УДК 008:792.01
DOI https://doi.org/https://doi.org/10.31392/cult.alm.2025.3.35

**Голубцова Любов Федорівна,**
*кандидатка мистецтвознавства, доцент,*
*завідувач кафедри перформативних мистецтв*
*Луганської державної академії культури і мистецтв*
*orcid.org/0000-0002-5807-2176*
*golubtsova@i.ua*

**Плуталов Сергій Іванович,**
*доцент кафедри перформативних мистецтв*
*Луганської державної академії культури і мистецтв*
*заслужений діяч мистецтв України*
*orcid.org/0000-0001-9155-5324 si.plutalovv@gmail.com*

**Ардельян Людмила Миколаївна,**
*доцент кафедри сценічного мистецтва і культури*
*Київського національного університету технологій і дизайну*
*заслужена артистка України*
*orcid.org/0009-0003-1008-9918*
*ardelian.lm@knutd.edu.ua*

**Кіно Віталій Анатолійович,**
*старший викладач кафедри сценічного мистецтва і культури*
*Київського національного університету технологій і дизайну*
*orcid.org/0009-0003-8879-1096*
*kino.va@knutd.edu.ua*

**Кіно Даніїл Віталійович,**
*викладач кафедри сценічного мистецтва і культури*
*Київського національного університету технологій і дизайну*
*orcid.org/0009-0009-5785-5724*
*kino.dv@knutd.edu.ua*

# КРЕАТИВНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ТЕАТРАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ

Мета статті – проаналізувати теоретичні підходи до розуміння ролі креативності в театральній стратегії, виявити практики прояву креативності в забезпеченні перспективного розвитку театру.

Методологія дослідження включає загальнонаукові принципи аналізу, систематизації досліджуваної проблеми, які дали змогу визначити та науково осмислити теоретичні підходи українських учених до поняття «театральна стратегія» та «театральна креативність». Застосування аналітичного методу сприяло виявленню креативних практик, які стали стратегічно пріоритетними в просуванні інноваційної театральної послуги. Наукова новизна полягає в здійсненні аналізу теоретичних підходів щодо розуміння креативності в театральних стратегіях, виявленні й осмисленні основних інструментів креативного розвитку театральної справи, популяризації театральної послуги. Визначені подальші культурологічні перспективи осмислення дієвих креативних інструментів у театральних стратегіях.

Креативність є важливим інструментом планування та реалізації стратегії розвитку та функціонування театру. Дієва театральна стратегія передбачає планування, що включає аналіз середовища, визначення місії,

© Голубцова Л. Ф., Плуталов С. І., Ардельян Л. М., Кіно В. А., Кіно Д. В., 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

цілей, завдань і сам процес їх реалізації. Перспективність детального осмислення ролі креативності в різноманітних проявах театральної стратегії є актуальною для розвитку української театральної справи. Актуальним є вивчення креативних форм у театральних стратегіях, детальне осмислення світових та українських театральних практик, що дозволить виокремити дієвий інструментарій для подальших стратегічних перспектив. Чітке розмежування креативних управлінських, організаційних рішень і творчого процесу дозволить структурувати планування театральних стратегій відповідно до визначеної мети та цілей. Стратегічні шляхи досягнення цілей і їх практичне втілення мають супроводжуватися сміливими креативними практиками, що дозволить досягнути конкретних конкурентоздатних переваг в театральній справі.

**Ключові слова:** креативність, креативна практика, театральна стратегія, інструменти стратегічного розвитку.

**Holubtsova Liubov,**
*Candidate of Art Studies, Associate Professor,*
*Head of the Department of Performing Arts*
*Luhansk State Academy of Culture and Arts*
*orcid.org/0000-0002-5807-2176*
*golubtsova@i.ua*

**Plutalov Serhii,**
*Associate Professor at the Department of Performing Arts*
*Luhansk State Academy of Culture and Arts*
*Honored Artist of Ukraine*
*orcid.org/0000-0001-9155-5324 si.plutalovv@gmail.com*

**Ardelian Liudmyla,**
*Associate Professor at the Department of Performing Arts and Culture*
*Kyiv National University of Technology and Design*
*Honored Artist of Ukraine*
*orcid.org/0009-0003-1008-9918*
*ardelian.lm@knutd.edu.ua*

**Kino Vitaliy,**
*Senior Lecturer at the Department of Performing Arts and Culture*
*Kyiv National University of Technologies and Design*
*orcid.org/0009-0003-8879-1096*
*kino.va@knutd.edu.ua*

**Kino Daniil,**
*Lecturer at the Department of Performing Arts and Culture*
*Kyiv National University of Technology and Design*
*orcid.org/0009-0009-5785-5724*
*kino.dv@knutd.edu.ua*

## CREATIVITY AS A THEATRE STRATEGY TOOL

The aim of the article is to analyze theoretical approaches to understanding the role of creativity in theater strategy, to identify practices of creativity in ensuring the promising development of theater.

The research methodology includes general scientific principles of analysis, systematization of the problem under study, which made it possible to determine and scientifically comprehend the theoretical approaches of Ukrainian scientists to the concepts of “theater strategy” and “theater creativity”. The use of the analytical method contributed to the identification of creative practices that have become a strategic priority in promoting innovative theater services. The scientific novelty lies in the analysis of theoretical approaches to understanding creativity in theater strategies, identifying and comprehending the main tools of creative development of theater,

and popularizing theater services. Further cultural perspectives for comprehending effective creative tools in theater strategies are determined. Conclusions. Creativity is an important tool for planning and implementing a strategy for the development and functioning of theater. An effective theater strategy involves planning, which includes an analysis of the environment, the definition of the mission, goals, objectives and the process of their implementation. The prospect of a detailed understanding of the role of creativity in various manifestations of theater strategy is relevant for the development of Ukrainian theater. The study of creative forms in theater strategies, a detailed understanding of world and Ukrainian theater practices, which will allow to identify effective tools for further strategic prospects, is relevant. A clear distinction between creative management, organizational decisions and the creative process will allow to structure the planning of theater strategies in accordance with the defined goal and objectives. Strategic ways to achieve goals and their practical implementation should be accompanied by bold creative practices, which will allow to achieve specific competitive advantages in theater.

**Key words:** creativity, creative practice, theater strategy, strategic development tools.

**Актуальність теми дослідження.** У перспективності будь-якої справи важливим ключовим моментом є чітке розуміння стратегії розвитку, театральна справа не винятком.

Театральна стратегія є важливою складовою частиною державної політики у сфері культури і мистецтв, яка сприяє розвитку української культури, її популяризації в усьому світі. Театральна стратегія як загальний та довгостроковий план дій має визначати чітку мету, принципи, цілі й завдання, наявний і потенційний ресурси, персоналізований перелік стейкхолдерів, від яких залежить ефективність розвитку та прийняття рішень для досягнення поставлених у стратегії цілей.

Одним із ключових інструментів якісної театральної стратегії є креативність. Саме креативність визначає виняткове, неповторне в театральній справі, привертає увагу глядача, сприяє популярності театру та його визнання.

Театр як креативна інституція характеризується не тільки високими економічними показниками, а й свободою театральної творчості. Саме креативні ідеї дозволяють перетворити життя театру в демократичну інституцію з можливостями самовираження, культурного досвіду, розвитку та колективної творчості. Креативні ідеї і рішення дозволяють перетворити театр на мистецьку платформу з якісно новим розумінням його розвитку та стратегічних перспектив. Креативність виступає джерелом натхнення та розвитку, способом самопізнання та емоційним досвідом.

Креативність як інструмент театральної стратегії включає раціональне партнерство всього колективу – від керівного складу до творчої групи. Креативне керівництво передбачає процеси інноваційного творчого мислення та всього театрального менеджменту.

**Мета статті** – проаналізувати теоретичні підходи до розуміння ролі креативності в театральній стратегії, виявити практики прояву креативності в забезпеченні перспективного розвитку театру.

**Виклад основного матеріалу.** Театральна стратегія розглядається українськими вченими через призму різних її сегментів.

Дослідниці О. Опанасик, М. Юр, розглядаючи стратегії розвитку театральної освіти та сценічного мистецтва в період соціокультурних трансформацій, наголошують на важливості впроваджуваних театром креативно-культурних заходів, що дозволяє сформувати особливий культурний потенціал театру, зберегти при цьому його традиції, розширити репертуар і творчі можливості театральної трупи (Опанасик, Юр, 2019, с. 148).

Осмислюючи стратегії інноваційного розвитку творчих індустрій, дослідники С. Котляр і Д. Григорук наголошують на необхідності впровадження в професійну театральну справу креативних продюсерів, що дозволить підвищити якість театрального виробництва та визначити їх пріоритетне місце в культурних креативних індустріях. Йдеться про таку спеціальність, як креативний продюсер. Місія креативного продюсера, на думку дослідників, полягає в успішному втіленні комерційних проєктів і творчих задумів, у стратегічному плануванні й пошуку, професійному відчутті щодо потреб театрального глядача, в ефективному прогнозуванні глядацьких запитів (Котляр, Григорук, 2019, с. 103–104).

Креативність як інструмент стратегічного розвитку театральної справи не є активно досліджуваним об’єктом серед українських дослідників. До проблематики розвитку театральної справи через призму креативного

менеджменту звертається В. Горбаньова, зазначаючи, що «креативність залежить від середовища, в якому вона розвивається і яка її підтримує, від широкого спектру економічних, соціальних, культурних та інших стимулів. Формування креативності пов'язано з виникненням різних умов праці, зміни життєвих пріоритетів, власного оточення, перспективи рухатися вперед і розвиватися – як індивідуально, так і колективно» (Горбаньова, 2020, с. 8).

Дещо інша дослідницька позиція в І. Матіїва. Аналізуючи вплив державної підтримки театральної культури в Україні, дослідник робить висновок, що саме держава має здійснювати фінансову, інформаційну, кадрову підтримку та стимулювати міжнародну працю (Матіїв, 2024, с. 154). І тут маємо констатувати, що державна підтримка має бути, але стратегія розвитку театрального закладу має бути персоналізована, креативно та інноваційно спланована, що дозволить виокремити власний неповторний театральний бренд.

Дослідники А. Сєріков, І. Коваль, проаналізувавши місце сучасного репертуарного театру в креативних індустріях, наголошують, що «креативна індустріалізація театральної галузі є результатом певних цілеспрямованих дій одних індивідів по відношенню до інших» (Сєріков, Коваль, 2018, с. 172). Одна з таких дій, на думку дослідників, – так званий ефект взаємного збагачення у професійному плані (творчо-виробниче співавторство), за якого зміцнюється як театральна справа, так і сама креативна індустрія (Сєріков, Коваль, 2018, с. 171–172).

На пріоритетності креативного підходу в театральних PR-стратегіях наголошує С. Важинський, стверджуючи, що креативність є дієвим інструментом стратегічного розвитку і ефективного функціонування театру, його конкурентоспроможності, популярності, формування цільової аудиторії, репертуарної привабливості. Досліджуючи особливості функціонування незалежних театрів, С. Важинський вбачає їх стратегічну перспективність саме у вільному використанні креативності, що спрятиме розвитку культурної індустрії. На думку дослідника, саме інновація, експерименти, творча свобода та професійна ініціатива сприяють створенню нових, сучасних і привабливих театральних форм і жанрів, стратегічно спрямованих на всебічний розвиток театру (Важинський, 2024).

Вищерозглянуті роботи вчених дозволяють нам зробити висновок про їх одностайність у питанні визначальної ролі креативності як у привабливості театральної послуги, так і в стратегічному розвитку театральної справи.

Креативність є важливим інструментом стратегічного розвитку театральної справи і має свій вираз через застосовані управлінські та творчі процеси, засоби та методи в організації різної за функціоналом театральної діяльності. Креативність є визначальною у створенні неповторного театрального стилю, бренду. Саме креативні рішення роблять той чи інший театр унікальним і впізнаваним серед своїх шанувальників і не тільки.

Світові театральні практики мають безліч прикладів, коли креативне рішення дозволило створити унікальний театральний продукт, що допомогло стратегічно спланувати роботу театрального колективу й отримати бажані професійні результати.

Креативність як основне джерело популярності театрального дійства яскраво представлено в австрійському місті Брегенц. Театральний фестиваль просто неба на березі Боденського озера сягає сивої давнини, а саме ще з театральних виступів у 1911 році.

Завдяки креативній команді організаторів фестивалю стратегічно спланований фестиваль дозволяє не тільки забезпечити яскравій театральний івент, але й максимально ефективно використати створені локації в інших привабливих можливостях. Так, дороговартісні сцени не одноразово були використані під час зйомки фільмів, що також максимально забезпечує всебічне використання вкладених матеріальних і творчих ресурсів.

Не менш цікавим прикладом прояву креативної театральної стратегії є заснований у 1988 році Філіпом Рью і Крістіною Бернард французький вуличний театр «Les Passagers» («Пасажири»). Креативна винятковість театру полягає в тому, що сцена для театральних вистав є вертикальною і всі актори вільно витають під час вистави. Шоу театру поєднує в собі елементи цирку, пантоміми, сучасного танцю та акробатики, створюючи ілюзію польоту людей. До стратегічних особливостей театру можна віднести його загальнодоступність і масштабність театральних вистав, що дозволяє залучити велику кількість глядачів на





**Рис. 1. Плавуча сцена на Боденському озері Брегенцького фестивалю (Bregenzer Festspiele)**

різних міських локаціях (будівлях, мостах, паркових зонах тощо). Креативне поєднання різних жанрових елементів (акробатика, пантоміма, танець) із сучасними практиками візуального мистецтва та проєкції дозволяють створити неповторну театральну виставу. У цьому театрі креативним є все – від організаційного підходу до постановки та самих учасників.

Поєднання традиційних театральних практик із креативними рішеннями є стратегічно важливим інструментом для збереження і популяризації національних театральних особистостей.

Яскравим прикладом такого поєднання є традиційний театр ляльок на воді (В'єтнамський водний театр), якій існує з XI століття і не втрачає своєї популярності й тепер. Високотехнологічні практики з креативними рішеннями дозволяють зберегти традиційну унікальність театрального дійства, створюючи ілюзію вистави на воді про легенди і повсякденне життя в'єтнамців та їх культуру. Вистави завжди супроводжуються живою музикою на в'єтнамських національних інструментах, як-от флейти та барабани.



**Рис. 2. Вуличний театр «Les Passagers», Франція (ТОП-5 найдивовижніших театрів світу…)**

Театр ляльок на воді залишається важливим елементом в'єтнамської культури та популярний як серед місцевих жителів, так і серед туристів.

Сучасність традиційного в'єтнамського лялькового театру передбачає його креативну трансформацію, яка має вираз у різноманітних театральних шоу. Одним із таких прикладів є ляльковий театр із ростовими фігурами Life Puppets Show у Нячангу. Уся діяльність театру пронизана креативними рішеннями – від приміщення театру до змістового наповнення вистав, технічного супроводу, акторської гри та образів.

Театральне шоу «Живі ляльки» характеризується всебічною колективною креативністю, яка у своєму спільному результаті призводить до великої популярності шоу. У театрі ексклюзивно все – й організація шоу, й сценарії, й авторське створення реквізиту та музикальний, технічний і візуальний супровід.

Наведені приклади не є винятковими, адже креативність притаманна майже всім театральним закладам, у цьому їх унікальність і привабливість. У своєму організаційно-творчому потенціалі будь-який театральний колектив може визначити свої власні креативні інструменти, які вони використовують у своїй професійній діяльності.

Для театрального колективу креативність і стратегія тісно взаємопов'язані і вбачаються в перспективності генерування нестандартних ідей, їх перспективна адаптація – у процесі





**Рис. 3. В'єтнамський водний театр ляльок**
**(Театр на воді – скарб в'єтнамського культурного надбання)**

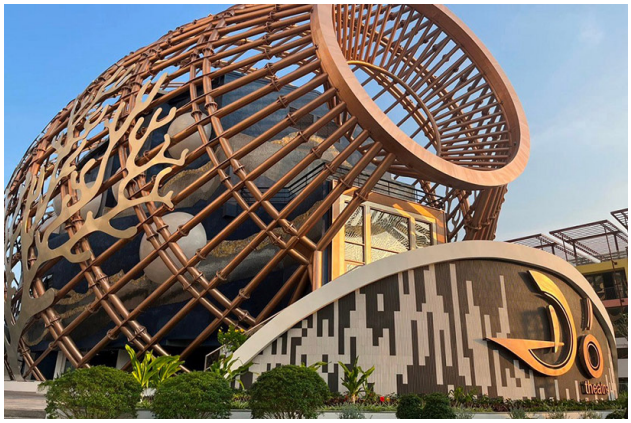




**Рис. 4. Театр у Нячангу і лялькове шоу «Живі ляльки»**
**(Лялькове шоу «Живі ляльки» в театрі «До», Нячанг)**

досягнення поставленої мети і цілей театрального закладу. Ключовою результативною позицією є усвідомлення виняткового значення сміливих креативних рішень усіма членами театрального колективу. Креативність як інструмент театральної стратегії передбачає не тільки генерацію творчих ідей, а й винайдення шляхів адаптації до глобальних викликів і локальної трансформації.

Театральні колективи, які визначаються креативною сміливістю, привертають увагу глядачів, формуючи при цьому свій неповторний театральний бренд, і забезпечують комфортне професійне середовище в колективі.

Стратегія надає чіткий план дій для досягнення поставленої мети, тоді як креативні ідеї слугують інструментами для реалізації цього плану. Театральна стратегія забезпечує цільову життєздатність креативних ідей, що не можна плутати з хаотичними творчими проявами. Креативність лежить в основі створення привабливого театрального продукту, а стратегія визначає, як цей продукт буде впроваджено на глобальний театральний ринок, як буде підтримуватися його популярність і приваблива сталість.

**Висновки.** Отже, креативність є важливим інструментом планування та реалізації стратегії розвитку та функціонування театру. Дієва театральна стратегія передбачає планування, що включає аналіз середовища, визначення місії, цілей, завдань і сам процес їх реалізації. У процесах стратегічного планування театральної діяльності особливу роль відведено креативним практикам – від організаційно-управлінських до творчих.

Аналіз джерельної бази дозволив констатувати, що креативність як стратегічно важливий інструмент перспективного розвитку театральної справи не є активно досліджуваним предметом українських учених. Перспективність детального осмислення ролі креативності

в різноманітних проявах театральної стратегії є актуальним для розвитку української театральної справи.

Вбачаємо актуальним вивчення креативних форм у театральних стратегіях, детальне осмислення світових та українських театральних практик, що дозволить виокремити креативний інструмент, які призвів до популярності та визнання театру, театральної вистави зокрема. Чітке розмежування креативних управлінських, організаційних рішень і творчого процесу дозволить структурувати планування театральних стратегій відповідно до визначеної мети та цілей. Аналіз зовнішнього та внутрішнього театрального потенціалу, власного досвіду та досвіду інших дозволить зрозуміти сильні та слабкі сторони театрального закладу, трансформувати можливості на перфективний результат.

Стратегічні шляхи досягнення цілей та їх практичне втілення мають супроводжуватися сміливими креативними практиками, що дозволить досягнути конкретних конкурентоздатних переваг у театральній справі.

Креативність як інструмент театральної стратегії передбачає практику формування спільних цінностей у театральному колективі, що ефективно вплине на сприйняття стратегії, розуміння ролі кожного в її реалізації. Креативність – це важливий інструмент розвитку, за допомогою яких краще управляти театральним закладом, його матеріальними, творчими ресурсами, приймати обґрунтовані рішення та успішно адаптуватися до мінливого культурного та мистецького середовища.

**Список використаних джерел:**

Важинський, С. А. (2024). Незалежний театр у соціокультурному просторі. *International Science Journal of Management, Economics &Finance*, 3(5), 37–44. DOI: 10.46299/j.isjmef.20240305.05 (дата звернення: 12.07.2025).

Важинський, С. (2024). Театральний PR: ПІАР-стратегії в сучасному театральному середовищі. *Інтегровані комунікації*, 2024, (18), 124–129. DOI: https://doi.org/10.28925/2524-2644.2024.1816 (дата звернення: 12.07.2025).

Горбаньова, В. Р. (2020). *Роль креативного менеджменту в сучасних в умовах : дипломна робота на здобуття освітнього ступеня магістр*. НАКККіМ. Київ. 88 с.

Котляр, С., Григорук, Д. (2019). Творчі індустрії: стратегія інноваційного розвитку. *Педагогічна освіта: теорія і практика*, 2019, 2 (26), 100–106. DOI: https://doi.org/10.32626/2309-9763.2019-26-100-106 (дата звернення: 12.07.2025).

Лялькове шоу «Живі ляльки» в театрі «До», Нячанг (2025). URL: https://www.svietnamtravel.com/explore/vietnam/life-puppets-show-at-do-theater-nha-trang (дата звернення: 12.07.2025).

Матіїв, І. (2024). Аналіз впливу державної підтримки на розвиток театральної культури в Україні. *Fine Art and Culture Studies,* 4, 150–156. URL: https://doi.org/10.32782/facs-2024-4-21 (дата звернення: 12.07.2025).

Опанасик, О., Юр, М. (2019). Театральна освіта та сценічне мистецтво в період соціокультурних трансформацій стратегії розвитку. *Педагогічна освіта: теорія і практика*, 2 (26), 148–153. URL: https://doi.org/10.32626/2309-9763.2019-26-148-153 (дата звернення: 12.07.2025).

Сєріков, А. В., Коваль, І. М. (2018). *Економіка та управління у сучасному українському репертуарному театрі*. Харків. 314 с.

Театр на воді – скарб в'єтнамського культурного надбання (2025). URL: https://ukraine-vietnam.org.ua/uk/news-vietnam/article/65-teatr-na-vodi (дата звернення: 12.07.2025).

ТОП-5 найдивовижніших театрів світу: на плавучій сцені, у каменярні та навіть під водою (2025). URL: https://www.5.ua/kultura/naiprykolnishi-teatry-svitu-166935.html (дата звернення: 12.07.2025).

Bregenzer Festspiele (2025). URL: https://bregenzerfestspiele.com/de (дата звернення: 12.07.2025).

**References:**

Vazhyns′kyy, S. A. (2024). Nezalezhnyy teatr u sotsiokul′turnomu priestori [Independent theater in the sociocultural space]. *International Science Journal of Management, Economics &Finance,* no. 3 (5), pp. 37–44. doi: 10.46299/j.isjmef.20240305.05 [in Ukrainian].

Vazhyns′kyy, S. A. (2024). Teatralnyi PR: PIAR-stratehii v suchasnomu teatralnomu seredovyshchi [Theater PR: PR strategies in the modern theater environment]. *Intehrovani komunikatsii*, no. 2(18), pp. 124–129. [in Ukrainian].

Horbanova, V. R. (2020). Rol kreatyvnoho menedzhmentu v suchasnykh v umovakh : dyplomna robota na zdobuttia osvitnoho stupenia mahistr / NAKKKiM. Kyiv. [in Ukrainian].

Kotliar, S., Hryhoruk, D. (2019). Tvorchi industrii: stratehiia innovatsiinoho rozvytku [Creative industries: a strategy for innovative development]. *Pedahohichna osvita: teoriia i praktyka,* no. 2 (26), pp. 100–106. [in Ukrainian].

Lialkove shou “Zhyvi lialky” v teatri “Do”, Niachanh [Puppet show “Living Puppets” at the Do Theater, Nha Trang], Retrieved from: https://www.svietnamtravel.com/explore/vietnam/life-puppets-show-at-do-theater-nha-trang

Matiiv, I. (2024). Analiz vplyvu derzhavnoi pidtrymky na rozvytok teatralnoi kultury v Ukraini [Analysis of the impact of state support on the development of theater culture in Ukraine]. *Fine Art and Culture Studies,* no. 4, pp. 150–156. [in Ukrainian].

Opanasyk, O., Yur, M. (2019). Teatralna osvita ta stsenichne mystetstvo v period sotsiokulturnykh transformatsii stratehii rozvytku [Theater education and performing arts during a period of sociocultural transformations in development strategy]. *Pedahohichna osvita: teoriia i praktyka*, no. 2 (26), pp. 148–153. [in Ukrainian].

Sierikov, A. V., Koval, I. M. (2018). Ekonomika ta upravlinnia u suchasnomu ukrainskomu repertuarnomu teatri: monohrafiia [Management in Contemporary Ukrainian Repertory Theater]. Kharkiv: FOP Panov A. M. [in Ukrainian].

Teatr na vodi – skarb vietnamskoho kulturnoho nadbannia [Water theater – a treasure of Vietnamese cultural heritage], Retrieved from: https://ukraine-vietnam.org.ua/uk/news-vietnam/article/65-teatr-na-vodi [in Ukrainian].

TOP-5 naidyvovyzhnishykh teatriv svitu: na plavuchii stseni, u kameniarni ta navit pid vodoiu [Top 5 most amazing theaters in the world: on a floating stage, in a stone quarry, and even underwater], Retrieved from: https://www.5.ua/kultura/naiprykolnishi-teatry-svitu-166935.html [in Ukrainian].

Brehentserskyi festival [Bregenzer Festspiele], Retrieved from: https://bregenzerfestspiele.com/de [in German].

Дата надходження статті: 29.07.2025
Дата прийняття статті: 26.08.2025
Опубліковано: 30.09.2025