій того часу.

В адміністративному сенсі театр утратив чітку систему підзвітності та управління. Військова модель керівництва перестала працювати, але нова цивільна модель ще не була створена. Внаслідок цього театр увійшов у 1990-ті роки з розмитим статусом і без інституційної підтримки, що стало відправною точкою тривалої кризи.

Фінансова нестабільність стала одним із найглибших і найтриваліших викликів театру після 1991 року. Перехід від радянської планової системи до економічної моделі незалежної України супроводжувався різким скороченням державних видатків на культуру, а особливо – на військові установи, фінансування яких було зосереджене на першочергових оборонних потребах. Театр, який десятиліттями існував у умовах повного бюджетного забезпечення, опинився без механізмів самоутримання.

Хронологічні дані свідчать, що у 1990-х роках фінансування театру було нерегулярним, що призводило до затримок зарплат і неможливості підтримувати належний технічний стан будівлі. У пресі кінця десятиліття фіксувалися свідчення про те, що театр працював у холодних приміщеннях, із застарілим обладнанням і без можливості проводити планові ремонти [42].

За спостереженням Мейгілл Фавлер, військові театри пострадянського простору потрапили в «кризу інфраструктури», оскільки були повністю залежні від бюджетної підтримки та не мали досвіду функціонування в ринкових умовах [47]. Театр ПрикВО виявився типовим прикладом цієї залежності: відсутність фінансової автономії й маркетингових механізмів спричинила подальше поглиблення кризи.

Економічні труднощі вплинули і на кадрову стабільність. Невисока зарплата, невизначеність майбутнього та погіршення умов праці призводили до відтоку акторів і технічного персоналу. Частина досвідчених фахівців залишила професію або перейшла до інших театрів, тоді як нові кадри не мали змоги отримати стабільні робочі умови. Унаслідок цього театр утратив значну частину творчого потенціалу, що позначилося на загальному рівні постановок.

Загалом економічні виклики 1990-х років створили ситуацію, у якій театр втратив і фінансову, і кадрову, і технічну опорність. Ця слабкість стала фундаментальною передумовою подальшої інституційної кризи та підсилювала інші проблеми – від репертуарної нестабільності до управлінської дезорганізації.

На тлі економічної нестабільності театр зіткнувся з кризою репертуару, яка стала однією з найпомітніших ознак перехідного періоду. Зі зникненням радянської ідеологічної системи театр утратив концептуальну основу, на якій будувалася його діяльність. Репертуар, орієнтований на соцреалістичну драматургію та військово-патріотичні сюжети, утратив актуальність, а нова художня стратегія не була сформована. Мейгілл Фавлер зазначає, що військові театри після 1991 року втратили «наративну функцію», оскільки їхні п'єси перестали відповідати суспільним очікуванням та не пропонували нових моделей інтерпретації пострадянської реальності [48].

Хронологічні матеріали підтверджують, що театр здійснював спроби оновлення репертуару, зокрема звертаючись до української класики. У цей час Анатолій Кравчук розпочав роботу над постановками за творами Лесі Українки, що можна розглядати як спробу повернення до національного драматургічного канону [16]. Однак ці окремі ініціативи не становили цілісної концепції оновлення і не могли компенсувати загальної відсутності художнього бачення.

Цей процес відповідає загальноукраїнській тенденції, описаній у статті «Український театр від союзу до Майдану». У 1990-х більшість українських театрів опинилися у стані репертуарної розгубленості: радянські п'єси втратили актуальність, натомість сучасна українська драматургія ще не була інституційно підтримана і не мала достатньо сценічних традицій. Автори наголошують, що цей перехідний період супроводжувався «вакуумом художньої стратегії», коли театри не могли визначити ні естетичний напрям, ні модель взаємодії з новою аудиторією [8]. Саме у такому вакуумі опинився і театр ПрикВО.

Паралельно театр утратив значну частину своєї аудиторії. Військові частини, які в радянський час становили основу глядацької бази, більше не забезпечували регулярної заповнюваності залів. Цивільна аудиторія також змінила культурні пріоритети: у 1990-х роках різко зросла роль комерційних розважальних форматів, а порівняння з іншими львівськими театрами виявляло відставання колишнього військового театру в художній динаміці.

У пресі того часу зазначалося, що якість вистав нерідко страждала через кадрові втрати, технічні обмеження та відсутність чіткої художньої політики. Олександр Клековкін описує такі ситуації як «перебування між руїнами старої системи й відсутністю нової», коли театр не може ні зберегти попередній формат, ні створити сучасну альтернативу [17].

У результаті театр опинився в замкненому колі: низька художня якість призводила до падіння відвідуваності, що у свою чергу посилювало фінансові проблеми й унеможлиблювало оновлення репертуару. Цей період заклав основу для подальшої інституційної деградації, яка стане очевидною у 2000-х роках.

На початку 2000-х років інституційна слабкість театру, накопичена протягом 1990-х, перейшла у фазу відкритої управлінської кризи. Відсутність стабільного фінансування, кадрові втрати та розмитий адміністративний статус призвели до того, що театр утратив керованість. Хронологічні матеріали засвідчують, що саме у цей час Міністерство оборони України послідовно скорочувало підтримку військових театрів, розглядаючи їх як надмірні бюджетні витрати [16].

Преса початку 2000-х років фіксує численні свідчення про різке погіршення умов праці та управлінські помилки. У статті Світлани Шашко для Високого Замку йдеться про те, що адміністрація театру вирішувала проблему нестачі коштів «військовими методами», що призвело до масових скорочень, включно із звільненням народної артистки України Зінаїди Дехтярьової та інших провідних акторів [42]. Такі рішення свідчили про повну втрату стратегічного планування та руйнування творчого ядра інституції.

Особливо показовим є доля однієї з найяскравіших акторок театру, Зінаїди Дехтярьової, яка була звільнена внаслідок «оптимізацій» початку 2000-х років. В інтерв'ю вона згадує цей період як момент різкої зміни ставлення до трупі та професії: «Я знала, що скорочення – це не про мене, а про час. Нас урізали не тому, що ми погано грали, а тому, що театр втрачав себе» [10]. Це особисте свідчення підсилює висновки преси і демонструє, що кадрові втрати початку 2000-х торкнулися саме тих акторів, які становили професійну опору театру, поглиблюючи інституційну кризу.

Криза торкнулася також управління майном. У цей період у пресі з'являлися згадки про передачу частини приміщень стороннім орендарям та про плани приватизації будівлі на Городоцькій, 36. Ці факти відображають хаотичний характер адміністративних рішень та спроби компенсувати брак фінансування за рахунок площ театру.

У 2006 році Міністерство оборони офіційно відмовилося від подальшого утримання театру, визнавши його економічно невиправданим. Наступного року театр Західного оперативного командування був закритий. Ця подія стала

кульмінацією багаторічного падіння: театр утратив не лише фінансову підтримку, але й інституційний статус, а його діяльність фактично припинилася.

Закриття супроводжувалося протестами частини трупі, голодуваннями та зверненнями до органів влади. Проте ці дії вже не могли змінити рішення військового відомства. Театр увійшов у нову фазу – повної інституційної паузи, яка передуватиме створенню Муніципального театру.

Після закриття театру Західного оперативного командування у 2007 році інституція опинилася в невизначеному правовому статусі, що вимагало втручання міської влади. У 2008 році Львівська міська рада ухвалила рішення створити на його основі нову комунальну установу – Муніципальний театр Львова [16]. Це рішення було спрямоване на збереження культурної інфраструктури міста та запобігання приватизації будівлі на вул. Городоцькій, 36, яка розглядалася в окремих сценаріях розвитку.

Створення нового театру вимагало від міста розроблення статуту, формування адміністративної структури та відновлення діяльності колективу, який після закриття військової установи був фактично розпорошений. У перші місяці роботи Муніципальний театр зіткнувся з важкими наслідками попередньої кризи: занедбаним приміщенням, відсутністю належної технічної бази та гострим кадровим дефіцитом.

У цей же період сталася пожежа, яка знищила декорації до запланованої прем'єри «Кольори». Цей інцидент спричинив публічний резонанс, а також поширення непідтверджених чуток про можливий саботаж, що свідчило про напружений стан колективу та відсутність внутрішньої довіри.

Таким чином, 2008 рік став точкою відліку нового етапу існування інституції: театр офіційно перейшов з військового у комунальне підпорядкування, однак успадкував глибоку структурну кризу, яка вимагала системної реорганізації. Саме цей стан – відсутність трупі, нестабільність керівництва та інфраструктурні проблеми – визначатиме характер подальших змін у 2009–2011 роках.

Період керівництва Людмили Колосович став першим кроком до відновлення театру після його переходу у міське підпорядкування. За її свідченнями, на момент

вступу на посаду театр перебував у стані глибокої руїни: трупи практично не було, репетиційний процес був паралізований, а приміщення потребувало негайних ремонтних робіт [20].

Одним із ключових рішень Колосович стало формування нової трупи на основі випускників акторського курсу, що дозволило створити ядро стабільної трупи. Хронологічні матеріали свідчать про появу перших регулярних прем'єр після тривалого періоду бездіяльності, що дало змогу театру повернутися до репертуарного режиму [16].

Паралельно відбувалася реорганізація внутрішніх процесів. Було впорядковано адміністративну структуру, запроваджено систематичні репетиції, налагоджено технічну підтримку та базову виробничу дисципліну. Колосович наголошувала, що найскладнішим завданням було «перетворити хаос на систему», створити умови, за яких актори могли б працювати щоденно й повноцінно [20].

Художньо театр у цей час орієнтувався на постановки, що могли повернути до нього глядача: новий репертуар переважно складався з класичних або добре знайомих п'єс, доступних для сприйняття широкої аудиторії. Через обмежені ресурси театр ще не міг активно експериментувати, однак відновлення регулярної роботи стало ключовим досягненням.

Період діяльності Колосович завершився у 2011 році внаслідок оголошення нового міського конкурсу. Попри коротку тривалість, її керівництво заклало інституційну основу, без якої подальші управлінські та художні зміни були б неможливими: було сформовано трупу, відновлено процеси та повернуто бодай мінімальний рівень стабільності.

Призначення Олексія Коломійцева на посаду художнього керівника у 2011 році стало спробою міста поєднати кадрове оновлення з художнім реформуванням театру. Коломійцев позиціонував себе як режисера, орієнтованого на сучасність, експеримент і нові сценічні форми. У своїх інтерв'ю він наголошував, що вважає експеримент «пріоритетом», а головним завданням – виведення театру на рівень конкурентоспроможності в міському середовищі [19].

Проте реалізація цих амбіцій відбувалася в умовах глибокої інституційної нестабільності: відсутність сформованої трупі, обмежені ресурси та нерозв'язана внутрішня напруга між «старою» та «ною» частинами колективу значно ускладнювали художній процес. Прем'єрна діяльність Коломійцева була нерівномірною – окремі постановки, як-от «Кайдашева сім'я» чи «Мандрівка додому», отримували увагу аудиторії, але критики відзначали нестабільність художнього рівня та відсутність цілісної режисерської концепції.

У пресі цього періоду неодноразово фіксувалися конфлікти всередині театру. Частина колективу критикувала стиль управління Коломійцева як непослідовний, а рішення – як авторитарні або неузгоджені. Напруга досягла кульмінації у 2014 році, коли після його звільнення Окружний адміністративний суд поновив Коломійцева на посаді, викликавши гострий резонанс [33].

Судовий процес став не лише маркером внутрішнього розладу, а й індикатором загальної управлінської неузгодженості: відсутність сталої адміністративної вертикалі дозволила кадровим конфліктам виходити на публічний рівень, посилюючи репутаційні ризики інституції.

Період керівництва Коломійцева не забезпечив ні художньої стабільності, ні структурної реформи театру. Натомість він загострив внутрішні суперечності, посилив конфлікти у колективі та наблизив театр до стану інституційної турбулентності, що триватиме до 2017 року. Саме в цей час формується образ театру як проблемної й нестабільної установи – образ, який стане ключовим аргументом для подальших кадрових і стратегічних рішень міста.

Період між 2011 і 2017 роками характеризувався гострою управлінською нестабільністю, яка стала наслідком попередніх десятиліть інституційної деградації. Хронологічні дані й публікації у різних львівських медіа свідчать, що протягом цих років у театрі змінювалися директори та художні керівники з надзвичайною частотою – інколи новопризначені виконувачі обов'язків працювали лише кілька місяців, після чого відбувалася чергова ротація.

Ця нестабільність мала кілька причин. По-перше, театр не мав сформованої трупі, здатної забезпечити регулярний репертуарний процес. По-друге, внутрішні

конфлікти, що загострилися за часів керівництва Олексія Коломійцева, переросли у стійку атмосферу недовіри між колективом, адміністрацією та міською владою. По-третє, відсутність чіткої культурної політики щодо театру призводила до того, що кожна нова управлінська команда працювала у режимі “гасіння пожежі”, не маючи можливості впроваджувати довгострокові рішення.

У пресі неодноразово з’являлися повідомлення про резонансні кадрові ситуації. Зокрема зазначалося, що театр переживає «кадровий обвал», коли окрім керівництва бракує навіть технічного персоналу, без якого неможливо підтримувати сценічні процеси [36]. У цей період виникали і відкриті конфлікти між керівниками й частинами колективу. Частина акторів публічно зверталася до депутатів Львівської міської ради з вимогою втрутитися в ситуацію, інші – навпаки – критикували спроби міста призначити «зовнішніх» керівників, що відображало глибоку фрагментацію всередині театру. Усе це формувало атмосферу перманентної турбулентності, у якій репертуарна робота ставала майже неможливою.

Часті кадрові зміни посилили й без того критичну економічну та художню ситуацію театру. Відсутність послідовності у розвитку, брак репертуарної стратегії й падіння професійної дисципліни спричинили різке зниження глядацького інтересу, а постійні конфлікти підривали довіру до інституції з боку міської влади та театральної спільноти.

Таким чином, 2011–2017 роки стали періодом управлінської дезінтеграції, у якому театр утратив не лише структурну цілісність, але й перспективу розвитку. Ця криза стане ключовою передумовою для глибокого перегляду управлінської моделі театру у 2017 році, коли виникне запит на нову стратегічну парадигму.

Історія театру від 1991 до 2017 року демонструє типову для пострадянського культурного простору модель інституційної кризи, що формується на перетині економічних, адміністративних, ідентичнісних та кадрових чинників. Театр, створений у радянській системі як військова культурна інституція з чітко визначеною ідеологічною функцією, після розпаду СРСР утратив фундаментальні опори свого існування.

Мейгілл Фавлер визначає цей стан як «кризу інфраструктури», характерну для культурних інституцій радянського типу: із зникненням політичної системи, яка створила й утримувала їх, вони не отримали нової моделі, здатної забезпечити їм життєздатність у незалежній Україні [47]. Театр ПрикВО є показовим прикладом такої трансформації: його структура, репертуар, кадрова політика та система управління були сформовані військово-ідеологічною логікою, а після 1991 року ці засади перестали відповідати новим соціальним і культурним умовам.

Ситуація театру ПрикВО чітко корелює з висновками статті «Український театр від союзу до Майдану», де підкреслюється, що ключовою проблемою пострадянських театрів стала «невідповідність інституційної спадщини новим соціальним реаліям». Автор зазначає, що багато колективів продовжували працювати у логіці пізнього СРСР – з вертикальною адміністрацією, низьким рівнем комунікації з громадою та відсутністю стратегічного мислення. У таких умовах мистецькі установи або занепадали, або потребували радикального управлінського перезавантаження [8]. Театр Лесі є типовим прикладом саме такого процесу.

Криза проявлялася поступово. Спершу – через втрату фінансування та функціональної місії у 1990-х роках; згодом – через кадрові втрати та відсутність маркетингових або менеджерських інструментів. На початку 2000-х років ситуація загострилася до рівня відкритої інституційної деградації: масові скорочення, репутаційні конфлікти, обговорення можливої приватизації будівлі та закриття театру.

Перехід у комунальне підпорядкування у 2008 році не вирішив проблеми повністю. Тяжкий спадок попередніх десятиліть – кадрова нестача, руйнування внутрішніх процесів, відсутність репертуарної стратегії – робили відновлення надзвичайно складним. Короткий період стабілізації під керівництвом Людмили Колосович (2009–2011) дав театру базову організаційну структуру, однак не зміг подолати системну кризу.

У 2011–2017 роках інституційна слабкість проявилася у найгострішій формі – через часті зміни керівництва, відсутність стратегічного бачення, публічні

конфлікти та кадрові «обвали». Структура театру стала фрагментованою, а всередині інституції сформувалася культура тимчасовості: кожна нова управлінська команда працювала в умовах нестачі ресурсів, хаотичних адміністративних процесів та низької довіри.

Таким чином, до 2017 року театр досягнув точки інституційного вичерпання. Він утратив творчу ідентичність, структурну стабільність і місце в міському культурному полі. Це створило історичну умову для радикального перегляду моделі управління – саме той процес, який стане предметом аналізу в наступному розділі.

Період 1991–2017 років став для театру тривалим і складним процесом виходу з радянської моделі й одночасного пошуку власної інституційної ідентичності. Спадщина військової структури, яка забезпечувала стабільність за радянських часів, після проголошення незалежності перетворилася на чинник вразливості: театр утратив фінансову підтримку, інституційну місію та управлінську вертикаль, без яких не міг функціонувати автономно.

У 1990-х роках це вилилося у гостру економічну кризу, кадрові втрати, репертуарну стагнацію та втрату аудиторії. Початок 2000-х позначився поглибленням інституційної деградації: скороченнями, конфліктами, руйнуванням внутрішньої структури та закриттям театру Міністерством оборони у 2007 році. Створення Муніципального театру у 2008 році дало інституції шанс на відновлення, однак вона успадкувала кризовий стан, що вимагав структурної перебудови.

Період 2009–2011 років під керівництвом Людмили Колосович забезпечив відновлення базових процесів – формування трупи, повернення репетиційного режиму та налагодження адміністративної роботи. Проте у 2011–2017 роках театр увійшов у фазу управлінської турбулентності: часті зміни керівництва, конфлікти всередині колективу, публічні скандали та відсутність стратегічного бачення поглибили інституційну нестабільність.

У результаті театр підійшов до 2017 року у стані повного виснаження: без сталої структури, без художньої концепції, без довіри з боку міської влади та

професійного середовища. Цей стан сформував унікальну точку переходу – момент, коли стало можливим запровадження нового управлінського підходу. Саме він, як багатовекторна модель управління театром у 2017–2024 роках, стане предметом аналізу наступного розділу.

РОЗДІЛ 2.

МЕНЕДЖЕРСЬКА ПРОГРАМА УПРАВЛІННЯ ТЕАТРОМ КОМАНДИ ОЛЬГИ ПУЖАКОВСЬКОЇ

Перемога Ольги Пужаковської в конкурсі на посаду директора-художнього керівника Львівського академічного драматичного театру імені Лесі Українки у 2017 році стало визначальним моментом для зміни подальшої траєкторії інституції. Конкурсні вимоги передбачали подання кандидатами деталізованих програм розвитку на один та п'ять років, а також мотиваційних листів, рекомендацій та документального підтвердження професійного досвіду [29]. На той момент театр мав репутацію периферійної, частково дезорганізованої установи з обмеженою комунікацією всередині колективу та мінімальною видимістю в міському культурному просторі [35].

У цьому контексті участь у конкурсі Ольги Пужаковської – культурологині, менеджерки та співзасновниці Драмаи.UA – означала прихід у державний театр представниці незалежного сектору з власним досвідом організації фестивалів, реалізації міжнародних проєктів та модерних підходів до культурного менеджменту [29]. Її професійна підготовка охоплювала культурологічну освіту, PR-комунікації, участь у міжнародних мистецьких програмах і роботу в громадському секторі, що суттєво відрізняло її від більшості попередніх кандидатів на подібні посади.

2.1. Стратегія розвитку театру (2017–2021)

Подана Пужаковською програма 2017 року містила чітко структуровану систему управлінських кроків, спрямованих на модернізацію театру та перехід від інерційної моделі до розвиненої інституційної структури. Серед ключових положень програми були такі:

- впровадження проєктної моделі роботи, за якої кожна вистава стає окремим культурним проєктом із власними дослідницькими та комунікаційними завданнями;

- формула репертуарної політики 60–20–20, де 60% складають популярні вистави, 20% – експериментальні формати, а 20% – високобюджетні постановки;
- оновлення акторської трупи через відкриті конкурси;
- створення маркетингової стратегії та фандрейзингових інструментів, яких театр до цього фактично не мав;
- реформування внутрішніх комунікацій, включно із запровадженням регулярних нарад і відкритих зустрічей;
- побудова відкритої інституції, яка працює з містом, громадою, незалежним сектором і молодіжною аудиторією;
- інфраструктурні плани, спрямовані на поступове відновлення театральної будівлі – даху, фасаду, технічної бази [29].

У своїх подальших інтерв'ю Пужаковська називала конкурс 2017 року «переломним моментом», що відкрив можливість «перетворити театр на культурний центр» [27]. Незважаючи на скепсис частини колективу та спроби вплинути на рішення конкурсної комісії, її кандидатура отримала підтримку більшості, і вже упродовж перших місяців нова керівниця розпочала реалізацію заявленої програми.

На момент приходу нової керівниці театр перебував у стані затяжної інституційної кризи, ознаки якої відображені як у внутрішніх документах, так і в публічних звітах установи за сезон 2017/2018. У звіті наголошено на значному захаращенні приміщень, що накопичувалося роками: підсобні кімнати та технічні зони були переповнені списаними декораціями, реквізитом, непридатними меблями, що унеможлиблювало повноцінне використання виробничих площ [35]. Під час перших прибирань команда вивезла кілька вантажівок будівельних та побутових відходів, що засвідчувало дефіцит системного господарського менеджменту попереднього періоду.

Ця ситуація промовисто демонструвала розрив між видимою частиною інституції та прихованими, проблемними шарами її організації – тим, що унеможлиблювало прозорий розвиток і заважало формуванню сучасної

управлінської моделі. Саме тому для опису стану театру й механізмів, що його визначали, доречно звернутися до ширшої теоретичної оптики. «Культура – це не лише набір сувенірів і набір місць загального поклоніння; культура – це будинок із парадним входом і чорним виходом, у темряві якого накопичилося сміття, бруд і небезпечні зв'язки. Завдання дослідника – не прикрашати парадний фасад, а увімкнути світло і виявити механізми, що формують культурний код власника цього будинку». [61]

Утрудненою була і внутрішня комунікація: відсутність регулярних нарад, чіткого планування та прозорості ухвалення рішень створювала атмосферу роз'єднаності між творчими й адміністративними підрозділами [27]. У звітах підкреслюється, що до 2017 року колектив не мав дієвих механізмів для спільного вирішення виробничих питань або розроблення стратегічних рішень. Унаслідок цього працівники часто орієнтувалися на неформальні й вертикальні комунікаційні практики, що гальмувало розвиток інституції.

Проблемною залишалася і глядацька аудиторія: низьке середнє відвідування обмежувало можливості театру як культурного центру міста. Публічна видимість була недостатньою, а відсутність сучасних маркетингових інструментів, аналізу аудиторії та промоційних стратегій стримувала поступ установи [35]. Театр не мав системної комунікації у соціальних мережах, а сайт не виконував функції інструменту взаємодії з публікою.

Не менш важливою проблемою була повна відсутність фандрейзингових практик. До 2017 року театр не подавався на міжнародні грантові програми, не реалізовував партнерських проєктів, а фінансова модель повністю залежала від бюджетного фінансування. Це робило інституцію вразливою до коливань міського бюджету та обмежувало можливості для інфраструктурного розвитку [27].

Внутрішня ситуація була ускладнена і опором частини колективу, який сприймав прихід нової зовнішньої команди як загрозу усталеним практикам. У своїх інтерв'ю Пужаковська згадувала, що одразу після оголошення результатів конкурсу дехто з працівників звертався до конкурсної комісії з проханням переглянути рішення, що свідчило про недовіру до нової моделі управління [27].

Загалом театр входив у період реформування з високим рівнем фрагментованості, низькою залученістю працівників до стратегічного мислення та значною кількістю невирішених господарських і комунікаційних питань.

Узагальнюючи, стартові умови 2017 року можна окреслити як поєднання організаційної інерції, внутрішньої структурної слабкості та браку стратегічного планування. Саме в цих умовах розпочалася реалізація управлінської програми, спрямованої на перезавантаження інституції та формування нових принципів роботи театру.

Кадрові зміни. Однією з перших і найпослідовніших управлінських дій Ольги Пужаковської у 2017–2021 роках стало формування нової команди та масштабне оновлення кадрової політики театру. У матеріалах театру зафіксовано, що вже протягом першого року до установи долучилося приблизно вісімнадцять нових фахівців, серед яких були менеджери, комунікаційники, технічні спеціалісти та виконавці [35]. Це було найбільше кадрове оновлення в театрі за попередні десятиліття, що суттєво змінило професійний профіль установи.

Складність трансформації кадрової політики театру також зумовлена чинною нормативно-правовою базою, яка встановлює модель функціонування державних та комунальних театрів. Закон України «Про театри і театральну справу» визначає, що держава забезпечує театрам «кадрове, фінансове, матеріально-технічне, інформаційне, наукове, нормативно-правове та інше забезпечення умов діяльності і розвитку» [12]. Така інституційна конструкція спрямована на стабільність і передбачуваність, але водночас суттєво обмежує можливості гнучкого управління персоналом. Будь-які кадрові зміни, оновлення команди чи запровадження нових функціональних ролей відбуваються в межах формалізованих процедур, що часто не відповідають темпам сучасного проєктного менеджменту.

У практиці українських театрів це створює додаткову напругу: інституція, покликана діяти як гнучкий культурний оператор, змушена працювати в рамках нормативної моделі, що передбачає фіксований штат, чіткий розподіл посадових обов'язків і складні процедури найму та звільнення. У результаті виникає конфлікт між потребами інноваційної, децентралізованої, проєктної логіки та структурою

державної установи, яка тяжіє до стабільності, ієрархії та бюрократії. Саме тому модернізаційні процеси, започатковані новою управлінською командою театру, відбувалися у контексті нормативних обмежень, що значною мірою впливали на динаміку кадрових рішень та організаційних змін.

Ключовим принципом нового управлінського курсу стала горизонтальна модель ухвалення рішень, що прийшла на зміну попередній вертикальній адміністративній структурі. Пужаковська разом із головною режисеркою Оленою Апчел запровадили регулярні відкриті обговорення, під час яких представники всіх підрозділів могли висловлюватися щодо виробничих, художніх та комунікаційних процесів. Особливе значення мали щотижневі наради, у яких брали участь завідувачі відділів, менеджери, представники художнього керівництва та технічні фахівці [27]. Ці зустрічі передбачали аналіз підсумків попереднього тижня, планування діяльності на найближчий період, окреслення проблемних ділянок та пошук рішень, а також координацію між підрозділами, що раніше працювали ізольовано один від одного. Саме така структура спілкування сприяла формуванню атмосфери прозорості та колегіальності, коли рішення ухвалювалися не адміністративним тиском, а через обмін думками та професійний діалог. На відміну від ієрархічної системи, що домінувала до 2017 року, нова модель посилювала роль команди, розширювала простір взаємної відповідальності та зміцнювала професійну довіру між учасниками робочих процесів.

Особливо показовим елементом кадрової реформи стали відкриті конкурси для акторів. Це була унікальна практика для державних театрів України, де тривалий час домінували внутрішні механізми відбору та продовження контрактів без конкурсного змагання. Пужаковська наголошувала, що від початку її каденції акторські контракти пролонговувалися лише після прозорої конкурсної процедури, до складу комісії якої входили режисери, критики та зовнішні експерти [27]. Такий підхід не лише підвищив професійний рівень трупі, але й сприяв формуванню нового етичного стандарту у внутрішніх відносинах.

Кадрові зміни торкнулися також структурної організації театру. У звітах зафіксовано створення відділу театральних проєктів, який об'єднав функції

маркетингу, комунікацій, фандрейзингу та продюсування [35]. Поява цього підрозділу була реакцією на нормативну прогалину: штатні розписи державних театрів не передбачали посад маркетологів чи продюсерів, тому їхні функції було інтегровано у нову гібридну структуру. Паралельно театр отримав дві окремі посади для сценографічного сектору, які до того виконувалися фактично добровільно [13]. Розвиток технічного департаменту – зокрема посилення звукорежисерської та світлооператорської служб – дав змогу підвищити якість виробництва вистав і збалансувати навантаження між підрозділами.

Соціально-психологічний компонент кадрової реформи був не менш важливим. Для подолання напруги, яка виникла у перші місяці змін, керівниця ініціювала тимблдингові сесії, обговорення цінностей та робочих принципів, а також інтегрувала у роботу концепції сучасного командного менеджменту. Пужаковська неодноразово посилювалася на практики, описані в праці Патріка Ленсіоні «П'ять вад роботи в команді», як на інструмент побудови довіри та відповідальності [27].

Важливою рисою управлінського стилю була особиста включеність керівниці у виробничі процеси. В інтерв'ю Пужаковська згадувала про епізоди, коли брала участь у прибиранні та розчищенні театральних приміщень разом із працівниками, попри спротив завгоспа, який вважав таку участь «неприйнятною для директора» [27]. Подібні приклади сприяли формуванню відчуття спільності та солідарності, що згодом стало однією з ключових характеристик оновленої організаційної культури театру.

Таким чином, кадрова реформа 2017–2021 років поєднувала структурні, процедурні та ціннісні зміни. Вона не лише оновила команду та виробничі процеси, але й заклала основу для появи сучасної моделі театрального менеджменту, зорієнтованої на партнерство, відкритість та інтегровану відповідальність.

Впровадження проєктної моделі моделі виробництва вистав стало одним із ключових управлінських рішень першого терміну Ольги Пужаковської. Ця модель суттєво відрізнялася від традиційної репертуарної системи, усталеної в українських державних театрах. У конкурсній програмі 2017 року керівниця наголошувала на

необхідності переходу до «гібридного формату», що поєднує репертуарну стабільність із динамічними та гнучкими методами проєктного менеджменту [29].

Основна ідея полягала в тому, що кожна нова вистава має розглядатися як окремий культурний проєкт – із власною концепцією, командою, графіком виробництва, комунікаційною стратегією та фінансовими механізмами. Це означало відмову від ідеї, за якою вистава є лише «одиницею репертуару», і перехід до розуміння театрального продукту як комплексного процесу, що включає дослідження теми, роботу з аудиторією, залучення партнерів і подальшу підтримку проєкту після прем'єри [29].

В інтерв'ю Пужаковська підкреслювала, що в новій моделі важливим стало не лише створення вистави, а «дорога до її реалізації» – процес, у якому рівною мірою значущими є дослідницькі, освітні та комунікаційні елементи [27]. Проєктний підхід дозволяв формувати міждисциплінарні команди, гнучко планувати робочі етапи та залучати зовнішніх експертів, що раніше було малоймовірним у межах жорстко ієрархізованих структур.

Запровадження проєктної моделі було також безпосередньою реакцією на специфіку кадрового складу театру. Значна частина нових працівників мала досвід у незалежному секторі, де проєктне мислення є домінантним, а робота будується на гнучких, адаптивних методиках управління. Саме тому Пужаковська та її команда почали інтегрувати у театральні процеси концепції, запозичені зі сфери креативних індустрій. Однією з таких концепцій стала методологія Scrum, яку застосували для розподілу обов'язків, визначення послідовності робочих етапів та регулярного аналізу проміжних результатів [31].

У практичному вимірі це означало, що робота над виставами починалася з етапу дослідження теми, коли команда збирала матеріали, опрацьовувала тексти й проводила тематичні воркшопи. Далі процес продовжувався у форматі малих кросфункціональних груп, у яких разом працювали актори, режисери, художники й менеджери, спільно формуючи художню та структурну логіку постановки. Короткі регулярні зустрічі – своєрідні «стендапи» – дозволяли відстежувати динаміку роботи й своєчасно виявляти труднощі. Завершувався кожен проєкт

«ретроспективною»: сесією обговорення результатів, у межах якої команда аналізувала процес, робила висновки та визначала можливості вдосконалення для наступних постановок. Таким чином, проєктна модель створювала циклічний, самовдосконалюваний механізм організації творчого процесу, що був нетиповим для державних театрів, але органічно відповідав новій управлінській логіці театру Лесі.

Такі інновації були безпрецедентними для державної театральної інституції. Їх впровадження вимагало від колективу зміни типу мислення – від інерційного виконання завдань до активної участі в плануванні, оцінюванні та спільній відповідальності. У результаті театр отримав більш адаптивну та гнучку систему виробництва, що стала основою для подальших стратегічних рішень.

Застосування проєктної моделі також пов'язане з тим, що театр почав поступово відходити від практики створення великої кількості прем'єр на рік, характерної для класичної репертуарної системи. Наголос було перенесено на якість художнього процесу, дослідження соціально важливих тем та розробку комплексних мистецьких подій. Згідно зі звітами театру, у 2018–2021 роках кількість прем'єр справді зменшувалася, однак натомість зростала інтенсивність освітніх і дослідницьких активностей, що супроводжували підготовку більшості вистав [13].

Крім того, проєктна логіка дала змогу активніше залучати партнерів – як локальних, так і міжнародних. Розвиток грантової діяльності, що започаткувався у цей період, безпосередньо впливав із можливостей, які створював проєктний підхід. Завдяки цьому театр отримував фінансування для окремих культурних ініціатив, розширюючи свої інституційні можливості та зміцнюючи фінансову стабільність [22].

Таким чином, впровадження проєктної моделі у 2017–2021 роках стало одним із наріжних каменів управлінської стратегії першого терміну. Вона не лише змінила характер виробництва вистав, але й сприяла загальному переосмисленню діяльності театру як сучасної культурної інституції, відкритої до інновацій, партнерств і міждисциплінарних форматів роботи.

Тематичні сезони як управлінська методика. Запровадження тематичних сезонів стало однією з найхарактерніших управлінських інновацій першого терміну Ольги Пужаковської. Ця практика передбачала, що діяльність театру протягом року – прем'єри, освітні події, дискусії, комунікаційні кампанії – об'єднується спільною ідеєю, темою або проблемним полем. Такий підхід був нетиповим для українських державних театрів, однак широко застосовувався у незалежних інституціях та в європейській театральній практиці [27].

У своїх інтерв'ю Пужаковська наголошувала, що визначення теми сезону відбувалося під час колективних сесій, що тривали кілька годин і включали художньо-керівний склад, менеджерів, режисерів, кураторів та інших учасників команди. Рішення приймалося не адміністративно, а шляхом обговорення та консенсусу: театр шукав тему, яка буде актуальною і для команди, і для міста, і для суспільства [27]. Таким чином, тематичний сезон ставав інструментом горизонтального стратегування, що залучав різні рівні команди до вироблення спільної культурної політики.

Аналіз сезонних звітів за 2017/2018–2020/2021 роки засвідчує послідовну динаміку розвитку цієї методики. Уже перший повноцінний сезон після конкурсу – сезон «Без страху» – став програмною заявою театру. Він був побудований навколо ідеї подолання суспільних табу, переосмислення тілесності, гендерної рівності, травми та свободи самовираження. Звіт за сезон 2018/2019 підкреслює, що робота з темою безстрашності стала не лише художнім, а й суспільним висловлюванням театру [13].

У наступні сезони театр продовжував розвивати тему соціальної чутливості та публічної рефлексії. У звіті 2019 року мистецька політика описана як зосереджена на питаннях тілесної автономії, нормативності, уразливості та мовчання про травматичні досвіди [22]. У сезоні 2020/2021, позначеному пандемійними обмеженнями, театр звернувся до тем крихкості, турботи, взаємної підтримки та пошуку спільності [14].

Управлінський вимір тематичних сезонів відіграв не менш важливу роль, ніж художній. Тематичний сезон виступав своєрідною стратегічною рамкою, що

задавала напрямок діяльності театру на цілий рік і узгоджувала роботу всіх підрозділів – від художнього та технічного до комунікаційного й освітнього. Завдяки спільно обраній темі колектив міг працювати у єдиному концептуальному полі, що забезпечувало внутрішню цілісність інституції та створювало ефект спільної мети. Така структурована рамка дозволяла здійснювати довгострокове планування, у тому числі щодо пошуку грантів та партнерств, адже наявність чіткої теми давала змогу аргументовано подавати заявки на міжнародні програми та культурні фонди.

Не менш важливим було те, що тематичний сезон сприяв формуванню цілісної комунікаційної політики. Театр міг вибудовувати публічні меседжі не лише навколо окремих вистав, а навколо ширшої теми, що дозволяло посилювати впізнаваність та поглиблювати взаємодію з містом. Завдяки цьому аудиторія сприймала репертуар не як набір розрізнених прем'єр, а як продуману послідовність висловлювань, які розкривають значущі питання сучасності. Тематичні події сприяли також розширенню аудиторії: до театру приходили люди, зацікавлені не лише в окремому спектаклі, але й у загальному дискурсі сезону, що забезпечувало глибший та різноманітніший контакт між інституцією та громадою.

Узагальнюючи, можна ствердити, що тематичні сезони стали одним із ключових управлінських інструментів формування культурної ідентичності театру Лесі. Вони забезпечували не лише художню логіку, але й організаційну узгодженість, стабільність комунікацій та можливість розвивати сталий діалог між театром і суспільством. Саме через такі сезони театр пропонував не окремі вистави, а цілісні публічні висловлювання, що підсилювало довіру аудиторії та сприяло поглибленню міського культурного діалогу.

Упровадження тематичних сезонів позначилося й на репертуарній політиці театру. Вистави добиралися або створювалися так, щоб резонувати з обраною темою. Це означало підвищення ролі дослідницького компоненту: постановочні команди працювали з документальними матеріалами, сучасною драматургією, інтерв'ю та антропологічними підходами. У звітах зафіксовано, що значна частина

прем'єр цього періоду – зокрема «146 зірок, видимих неозброєним оком», була створена саме через фокус на темах безпеки, тілесності та меж свободи [13].

Таким чином, тематичні сезони стали інтегральним управлінським механізмом, який поєднав у собі стратегічне планування, творчу розробку репертуару, роботу з містом та ціннісну позицію театру. Вони сформували нову модель інституційної роботи, що вирізняла театр Лесі серед державних театрів України у 2017–2021 роках.

Інфраструктурна модернізація театральної будівлі стала також одним із ключових напрямів управлінської діяльності Ольги Пужаковської у 2017–2021 роках. На момент початку її каденції технічний стан театру був критичним: у конкурсній програмі й подальших інтерв'ю керівниця згадувала, що під час дощів вода протікала на велику сцену, а робота над мізансценами вимагала врахування розміщення відер для збору води [27]. Цей факт не лише ускладнював виробничий процес, а й демонстрував багаторічне накопичення інфраструктурних проблем, які залишалися поза увагою попереднього керівництва.

Відповідно до звіту за сезон 2017/2018, однією з перших дій нової команди стало очищення, ревізія та впорядкування внутрішніх приміщень театру. Протягом першого року було вивезено кілька вантажівок будівельного та побутового сміття, що підтверджує системний характер занедбаності виробничих зон [35]. Очищення приміщень стало необхідною передумовою для подальших ремонтних робіт і наведення ладу в господарських процесах.

Наступним кроком стало вирішення нагальних технічних проблем. За інформацією річних звітів, протягом 2018–2019 років театр здійснив:

- ремонт даху з усуненням протікань;
- заміни у віконних рамах та утеплення, що було ключовим для функціонування приміщення взимку;
- оновлення частини фасадних елементів;
- модернізацію внутрішніх мереж, включно з електропостачанням і теплокомунікаціями [14].

Здійснення цих робіт стало можливим завдяки поєднанню бюджетного фінансування та коштів, залучених через партнерські та грантові програми, що свідчить про зростання управлінської спроможності театру в частині ресурсної мобілізації.

Одним із важливих інфраструктурних досягнень першого терміну стала ревіталізація внутрішнього двору, про яку детально йдеться у звітах за 2019 та 2020 роки. До оновлення двір був технічно непридатним для експлуатації: занедбаний, захаращений, без можливості використання в мистецьких або публічних цілях [22]. Завдяки поетапній роботі двір було перетворено на простір, що може виконувати функції літнього майданчика, місця для освітніх заходів чи концертів. Ревіталізація відкрила театр для нових аудиторій і стала частиною концепції «театру як культурного центру».

Окрім масштабних будівельних робіт, у 2017–2021 роках відбулася системна модернізація технічного обладнання театру, що суттєво вплинуло на якість художніх процесів. Річні звіти цього періоду фіксують оновлення світлової апаратури, завдяки якому режисерські та сценографічні команди отримали ширший діапазон художніх можливостей і змогли реалізовувати складніші сценічні рішення [13]. Паралельно театр здійснив закупівлю нових звукотехнічних засобів, що дало змогу підсилити роботу звукорежисерського відділу й забезпечити якісніший аудіосупровід вистав, зокрема тих, що використовували документальні або мультимедійні елементи [22]. Модернізація охопила також оновлення мультимедійних інструментів – важливу складову в умовах зростання ролі відео, проєкцій та інтерактивних технологій у сучасних постановках. Також у цей період було проведено повне оновлення малої сцени, що включало модернізацію простору, освітлення та акустики, завдяки чому театр отримав додатковий гнучкий майданчик для камерних постановок, читань і лабораторних форм роботи [60]. Крім того, було відновлено й частково відремонтовано механічне обладнання сцени, що дозволило театрові стабільніше працювати з технічно складними виставами та забезпечувати безпеку виробничих процесів [14]. У сукупності ці

зміни формували новий рівень технічної спроможності театру і підтримували розвиток його художньої мови.

Інфраструктурні оновлення мали не лише технічний, але й символічний ефект: вони демонстрували, що театр переходить від моделі «виживання» до моделі «розвитку». Відновлення будівлі стало одним із чинників підвищення довіри колективу до нового керівництва – фізичні зміни були очевидними й підтверджували ефективність прийнятих рішень.

У практичній площині модернізація забезпечила стабільнішу роботу технічних служб, створила умови для збільшення репертуарного різноманіття та дала змогу реалізовувати постановки, які вимагали складніших сценографічних рішень. Таким чином, інфраструктурні реформи стали важливою опорою для реалізації проєктної моделі, розвитку тематичних сезонів та підсилення міжнародної діяльності театру.

Маркетинг, фандрейзинг, бренд. Одним із найважливіших напрямів трансформації театру у 2017–2021 роках стала побудова системної маркетингової та комунікаційної стратегії, яка до цього фактично була відсутньою. До приходу нової керівниці театр не мав повноцінного відділу маркетингу, не здійснював аналізу аудиторії, не проводив PR-кампаній та не працював зі зворотним зв'язком глядачів [35]. У звітах зазначено, що до 2017 року маркетингова діяльність зводилася до виготовлення афіш і базового інформування про прем'єри, що не відповідало сучасним стандартам культурного менеджменту.

Після 2017 року театр розпочав активну роботу над формуванням нового публічного образу. Перші кроки полягали у створенні цілісної візуальної айдентики, що включала оновлений логотип, шрифтову систему, кольорову палітру та стиль афіш. У звіті за сезон 2018/2019 підкреслено, що нова айдентика мала на меті «сформувати впізнаваний бренд, який відображає сучасність і відкритість інституції» [13]. Ребрендинг дозволив театру консолідувати візуальну комунікацію, підвищивши її професійний рівень та конкурентоспроможність на культурному ринку Львова.

Одночасно з айдентикою театр почав активно розвивати присутність у соціальних мережах, що стало важливим інструментом для залучення молодій аудиторії. Команда створила окремі контент-лінії: інформування про прем'єри, закулісні історії, просвітницькі матеріали, тематичні добірки та інтерактиви з глядачами. Ріст аудиторії соціальних мереж у період 2017–2021 років був значним, що корелювало з підвищенням загального рівня відвідування.

За даними звітів театру, після оновлення комунікаційної стратегії середній вік глядача знизився майже вдвічі: замість аудиторії, що складалася переважно з людей 45+, театр почав приваблювати молодь та середній вік, особливо активну міську публіку. Відвідуваність також суттєво зросла: у звітах за сезон 2019/2020 зазначено, що продажі квитків збільшилися утричі порівняно з показниками до 2017 року [22]. Така динаміка свідчить не лише про ефективність маркетингових інструментів, а й про загальну привабливість театру як якісної культурної пропозиції в місті.

Починаючи з 2018 року театр активно розвивав лінійку власного мерчу, який включав футболки, торби, нотатники, значки, постери та інші продукти з айдентикою театру. Розвиток мерчу мав кілька функцій: 1) брендову – формування впізнаваності та емоційної прив'язаності до театру; 2) комунікаційну – залучення нових людей через видимі носії бренду; 3) фінансову – додаткове джерело доходу. За даними звітів, продажі мерчу стабільно зростали, що засвідчувало позитивне сприйняття бренду публікою [13].

Одним із найбільш успішних результатів першого терміну стало формування в театрі потужної фандрейзингової практики, якої до 2017 року не існувало. Завдяки створенню відділу театральних проєктів та системній роботі з грантовими конкурсами, театр почав отримувати фінансування від українських та міжнародних інституцій. У звітах за 2019/2020 рік зазначено, що сукупний обсяг залучених коштів досягнув 2,8 млн грн, що є безпрецедентним показником для державного театру [22].

Залучені грантові кошти використовувалися театром у кількох стратегічно важливих напрямках, що безпосередньо впливали на розвиток інституції. Значна

частина фінансування спрямовувалася на реалізацію окремих вистав, особливо тих, що вимагали розширених дослідницьких процесів або залучення зовнішніх фахівців. Важливе місце гранти посідали й у підтримці резиденцій, які дозволяли театрові працювати з українськими та міжнародними митцями, створюючи умови для міждисциплінарної співпраці. Окремим напрямом була підтримка освітніх програм: фінансування давало можливість організувати воркшопи, лабораторії та тренінги, що розширювали професійний потенціал колективу. Частина коштів спрямовувалася на технічні оновлення – від модернізації обладнання до придбання нових інструментів, які забезпечували якість сценічних процесів. Нарешті, грантова діяльність забезпечувала можливість міжнародних обмінів, відкриваючи театрові доступ до європейських платформ і розширюючи мережу професійних контактів. У сукупності ці напрями зробили гранти важливим інструментом інституційної стійкості та розвитку.

Таким чином, фандрейзинг став одним із ключових інструментів підвищення автономії театру, зменшення залежності від бюджетного фінансування та розширення спектра можливих мистецьких і соціальних ініціатив.

Необхідно підкреслити, що маркетингові зміни не були лише технічним оновленням. Вони стали частиною управлінської філософії, де театр розглядається як публічна інституція, що має вести діалог із містом, реагувати на соціальні зміни та формувати спільноту навколо себе. Пужаковська наголошувала, що театр має бути «відкритою інституцією», здатною зрозуміло й чутливо комунікувати із суспільством [27]. Саме тому розвиток маркетингу та брендування був інтегрований у ширшу концепцію культурної політики театру.

Узагальнюючи, маркетингова та фандрейзингова діяльність 2017–2021 років стали одним із найбільш успішних елементів першого терміну. Вони дозволили театру значно підвищити свою видимість, сформувати нову аудиторію, зміцнити фінансову базу та утвердити бренд «Театру Лесі» як сучасної культурної інституції в міському та національному контекстах.

Зіставлення положень конкурсної програми 2017 року з фактично реалізованими результатами дозволяє оцінити ефективність управлінської моделі

першого терміну Ольги Пужаковської та визначити ключові напрями виконання і трансформації первинних намірів. Аналіз джерел, зокрема конкурсної програми, сезонних звітів і публічних висловлювань керівниці, засвідчує, що більшість стратегічних цілей було реалізовано у повному або частковому обсязі, а окремі напрями – значно перевищили початкові очікування.

Одним із центральних елементів програми 2017 року було впровадження проектної моделі, за якої кожна вистава розглядається як окремий культурний продукт із власною динамікою виробництва та дослідницьким компонентом [29]. У 2017–2021 роках ця модель була реалізована послідовно: театр систематично відходив від кількісного підходу до прем'єр, натомість зосереджуючись на міждисциплінарності та процесуальності виробництва [13]. Таким чином, первинна управлінська ідея була виконана й адаптована до реальних умов установи.

Проголошена у програмі формула 60–20–20 також частково відобразилася в репертуарній політиці. Звіти фіксують збалансованість між художніми пошуками (експериментальні проєкти), увагою до широкої публіки (соціально орієнтовані вистави) та реалізацією масштабніших постановок, що вимагають додаткових ресурсів [22]. Проте жорстке дотримання цієї пропорції виявилось недоцільним у практичній площині: театр зосередився не на формальній структурі, а на тематичній цілісності сезонів і відповідності репертуару стратегічним цінностям.

У програмі 2017 року було наголошено на потребі налагодження внутрішніх комунікацій, прозорості ухвалення рішень та формуванні нової команди [29]. У 2017–2021 роках ці цілі реалізувалися у повному обсязі: театр перейшов до горизонтальної моделі управління, запровадив регулярні наради, створив умови для колегіальних обговорень і сформував новий кадровий склад, у якому поєднувалися працівники різних поколінь і професійних досвідів [27]. Цей напрям можна оцінити як один із найбільш успішних у структурній модернізації театру.

Планові інфраструктурні пункти програми – ремонт даху, модернізація технічної бази та оновлення внутрішніх приміщень – були реалізовані поступово, але системно. Річні звіти підтверджують, що протягом першого терміну діяльності керівниці театр здійснив низку важливих ремонтів і оновлень, які значно

покращили технічні умови роботи [13]; [14]. Таким чином, цей сегмент програми можна вважати виконаним у повному обсязі, з урахуванням об'єктивних бюджетних обмежень.

Окрему увагу програма приділяла потребі формування сучасної маркетингової стратегії. Результати значно перевищили первинні очікування: було створено нову айдентику, розвинуто мерч, структуровано комунікаційні канали, а відвідуваність театру збільшилася в кілька разів [22]. Театр сформував виразний публічний образ і став одним із найпомітніших міських культурних брендів. Таким чином, цей напрям можна оцінити як перевиконаний у порівнянні з програмними орієнтирами.

У програмі 2017 року фандрейзинг і міжнародні зв'язки були позначені як бажані, але не структуровані напрями розвитку. У результаті діяльності 2017–2021 років театр став одним із найбільш активних державних грантоотримувачів у Львові: сума залучених коштів за окремі роки сягала 2,8 млн грн [22]. Крім того, театр розширив мережу локальних та міжнародних партнерств, що у подальшому стало підґрунтям для вступу до European Theatre Convention у 2022 році. Отже, у цьому напрямі театр також значно перевищив початкові планові показники.

Пужаковська наголошувала на необхідності створення «відкритого театрального центру», що працює з різними аудиторіями та соціальними групами [29]. Звіти та аналітичні матеріали засвідчують, що театр не лише реалізував цю ідею через тематичні сезони, дискусійні програми та освітні ініціативи, але й перетворився на платформу для громадських подій, перформативних досліджень та соціальних практик [13]. Цей напрям можна визначити як один із найбільш сталих і послідовних.

Водночас окремі пункти програми залишилися реалізованими лише частково, і це було зумовлено насамперед системними обмеженнями державного театрального сектору. Зокрема, створення повноцінної маркетингової служби виявилось неможливим у передбаченому програмою обсязі, оскільки чинний штатний розпис державних театрів не допускає розширення цієї функції до рівня окремого департаменту.

Подібна ситуація виникла й зі структуризацією менеджменту середньої ланки: театр міг підсилити окремі позиції, проте реалізація розгорнутої системи менеджерів напрямів потребувала додаткового фінансування, яке інституція отримала лише частково. Крім того, не всі великобюджетні постановки, заплановані у первинній програмі, були реалізовані – насамперед через необхідність спрямовувати ресурс на ремонтні та інфраструктурні роботи, які на той момент мали пріоритетне значення для безпеки та технічної спроможності театру. Таким чином, окреслені обмеження були не наслідком управлінських прорахунків, а результатом нормативних та фінансових рамок, у яких функціонують комунальні театри України. Проте ці обмеження є системними для державного театрального сектору й не пов'язані з недостатністю реалізації з боку менеджерської команди.

Загальна оцінка виконання програми 2017 року свідчить, що театр зумів досягти більшості визначених у ній стратегічних орієнтирів. Інституція реалізувала ключові структурні та управлінські цілі, заклавши нові принципи організації праці та формування репертуару. Інфраструктурні та комунікаційні завдання були виконані в повному обсязі: театр подолав накопичені технічні проблеми, оновив внутрішні приміщення, вибудував послідовну систему комунікацій і поступово сформував нову публічну ідентичність. У низці напрямів, зокрема маркетингу, бренду та грантової діяльності, результати навіть перевищили початкові очікування, оскільки театр зумів активізувати зовнішні ресурси та вибудувати ефективну систему партнерств. Водночас структурні кадрові цілі були виконані не повністю: нормативні обмеження державного сектору не дозволили розгорнути менеджмент середньої ланки в тій формі, яку передбачала конкурсна програма. Проте ці недоліки зумовлені не управлінськими рішеннями, а рамками, у яких функціонують комунальні театри, і тому не зменшують загального позитивного ефекту реалізації програми.

У результаті театр у 2017–2021 роках зазнав системної модернізації, що перетворила його на сучасну культурну інституцію й створила підґрунтя для наступного етапу розвитку в 2022–2025 роках.

2.2. Авторська управлінська модель: Досвід та практика (2022–2025)

У 2023 році Львівська міська рада оголосила новий конкурс на посаду директора-художнього керівника театру Лесі. За звичайних умов конкурс мав би відбутися у 2022 році, після завершення першого п'ятирічного терміну контракту Ольги Пужаковської. Проте початок повномасштабного вторгнення створив формажорні обставини, за яких культурні інституції працювали в умовах підвищеної нестабільності, а органи місцевого самоврядування були змушені відтермінувати низку процедур, що потребували публічних обговорень, відкритих засідань та розширеної участі експертного середовища. Внаслідок цього оголошення конкурсу було перенесене на наступний рік, коли стала можливою організація повноцінного відкритого відбору.

На момент проведення конкурсу 2023 року Пужаковська завершувала термін, протягом якого театрові вдалося пройти шлях від організаційної кризи до формування стійкої й упізнаваної культурної інституції. Другий конкурс став важливою точкою переходу – моментом, коли театрові необхідно було визначити нову стратегічну рамку розвитку в умовах війни, трансформацій міського культурного середовища та змін у структурі потреб його аудиторії.

Програма розвитку театру на 2023–2028 роки демонструвала значну еволюцію управлінського мислення. Якщо конкурсні матеріали 2017 року переважно були спрямовані на реформування, інновації та подолання кризових явищ, то програма 2023 року вже акцентувала на стабільності, інституціалізації та розгортанні стратегій довготривалого розвитку [30]. Основні вектори оновленої програми включали:

- Підтримку та розвиток сформованої інституційної моделі – збереження горизонтальності, розподілу відповідальності, регулярних внутрішніх комунікацій і прозорості рішень.
- Формалізацію внутрішніх політик і процедур, зокрема політик гендерної рівності, корпоративної етики, недискримінації, роботи з персональними даними.

- Розвиток міжнародної співпраці як ключового елементу позиціонування театру в європейському культурному полі.
- Підтримку соціальних проєктів, спрямованих на роботу з міською спільнотою та вразливими групами.
- Підсилення професійної освітньої діяльності – зокрема розвиток програм театральної педагогіки.
- Забезпечення кадрової стійкості: розвиток менеджменту середньої ланки, підсилення технічних департаментів, підвищення кваліфікації працівників.

На відміну від попередньої програми, де значна частина пунктів мала реформаторський характер, нова стратегія була спрямована на консолідацію досягнутого та планомірне розширення діяльності [30]. Вона більше зосереджується на закріпленні досягнутих результатів, формуванні внутрішніх правил, процедур і політик, які забезпечують сталість управлінських рішень незалежно від кадрових змін.

Важливою відмінністю нової програми року стало підсилення уваги до інституційної пам'яті: документування процесів, вироблення регламентів, формування внутрішніх положень та інструментів, що унеможливають повернення до інерційних практик. Після вступу театру до European Theatre Convention у 2022 році (європейської мережі державних та публічних театрів, що об'єднує інституції з понад тридцяти країн) міжнародна діяльність перестала бути лише потенціалом і перетворилася на системний стратегічний напрямок.

Окрім того було додано чітко виокремлено соціальну спрямованість театру – роботу з різними спільнотами міста, реагування на травматичні стани суспільства у воєнний час, розвиток освітніх ініціатив та програм з театральної педагогіки. Якщо в 2017 році ці теми формулювалися як потенційні напрями, то у 2023 році вони вже розглядаються як структурні складові діяльності.

Стратегія 2023–2028 стала рамковим документом, що визначив філософію другого терміну керування: театр, який у 2017–2021 роках пройшов шлях інтенсивної модернізації, тепер переходив до режиму інституційної стабільності. Програма відображала розуміння нових соціальних та політичних умов, зокрема

викликів, пов'язаних із війною, кризою психічного здоров'я, зростанням ролі культурних інституцій як просторів підтримки.

У цьому контексті конкурс 2023 року став не стільки стартом нового етапу реформ, скільки переосмисленням та поглибленням уже наявної моделі, пристосованої до нових викликів.

Інституційна стабілізація та професіоналізація. Другий термін керівництва Ольги Пужаковської розпочався в умовах, коли основні реформаторські кроки вже були здійснені. Театр вступив у фазу, яку можна окреслити як перехід від інституційної модернізації до інституційної стабілізації. Важливим напрямом стала робота над формалізацією внутрішніх політик, що мали забезпечити сталість управлінських процесів і відповідність сучасним етичним та правовим стандартам. Одним із ключових елементів цієї системи стала гендерна політика та політика рівних можливостей, яка передбачала положення про недопущення дискримінації, упередженого ставлення чи проявів харасменту (небажаних форм поведінки сексуального або психологічного характеру, що принижують гідність людини або створюють ворожу, образливу чи небезпечну атмосферу). Поряд із цим театр розробляв і впроваджував корпоративну етику, спрямовану на визначення стандартів професійної взаємодії між працівниками та формування безпечного робочого середовища. У сфері юридично-регулятивних процесів були створені процедури роботи з персональними даними, які відповідали актуальним правовим нормам і вимогам до захисту інформації. Окреме місце посідав регламент внутрішніх комунікацій, що закріплював практику регулярних нарад, принцип відкритості рішень та прозорість поширення інформації між підрозділами [30]. Сукупність цих документів формувала новий рівень інституційної культури театру, заснований на етичності, відповідальності та процедурній чіткості.

Одним із найслабших елементів українських державних театрів традиційно є менеджмент середньої ланки – координатори, адміністратори, завідувачі відділів. У першому терміні керівництва команди Пужаковської значна частина управлінських функцій здійснювалася у «ручному режимі», оскільки необхідні фахівці або були відсутні, або не мали достатнього досвіду. Програма 2023 року

ставила за мету створити структурну стійкість менеджменту, зменшуючи залежність процесів від окремих людей.

У звітних документах та інтерв'ю Пужаковської зазначається, що впродовж перших двох років нової каденції було здійснено комплекс дій, спрямованих на зміцнення управлінської структури театру: по-перше, відбулося розширення повноважень керівників підрозділів; по-друге, значна частина організаційних завдань була передана менеджерам напрямів; по-третє, у театрі впроваджено регулярні процедури звітування та планування [27], а також започатковано системний розвиток програм підвищення кваліфікації для менеджерів і технічних фахівців. Ці кроки сприяли переходу до структурованої моделі управління, де відповідальність розподіляється між кількома рівнями команди.

Одним із найбільш новаторських елементів другого терміну стала розробка гендерного розділу у контрактних документах. Театр Лесі став одним із перших державних театрів України, який включав у договори положення про недискримінацію, етичну поведінку та відповідальність за порушення стандартів рівності. Ці положення були інтегровані у внутрішні регламенти й стали частиною професійного ідентифікаційного поля театру [30].

Такі кроки були безпосередньою відповіддю на загальноєвропейські процеси у сфері культурного управління, а також на суспільний контекст України у воєнні роки, коли питання прав людини, психічного здоров'я та безпеки стали особливо чутливими. Пужаковська у своїх інтерв'ю підкреслювала, що театр як публічна інституція має бути «вільним від дискримінаційних практик простором», у якому всі працівники можуть реалізовувати свій потенціал [33, с. 2].

Повномасштабне вторгнення створило нові виклики для державних культурних інституцій: нестабільність фінансування, зміни у поведінці глядацької аудиторії, посилення соціальних запитів і психологічних потреб. У цих умовах театр розвивався як простір психологічної підтримки і стійкості, що відображено у програмі 2023 року та сезонних звітах: інституція розглядала власну діяльність як частину ширшого міського процесу відновлення, турботи та інтеграції [3].

Нові управлінські підходи другого терміну. Другий термін керівництва Ольги Пужаковської позначився зміною управлінської оптики. Якщо для команди у 2017–2021 роках ключовою метою було реформування та відбудова інституції, то пізніше керівниця поступово переходила до моделі стратегічного супроводу, делегування та регулятивної стабільності. Управлінська діяльність набувала рис зрілості: процеси ставали відтворюваними, відповідальність – розподіленою, а роль директора трансформувалася від оперативного керівництва до стратегічного модератора.

На початках значна частина рішень ухвалювалася керівницею безпосередньо, що було необхідною умовою для швидкої модернізації та подолання інституційної інерції. Проте у другому терміні Пужаковська послідовно вибудовувала систему делегування, яка передбачала: 1) розширення повноважень керівників підрозділів; 2) чітке розмежування зон відповідальності між адміністративним, художнім і технічним блоками; 3) передачу частини організаційних функцій менеджерам напрямів; 4) створення внутрішніх механізмів управлінського контролю, що не потребували постійної присутності директора [27].

У результаті структура управління в театрі стала більш горизонтальною – кожен підрозділ отримав більшу автономію, але в межах загальної стратегічної рамки, визначеної керівництвом.

Одним із пріоритетів тепер стало уникнення мікроменеджменту – практики, яка може здаватися ефективною у кризові періоди, але у довгостроковій перспективі руйнує довіру та гальмує розвиток команди. Замість моделі постійного нагляду керівниця запровадила модель контролю через процедури, яка передбачала: 1) регулярні планові зустрічі, що замінювали ситуативні втручання; 2) документацію рішень і домовленостей як основу для прозорості взаємодії; 3) чіткі механізми відстеження прогресу, що дозволяли своєчасно коригувати роботу; 4) структурування внутрішніх комунікацій таким чином, щоб працівники могли самостійно оцінювати ефективність виконання завдань.

У поєднанні з делегуванням це створювало середовище професійної відповідальності та довіри, істотно відмінне від управлінських моделей, характерних для багатьох державних театрів України.

Після початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну значно змінилася роль керівника театру як публічної фігури. Театр Лесі у цей період активно позиціонував себе як простір психологічної підтримки та культурного спротиву, а Пужаковська сформувала дуже конкретний тип публічної комунікації.

У цей період у публічній комунікації Пужаковської на перший план вийшла емпатія, необхідна для взаємодії з глядачами, що переживали травматичний досвід війни. Її зверненням була притаманна стабілізаційна риторика, яка підкреслювала надійність і стали присутність інституції у місті навіть у часи невизначеності. Водночас комунікація залишалася максимально відкритою та прозорою: керівниця регулярно пояснювала принципи ухвалення рішень, зокрема щодо фінансування, правил безпеки та специфіки роботи театру під час загроз. Важливим елементом її публічної позиції став акцент на терапевтичній ролі мистецтва, що послідовно відображено й у звітах театру після 2022 року [3].

У другому терміні змінилася і сама управлінська позиція Пужаковської. Вона перестала бути «антикризовою менеджеркою», яка бере на себе максимальний обсяг завдань, і стала стратегічною фасилітаторкою, що утримує рамку і забезпечує сталість складених процесів. Це нове позиціонування включало: 1) постійний аналіз відповідності діяльності театру задекларованим цінностям; 2) координацію стратегічних напрямів замість деталізованого контролю; 3) підтримку менеджерів середньої ланки у прийнятті відповідальних рішень; 4) роботу з інституційною пам'яттю, яка охоплювала документування процесів, підготовку політик та систематизацію накопиченого досвіду [30].

Таке переорієнтування управлінських підходів свідчить про перехід театру Лесі до стадії організаційної зрілості, коли більшість процесів працює не завдяки окремим людям, а завдяки створеним системам.

Репертуарна політика демонструє чітку еволюцію мистецьких і ціннісних орієнтирів, які сформувалися протягом першого терміну керівництва й набули

нового змісту у контексті повномасштабного вторгнення. Цей період характеризується злиттям художніх, соціальних та терапевтичних функцій театру: репертуар розвивається не лише в напрямку тематичної послідовності, але й у напрямку відповідальності щодо суспільних травм, потреби говорити про війну, втрату та людську стійкість.

Тематичні фокуси другого терміну окреслюються доволі чітко. Одним із провідних напрямів стає робота з темою війни – не в жанровому, а в екзистенційному вимірі. У цьому контексті з'являються постановки, що працюють із документальними матеріалами, особистими історіями та досвідом переживання травми. Особливе місце серед них займає вистава «Доця» за романом Тамари Горіха Зерня, яка стала художнім висловлюванням про реальність війни, жіночу перспективу та силу приватного опору. Вистава не лише репрезентувала актуальну тему, але й відкривала простір для публічного обговорення того, як війна впливає на ідентичність, пам'ять і тілесність. Її поява у репертуарі була закономірним продовженням інституційної політики театру, що завжди надавала перевагу соціально чутливим темам, але тепер ці теми вийшли на новий рівень емоційної й політичної інтенсивності.

У цей період зберігається також інтерес до роботи з темою тілесності та свободи самовираження, які були визначальними для театру в попередні роки. Вистава «146 зірок, видимих неозброєним оком» продовжує лінію дослідження тілесних норм, інтимності, любові та особистої автономії. Такі постановки засвідчують, що навіть у час війни театр не відмовляється від важливої ролі осмислення приватної сфери, яка часто є простором внутрішньої свободи й зцілення. Таким чином, репертуар другого терміну тримає баланс між екзистенційними темами воєнного часу та продовженням дискурсивних ліній, сформованих раніше.

Зміни у репертуарі супроводжувалися трансформаціями у способах комунікації з глядачами. У звітах підкреслюється, що театр усе більше уваги приділяв не лише промоції вистав, але й створенню простору для розмов після показів, публічних дискусій, обговорень із психологами, волонтерами чи авторами

текстів [3]. Такий підхід є типовим для театрів, що працюють із документальними та травматичними матеріалами: мистецький продукт стає лише частиною ширшого процесу роботи з аудиторією. Саме тому комунікація театру в цей період набула нового рівня глибини – усе більше подій формувалися за принципом «вистава як початок розмови», а не як завершений художній твір.

Особливе значення у структурі репертуару мала поява нових режисерських і акторських голосів. Театр активно запрошував митців з інших міст України та інших країн, що створювало умови для міжкультурного діалогу та привносило в репертуар різні естетичні підходи. Молоді режисери, документальні практики, акцент на вербатимних та дослідницьких методах – усе це посилювало репертуарну лінію театру як інституції, яка реагує на реальність у режимі реального часу.

Важливо зазначити, що репертуар другого терміну не був однорідним. Він поєднував експериментальні роботи, соціальні драми, документальні вистави та постановки, що працювали з темами тілесності й свободи через більш метафоричні форми. Такий спектр засвідчує прагнення театру залишатися відкритим до різних художніх мов, не втрачати експериментальності та водночас відповідати на актуальні суспільні запити.

Узагальнюючи, репертуарні рішення театру у 2022–2025 роках можна охарактеризувати як тематично цілісні, емоційно насичені та соціально відповідальні. Вони поєднують роботу з травмою, дослідження сучасної ідентичності та розвиток мистецьких форм, що дозволяють театру залишатися осередком глибокої публічної розмови у воєнний час. Репертуар стає не просто переліком вистав, а формою інституційного висловлювання про світ, у якому живуть місто та його спільнота.

Інфраструктурний розвиток театру у 2022–2025 роках став логічним продовженням оновлень, розпочатих у першому терміні, але відзначався якісною зміною акцентів. Якщо у 2017–2021 роках основні зусилля були спрямовані на усунення критичних проблем – протікання даху, зношені мережі, застаріле технічне обладнання, – то у другому терміні інфраструктурна діяльність

переходить на рівень цільового модернізаційного розвитку, який має забезпечити довготривалу стабільність театру та підвищення якості його виробничих процесів.

Одним із ключових аспектів цього періоду стало завершення важливих ремонтних робіт, що були започатковані раніше. Звіти засвідчують, що театр не лише завершив оновлення значної частини внутрішніх приміщень, але й упорядкував низку технічних зон, що тривалий час залишалися непридатними або недоступними для повноцінного використання. Це стосувалося систем освітлення, електроживлення, механічних конструкцій сцени та допоміжних приміщень, які у попередні періоди обмежували можливості для складних сценічних рішень [1]. Таким чином, у другому терміні увага зосереджується на підвищенні функціональної спроможності виробничої інфраструктури театру.

Особливо показовим елементом інфраструктурного розвитку стала поява та розгортання власної студії звукозапису. Це рішення було зумовлене кількома факторами. По-перше, театр активно працював із документальними матеріалами, вербатимними текстами та аудіовізуальними форматами, що вимагало високої якості звукової роботи. По-друге, у складних обставинах воєнного часу зовнішні студії були не завжди доступними, а мобільність проєктів – обмеженою. Власна студія дала театрові змогу не лише забезпечити необхідні технічні стандарти, але й розширити можливості для експериментів, залучити нові формати та підтримати освітні програми, зокрема тренінги зі звукорежисури [3].

Воєнний контекст також вплинув на інфраструктурні рішення. Театр мав адаптувати свою діяльність до умов частих тривог, нестабільного електропостачання та необхідності забезпечувати безпеку глядачів і працівників. У звітах за сезон 2023/2024 фіксується, що театр працював над удосконаленням системи укриття та логістики пересування в межах будівлі. Крім того, було налагоджено використання резервних джерел живлення, що забезпечувало стабільність репетиційних та показових процесів у періоди відключень електроенергії. Ці кроки стали частиною ширшої концепції інституційної стійкості, яка охоплює як безпекові, так і технічні аспекти діяльності театру.

Інфраструктурні трансформації у цей період мають і символічний вимір. Вони засвідчують, що театр Лесі перестав існувати у режимі тимчасовості або постійного «латання» проблем. Натомість він перейшов до моделі стратегічного інвестування у власні потужності, що характерно для інституцій, які мислять себе у довгостроковій перспективі. Така зміна мислення корелює з логікою другого терміну, у якому стабільність і професіоналізація є ключовими параметрами розвитку.

Узагальнюючи, інфраструктурні процеси 2022–2025 років демонструють зрілість управлінської політики театру. Вони зосереджені не лише на усуненні технічних проблем, але й на створенні нових можливостей – як для художнього виробництва, так і для освітньої, соціальної та міжнародної діяльності. Інфраструктура в цей період постає не як фон, а як активний елемент інституційної стратегії, що забезпечує стійкість театру в умовах невизначеності та підтримує його довготривалий розвиток.

Виклики та сталість моделі. У 2022–2025 роках театр Лесі діяв у середовищі, позначеному безпрецедентними викликами, що сформували нову управлінську реальність і випробували стійкість інституційної моделі, вибудованої у попередні роки. Війна стала вирішальним чинником, який змінив логіку культурного менеджменту не лише на рівні короткострокових рішень, але й на рівні стратегічного бачення. У цих умовах особливо важливо розглянути ті складові моделі Пужаковської, які виявилися здатними підтримувати театр у ситуації високої турбулентності, а також ті обмеження, які потребували постійного переосмислення.

Передусім виклик війни проявився у необхідності працювати в умовах непередбачуваності: раптових тривог, змін у фінансуванні, міграції глядацьких груп, психологічної виснаженості колективу та нестачі ресурсів. Театр змушений був діяти у режимі, коли планування на кілька місяців уперед перетворювалося на виняток. У таких обставинах перевагою виявилася та управлінська логіка, яка вже була закладена у попередні роки: гнучкість, горизонтальність, проєктне мислення та практики взаємної підтримки. Модель роботи, в якій команда має автономію та

розподілену відповідальність, виявилася набагато ефективнішою, ніж ієрархічні структури, менш пристосовані до непередбачуваності.

Однак війна поставила перед театром і проблему психологічної витривалості. Колектив, який активно залучався до волонтерства, працював із травматичними темами й перебував у постійному контакті з історіями війни, стикався з ризиком емоційного вигорання. У цьому контексті важливою частиною управлінської моделі стала увага до внутрішньої турботи та емпатичних практик. Пужаковська у своїх публічних коментарях підкреслювала, що театр не може працювати в режимі «виснаж себе заради інституції», і наголошувала на важливості балансування навантажень, підтримки внутрішніх діалогів і створення умов, у яких кожен працівник відчуває безпеку та цінність своєї праці [27]. У цьому сенсі модель другого терміну має чітко окреслену гуманітарну складову: театр мислиться як середовище, що не лише продукує культурний продукт, але й зберігає своїх людей.

Не менш вагомим викликом стала персоналізація ризиків, притаманна українським державним театрам загалом. Оскільки успіх багатьох процесів був тісно пов'язаний із особистою участю Пужаковської, виникала потреба у створенні механізмів, які б дозволили інституції зберігати сталість навіть у разі зміни керівництва чи тимчасової недоступності ключових менеджерів. Цю проблему театр вирішував через формалізацію внутрішніх процедур, документування процесів та розвиток менеджменту середньої ланки. Саме інституційна пам'ять і внутрішні політики стали засобами зменшення персональної залежності та підвищення стійкості системи в цілому.

Окремо слід згадати виклик, пов'язаний із малою чисельністю штату, що є типовою проблемою для державних театрів України. Наявний штат не завжди відповідав обсягу завдань, який брав на себе театр, особливо в умовах війни, коли виникали нові соціальні, міжнародні та комунікаційні функції. Це змушувало команду працювати із значними навантаженнями та виявляти додаткову гнучкість, одночасно мотивуючи керівництво до пошуку інструментів оптимізації роботи та залучення додаткових фахівців через проєктні механізми.

Важливою перешкодою залишалася і недостатня нормативна база українського театрального сектору, яка не завжди відповідала реальним потребам сучасних культурних інституцій. Відсутність передбачених штатним розписом адміністративних посад, обмеження у фінансових процедурах, складність участі у міжнародних програмах – усе це створювало додаткові управлінські бар'єри, які театр змушений був долати через креативні рішення або внутрішні процедури, не передбачені застарілими регламентами.

Попри всі виклики, модель, вибудована Пужаковською, продемонструвала високу здатність до адаптації. Її стійкість ґрунтувалася на поєднанні чіткої стратегічної візії, гнучких управлінських практик та етичної уваги до людей. Театр Лесі у другому терміні продовжував працювати як інституція, здатна не лише виживати, але й виконувати складні соціальні функції, підтримувати місто і формувати нові культурні практики у часи, коли стабільність стає рідкістю.

У підсумку можна сказати, що саме поєднання гнучкої управлінської логіки та ціннісно орієнтованої інституційної культури стало тією основою, яка забезпечила сталість моделі у період найгостріших викликів. Цей період показав, що театр може бути одночасно і мистецькою, і соціальною, і стабілізуючою інституцією, якщо управління ґрунтується на принципах довіри, горизонтальності та турботи.

Еволюція управлінської моделі роками показує рух від реформаторського старту до інституційної зрілості. Перший термін керівництва Ольги Пужаковської був зосереджений на подоланні інерції, модернізації та впровадженні базових принципів майбутньої моделі: горизонтальності, відкритості, проєктного підходу та колегіального планування. Театр, який до 2017 року не мав ані чіткої репертуарної політики, ані внутрішньої управлінської логіки, поступово вибудовує системну комунікацію та спільне ухвалення рішень.

Другий термін демонструє перехід від експериментів і антикризових нововведень до стабілізованих процедур та політик. Театр працює вже не у «режимі змін», а у «режимі відтворюваності»: сформована середня управлінська ланка, стандартизовані процеси, задокументовані правила та розподілена відповідальність

забезпечують стійкість навіть у складних умовах, зокрема під час війни. Управління стає менш персоналізованим і більше структурним – інституція може функціонувати незалежно від харизми окремих керівників.

Паралельно посилюється зовнішній контур діяльності. Те, що у першому терміні було окремими міжнародними можливостями, після 2022 року трансформується у системний напрям роботи: участь у European Theatre Convention, Young Europe та копродукціях формує позиціонування театру як частини європейського культурного поля. Міжнародна співпраця стає не опцією, а механізмом розвитку.

Суттєво змінюється і роль театру у соціальному вимірі. Якщо раніше робота зі спільнотою будувалася переважно на культурних програмах і дискусіях, то в умовах війни театр стає простором підтримки, інтеграції та спільного опрацювання травматичного досвіду. Від художньої функції він переходить до суспільно-терапевтичної, що впливає на його ідентичність та визначає нові форми взаємодії зі спільнотою.

Узагальнюючи, управлінська модель Пужаковської еволюціонувала від реформаторської до сталої, від інновації – до структурованої інституційності, доповненої соціальною та міжнародною інтегрованістю. Ця модель поєднує ціннісний фундамент, чіткі механізми та адаптивність, які разом забезпечують довготривалу стійкість і стратегічний розвиток театру.

РОЗДІЛ 3

ПОЗАТЕАТРАЛЬНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТЕАТРУ ЛЕСІ УКРАЇНКИ (2017–2024)

З приходом до керівництва театром команди Ольги Пужаковської з 2017 року львівський академічний театр ім. Лесі Українки реалізував широку програму активностей поза безпосередньою постановкою вистав. Менеджерська команда театру зосередилася на розширенні соціальної присутності театру, партнерських проєктах та міжсекторальній співпраці, освітній роботі, фестивальній діяльності, міжнародних контактах, промоції і взаємодії з місцевою громадою. Ця позатеатральна діяльність зазнавала еволюції з кожним сезоном, відображаючи як внутрішні цінності команди, так і виклики зовнішніх обставин (зокрема в умовах пандемії та повномасштабної війни). Кожен напрямок підкріплений конкретними проєктами та заходами у різні роки, що дозволяє оцінити динаміку та успішність цих ініціатив.

3.1. Міжнародна діяльність, фестивалі, гастролі, освітні проєкти, соціальні програми, волонтерська діяльність, мультидисциплінарні формати 2017–2024 рр

Міжнародна діяльність театру Лесі стала одним із найдинамічніших напрямів розвитку інституції. Якщо спочатку менеджерська команда фокусувалася на внутрішній реформі та локальних партнерствах, то з 2019 року театр активно інтегрується в європейські культурні мережі. Участь у фестивалях Avignon Off (Франція), URBANG! Festival (Польща), Retroperspektywy (Польща), європейських читках і форумах створила підґрунтя для подальшої присутності театру у міжнародному просторі, зокрема в контексті культурної дипломатії [15].

Переломним етапом стало приєднання театру у 2022 році до European Theatre Convention (ETC) – найбільшої мережі державних і муніципальних театрів Європи. Членство забезпечило доступ до партнерств, мобільності та спільних проєктів, посиливши міжнародну видимість українського театру, що особливо важливо в умовах війни [52].

У межах ЕТС театр долучився до програми Young Europe, спрямованої на створення робіт для молоді аудиторії та міжкультурний обмін. Ця участь поєднала мистецькі й освітні цілі театру, включаючи роботу з міжнародними драматургами та режисерами [57].

Важливу роль у розвитку міжнародних зв'язків відіграли копродукції з інституціями Німеччини, Польщі, Литви та інших країн. Вони вимагали складної організаційної координації та водночас відкривали простір для експериментів, нових театральних технологій і представлення українських історій на європейських сценах.

Мобільність працівників театру також підтримували резиденції та професійні лабораторії. Участь у міжнародних навчальних програмах сприяла опануванню нових методів театротворення, менеджменту та документального театру [49].

Окремим напрямом стала культурна дипломатія: постановки театру включалися до програм, присвячених Україні, а представники інституції брали участь у дискусіях про роль мистецтва у воєнний час [56].

Отже, у 2017–2025 роках міжнародна діяльність театру Лесі сформувалася як комплексна система, що охоплює фестивалі, копродукції, освітні програми, членство в європейських мережах і репрезентацію України у глобальних культурних дискусіях.

Фестивальна та гастрольна активність театру Лесі стала одним із ключових напрямів його позатеатральної діяльності, формуючи ширший простір взаємодії з українським культурним середовищем. Фестивалі, партнерські події та виїзні покази дозволили театру працювати з новими аудиторіями, розширювати жанрові експерименти та зміцнювати міжінституційні зв'язки.

На львівській сцені театр став платформою для міждисциплінарних і літературних подій, зокрема читань, сучасної драми, перформативних форматів та міських культурних форумів. Участь у таких ініціативах, як «Місяць авторських читань» або «ГаБаФест», сприяла формуванню нового глядацького середовища і поглибленню співпраці з локальними інституціями [2]. Театр також виступав майданчиком для лекцій і дискусій у межах великих міських фестивалів.

Внутрішньоукраїнська фестивальна присутність охоплювала участь у форумах сучасної драми, регіональних театральних платформах і подіях, орієнтованих на документальні практики [22]. У воєнний період (2022–2024) фестивальні покази театру все частіше були пов'язані з темами стійкості, документації досвіду війни та культурної дипломатії.

Гастрольна діяльність театру розвивалася паралельно з фестивальною. До 2022 року гастролі виконували передусім функцію репертуарної мобільності та міжрегіональної співпраці (Івано-Франківськ, Чернівці, Київ), що фіксується у річних звітах театру [13], [22]. Після початку повномасштабної війни гастролі набули нового змісту: вони стали інструментом підтримки спільнот у кризових станах, зокрема внутрішньо переміщених осіб і аудиторій, що потребували психологічної та культурної опори. Покази у Тернополі, Ужгороді та Києві виконували вже соціально-реабілітаційні та дипломатичні функції [51].

Таким чином, фестивалі та гастролі у 2017–2025 роках перетворилися для театру Лесі на стратегічний механізм розширення його культурної присутності. Вони сприяли оновленню репертуару, формуванню нових аудиторій і позиціонуванню інституції як активного учасника загальноукраїнського мистецького процесу.

Освітній напрям діяльності театру Лесі у 2017–2025 роках поступово сформувався як одна з ключових складових його інституційної моделі. Освіта в театрі розвивалася не лише як допоміжний інструмент для акторів чи режисерів, але як повноцінна платформа театральної педагогіки, спрямована на роботу з різними групами: молоддю, спільнотами міста, переселенцями, культурними менеджерами, а також власними працівниками театру. У цьому сенсі театр вибудовував себе як середовище, у якому мистецька діяльність поєднується з публічною освітою, дослідженням та соціальним впливом.

Театр активно співпрацював з львівським Національним Університетом ім. Івана Франка, Українським католицьким університетом проводячи відкриті лекції, дискусії та тренінги для студентів мистецьких спеціальностей [53].

У сезоні 2018–2019 років інституція запустила лабораторії сучасної драми та документального театру, орієнтовані на дослідницьку роботу й міждисциплінарний обмін [13]. Паралельно театр проводив воркшопи з технік документального театру, імпровізації, сценічного руху й тілесності, частина яких була відкритою для ширшої аудиторії, що відповідало принципам доступності й творчої взаємодії з містом.

Після 2022 року освітні програми отримали нову соціальну функцію: театр переорієнтував навчальні формати на роботу з травмою, переселеними спільнотами та молоддю. Театральні практики використовувалися як інструмент стабілізації, підтримки та відновлення емоційної стійкості [3]. Серед ініціатив були заняття для підлітків, групи для ВПО, воркшопи з тілесної пам'яті та тренінги для культурних менеджерів – підходи, що узгоджувалися з міжнародними моделями кризової педагогіки [56].

Міжнародний компонент освіти також посилювався. Участь у програмі Young Europe (ЕТС) забезпечила театру доступ до сучасних європейських методик роботи з молоддю аудиторією та спільного створення сценічного матеріалу [57]. Працівники театру брали участь у резиденціях та тренінгах у кількох європейських країнах, що сприяло професійному розвитку та впровадженню нових педагогічних інструментів [49].

Школа Лесі стала одним із ключових структурних здобутків освітнього напрямку. Це комплексна педагогічна платформа, що об'єднувала різні форми навчання й дослідження. Школа функціонувала як відкритий освітній майданчик, де учасники різного віку могли працювати з театральними техніками у безпечному, підтримувальному середовищі. Її діяльність стала ознакою інституційної зрілості театру, який зміг перейти від окремих подій до тривалої, структурованої освітньої моделі.

Освітні програми часто перетиналися з соціальними та інклюзивними ініціативами театру. Воркшопи, присвячені темам тілесності, травми та взаємодії, ставали простором для спільного переживання, рефлексії та підтримки.

Формати, що об'єднували документальний театр і тілесні практики, дозволяли учасникам розповідати власні історії, формувати досвід безпечної взаємодії та долучатися до публічного діалогу [50]. Школа стала відповіддю на потребу створення сталого освітнього середовища, яке охоплювало як професійну підготовку акторів-початківців, так і роботу з підлітками, освітянами та учасниками міжнародних резиденцій. Її діяльність охоплювала кілька основних напрямів, серед яких можна виділити: 1) регулярні воркшопи з акторської майстерності; 2) лабораторії документального театру, що сприяли розвитку аналітичного та дослідницького мислення; 3) курси театральної педагогіки для освітян і менеджерів, спрямовані на адаптацію театральних практик у різних сферах роботи; 4) програми для підлітків, орієнтовані на розвиток емоційної саморегуляції, творчої взаємодії та навичок комунікації; 5) інтенсиви з тілесних практик, руху та сценічної взаємодії; 6) публічні лекції про сучасний театр і соціальні теми.

У 2017–2025 роках освітні програми театру Лесі перетворилися на важливий центр театральної педагогіки. Вони включали міжнародні програми, локальні лабораторії, соціально орієнтовані заняття та системну роботу Школи Лесі. Таким чином, театр вибудував багаторівневу модель освіти, що поєднує практичний, соціальний, емоційний та дослідницький виміри.

Соціальні та інклюзивні програми стали одним із найпоспідовніших напрямів позатеатральної діяльності театру Лесі у 2017–2025 роках. У довоєнний період ці ініціативи розвивалися як частина тематичних сезонів, зосереджених на питаннях тілесності, безпеки, вразливості та міждисциплінарної взаємодії. Співпраця з громадськими організаціями, зокрема з громадською організацією «Драбина», включала дискусії, документальні читання та роботу з молоддю і вразливими групами, що формувало основу для подальших інклюзивних практик [1].

Після початку повномасштабної війни соціальний напрям суттєво трансформувався, перетворивши театр на стабілізаційний простір для людей, які переживали переміщення, втрату чи психологічний стрес. У цей час інституція розвинула три основні групи програм: 1) робота з внутрішньо переміщеними

особами, що включала регулярні заняття для підлітків, жінок та сімей; 2) перформативні формати, засновані на документальних історіях та інтерактивних подіях, що допомагали публічно проговорювати досвід війни; 3) тілесно-орієнтовані та психосоціальні практики, розроблені відповідно до міжнародних рекомендацій з підтримки психічного здоров'я [54].

Робота з ВПО та міськими спільнотами спиралася на методи community-based arts, у яких мистецтво функціонує як інструмент стабілізації та взаємодії [56]. Соціальні перформанси та документальні читання створювали простір для артикуляції травматичного досвіду й колективної стійкості – ключових елементів сучасного соціального театру.

Окремим напрямом стала робота з підлітками, орієнтована на розвиток емоційної саморегуляції, зниження тривожності та формування спільної підтримки через театральну дію [50].

Інклюзивні практики, започатковані ще до війни, у 2022–2025 роках набули більш структурної форми: театр адаптував події для аудиторій з різними рівнями фізичної та емоційної мобільності й співпрацював з організаціями, що працюють із людьми з інвалідністю. Важливим компонентом залишалися публічні діалоги про пам'ять, втрату та відновлення, які формували культуру відкритої розмови у безпечному середовищі [62].

Театр Лесі вже зробив конкретні кроки до підвищення інклюзивності: на малій сцені встановлено підйомник для людей на кріслах-колісних, облаштовано універсальну вбиральню та спеціальний «універсальний ряд» в оновленому амфітеатрі, щоб люди з обмеженою мобільністю могли комфортно відвідувати вистави [63]. Крім того, театр запровадив аудіодискрипцію: кілька вистав уже адаптовані для людей з порушеннями зору, що дає змогу слідкувати за подіями на сцені за допомогою голосового опису [18]. Така політика робить інституцію більш доступною і показує, що інклюзивність – не лише декларація, а реальна практика.

У результаті соціальні та інклюзивні практики театру сформували багаторівневу інфраструктуру взаємодії з громадою, що поєднувала мистецькі, педагогічні та психосоціальні підходи. Театр виконував роль важливого міського

простору, де мистецтво ставало засобом стабілізації, підтримки та конструювання нових соціальних зв'язків.

Волонтерська та гуманітарна діяльність театру Лесі у 2022–2025 роках стала одним із ключових напрямів його позатеатральної роботи, що виник як безпосередня реакція на умови повномасштабної війни. На відміну від попередніх років, коли участь у соціальних чи благодійних акціях мала епізодичний характер, у 2022 році волонтерство стало органічною складовою функціонування інституції. Театр почав працювати у форматі, який у світовій гуманітарній практиці описують як *emergency cultural response* – тобто залучення культурних інституцій до підтримки громади під час кризи [49].

У перші місяці війни театр перетворився на простір, який виконував функції оперативного волонтерського хабу. Працівники театру долучалися до збору гуманітарної допомоги для військових та внутрішньо переміщених осіб, координували логістичні процеси, приймали запити від волонтерських організацій та співпрацювали з міськими службами Львова. Ця діяльність включала три основні типи завдань: 1) сортування та пакування речей першої потреби; 2) передачу гуманітарних вантажів через партнерські мережі; 3) роботу зі зверненнями від людей, які потребували термінової підтримки [43].

У цей час театр також надавав свої приміщення для потреб міських спільнот: фое та окремі зали використовувалися як простір для тимчасового перебування переселенців, для проведення психологічних зустрічей та для координаційних зустрічей гуманітарних ініціатив. Таким чином, театр почав виконувати роль транзитного простору підтримки, який поєднував функції культурної інституції з базовими потребами громади [62].

Волонтерська діяльність театру зберегла свої масштаби і після переходу від гострої фази кризи до більш сталого стану міського життя. У 2023–2025 роках театр продовжував співпрацювати з громадськими організаціями, які працювали з вразливими групами, а також брав участь у координації гуманітарних подій у Львові. Участь працівників театру у волонтерських процесах набувала різних форм – від допомоги у зборі ресурсів до участі в психосоціальних ініціативах міста [56].

Окрему роль відіграла взаємодія театру з локальними ініціативами, які працювали у сфері підтримки військових і ветеранів. Частина акторів і працівників театру долучалася до проєктів, спрямованих на роботу з ветеранськими спільнотами, у тому числі через участь у мистецьких подіях та заходах, присвячених реабілітації та адаптації військових [64].

У 2022–2025 роках волонтерство стало для театру не лише реакцією на критичні обставини, але й важливим інституційним досвідом, що поглибив його зв'язки з містом. Театр діяв як майданчик взаємодії, підтримки й солідарності, а його ресурси – люди, простір, комунікація – були інтегровані в ширшу систему гуманітарної допомоги, яка формувалася у Львові в перші роки війни. Після завершення найгострішої фази кризового волонтерства ця діяльність не припинилася, а набула більш адресного характеру: театр регулярно організує та долучається до благодійних зборів, спрямованих на підтримку військових, зокрема власних працівників, які нині служать у лавах ЗСУ (прикладом є благодійний мініфестиваль «Гомін» [25] та окремі аукціони на закупівлю дронів і спорядження). Така діяльність підсилює соціальний профіль театру, демонструючи, що культурні інституції можуть відігравати ключову роль у підтримці містян і військових у часи криз та суспільних трансформацій.

Публічні події та мультидисциплінарні формати стали важливою частиною інституційної моделі театру Лесі, позиціонуючи його не лише як репертуарний майданчик, а як відкритий культурний центр міста. Театр послідовно працював на перетині мистецьких, освітніх і соціальних практик, що відрізняло його від традиційних театрів і наближало до моделі міського культурного хаба.

У 2017–2021 роках публічна діяльність театру охоплювала різноманітні формати: читання нової української та європейської драми, лекції гуманітарних дослідників, дискусії з митцями й експертами, а також виставкові й інсталяційні проєкти, створені у співпраці з локальними культурними ініціативами [2]. Усі ці події були спрямовані на розширення діалогу між мистецтвом, містом і різними професійними спільнотами.

Після 2022 року публічні формати набули нових функцій, пов'язаних із роботою з травмою, документуванням воєнних досвідів і підтримкою міських спільнот. Театр організовував читання текстів, заснованих на свідченнях переселенців та військових, а також дискусії про пам'ять, стійкість, тілесність і взаємну підтримку. Такі події слугували простором колективного осмислення пережитого та формування нових зв'язків між мешканцями міста.

До мультидисциплінарної діяльності також належали кінопокази документальних фільмів і короткого метру, що супроводжувалися обговореннями з авторами або героями стрічок, посилюючи рефлексивний аспект подій. Міжсекторальні ініціативи міста, реалізовані у співпраці з гуманітарними й освітніми інституціями, доповнювали цю роботу, створюючи мережу взаємодії між культурним сектором і громадою.

Ефективність таких форматів пояснюється саме природою театру як простору живого досвіду, який протистоїть інформаційному відстороненню та фрагментації сприйняття, характерним для медійного середовища воєнного часу. У ситуації, коли більшість новин, історій і візуальних свідчень війни транслюються через екрани, театр повертає людину до тілесного й емоційного переживання. Як влучно формулює Ірина Чужінова: «Сьогодні ми продовжуємо жити в медійному суспільстві. А споглядання через екрани гаджетів – це і є відсторонення, відчуження досвіду. Своєю чергою, театр дає можливість повернення цього досвіду. Все, що відбувається в театрі, має інші механізми» [39]. Ці проєкти перетворювали театр на міст між мистецьким сектором і громадськістю, поєднували театральні практики з гуманітарними, освітніми та соціальними підходами, а також поглиблювали його роль у формуванні культурної екосистеми міста в умовах швидких суспільних змін і викликів війни.

3.2. Результативність соціокультурних проєктів

Результативність соціокультурної діяльності театру Лесі у 2017–2025 роках проявляється у стратегічній трансформації інституції з традиційного репертуарного театру на багатофункціональний культурний центр. Ця трансформація охоплювала мистецькі, освітні, соціальні, міжнародні та

волонтерські напрями, які розвивалися нерівномірно, однак сумарно сформували нову модель театру, орієнтовану на відкритість, горизонтальне управління та інституційну стійкість. Порівняння результатів діяльності за різними напрямками свідчить про те, що найвагоміших успіхів театр досягнув у міжнародних співпрацях, освітніх програмах та соціальній роботі, тоді як фестивальна активність і гастролі були більш чутливими до зовнішніх обмежень – фінансових, логістичних та безпекових.

В умовах повномасштабної війни, коли кількість показів в Україні з міркувань безпеки скоротилася, а зацікавлення українським досвідом за кордоном, навпаки, зросло, міжнародний напрямок роботи театру набув стратегічного значення. Попри об'єктивні труднощі – насамперед ресурсну нерівність між українськими та європейськими інституціями та складність тривалих відряджень під час війни – міжнародний напрямок демонстрував високу інституційну віддачу. Він посилював символічний статус театру, формував можливості для копродукцій і створював умови для репрезентації українського досвіду війни та культурного спротиву на міжнародних платформах.

Освітні програми та театральна педагогіка стали другим напрямом з високим рівнем результативності. Починаючи з 2017 року, театр систематично розвивав власні педагогічні формати, включаючи лабораторії сучасної драми, воркшопи документального театру, тілесно-орієнтовані практики та партнерські події з університетами. Після 2022 року освітні програми розширилися до роботи з переселенцями, підлітками та іншими вразливими групами, для яких театральні практики виконували стабілізаційну й підтримувальну функцію. Ця діяльність узгоджувалася з міжнародними моделями мистецьких практик, орієнтованих на спільноту в умовах кризи.

Соціальні та інклюзивні програми стали напрямом, що після початку війни продемонстрував найвищу адаптивність. Театр функціонував як простір психосоціальної підтримки, організовуючи заняття для ВПО, документальні читання, дискусії про травму, втрату та стійкість, а також тілесні практики, спрямовані на нормалізацію емоційного стану. На відміну від інших напрямів,

соціальні формати мали негайний вимір ефективності, оскільки театр реагував на актуальні потреби міської спільноти.

Важливим доповненням цієї роботи стали практичні кроки з підвищення інклюзивності самої інституції: встановлення підйомника на малій сцені, облаштування універсального ряду й доступної вбиральні, а також запровадження аудіодискрипції для вистав, що дало змогу людям з порушеннями зору бути повноцінними учасниками театрального досвіду. У комплексі ці зміни посилили соціальну функцію театру та перетворили його на доступний простір для ширшого кола глядачів. Водночас обмеження напряму були пов'язані з ресурсним виснаженням колективу та необхідністю поєднання соціальних програм із репертуарною та міжнародною діяльністю.

Фестивальна діяльність і гастролі мали змішану результативність. Участь у фестивалях сприяла видимості театру, інтеграції у національне культурне поле та популяризації сучасних театральних форм, однак після 2022 року була обмежена логістичними та безпековими факторами. Гастролі залишалися важливим каналом культурної присутності, але через війну виконували переважно соціальну роль: підтримка переселенців, культурна дипломатія, робота з аудиторіями у регіонах, що переживали високу напругу. У порівнянні з міжнародною чи освітньою діяльністю цей напрям демонстрував менші масштаби, що було зумовлено зовнішніми обставинами, а не слабкістю театру як інституції.

Волонтерська діяльність стала надзвичайно помітною у 2022–2023 роках, коли театр виконував функції волонтерського хабу та простору координації гуманітарних ініціатив. Проте цей напрям не набув сталості в інституційному сенсі, оскільки залежав від воєнної ситуації та суспільних потреб. Його результативність вимірюється швидкістю реакції й масштабом короткострокового впливу, а не довготривалою системністю.

Мультидисциплінарні публічні формати забезпечували високу видимість театру в міському просторі та сприяли створенню платформи для діалогу між мистецтвом, громадами та гуманітарними практиками. Їхня сталість протягом

усього періоду є свідченням того, що театр Лесі здатний до гнучкого поєднання мистецьких і соціокультурних функцій.

Узагальнюючи діяльність за 2017–2025 роки, можна зробити висновок, що найрезультативнішими напрямками стали міжнародні ініціативи, освітня діяльність та соціальні програми. Вони сформували ядро нової моделі театру – відкритої, адаптивної й системно інтегрованої в міський і міжнародний культурний контекст. Інші напрями – фестивалі, гастролі та волонтерська діяльність – мали нижчу стійкість, але залишалися важливими у структурі загальної діяльності, доповнюючи соціокультурний профіль театру. У сукупності ці результати демонструють, що театр Лесі вибудував ефективну багатовекторну модель, здатну реагувати на складні умови війни та водночас підтримувати розвиток мистецьких, освітніх і громадських практик.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено комплексне дослідження багатовекторної моделі управління Львівським академічним драматичним театром імені Лесі Українки у 2017–2024 роках. Поставлену у вступі мету – виявити особливості, проаналізувати досвід і визначити ефективність цієї моделі – реалізовано через аналіз історичного контексту, управлінських рішень та результатів соціокультурної діяльності театру.

Досліджено основні етапи інституційного становлення театру в умовах трансформацій після розпаду СРСР. Виявлено, що спадок військового театру з вертикальною адміністративною системою, фінансовою нестабільністю та кризою ідентичності ускладнював формування стратегічного розвитку. Перехід під юрисдикцію міської влади супроводжувався кадровими, інфраструктурними та організаційними труднощами, що тривалий час стримували оновлення репертуарної та управлінської моделі. Ці висновки підкреслюють важливість перегляду управлінських практик державних театрів пострадянського простору.

Управлінська програма команди Ольги Пужаковської, запропонована у 2017 році, стала якісним зламом у розвитку театру й складається з таких ключових елементів: 1) впровадження горизонтальної комунікації та регулярних координаційних зустрічей; 2) створення нових структурних підрозділів і конкурсне оновлення кадрового складу; 3) проєктний підхід до створення вистав і запровадження тематичних сезонів; 4) професіоналізація менеджменту через фандрейзинг, маркетингові стратегії та міжнародні партнерства; 5) модернізація інфраструктури; 6) переорієнтація культурної політики на соціальну відповідальність, інклюзію та роботу з актуальними темами.

Особливо важливою є відмінність між першою та другою каденціями керівництва Ольги Пужакавської. Спочатку програма розвитку театру була зосереджена на реформуванні, подоланні інерції та створенні засад нової інституційної культури, Пізніше стратегія засвідчила перехід до фази стабілізації: експерименти перших років перетворилися на сталі процедури, з'явилася розвинена управлінська середня ланка, а діяльність театру стала більш

передбачуваною та інституційно оформленою. Таким чином, модель пройшла шлях від персоналізованого реформаторського лідерства до стійкої структурної інституційності.

Окремо проаналізовано волонтерську діяльність театру, яка стала вагомим індикатором його соціальної еволюції. Встановлено, що у 2017–2024 роках відбулося розширення його позатеатральної місії. У період повномасштабної війни театр виконував роль гуманітарного хабу, шелтеру для ВПО, простору психологічної підтримки та культурної дипломатії. Узагальнення міжнародної діяльності засвідчило ще один ключовий вимір розвитку театру. В умовах війни, коли кількість показів в Україні скоротилася з міркувань безпеки, а зацікавлення українською культурою за кордоном суттєво зросло, зовнішньополітичний вектор набув особливої ваги.

Проведене дослідження дозволило визначити напрацювання, які можуть бути релевантними для інших театрів України: 1) моделі горизонтального управління та колегіального планування; 2) формування середньої управлінської ланки як механізму стійкості; 3) розбудова проєктного менеджменту й відділів, відповідальних за партнерства та фандрейзинг; 4) використання театральних просторів як інфраструктури підтримки громади; 5) системна робота з міжнародними мережами як інструмент інституційного зміцнення; 6) інтеграція соціальної місії у базову стратегію організації.

Отже, багатовекторна модель управління театром Лесі є не просто набором інструментів, а цілісною культурною стратегією, яка сприяє інтеграції театру у міську тканину, посиленню його публічної ролі, інституційній стійкості та здатності діяти в умовах кризи. Її ефективність підтверджується збільшенням аудиторії, розширенням партнерств, міжнародним визнанням, залученням додаткових ресурсів та здатністю театру поєднувати творчу, соціальну й дипломатичну функції.

Подальші напрями дослідження можуть включати: 1) порівняння управлінської моделі театру Лесі з аналогічними практиками в українських і європейських театрах; 2) аналіз трансформації культурних інституцій у військовий

час; 3) вивчення механізмів інституційної стійкості та кризового менеджменту у сфері культури; 4) дослідження ролі управлінських команд у формуванні нової культурної інфраструктури України.

Таким чином, досвід адміністративної команди театру Лесі під керівництвом Ольги Пужаковської демонструє, як державна культурна інституція може модернізуватися, зберігаючи баланс між мистецькою автономією, соціальною функцією та відповідальністю перед громадою – і водночас формувати нові стандарти управління для культурного сектору України.

Цей досвід також засвідчує, що аналіз діяльності сучасного театру неможливо обмежити описом окремих проєктів чи мистецьких результатів; він потребує осмислення ширших структурних процесів, які визначають функціонування інституції у воєнний та повоєнний час. Саме тому доречно звернутися до теоретичного погляду на культуру як систему взаємодії норм, конфліктів і механізмів, що формують її публічне обличчя. «Сучасне мистецтвознавство мусить вивчати не лише твори та митців, а передусім механізми культури – механізми надання статусу, норми художнього виробництва та конфлікти, які визначають обличчя театральної культури». (Олександр Клековкін – «Точка неповернення», збірник «Мистецтво. Війна. Ми»)

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. “Тут і тепер”: звіт за сезон 2023/24 // Офіційний сайт Львівського академічного драматичного театру імені Лесі Українки. [Електронний ресурс]
URL: <https://teatrlesi.lviv.ua/tut-i-teper-zvit-za-sezon-2023-24/> (дата звернення: 26.11.2025).
2. «Місяць авторських читань»: подорож тривалістю 10 років в Україні // Читомо [Електронний ресурс], 13.07.2019.
URL: <https://chytomo.com/misiats-avtorskykh-chytan-podorozh-tryvalistiu-10-rokiv-v-ukraini/> (дата звернення: 06.12.2025).
3. 2022 рік у театрі Лесі Українки: бути у формі // Офіційний сайт Львівського академічного драматичного театру імені Лесі Українки [Електронний ресурс]
URL: <https://teatrlesi.lviv.ua/2022-rik-u-teatri-lesi-ukrayinky-butu-u-formi/> (дата звернення: 26.11.2025).
4. Апчел О. "Театр має ускладнитися, як і світ": про очікування від театру і постдраму / розмовляла Кіхтенко В. // Суспільне Культура [Електронний ресурс], 28.04.2023.
URL: <https://suspilne.media/culture/1002567-teatr-mae-uskladnitisia-ak-i-svit-olena-arpel-pro-ocikuvanna-vid-teatru-i-postdramu/> (дата звернення: 06.12.2025).
5. Безбар'єрність // Офіційний сайт Львівського академічного драматичного театру імені Лесі Українки [Електронний ресурс].
URL: <https://teatrlesi.lviv.ua/vash-vizyt/bezbaryernist/> (дата звернення: 06.12.2025).
6. Бенюк Б.-Г. Український театр в часі війни: публіцистичний та науковий дискурс. Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв : наук. журнал. 2024. № 4. С. 451–457.
7. Боньковська О. Західноукраїнський театр 1918-1939 років. До питання періодизації / О. Боньковська // Мистецтвознавство України. - 2008. - Вип. 9. - С. 120-129. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mysu_2008_9_15.

8. Васильєв С. Український театр від Союзу до Майдану / С. Васильєв // Сучасне мистецтво. - 2014. - Вип. 10. - С. 50-57.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/S_myst_2014_10_7.
9. Відкриття сезону 2016/17: Точки дотику/ Zbruc [Електронний ресурс], 2016.
URL: <https://zbruc.eu/node/57737> (дата звернення: 26.11.2025).
10. Дехтярьова З. М. Зінаїда Дехтярьова: "Коли мене хвалили, я казала: то не я, а люди за мене зіграли" / бесіду вела Світлана Максименко // Кіно-Театр. - 2012. - № 5. - С. 43-45.
11. Забазнова Н. Львівський театр Лесі вступив до найбільшої театральної асоціації Європи / Суспільне Львів [Електронний ресурс], 09.11.2022.
URL: <https://suspilne.media/lviv/313370-lvivskij-teatr-imeni-lesi-ukrainki-vstupiv-do-najbilsoi-teatralnoi-asociacii-evropi/> (дата звернення: 26.11.2025).
12. Закон України «Про театри і театральну справу» // Верховна Рада України. Редакція від 28.08.2025. [Електронний ресурс]
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2605-15#Text> (дата звернення: 06.12.2025).
13. Звіт за сезон 2018/2019 // Офіційний сайт Львівського академічного драматичного театру імені Лесі Українки [Електронний ресурс]
URL: <https://teatrlesi.lviv.ua/zvit-za-sezon-2018-19-dramaticreconstruction/> (дата звернення: 26.11.2025).
14. Звіт за сезон 2020-21: обережно крихке! // Офіційний сайт Львівського академічного драматичного театру імені Лесі Українки [Електронний ресурс]
URL: <https://teatrlesi.lviv.ua/zvit-za-sezon-2020-21-oberezhno-kryhke/> (дата звернення: 26.11.2025).
15. Зінько П. Сучасний театр як інструмент культурної дипломатії України // Культура України. 2021. Вип. 72. С. 104–114.
URL: <http://ku-khsac.in.ua/article/view/293135> (дата звернення: 06.12.2025).
16. Історія театру // Офіційний сайт Львівського академічного драматичного театру імені Лесі Українки [Електронний ресурс]
URL: <https://teatrlesi.lviv.ua/about/istoria/> (дата звернення: 05.12.2025).

- 17.Клековкін О. Театральна культура України: Сценарії. Ролі. Статуси: Монографія [Демо-версія. Ваккуп]. – К.: Арт Економі, 2020. – 232 с
- 18.Князева А., Іващук О. У Львові в театрі Лесі Українки адаптували вистави для незрячих глядачів // Суспільне Львів [Електронний ресурс]. 25.11.2025. URL: <https://suspilne.media/lviv/1173452-u-lvovi-v-teatri-lesi-ukrainki-adaptuvali-vistavi-dla-nezrachih-gladaciv/> (дата звернення: 06.12.2025).
- 19.Коломійцев О. Олексій Коломійцев: «Я роблю експеримент своїм пріоритетом» / Розмовляла Анна Цупко // Zbruc [Електронний ресурс], 04.12.2014. URL: <https://zbruc.eu/node/30152> (дата звернення: 05.12.2025).
- 20.Колосович Л. Колосович Людмила: маленька жінка у великих війнах / бесіду вела Світлана Максименко // Кіно-Театр [Електронний ресурс], 02.11.2024. URL: <https://theatermag.com.ua/publication/57>.
- 21.Ленсіоні П. П'ять вад у роботі команди: історії реальних викликів та перемог / пер. Світлани Новікової. – КСД, 2020. – 192 с.
- 22.Леся підсумовує роботу у 2019 // Офіційний сайт Львівського академічного драматичного театру імені Лесі Українки. [Електронний ресурс] URL: <https://teatrlesi.lviv.ua/lesya-zvituye-za-2019/> (дата звернення: 26.11.2025).
- 23.Липківська А. До історії російських театрів в Україні ХХ – початку ХХІ століття / А. Липківська // Сучасне мистецтво. - 2013. - Вип. 9. - С. 61-68. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/S_myst_2013_9_10 (дата звернення: 05.12.2025).
- 24.Мельник І. Краківське передмістя та західні околиці Королівського столичного міста Львова [Текст, образотворчий матеріал] / І. В. Мельник. – Львів: Центр Європи, 2011. – 287 с.
- 25.Мініфестиваль «Гомін»: як це було і скільки вдалося зібрати // Офіційний сайт Львівського академічного драматичного театру імені Лесі Українки [Електронний ресурс]. URL: <https://teatrlesi.lviv.ua/homin-rezultaty/> (дата звернення: 06.12.2025).

26. Міхалік Я. Як писати історію театру? / Пер. з пол. Н. Вус // Просценіум. – 2002. – №3 (4). – С. 27-33.
27. О. Пужаковська Ольга Пужаковська: «Я хотіла перетворити театр на культурний центр» / розмовляла Расулова О. // LB.ua [Електронний ресурс], 26.10.2021.
URL: https://lb.ua/culture/2021/10/26/496998_olga_puzhakovska_ya_hotila.html (дата звернення: 26.11.2025).
28. Перехрест О. “Я збрешу, якщо скажу, що в театрі немає нерівності чи ейджизму” / Zaxid.net [Електронний ресурс], 6.10.2017
URL: https://zaxid.net/ya_zbreshu_yakshho_skazhu_shho_v_teatri_nemaye_nerivnosti_chi_eydzhizmu_n1438174 (дата звернення: 26.11.2025).
29. Пужаковська О. Конкурсні матеріали на посаду директора Львівського академічного драматичного театру імені Лесі Українки // Сайт Львівської міської ради [Електронний ресурс] 2017.
URL: https://city-adm.lviv.ua/lmrdownloads/Dokumenty_O1%D1%8Chy_Puzhakovs%D1%8Ckoi.pdf (дата звернення: 06.12.2025).
30. Пужаковська О. Конкурсні матеріали на посаду директора Львівського академічного драматичного театру імені Лесі Українки // Сайт Львівської міської ради [Електронний ресурс], 2023.
URL: https://city-adm.lviv.ua/lmrdownloads/2023/06/%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81_%D0%9F%D1%83%D0%B6%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0.pdf (дата звернення: 06.12.2025).
31. Сазерленд Д. Scrum. Навчись робити вдвічі більше за менший час / Пер. з англ / КСД, 2022. – 280 с.
32. Співжиття: як працюють львівські установи культури в часі війни // Інститут стратегії культури [Електронний ресурс], 2022.
URL: <https://isc.lviv.ua/spivzhyttja-v-chasi-vijny/> (дата звернення: 06.12.2025).

33. Суд повернув на посаду художнього керівника театру Лесі Українки скандального режисера Коломійцева / Zbruc [Електронний ресурс], 02.12.2015. URL: <https://zbruc.eu/node/44559> (дата звернення: 05.12.2025).
34. Танюк Л. Ми не закрили жодного театру // Просценіум. – 2002. – № 1 (2). – С. 6–8.
35. Театр Лесі звітує за сезон 17/18 // Офіційний сайт Львівського академічного драматичного театру імені Лесі Українки [Електронний ресурс] URL: <https://teatrlesi.lviv.ua/teatr-lesi-zvituie-za-sezon-17-18/> (дата звернення: 26.11.2025).
36. Театр Лесі Українки шукає нового директора і працівників сцени / Zbruc [Електронний ресурс], 21.07.2017. URL: <https://zbruc.eu/node/68714> (дата звернення: 05.12.2025).
37. Фавлер М. Від "Березоля" до "ПрикВО": нові підходи в дослідженні українського радянського театру / Фавлер Мейгіл ; переклад з англійської: Оля Зброжко // Радянське "я" і радянське "ми" між ідеологією і реальністю = Soviet "I" and Soviet "We" between Ideology and Reality : колективна монографія за підсумками конференції / [заг. ред. Наталії Шліхти ; упоряд. Тетяни Бородіної]. - Київ : Дух і Літера, 2024. - С. 129-137.
38. Фавлер М. Історії війни: Театр на передовій соціалізму, 1940-2010-ті роки / Центр міської історії [Електронний ресурс], URL: <https://www.lvivcenter.org/researches/theater-of-the-frontlines/> (дата звернення: 05.12.2025).
39. Чужинова І. Чи можна сміятися і радіти під час війни? // Просценіум. – 2023. – Вип. 1–3 (62–64). – С. 14–17.
40. Чупринська А. Перетворення Театру Лесі / Zbruc [Електронний ресурс], 20.04.2018. URL: <https://zbruc.eu/node/78943> (дата звернення: 26.11.2025).
41. Шашко С. За відсутності головних театралів пройшов "круглий стіл" з досить гострими кутами // Культурно-громадський тижневик «Неділя». – Львів, 1996. – № 12 (117).

- 42.Шашко С. Нас ведуть у Бабин Яр // Високий Замок. – Львів, 1997. – 27 березня.
- 43.Як театри і музеї волонтерять під час війни // Ukraïner [Електронний ресурс], 18.09.2022.
URL: <https://www.ukraïner.net/volonterstvo-kulturnykh-zakladiv/> (дата звернення: 06.12.2025).
- 44.Яким був сезон “Ніжності та тривкості” 2024/25 // Офіційний сайт Львівського академічного драматичного театру імені Лесі Українки [Електронний ресурс]
URL: <https://teatrlesi.lviv.ua/yakym-buv-sezon-nizhnosti-ta-tryvkosti-2024-25/> (дата звернення: 26.11.2025).
- 45.About us // Офіційний сайт Львівського академічного драматичного театру імені Лесі Українки [Електронний ресурс].
URL: <https://teatrlesi.lviv.ua/en/about-us/>(дата звернення: 06.12.2025).
- 46.Fowler M. C. Sashka in Kabul? Women, War, and (Un)true War Stories at the Theater of the Carpathian Military District in Lviv / Harvard Ukrainian Research Institute (HURI) [Електронний ресурс], 24.02.2021.
URL: <https://www.youtube.com/watch?v=Lh-ptKfT54c> (дата звернення: 05.12.2025).
- 47.Fowler M. C. Soviet Ghosts: The Former Theater of the Soviet Army in Lviv and Post-Socialism as a Crisis of Infrastructure. // Nationalities Papers, 2022, 1–15. [Електронний ресурс] URL: <https://doi.org/10.1017/nps.2021.78> (дата звернення: 05.12.2025).
- 48.Fowler M. War Stories: Theater on the Frontlines of Socialism // Flashpoints: Security and the Nation-State. – PEN America, 2020. – P. 15–28.
- 49.Ннат Y., Balashova O., Zabolotnyi I., Korneichuk L. Navigating the War as Artists in Ukraine: Practical Navigator / МОСА NGO; ред. L. Korneichuk; перекл. L. Vynogradov; дизайн О. Yashchuk [Електронний ресурс]. МОСА, 2023.

- URL: <https://moca.org.ua/wp-content/uploads/2025/02/ENG-Artists-Safety-Navigator.pdf> (дата звернення: 06.12.2025).
50. Korolchuk O., Tytarenko T., Dvornyk M. та ін. Citizens Obtaining Psychosocial Support During the COVID-19 Pandemic in Ukraine: A Cross-Sectional Study // *Wiadomości Lekarskie*. – 2021. – Vol. 74, № 11 (part I). – P. 2755–2761. URL: <https://wiadlek.pl/wp-content/uploads/archive/2021/WLek202111113.pdf> (дата звернення: 06.12.2025).
51. Korolchuk O., Zyma I., Khrapatyi S., Vikhliaiev M., Zavalko K. Current issues of state regulation of psycho-social support in the conditions of war in Ukraine // *Public Administration and Regional Development*. – 2023. – № 21. – P. 54–69. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/dea40282-f653-42ee-ab36-bd0827121a0a/content> (дата звернення: 06.12.2025).
52. Lesia Ukrainka Theatre / European Theatre Convention (ETC) [Електронний ресурс], URL: <https://www.europeantheatre.eu/member/lesia-ukrainka-theatre> (дата звернення: 05.12.2025).
53. Lesya Ukrainka Lviv Academic Drama Theater // Lviv Convention Bureau [Електронний ресурс]. URL: <https://www.lvivconvention.com.ua/en/location/lesya-ukrainka-lviv-academic-drama-theater/> (дата звернення: 06.12.2025).
54. Mental Health and Psychosocial Support Guidelines / HowArU [Електронний ресурс]. 2022. URL: https://howareu.com/static-objects/howareu/media/Posibnuki/TM_MHPSS_UKRAINE_ENGLISH%20VERSION_upd.pdf (дата звернення: 06.12.2025).
55. Pidhorna O. Theater as therapy: Ukrainian veterans find healing on stage // *Rubryka* [Електронний ресурс], 2023. URL: <https://rubryka.com/en/article/teatr-veteraniv-sertsevir/> (дата звернення: 06.12.2025).
56. Ruble B. A. Theater as Ukraine’s Safe Space for Absorbing the Traumas of War [Електронний ресурс] // *Wilson Center Blog*. 26 липня 2024.

URL: <https://www.wilsoncenter.org/blog-post/theater-ukraines-safe-space-absorbing-traumas-war> (дата звернення: 06.12.2025).

57. Young Europe / European Theatre Convention [Електронний ресурс],
URL: <https://www.europantheatre.eu/page/activities/artistic-collaborations/young-europe> (дата звернення: 05.12.2025).

ДОДАТКИ