

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

Факультет театрального мистецтва
Кафедра організації театральної справи імені І. Д. Безгіна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
на тему
«СУЧАСНІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТВОРЧІ МОДЕЛІ
НАЦІОНАЛЬНОГО ТЕАТРУ В ПРАЗІ»

Студента IV курсу денної форми навчання
факультету театрального мистецтва
спеціальності 026 - «Сценічне мистецтво»
освітньо-професійної програми
«Організація театральної справи»
Сердюка Володимира Вікторовича

Науковий керівник: професор, заслужений
діяч мистецтв України
Лягущенко Андрій Геннадійович

Київ 2026

Зміст

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. Національний театр у Празі: інституційна основа та організаційна модель	6
1.1 Історія створення та місія Національного театру.....	6
1.2 Структура управління та фінансування	9
1.3 Багатофункціональність як принцип організації.....	16
РОЗДІЛ II. Чотири трупі Національного театру: організаційні особливості.....	20
2.1 Оперна трупа (Opera Národního divadla).....	20
2.2 Балетна трупа (Balet Národního divadla)	25
2.3 Драматична трупа (Činohra)	29
2.4 Laterna Magika.....	33
РОЗДІЛ III. Досвід Національного театру для українських державних театрів.....	39
3.1 Порівняльний аналіз організаційних моделей	39
3.2 Актуальні виклики та адаптаційні можливості.....	42
3.3 Практичні рекомендації для українських театрів	47
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51

ВСТУП

Актуальність дослідження. Питання ефективної організації державних театрів сьогодні стоїть перед Україною особливо гостро. Повномасштабне вторгнення Росії змусило культурні інституції переосмислити свої пріоритети, шукати нові моделі виживання та розвитку в умовах, які ще кілька років тому здавались неймовірними. Водночас курс України на євроінтеграцію відкриває нові горизонти і не лише в політичному чи економічному вимірі, а й у культурному. Перед театральною спільнотою постає практичне запитання: як саме функціонують успішні державні театри в країнах Центральної Європи, і чи можна запозичити їхній досвід?

Саме тому звернення до досвіду Національного театру в Празі «*Národní divadlo*», видається не просто науково виправданим, а й практично необхідним. Це один із найстаріших і найавторитетніших театральних комплексів Європи, який з 1883 року зберігає безперервну традицію роботи і при цьому залишається живою, актуальною інституцією. Унікальність *Národní divadlo* полягає в тому, що під одним інституційним дахом об'єднані чотири самостійні творчі колективи: оперна трупа, балетна трупа, драматична трупа та *Laterna Magika*; кожен з яких має власну художню ідентичність, репертуарну стратегію та організаційну логіку. Така модель є рідкістю навіть у світовому масштабі і становить значний інтерес для дослідження.

Українські державні театри здебільшого успадкували радянську модель управління, яка, незважаючи на окремі реформи останніх десятиліть, залишається переважно незмінною. Централізоване фінансування, жорстка вертикаль підпорядкування, відсутність інституційної автономії та слабкий зв'язок із глядацькою аудиторією. Все це робить українські театри вразливими в умовах сучасних викликів. Досвід Праги, де вдалося поєднати державне фінансування з менеджерською гнучкістю, жанрову різноманітність із єдиною інституційною стратегією, а класичну традицію з відкритістю до

сучасного мистецтва, може стати цінним орієнтиром для реформування вітчизняної театральної системи.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є аналіз організаційних моделей роботи Національного театру в Празі та визначення можливостей їх адаптації для українських державних театрів.

Відповідно до мети було сформульовано такі завдання:

- розглянути історію створення та інституційний розвиток Національного театру в Празі як багатофункціонального культурного центру;
- проаналізувати структуру управління та систему фінансування театру;
- дослідити організаційні особливості кожної з чотирьох труп: оперної, балетної, драматичної та *Laterna Magika*;
- охарактеризувати репертуарну політику та художні стратегії кожного колективу;
- здійснити порівняльний аналіз організаційних моделей Національного театру в Празі та українських державних театрів;
- виявити актуальні виклики, з якими стикаються українські театри, та окреслити можливості для адаптації чеського досвіду;
- сформулювати практичні рекомендації для реформування організаційних моделей українських державних театрів.

Об'єктом дослідження є організаційна модель Національного театру в Празі (*Národní divadlo*) як багатотрупної державної театральної інституції.

Предметом дослідження є структура управління, принципи фінансування, репертуарна політика та організаційні особливості чотирьох творчих колективів Національного театру в Празі, а також можливості застосування відповідного досвіду в контексті українських державних театрів.

Методи дослідження. У роботі застосовано комплекс методів, зумовлених характером і метою дослідження. Історичний метод дозволив простежити генезу Національного театру в Празі та еволюцію його організаційної моделі від заснування до сьогодення. За допомогою структурно-функціонального аналізу вивчено внутрішню організацію театру, взаємодію між труппами та управлінськими підрозділами. Порівняльний метод використовувався для зіставлення моделей функціонування чеських та українських державних театрів і виявлення ключових відмінностей. Метод опису та узагальнення застосовувався при характеристиці репертуарної політики, освітніх програм та комунікаційних стратегій кожної труппи. Контент-аналіз офіційних документів, звітів, стратегічних програм і публічних матеріалів *Národní divadlo* став основою для формулювання практичних рекомендацій.

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

У першому розділі розглядається інституційна основа Національного театру в Празі: його історія виникнення, місія, структура управління, джерела фінансування та принцип багатофункціональності як організаційна філософія.

Другий розділ присвячено детальному аналізу чотирьох творчих труппи театру. Кожна з них розглядається окремо: оперна труппа, балетна труппа, драматична труппа (*Činohra*) та *Laterna Magika*. З точки зору їхньої організаційної специфіки, репертуарних пріоритетів і місця в загальній структурі театру.

У третьому розділі здійснюється порівняльний аналіз чеської та українських театральних моделей, аналізуються актуальні виклики для українських державних театрів і формулюються практичні рекомендації на основі досліджуваного досвіду.

РОЗДІЛ I. Національний театр у Празі: інституційна основа та організаційна модель

1.1 Історія створення та місія Національного театру

Національний театр у Празі «Národní divadlo» – є не просто видатною культурною інституцією, а справжнім символом чеської національної ідентичності. Його поява в другій половині XIX століття була нерозривно пов'язана з процесами національного відродження, що охопили чеські землі на тлі боротьби за культурну та політичну автономію в межах Австро-Угорської імперії. Саме тому розуміти Národní divadlo виключно як театральну будівлю чи репертуарний майданчик було б принципово хибно, адже передусім це інституція, народжена з народного поривання, і ця обставина визначила всю подальшу логіку її існування. [13]

Ідея створення чеського національного театру виникла ще в першій половині XIX століття, коли діячі національного відродження: Йозеф Добровський, Йозеф Юнгманн, Франтішек Палацький; почали активно обстоювати право чеської мови та культури на повноцінне публічне існування. [29] Театр розглядався не як розвага, а як простір, де чеська мова звучить зі сцени як мова рівна іншим, як мова гідна і повновартісна. На той час у Празі домінували німецькомовні театральні вистави і це сприймалось частиною суспільства як культурна маргіналізація.

Реальний поштовх до втілення ідеї дала хвиля революційних настроїв 1848 року. Після її спаду зусилля перемістились у культурну площину, і вже у 1850-х роках розпочались перші практичні кроки. У 1851 році було засновано Матицю чеську – громадську організацію, що ставила своїм завданням збір коштів на будівництво театру. Особливістю цього процесу стало те, що фінансування здійснювалось переважно через народні збори. Жертвували всі, від заможних меценатів до простих ремісників і селян. Ця обставина надала майбутній будівлі особливого символічного значення: театр буквально належав народу, збудований на його кошти. [6]

Офіційна закладка наріжного каменю відбулась 16 травня 1868 року і перетворилась на масову національну демонстрацію. До Праги з'їхались делегації з усіх куточків чеських земель. Камені для закладання фундаменту були привезені зі знакових для чеської історії місць із гори Ржіп, де, за переказами, праотець Чех вперше побачив свою землю обіцяну, із замку Вишеград, із гори Бланік. Це не просто красива легенда – це свідомий ритуал, що вбудовував новий театр у тривалу символічну традицію.

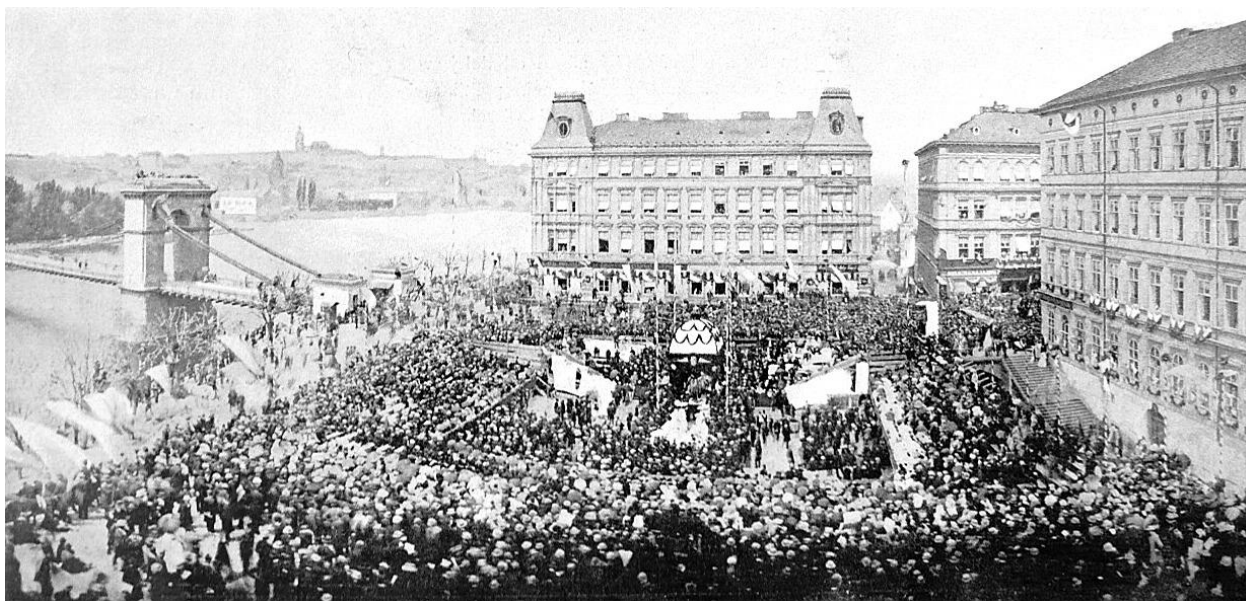


Фото 1.1 Закладка наріжного каменю 16 травня 1868 року

Будівництво тривало понад десятиліття. Проєкт був розроблений архітектором Йозефом Зітком. Він був одним із найвидатніших чеських архітекторів епохи, вихованцем Віденської архітектурної школи. Будівля зводилась у стилі неоренесансу та була органічно вписана в панораму берега річки Влтави, утворюючи разом із Празьким градом та Вишеградом потужний архітектурний тріумвірат міста. [13]

Перше урочисте відкриття відбулося 11 червня 1881 року. Однак радість виявилась недовгою: вже у серпні того ж року, ледь завершивши оздоблення, будівля згоріла внаслідок пожежі, яка сталась через необережне поводження з будівельними матеріалами. Це стало для чеського суспільства справжньою трагедією і водночас новим імпульсом до єднання. Народ знову

збирав кошти, і на цей раз збір був проведений у рекордні терміни. Відновлену будівлю, завершену вже за проєктом Йозефа Шульца, учня та колеги Зітка, урочисто відкрили 18 листопада 1883 року. Саме ця дата вважається офіційною датою заснування Národní divadlo. [6]

На завісі відновленого театру з'явився напис, що відтоді став його гаслом і символом: «Národ sobě» що у перекладі «Нація собі» або, точніше передаючи дух оригіналу, «Нація - самій собі». Ці два слова концентрують у собі весь зміст того, заради чого будувався театр: не для розваги еліти, не для демонстрації меценатства, а як культурний дар нації самій собі, як публічний простір, де народ бачить і чує власну культуру в її найкращому вираженні. Гасло, викарбуване на завісі відновленого театру, «Národ sobě» («Нація – самій собі») [6] воно залишається незмінним символом інституції вже понад 140 років.

З перших років свого існування Národní divadlo взяло на себе функцію головного хранителя чеської театральної та музичної традиції. Репертуар формувався навколо чеської опери, чеської драматургії, чеського балету. Водночас театр ніколи не замикався в межах суто національного. Світова класика посідала в його афіші рівноправне місце, що свідчило про амбіції інституції виступати не лише як національна, а й як загальноєвропейська культурна сцена.

Двадцяте століття принесло театру нові випробування. Роки нацистської окупації (1939-1945) поставили під загрозу саме існування чеської культурної ідентичності, і Národní divadlo в цих умовах виконувало роль своєрідного культурного бастіону. Комуністичний період після 1948 року призвів до змін в управлінській моделі та репертуарних пріоритетах. Театр був підпорядкований ідеологічному контролю держави, хоча навіть у ці роки зберігав значний художній рівень завдяки зусиллям видатних режисерів і диригентів.

Переломним моментом стала «Оксамитова революція» 1989 року, після якої театр розпочав процес поступової трансформації від суто державного органу до сучасної культурної інституції з елементами менеджерської автономії. Саме в цей період остаточно оформилась та організаційна модель, яка функціонує сьогодні: чотири самостійні творчі трупи під єдиним інституційним дахом, об'єднані спільним брендом, спільною інфраструктурою та спільною стратегічною місією. [12]

Сьогодні місія *Národní divadlo* формується через кілька взаємопов'язаних принципів. По-перше, збереження і розвиток чеської національної культури в усіх її театральних формах: опері, балеті, драмі; а також у форматі мультимедійного мистецтва, яке представляє *Laterna Magika*. По-друге, забезпечення найвищого художнього рівня вистав, що відповідають стандартам провідних театральних сцен Європи. По-третє, доступність культури для широкої аудиторії. Не лише для столичної публіки, а й через гастрольну діяльність, трансляції, освітні програми. По-четверте, відкритість до сучасних мистецьких пошуків і готовність до діалогу між традицією та новаторством.

Ця місія не є декларативною, вона безпосередньо впливає на те, як театр формує свій репертуар, обирає художніх керівників, будує стосунки з глядачем і розподіляє ресурси між трупами. У цьому сенсі *Národní divadlo* є прикладом того, як чітко сформульована інституційна ідентичність може ставати реальним управлінським інструментом, а не лишатися порожньою декларацією на стінах адміністративного офісу. [5]

1.2 Структура управління та фінансування

Розуміння того, як улаштоване управління *Národní divadlo* зсередини, є ключем до розуміння всієї його організаційної логіки. Це не просто питання адміністративної схеми, а структура управління відображає певну філософію: як саме держава, мистецтво і менеджмент можуть співіснувати в межах однієї інституції, не поглинаючи одне одного.

Правовий статус і підпорядкування

Národní divadlo функціонує як державна організація – так звана «příspěvková organizace» (дотаційна організація), що є однією з базових організаційно-правових форм для установ культури в Чеській Республіці. Це означає, що театр є юридичною особою, підзвітною Міністерству культури Чеської Республіки, яке виступає його засновником. Міністерство визначає стратегічні рамки діяльності, затверджує статут і призначає генерального директора, однак у питаннях поточної діяльності, репертуарної політики та внутрішнього управління театр має значну автономію. Відповідно до чеського законодавства, «příspěvková organizace je právnická osoba, která hospodaří s majetkem, který jí byl svěřen zřizovatelem» («дотаційна організація є юридичною особою, що управляє майном, переданим їй засновником») [3].

Ця модель принципово відрізняється від тієї, що переважає в українській системі державних театрів, де засновником найчастіше виступає місцева рада або профільне управління культури, що нерідко призводить до надмірного втручання у художні рішення та адміністративної залежності від кон'юнктурних рішень місцевих чиновників. Чеська модель передбачає чіткіше розмежування між функцією засновника (держава формулює загальну культурну місію і забезпечує фінансування) і функцією менеджменту, який несе відповідальність за реалізацію цієї місії.

Виконавче керівництво

На чолі театру стоїть генеральний директор (generální ředitel), якого призначає Міністерство культури. Це ключова фігура не лише в адміністративному, а й у стратегічному сенсі: саме генеральний директор відповідає за загальний курс театру, координацію між труппами, фінансову стабільність та публічне позиціонування інституції. Важливо, що в чеській практиці на цю посаду, як правило, призначають особу з досвідом як у

мистецькій, так і в управлінській сфері – людину, здатну бути посередником між художніми амбіціями і реальними ресурсами. [10]

Генеральному директору безпосередньо підпорядковані кілька заступників та керівників ключових підрозділів: заступник із художніх питань, фінансовий директор, технічний директор, директор з маркетингу та комунікацій. Кожен з цих підрозділів має власну зону відповідальності, і їхня взаємодія забезпечується через регулярні координаційні наради та спільні стратегічні документи.

Окремо і надзвичайно важливо виділяється рівень художніх керівників чотирьох труп. Кожна трупа: оперна, балетна, драматична та *Laterna Magika*; має власного художнього керівника (*umělecký ředitel* або *šéf souboru*), який несе повну відповідальність за репертуар, кастинг, художню концепцію та творчий розвиток свого колективу. Ця автономія є принципово важливою: художній керівник опери не погоджує з генеральним директором кожен постановку в деталях, адже він реалізує свою програму в рамках загальної стратегії і затвердженого бюджету. Подібна модель стимулює художню відповідальність і знижує ризик художньої одноманітності, яка часто виникає там, де всі рішення приймаються в одному центрі.

Наглядові та дорадчі органи

Окрім виконавчої вертикалі, у структурі театру функціонує наглядова рада (*dozorčí rada*), до якої входять представники засновника Міністерства культури, а також незалежні експерти. Наглядова рада контролює фінансову звітність, дотримання статуту і цільове використання державних коштів. Вона не втручається у художні рішення, але забезпечує інституційну прозорість. [5]

Крім того, при театрі діють дорадчі художні комітети, які залучаються до оцінки стратегічних напрямів розвитку, обговорення кандидатур на ключові посади та аналізу репертуарних планів. Участь у таких комітетах

беруть визнані фахівці: музикознавці, театральні критики, хореографи. Це дозволяє поєднувати менеджерський прагматизм із фаховою художньою перспективою.

Інфраструктура: чотири сцени

Особливістю організаційної структури Národní divadlo є те, що театр управляє не однією будівлею, а цілим комплексом сценічних майданчиків у центрі Праги. Основна будівля – Národní divadlo, на набережній Влтави, є головним та найбільш впізнаваним майданчиком.



Фото 1.2 Основна сцена, інтер'єр

Поруч розташований Nová scéna (Нова сцена), збудований у 1983 році і



призначений насамперед для Laterna Magika.

Фото 1.2.2 Екстре'єр основної (ліворуч) та нової частина (праворуч) театру

Третьою важливою локацією є Stavovské divadlo (Станівський театр, або Театр Ставовського), один із найстаріших театрів Центральної Європи, де



в 1787 році відбулась світова прем'єра опери Моцарта «Дон Жуан». [14]

Фото 1.2.3 Станівський театр

Четвертим майданчиком є менша сцена – Kolowratské divadlo, яка використовується переважно для камерних постановок і студійних проєктів.



Фото 1.2.4 Коловратська сцена

[5]

Кожен із цих майданчиків має власну технічну команду, однак усі вони підпорядковані єдиному технічному директору театру. Це дозволяє оптимізувати витрати на обслуговування та уникати дублювання ресурсів при підготовці вистав.

Система фінансування

Фінансова модель *Národní divadlo* є змішаною і поєднує кілька джерел надходжень, що забезпечує відносну стабільність навіть в умовах коливань державного фінансування.

Основним джерелом залишається державна субсидія від Міністерства культури Чеської Республіки. Вона покриває значну частину витрат на утримання персоналу, технічну підтримку, реставрацію будівель та реалізацію окремих стратегічних проєктів. Розмір субсидії щороку узгоджується в рамках бюджетного процесу і прив'язаний до виконання певних показників діяльності: кількості вистав, відвідуваності, освітніх програм тощо. [4] Така система, при якій фінансування частково залежить від результатів, стимулює театр не зупинятись у розвитку. [10]

Власні доходи від продажу квитків складають другу за значенням статтю надходжень. Ціноутворення в *Národní divadlo* є диференційованим: поряд із повною вартістю квитків існують системи знижок для студентів, пенсіонерів, осіб з обмеженими можливостями та сімей з дітьми. Окремо реалізуються програми абонементів, які дозволяють глядачам фіксувати місця на цілий сезон зі знижкою. Це надає театру можливість більш точно планувати наповнюваність залів.

Третє джерело – комерційна діяльність, пов'язана з орендою приміщень, кейтерингом, продажем сувенірної продукції та правами на трансляції. Хоча ця стаття є значно меншою за першими двома, вона суттєва з

огляду на те, що генерує дохід незалежно від коливань державного фінансування.

Нарешті, важливу роль відіграє приватне меценатство та корпоративне спонсорство. Театр активно співпрацює з великими чеськими та міжнародними компаніями, залучаючи кошти на конкретні проекти – прем'єрні постановки, міжнародні гастролі, освітні ініціативи. Наявність чіткої репутації та впізнаваного бренду робить Národní divadlo привабливим партнером для бізнесу, зацікавленого в асоціації з культурними цінностями.

Важливою характеристикою фінансової моделі є прозорість: театр щороку публікує звіти про свою діяльність, де відображаються як джерела доходів, так і структура витрат. Це не просто формальна звітність перед засновником це публічний документ, доступний будь-якому громадянину, що є проявом загальної культури підзвітності, притаманної чеському публічному сектору.

Відповідно до річного звіту Národní divadlo, за 2025 рік театр представив 875 вистав на чотирьох особистих сценічних майданчиках, і 1695 кількість платних образотворчих заходів. Із загальною відвідуваністю понад 545 000 глядачів, середня відвідуваність була 85,5%, а валовий обсяг продажів понад 340 мільйонів крон (це понад 722млн гривень за рік) [5].

Кадрова політика

Структура персоналу Národní divadlo відображає складність і масштаб інституції. У театрі працює понад тисячу осіб: артисти оркестру, хористи, солісти, танцюристи, актори, режисери, диригенти, сценографи, технічний персонал, адміністратори, маркетингологи, освітні координатори. Частина з них перебуває у постійному трудовому договорі, частина залучається на проєктній основі. Це поєднання забезпечує як інституційну стабільність, так і можливість залучати нові творчі сили ззовні.

Принципово важливою рисою кадрової політики є практика запрошення міжнародних фахівців: диригентів, режисерів, сценографів, солістів. Це дозволяє підтримувати високий художній рівень і забезпечувати театру стабільний зв'язок із загальноєвропейськими мистецькими процесами. При цьому пріоритет у формуванні постійних труп віддається чеським виконавцям, що відповідає місії театру як національної інституції.[5]

1.3 Багатофункціональність як принцип організації

Якщо спробувати визначити одну рису, що найбільше відрізняє Národní divadlo від більшості державних театрів Європи, то нею буде саме багатофункціональність, не як вимушений компроміс, а як свідомо обраний організаційний принцип. Чотири творчі трупи під одним дахом, чотири сценічні майданчики в різних частинах міського центру, сотні вистав різних жанрів щосезону. Все це не є результатом стихійного розширення, а відображає послідовну інституційну стратегію, що формувалась десятиліттями.

Що означає багатофункціональність у контексті театру

Це поняття часто вживають, але рідко пояснюють. Якщо говорити просто то багатофункціональна культурна інституція це така, що може робити кілька різних речей одночасно і при цьому не розпадатись на шматки. Для театру це мінімум чотири виміри: жанровий (різні форми мистецтва), соціальний (різні аудиторії), просторовий (різні майданчики) і часовий (робота без довгих пауз протягом року).

Národní divadlo все це реалізує паралельно і саме тут виникає ефект, якого жоден монофункціональний заклад досягти не може. Глядач, що прийшов уперше на оперу, наступного разу може захотіти балет. Школяр з екскурсії повертається вже як звичайний глядач. Іноземний турист знаходить в афіші і класику, і щось сучасне на свій вибір. Ця перехресна логіка

залучення аудиторій дає театру стабільність, яку не забезпечить жоден окремий жанр.

Жанрова різноманітність як стратегічний ресурс

Присутність чотирьох різних мистецьких форм: опери, балету, драми та мультимедійного театру *Laterna Magika*, це дає театру змогу охоплювати значно ширший спектр потенційних глядачів, ніж це було б можливо при спеціалізації на одному жанрі. Кожен із цих видів мистецтва має власну аудиторію з різними культурними звичками, різним рівнем готовності до сприйняття і різними очікуваннями від театрального досвіду.

При цьому важливо, що жанрова різноманітність не означає художньої еkleктики чи відсутності єдиного стандарту. Навпаки, кожна з труп підтримує власний художній рівень, відповідний найкращим зразкам у своїй сфері. Це можливо саме завдяки тому, що кожна трупа має власного художнього керівника і певну автономію у творчих рішеннях, про що йшлося у попередньому підпункті. Таким чином, багатофункціональність реалізується не через розмивання художніх стандартів, а через їхнє множення.

Просторова багатофункціональність

Тут варто зупинитись детальніше, бо просторова організація *Národní divadlo* це окрема тема, яку зазвичай недооцінюють.

Головна будівля на набережній Влтави – флагман. Сюди привозять прем'єри, тут відбуваються найважливіші події сезону. Сам факт вистави на цій сцені вже щось означає, і для виконавця, і для глядача [5]. Це майданчик з репутацією, яку не треба пояснювати.

Stavovské divadlo – зовсім інший випадок. Один із найстаріших діючих театральних залів Центральної Європи, місце, де у 1787 році вперше зіграли «Дон Жуана» Моцарта [14]. Вистави тут несуть особливий культурний контекст і театр це враховує при плануванні репертуару. Така автентичність

сьогодні є рідкістю, і Národní divadlo використовує це як реальну перевагу, а не просто як туристичну принаду.

Nová scéna – і архітектурно, і змістовно повна протилежність попереднім. Скляна коробка 1983 року, домівка Laterna Magika [15]. Те, що два настільки різні об'єкти стоять буквально поряд сама по собі метафора: театр вміщує в собі і минуле, і пошук нового. І все ж саме це сусідство іноді викликає питання у архітектурних критиків – чи не є контраст занадто різким? Мабуть, це справа смаку.

Kolowratské divadlo виконує роль камерної сцени – місця для студійних і лабораторних форм, де нові ідеї перевіряються перед тим, як потрапити на велику сцену або залишитись у малому форматі [5].

Функціональне навантаження поза сценою

Багатофункціональність Národní divadlo виходить далеко за межі суто сценічної діяльності. Театр є одночасно освітньою установою, туристичним об'єктом, архітектурною пам'яткою і публічним простором. Кожна з цих функцій реалізується через конкретні програми і структури.

Освітній напрям представлений систематичними програмами для шкіл та університетів: майстер-класи, екскурсії, відкриті репетиції, лекції про оперу і балет. Театр свідомо інвестує у формування майбутньої аудиторії, розуміючи, що глядача треба виховувати і що краще це робити, поки він ще дитина.

Туристична функція є особливо вагомою в умовах Праги. Одного з найпопулярніших туристичних міст Європи. Значна частина аудиторії Národní divadlo складається з іноземних гостей, і театр системно адаптує свою комунікацію для цієї категорії: субтитри кількома мовами, англomовний сайт і путівники, спеціальні туристичні пакети разом із готелями та туристичними агентствами.

Будівля театру сама по собі є архітектурною пам'яткою загальнодержавного значення, тому екскурсії по приміщеннях театру з розповіддю про його будівництво, художнє оформлення, історичні події є самостійним культурним продуктом, що не потребує жодної вистави.

Координаційний механізм

Ефективне функціонування настільки складного організму неможливе без продуманого координаційного механізму. У Národní divadlo він будується на кількох рівнях. На стратегічному рівні – це спільне сезонне планування, в якому беруть участь художні керівники всіх трупі разом із генеральним директором. На тактичному рівні – це щотижневі координаційні наради технічних служб, що забезпечують безперебійне чергування вистав на спільних майданчиках. На операційному рівні – це єдина квиткова система і спільна маркетингова платформа, що дозволяють глядачеві купити квиток на будь-яку виставу в будь-якому залі театру через один інтерфейс.

Саме цей координаційний механізм і є тим, що перетворює чотири окремі творчі колективи на єдину інституцію. Без нього багатофункціональність перетворилась би на хаос. Кілька паралельних структур, що конкурують за ресурси і увагу. З ним вона стає конкурентною перевагою: театр, що може запропонувати глядачу одночасно оперу, балет, драму і авангард, а туристу одночасно архітектурну перлину і живу сцену, є значно потужнішою культурною силою, ніж будь-який монофункціональний заклад.

Багатофункціональність як відповідь на виклики часу

Варто окремо підкреслити, що багатофункціональна модель виявилась особливо стійкою перед обличчям сучасних викликів. Під час пандемії COVID-19, коли живі вистави були заборонені, театр зміг переключитись на онлайн-трансляції, відеоархіви, освітні цифрові програми і завдяки розгалуженій структурі контенту забезпечив аудиторії значно

різноманітніший досвід, ніж міг би запропонувати театр із єдиною трупю.
[5]

У довгостроковій перспективі саме різноманітність жанрів, майданчиків і функцій є тим страховим механізмом, що дозволяє театру зберігати стабільність: якщо один із напрямів переживає тимчасовий спад через зміну художнього керівника, кон'юнктуру ринку або зовнішні обставини то інші продовжують забезпечувати інституційне життя. Це робить Národní divadlo не просто великим театром, а справді стійкою культурною системою.

РОЗДІЛ II. Чотири трупи Національного театру: організаційні особливості

2.1 Оперна трупа (Opera Národního divadla)

Оперна трупа Національного театру є найстарішим і найпрестижнішим творчим колективом у складі Národní divadlo. Її історія невіддільна від історії самого театру і від процесу формування чеської оперної традиції як такої. Говорити про оперну трупу означає говорити про те, з чого театр починався і що досі залишається його стрижневим художнім напрямом.

Коротка історична довідка

Опера займала центральне місце в діяльності Národní divadlo з моменту його відкриття в 1883 році. Перші десятиліття роботи театру були позначені боротьбою за утвердження чеської оперної мови та чеського репертуару в умовах, коли оперний світ Центральної Європи був переважно орієнтований на німецьку та італійську традиції. Саме на сцені Národní divadlo відбулись прем'єри ключових творів Бедржіха Сметани та Антоніна Дворжака. Двох композиторів, що фактично заклали фундамент чеської оперної класики. [28]

Бедржіх Сметана обіймав посаду головного диригента театру з 1866 року – ще до відкриття нової будівлі – і саме тут відбулись прем'єри його опер «Продана наречена», «Далібор» та інших. [19] Антонін Дворжак, чий опери



Фото 2.1 Бедржіх Сметана

«Русалка» та «Чорт і Кача» стали невід'ємною частиною чеського оперного канону, також тісно пов'язаний із цією сценою. [20] «Як зазначає Людвова, творчість Сметани заклала основу чеської оперної традиції [28]». Таким чином, оперна трупа Národní divadlo від самого початку позиціонувала себе не лише як виконавський колектив, а й як творча лабораторія, де народжувалась національна оперна традиція.

У ХХ столітті трупа пройшла через усі випробування, що судилися чеській культурі: роки австрійського панування, Першу і Другу світові війни, комуністичний режим. У кожен із цих періодів опера залишалась простором, де чеська культурна ідентичність могла зберігатись і відтворюватись навіть в дуже обмежених умовах. Після 1989 року трупа відкрилась для масштабних міжнародних співпраць, запрошення зарубіжних диригентів і режисерів, виходу на гастролі провідними сценами Європи.

Художня концепція та репертуарна політика

Сьогоднішня репертуарна стратегія оперної трупи *Národní divadlo* будується на свідомому балансі між кількома пріоритетами, які не суперечать, а доповнюють одне одного.

Першим і незмінним пріоритетом була чеська оперна класика. Сметана, Дворжак, Яначек [21] – ці імена є постійними в афіші незалежно від сезону. Це не данина музейній традиції, а цілком усвідомлена позиція: театр як національна інституція несе відповідальність за збереження та популяризацію власної спадщини. При цьому важливо, що йдеться не про музейні постановки, а роботи чеських композиторів регулярно переосмислюються у нових режисерських прочитаннях, отримуючи сучасне сценічне втілення.

Другий пріоритет – світова оперна класика: Верді, Пуччіні, Моцарт, Вагнер, Россіні. Без цього корпусу твірної трупа не може претендувати на статус повноцінного оперного театру європейського рівня. Саме ці вистави є найпопулярнішими серед широкої публіки та туристичної аудиторії і забезпечують стабільну наповнюваність залів.

Третій пріоритет – сучасна опера та світові прем'єри. Трупа свідомо включає до репертуару твори сучасних композиторів, у тому числі чеських. Це частина ширшої стратегії театру бути живою інституцією, а не лише хранителем минулого. Сучасні постановки нерідко є найбільш обговорюваними в пресі та привертають нову, молодшу аудиторію.

Четвертим важливим елементом репертуарної стратегії є копродукції з іноземними театрами. *Národní divadlo* активно співпрацює з оперними домами Відня, Берліна, Парижа, що дозволяє знижувати витрати на виробництво масштабних постановок та водночас забезпечувати їм міжнародний художній рівень.

Організаційна структура трупи

На чолі оперної трупи стоїть художній керівник, шеф-диригент або директор опери. Це особа, яка визначає загальний художній напрям, формує репертуарний план, відповідає за якість виконання і несе публічну відповідальність за художній образ трупи. Призначення на цю посаду є однією з ключових стратегічних рішень у житті театру, адже від особистості художнього керівника багато в чому залежить, у якому напрямку рухатиметься трупа протягом кількох наступних сезонів.

Оперна трупа включає власний оркестр – Оркестр *Národní divadlo*, хор та солістів. Це принципово важливо: мати власний оркестр означає можливість будувати тривалу художню концепцію, де диригент і оркестранти розвиваються разом, формуючи спільну виконавську мову. Хор налічує кілька десятків артистів і є однією з найбільших статей витрат трупи, але й одним із її найважливіших художніх ресурсів.

Солісти трупи поділяються на дві категорії: постійний ансамбль і запрошені виконавці. Постійний ансамбль складається переважно з чеських співаків, що мають стабільні договори з театром. Запрошені виконавці залучаються для конкретних вистав або прем'єрних постановок і часто є зірками міжнародного рівня. Така модель дозволяє поєднати інституційну стабільність із художньою амбіцією.

Окремою складовою є режисерська та сценографічна команда. Оперна трупа регулярно запрошує режисерів як з Чехії, так і з інших країн Європи. Серед тих, хто ставив вистави на сцені *Národní divadlo*, режисери зі світовим ім'ям, які принесли до Праги свій досвід роботи на найбільших сценах. Це є свідченням того, що театр відкритий до різних режисерських підходів і не замикається в межах одного стилю чи школи.

Адміністративна підтримка

Оперна трупа має власний адміністративний апарат, що включає менеджера трупи, відповідального за щоденну координацію роботи,

асистентів художнього керівника, завідувача музичною частиною та суфлерський відділ. Репертуарне планування здійснюється у тісній координації із загальним адміністративним офісом театру, адже вистави оперної трупи мають узгоджуватись із розкладом балетних і драматичних вистав, а також із технічними графіками підготовки сцени.

Важливим елементом є відділ підготовки вистав, куди входять концертмейстери, що проводять музичні репетиції з солістами, хоровий диригент та асистенти диригентів. Саме ця команда забезпечує ту щоденну копітку роботи, яка залишається невидимою для глядача, але без якої жоден спектакль не відбудеться.

Масштаб діяльності

Щосезону оперна трупа Národní divadlo представляє від 15 до 20 різних назв у репертуарі, загальна кількість вистав перевищує 100 на рік. [5] Частина з них іде в Nová scéna або в Stavovské divadlo, а інша частина на головній сцені. Трупа також бере участь у гастрольній діяльності театру, виїжджаючи до інших міст Чехії та за кордон.

Окремо варто відзначити роботу з молодією аудиторією: оперна трупа регулярно проводить спеціальні вистави для дітей та підлітків, так звані «введення в оперу», де молоді глядачі не просто дивляться виставу, а отримують пояснення сюжету, музичної мови та виражальних засобів. Це частина загальної стратегії театру з формування нової аудиторії, про яку вже йшлося у попередньому розділі.

Фінансовий вимір

Оперна трупа є найбільш ресурсомістким підрозділом Národní divadlo. Утримання власного оркестру, хору, солістів і технічної команди, необхідної для великих оперних постановок, потребує значних витрат. Саме тому державна субсидія є для оперної трупи особливо критичною: комерційний

театр, що існує виключно за рахунок продажу квитків, фізично не здатний утримувати повноцінну оперну компанію без зовнішньої підтримки.

Водночас опера є і найбільш прибутковою частиною театру з точки зору продажу квитків: аудиторія великої опери є численнішою, ніж аудиторія камерного спектаклю чи сучасного перформансу, а квитки на прем'єрні постановки нерідко розкуповуються задовго до початку сезону. Таким чином, оперна труппа займає подвійну позицію, найбільшого центру витрат і водночас найбільшого генератора касових надходжень.

2.2 Балетна труппа (Balet Národního divadla)

Балетна труппа Національного театру – один із найстаріших хореографічних колективів Центральної Європи. Але якщо говорити чесно, такий статус сам по собі нічого не гарантує. Куди важливіше інше: труппа пройшла шлях від допоміжного ансамблю при оперному театрі до самостійного колективу з власним обличчям і цей шлях багато говорить про те, як взагалі розвивається балет як вид мистецтва.

Від витоків до самостійності

Балет з'явився на сцені Národní divadlo практично одночасно з відкриттям театру в 1883 році, але спочатку виключно у форматі балетних вставок в оперні вистави. Це була типова практика для більшості європейських оперних театрів того часу: балет існував не сам по собі, а як частина більшого оперного видовища. Перші десятиліття хореографічний ансамбль театру не мав ані власної програми, ані власного художнього керівника. Він підпорядковувався загальному оперному менеджменту. [16]

Поступова емансипація балету відбувалась протягом першої половини ХХ століття. Поява на чеській сцені самостійних балетних вечорів, запрошення видатних хореографів із Заходу. Знайомство з традиціями російської балетної школи через гастролі дягілевських труп. Все це формувало нові художні амбіції і підштовхувало до організаційного

відокремлення. Вирішальним кроком стало призначення самостійного художнього керівника балетної трупи, що закріпило її статус рівноправного партнера поряд із оперою та драмою.

Друга половина ХХ століття стала часом утвердження власної творчої ідентичності. Балетна трупа активно розвивала репертуар чеської хореографії, ставила балети чеських композиторів, залучала місцевих хореографів. Водночас вона залишалась відкритою до впливів ззовні, класичного спадку Петіпа, експериментів англійської та американської шкіл, досягнень неокласицизму. Саме це поєднання укорінення в національній традиції та відкритості до світового контексту визначає обличчя трупи і сьогодні.

Художня концепція

Сучасна художня концепція балетної трупи *Národní divadlo* будується на трьох взаємодоповнюючих складових.

Перша – класична спадщина. Чайковський, Прокоф'єв, Адан, та Мінкус. Без цих авторів і без творів, що написані на їхню музику, жоден повноцінний балетний театр не може обійтись. «Лускунчик», «Спляча красуня», «Лебедине озеро», «Жизель», «Дон Кіхот», ці балети є основою репертуару і водночас найнадійнішим інструментом залучення широкої глядацької аудиторії. Трупа підходить до класики не як до недоторканної реліквії, а як до живого матеріалу, що може отримувати різні хореографічні та сценографічні прочитання.

Друга складова – чеська балетна спадщина. Балети чеських композиторів, зокрема твори Богуслава Мартіну [22], а також хореографічні роботи, що виникли безпосередньо у стінах *Národní divadlo*, становлять ту частину репертуару, яку трупа несе як особливу відповідальність. Це не завжди найпопулярніші вистави з точки зору касових зборів, але вони є необхідним виміром місії театру як національної інституції.

Третя складова – сучасна хореографія. Труппа регулярно замовляє та виконує нові постановки сучасних хореографів, як чеських, так і запрошених із-за кордону. Це той напрям, де театр бере на себе художній ризик і де виникають найбільш несподівані, але часто й найбільш резонансні мистецькі результати. Нові хореографічні роботи нерідко стають предметом жвавих дискусій у пресі та формують репутацію труппи як сучасного, актуального колективу.

Організаційна структура труппи

На чолі – художній керівник, якого призначає генеральний директор театру. Від цієї людини очікується і хореографічне лідерство, і адміністративна відповідальність одночасно. Поєднання не просте, але саме така модель дозволяє уникнути ситуації, коли між художнім баченням і реальними ресурсами утворюється прірва.

Склад труппи складає близько шістдесяти-сімдесяти танцівників. Структура ієрархічна, як і у більшості класичних балетних компаній: провідні солісти, солісти, корифеї, кордебалет. Ваганова наголошує, що «класична школа балету є системою, в якій кожен елемент технічної підготовки підпорядкований єдиній художній меті» [31]. Це не просто традиція, а раціональний спосіб розподіляти навантаження і планувати кар'єру кожного виконавця.

Окремо варто сказати про запрошених виконавців. Зірки міжнародного рівня з'являються тут регулярно і це одночасно художнє рішення і маркетинговий інструмент. Гостьовий виконавець приносить нову енергію і привертає увагу преси. Але при цьому постійний ансамбль залишається основою [16].

За щоденну форму труппи відповідають балетні майстри які ведуть класи і готують виконавців до конкретних ролей. Це та робота, яку глядач ніколи не бачить, але без якої жоден спектакль неможливий.

Репертуарне планування та сценічні майданчики

Балетна труппа використовує переважно два майданчики: головну сцену Národní divadlo для великих класичних постановок і Nová scéna для більш камерних або експериментальних хореографічних проєктів. Розподіл між майданчиками відповідає масштабу і характеру конкретної постановки: грандіозний тричастинний балет із повним оркестром вимагає великої сцени з її технічними можливостями, тоді як сучасна хореографічна мініатюра може знайти свій простір і на менш монументальному майданчику.

Щосезону труппа виконує від 10 до 15 різних назв у репертуарі, загальна кількість вистав становить близько 80-100 на рік. Репертуар формується на кілька сезонів уперед, що дозволяє ефективно планувати запрошення гостьових виконавців і хореографів, а також узгоджувати вистави із загальним розкладом театру.

Освітній та соціальний вимір

Балетна труппа активно долучається до освітньої діяльності театру. Для молоді аудиторії проводяться спеціальні ранкові вистави з пояснювальними вступами, відкриті репетиції, зустрічі з танцівниками. Ці заходи є частиною загальної стратегії театру з виховання нової аудиторії і мають особливе значення для балету, виду мистецтва, сприйняття якого багато в чому залежить від певного культурного досвіду і підготовки глядача.

Окремо варто відзначити зв'язок труппи із системою балетної освіти. Národní divadlo підтримує партнерські відносини з танцювальними консерваторіями Праги, звідки виходять молоді виконавці, що поповнюють склад труппи. Ця освітня вертикаль (від дитячої балетної школи до провідної сцени країни) є важливим елементом збереження та відтворення хореографічної традиції.

[16]

Фінансові особливості

З фінансової точки зору балетна труппа є менш витратною порівняно з оперою, передусім тому, що не утримує власного оркестру. Вистави йдуть за участі спільного оркестру театру, що суттєво знижує постійні витрати. Утім, виробництво великих класичних балетів: декорації, костюми, сценічна механіка; коштує чимало і потребує стабільного фінансування.

Аудиторія балету є дещо менш «туристичною» за оперну, хоча «Лебедине озеро» або «Лускунчик» стабільно збирають глядачів незалежно від їхнього походження. Тому в структурі доходів труппи абонементи і постійна місцева аудиторія відіграють відносно більшу роль, ніж одноразові відвідувачі [5].

2.3 Драматична труппа (Činohra)

Якщо спробувати одним словом визначити, чим Činohra відрізняється від трьох інших колективів Národní divadlo. Це слово буде «мова». Не в технічному сенсі, а в набагато глибшому. Драматичний театр нерозривно пов'язаний із чеською мовою, чеською літературою, чеським способом думати і говорити про світ. Опера і балет зрозумілі без слів, а Činohra без слів не існує. І саме тому цей колектив є, мабуть, найбільш «національним» із чотирьох.

Від заснування до сьогодні

Драматична труппа театру веде свою історію від самого відкриття Národní divadlo в 1883 році. Проте її коріння сягають ще глибше: чеський драматичний театр починав формуватись у другій половині XVIII - на початку XIX століття у тісному зв'язку з рухом національного відродження. Театральна гра чеською мовою була одним із перших і найбільш дієвих способів відстояти право цієї мови на публічне існування в умовах германізованого міського середовища. [29]

З відкриттям власної будівлі Národní divadlo чеська драма нарешті отримала гідний простір. Репертуар перших десятиліть формувався навколо творів чеських класиків: Алоїса Їрасека, Ладіслава Стоупежницького; а також із залученням перекладних п'єс зі світового репертуару, адаптованих чеською мовою. Шекспір, Мольєр, Шиллер чеською мовою на сцені національного театру. Це теж був акт культурного утвердження: демонстрація того, що чеська мова здатна нести весь обсяг світової культурної спадщини.

XX століття принесло Āinohra і творчі злети, і драматичні випробування. У міжвоєнний період 1918-1938 роки труппа переживала справжній розквіт: Чехословаччина була молододу демократичною державоду, культурне життя кипіло, з'являлись нові режисери та актори, що визначали обличчя чеського театру на десятиліття вперед. Роки нацистської окупації та комуністичного режиму стали часом обмежень і компромісів, але навіть у ці важкі роки труппа зберігала художній потенціал і плекала таланти, які після 1989 року розквітнули повністю.

Після «Оксамитової революції» Āinohra отримала справжню творчу свободу. Табу на певні теми і твори зникли, можливості для міжнародної співпраці відкрились, нові режисерські покоління принесли свіжий погляд на класику і сучасну драматургію. Саме в цей період труппа сформувала ту художню мову, якою говорить і сьогодні.

Художня концепція та репертуарна стратегія

Сьогоднішній репертуар Āinohra будується на трьох складових і кожна з них тут не просто «є», а виконує конкретну функцію.

Перша – чеська класична драматургія. Їрасек [25], Чапек [24], Гашек в адаптаціях, Вацлав Гавел [23]. Ці автори є частиною культурного коду чеського суспільства. Їх знають, до них повертаються, через них впізнають себе. Постановки цих текстів на сцені національного театру мають особливу

вагу, бо звертаються до аудиторії через спільну пам'ять. Тут варто сказати окремо про Гавела [23] – постать унікальна навіть за світовими мірками. Драматург, дисидент, президент. Його п'єси поєднують абсурдизм із глибоким соціальним аналізом, і жоден поважний чеський театр не може собі дозволити ігнорувати цю спадщину.

Друга складова – світова класика. Шекспір, Чехов, Ібсен, Брехт; присутні в афіші постійно. Але важливий підхід: *Šinohra* уникає «музейних» постановок, де актори просто відтворюють усталену традицію. Перевага віддається свіжим режисерським прочитанням, що знаходять у знайомих текстах нові смисли. Іноді це викликає суперечки та це і є ознакою живого театру.

Третя – сучасна драматургія, чеська і зарубіжна. Живі автори, нові тексти, непередбачувані результати. Саме тут *Šinohra* несе найбільший художній ризик і саме тут іноді народжуються найцікавіші постановки сезону. Театр навіть практикує замовлення текстів безпосередньо у сучасних чеських авторів, що є прямим продовженням традиції творення національної драматургії [17].

Організаційна структура

На чолі *Šinohra* стоїть художній керівник (*šéf činohry* або *umělecký ředitel činohry*). Ця посада в чеському театральному контексті є особливо відповідальною: художній керівник драматичної трупи перебуває під постійною увагою театральної критики, інтелектуальної спільноти та широкої культурної громадськості. Адже *Šinohra* говорить чеською мовою і звертається насамперед до чеського глядача.

Трупа включає постійний акторський ансамбль, що нараховує близько сорока-п'ятдесяти акторів різного покоління та амплуа. Наявність різновікового ансамблю є свідомою стратегією: молоді актори приносять енергію та нові підходи, досвідчені майстри забезпечують глибину та

традицію, а їхня взаємодія на репетиціях і на сцені є само собою цінним мистецьким явищем.

Режисерський склад є змішаним: частина вистав ставиться штатними режисерами театру, частина йде запрошеними, у тому числі зарубіжними. Запрошені режисери нерідко привносять новий погляд на чеський матеріал або пропонують оригінальне прочитання зарубіжної класики і саме такі постановки часто стають найбільш обговорюваними подіями сезону.

Драматургічний відділ є важливим елементом організаційної структури Činohra. До його функцій входять пошук та відбір драматургічного матеріалу, робота з авторами нових п'єс, підготовка програмок і супровідних матеріалів до вистав, взаємодія з театральною критикою. Цей підрозділ є своєрідним інтелектуальним центром трупи, де формується її художня позиція.

Сценічні майданчики та масштаб діяльності

Činohra використовує передусім Stavovské divadlo як свою головну сцену, а також Kolowratské divadlo для камерних і студійних постановок. Розподіл між майданчиками є не лише технічним, а й художнім рішенням: велика сцена Stavovského театру, з її унікальною атмосферою і культурною пам'яттю, диктує певний масштаб і стиль постановки, тоді як камерна сцена Kolowratu дозволяє ставити більш інтимні, лабораторні спектаклі, де відстань між актором і глядачем мінімальна.

Щосезону Činohra представляє від 15 до 20 назв у репертуарі, загальна кількість вистав перевищує 100 на рік. Серед них є і прем'єрні постановки цього сезону, і поновлення вистав попередніх сезонів, що лишаються в репертуарі завдяки стабільному глядацькому попиту. Деякі вистави живуть у репертуарі роками і це свідчить про те, що трупа вміє знаходити матеріал, який не застаріває.

Мовний та культурний вимір

Для розуміння специфіки *Šinohra* принципово важливо усвідомити, що драматичний театр є принципово мовним мистецтвом. Глядач, що не знає чеської мови, не може повноцінно сприйняти виставу без субтитрів. Тому аудиторія *Šinohra* є більш локальною порівняно з оперою чи балетом. Основу складають чехи, як столичні, так і ті, що спеціально приїжджають до Праги на вистави.

При цьому театр робить кроки назустріч іноземним глядачам: для частини вистав надаються субтитри англійською мовою, що дозволяє долучити до аудиторії і тих, хто не знає чеської, але хоче пережити досвід чеського театру. Це є свідомим рішенням на користь доступності, хоча й не ціною художнього компромісу. [17]

Суспільна роль трупи

Про це варто сказати окремо. Чеський драматичний театр у кращих своїх зразках ніколи не ухилявся від гострих тем: корупції, колективної провини, соціальної нерівності. Ця традиція, яскраво виражена у спадщині Гавела [23] і його попередників, живе і в сьогоднішній *Šinohra*. Вистави нерідко стають приводом для широких суспільних дискусій, що виходять за межі театрального резонансу.

У цьому сенсі *Šinohra* є не просто однією з чотирьох трупи театру, а повноправним учасником чеського публічного простору. Місцем, де суспільство говорить із собою про те, що болить і це є чи не найважливішою функцією національного драматичного театру як такого.

2.4 *Laterna Magika*

Серед чотирьох творчих колективів *Národní divadlo Laterna Magika* стоїть осібно. І не лише тому, що є наймолодшою з трупи, а передусім тому, що являє собою принципово інший тип театрального мистецтва. Якщо опера, балет і драма є видами, що мають тисячолітні або принаймні кількасотлітні традиції, то *Laterna Magika* – мистецтво, народжене в середині ХХ століття як

цілеспрямований експеримент. Саме тому її присутність у складі національного театру є особливо промовистою: Národní divadlo свідомо включило авангард і новаторство до свого інституційного ДНК.

Народження унікального жанру

Laterna Magika це театральна форма, що поєднує живе сценічне виконання з кінопроекцією, мультимедійними ефектами, світловими інсталяціями та музикою в єдине нерозривне видовище. Акторське або танцювальне тіло взаємодіє з проєкованим зображенням так, що кордон між реальним і ілюзорним стає невизначеним, і саме в цій невизначеності народжується особлива поетика, недосяжна для жодного з «чистих» жанрів окремо.

Концепція Laterna Magika була розроблена режисером і сценографом Альфредом Радоком спільно з художником і сценографом Йозефом Свободою. Свободу часто називають одним із найвидатніших театральних сценографів ХХ століття, і не без підстав: його дослідження взаємодії світла, простору і людського тіла на сцені відкрили нові виміри театральної виразності. За словами дослідників його творчості, Свобода «революціонував сценографію, перетворивши світло з технічного засобу на самостійний художній елемент вистави» [30]. Саме союз режисерського генія Радока та сценографічного новаторства Свободи дав народження Laterna Magika як художньому явищу. [26; 27]

Перший публічний показ відбувся у 1958 році на Всесвітній виставці ЕХРО в Брюсселі. Чехословацький павільйон на тій виставці справив неймовірне враження на міжнародну публіку і здобув першу премію. І це відбулось в умовах, коли Чехословаччина була країною радянського блоку, що перебувала під жорстким ідеологічним контролем. Успіх на ЕХРО став моментом, коли Laterna Magika перетворилась із внутрішнього театального експерименту на міжнародно визнане явище. [18]

Після повернення до Праги труппа отримала власний майданчик і розпочала регулярну діяльність. Протягом наступних десятиліть *Laterna Magika* пережила і творчі злети, і політичні труднощі, зокрема, після радянської окупації 1968 року, коли культурна атмосфера в Чехословаччині різко погіршала. Але навіть у найважчі роки труппа зберігала свою унікальну художню ідентичність і продовжувала розвивати свою особливу мову.

«Оксамитова революція» та символічний момент

В історії *Laterna Magika* є один момент, що вийшов далеко за межі театрального контексту. У листопаді 1989 року, в дні «Оксамитової революції», саме будівля *Laterna Magika*, тоді ще не об'єднана з *Národní divadlo*, стала штабом Громадянського форуму, демократичного руху, що повалив комуністичний режим. Тут відбувались переговори, тут виступали Вацлав Гавел та інші лідери революції, тут народжувалась нова Чехія. [23] Це не просто цікавий історичний факт, це частина ідентичності *Laterna Magika* як простору, де мистецтво і суспільна дія можуть перетинатись найбезпосереднішим чином.

Художня концепція

Сучасна *Laterna Magika* продовжує і розвиває спадщину Радока і Свободи, адаптуючи її до нових технологічних можливостей і нового культурного контексту. Базовий принцип залишається незмінним: взаємодія живого виконавця і проєктованого зображення як основа художньої мови. Але якщо в 1958 році технічний арсенал обмежувався кінопроекцією та системою дзеркал, то сьогодні він включає цифрове відеомепінг, 3D-проекцію, інтерактивні медіасистеми, сенсорні технології та весь спектр сучасних мультимедійних інструментів.

Репертуар Laterna Magika є органічно міждисциплінарним: у ньому поєднуються елементи театру, танцю, цирку, кіно, музики і візуального мистецтва. Чіткої жанрової межі не існує і це є принциповою позицією, а не організаційним прорахунком. Трупа свідомо відмовляється від вузької жанрової ідентичності, визначаючи себе через метод, а не через жанр: метод взаємодії живого і медійного, реального і ілюзорного.



Фото 2.4 Фото з вистави сучасної Laterna Magika

Серед знакових постановок трупи особливе місце посідають вистави, що досліджують чеську культурну та історичну пам'ять через мультимедійну призму. Кафка, Гашек, Дворжак – ці постаті чеської культури ставали матеріалом для постановок, які поєднували художній текст, архівні зображення, живу музику і сценічну дію в єдине багатопланове висловлювання.

Організаційна структура

Laterna Magika є найменшою з чотирьох трупі Národní divadlo, і за чисельністю персоналу, і за масштабом виробництва. Це органічно відповідає природі камерного, лабораторного мистецтва, яке вона представляє.

На чолі трупі стоїть художній керівник, функції якого поєднують режисерське лідерство, кураторство репертуару та відповідальність за технологічний розвиток трупі. Остання складова є унікальною для Laterna Magika серед усіх підрозділів театру: тут художній керівник мусить розбиратись не лише у театральних, а й у медійних і технологічних питаннях, адже сама природа трупі вимагає постійного освоєння нових технологічних інструментів.

Творча команда трупі включає акторів і танцівників, що спеціалізуються на роботі в мультимедійному середовищі, операторів та технологів, що забезпечують медійні системи, художників по світлу та відео, а також музикантів і композиторів, що нерідко залучаються безпосередньо до процесу створення вистави. Ця творча команда є значно більш горизонтальною за структурою, ніж у традиційних трупах: межа між «виконавцем» і «технологом» тут часто розмита, і саме в цьому просторі між ролями народжуються найцікавіші рішення.

Laterna Magika базується в Nová scéna. У будівлі, що є архітектурним відображенням самої трупі: сучасна, скляна, контрастна стосовно класичного фасаду головного театру. Простір Nová scéna технічно обладнаний для реалізації складних мультимедійних постановок і є одним із найбільш технологічно оснащених театральних майданчиків Праги. [15]

Міжнародний вимір

Laterna Magika є, мабуть, найбільш «міжнародною» з усіх трупі Národní divadlo, і це не дивно, адже її мистецька мова не потребує знання чеської мови для сприйняття. Візуальний, мультимедійний, рухливий театр говорить до аудиторії напряду, минаючи мовний бар'єр. Саме тому вистави Laterna Magika є особливо популярними серед іноземних відвідувачів і стабільно входять до переліку рекомендованих культурних подій для туристів у Празі.

Трупа активно гастролює та бере участь у міжнародних театральних фестивалях. Її вистави демонструвались на сценах Японії, США, Австралії, провідних країн Європи. Це формує глобальний вимір діяльності Národní divadlo – театр, що розмовляє зі світом через мову мультимедійного мистецтва.

Laterna Magika в контексті загальної стратегії театру

Присутність Laterna Magika у складі Národní divadlo є важливим стратегічним рішенням, що має щонайменше кілька вимірів. По-перше, вона забезпечує театру зв'язок із сучасним мистецтвом і технологічним авангардом. Без неї театр ризикував би залишитись виключно хранителем минулого. По-друге, вона залучає молодшу аудиторію, для якої мультимедійний театр є більш звичним і доступним форматом, ніж класична опера. По-третє, вона підсилює міжнародний бренд театру, будучи його найбільш «експортоздатним» художнім продуктом.

У ширшому організаційному контексті Laterna Magika є наочним підтвердженням того, що багатофункціональна модель Národní divadlo це не просто адміністративне об'єднання кількох колективів під одним дахом, а принципово нова якість: інституція, що може одночасно бути хранителем традиції і лабораторією майбутнього, не жертвуючи жодним із цих вимірів заради іншого.

РОЗДІЛ III. Досвід Національного театру для українських державних театрів

3.1 Порівняльний аналіз організаційних моделей

Порівнювати завжди складно. Особливо коли йдеться про культурні інституції, що існують у принципово різних контекстах. Але саме чесне порівняння є умовою будь-якого реального розуміння щоб побачити, де справді проходить лінія різниці і чому вона там опинилась.

Два типи державного театру

Обидві системи, чеська та українська, вирости з одного кореня. Радянська модель культурного управління з її централізацією, ідеологічним контролем і орієнтацією на масовість у специфічному розумінні цього слова залишила глибокий відбиток на обох театральних традиціях. Але після 1989-1991 років ці дві системи пішли помітно різними шляхами, і саме в цьому розходженні прихована відповідь на запитання, чому сьогодні ми спостерігаємо таку різницю.

Чехія після «Оксамитової революції» провела послідовну трансформацію своєї культурної системи. Ключовим інструментом стала модель «*příspěvková organizace*» (дотаційна організація) що отримує державне фінансування, але при цьому наділена реальною фінансово-господарською автономією [3]. Держава, через Міністерство культури [10], окреслює стратегічні рамки і фінансує театр, але не диктує репертуар і не втручається у кадрові рішення. Цей принцип у міжнародній практиці культурного менеджменту відомий як «*arm's length*». Держава тримає інституцію на відстані витягнутої руки: досить близько, щоб підтримувати, і досить далеко, щоб не тиснути [3].

Україна рухалась значно повільніше. Ухвалення Закону України «Про культуру» у 2010 році та Закону «Про театри і театральну справу» ще раніше [2] позначило певні зрушення, але системної трансформації не принесло.

Стаття 24 зазначеного Закону визначає: «Держава гарантує театрам право на творчу незалежність, свободу вибору репертуару та форм організації творчого процесу» [1]. Театри залишилися підпорядкованими місцевим органам влади, де засновником є місцева рада або управління культури. Нерідко зберігав реальні важелі впливу на художні і кадрові рішення, не скрізь і не завжди, але досить часто, щоб говорити про системну проблему.

Порівняння за ключовими параметрами

Спробуємо конкретніше. Порівняємо дві моделі за п'ятьма ключовими параметрами та без зайвих узагальнень.

Перший – правовий статус і реальна автономія. *Národní divadlo* як «*příspěvková organizace*» є юридичною особою із власним статутом, правом укладати договори, розпоряджатись активами і формувати власну репертуарну та кадрову політику в межах затвердженого бюджету [3]. Українські державні театри формально теж є юридичними особами – але їхня реальна автономія суттєво вужча. Засновник може заблокувати рішення директора, відмовити у фінансуванні проєкту або ініціювати його звільнення. Формально усе законно. Фактично це і є проблема.

Другий параметр це призначення керівництва. У чеській моделі художній керівник трупи обирається переважно за художніми і менеджерськими критеріями: фаховість, досвід, творча концепція [10]. В Україні конкурсні процедури були запроваджені реформами і певною мірою покращили ситуацію. Але те, за якими критеріями реально відбуваються призначення у конкретних театрах, нерідко є питанням відкритим.

Третій – фінансова модель. *Národní divadlo* поєднує кілька джерел: державну субсидію, доходи від продажу квитків, комерційну діяльність і приватне меценатство [5]. Причому частка власних доходів є досить відчутною, а це означає, що театр реально залежить від аудиторії: якщо зали порожні, це позначається на бюджеті. Українські театри фінансуються

переважно з бюджету, частка власних надходжень залишається невисокою, а система корпоративного спонсорства – нерозвиненою. Стимул орієнтуватись на глядача при такій моделі значно слабший.

Четвертий це структура управління. У *Národní divadlo* чітко розмежовані три рівні: стратегічний – генеральний директор і наглядова рада, художній – керівники чотирьох труп, адміністративно-технічний – відповідні служби. Кожен знає свою зону відповідальності і не підміняє інших [5]. В українських театрах ця межа нерідко розмита. Директор одночасно є і адміністратором, і художнім керівником, і головним режисером. Теоретично це може давати гнучкість. На практиці частіше це призводить до перевантаження і неефективності.

П'ятим є репертуарна свобода. Художні керівники труп *Národní divadlo* формують репертуар самостійно, не погоджуючи кожну постановку з вищим керівництвом [5]. Це дозволяє театру бути художньо відважним, включати складні і ризиковані твори. В Україні репертуарна свобода обмежується і фінансовими можливостями, і нерідко, побоюванням реакції засновника. Як наслідок маємо перевагу безпечних рішень над ризикованими.

Спільні риси та точки дотику

Було б неточним малювати виключно контрастну картину. Між двома моделями існують і важливі спільні риси, що свідчать про певну базову схожість підходів до державного театру.

Обидві системи визнають роль держави як гаранта існування театру як культурного інституту. Ні в Чехії, ні в Україні немає серйозних дискусій про повну приватизацію державних театрів або розуміння того, що певні культурні інституції не можуть існувати виключно на ринкових засадах. Це все є загальноприйнятим в обох країнах.

Обидві системи також визнають важливість національного репертуару і місії театру як хранителя національної культурної спадщини. Національний

академічний драматичний театр імені Івана Франка в Києві, Національна опера України, Національний академічний театр опери та балету у Львові ці інституції несуть схоже символічне навантаження, що і Národní divadlo в Чехії. [7; 8]

Структурна різниця, що визначає все інше

Попри всі схожості, між двома моделями є одна структурна відмінність, що визначає все інше. У чеській моделі театр є суб'єктом культурної політики. В українській значною мірою її об'єктом.

Суб'єктність це здатність театру самостійно визначати власну художню і організаційну стратегію, нести за неї відповідальність і відстоювати її у діалозі з державою та суспільством. Це не абстрактна філософська категорія це конкретна щоденна реальність: чи може директор театру підписати контракт із режисером без узгодження з чиновником, чи може художній керівник поставити незручну виставу без ризику для своєї посади.

Саме ця суб'єктність є тим, чого найбільше бракує українським державним театрам. І саме вона є тим, що чеська модель напрацювала за три десятиліття після 1989 року, не одразу, не без труднощів, але послідовно і цілеспрямовано.

3.2 Актуальні виклики та адаптаційні можливості

Аналіз, здійснений у попередньому підпункті, окреслив системну різницю між двома моделями. Але якщо зупинитись лише на структурному порівнянні то розмова залишиться академічною. Щоб говорити про реальне запозичення досвіду, треба чесно подивитись на те, з чим українські державні театри стикаються сьогодні. Не в теорії, а на практиці.

Виклик перший: війна як тотальний контекст

Найбільш очевидним і водночас найбільш болючим викликом є повномасштабна війна, що триває з лютого 2022 року. Її вплив на театральну

сферу є багатовимірним і далеко не обмежується фізичними руйнуваннями, хоча і вони є значними: частина театральних будівель пошкоджена або зруйнована, евакуація труп зі сходу та півдня країни призвела до дезорганізації колективів, частина артистів виїхала за кордон або пішла у Збройні Сили.

Але ще більш глибоким є психологічний і смисловий вимір. Театр змушений відповідати на запитання, яке в мирний час не стоїть з такою гостротою: навіщо ми тут і зараз? Що таке театральне мистецтво перед обличчям смерті та руйнування? Парадоксально, але саме ці запитання відкривають простір для глибокого переосмислення місії театру. І в цьому сенсі виклик стає можливістю. Театри, що зуміли знайти відповідь на це запитання, через документальні постановки про війну, через гастролі до зон, де культурне життя ледь жевріє, через онлайн-формати для переміщених глядачів – демонструють нову якість інституційної відповідальності.

Саме тут досвід Národní divadlo під час пандемії COVID-19 є релевантним: театр, що мав розвинену цифрову інфраструктуру і звичку до пошуку нових форматів, зміг значно швидше адаптуватись до кризових умов. Українські театри, більшість яких ще не завершила цифрову трансформацію, у цьому відношенні є більш вразливими. [5]

Виклик другий: фінансова нестабільність

Хронічна недофінансованість є структурною рисою українських державних театрів, що передує війні і не зникне разом із нею. Бюджетне фінансування театрів із місцевих бюджетів є нестабільним: воно залежить від фінансового стану конкретної громади, пріоритетів місцевих рад і нерідко скорочується у першу чергу при необхідності економії. Це створює умови, в яких театр не може планувати на кілька сезонів уперед, а змушений вирішувати поточні проблеми виживання.

Порівняно з цим чеська модель виглядає значно стабільнішою: державна субсидія *Národní divadlo* є предметом довгострокових угод між театром і Міністерством культури, що дозволяє планувати виробництво, запрошення гостей і гастрольну діяльність із суттєвим часовим випередженням.

Адаптаційна можливість тут полягає у розвитку альтернативних джерел фінансування. Чеський досвід переконливо свідчить: корпоративне спонсорство і приватне меценатство здатні стати реальними, а не суто декларативними джерелами підтримки театру. Утім, це не відбувається само собою. Передумовою є, по-перше, публічна прозорість фінансової звітності театру. Без неї жоден серйозний корпоративний партнер не погодиться на тривалу співпрацю. По-друге, театр повинен мати впізнаваний бренд, що асоціюється у свідомості потенційного спонсора з якістю, суспільним впливом і цінностями, близькими його аудиторії. Обидві умови є реально досяжними для українських театрів, але лише за умови свідомої і послідовної роботи в цьому напрямку, що, своєю чергою, вимагає насамперед відповідної законодавчої бази.

Власне, саме законодавча база є першою і найбільш фундаментальною умовою, без якої всі інші кроки позбавлені сенсу. Порівняння чеського і українського законодавства у сфері культури дозволяє виявити суттєву різницю у підходах до регулювання діяльності державних театрів. Чеський *Zákon č. 203/2006 Sb.* чітко визначає організаційно-правову форму театру як «*příspěvková organizace*» (установу, що отримує державне фінансування), але водночас наділена широкою фінансово-господарською автономією. Це означає, що театр має право самостійно розпоряджатися заробленими коштами, укладати договори і залучати позабюджетні ресурси без щоразового погодження із засновником. Натомість чинний Закон України «Про культуру» (2010) та Закон «Про театри і театральну справу» (2005), хоч і декларують принцип автономії культурних установ, на практиці залишають значно

більший простір для втручання засновника у господарські рішення театру. Відповідно до статті 1 Закону України «Про театри і театральну справу», «театр — юридична особа, що провадить творчу діяльність у сфері театального мистецтва, має постійну творчу трупу і здійснює свою діяльність шляхом підготовки та показу вистав» [1; 2]. Порівняння цих двох правових систем підтверджує: в Чехії законодавчо створені суттєво кращі умови для фінансово-господарської, а відтак і творчої самостійності театрів.

Виклик третій: кадровий дефіцит і «відплив мізків»

Еміграція є однією з найболючіших тем для українського культурного середовища. Значна частина молодих і талановитих акторів, режисерів, хореографів виїхала за кордон. Частина з них тимчасово, частина, очевидно, назавжди. Театри втрачають людей і це втрата не лише артистів, а й носіїв інституційної культури, традицій конкретних труп, живих зв'язків між поколіннями.

Тут досвід *Národní divadlo* може бути корисним у дещо несподіваному ключі: чеський театр давно практикує модель, при якій постійний ансамбль доповнюється запрошеними виконавцями, і ця гнучкість дозволяє підтримувати діяльність навіть при тимчасовому скороченні постійного складу. Для українських театрів, що традиційно орієнтуються на замкнений постійний колектив, перехід до більш відкритої кадрової моделі є непростим психологічно, але цілком реалістичним організаційно.

Водночас еміграція має і зворотний бік: українські артисти, що працюють на провідних європейських сценах, накопичують досвід, який потенційно може бути повернутий в Україну. Якщо театри зуміють створити умови для повернення, не лише через матеріальні стимули, а й через цікаві творчі проєкти та організаційну стабільність – еміграція може парадоксально стати джерелом оновлення.

Виклик четвертий: зміна глядацьких звичок

Цей виклик є менш очевидним, але не менш важливим. Чотири роки повномасштабної війни суттєво змінили поведінку глядача: частина аудиторії виїхала, частина переключилась на онлайн-формати або взагалі вийшла з активного культурного споживання через психологічне виснаження. При цьому ті, хто продовжує відвідувати театр, нерідко приходять із новими очікуваннями. Вони хочуть, щоб театр говорив про їхній досвід, а не ховався від нього.

Адаптаційна можливість тут полягає у свідомому переосмисленні відносин із аудиторією. Národní divadlo приділяє значну увагу роботі з різними соціальними групами, освітнім програмам, залученню нових аудиторій. Ця практика є безпосередньо релевантною для України: театри, що навчаються говорити зі своїм глядачем, не лише через репертуар, а й через освітні програми, комунікацію, доступність, – матимуть значно кращі шанси не лише вижити, а й стати важливими центрами суспільного відновлення після війни.

Виклик п'ятий: інституційна інерція

Нарешті, є виклик, що не пов'язаний із зовнішніми обставинами, а є суто внутрішнім. Це інституційна інерція що має схильність великих організацій відтворювати звичні моделі поведінки навіть тоді, коли зовнішнє середовище радикально змінилось. Радянська модель театрального управління є надзвичайно живучою не тому, що хтось свідомо її захищає, а тому, що вона вкорінена у звичках, процедурах, очікуваннях та її зміна вимагає системних зусиль на всіх рівнях одночасно.

Тут найважливішим уроком чеського досвіду є те, що трансформація відбулась не сама собою, а завдяки свідомій послідовній політиці, і що вона зайняла не рік і не два, а кілька десятиліть. Це важливо усвідомити: реалістичні очікування щодо темпів змін є такою ж необхідною умовою успіху, як і сама воля до змін.

3.3 Практичні рекомендації для українських театрів

Попередні підпункти третього розділу сформували аналітичну основу: ми побачили, в чому полягає різниця між чеською та українською моделями, і чесно оцінили виклики, з якими стикається Україна. Тепер час перейти від аналізу до конкретики. До того, що реально можна зробити, спираючись на досвід *Národní divadlo*, з урахуванням українського контексту.

Важливо одразу застерегти від механічного копіювання. Чеська модель формувалась у специфічних умовах невеликої центральноєвропейської держави з розвиненою традицією громадянського суспільства, відносно компактною театральною системою і тридцятьма роками послідовних реформ. Україна є значно більшою країною з іншою театральною географією, іншим рівнем децентралізації і, головне, з іншим поточним контекстом – воєнним. Тому йдеться не про копіювання, а про свідоме і вибіркоче запозичення та адаптацію тих елементів, що є органічними для українських умов.

Рекомендація 1: законодавче закріплення реальної автономії театрів

Перша і найбільш фундаментальна рекомендація стосується правового статусу державних театрів. Чеська модель «*příspěvková organizace*» є, по суті, формою інституційної автономії при збереженні державного фінансування. Україні варто рухатись у напрямку аналогічної моделі, можливо, через розширення статусу «закладу культури» з чітким законодавчим захистом художньої і організаційної незалежності від засновника.

Конкретно це означає: засновник, держава або громада, встановлює стратегічні рамки і фінансує театр, але не має права втручатися у репертуарні рішення, кастинг або вибір режисерів. Цей принцип вже частково закладений у чинному законодавстві, але потребує більш чіткого формулювання і, головне, реальних механізмів захисту від порушень. Без законодавчого

підґрунтя будь-яка інша реформа є хисткою, адже директора, що наважився на незручну постановку, завтра можна звільнити без пояснень. [1; 3]

Рекомендація 2: прозорі конкурсні призначення керівників

Другою критично важливою рекомендацією є запровадження справді прозорих конкурсних процедур призначення директорів і художніх керівників театрів. Чеська практика показує: коли на посаду художнього керівника обирають за художньою концепцією і фаховими досягненнями, театр отримує лідера, який несе реальну відповідальність за результат. Коли призначення відбувається за іншими критеріями, відповідальності немає, бо позиція не була завойована через якість.

Конкурс має включати публічну презентацію творчої концепції, оцінку незалежними фаховими журі та обов'язкову публічність процесу. Практика, коли склад конкурсної комісії і критерії оцінки невідомі, повинна бути усунена. Важливо також, що строк повноважень художнього керівника має бути достатньо тривалим, не менше трьох-п'яти років, щоб він міг реалізувати свою концепцію, а не витратити час на адаптацію та виживання.

Рекомендація 3: диверсифікація фінансування

Третя рекомендація стосується фінансової моделі. Спираючись на чеський досвід, українським театрам варто системно розвивати три додаткові до бюджетного фінансування джерела надходжень.

Перше – корпоративне спонсорство. Бізнес в Україні поступово усвідомлює цінність асоціації з культурою, особливо у контексті відбудови країни і формування нового суспільного образу. Театри мають навчитись «продавати» спонсорам не просто рекламу на програмці, а реальну причетність до культурної місії: іменні постановки, корпоративні абонементи, участь у прем'єрних заходах, PR-ефект від асоціації з якісним мистецтвом.

Друге – розвиток приватного меценатства. В Україні є люди і родини, що готові підтримувати культуру, однак реальних інструментів для цього досі бракує. Театрам варто формувати власні програми підтримки. На зразок «Кола друзів театру» або «Клубу меценатів» з прозорими умовами участі і відчутними перевагами для жертводавців. Проте ефективність цього напряму значною мірою залежить від наявності податкових стимулів, які зробили б благодійні внески у сферу культури фінансово вигідними для донора. Саме тут постає питання вдосконалення законодавчої бази України: без закріплення реальних податкових пільг для приватної підтримки культури і мистецтва цей інструмент залишатиметься менш дієвим, ніж він міг би бути. Досвід Чехії та інших країн ЄС підтверджує: там, де держава законодавчо заохочує приватну культурну філантропію, обсяги недержавної підтримки театрів зростають суттєво і стабільно. [3; 10]

Третє – міжнародні гранти та програми культурного обміну. Зараз Україна є в центрі уваги міжнародної культурної спільноти, і ця увага відкриває можливості для залучення фінансування через програми Євросоюзу, фонди культури окремих країн, міжнародні театральні організації. Використання цих можливостей вимагає від театрів розвитку проєктних компетенцій, вміння писати заявки, звітувати, комунікувати англійською. [11]

Рекомендація 4: розвиток моделі багатотрупного театру

Ця рекомендація є найбільш прямим запозиченням із чеського досвіду. Модель *Národní divadlo*, кілька художньо самостійних колективів під єдиним інституційним дахом є значно ефективнішою, ніж існування кількох окремих середніх театрів, кожен із яких утримує власну повну інфраструктуру.

В Україні є міста, де поряд існують окремі театри опери, балету, драми, молодіжний театр, але кожен зі своїм адміністративним апаратом, своєю бухгалтерією, своєю PR-службою. Об'єднання подібних закладів під єдине управління при збереженні художньої самостійності кожного колективу

дозволило б суттєво скоротити адміністративні витрати, оптимізувати використання приміщень і технічних служб, посилити спільний бренд. Звісно, таке об'єднання потребує ретельної підготовки і не може бути механічним злиттям. Воно має відбуватись на основі чіткої художньої концепції і за умови збереження творчої ідентичності кожної трупи.

Рекомендація 5: інвестиції в освітні програми та розвиток аудиторій

П'ята рекомендація стосується роботи з глядачем. *Národní divadlo* демонструє, що інвестиції в освітні програми для школярів, студентів, різних соціальних груп є не благодійністю, а стратегічним розвитком аудиторії. Глядач, що прийшов на свою першу виставу в рамках шкільної програми, має значно більші шанси стати постійним відвідувачем театру, ніж той, хто ніколи не мав такого первинного контакту.

Для українських театрів це означає: систематична робота зі школами та університетами, відкриті репетиції, зустрічі з артистами, спеціальні вистави для молоді за доступними цінами. Це вимагає не великих коштів, а насамперед організаційної волі і розуміння, що аудиторію треба вирощувати роками, і що ця робота є такою ж важливою, як виробництво нових постановок.

Рекомендація 6: цифрова трансформація

Нарешті, шоста рекомендація стосується цифрового виміру. Пандемія і війна показали: театр, що не має цифрової присутності, є вразливим перед будь-якою кризою. *Národní divadlo*, що має розвинену онлайн-платформу, архіви трансляцій, активну присутність у соціальних мережах, зберігав зв'язок із аудиторією навіть у найскладніші моменти.

Для українських театрів цифрова трансформація включає кілька рівнів: від базового, якісний сайт, зручна система продажу квитків онлайн, до більш складного: відеозаписи вистав, трансляції для переміщених глядачів всередині країни і за кордоном, освітній контент в інтернеті. У контексті

війни, коли багато українців перебувають далеко від своїх домашніх театрів, цифровий вимір стає не просто зручністю, а питанням культурної єдності нації.

Усі шість рекомендацій об'єднує одна спільна логіка: вони спрямовані на перетворення театру з об'єкта культурної політики на її суб'єкт, інституцію, що сама визначає свою місію, сама шукає ресурси для її реалізації і сама несе відповідальність перед суспільством за результат. Саме цей рух від пасивності до суб'єктності є найважливішим уроком *Národní divadlo* для українських державних театрів.

ВИСНОВКИ

Писати висновки завжди складно. Є спокуса зібрати все сказане в акуратний список і поставити крапку. Але якщо дослідження чогось навчило, то саме того, що *Národní divadlo* погано вкладається в такі списки. Тому спробуємо підсумувати чесно, не лише те, що з'ясували, а й те, що залишилось відкритим.

Перший і, мабуть, найфундаментальніший висновок стосується самої природи *Národní divadlo* як інституції. Це не просто великий театр із довгою історією. Це приклад того, як культурна місія може ставати реальним управлінським інструментом, а не залишатись гарним написом на фасаді. Гасло «*Národ sobě*», що з'явилося на завісі відновленого театру у 1883 році, не стало музейним експонатом. Воно продовжує визначати, як театр формує репертуар, обирає художніх керівників, розподіляє ресурси між труппами. Ця здатність поєднувати ідентичність і розвиток, зберігати себе, змінюючись є чи не найважливішим уроком для будь-якої державної культурної інституції.

Другий висновок пов'язаний із моделлю управління. Система «*příspěvková organizace*», дотаційна організація з менеджерською автономією, виявилась надзвичайно продуктивною відповіддю на одне з ключових протиріч державного театру. Як отримувати державне фінансування і при

цьому зберігати художню незалежність? Чеська відповідь така, принцип «arm's length»: держава підтримує, але не диктує. Засновник встановлює рамки, театр їх наповнює. Без цього розмежування будь-яка розмова про якісне державне мистецтво залишається в площині побажань.

Третій висновок стосується багатотрупної моделі. Аналіз чотирьох колективів, оперної та балетної труп, *Činohra* і *Laterna Magika*, переконав: їхнє об'єднання під єдиним дахом є не адміністративним компромісом, а системною перевагою. Кожна трупа зберігає власну художню ідентичність, кожна має власного керівника і певну автономію у творчих рішеннях. Але при цьому всі чотири ділять спільну інфраструктуру, спільний бренд і спільний координаційний механізм. Разом вони утворюють те, що жоден із них окремо утворити не може: повноцінну культурну пропозицію, що охоплює різні жанри, різні аудиторії і різні способи говорити про людський досвід.

Четвертий висновок про роль кожної трупи у загальній стратегії. Оперна є художнім стрижнем і головним генератором касових надходжень. Балетна забезпечує присутність хореографічного мистецтва на найвищому рівні. *Činohra* – найбільш національно орієнтований колектив, простір, де чеська мова і чеська думка зустрічаються в найбезпосереднішому форматі. *Laterna Magika* – авангард, точка зв'язку з сучасністю, найбільш «міжнародний» із чотирьох колективів. Ця структура не виникла стихійно. Вона є результатом усвідомленого формування художнього балансу, де кожен елемент посилює загальне, а не конкурує з іншими.

П'ятий висновок виникає з порівняльного аналізу. Між чеською і українською моделями є принципова структурна відмінність: чеський театр є суб'єктом культурної політики, тоді як український – значною мірою її об'єктом. Це не питання таланту чи творчих амбіцій, їх в нашому театральному середовищі вистачає. Це питання системних рішень або їхньої відсутності на законодавчому, фінансовому та кадровому рівнях. Поки

директор театру мусить погоджувати репертуар із чиновником, поки художній керівник не може підписати контракт без бюрократичного ланцюжка погоджень, про реальну суб'єктність говорити складно. І саме тому зміни мають починатись із законодавчого рівня, а не з художніх декларацій.

Шостий висновок про вибір моменту. Попри надзвичайно складні умови: повномасштабну війну, економічну нестабільність, хвилю еміграції, саме зараз є унікальний момент для переосмислення моделі державного театру в Україні. Суспільство перебуває в стані глибокої трансформації, старі інституційні форми ставляться під сумнів, запит на нові рішення є реальним і відчутним. Театри, що зуміють скористатись цим вікном можливостей, провести внутрішні реформи, знайти нові джерела фінансування, відкрити нові формати роботи з аудиторією вийдуть із цього часу зміцнілими. І матимуть шанс стати справжніми центрами культурного відновлення, а не просто вижити.

Сформульовані у третьому розділі практичні рекомендації, законодавча автономія, прозорі конкурси на керівні посади, диверсифікація фінансування, розвиток багатотрупної моделі, освітні програми і цифрова трансформація є реалістичними кроками у цьому напрямку. Не рецептом миттєвого успіху. Не обіцянкою легкого шляху. Але напрямком, у якому рух можливий, якщо є воля і послідовність.

Окремо хочеться сказати про те, що залишилось за межами цього дослідження. Ми свідомо зосередились на організаційному вимірі структурі управління, фінансових моделях, репертуарних стратегіях. За дужками залишились питання аудиторної соціології: хто насправді ходить до *Národní divadlo*, як змінилась глядацька поведінка за останні десятиліття, як театр вимірює власний вплив на суспільство. Це окрема і надзвичайно цікава тема, що заслуговує на окреме дослідження.

Národní divadlo будувалось не за один рік і не без серйозних труднощів. Воно горіло і відбудовувалось. Переживало окупації, заборони, ідеологічний

тиск і фінансові кризи. І при цьому продовжувало існувати і розвиватись не всупереч своїй місії, а завдяки їй. Його досвід є свідченням: культурна інституція, що має чітке розуміння власного призначення, справжню підтримку суспільства і достатню організаційну мудрість, здатна пережити будь-які випробування. Для України, що сама проходить через найважчі випробування своєї новітньої історії, цей приклад є не просто академічно цікавим. Він є глибоко актуальним і, хочеться вірити, практично корисним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Законодавчі та нормативні документи

1. Закон України «Про культуру» від 14.12.2010 № 2778-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17> (дата звернення: 2026)
2. Закон України «Про театри і театральну справу» від 31.05.2005 № 2605-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2605-15> (дата звернення: 2026)
3. Zákon č. 203/2006 Sb. o některých druzích podpory kultury. URL: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-203> (дата звернення: 2026)
4. Zákon č. 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech. URL: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-218> (дата звернення: 2026)

Офіційні сайти та документи театрів

5. Národní divadlo. Офіційний сайт. URL: <https://www.narodni-divadlo.cz> (дата звернення: 2026)
6. Národní divadlo – історія театру. URL: <https://www.narodni-divadlo.cz/cs/narodni-divadlo/historie> (дата звернення: 2026)
7. Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка. Офіційний сайт. URL: <https://ft.org.ua> (дата звернення: 2026)
8. Національна опера України. Офіційний сайт. URL: <https://opera.com.ua> (дата звернення: 2026)

Офіційні сайти державних органів

9. Міністерство культури та стратегічних комунікацій України. URL: <https://mkip.gov.ua> (дата звернення: 2026)
10. Ministerstvo kultury České republiky. URL: <https://www.mkcr.cz> (дата звернення: 2026)
11. Creative Europe Programme. European Commission. URL: <https://culture.ec.europa.eu/creative-europe> (дата звернення: 2026)

Енциклопедичні та довідкові джерела

12. Národní divadlo. Вікіпедія (чеською). URL: https://cs.wikipedia.org/wiki/Národní_divadlo (дата звернення: 2026)
13. National Theatre Prague. Wikipedia (англійською). URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/National_Theatre_\(Prague\)](https://en.wikipedia.org/wiki/National_Theatre_(Prague)) (дата звернення: 2026)
14. Stavovské divadlo. Вікіпедія. URL: https://cs.wikipedia.org/wiki/Stavovské_divadlo (дата звернення: 2026)
15. Nová scéna Praha. Вікіпедія. URL: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Nová_scéna_\(Praha\)](https://cs.wikipedia.org/wiki/Nová_scéna_(Praha)) (дата звернення: 2026)
16. Balet Národního divadla. Вікіпедія. URL: https://cs.wikipedia.org/wiki/Balet_Národního_divadla (дата звернення: 2026)
17. Činohra Národního divadla. Вікіпедія. URL: https://cs.wikipedia.org/wiki/Činohra_Národního_divadla (дата звернення: 2026)
18. Laterna Magika. Wikipedia (англійською). URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Laterna_magika (дата звернення: 2026)
19. Smetana B. Wikipedia (англійською). URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Bedřich_Smetana (дата звернення: 2026)
20. Dvořák A. Wikipedia (англійською). URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Antonín_Dvořák (дата звернення: 2026)

21. Janáček L. Wikipedia (англійською). URL:
https://en.wikipedia.org/wiki/Leoš_Janáček (дата звернення: 2026)
22. Martinů B. Wikipedia (англійською). URL:
https://en.wikipedia.org/wiki/Bohuslav_Martinů (дата звернення: 2026)
23. Havel V. Wikipedia (англійською). URL:
https://en.wikipedia.org/wiki/Václav_Havel (дата звернення: 2026)
24. Čapek K. Wikipedia (англійською). URL:
https://en.wikipedia.org/wiki/Karel_Čapek (дата звернення: 2026)
25. Jirásek A. Вікіпедія (чеською). URL:
https://cs.wikipedia.org/wiki/Alois_Jirásek (дата звернення: 2026)
26. Svoboda J. Wikipedia (англійською). URL:
https://en.wikipedia.org/wiki/Josef_Svoboda (дата звернення: 2026)
27. Radok A. Wikipedia (англійською). URL:
https://en.wikipedia.org/wiki/Alfréd_Radok (дата звернення: 2026)

Наукові та навчальні видання

28. Ludvová J. та ін. Hudební divadlo v českých zemích: osobnosti 19. století. Praha: Academia, 2006.
29. [Černý F. Divadlo v české kultuře 19. století. Praha: Národní galerie, 1985.](#)
30. [Brejzek T., Wallen L. The Scenography of Josef Svoboda. Middletown, CT: Wesleyan University Press, 1974.](#)
31. Vaganova A. Basic Principles of Classical Ballet. New York: Dover Publications, 1969.