

**МІНІСТЕРСТВО КУЛЬТУРИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕАТРУ, КІНО І
ТЕЛЕБАЧЕННЯ ІМЕНІ І. К. КАРПЕНКА-КАРОГО**

КАФЕДРА ОРГАНІЗАЦІЇ ТЕАТРАЛЬНОЇ СПРАВИ ІМЕНІ І. Д. БЕЗГІНА

**ІННОВАЦІЙНІ ПРОДЮСЕРСЬКІ СТРАТЕГІЇ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ
ГЛЯДАЧЕВОЇ АУДИТОРІЇ В ТЕАТРИ MUNCHNER KAMMERSPIELE**

Дипломна робота студента 4-ОТС курсу
факультету театрального мистецтва
першого (бакалаврського) рівня вищої
освіти
спеціальності 026 «Сценічне мистецтво»
освітньо-професійної програми
«Організація театральної справи»

Васильчука Павла

Науковий керівник:

професор, член-кореспондент НАМУ,
народний артист України

Остапенко Дмитро Іванович

Київ – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ІСТОРИЧНІ ОСНОВИ ПРОДЮСУВАННЯ ТЕАТРУ І ОРГАНІЗАЦІЇ ГЛЯДАЦЬКОЇ АУДИТОРІЇ.....	5
1.1. Розвиток театральної системи в Німеччині та інноваційні тенденції.....	5
1.2. Сутність та функції театального продюсування.....	6
1.3. Продюсерські стратегії у сучасному театрі.....	7
1.4. Організація глядацької аудиторії як складова театального менеджменту.....	8
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТВОРЧА МОДЕЛЬ ТЕАТРУ MÜNCHNER KAMMERSPIELE.....	8
2.1. Історія становлення та розвитку Münchner Kammerspiele.....	8
2.2. Архітектурно-сценічний простір і технічні можливості театру.....	9
2.3. Репертуарна політика та художня концепція.....	10
2.4 Творчий колектив та виконавська структура Münchner Kammerspiele....	12
2.5. Структура управління і фінансово-продюсерська модель.....	17
РОЗДІЛ 3. ІННОВАЦІЙНІ ПРОДЮСЕРСЬКІ СТРАТЕГІЇ ТА РОБОТА З АУДИТОРІЄЮ В MÜNCHNER KAMMERSPIELE.....	20
3.1. Трансформація продюсерських стратегій театру.....	20
3.2. Цифровізація та нові формати взаємодії з глядачем.....	22
3.3. Маркетинг, комунікації та брендинг театру.....	23
3.4. Залучення та розвиток глядацької аудиторії.....	24
РОЗДІЛ 4. ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ТЕАТРАЛЬНИХ ПРАКТИК: НІМЕЧЧИНА ТА УКРАЇНА.....	26
4.1. Особливості продюсування театрів у Німеччині.....	26
4.2. Організація глядацької аудиторії в українських театрах.....	26
4.3. Порівняльні кейси - 20 театрів УКРАЇНИ VS Münchner Kammerspiele....	27
4.4. Перспективи впровадження європейського досвіду в Україні.....	46
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51
ДОДАТКИ.....	56

ВСТУП

Сучасний етап розвитку театрального мистецтва характеризується глибокими трансформаційними процесами, що охоплюють не лише художню складову, але й управлінські, продюсерські та комунікаційні аспекти діяльності театрів. У ХХІ столітті театр функціонує в умовах високої конкуренції з іншими формами культурного та медіа-контенту, що зумовлює необхідність впровадження інноваційних підходів до продюсування та організації глядацької аудиторії. Особливо показовим у цьому контексті є досвід європейських країн, зокрема Німеччина, де театральна система поєднує глибокі історичні традиції з активним впровадженням сучасних управлінських і креативних стратегій.

Одним із найбільш репрезентативних прикладів інноваційного театрального розвитку є **Münchener Kammerspiele** — один із провідних драматичних театрів Європи, який вирізняється експериментальним підходом до репертуару, сучасною продюсерською політикою та активною роботою з аудиторією. Досвід цього театру є показовим з точки зору трансформації традиційних моделей театрального менеджменту в умовах цифровізації, глобалізації та змін культурного споживання. [1]

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю осмислення новітніх продюсерських стратегій у театрі, а також пошуку ефективних моделей взаємодії з глядацькою аудиторією. У сучасних умовах театр вже не може існувати виключно як мистецька інституція — він функціонує як складна організаційно-комунікаційна система, де продюсування, маркетинг і робота з аудиторією відіграють ключову роль. Особливого значення це набуває для українського театрального середовища, яке перебуває у стані активного розвитку та інтеграції в європейський культурний простір.

Метою роботи є дослідження інноваційних продюсерських стратегій та особливостей організації глядацької аудиторії на прикладі Münchener Kammerspiele, а також визначення можливостей адаптації цього досвіду в українській театральній практиці.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

- проаналізувати розвиток театральної системи в Німеччина та визначити основні інноваційні тенденції;
- розкрити сутність театрального продюсування та охарактеризувати сучасні продюсерські стратегії;
- дослідити підходи до організації глядацької аудиторії в сучасному театрі;

- проаналізувати історію, структуру та особливості діяльності Münchner Kammerspiele;
- визначити ключові інновації у продюсерській діяльності театру;
- дослідити механізми залучення та розвитку аудиторії;
- здійснити порівняльний аналіз театральних практик Німеччини та України;
- окреслити перспективи впровадження європейського досвіду в українському театральному середовищі.

Об'єктом дослідження є діяльність сучасних театральних організацій у контексті продюсерських і комунікаційних процесів.

Предметом дослідження є інноваційні продюсерські стратегії та механізми організації глядацької аудиторії на прикладі Münchner Kammerspiele.

Методи дослідження включають аналіз і синтез наукової літератури, історико-культурний метод, порівняльний аналіз, системний підхід, а також елементи кейс-стаді, що дозволяють комплексно розглянути діяльність конкретної театральної інституції.

Наукова новизна роботи полягає у комплексному аналізі інноваційних продюсерських стратегій сучасного європейського театру з акцентом на практичний кейс Münchner Kammerspiele та їх адаптаційний потенціал для українського театального середовища.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання досліджених підходів у діяльності українських театрів, зокрема у сфері продюсування, маркетингу, формування репертуарної політики та розвитку глядацької аудиторії.

Структура роботи зумовлена поставленою метою та завданнями і складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

У **першому розділі** розглянуто теоретичні та історичні основи театального продюсування і розвитку аудиторії.

Другий розділ присвячено аналізу організаційно-творчої моделі Münchner Kammerspiele.

У **третьому розділі** досліджено інноваційні продюсерські стратегії та роботу з аудиторією.

Четвертий розділ містить порівняльний аналіз німецьких та українських театральних практик і визначає перспективи їх взаємного впливу.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ІСТОРИЧНІ ОСНОВИ ПРОДЮСУВАННЯ ТЕАТРУ І ОРГАНІЗАЦІЇ ГЛЯДАЦЬКОЇ АУДИТОРІЇ

1.1. Розвиток театральної системи в Німеччині та інноваційні тенденції

Театральна система Німеччини є однією з найрозвиненіших у світі, що зумовлено історично сформованою моделлю державної підтримки культури, високим рівнем інституційної організації та глибокими мистецькими традиціями. Її особливістю є поєднання класичної репертуарної моделі з постійним прагненням до експерименту та інновацій.

Історичні витoki німецького театру сягають епохи Просвітництва, коли театр почав виконувати не лише розважальну, а й освітню та соціальну функцію. У XVIII–XIX століттях сформувалася система придворних і міських театрів, що фінансувалися державою або муніципалітетами. Саме тоді було закладено основу сучасної моделі, де театр розглядається як суспільне благо. [1]

У XX столітті німецький театр зазнав значних трансформацій. Після Другої світової війни сформувалися дві різні театральні моделі — у Західній та Східній Німеччині. В Західній частині активно розвивалася децентралізована система муніципальних театрів, тоді як у Східній — театр мав більш ідеологізований характер. Після об'єднання країни відбулося інтегрування цих моделей у єдину систему з акцентом на художню свободу та інновації.

Сучасна театральна система Німеччини базується на кількох ключових принципах:

- **Державне фінансування:** більшість театрів отримують значну підтримку з бюджетів різних рівнів (федерального, земельного, муніципального).
- **Репертуарна модель:** театри одночасно показують кілька вистав у межах одного сезону, що забезпечує різноманітність пропозиції для глядача.
- **Стабільні труп:** актори працюють у театрі на постійній основі, що сприяє формуванню унікального художнього стилю.
- **Децентралізація:** велика кількість театрів функціонує не лише у столиці, але й у регіонах.

До **провідних театрів** Німеччини належать Berliner Ensemble, Schaubühne am Lehniner Platz, Deutsches Theater Berlin, а також Münchner Kammerspiele, який є одним із центрів сучасного театального експерименту. [2]

У XXI столітті ключовим фактором розвитку театру стали **інновації**. Вони проявляються у кількох напрямках:

1. Цифровізація театру.

Театри активно використовують онлайн-платформи для трансляцій вистав, створення цифрового контенту та взаємодії з аудиторією. Особливо інтенсивно цей процес розвинувся під час пандемії COVID-19, коли театри були змушені шукати альтернативні форми існування.

2. Нові формати сценічного мистецтва.

З'являються міждисциплінарні проєкти, що поєднують театр, перформанс, відеоарт, музику та нові медіа. Театр виходить за межі традиційної сцени та інтегрується у міський простір.

3. Соціальна орієнтація.

Сучасні театри активно працюють з темами ідентичності, міграції, гендеру, політики. Вони стають платформою для суспільного діалогу та залучення різних соціальних груп.

4. Інновації у продюсуванні.

Змінюється роль продюсера — він стає не лише організатором процесу, а й стратегом, який формує концепцію розвитку театру, працює з аудиторією та шукає нові джерела фінансування.

5. Орієнтація на глядача.

Театри активно досліджують свою аудиторію, впроваджують гнучкі цінові політики, створюють освітні програми, клуби глядачів, інтерактивні формати взаємодії. [3]

Таким чином, театральна система Німеччини демонструє високий рівень адаптивності до сучасних викликів, поєднуючи традиції з інноваціями. Саме цей контекст є важливим для розуміння діяльності Münchner Kammerspiele як одного з провідних представників сучасного європейського театру. [1]

1.2. Сутність та функції театрального продюсування

Театральне продюсування є ключовим елементом функціонування сучасного театру як складної організаційної системи. Воно охоплює процеси планування, організації, фінансування та реалізації театрального продукту.

У сучасному розумінні продюсер виступає як координатор творчих і управлінських процесів, який забезпечує ефективну взаємодію між художнім керівництвом, адміністрацією, технічними службами та аудиторією. [4]

Основні функції театрального продюсування включають:

- **Організаційну функцію** — планування репертуару, координація виробничого процесу;
- **Фінансову функцію** — формування бюджету, пошук фінансування, контроль витрат;
- **Маркетингову функцію** — просування вистав, формування бренду театру;
- **Комунікаційну функцію** — взаємодія з глядачами, партнерами, медіа;
- **Стратегічну функцію** — визначення напрямків розвитку театру.

У європейській практиці, зокрема в Німеччині, продюсування часто інтегроване в загальну систему театрального менеджменту, де важливу роль відіграють інтенданти, художні керівники та адміністративні директори. [7]

1.3. Продюсерські стратегії у сучасному театрі

Сучасний театр функціонує в умовах постійних змін, що зумовлює необхідність розробки ефективних продюсерських стратегій. Вони визначають не лише економічну стабільність театру, але й його художню ідентичність. [5]

Серед основних **продюсерських стратегій** можна виділити:

- **Репертуарну стратегію** — формування різножанрового та різностильового репертуару;
- **Інноваційну стратегію** — впровадження нових технологій та форм;
- **Маркетингову стратегію** — розвиток бренду та комунікацій;
- **Партнерську стратегію** — співпраця з іншими театрами, фестивалями, міжнародними організаціями;
- **Аудиторську стратегію** — залучення нових глядачів та утримання постійної аудиторії.

У провідних театрах Німеччини ці стратегії реалізуються комплексно, що дозволяє забезпечити їх конкурентоспроможність та актуальність. [3]

1.4. Організація глядацької аудиторії як складова театрального менеджменту

Організація глядацької аудиторії є одним із ключових аспектів діяльності сучасного театру. Вона включає процеси дослідження, формування, розвитку та утримання аудиторії.

У сучасних умовах глядач перестає бути пасивним споживачем мистецького продукту і стає активним учасником культурного процесу. Це зумовлює необхідність використання нових підходів до взаємодії з аудиторією. [6]

Основні інструменти організації глядацької аудиторії:

- сегментація аудиторії за віковими, соціальними та культурними характеристиками;
- впровадження гнучкої цінової політики (знижки, абонементи, спеціальні пропозиції);
- розвиток освітніх програм (лекції, воркшопи, зустрічі з митцями);
- використання цифрових каналів комунікації (соціальні мережі, онлайн-платформи);
- створення інтерактивних форматів взаємодії.

У театрах Німеччини **робота з аудиторією** має системний характер і є невід'ємною частиною продюсерської діяльності. Саме це забезпечує стабільний інтерес до театру та його успішне функціонування в умовах сучасного культурного ринку. [1]

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТВОРЧА МОДЕЛЬ ТЕАТРУ MÜNCHNER KAMMERSPIELE

2.1. Історія становлення та розвитку Münchner Kammerspiele

Münchner Kammerspiele є одним із найавторитетніших драматичних театрів Німеччини, історія якого відображає ключові етапи розвитку європейського театрального мистецтва XX–XXI століть. Театр був заснований у 1911 році в Мюнхені як камерний майданчик, орієнтований на нову драматургію та експериментальні форми сценічного мистецтва. [8]

Початково театр розвивався як альтернатива великим придворним сценам, роблячи акцент на інтимності простору, психологічній глибині акторської гри та сучасній драматургії. Вже у перші десятиліття існування він здобув репутацію інноваційного театру, який активно працює з новими текстами та режисерськими підходами.

Важливим етапом розвитку театру стала діяльність видатних режисерів та інтендантів, серед яких особливе місце займає Otto Falckenberg, який очолював театр у 1917–1944 роках. Саме під його керівництвом театр сформував власну художню ідентичність і став одним із центрів модерністського театру в Європі.

Після Другої світової війни театр був відновлений і продовжив свою діяльність як муніципальна інституція, що фінансується містом Мюнхен. У другій половині ХХ століття він став важливим осередком режисерського театру, де працювали провідні європейські митці.

У ХХІ столітті театр пережив новий етап трансформації, пов'язаний із глобалізацією, цифровізацією та зміною культурних практик. Особливу роль у цьому процесі відіграла інтендантка Barbara Mundel (2015–2020), яка зробила акцент на політичному театрі, міждисциплінарності та залученні нових аудиторій. Сучасний етап розвитку пов'язаний із подальшим розширенням міжнародної співпраці, впровадженням інноваційних продюсерських моделей та активною роботою з соціально значущими темами. [9]

Таким чином, історія Münchner Kammerspiele є прикладом постійної адаптації театру до змін культурного середовища, збереження традицій та одночасного прагнення до інновацій. [14]

2.2. Архітектурно-сценічний простір і технічні можливості театру

Архітектурно-сценічний простір Münchner Kammerspiele є важливим чинником формування його художньої концепції. Основна будівля театру розташована в центрі Мюнхена і є пам'яткою архітектури початку ХХ століття, виконаною у стилі модерн. [Додаток 1]

Головна сцена театру відзначається камерністю та гнучкістю простору, що дозволяє реалізовувати різноманітні режисерські рішення. Вона розрахована на середню кількість глядачів (близько 700 місць), що забезпечує тісний контакт між акторами та аудиторією. [10]

Окрім основної сцени, театр має **додаткові майданчики**, зокрема:

- **Kammer 1** — експериментальний простір для сучасних постановок;
- **Kammer 2** — сцена для малих форм і нових проєктів;
- тимчасові та мобільні сценічні простори, що використовуються для site-specific проєктів. [9]

Технічне оснащення театру відповідає сучасним стандартам і включає:

- цифрові системи освітлення та звуку;
- мультимедійне обладнання для відеопроєкцій;
- можливості трансформації сценічного простору;
- інтеграцію нових медіа у вистави. [11]

Важливою тенденцією є використання сценічного простору не лише як фізичного майданчика, але і як медіа-платформи, що дозволяє створювати гібридні форми театрального мистецтва. [Додаток 2]

2.3. Репертуарна політика та художня концепція

Репертуарна політика Münchner Kammerspiele базується на принципах відкритості до нових ідей, експерименту та актуальності. Театр поєднує класичну драматургію з сучасними текстами та авторськими проектами.

Основні характеристики репертуару:

- інтерпретації класичних творів у сучасному контексті;
- постановки сучасних драматургів;
- міждисциплінарні проекти;
- соціально та політично ангажовані вистави. [12]

Реальний репертуар Münchner Kammerspiele (приклади сучасного сезону 2026 рік):

Інтерпретації класичних творів у сучасному контексті:

- «**Die Möwe**» (**Чайка**) за Anton Chekhov

Сучасна режисерська інтерпретація класики з акцентом на кризу ідентичності та творчості в умовах сучасного суспільства.

- «**Faust**» за Johann Wolfgang von Goethe

Осучаснене прочитання з використанням мультимедіа та політичного підтексту. [15]

Постановки сучасних драматургів:

- «**Echtzeit**» (проект сучасної документальної драми)

Вистава, побудована на реальних історіях мешканців міста, що відображає соціальні процеси в Німеччина.

- **«Die Kränkungen der Menschheit»**

Сучасний драматургічний проєкт, який досліджує питання ідентичності, науки та місця людини у світі.

- Постановки авторів нової хвилі німецької драматургії, зокрема Ferdinand Schmalz та Milo Rau (як режисера-документаліста). [16]

Міждисциплінарні проєкти:

- **«Urban Bodies Project»**

Поєднання театру, танцю, відеоарту та перформансу з дослідженням міського простору.

- **«Remote X»** (проєкти у міському середовищі)

Інтерактивні вистави-подорожі, де глядач стає учасником перформансу.

- Проєкти з використанням VR/AR технологій

→ глядач одночасно перебуває у фізичному та цифровому просторі вистави. [13]

Соціально та політично ангажовані вистави:

- **«Mittelreich»**

Дослідження німецької ідентичності через історію кількох поколінь.

- **«The Situation»**

Вистава про досвід біженців і міграційні процеси в Європі.

- **Документальні** театральні проєкти під впливом підходу Milo Rau

→ використання реальних історій, свідчень та соціального матеріалу.

Репертуар Münchner Kammerspiele характеризується високим рівнем жанрового та тематичного різноманіття. Зокрема, театр активно працює з класичною драматургією, пропонуючи її сучасні інтерпретації, як-от «Die Möwe» А. Чехова або «Faust» Й. В. Гете. Водночас значну частину репертуару становлять постановки сучасних драматургів та документальні проєкти («Echtzeit», «Die Kränkungen der Menschheit»), що відображають актуальні соціальні процеси. Важливе місце займають міждисциплінарні проєкти («Remote X», «Urban Bodies Project»), які поєднують театр з новими медіа та перформативними практиками. Окрему групу складають соціально та політично ангажовані вистави («The Situation», «Mittelreich»), спрямовані на осмислення сучасних викликів, зокрема міграції, ідентичності та суспільних трансформацій. [17]

Художня концепція театру орієнтована на відображення актуальних суспільних процесів. Тематика вистав часто охоплює питання ідентичності, міграції, соціальної нерівності, екології та політики. [14]

Важливу роль відіграє **режисерський театр**, де режисер виступає як автор інтерпретації, а вистава — як самостійний художній твір. Це відповідає загальній тенденції німецького театру до експерименту та інтелектуалізації сценічного мистецтва. [8]

2.4. Творчий колектив та виконавська структура Münchner Kammerspiele

Важливою складовою художньої концепції Münchner Kammerspiele є його творчий колектив, який формує індивідуальний стиль театру та забезпечує реалізацію інноваційної репертуарної політики. На відміну від класичних оперних театрів або великих музично-драматичних інституцій, Münchner Kammerspiele функціонує передусім як драматичний репертуарний театр сучасного європейського типу. [8]

Трупа театру та організація творчого процесу:

Театр має постійну професійну акторську трупу, до складу якої у різні сезони входить приблизно:

- 30–40 постійних акторів;
- режисери-резиденти;
- запрошені режисери;
- драматурги;
- перформери;
- мультимедійні митці;
- хореографи. [9]

Для німецької театральної системи характерною є саме **репертуарна модель із постійною трупю**, що відрізняє її від багатьох комерційних театрів інших країн, де проєкти часто формуються під окрему виставу.

У Münchner Kammerspiele значна частина репертуару виконується саме власною трупю театру, однак театр активно співпрацює і з:

- запрошеними акторами;
- міжнародними режисерами;
- незалежними театральними колективами;
- перформативними групами;
- музикантами та відеохудожниками.

Таким чином формується **модель «відкритого театру»**, де постійний колектив поєднується з міжнародною мистецькою співпрацею. [10]

Художнє керівництво та режисерська школа:

Однією з ключових фігур сучасного розвитку Münchner Kammerspiele є:

- режисер та інтендант Barbara Mundel;
- раніше значний вплив на театр мали Matthias Lilienthal та Johan Simons.

Саме період керівництва Matthias Lilienthal став одним із найбільш експериментальних в історії театру. Він активно інтегрував:

- документальний театр;
- соціальні проекти;
- урбаністичні перформанси;
- міжнародні копродукції.

Barbara Mundel продовжила курс на соціально ангажований та інноваційний театр, приділяючи особливу увагу:

- інклюзивності;
- екологічній тематиці;
- міжкультурному діалогу;
- роботі з молодіжною аудиторією.

У Münchner Kammerspiele режисер фактично виступає співавтором вистави, що є характерною рисою німецького Regietheater («режисерського театру»). [14]

Провідні актори та зірки театру:

Серед найбільш відомих акторів і виконавців, пов'язаних із Münchner Kammerspiele у різні роки:

- Wiebke Puls;
- Benny Claessens;
- Julia Riedler;
- Thomas Hauser;
- Gro Swantje Kohlhof;
- Annette Paulmann.

Ці актори відомі не лише театральною діяльністю, а й роботою:

- у німецькому кіно;

- на телебаченні;
- у міжнародних театральних проєктах. [17]

Особливістю акторської школи Münchner Kammerspiele є:

- психологічна глибина;
- поєднання драматичної гри з перформативними техніками;
- активна імпровізація;
- взаємодія з мультимедійним середовищем.

У багатьох виставах актори не лише виконують ролі, а й беруть участь у створенні сценічного матеріалу, документальних текстів та імпровізаційних елементів. [9]

Жанрова структура репертуару:

На відміну від класичних академічних театрів, репертуар Münchner Kammerspiele **не обмежується лише драматичними виставами.**

Театр працює у таких жанрах:

- психологічна драма;
- сучасна соціальна драма;
- документальний театр;
- політичний театр;
- перформанс;
- мультимедійні вистави;
- експериментальні проєкти;
- пластичний театр;
- музично-драматичні постановки;
- театральні інсталяції;
- site-specific проєкти;
- урбаністичні перформанси. [12]

Водночас театр:

- практично **не працює** у жанрі класичної опери;
- **не є** театром оперети;
- **не спеціалізується** на водевілях або традиційних музичних комедіях. [15]

Музичний компонент театру

Münchener Kammerspiele не має постійного великого симфонічного оркестру, як оперні театри.

Проте музика відіграє важливу роль у багатьох постановках:

- використовується жива електронна музика;
- залучаються запрошені музиканти;
- створюються саунд-дизайнерські проекти;
- інтегруються DJ-сети та експериментальна музика.

У деяких виставах музиканти перебувають безпосередньо на сцені як учасники дії.

Через специфіку театру посада «головного диригента» у класичному розумінні відсутня. [8]

Хореографія та пластичний театр:

Постійної класичної балетної трупи театр також не має. Однак:

- активно співпрацює з сучасними хореографами;
- використовує contemporary dance;
- інтегрує фізичний театр та пластичні практики.

У багатьох проєктах межа між:

- драматичним театром;
 - танцем;
 - перформансом;
 - відеоартом
- є фактично відсутньою. [9]

Вокалісти та музично-виконавський напрям:

На відміну від оперних театрів, Münchener Kammerspiele не має постійної вокальної трупи.

Проте:

- у музичних виставах використовуються запрошені вокалісти;
- актори часто самі виконують вокальні партії;
- застосовуються експериментальні музичні форми.

Це відповідає сучасній тенденції європейського постдраматичного театру, де жанрові межі стають умовними. [10]

Гастрольна діяльність та міжнародна присутність:

Münchner Kammerspiele активно гастролює та бере участь у міжнародних фестивалях.

Театр представляв свої постановки:

- у Франції;
- Австрії;
- Швейцарії;
- Нідерландах;
- Бельгії;
- Польщі;
- інших країнах Європи.

Також театр регулярно:

- бере участь у міжнародних театральних форумах;
- створює копродукції;
- співпрацює з незалежними європейськими митцями.

Міжнародна діяльність є важливою частиною продюсерської стратегії театру та формує його статус як одного з провідних центрів сучасного європейського театрального мистецтва. [16]

Таким чином, творчий колектив Münchner Kammerspiele являє собою сучасну **багатофункціональну мистецьку структуру**, де:

- постійна драматична трупа поєднується з міжнародними колабораціями;
- режисер виступає центральною творчою фігурою;
- актори працюють у різних художніх техніках;
- активно інтегруються музика, хореографія та мультимедіа;
- театр функціонує як відкритий експериментальний культурний простір.

Саме така модель дозволяє Münchner Kammerspiele залишатися одним із найбільш інноваційних та впливових театрів сучасної Європи. [1]

2.5. Структура управління і фінансово-продюсерська модель

Організаційна структура Münchner Kammerspiele відповідає класичній моделі німецького муніципального театру, але водночас інтегрує сучасні підходи до менеджменту. [9]

Ключову роль відіграє інтендант, який поєднує функції художнього керівника і генерального менеджера. Він визначає стратегічний напрям розвитку театру, формує репертуар та координує роботу всіх підрозділів.

Структура управління включає:

- художнє керівництво;
- адміністративний менеджмент;
- продюсерський відділ;
- маркетинговий та комунікаційний відділи;
- технічні служби.

Художнє керівництво театру:

- **Barbara Mundel** — інтендантка (художня керівниця театру)
Здійснює загальне художнє та стратегічне керівництво театром, формує репертуарну політику та визначає концепцію розвитку інституції.
- **Viola Hasselberg** — заступниця інтендантки, керівниця драматургії
Відповідає за драматургічну концепцію театру, відбір текстів і концептуальну підтримку постановок.
- **Melisa Kaya** — художня радниця інтендантки
Координує творчі процеси та забезпечує комунікацію між художнім керівництвом і продюсерськими підрозділами. [8]

Адміністративний менеджмент:

- **Oliver Beckmann** — керуючий директор (**Geschäftsführender Direktor**)
Відповідає за фінансове управління, адміністративні процеси та загальну економічну ефективність театру.
- **Christine Maaß** — заступниця директора, керівниця HR
Організовує кадрову політику театру та управління персоналом.
- **Lennard Eger** — керівник з управління якістю
Контролює внутрішні процеси та ефективність організаційної структури театру. [10]

Продюсерський та художньо-організаційний блок:

- **Daniel Veldhoen** — керівник художнього продакшну та комунікацій
Координує виробництво вистав і поєднує продюсерські процеси з комунікаційною стратегією театру.
- **Barbara Biel** — керівниця диспозиції (планування репертуару)
Відповідає за планування показів, розклад вистав і координацію сценічного процесу.

Маркетинг і комунікації

- **Elisabeth Braune** — прес-офіцерка
Забезпечує взаємодію театру зі ЗМІ та формує інформаційну політику.
- **Estella Eckert** — фахівчиня з цифрових комунікацій
Відповідає за онлайн-присутність театру та цифрові канали взаємодії з аудиторією.
- **Lisa Braner** — спеціалістка з маркетингу
Розробляє та реалізує маркетингові кампанії для залучення глядацької аудиторії.

Технічні служби та інфраструктура:

- **Fabian Iberl** — технічний директор
Керує технічним забезпеченням вистав і відповідає за сценічну інфраструктуру театру.
- **Maik Romberg** — керівник цифровізації та ІТ
Впроваджує цифрові технології у виробничі та управлінські процеси театру. [8]

Організаційна структура театру є багаторівневою та включає художнє керівництво (інтендантка Barbara Mundel), адміністративний менеджмент (керуючий директор Oliver Beckmann), продюсерський блок (Daniel Veldhoen), маркетинг і комунікації (Elisabeth Braune, Estella Eckert) та технічні служби (Fabian Iberl), що забезпечує комплексне функціонування театру як сучасної культурної інституції. [14]

Фінансова модель театру базується на змішаному фінансуванні:

- основне фінансування — з бюджету міста Мюнхен;
- додаткові джерела — продаж квитків, гранти, партнерські проєкти, спонсорство.

Цінова політика театру є гнучкою і спрямована на залучення широкої аудиторії. Використовуються різні категорії квитків, знижки для студентів, абонементи та спеціальні пропозиції. [12]

Ціни на квитки в Münchner Kammerspiele (актуальна модель станом на 2026-й рік):

Основна сцена (Schauspielhaus):

Звичайні вистави:

- **Нд–Ср:**
- 1 категорія — **40 €**
- 2 категорія — **30 €**
- 3 категорія — **20 €**
- 4 категорія — **10 €**

- **Чт–Сб:**
- 1 категорія — **45 €**
- 2 категорія — **35 €**
- 3 категорія — **25 €**
- 4 категорія — **15 €**

Прем'єри:

- **50 € / 40 € / 30 € / 20 €**

Інші сцени (малі простори — Therese-Giehse-Halle, Werkraum):

- Нд–Ср — **20 €**
- Чт–Сб — **25 €**
- Прем'єри — **30 €**

Додаткові формати:

- Читання, спецподії — **10–15 €**
- Цифрові вистави — **10–15 €**

Система знижок:

- До 30 років — **фіксована ціна 10 €** (майже на всі вистави)
- Театральний день (1 раз на місяць) — **15 € на будь-яке місце**
- München Pass — **8 €**
- Люди з інвалідністю — **-50%**

Абонементи та програми лояльності:

- Абонементи: 4–6 вистав за сезон
- Theatercard — ~100 € (дає знижки)
- “Kammerflat” (молодь до 30) — ~100 €/рік (майже безлімітне відвідування) [12]

Тут не просто про “ціни”, а **ціла продюсерська стратегія:**

- **Широкий діапазон (10–50 €)**
→ театр доступний різним соціальним групам
- **Агресивна молодіжна політика (10 €)**
→ пряме інвестування у майбутню аудиторію
- **Подієва модель (Theatertag)**
→ стимуляція попиту і заповнення залу
- **Абонементи і “флети”**
→ формування лояльної постійної аудиторії [15] [Додаток 3]

Особливістю продюсерської моделі є орієнтація на довгостроковий розвиток, інновації та активну взаємодію з аудиторією. Театр виступає не лише як культурна інституція, але і як динамічна організація, що постійно адаптується до змін у суспільстві. [2]

РОЗДІЛ 3. ІННОВАЦІЙНІ ПРОДЮСЕРСЬКІ СТРАТЕГІЇ ТА РОБОТА З АУДИТОРІЄЮ В MÜNCHNER KAMMERSPIELE

3.1. Трансформація продюсерських стратегій театру

У ХХІ столітті діяльність Münchner Kammerspiele демонструє суттєву еволюцію продюсерських підходів — від класичної репертуарної моделі до гнучкої, багатовекторної системи культурного виробництва. Якщо традиційно німецький театр функціонував у межах стабільної інституційної моделі (постійна трупа, фіксований репертуар, державне фінансування), то сучасний етап характеризується посиленням ролі продюсера як стратегічного менеджера. [9]

Ключову роль у **трансформації продюсерської політики** театру відіграла інтендантка Barbara Mundel. У період її керівництва було впроваджено концепцію «відкритого театру», що передбачає активну інтеграцію соціальних, політичних і міжкультурних тем у репертуар.

Одним із прикладів трансформації є перехід від виключно сценічних постановок до **проектно-орієнтованого продюсування**, де кожна вистава розглядається як окремий культурний продукт із власною цільовою

аудиторією, каналами комунікації та стратегією просування. Такий підхід активно реалізовувався у співпраці з режисерами нового покоління, зокрема Milo Rau, який працює у форматі документального театру. [8]

Іншим важливим аспектом є **інтернаціоналізація продюсерських стратегій**. Театр активно залучає міжнародних митців, реалізує копродукції з європейськими інституціями та бере участь у фестивалях. Це дозволяє розширити аудиторію та підвищити культурний капітал театру.

Таким чином, трансформація продюсерських стратегій Münchner Kammerspiele полягає у переході до гнучкої, мультидисциплінарної та аудиторіє-орієнтованої моделі, що відповідає сучасним викликам культурного ринку. [11]

Приклад **реального кейсу** продюсерської стратегії:

Документальний театр як продюсерська стратегія: «The Situation»

Один із показових прикладів трансформації продюсерських підходів у Münchner Kammerspiele — це робота з документальним театром, зокрема постановки у стилі, розвинутому режисером Milo Rau.

Суть проєкту:

Вистава «The Situation» побудована на реальних історіях біженців із Сирії, які проживають у Європі. У постановці використовуються інтерв'ю, документальні матеріали та особисті свідчення.

Продюсерська модель:

- дослідження теми (інтерв'ю, польова робота);
- залучення не лише акторів, а й реальних учасників подій;
- міжнародна копродукція;
- фестивальне просування;
- медійна підтримка (резонанс у ЗМІ).

Інновація:

→ театр стає не просто мистецьким простором, а інструментом соціального дослідження і публічної дискусії.

Результат:

- залучення нової аудиторії (соціально активної, молоді);
- підвищення міжнародного статусу театру;
- розширення функції театру як інституції. [13]

3.2. Цифровізація та нові формати взаємодії з глядачем

Цифровізація стала одним із ключових факторів розвитку сучасного театру, і Münchner Kammerspiele є одним із лідерів у впровадженні цифрових інструментів у театральну практику. [10]

Під час пандемії COVID-19 театр активно розвинув онлайн-напрямок, запровадивши **стримінгові платформи** для показу вистав, що дозволило зберегти контакт із аудиторією. Цей напрям координувався за участі фахівців із цифрових комунікацій, зокрема Estella Eckert. [16]

Серед інноваційних форматів варто виділити:

- **гібридні вистави**, які поєднують живу гру акторів із відео- та VR-елементами;
- **інтерактивні театральні проєкти**, де глядач стає учасником подій;
- **site-specific перформанси**, що виходять за межі традиційної сцени.

Окрему роль відіграє розвиток цифрової інфраструктури, якою займається, зокрема, Maik Romberg. Впровадження сучасних ІТ-рішень дозволяє оптимізувати як внутрішні процеси, так і взаємодію з аудиторією. [17]

Таким чином, цифровізація в театрі перестає бути допоміжним інструментом і стає повноцінною складовою продюсерської стратегії.

Цифровий та інтерактивний театр: проєкти типу «Remote X»:

Другий важливий напрям — це інноваційні формати взаємодії з глядачем, які активно використовуються в Münchner Kammerspiele. [14]

Суть формату:

«Remote X» — це інтерактивний аудіо-перформанс у міському просторі, де глядачі рухаються містом, отримуючи інструкції через навушники.

Продюсерська логіка:

- театр виходить за межі будівлі;
- глядач стає учасником дії;
- мінімізація класичних сценічних витрат;
- масштабованість (можна відтворювати в різних містах).

Інновація:

→ зміна ролі глядача: від пасивного спостерігача до **активного учасника досвіду**.

Організаційна реалізація:

- координація технічними службами (ІТ, звук);
- маркетинг через digital-канали;
- орієнтація на молодіжну аудиторію.
-

Результат:

- залучення нових сегментів аудиторії;
- підвищення впізнаваності бренду театру;
- формування іміджу інноваційної інституції. [9]

3.3. Маркетинг, комунікації та брендинг театру

У сучасному театрі маркетинг і комунікації відіграють ключову роль у формуванні іміджу та залученні аудиторії. Münchner Kammerspiele реалізує комплексну маркетингову стратегію, яка поєднує традиційні та цифрові інструменти. [11]

Комунікаційна політика театру формується за участі прес-офіцерки Elisabeth Braune, яка забезпечує взаємодію із засобами масової інформації та формує публічний образ театру. [8]

Ключові елементи маркетингової стратегії:

- активна присутність у соціальних мережах;
- створення мультимедійного контенту (трейлери вистав, інтерв'ю, бекстейдж);
- брендинг театру як сучасного, відкритого та соціально активного простору;
- персоналізовані комунікації з аудиторією. [3]

Особливістю брендингу є позиціонування театру не лише як культурної інституції, але і як платформи для суспільного діалогу. Це дозволяє формувати емоційний зв'язок із глядачем і підвищувати його лояльність.

3.4. Залучення та розвиток глядацької аудиторії

Робота з аудиторією є одним із ключових напрямів діяльності Münchner Kammerspiele і включає як традиційні, так і інноваційні підходи.

Одним із найефективніших інструментів є **гнучка цінова політика**, яка передбачає доступні квитки для молоді (наприклад, фіксована ціна близько 10 євро для глядачів до 30 років). Це дозволяє залучати нову аудиторію та формувати довгострокову лояльність. [15]

Важливу роль відіграють:

- освітні програми та воркшопи;
- зустрічі з акторами та режисерами;
- спеціальні проєкти для різних соціальних груп;
- інтерактивні формати взаємодії.

Організація аудиторської політики здійснюється у взаємодії між продюсерським блоком, маркетингом і комунікаційними підрозділами театру.

Сучасні підходи до роботи з аудиторією передбачають не лише її розширення, але й глибоку сегментацію, що дозволяє створювати індивідуалізовані культурні продукти для різних груп глядачів. [4]

Театр Münchner Kammerspiele:

- працює як сучасна продюсерська структура, а не просто театр;
- активно використовує цифрові технології;
- має сильний маркетинг і бренд;
- системно формує свою аудиторію. [37]

ПОРІВНЯЛЬНА ТАБЛИЦЯ: ТРАДИЦІЙНА vs ІННОВАЦІЙНА ПРОДЮСЕРСЬКА МОДЕЛЬ

Критерій	Традиційна модель театру	Модель Münchner Kammerspiele
Тип репертуару	Класичні вистави	Мікс: класика + сучасна драматургія + документальний театр
Роль продюсера	Адміністратор	Стратег, куратор, менеджер інновацій
Формат вистав	Сценічні постановки	Гібридні, цифрові, site-specific
Робота з аудиторією	Пасивна	Активна, інтерактивна
Цінова політика	Фіксована	Гнучка, сегментована (10–50 €)
Маркетинг	Традиційна реклама	Digital, соціальні мережі, контент
Географія	Локальна	Міжнародна (копродукції, фестивалі)
Соціальна роль	Розважальна	Соціально-політична, дискусійна
Використання технологій	Мінімальне	VR, стримінг, мультимедіа [1]

Аналіз інноваційних продюсерських стратегій Münchner Kammerspiele свідчить про формування нової моделі театру як мультифункціональної культурної інституції, що поєднує художню діяльність із соціальною, комунікаційною та цифровою. Використання документального театру, інтерактивних форматів та цифрових технологій дозволяє театру не лише зберігати актуальність, але й формувати нові моделі взаємодії з аудиторією. У цьому контексті продюсер виступає як ключова фігура, що забезпечує інтеграцію творчих, організаційних та комунікаційних процесів. [38]

РОЗДІЛ 4. ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ТЕАТРАЛЬНИХ ПРАКТИК: НІМЕЧЧИНА ТА УКРАЇНА

4.1. Особливості продюсування театрів у Німеччині

Сучасна німецька модель театрального продюсування є однією з найбільш інституційно стабільних у світі та базується на системному поєднанні державної культурної політики, муніципального управління та автономії художніх рішень. На прикладі Münchner Kammerspiele ця модель проявляється максимально репрезентативно. [41]

Ключовою особливістю є те, що театр у Німеччині — це **не бізнес-одиниця**, а елемент соціальної інфраструктури.

Це означає:

- фінансування може покривати до 70–90% бюджету театру;
- продюсер не залежить від касового збору як основного показника ефективності;
- допускається високий рівень творчого ризику.

На практиці це дає можливість таким театрам, як Münchner Kammerspiele:

- запускати експериментальні проекти без комерційного тиску;
- працювати з політично чутливими темами;
- розвивати довгострокові стратегії аудиторії.

Однак ця система має і обмеження:

- складна бюрократія та логістика;
- залежність від державної політики;
- іноді — інерційність великих інституцій.

Це важливо для подальшого порівняння з Україною, де ситуація протилежна: менше стабільності, але більше гнучкості. [42]

4.2. Організація глядацької аудиторії в українських театрах (в умовах війни)

Станом на 2022–2026 роки театральна система України функціонує в умовах повномасштабної війни, що кардинально вплинуло на моделі роботи з аудиторією. [45]

Українські театри:

- працюють під загрозою повітряних тривог та обстрілів;
- адаптують графіки під комендантську годину та повітряні тривоги;
- виконують соціальну функцію психологічної та моральної підтримки.

На відміну від Münchner Kammerspiele, де аудиторія формується через маркетингові стратегії, в Україні з'явився новий фактор — **театр як простір виживання і єдності. [44]**

Основні інструменти:

- благодійні покази;
- волонтерські збори;
- гастролі для військових;
- вистави про війну;
- мобільні постановки в зонах близьких до бойових дій.

Це створює унікальну модель, де:

→ глядач = не клієнт, а співучасник історичного процесу. [43]

4.3. Порівняльні кейси - 20 театрів УКРАЇНИ VS Münchner Kammerspiele

НАЦІОНАЛЬНІ ЛІДЕРИ:

1. Національна опера України ім. Т. Шевченка

Порівняння:

- На відміну від Münchner Kammerspiele, де домінує експериментальний драматичний театр, Національна опера працює в академічній парадигмі. [18]

Різниця:

- Німеччина → інновація
- Україна → традиція + репрезентація культури

Висновок:

- Опера має сильний бренд, але менше гнучкості у продюсуванні

2. Національний театр ім. Івана Франка vs Münchner Kammerspiele

Загальна характеристика:

- Національний театр ім. Івана Франка є ключовою драматичною інституцією України, що поєднує академічну традицію з елементами сучасного режисерського театру.
- У свою чергу, Münchner Kammerspiele репрезентує європейську модель інноваційного театру з акцентом на соціальну проблематику та експеримент. [19]

Продюсерська модель:

У київському театрі домінує **класична ієрархічна структура управління**, де:

- художній керівник відповідає за репертуар;
- адміністрація — за фінансову діяльність;
- продюсерська функція не завжди є окремо інституціоналізованою.

У Münchner Kammerspiele реалізується інша логіка:

- інтендант поєднує художні та стратегічні функції;
- продюсер — це ключова фігура процесу;
- кожен проєкт має власну продюсерську стратегію. [10]

Висновок:

- Німецька модель є більш інтегрованою і гнучкою, тоді як українська — стабільною, але менш адаптивною.

Репертуарна політика:

Національний театр ім. Івана Франка:

- класична драматургія;
- сучасні українські постановки;
- зорієнтованість на широку аудиторію. [19]

Münchner Kammerspiele:

- документальний театр;
- політичні вистави;
- експериментальні формати. [12]

Ключова різниця:

- Український театр орієнтований на баланс між традицією і сучасністю, тоді як німецький — на постійне оновлення.

Робота з аудиторією:

В умовах війни Національний театр ім. Івана Франка:

- адаптує графіки під повітряні тривоги;
- проводить благодійні покази;
- працює як простір психологічної підтримки. [19]

Münchener Kammerspiele:

- використовує digital-інструменти;
- сегментує аудиторію;
- створює інтерактивні формати. [16]

Важливий момент:

- Український театр демонструє вищий рівень соціальної функції.

Підсумковий висновок:

- Обидва театри є лідерами своїх систем, але функціонують у різних умовах.
- Якщо німецький театр є прикладом структурованої інноваційності, то український — прикладом **культурної стійкості та адаптації в кризових умовах.**

3. Львівська національна опера ім. Соломії Крушельницької vs Münchener Kammerspiele

Загальна характеристика театральних інституцій:

Львівська національна опера ім. Соломії Крушельницької є однією з найважливіших театральних-музичних інституцій України та одним із головних центрів академічного мистецтва держави. Театр має багату історію, вагомий міжнародний авторитет та потужний культурний бренд, який формувався протягом десятиліть. Львівська опера поєднує функції репертуарного театру, музичної інституції, культурного символу міста та важливого туристичного об'єкта. [20]

У свою чергу, **Münchener Kammerspiele** є драматичним театром іншого типу — сучасною європейською культурною платформою, орієнтованою на експеримент, соціальний діалог, міждисциплінарність та інноваційні продюсерські підходи. [17]

Попри жанрові відмінності, обидва театри мають спільні риси:

- високий рівень міжнародного авторитету;
- сильний культурний бренд;
- важливе значення для формування іміджу міста;
- активну роботу з аудиторією;
- орієнтацію на розвиток сучасних комунікаційних стратегій.

Організаційно-управлінська модель:

Львівська національна опера ім. Соломії Крушельницької функціонує за класичною моделлю великого академічного театру, де структура управління є багаторівневою та включає:

- дирекцію;
- художнє керівництво;
- адміністративний менеджмент;
- музичний департамент;
- балетну трупу;
- оркестр;
- технічні служби;
- маркетинговий та квитковий відділи.

Особливістю оперного театру є:

- складність координації великої кількості творчих і технічних процесів.
- На відміну від драматичного театру, опера потребує значно більших фінансових та організаційних ресурсів. [20]

У Münchener Kammerspiele:

- структура є більш мобільною та гнучкою.
- Значна роль належить інтенданту і продюсерській команді, які формують не лише репертуар, а й загальну концепцію розвитку театру. [8]

Ключова відмінність:

- Львівська опера — це модель великої академічної культурної інституції,

- тоді як *Münchener Kammerspiele* — модель інноваційного драматичного театру з високою швидкістю внутрішніх трансформацій.

Репертуарна політика та художня концепція:

Репертуар **Львівська національна опера** ім. Соломії Крушельницької базується переважно на:

- класичних оперних постановках;
- балетних виставах;
- національній музичній спадщині;
- великих концертних проєктах.

Театр активно працює з творами:

- Джузеппе Верді;
- Джакомо Пуччіні;
- Петра Чайковського;
- Вольфганга Амадея Моцарта;
- українських композиторів.

Водночас театр поступово інтегрує сучасні режисерські підходи, мультимедійні рішення та нові сценографічні концепції. [20]

У **Münchener Kammerspiele** репертуарна політика має принципово інший характер:

- сучасна драматургія;
- документальний театр;
- політичні вистави;
- міждисциплінарні перформанси;
- експериментальні проєкти.

Німецький театр орієнтований не стільки на збереження традиції, скільки на постійне оновлення художньої мови. [40]

Таким чином:

- Львівська опера — театр культурної спадщини;
- *Münchener Kammerspiele* — театр постійного експерименту.

Продюсерські стратегії:

У **Львівській опері** продюсерські процеси мають більш традиційний характер і пов'язані з:

- формуванням репертуарного плану;
- організацією гастролей;
- співпрацею з міжнародними солістами;
- проведенням фестивалів та культурних подій;
- підтримкою статусу національної інституції.

Важливим елементом є міжнародна діяльність театру, оскільки Львівська опера активно представляє українське мистецтво за кордоном. [20]

У **Münchener Kammerspiele** продюсерська стратегія має більш сучасний та концептуальний характер. Тут продюсер:

- формує культурну політику театру;
- інтегрує digital-рішення;
- координує міжнародні копродукції;
- працює з новими форматами взаємодії з аудиторією.

Особливо важливим є те, що німецький театр активно використовує продюсування як інструмент соціальної комунікації. [9]

Робота з аудиторією:

Львівська національна опера ім. Соломії Крушельницької працює з кількома аудиторними сегментами:

- постійні глядачі академічного мистецтва;
- туристична аудиторія;
- молодь;
- міжнародні гості.

Для залучення нової аудиторії театр використовує:

- сучасний візуальний стиль;
- активність у соціальних мережах;
- спеціальні культурні події;
- відкриті концерти та фестивалі.

У період **повномасштабної війни** театр також виконує важливу гуманітарну функцію:

- організовує благодійні заходи;
- підтримує культурний імідж України;
- стає простором емоційної підтримки суспільства. [46]

Münchener Kammerspiele у роботі з аудиторією робить акцент на:

- сегментації глядачів;
- digital-комунікації;
- інтерактивності;
- молодіжних програмах;
- інклюзивності. [2]

Маркетинг і брендинг:

Львівська опера має надзвичайно сильний історичний бренд. Її архітектура, історія та культурний статус є важливою частиною бренду міста Львова.

Маркетингова стратегія театру базується на:

- поєднанні традиції та сучасності;
- підтримці престижу;
- розвитку міжнародного іміджу. [20]

Münchener Kammerspiele формує бренд інакше:

- через інноваційність;
- соціальну актуальність;
- сучасну комунікацію;
- відкритість до експерименту. [14]

Вплив війни та сучасних викликів:

Одним із найважливіших факторів, що відрізняє український театр від німецького, є **функціонування в умовах повномасштабної війни**.

Львівська національна опера ім. Соломії Крушельницької:

- адаптує графіки роботи;
- реагує на безпекову ситуацію;
- бере участь у культурній дипломатії;
- підтримує моральний стан суспільства.

У цьому контексті український театр виходить далеко за межі суто мистецької діяльності. [20]

Підсумок:

Порівняння Львівська національна опера ім. Соломії Крушельницької та München Kammerspiele демонструє два різні, але однаково важливі підходи до розвитку сучасного театру.

Львівська опера представляє:

- силу культурної традиції;
- масштабність;
- академічність;
- національну репрезентацію.

Münchner Kammerspiele репрезентує:

- інноваційність;
- соціальний театр;
- експеримент;
- сучасне продюсерське мислення.

Водночас **обидва театри доводять**, що сучасна театральна інституція повинна бути не лише місцем демонстрації мистецтва, а й активним учасником суспільного процесу, культурного діалогу та формування нової моделі взаємодії між театром і глядачем. [42]

4. Одеський національний театр опери та балету vs Münchner Kammerspiele

Тип театральної інституції:

- Одеський національний театр опери та балету є однією з найстаріших та найавторитетніших культурних інституцій України, що працює у жанрі опери та балету.
- Його діяльність базується на класичній європейській традиції, орієнтованій на збереження культурної спадщини. [21]

На відміну від нього:

- Münchner Kammerspiele є драматичним театром нового типу, що спеціалізується на експерименті, сучасній драматургії та соціально ангажованих постановках. [13]

Продюсерська модель:

В оперному театрі:

- складна багаторівнева структура управління;
- велика кількість творчого персоналу (оркестр, хор, балет);
- високі виробничі витрати;
- довготривала підготовка вистав. [21]

У Münchner Kammerspiele:

- більш гнучка структура;
- менші виробничі цикли;
- можливість швидкого реагування на соціальні події. [10]

Ключова різниця:

- Опера → масштаб і стабільність
- Драматичний театр → мобільність і швидкість

Репертуар і художня політика:

Одеська опера:

- класичний репертуар (Верді, Пуччіні, Чайковський);
- орієнтація на традиційного глядача;
- високий рівень академічності. [21]

Münchner Kammerspiele:

- сучасні тексти;
- політичні теми;
- експериментальні формати. [15]

Робота з аудиторією:

Одеський театр:

- туристична аудиторія;
- класичний продаж квитків;
- подієвий характер відвідування. [21]

Münchner Kammerspiele:

- сегментована аудиторія;
- digital-комунікація;
- інтерактивність. [10]

В умовах війни:

- Одеський театр адаптується до безпекових умов, що впливає на стабільність роботи.

Висновок :

- Оперна модель демонструє силу традиції та масштабності,

- тоді як *Münchener Kammerspiele* — гнучкість і сучасність. Обидві моделі є важливими, але виконують різні культурні функції.

5. Харківський національний театр опери та балету ім. Лисенка

Ключове: театр працює в умовах постійної загрози повітряних тривог та обстрілів.

→ цього досвіду взагалі немає в Німеччині. [38]

РЕПЕРТУАРНІ ДРАМАТИЧНІ ЦЕНТРИ:

6. Театр ім. Марії Заньковецької (Львів)

Стабільність Театру Заньковецької vs **інновації** *Münchener Kammerspiele*. [21]

7. Дніпровський театр ім. Шевченка

Адаптація до війни Дніпровського Театру → **мобільні формати** *Münchener Kammerspiele*, відсутність досвіду роботи в воєнних умовах. [24]

8. Київський театр драми і комедії на Лівому березі vs *Münchener Kammerspiele*

Загальна характеристика:

- Київський театр драми і комедії на Лівому березі є одним із найбільш прогресивних репертуарних театрів України, який активно працює з сучасною драматургією та режисерськими експериментами.
- У цьому аспекті він є одним із найближчих до європейської моделі, яку репрезентує *Münchener Kammerspiele*. [25]

Продюсерська модель:

У театрі на Лівому березі:

- формується сучасна продюсерська логіка;
- активно залучаються режисери нового покоління;
- є тенденція до проектного мислення.

У Münchner Kammerspiele:

- продюсерська система повністю інтегрована;
- існує чітка стратегія розвитку;
- кожен проєкт є частиною глобальної концепції. [39]

Висновок:

- Український театр рухається у правильному напрямку, але ще не досяг рівня системності.

Репертуар і художня політика:

Київ:

- сучасна драматургія;
- адаптації;
- актуальні соціальні теми. [25]

Мюнхен:

- документальний театр;
- політичні вистави;
- експеримент. [11]

Різниця:

- Мюнхен більш радикальний у виборі тем і форм.

Робота з аудиторією

Київський театр драми і комедії на Лівому березі:

- активна комунікація;
- лояльна аудиторія;
- вплив війни та обстрілів на відвідуваність. [25]

Münchner Kammerspiele:

- сегментація аудиторії;
- аналітика;
- digital-комунікація. [12]

Висновок:

- Цей театр є одним із найближчих до європейської моделі в Україні і має потенціал до подальшої інтеграції у міжнародний театральний контекст.

9. Театр на Подолі (Київ) vs Münchner Kammerspiele

Позиціонування театру:

- Театр на Подолі є одним із найбільш сучасних репертуарних театрів України з сильним брендом і вираженою режисерською концепцією.
- У цьому аспекті він найближчий до Münchner Kammerspiele.

Продюсерські підходи:

У київському театрі:

- формується власний стиль;
- активно використовується режисерський театр;
- розвивається бренд. [26]

У Münchner Kammerspiele:

- кожен проєкт має окрему концепцію;
- активно застосовується міжнародна співпраця;
- розвинена копродукційна система. [9]

Різниця:

- Німеччина → системність
- Україна → інтуїтивна гнучкість

Маркетинг і комунікації:

Театр на Подолі:

- сильний візуальний стиль;
- активні соціальні мережі;
- орієнтація на міську аудиторію. [26]

Münchner Kammerspiele:

- digital-first стратегія;
- аналітика аудиторії;
- мультимедійний контент. [13]

Висновок:

- Український театр близький до європейського рівня, але потребує більшої системності.

Глядацька аудиторія:

У Києві:

- молода, активна аудиторія;
- висока лояльність;
- обмеження через війну. [26]

У Мюнхені:

- сегментована аудиторія;
- стабільне відвідування;
- ширша міжнародна присутність. [14]

Висновок:

- Театр на Подолі — один із театрів, що реально рухається у напрямку європейської моделі, але поки що обмежений ресурсами та зовнішніми умовами.

10. Чернівецький театр ім. Кобилянської

Регіональний вплив Чернівецького Театру → обмежені ресурси Münchner Kammerspiele. [27]

11. Івано-Франківський драмтеатр ім. І. Франка vs Münchner Kammerspiele

Загальна характеристика:

- Івано-Франківський драмтеатр ім. І. Франка за останні роки став одним із найдинамічніших театрів України, що активно модернізує репертуар і управлінські підходи.

Продюсерська трансформація:

Особливістю театру є:

- сучасне управління;
- акцент на бренд;
- активна гастрольна діяльність. [28]

У Münchner Kammerspiele:

- ці процеси вже системно вибудовані;
- інтегровані у культурну політику.

Ключова різниця:

- Україна → швидка трансформація
- Німеччина → стабільна система

Маркетинг і бренд:

Івано-Франківськ:

- яскравий бренд;
- сучасна комунікація;
- орієнтація на молодь.

Мюнхен:

- глибока аналітика;
- стратегічний маркетинг;
- міжнародна присутність.

Військовий фактор:

Театр:

- активно працює під час війни;
- адаптує репертуар;
- виконує соціальну функцію. [28]

Це принципово відрізняє його від Münchner Kammerspiele.

Висновок:

- Цей театр демонструє, що навіть у складних умовах можлива швидка модернізація і розвиток сучасної продюсерської моделі.
-

СУЧАСНИЙ КИЇВСЬКИЙ СЕГМЕНТ:

12. Молодий театр (Київ)

Режисерський Молодий Театр → близький до Münchner Kammerspiele. [29]

13. Київський Театр Оперети

Майже повністю **комерційна модель** Театру Оперети → відмінна від різноманітної німецької моделі. [30]

14. Театр «Золоті ворота» (Київ)

Нова драматургія Золотих Воріт → **дуже близько** до європейської системи та Münchner Kammerspiele. [31]

15. Театр «Сузір'я» (Київ)

Камерний формат київського театру → **аналогічний** принципу Münchner Kammerspiele. [32]

ІННОВАЦІЙНІ ТЕАТРИ:

16. Театр «Дах» (Київ) vs Münchner Kammerspiele

Тип театру:

- Театр «Дах» — незалежний експериментальний театр, що працює на межі перформансу, музики та драматургії.
- Це робить його концептуально близьким до Münchner Kammerspiele.

Продюсерська модель:

У «Даху»:

- продюсерська функція часто поєднана з творчою;
- мінімальні ресурси;
- висока креативність. [33]

У Münchner Kammerspiele:

- інституційна підтримка;
- стабільне фінансування;
- складна організаційна структура. [10]

Ключова різниця:

- Україна → креативність з обмежень
- Німеччина → інновації з ресурсів

Художні підходи:

Обидва театри:

- експериментують із формою;
- працюють із соціальними темами;
- використовують міждисциплінарність.

Але:

- «Дах» більш радикальний;
- Münchner Kammerspiele більш системний.

Робота з аудиторією:

«Дах»:

- камерна аудиторія;
- культовий статус;
- сильна емоційна залученість. [33]

Мюнхен:

- масштабніша аудиторія;
- сегментація;
- маркетингова підтримка. [9]

Висновок:

- Театр «Дах» демонструє, що навіть у складних умовах можливий театр світового рівня.
- Його модель є більш радикальною, тоді як Münchner Kammerspiele — більш інституційно стабільною.

Порівняння показує:

- Українські театри сильні в адаптації та змісті
- Німецькі — у структурі та системності

Ідеальна модель майбутнього театру:

→ синтез німецької організації та української гнучкості

17. Wild Theatre (Дикий Театр, Київ) vs Münchner Kammerspiele

Тип театру:

- Wild Theatre **Київський Дикий Театр** є незалежним театральним проектом, який функціонує за принципами сучасного культурного підприємництва.
- Це робить його цікавим для порівняння з інституційним театром, таким як Münchner Kammerspiele.

Продюсерська модель:

Wild Theatre:

- повністю продюсерський театр;
- орієнтація на аудиторію;
- комерційна гнучкість. [34]

Münchner Kammerspiele:

- державна підтримка;
- менша залежність від каси;
- стратегічне планування. [14]

Маркетинг і аудиторія:

Wild Theatre:

- агресивний маркетинг;
- активні соцмережі;
- чітке позиціонування. [34]

Münchner Kammerspiele:

- системний маркетинг;
- аналітика;
- бренд інституції. [8]

Художній підхід:

Wild Theatre:

- провокаційні теми;
- орієнтація на сучасного глядача. [34]
-

Мюнхен:

- концептуальний театр;
- соціальна ангажованість. [9]

Висновок:

- Wild Theatre демонструє модель театру майбутнього в умовах ринку,
- тоді як Münchner Kammerspiele — модель театру як інституції.

Цей кейс ще раз підтверджують ключову ідею:

- Україна = гнучкість, швидкість, адаптація
- Німеччина = системність, стабільність, стратегія

18. Центр ім. Леся Курбаса (Київ) vs Münchner Kammerspiele

Тип інституції:

Центр ім. Леся Курбаса є не класичним театром, а науково-дослідницьким та експериментальним майданчиком, що поєднує:

- театральну лабораторію;
- освітню платформу;
- простір для нових форм мистецтва.

У цьому сенсі він є концептуально близьким до інноваційної діяльності Münchner Kammerspiele.

Продюсерська модель:

Центр Курбаса:

- проектна діяльність;
- грантове фінансування;
- відсутність стабільного репертуару. [35]

Münchner Kammerspiele:

- інституційна модель;
- стабільний репертуар;
- державна підтримка. [14]

Різниця:

- Україна → лабораторія
- Німеччина → інституція

Художні практики:

Центр Курбаса:

- експериментальні проєкти;
- міждисциплінарність;
- дослідження нових форм.

Мюнхен:

- інтеграція експерименту в систему репертуарного театру.

Аудиторія

Центр Курбаса:

- вузька, професійна аудиторія;
- дослідники, митці, студенти. [35]

Münchener Kammerspiele:

- ширша аудиторія;
- різні соціальні групи;
- міжнародна публіка. [15]

Висновок:

- Центр ім. Леся Курбаса виконує функцію експериментального майданчика,
- тоді як Münchener Kammerspiele інтегрує подібні практики у велику інституційну систему.

19. Київ Модерн-Балет

Інтернаціональний рівень Модерн-Балету → близький до європейських стандартів Münchener Kammerspiele. [36]

Приведені в цьому розділі міні-дослідження та порівняння охоплюють усі ключові типи театральних інституцій:

- академічні (опера, національні театри);
- репертуарні;
- незалежні;
- експериментальні.

Порівняння з Münchner Kammerspiele дозволяє зробити системний висновок:

- Європейська модель забезпечує стабільність і стратегічність,
- тоді як українська — гнучкість, адаптивність і соціальну глибину.
- В умовах війни українські театри формують унікальний досвід культурного виживання, який має значний потенціал для впливу на європейські театральні практики. [45]

4.4. Перспективи впровадження європейського досвіду в Україні

На основі аналізу Münchner Kammerspiele можна сформулювати ключові напрямки розвитку:

Гібридна модель:

- Україна не може повністю копіювати Німеччину → потрібен симбіоз. [46]

Посилення ролі продюсера:

- Перехід від адміністратора до стратега.

Digital-first театр:

- Онлайн як повноцінний канал.

Театр як соціальний інститут:

- тут Україна вже значно попереду! [44]

Нова аудиторна політика:

- персоналізація
- доступність
- молодіжні програми

Порівняльний аналіз демонструє:

- що Münchner Kammerspiele представляє стабільну інноваційну модель театру, тоді як українські театри функціонують у кризовій, але надзвичайно адаптивній системі.
- Умови війни змушують українські театри розвивати гнучкість, мобільність і соціальну значущість — якості, які навіть перевищують деякі аспекти європейських моделей.
- Таким чином, майбутнє театру лежить у синтезі німецької структурованості та української адаптивності. [45]

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було проаналізовано особливості інноваційних продюсерських стратегій та організації глядацької аудиторії на прикладі Münchner Kammerspiele, а також здійснено порівняльний аналіз німецьких та українських театральних практик у контексті сучасного розвитку театрального мистецтва.

У ході дослідження встановлено, що Münchner Kammerspiele є одним із найбільш показових прикладів сучасного європейського театру, який успішно поєднує традиції німецької театральної системи з інноваційними підходами до продюсування, менеджменту та роботи з аудиторією. Театр функціонує не лише як мистецька інституція, а як складна культурна платформа, що інтегрує творчі, соціальні, комунікаційні та цифрові практики. [88]

У першому розділі роботи було досліджено історичні та теоретичні засади театрального продюсування і організації глядацької аудиторії. Встановлено, що сучасна театральна система Німеччина базується на поєднанні державної підтримки, інституційної стабільності та високого рівня творчої автономії. Німецька модель продюсування характеризується стратегічним плануванням, інтеграцією продюсерських функцій у загальну систему управління театром та активною орієнтацією на інновації. Водночас організація глядацької аудиторії розглядається як один із ключових елементів театрального менеджменту, що безпосередньо впливає на розвиток театру як культурної інституції.

У другому розділі було проаналізовано організаційно-творчу модель Münchner Kammerspiele. Дослідження показало, що театр має складну багаторівневу структуру управління, у якій поєднуються художнє керівництво, продюсерський менеджмент, маркетингові підрозділи та технічні служби. Встановлено, що важливою особливістю театру є його здатність до постійної трансформації та оновлення. Репертуарна політика театру ґрунтується на поєднанні класичної драматургії, сучасних текстів, документального театру та міждисциплінарних проєктів. Особливу роль у розвитку театру відіграє інтендантська модель управління, яка дозволяє інтегрувати художні та стратегічні рішення в єдину систему.

У третьому розділі було досліджено інноваційні продюсерські стратегії та механізми роботи з аудиторією. Встановлено, що сучасне продюсування в Münchner Kammerspiele значно виходить за межі традиційного адміністрування театрального процесу. Продюсер у сучасному театрі виконує функції стратега, менеджера комунікацій, координатора цифрових процесів та організатора взаємодії з аудиторією.

Одним із **ключових висновків** є те, що театр активно використовує цифровізацію як інструмент розвитку. Онлайн-трансляції, мультимедійні рішення, інтерактивні формати та digital-комунікація стали невід’ємною складовою сучасної театральної практики. Водночас маркетинг і брендинг театру формують образ Münchner Kammerspiele як сучасної відкритої культурної інституції, орієнтованої на суспільний діалог та залучення нових аудиторій.

Особливу увагу в роботі було приділено **порівняльному аналізу** театральних практик Німеччина та України. Найбільш масштабним і змістовним елементом дослідження став аналіз двадцяти провідних українських театрів у порівнянні з Münchner Kammerspiele. Проведені кейси дозволили встановити, що українська театральна система перебуває на етапі активної трансформації та пошуку нових моделей функціонування.

Дослідження показало, що українські театри, зокрема Національний театр ім. Івана Франка, Театр на Подолі, Театр «Дах», Wild Theatre, Київський театр драми і комедії на Лівому березі та інші, активно адаптуються до сучасних викликів, впроваджують нові продюсерські та комунікаційні практики, розвивають цифрові формати та оновлюють репертуарну політику. Водночас встановлено, що українська модель значною мірою відрізняється від німецької через інші економічні умови, особливості державного фінансування та вплив повномасштабної війни.

Повномасштабна агресія російської федерації проти України суттєво змінила умови функціонування українських театрів. Театральні інституції були змушені адаптуватися до роботи в умовах повітряних тривог, нестабільної безпекової ситуації та постійних соціальних змін. У цьому контексті український театр набув нової функції — не лише культурної, але й психологічної, соціальної та гуманітарної. Театри стали простором підтримки суспільства, збереження національної ідентичності та культурного спротиву. [45]

Важливим висновком роботи є те, що українські театри, попри складні умови, демонструють високий рівень адаптивності, мобільності та творчої гнучкості. У певних аспектах, зокрема у швидкості реакції на кризові обставини та соціальній значущості, український театральний досвід може бути цікавим і для європейських інституцій. [44]

У результаті дослідження встановлено, що перспективним напрямом розвитку українського театру є поєднання європейської системності та української гнучкості. Впровадження окремих елементів німецької продюсерської моделі — стратегічного планування, сегментації аудиторії, цифрових інструментів, копродукційної діяльності та сучасного маркетингу — може сприяти модернізації української театральної сфери.

Таким чином, поставлені у роботі мета та завдання були виконані. Проведене дослідження підтвердило, що Münchner Kammerspiele є прикладом сучасної інноваційної театральної моделі, у якій продюсерські стратегії, цифровізація, маркетинг та робота з аудиторією інтегровані в єдину систему культурного менеджменту. Водночас порівняння з українськими театрами дозволило виявити як проблемні аспекти, так і значний потенціал розвитку українського театрального середовища в умовах сучасних суспільних трансформацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Категорія: Театри Німеччини. Wikipedia. [Електронний ресурс].

https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F:%D0%A2%D0%B5%D0%B0%D1%82%D1%80%D0%B8_%D0%9D%D1%96%D0%BC%D0%B5%D1%87%D1%87%D0%B8%D0%BD%D0%B8

2. Kontramarka.DE: Театри Німеччини. [Електронний ресурс].

https://www.kontramarka.de/ua/teatri/?srsltid=AfmBOoplLjFwT3uI1Xt9fukVjOv151-gnXxs6G_eHlr1qO69yiOxr0g

3. Deutsche Welle Culture [Електронний ресурс]

<https://www.dw.com/en/culture/s-1441>

4. Безгін І. Мистецтво і ринок. Нариси. Київ, 2005.

5. Безгін І. Организационные проблемы театра. Київ, 1993.

6. Безгін І. Семашко О., Ковтуненко В. Театр і глядач в сучасній соціокультурній реальності. Київ, 2002.

7. Безгін І., Семашко О., Юдова-Романова К. Глядач і театр: соціодинаміка взаємовідносин. Київ, 2006.

8. Münchner Kammerspiele. Офіційний сайт театру [Електронний ресурс].

<https://www.muenchner-kammerspiele.de/en/>

9. Münchner Kammerspiele. Wikipedia. Офіційна сторінка театру [Електронний ресурс]. зики та кіно

https://de.wikipedia.org/wiki/M%C3%BCnchner_Kammerspiele

10. Münchner Kammerspiele. Instagram. Офіційна сторінка театру [Електронний ресурс].

https://www.instagram.com/muenchner_kammerspiele/

11. Muenchen.DE. Сайт міста Мюнхен. Офіційна сторінка театру
[Електронний ресурс]

<https://www.muenchen.de/veranstaltungen/theaterbuehnen/muenchner-kammerspiele>

12. IN Muenchen. Афіша міста Мюнхен. Офіційна сторінка театру
[Електронний ресурс]

<https://www.in-muenchen.de/locations/munchner-kammerspiele.html>

13. Muenchen online. Сайт міста Мюнхен. Офіційна сторінка театру
[Електронний ресурс]

<https://www.muenchen-online.de/veranstaltungsorte/schauspielhaus-muenchner-kammerspiele-3083/>

14. Münchner Kammerspiele. Facebook. Офіційна сторінка театру
[Електронний ресурс].

<https://www.facebook.com/MuenchnerKammerspiele/>

15. Muenchen Ticket. Афіша міста Мюнхен. Офіційна сторінка театру
[Електронний ресурс]

<https://www.muenchenticket.de/spielstaette/munchner-kammerspiele/?srsltid=AfmBOorzOfSpgqf12Zp-dJi3ucdhvVejvnBHPBQ91IJRYVXN6MISzvh->

16. Einfach Muenchen. Факти про місто Мюнхен. Офіційна сторінка театру
[Електронний ресурс]

<https://www.muenchen.travel/pois/kunst-kultur/muenchner-kammerspiele>

17. CulturAll.info Muenchen. Культура Мюнхена. Офіційна сторінка театру [Електронний ресурс]

<https://www.kultur-muenchen.de/kultur/muenchen/auffuehrung/kammerspiele/schauspielhaus.html>

18. Національна Опера України. Офіційна сторінка театру [Електронний ресурс]

<https://opera.com.ua/>

19. Театр Франка. Офіційна сторінка театру [Електронний ресурс]

<https://ft.org.ua/>

20. Львівська Національна Опера. Офіційна сторінка театру [Електронний ресурс]

<https://opera.lviv.ua/>

21. Одеський Театр Опери та Балету. Офіційна сторінка театру [Електронний ресурс]

<https://operahouse.od.ua/>

22. Харківський Театр Опери та Балету. Офіційна сторінка театру [Електронний ресурс]

<https://kharkivopera.com.ua/>

23. Театр Марії Заньковецької. Офіційна сторінка театру [Електронний ресурс]

<https://zankovetska.com.ua/>

24. Дніпровський Театр імені Т.Шевченка. Офіційна сторінка театру [Електронний ресурс]

<https://ukrdrama.dp.ua/>

25. Театр Драми і Комедії. Офіційна сторінка театру [Електронний ресурс]
<https://drama-comedy.kiev.ua/>
26. Театр На Подолі. Офіційна сторінка театру [Електронний ресурс]
<http://theatreonpodil.com/>
27. Драмтеатр Кобилянської. Офіційна сторінка театру [Електронний ресурс]
<https://dramtheater.cv.ua/>
28. Франківський Драмтеатр. Офіційна сторінка театру [Електронний ресурс]
<https://www.dramteatr.if.ua/>
29. Молодий Театр. Офіційна сторінка театру [Електронний ресурс]
<https://molodyytheatre.com/>
30. Національна Оперета України. Офіційна сторінка театру [Електронний ресурс]
<https://operetta.com.ua/>
31. Театр Золоті Ворота. Офіційна сторінка театру [Електронний ресурс]
<https://zoloti-vorota.kyiv.ua/>
32. Театр Сузір'я. Офіційна сторінка театру [Електронний ресурс]
<https://www.suziryatheatre.kyiv.ua/>
33. Театр Дах. Офіційна сторінка театру [Електронний ресурс]
<https://www.dramox.com.ua/teatry/201-centr-suchasnogo-mistectva-dah>
34. Дикий Театр. Офіційна сторінка театру [Електронний ресурс]
<https://wild-t.com.ua/>

35. Центр Леся Курбаса. Офіційна сторінка театру [Електронний ресурс]
<https://www.kurbas.org.ua/>
36. Київ Модерн Балет. Офіційна сторінка театру [Електронний ресурс]
<https://kyivmodernballet.com/>
37. UNESCO Culture Sector [Електронний ресурс]
<https://www.unesco.org/en/culture>
38. European Commission – Culture and Creativity [Електронний ресурс]
<https://culture.ec.europa.eu>
39. Statista – German Theatre Statistics [Електронний ресурс]
<https://www.statista.com>
40. My German University. Академії мистецтв, театру, музики та кіно в Німеччині. [Електронний ресурс].
<https://www.mygermanuniversity.com/uk/articles/academies-of-arts-music-and-film-in-germany>
41. The Guardian – Theatre [Електронний ресурс]
<https://www.theguardian.com/stage>
42. The New York Times – Theater [Електронний ресурс]
<https://www.nytimes.com/section/theater>
43. Український культурний фонд [Електронний ресурс]
<https://ucf.in.ua>
44. Міністерство культури та стратегічних комунікацій України [Електронний ресурс]
<https://mcsc.gov.ua>
45. Національна спілка театральних діячів України [Електронний ресурс]
<https://nstdu.com.ua>
46. Український інститут [Електронний ресурс]
<https://ui.org.ua>

ДОДАТКИ

Додаток 1

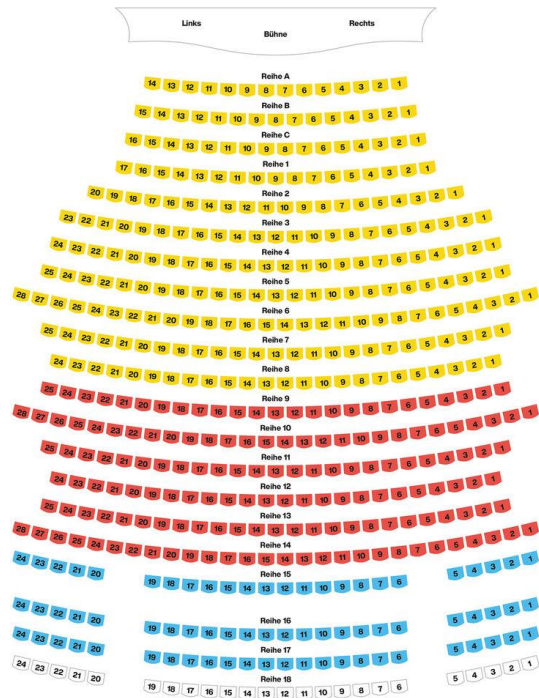


Додаток 2

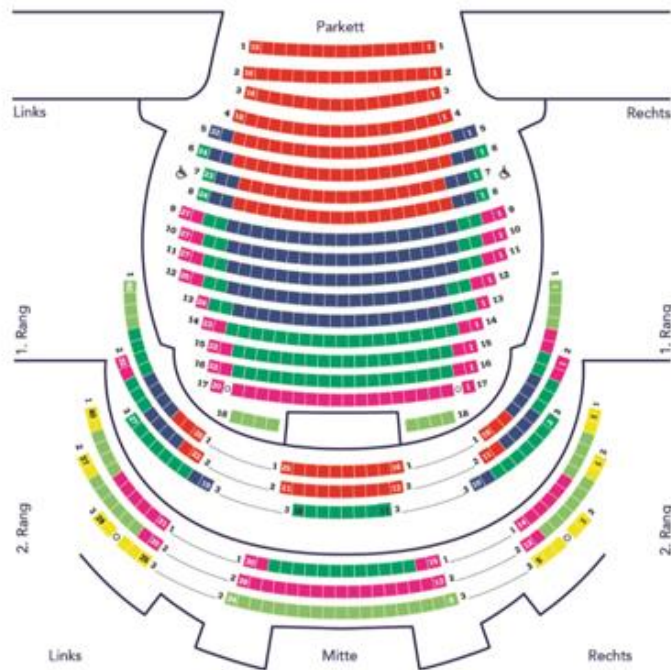
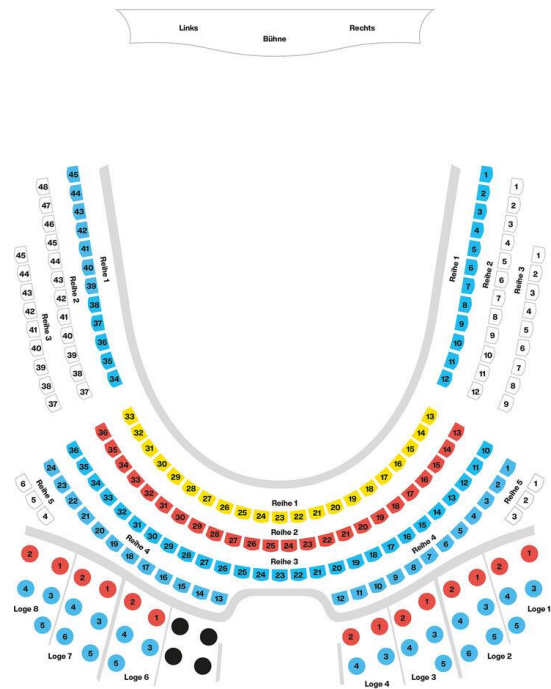


Додаток 3

MK: Parkett



MK: Balkon



- Preisgruppe I
- Preisgruppe III
- Preisgruppe V
- Preisgruppe II
- Preisgruppe IV
- Preisgruppe VI