

ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИКАРПАТСЬКИЙ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНІКА»

**Людмила ОБУХ**

**МЕНЕДЖМЕНТ АКАДЕМІЧНОЇ МУЗИКИ  
В СОЦІОКУЛЬТУРНОМУ ПРОСТОРИ УКРАЇНИ  
(КІНЕЦЬ ХХ – ПОЧАТОК ХХІ СТОЛІТЬ)**

Монографія

Івано-Франківськ  
«Симфонія форте»  
2021

УДК 78.011.4:316.3(477)"19/20"

О 26

*Рекомендовано до друку вченою радою Державного вищого навчального закладу «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника» (Протокол № 8 від 29 вересня 2020 року)*

**Рецензенти:**

*Маріанна Копиця* (Київ) – доктор мистецтвознавства, професор;

*Сергій Шип* (Одеса) – доктор мистецтвознавств, професор;

*Віолетта Дутчак* (Івано-Франківськ) – доктор мистецтвознавства, професор.

**Науковий консультант:**

*Ганна Карась* (Івано-Франківськ) – доктор мистецтвознавства, професор.

**Обух Людмила**

О 26 Менеджмент академічної музики в соціокультурному просторі України (кінець ХХ – початок ХХІ століть) : монографія / Людмила Обух. – Івано-Франківськ : Симфонія форте, 2021. – 460 с.; іл.

**ISBN 978-966-286-233-1**

Монографія вперше у вітчизняному музикознавстві присвячена проблемі комплексного вивчення менеджменту академічної музики в Україні на межі ХХ–ХХІ століть як цілісної системи соціокультурного простору. У дослідженні зосереджена увага на основних засадах музичного менеджменту, загальному контексті його функціонування. Здійснено спробу виявити історико-культурні передумови становлення і розвитку менеджменту академічної музики, проаналізувати актуальні процеси державного управління у сфері культури і мистецтва, відслідкувати національну культурну політику, вибудувати загальну методологію та інституалізацію менеджменту академічної музики, обґрунтувати концептуальні поняття, виокремити моделі арт-менеджерів, охарактеризувати сучасні процеси здійснення Event-менеджменту та PR.

**УДК 78.011.4:316.3(477)"19/20"**

Монографія виконана в рамках науково-дослідної роботи «Актуальні питання культурології: теорія та історія культури» (державний реєстраційний номер 0117U004571).

**ISBN 978-966-286-233-1**

© Обух Л. В., 2021

© ПНУ ім. В. Стефаника, 2021

VASYL STEFANYK PRECARPATHIAN NATIONAL  
UNIVERSITY

**Liudmyla Obukh**

**MANAGEMENT OF ACADEMIC MUSIC  
IN THE SOCIO-CULTURAL SPACE OF UKRAINE  
(END OF XX – BEGINNING OF XXI CENTURY)**

Monograph

Ivano-Frankivsk  
«Symphony forte»  
2021

УДК 78.011.4:316.3(477)"19/20"

О 26

*Recommend for publication by academic council of public higher education  
institution «Vasyl Stefanyk Precarpathian National University»  
(protocol N 8 from 29 September 2020)*

**Reviewer**

*Marianna Kopytsia* (Kiev) – Doctor of Art Criticism, Professor (Ph. D)

*Serhii Shyp* (Odesa) – Doctor of Art Criticism, Professor (Ph. D)

*Violetta Dutchak* (Ivano-Frankivsk) – Doctor of Art Criticism, Professor (Ph. D)

**Research Adviser**

*Hanna Karas'* (Ivano-Frankivsk) – Doctor of Art Criticism, Professor (Ph. D)

**Liudmyla Obukh**

О 26 Management of academic music in the socio-cultural space of Ukraine (end of XX – beginning of XXI century) : Monograph. – Ivano-Frankivsk : Symphony forte, 2021. – 460 p.; pics.

**ISBN 978-966-286-233-1**

For the first time in domestic musicology, the monograph is devoted to the problem of comprehensive study of the management of academic music in Ukraine at the turn of the XX–XXI centuries as a holistic system of socio-cultural space. The study focuses on the basic principles of music academic art management, the general context of its operation. An attempt is made to explore the historical and cultural preconditions for the formation and development of academic music management, to analyze current processes of public administration in the field of culture and art, national cultural policy to promote academic music, to build a common methodology and institutionalization, to substantiate conceptual concepts modern processes of Event-management and PR implementation.

**УДК 78.011.4:316.3(477)"19/20"**

The monograph was made as a part of scientific-research work "Current issues of culturology: theory and history of culture" (state registration 0117U004571).

**ISBN 978-966-286-233-1**

© Obukh L., 2021

© Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, 2021

*Присвячується світлій пам'яті*

*батька Василя Голінського...*



## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....</b>	<b>9</b>
<b>ВСТУП.....</b>	<b>11</b>
<b>РОЗДІЛ 1. МЕНЕДЖМЕНТ МУЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ: ДЖЕРЕЛОЗНАВЧІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ.....</b>	<b>39</b>
1.1. Історіографія виникнення та розвитку менеджменту музичної культури.....	39
1.2. Менеджемент музичної культури як інструмент і складова державної політики у сфері культури і мистецтва.....	74
1.3. Методи, прийоми та технології менеджменту музичної культури.....	92
1.4. Методологічні засади дослідження музичного менеджменту в системі культури.....	100
<b>Висновки до першого розділу.....</b>	<b>109</b>
<b>РОЗДІЛ 2. ІНСТИТУАЛІЗАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ АКАДЕМІЧНОЇ МУЗИКИ В УКРАЇНІ КІНЦЯ ХХ – ПОЧАТКУ ХХІ СТОЛІТЬ.....</b>	<b>112</b>
2.1. Державні та місцеві органи влади у системі менеджменту музичної культури .....	112
2.2. Менеджмент академічної музики у філармоніях в розрізі управління музичною інфраструктурою на загальнодержавному рівні.....	120
2.3. Професійні музичні організації, центри сучасної академічної музики та концертні агенції на етапах становлення музичного менеджменту..	144
2.4. Заклади освіти як складова менеджменту академічної музики.....	161
<b>Висновки до другого розділу.....</b>	<b>177</b>
<b>РОЗДІЛ 3. АРТ-МЕНЕДЖЕР – КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ КОМУ- НИКАТИВНОГО ПРОСТОРУ КУЛЬТУРНОЇ ІНДУСТРІЇ.....</b>	<b>179</b>
3.1. Арт-менеджер в комунікативній системі сучасної культурної індустрії .....	179
3.2. Продюсер: суть і специфіка концепту .....	210
3.3. Підготовка менеджерів академічної музичної культури у закладах вищої освіти.....	226
<b>Висновки до третього розділу.....</b>	<b>235</b>
<b>РОЗДІЛ 4. EVENT-МЕНЕДЖМЕНТ ТА PR АКАДЕМІЧНОЇ МУЗИКИ.....</b>	<b>238</b>
4.1. Специфіка менеджменту музичних проєктів академічного мистецтва.....	238
4.2. Менеджмент музичних фестивалів, конкурсів та інших подій.....	248

4.3. PR академічної музики.....	289
4.4. Менеджмент академічної музики засобами комунікації .....	299
<b>Висновки до четвертого розділу.....</b>	<b>317</b>
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>319</b>
<b>ВИКОРИСТАНІ ЛІТЕРАТУРА ТА ДЖЕРЕЛА.....</b>	<b>331</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>391</b>
<b>ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК.....</b>	<b>445</b>



## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

АМУ – асоціація міст України  
АСМ – асоціація спілок музикантів  
БТБ – бездротове телебачення  
ВРУ – Верховна Рада України  
ВМТ – Всеукраїнське музичне товариство  
ВУТРОМ – Всеукраїнське товариство радянських музик  
ГО – Громадська організація  
ГМТ – Галицьке музичне товариство  
ДВНЗ – Державний вищий навчальний заклад  
ДТРК – державна телерадіокомпанія  
ЄМС – Європейська мовна спілка  
ЖДУ – Житомирський державний університет  
ЗВО – Заклад вищої освіти  
ЗУ – Закон України  
ЗУРЦ – Західноукраїнський ресурсний центр  
ЗМІ – засоби масової інформації  
КМ – Кабінет Міністрів (України)  
ЛОДА – Львівська обласна державна адміністрація  
МЗС – Міністерство Закордонних Справ (України)  
МКІП – Міністерство культури та інформаційної політики  
МКУ – Міністерство культури України  
НАКККіМ – Національна академія керівних кадрів культури і

### мистецтв

НВМС – Національна Всеукраїнська музична спілка  
НМАУ – Національна музична академія України  
НРКУ – Національна радіокомпанія України  
НСТДУ – Національна спілка театральних діячів України  
НСКУ – Національна спілка композиторів України  
НСТУ – Національна суспільна телерадіокомпанія України  
ОДА – Обласна державна адміністрація  
РП – Республіка Польща  
УКФ – Український культурний фонд  
УР – Українське радіо  
УРСР – Українська Радянська Соціалістична Республіка  
ПАТ – приватне акціонерне товариство

РФ – Російська Федерація

США – Сполучені штати Америки

ФДБОУ ВО – Федеральна державна бюджетна освітня установа вищої освіти

ЮНЕСКО – Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури

AIMAC – International Association of Arts and Cultural Management (Міжнародна асоціація культурно-мистецького менеджменту)

САААЕ – Canadian Association of Arts Administration Educators (Канадська асоціація викладачів управління мистецькими організаціями)

EMCY – European Union of Music Competitions for Youth (Все-світня федерація міжнародних музичних конкурсів)

HD – High Definition (висока чіткість)

PR – Public Relation (публічні відносини)

СМС – Creative Management Camp (творча платформа з менеджменту)

WFIMC – World Federation of International Music Competitions (Європейської спілки молодіжних музичних конкурсів)

## ВСТУП

Реалії сучасного культуротворчого процесу, який розвивається в Україні, спонукає до осмислення нових явищ, одним з яких є музичний менеджмент. Перехід України до ринкової економіки торкнувся усіх сфер геополітичної, економічно-господарської, інтелектуальної та культурно-освітньої діяльності, зокрема і галузі музичної індустрії. У цій сфері культури відбулися докорінні зміни. Економічна складова, поруч із творчістю, стала невід’ємною частиною музичної культури. Їх взаємодія забезпечує конкурентоспроможність, оригінальність того чи іншого музичного проєкту в контексті українського державотворення.

Музикознавець М. Копиця, змальовуючи соціокультурні процеси в країні на початку ХХІ століття, пропонує працювати на випередження, оскільки «чітке визначення обрисів культурної національної політики – концепції, пошук активних форм масового утвердження здобутків <...>, подолання психологічної маргіналізації <...> у процесі дбайливого виховання святої пам’яті поколінь»<sup>1</sup> можливе лише при актуалізації питання академічного музичного менеджменту.

Музичний менеджмент, як складний і багаторівневий процес, вимагає від його учасників високих інтелектуальних та організаційських здібностей, неповторної харизми, великої віддачі сил та часу, до основних функцій якого належать організація, контроль, координація, регулювання, передбачення, активізація та дослідження.

В історичній проекції менеджмент безпосередньо розглядається як управління в умовах ринкової економіки, а тому є поняттям, переважно, пов’язаним зі зміною форм власності та збільшенням ролі людського фактора<sup>2</sup>.

Мистецтво управління в різних сферах досліджували *зарубіжні та українські розробники менеджменту* як категорії науки: І. Адізес<sup>3</sup>,

---

<sup>1</sup> Копиця М. Вибране монографічний збірник статей. Київ ; Ніжин : ПП Лисенко М. М., 2018. С. 340.

<sup>2</sup> Сучасні тенденції інноваційного забезпечення менеджменту в Україні : монографія / [Карл Х. Цайнінгер, Т. І. Пішеніна, Л. І. Бондарєва та ін.]; за науковим керівництвом д-ра екон. наук Л. Ф. Романенко. Київ : Університет «Україна», 2011. 148 с.

<sup>3</sup> Адізес І. Ідеальний керівник: чому ним неможливо стати / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2017. 288 с.

П. Аллен<sup>4</sup>, Л. Балабанова<sup>5</sup>, П. Барроу<sup>6</sup>, Дж. Гоїнс<sup>7</sup>, Д. Дабієв<sup>8</sup>, П. Друкер<sup>9</sup>, О. Інгіу<sup>10</sup>, С. Катліп<sup>11</sup>, К. Келлер<sup>12</sup>, Ф. Котлер<sup>13</sup>, Г. Кіндрацька<sup>14</sup>, І. Кішіловська та М. Кішіловський<sup>15</sup>, Є. Коваленко<sup>16</sup>, Ф. Кольбер<sup>17</sup>, Ф. Котлер<sup>18</sup>, В. Красіловський<sup>19</sup>, О. Кузьмін<sup>20</sup>, Г. Мат<sup>21</sup>, К. Масао<sup>22</sup>,

---

<sup>4</sup> Allen P. Artist Management for the Music Business. USA : Published by Elsevier Inc., 2007. 298 p.

<sup>5</sup> Маркетинг. Менеджмент / ред.: Л. В. Балабанова; Донец. гос. ун-т економіки и торговли им. М. Туган-Барановського. Донецк, 2001. 595 с.

<sup>6</sup> Барроу К., Барроу П., Браун Р. Бізнес-план : практ. посіб. / пер. з 3-го англ. вид. Київ : Т-во «Знання», КОО, 2001. 285 с.

<sup>7</sup> Гоїнс Дж. Справжні митці не голодують: найсучасніші стратегії досягнення успіху. Київ : Vivat, 2019. 240 с.

<sup>8</sup> Дабієв Д. Ф. О японском опыте организационной культуры. *Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований*. 2015. № 4. С. 95–96.

<sup>9</sup> Друкер П. Ф. Виклики менеджменту ХХІ століття / пер. з англ. Т. Літенської. Київ : Видавнича група КМ-БУКС, 2020. 240 с.; Друкер П. Ф. Ефективний керівник / пер. з англ. Р. Маршакової. Київ : Вид. група КМ-БУКС, 2018. 248 с.; Друкер П. Ф. Практика менеджмента / пер. с англ. : уч. пос. Москва : Изд. дом «Вильямс», 2000. 398 с.; Drucker Peter F. The Practice of Management. New York : Harper & Row, 1954. Pp. 341–342.

<sup>10</sup> Ингиу Оу. Японский менеджмент Прошлое, настоящее и будущее / под ред. В. А Спивака. Москва : Эксмо-Пресс, 2007. 160 с.

<sup>11</sup> Катлип С., Сентер Д., Брум Г. Паблик рилейшенз. Теория и практика: уч. пос. 8-е изд. / пер. с англ. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2003. 624 с.

<sup>12</sup> Келлер К. Л. Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом, 2-е издание / пер. с англ. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2005. 704 с.

<sup>13</sup> Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс / пер. с англ. Москва : Диалектика, 2016. 496 с.

<sup>14</sup> Кіндрацька Г. І. Основи стратегічного менеджменту : навч. посібник. Львів : Кінпатрі ЛТД, 2000. 264 с.

<sup>15</sup> Кішіловський М., Кішіловська І. Адмінстратегія. Ваша успішна кар'єра у сфері державного управління / пер. з англ. О. Любенко, В. Вишенська. Київ : Основи, 2017. 368 с.

<sup>16</sup> Коваленко Є. Я. Адміністративна культура менеджменту в епоху індустріального суспільства. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. № 1. Київ, 2019. С. 155–161.

<sup>17</sup> Colbert F, Bilodeau S., Rich J. D. Marketing culture and the arts. 2<sup>nd</sup> ed. Montreal: Presses NES, 2001. (1<sup>st</sup> ed. 1994).

<sup>18</sup> Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / пер. з англ. С. Яринич. Київ : Стандарт, 2005. 302 с.

<sup>19</sup> Krasilovsky W. M., Shemel S. This Business of Music: the Definitive Guide to the Business and legal Issues of the Music Industry, 10<sup>th</sup> Edition. USA : Watson-Guptill Publications, 2007. 528 p.

<sup>20</sup> Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2003. 416 с.; Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Вид. 2-ге, випр., доп. Київ : Академвидав, 2007. 464 с.; Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Петришин Н. Я. Менеджмент : навчальний посібник для самостійної роботи студента. Київ : Академвидав, 2012. 296 с.

<sup>21</sup> Мат Г., Флатц Т., Льюдерер Ю. Культура і гроші: Музей і підприємницька діяльність : практ. посібн. / пер. з нім. О. Кислюка. Київ : Юніверс, 2009. 176 с.

<sup>22</sup> Масао К. Самурай без меча / под ред. Т. Кларка; пер. с англ. О. Белошеев. Москва : Поппури, 2018. 208 с.

К. Мацусіта<sup>23</sup>, К. Миколайчук<sup>24</sup>, Г. Мінцберг<sup>25</sup>, В. Немцов<sup>26</sup>, Д. Пассман<sup>27</sup>, М. Портер<sup>28</sup>, В. Пугач<sup>29</sup>, Я. Рентон<sup>30</sup>, Ф. Хміль<sup>31</sup>, С. Фріт<sup>32</sup>, С. Шемел<sup>33</sup> та ін.

Деякі аспекти менеджменту у сфері державного управління та культурної політики висвітлювали у своїх працях: О. Антонюк<sup>34</sup>, О. Батіщева<sup>35</sup>, І. Безгін<sup>36</sup>, О. Берегова<sup>37</sup>, В. Вахрушев<sup>38</sup>, О. Гриценко<sup>39</sup>,

---

<sup>23</sup> Мацусіта К. *Філософія менеджмента*. Москва : Альпіна Паблішер, 2018. 188 с.

<sup>24</sup> Миколайчук К. Г. Інноваційний менеджмент як напрям і фактор розвитку міжнародного культурного співробітництва. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: формування громадянського суспільства*: зб. наук. праць / Відп. за випуск С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2016. С. 385–388.

<sup>25</sup> Мінцберг Г. *Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією* / пер. з англ. Р. Корнута. Київ : Наш формат, 2018. 400 с.

<sup>26</sup> Немцов В. Д., Довгань Л. Є. *Стратегічний менеджмент*. Київ : ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2001. 600 с.

<sup>27</sup> Пассман Д. *Всё о музыкальном бизнесе* / пер. с англ. А. Орлова. Москва : Альпіна Бизнес Букс, 2009. 420 с.

<sup>28</sup> Портер М. *Международная конкуренция* / пер. с англ. Москва : Междунар. отношения, 1993. 896 с.

<sup>29</sup> Пугач В. Г. *Управлінський стиль поствестфальської держави. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. Том 30(69) №5 2019. Київ : Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського; Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2019. С. 12–16.

<sup>30</sup> Renton Jane. *Coaching and Mentoring: What They Are and How to Make the Most of Them*. New York : Bloomberg Press, 2009.

<sup>31</sup> Хміль Ф. І. *Основи менеджменту : підручник*. Вид. 2-ге, випр., доп. Київ : Академ-видав, 2007. 576 с.

<sup>32</sup> Frith S. *The Sociology of Rock. Communication and society*. London : Constable, 1978. 255 p.; *Music and Copyright* / Edited by Frith S. & Marshall L. Edinburg University Press, 2004. 224 p.

<sup>33</sup> Shemel S., Krasilovsky W. *More About this Business of Music*. Billboard Books, NY, 1989.

<sup>34</sup> Антонюк О. В., Рожок В. І. *Культурно-мистецька політика в Україні: формування нової парадигми. Часопис Національної музичної академії України ім. П. І. Чайковського*. 2010. № 1 (6). С. 127–136.

<sup>35</sup> Батіщева О. С. *Державне управління розвитком національної культури в умовах глобалізації : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.01 – Теорія та історія державного управління* / Львів. регіон. інститут держ. Управл. при Президентові України. Львів, 2007. 227 с.

<sup>36</sup> Безгін І. О., Бернадська А. Є., Кочарян І. С., Успенська О. Ю. *Культурна політика та мистецька освіта: моделювання процесів*. Київ : Інститут культурології НАМ України, 2013. 176 с.

<sup>37</sup> Берегова О. М. *Комунікаційні аспекти культурної політики незалежної України. Культура і сучасність : альманах*. Київ : НАКККіМ, 2004. № 2. С. 49–58.

<sup>38</sup> Вахрушев В. *Принципы японского управления*. Москва : ФОЗБ, 1992. 208 с.

<sup>39</sup> Гриценко О. А. *Культура і влада. Теорія і практика культурної політики в сучасному світі*. Київ : УЦКД, 2000. 228 с.; Гриценко О. А. *Культурна політика: концепції й досвід: навчальний посібник*. Київ : ІДУС, 1994. 60 с.; *Культурна політика в Україні: аналітичний огляд* / ред.-упор. О. А. Гриценко: Укр. Центр культ. Дослідж. Київ : УЦКД, 2007. 160 с.

В. Дереха<sup>40</sup>, І. Дзюба<sup>41</sup>, В. Добровольська<sup>42</sup>, С. Дрожжина<sup>43</sup>, Н. Дяченко<sup>44</sup>, О. Євмешкіна<sup>45</sup>, І. Ігнатченко<sup>46</sup>, В. Карлова<sup>47</sup>, В. Малімон<sup>48</sup>, І. Медведєв<sup>49</sup>, Т. Пересунько<sup>50</sup>, В. Пугач<sup>51</sup>, Р. Радейко<sup>52</sup>, О. Різник<sup>53</sup>,

---

<sup>40</sup> Дереха В. В. Соціальна і гуманітарна політика: навчальний посібник. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. П. Могили, 2012. 152 с.

<sup>41</sup> Дзюба І. Між культурою і політикою. Київ : Сфера, 1998. 372 с.

<sup>42</sup> Добровольська В. В. Сучасні зміни культурної політики в Україні та розвиток інформаційно-комунікаційного простору культури і управління документацією. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. Київ : НАКККіМ, 2017. № 2. С. 74–80.

<sup>43</sup> Дрожжина С. В. Культурна політика як проблема сучасного соціокультурного процесу : автореф. дис. ... філос. наук : 09.00.03 / Донецьк. нац. ун-т. Донецьк, 2004. 17 с.

<sup>44</sup> Дяченко Н. Державна культурна політика в Україні та її вплив на регіональний розвиток: огляд підходів і методів. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Історія України. Українознавство: історичні та філософські науки»* : зб. наук. праць. Харків, 2015. Вип. 20. С. 88–91.

<sup>45</sup> Євмешкіна О. Формування культурної політики України. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2013. Вип. 1. С. 67–70.

<sup>46</sup> Ігнатченко І. Г. Особливості реалізації державної політики України у сфері культури: сучасний стан та світові стандарти. *Теорія і практика правознавства*: електрон. наук. фах. вид. Харків : Нац. юр. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2013. Вип. 1 (3). URL: [https://nauka.jur-academy.kharkov.ua/download/el\\_zbirnik/1.2013/Ignatch.pdf](https://nauka.jur-academy.kharkov.ua/download/el_zbirnik/1.2013/Ignatch.pdf).

<sup>47</sup> Карлова В. Державна політика у сфері культури: сутність та особливості реалізації в сучасних умовах : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.01 / Укр. акад. держ. управл. при Президентіві України. Київ, 2003. 20 с.

<sup>48</sup> Малімон В. І. Культурна політика держави як чинник реформування суспільства : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 / Івано-Франків. нац. техн. ун-т нафти і газу. Івано-Франківськ, 2011. 20 с.

<sup>49</sup> Медведєв І. А. Державне управління розвитком університету: теоретично-прикладний аспект : монографія. Харків : ХарПІ НАДУ «Магістр», 2011. 220 с.

<sup>50</sup> Пересунько Т. Культурна дипломатія Симона Петлюри: «Щедрик» проти «руського мира». Місія Капели Олександра Кошиця (1919–1924). Київ : Видавничий дім «АртЕк», 2019. 312 с.

<sup>51</sup> Пугач В. Г. Управлінський стиль поствестфальської держави. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. Том 30(69) №5 2019. Київ : Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського; Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2019. С. 12–16.

<sup>52</sup> Радейко Р. І. Регуляторна політика в Україні: особливості формування і тенденції розвитку. С. 100–105. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/32936/1/16-100-104.pdf> (дата звернення: 05. 03. 2020).

<sup>53</sup> Різник О. Деякі питання правового забезпечення діяльності культурних індустрій в Україні. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: формування громадянського суспільства* : зб. наук. пр. / упор., наук. ред., відп. за вип. С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2016. С. 282–319; Різник О. Культурні індустрії як зона поняттєвої невизначеності. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: формування громадянського суспільства*: зб. наук. праць / відп. за випуск С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2016. С. 35–47.

В. Солодовник<sup>54</sup>, М. Стріха<sup>55</sup>, Т. Сумінова<sup>56</sup>, Н. Фесенко<sup>57</sup>, О. Червякова<sup>58</sup>, О. Чечель<sup>59</sup> та ін.

Наступна кагорта *філософів та соціологів* (Т. Адорно<sup>60</sup>, З. Баум<sup>61</sup>, З. Бауман<sup>62</sup>, У. Бек<sup>63</sup>, М. Бердяєв<sup>64</sup>, В. Городяненко<sup>65</sup>, С. Кримський<sup>66</sup>, Л. Левчук<sup>67</sup>, І. Лисий<sup>68</sup>, І. Малишев<sup>69</sup>, С. Мельник<sup>70</sup>, Л. Михайлова<sup>71</sup>,

---

<sup>54</sup> Солодовник В. Правове забезпечення та практика застосування конкурсних, грантових механізмів для підтримки культури і мистецтва в Україні. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі ХХІ століття: формування громадянського суспільства* : зб. наук. праць / відп. за випуск С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2016. С. 64–82.

<sup>55</sup> Стріха М. Українська держава і культура: спроба пошуків взаємодії на тлі світового досвіду. *Розбудова держави*. Київ : Вид-во ім. О. Теліги, 1996. № 11. С. 50–53.

<sup>56</sup> Сумінова Т. Н. Арт-менеджмент: реализация государственной политики в сфере культуры и искусства: монография. Москва : Академический проект, 2017. 167 с.

<sup>57</sup> Фесенко Н. С. Державне регулювання розвитку культури на регіональному рівні : автореф. дис. ... канд. наук з держ. управ. : 25. 00. 02 – механізми державного управління / Нац. академія держ. управління при Президенту України. Харків, 2006. 18 с.

<sup>58</sup> Червякова О. Інституційна складова механізму державного управління у сфері культури. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв* : наук. журнал. Київ : Міленіум, 2017. № 2. С. 17–23.

<sup>59</sup> Чечель О. Державна політика у сфері культури як елемент стратегії національної безпеки України. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв* : наук. журнал. Київ : Міленіум, 2017. № 2. С. 23–28.

<sup>60</sup> Адорно Теодор В. Эстетическая теория. Москва : Республика, 2001. 526 с. Адорно Теодор В. Избранное: социология музыки. Москва ; Санкт-Петербург, 1998. 445 с.

<sup>61</sup> Баум З. Глобалізація. Наслідки для людини та суспільства / пер. з англ. І. Андрущенко, М. Винницький. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2008. 109 с.; Баум З. Етика постмодерну / пер. з англ. Р. Зимовець, О. Юдін, Д. Король. Київ : Port-Royal, 2006. 329 с.

<sup>62</sup> Бауман З., Донкіс Л. Плинне зло. Життя без альтернатив. Київ : Дух і Літера, 2017. 216 с.

<sup>63</sup> Beck U. The Brave New World of Work / Transl. by P. Camiller. Cambridge: Polity Press. 2000. 202 p.; Beck U. World Risk Society. Cambridge: Polity Press, 1999. 184 p.

<sup>64</sup> Бердяєв Н. Смысл творчества: опыт оправдания человека / худож.-офор. Б. Ф. Бублик. Харьков : Фолио ; Москва : ООО «Издательство АСТ», 2002. 688 с.

<sup>65</sup> Городяненко В. Г. Соціологія : підручник. Київ : Академія, 2002. 559 с.

<sup>66</sup> Кримський С. Філософський енциклопедичний словник / наук. ред.: Л. В. Озадовська, Н. П. Поліщук. Київ : Абрис, 2002. 752 с.

<sup>67</sup> Левчук Л. Т., Панченко В. І., Оніщенко О. І., Кучерюк Д. Ю. Естетика : підручник / за заг. ред. Л. Т. Левчук. 3-тє вид., допов. і переробл. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 520 с.

<sup>68</sup> Лисий І. Філософська і мистецька культура. Київ : Вид. дім «КМ Академія», 2004. 368 с.

<sup>69</sup> Малышев И. В. Искусство и философия: от модерна к постмодерну. Москва : Пробел–2000, 2013. 130 с.

<sup>70</sup> Мельник С. Н. Теоретические и методические основы социально-психологического тренинга. Владивосток : Издательство Дальневосточного ун-та, 2004. 74 с.

<sup>71</sup> Михайлова Л. Социология культуры. Москва : Фаир-Пресс, 1999. 232 с.

Т. Петрів<sup>72</sup>, А. Постол<sup>73</sup>, М. Тофтул<sup>74</sup>, М. Хоркхаймер<sup>75</sup>), *культурологія* (А. Аврамов<sup>76</sup>, О. Антонюк<sup>77</sup>, В. Беляєв<sup>78</sup>, І. Бобовнікова<sup>79</sup>, В. Бондаренко<sup>80</sup>, Л. Ванюга<sup>81</sup>, П. Герчанівська<sup>82</sup>, Н. Івановська<sup>83</sup>, Н. Ігошкіна<sup>84</sup>, Є. Коваленко<sup>85</sup>, О. Копієвська<sup>86</sup>, Н. Кулик<sup>87</sup>, Н. Жукова<sup>88</sup>,

<sup>72</sup> Петрів Т. І. Глобальні пріоритети інформаційної епохи: контекст для України (Технологічна революція та соціокультурні ідеали). *Вісник Львівського університету. Серія Журналістика* : зб. наук. праць. Львів, 2001. Вип. 21. С. 258–268.

<sup>73</sup> Постол А. Постмодернізм як сучасна суспільно-політична реальність. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії* : збірник наукових праць / гол. ред. В. Г. Воронкова. Запоріжжя : Видавництво ЗДІА, 2010. Вип. 42. С. 69–79.

<sup>74</sup> Тофтул М. Сучасний словник з етики: словник. Житомир : ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 416 с.

<sup>75</sup> Хоркхаймер М., Адорно Т. В. Диалектика Просвещения. *Философские фрагменты* / пер. с нем. М. Кузнецова. Москва ; Санкт-Петербург : Медиум, Ювента, 1997. 312 с.; Хоркхаймер М., Адорно Т. Культурная индустрия: просвещение как способ обмана масс / пер. Т. Зборовская. Москва : Ад Маргинем Пресс, 2016. 104 с.

<sup>76</sup> Аврамов А. В. Смена научных парадигм в концептуализации феномена «массовая культура» : дис. ... канд. философ. наук : спец. 24.00.01. «Теория и история культуры» / Новгород. гос. ун-т им. Ярослава Мудрого. Великий Новгород, 2007. 21 с.

<sup>77</sup> Антонюк О. В. Соціокультурна динаміка українського соціуму в умовах глобалізації. *Часопис Національної музичної академії України ім. П. І. Чайковського*. 2013. № 1 (18).

<sup>78</sup> Беляєв В. А. Философия управления между теорией менеджмента и философией культуры. Изд. стереотип. Москва : Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2018. 176 с.

<sup>79</sup> Бобовнікова І. А. Музыка в социо-культурном контексте: теоретические основания и практические горизонты. *Ученые записки Таврического национального университета им. В. И. Вернадского. Серия «Философия. Культурология. Политология. Социология»*. Т. 24 (65). Симферополь : ТНУ, 2013. № 3. С. 31–41.

<sup>80</sup> Бондаренко В., Суворова Д. Культурна глобалізація як феномен сучасності. *Наука в інформаційному просторі* : матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф., 10–11 жовт. 2013 р. : у 8 т. Дніпропетровськ : Біла К. О., 2013. Т. 8 : Актуальні питання гуманітарних наук. С. 19–21.

<sup>81</sup> Ванюга Л. Особливості соціокультурної трансформації в Україні. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: формування громадянського суспільства* : збірник наукових праць / відп. за випуск С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2016. С. 163–164.

<sup>82</sup> Герчанівська П. Е. Культурология: терминологичний словник. Київ : НАКККіМ, 2015. 439 с.

<sup>83</sup> Івановська Н. В., Шульгіна В. Д., Яковлев О. В. Соціокультурне проектування в мистецтві: теорія та практика : підручник. Київ : НАКККіМ, 2018. 196 с.

<sup>84</sup> Ігошкіна Н. Г. Культурология мистецтва : навч. посіб. Київ : МАУП, 2005. 208 с.

<sup>85</sup> Коваленко Є. Я. Адміністративна культура менеджменту в епоху індустріального суспільства. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. Київ, 2019. № 1. С. 155–161.

<sup>86</sup> Копієвська О. Р. Тематизація культурних практик у науковому дискурсі. *Вісник НАКККіМ*. Київ, 2019. № 1. С. 64–68; Копієвська О. Р. Трансформаційні процеси в культурі сучасної України : монографія. Київ : НАКККіМ, 2014. 296 с.; Копієвська О. Р. Трансформаційні процеси в культурних практиках України: глобальний, глокальний контекст та локальні особливості (кінець ХХ – початок ХХІ ст.) : дис. ... д-ра культурології : 26.00.06 / НАКККіМ. Київ, 2018. 487 с.

<sup>87</sup> Кулик Н. Шляхи розв'язання сучасних проблем розвитку культури в Україні. *Бібліотечна планета*. Київ, 2000. № 3. С. 32–33.

<sup>88</sup> Жукова Н. А. Елітарність як компонент культуротворення: досвід неklasичної естетики : монографія. Київ : Вид.: ПАРАПАН, 2010. 242 с.



В. Мельник<sup>89</sup>, Г. Меднікова<sup>90</sup>, А. Рєпін<sup>91</sup>, Б. Сюта<sup>92</sup>, М. Шило<sup>93</sup>, О. Яковлев<sup>94</sup>, М. Ясінський<sup>95</sup>), *мистецтвознавців* (І. Безгін<sup>96</sup>, Б. Гройс<sup>97</sup>, М. Жишкович<sup>98</sup>, С. Зуєв<sup>99</sup>, Г. Карась<sup>100</sup>, Л. Кияновська<sup>101</sup>, О. Клековкін<sup>102</sup>, О. Козаренко<sup>103</sup>, М. Копиця<sup>104</sup>, О. Крилова<sup>105</sup>,

---

<sup>89</sup> Мельник В. В. Глобалізація в культурній сфері: теоретико-методологічний аналіз. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії* : зб. наук. праць / гол. ред. В. Г. Воронкова. Запоріжжя : Видавництво ЗДІА, 2010. Вип. 43. С. 90–97.

<sup>90</sup> Меднікова Г. С. Українська і зарубіжна культура ХХ століття : навч. посібник. Київ : Знання, 2002. 216 с.

<sup>91</sup> Рєпін А. Функції масової культури. *Актуальні питання культурології* : альманах наукового товариства «Афіна» кафедри культурології та музеєзнавства. Вип. 14 / за ред. проф. В. Г. Виткалова. Рівне : РДГУ, 2014. С. 89–93.

<sup>92</sup> Сюта Б. Глобалізаційні та периферизаційні процеси в культурі як чинник організації художньої цілісності в сучасній музиці : дослідження. Книга 2. Київ : УБСП «Комора», 2006. 65 с. (Серія «Музика вчора, сьогодні і завтра»).

<sup>93</sup> Шило М. Розвиток інтелектуальної культури українців під впливом глобалізаційних процесів. *Актуальні питання культурології* : альманах наукового товариства «Афіна» кафедри культурології та музеєзнавства. Вип. 14 / за ред. проф. В. Г. Виткалова. Рівне : РДГУ, 2014. С. 94–96.

<sup>94</sup> Яковлев О. В. Цифрові виміри трансформації музичної культури кінця ХХ – початку ХХІ століття. *Вісник НАКККіМ*. Київ, 2019. № 1. С. 272–276.

<sup>95</sup> Ясінський М. М. Інформаційна концепція культури. *Актуальні питання культурології* : альманах наукового товариства «Афіна» кафедри культурології та музеєзнавства. Вип. 14 / за ред. проф. В. Г. Виткалова. Рівне : РДГУ, 2014. С. 87–89.

<sup>96</sup> Безгін І. Мистецтво і ринок: нариси. Київ : ВВП «Компас», 2005. 544 с.

<sup>97</sup> Гройс Б. О новом. Опыт экономики культуры. Москва : Ад Маргинем Пресс, 2015. 240 с.

<sup>98</sup> Жишкович М., Обух Л. Ігор Кушплер як менеджер музичного мистецтва: пошуки, синтез, здобутки. *Українська музика : науковий часопис*. Львів : ЛНМА ім. М. В. Лисенка, 2019. Ч. 3–4 (33–34). С. 154–159.

<sup>99</sup> Зуєв С. П. Сучасний культурний простір та семіотика музичного фестивалю (на матеріалах Харкова) : автореф. дис. ... канд. мистецтвознавства : 17.00.01 – теорія та історія культури / СДПУ ім. А. С. Макаренка. Харків, 2006. 18 с.

<sup>100</sup> Карась Г. Володимир Луців – менеджер українського мистецтва (рефлексії з нагоди 80-річчя митця). *Вісник Прикарпатського університету. Мистецтвознавство*. Івано-Франківськ, 2009–2010. Вип. 17–18. С. 18–23; Карась Г. Особливості менеджменту української музичної культури в діаспорі. *Карпатський край* : наукові студії з історії, культури, туризму. Івано-Франківськ : Прикарпатський нац. ун-ті ім. В. Стефаника, 2016. № 1 (8). С. 177–184.

<sup>101</sup> Кияновська Л. Ігор Кушплер – прем'єр Львівської опери. *Просценіум*. № 1–2 (23–24), 2009. С. 53–55; Кияновська Л. Сад пісень Івана Карабиця. Київ : ДУХ І ЛІТЕРА, 2017. 288 с.

<sup>102</sup> Клековкін О. Мистецтво. Методологія дослідження : метод. посіб. Київ : Фенікс, 2017. 144 с.

<sup>103</sup> Козаренко О. Вступ. *Менеджмент соціокультурної діяльності* : колективна монографія / упоряд. О. Козаренко, наук. ред. В. Пасічник. Львів : Растр-7, 2018. С. 4–5.

<sup>104</sup> Копиця М. Вибране : монографічний збірник статей. Київ ; Ніжин : ПП Лисенко М. М., 2018. 374 с.

<sup>105</sup> Крылова А. В. Менеджмент творческой деятельности как научное направление в музыкальном вузе. *Фундаментальные исследования*. Москва, 2013. № 10. С. 1838–1841.

З. Ластовецька-Соланська<sup>106</sup>, О. Немкович<sup>107</sup>, Ю. Ніколаєвська<sup>108</sup>, С. Олійник<sup>109</sup>, В. Редя<sup>110</sup>, В. Рожок<sup>111</sup>, Н. Савицька<sup>112</sup>, О. Самойленко<sup>113</sup>, К. Станіславська<sup>114</sup>, М. Халітова<sup>115</sup>, Ю. Чекан<sup>116</sup>, І. Чернова<sup>117</sup>, В. Шульгіна<sup>118</sup>), *освітологів і соціологів* (В. Андрущенко<sup>119</sup>, Є. Ба-

---

<sup>106</sup> Ластовецька-Соланська З. Формування сучасної музичної інфраструктури України. *Українська музика*. 2019. № 2 (32). С. 5–10.

<sup>107</sup> Немкович О. Українське музикознавство ХХ століття як система наукових дисциплін : монографія. Київ : ТОВ «Видавництво «Сталь», 2006. 534 с.

<sup>108</sup> Ніколаєвська Ю. В. Музична комунікація як інтерпретативний феномен: (на прикладі творчості ХХ – початку ХХІ століття) : автореф. дис. ... д-ра мистецтвознавства : 17.00.03 / Одес. нац. муз. акад. ім. А. В. Нежданової. Одеса, 2021. 36 с.

<sup>109</sup> Олійник С. Ф. Регіональна рецепція музичної творчості (на прикладі творчості Ф. Шопена, Р. Вагнера і Ф. Ліста в музичній культурі Львова) : дис. ... канд. мист-ва : 17.00.03 / ЛНМА ім. М. В. Лисенка. Львів, 2018. 195 с.

<sup>110</sup> Редя В. Київська опера: перші кроки менеджменту (історичний екскурс). *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі ХХІ століття: формування громадянського суспільства* : збірник наукових праць / відп. за випуск С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2016. С. 15–18.

<sup>111</sup> Рожок В. Проблеми європейської інтеграції в музичній освіті України. *Науковий вісник Національної музичної академії України імені П. І. Чайковського*. Вип. 75 : *Композитор і сучасне соціокультурне середовище* : зб. ст. / ред.-упоряд.: Г. В. Степанченко, О. Г. Таранченко. Київ : НМАУ ім. П. І. Чайковського, 2009. С. 7–18.

<sup>112</sup> Савицька Н. В. Хронос композиторської життєтворчості : монографія / Львівська національна музична академія ім. М. В. Лисенка. Львів : Сполом, 2008. 320 с.

<sup>113</sup> Самойленко А. И. Музыкаведение и методология гуманитарного знания. Проблема диалога : монографія / ред. Н. Г. Александрова. Одесса : Астропринт, 2002. 244 с.

<sup>114</sup> Станіславська К. Видовищність сучасної культури як формотворчий фактор вищої мистецької освіти. *Вісник Прикарпатського університету. Мистецтвознавство. На пошану доктора мистецтвознавства, професора Карась Ганни Василівни*. Івано-Франківськ : Видавництво ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника», 2015. С. 153–157; Станіславська К. І. Мистецько-видовищні форми сучасної культури : монографія / вид. друге, перероб. і доп. Київ : НАКККіМ, 2016. 352 с.; Станіславська К. Мистецькі форми сучасної видовищної культури : навчальний посібник. Київ : Видавничий дім «Стилос», 2020. 208 с., 64 с. іл.

<sup>115</sup> Халітова М. Положение академической музыки в Украине. *Науковий вісник НМАУ імені П. І. Чайковського*. Вип. 75: *Композитор і сучасне соціокультурне середовище* : зб. ст. / ред.-упоряд.: Г. В. Степанченко, О. Г. Таранченко. Київ : НМАУ ім. П. І. Чайковського, 2009. С. 184–187.

<sup>116</sup> Чекан Ю. Сучасна соціокультурна ситуація і проблеми музичної освіти. *Українська музика : науковий часопис*. Львів, 2013. Ч. 3 (9). С. 41–53.

<sup>117</sup> Чернова І. Музичне виконавство в контексті культурних реалій сучасності. *Вісник Прикарпатського університету. Мистецтвознавство*. 2008. Вип. XIV. Івано-Франківськ : Плай, 2008. С. 98–102.

<sup>118</sup> Шульгіна В. Музична україніка : монографія. Київ : НМАУ, 2000. 232 с.: ноти.; Шульгіна В. Д., Яковлев О. В. Синергетична парадигма простору культури : монографія до 50-річчя науково-педагогічної діяльності Валерії Шульгіної. Київ : НАКККіМ, 2014. 398 с.

<sup>119</sup> Андрущенко В. П. Українська педагогічна освіта у європейському просторі. *Освітологія* : хрестоматія : навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / уклад.: Огнев'юк В. О., Сисоєва С. О. Київ : ВП «Едельвейс», 2013. С. 389–393.

сін<sup>120</sup>, А. Костіна<sup>121</sup>, В. Кремень<sup>122</sup>, Л. Масол<sup>123</sup>, В. Матвієнко<sup>124</sup>), *теоретиків управлінської діяльності у сфері культури* (Л. Горенко<sup>125</sup>, А. Грушина<sup>126</sup>, Н. Дочинець<sup>127</sup>, С. Коленько<sup>128</sup>, Н. Кочубей<sup>129</sup>, М. Переверзєв<sup>130</sup>, Г. Тульчинський<sup>131</sup>, Н. Сабельнікова<sup>132</sup>, К. Шекова<sup>133</sup>), *психологів* (О. Литвиненко<sup>134</sup>, І. Лубкович<sup>135</sup>, І. Цимбалюк<sup>136</sup>,

---

<sup>120</sup> Басин Е. Я. Теоретические проблемы искусства: Логика, психология, эстетика, социология. Изд. стереотип. Москва : ЛЕНАНД, 2018. 328 с.

<sup>121</sup> Костина А. В. Массовая культура как феномен постиндустриального общества. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Эдиториал, УРСС, 2005. 352 с.

<sup>122</sup> Кремень В. Г. Філософія людиноцентризму у контексті проблем освіти. *Освітологія* : хрестоматія : навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / уклад.: Огнев'юк В. О., Сисоєва С. О. Київ : ВП «Едельвейс», 2013. С. 28.

<sup>123</sup> Масол Л. М. Модель загальної мистецької освіти. *Освітологія: хрестоматія* : навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / укладачі: Огнев'юк В. О., Сисоєва С. О. Київ : ВП «Едельвейс», 2013. С. 77–79.

<sup>124</sup> Матвієнко В. Я. Соціальні технології. Київ : Українські пропілеї, 2001. 446 с.

<sup>125</sup> Горенко Л. Особливості менеджменту в сфері культури: українознавча практика. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі ХХІ століття: традиції, концепції, перспективи* : зб. наук. пр. (за матеріалами Міжн. наук.-прак. конф., Київ, 20–21 грудня 2012 року) / відп. за випуск С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2013. С. 17–28.

<sup>126</sup> Грушина А. І. Особливості організації системи менеджменту сфери культури та мистецтв. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія : Менеджмент соціокультурної діяльності* : наук. зб. Київ : Вид. Центр КНУКіМ, 2018. Випуск 1. С. 53–63.

<sup>127</sup> Дочинець Н. М. Лідерство як фактор успішного менеджменту у сфері культури та мистецтва. *Вісник Закарпатського художнього інституту* : зб. наук. пр. 2015. Вип. 7. С. 229–234.

<sup>128</sup> Коленько С. Г. Менеджмент в сфере культуры и искусства : учебник и практикум для академического бакалавриата. Москва : Изд-во «Юрайт», 2018. 370 с.

<sup>129</sup> Кочубей Н. В. Соціокультурна діяльність : навчальний посібник. Суми : Університетська книга, 2015. 122 с.

<sup>130</sup> Переверзєв М. П., Косцов Т. В. Менеджмент в сфере культуры и искусства : учеб. пособие. Москва : Инфра-М, 2010. 192 с.

<sup>131</sup> Тульчинский Г. Л. Менеджмент в сфере культуры. Санкт-Петербург : Издательство «Лань», 2001. 384 с.; Тульчинский Г. Л., Шекова Е. Л. Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие. 4-е изд., испр. и доп. Санкт-Петербург : Издательство «Лань»; Издательство «ПЛАНЕТА МУЗЫКИ», 2009. 528 с., ил.

<sup>132</sup> Сабельникова Н. В. Формирование механизма управления эффективностью деятельности организаций сферы культуры : автореф. дисс. ... канд. экономических наук / Санкт-Петербургский гос. экономический ун-т. Санкт-Петербург, 2019. 19 с.

<sup>133</sup> Шекова Е. Л. Управление учреждениями культуры в современных условиях : уч. пособие. Санкт-Петербург : Изд-во «Лань»; Изд-во «Планета музыки», 2014. 416 с.

<sup>134</sup> Литвиненко О. Культурний плюралізм і проблеми ідентичності. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Психологія. Педагогіка. Соціальна робота*. Київ : ВПЦ «Київський університет», 2013. Вип. 1 (7). С. 33–36.

<sup>135</sup> Лубкович І. Соціальна психологія масової комунікації : підручник. Львів : ПАІС, 2013. 252 с.

<sup>136</sup> Цимбалюк І. М. Психологія управління : навчальний посібник. Київ : ВД «Професіонал», 2008. 624 с.

Р. Чалдині<sup>137</sup>), *економістів* (С. Гаркавенко<sup>138</sup>, О. Кузьмін<sup>139</sup>, Є. Палига<sup>140</sup>), обумовили основні ознаки музичного менеджменту, як своєрідного типу соціокультурного організування, а звідси окреслили й інші критерії – організаційні форми управління (гнучкі й адаптовані до процесів в умовах ринку), категорії професіоналізму персоналу, організаційні пріоритети (людський фактор), мотивування ефективної творчої діяльності, особистісний чинник (творчість і мистецтво менеджера, виділення його креативного компонента).

Безпосередньо менеджмент в освіті виокремили: О. Бермус<sup>141</sup>, С. Волков<sup>142</sup>, Н. Даниленко<sup>143</sup>, І. Зязюн<sup>144</sup>, В. Кремень<sup>145</sup>, В. Крижко<sup>146</sup>, Н. Побірченко<sup>147</sup>, М. Поплавський<sup>148</sup>, Ю. Рашкевич<sup>149</sup>, К. Ро-

---

<sup>137</sup> Чалдині Р. Психологія впливу. Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2018. 352 с.

<sup>138</sup> Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. Вип. 4, доп. Київ : Лібра, 2006. 717 с.: рис., табл.

<sup>139</sup> Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. Вид. 2-ге, випр., доп. Київ : Академвидав, 2007. 464 с.

<sup>140</sup> Палига Є. М. Корпоративне управління виробництвом в умовах постприватизаційних відносин : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.06.02 / Нац. акад. наук України, Ін-т регіон. дослідж. Львів, 2002. 33 с.; Палига Є. М. Соціально-економічний механізм формування ефективної економіки : монографія. Львів : Інститут регіональних досліджень НАН України, 2000. 340 с.

<sup>141</sup> Бермус А. Г. Модернизация образования: философия, политика, культура : научная монография. Москва : «Канон+» РООИ «Реабилитация», 2008. 384 с.

<sup>142</sup> Волков С. Система мистецької освіти в культурі України 90-х років ХХ століття: традиції, реформи, перспективи : автореф. дис. ... канд. мистецтвознавства : 17.00.01 / Нац. муз. академія України ім. П. І. Чайковського. Київ, 2003. 20 с.

<sup>143</sup> Даниленко Н. І., Карамушка Л. М. Менеджмент організацій. *Освітологія: хрестоматія* : навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / уклад.: Огнев'юк В. О., Сисоєва С. О. Київ : ВП «Едельвейс», 2013. С. 524–532; *Освітній менеджмент* : навч. посіб. / за ред. Н. І. Даниленко, Л. М. Карамушки. Київ : Шкільний світ, 2003. 400 с.

<sup>144</sup> Зязюн І. Універсальність та інтегративність культури в освітньому просторі інформаційного суспільства. *Ставропільські філософські студії* : зб. наук. праць з філософії, психології, мистецтвознавства, культурології, педагогіки та філософії освіти. Львів : Ставропігійон, 2009. Вип. 3. С. 230–243.

<sup>145</sup> Кремень В. Г. Якісна освіта й нові вимоги часу. *Освітологія: хрестоматія* : навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / уклад.: Огнев'юк В. О., Сисоєва С. О. Київ : ВП «Едельвейс», 2013. С. 45–50.

<sup>146</sup> Крижко В. В. Теорія і практика менеджменту в освіті : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Освіта України, 2005. 256 с.

<sup>147</sup> Побірченко Н. А., Лопушанська Г. В., Онаць О. М. Шкільний менеджмент. *Освітологія: хрестоматія* : навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / уклад.: Огнев'юк В. О., Сисоєва С. О. Київ : ВП «Едельвейс», 2013. С. 535–541.

<sup>148</sup> Поплавський М. М. Ідеальний імідж вищого навчального закладу культури і мистецтва як запорука його успіху. *Український інформаційний простір* : наук. журн. Київ : КНУКіМ, 2013. С. 116–121; Поплавський М. М. Рейтинг університету як інструмент оцінювання якості освіти. *Український інформаційний простір* : наук. журн. Київ : КНУКіМ, 2021. С. 14–30.

<sup>149</sup> Рашкевич Ю. М. Болонський процес та нова парадигма вищої освіти : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. 168 с.

бінсон<sup>150</sup>, С. Сисоєва<sup>151</sup>, О. Скідін<sup>152</sup>, І. Скробот<sup>153</sup>, Г. Хоружий<sup>154</sup>, Г. Цехмістрова<sup>155</sup>, Р. Шмагало<sup>156</sup>, Н. Шуст<sup>157</sup> та ін.

Продюсування академічної музики в сучасну епоху зумовлює пошук відповідей на ряд запитань щодо визначення його концептуальної сутності. Праці О. Афоніної<sup>158</sup>, Л. Горенко<sup>159</sup>, А. Горчаков<sup>160</sup>, О. Жуковина<sup>161</sup>,

---

<sup>150</sup> Робінсон К. Освіта проти таланту. Сила творчості / пер. з англ. Г. Лелів. Львів : Літопис, 2017. 256 с.

<sup>151</sup> Сисоєва С. О. Освіта як відображення сутності та соціально-економічного розвитку суспільства. *Освітологія: хрестоматія* : навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / уклад.: Огнев'юк В. О., Сисоєва С. О. Київ : ВП «Едельвейс», 2013. С. 36–40.

<sup>152</sup> Скідін О. А. Вищий навчальний заклад як соціальна організація. *Освітологія: хрестоматія* : навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / уклад.: Огнев'юк В. О., Сисоєва С. О. Київ : ВП «Едельвейс», 2013. С. 546–549; Скідін О. А. Управління освітою: теоретико-методологічний аналіз соціальних технологій : монографія. Запоріжжя: ЗДУ, 2000. 291 с.

<sup>153</sup> Скробот І. Мастер-клас як форма професійного образования. *Библиотека* : науч. проф. и метод. журн. Москва : ООО БИИЦ «Либерей-Библинформ», 2008. № 1. С. 26–27.

<sup>154</sup> Хоружий Г. Ф. Академічна культура: цінності та принципи вищої освіти : монографія. Тернопіль : Навчальна книга–Богдан, 2012. 320 с.

<sup>155</sup> Цехмістрова Г. С., Фоменко Н. А. Державне управління вищою освітою. *Освітологія: хрестоматія* : навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / уклад.: Огнев'юк В. О., Сисоєва С. О. Київ : ВП «Едельвейс», 2013. С. 541–546; Цехмістрова Г. С., Фоменко Н. А. Організація управління навчальним закладом. *Освітологія: хрестоматія* : навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / уклад.: Огнев'юк В. О., Сисоєва С. О. Київ : ВП «Едельвейс», 2013. 499–505; Цехмістрова Г. С., Фоменко Н. А. Управління в освіті та педагогічна діагностика : навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів. Київ : Видавничий дім «Слово», 2005. 280 с.

<sup>156</sup> Шмагало Р., Покотило Г., Ляшкевич П., Гнатишин І., Бей Т. Мистецька освіта й мистецтво в культуротворчому процесі України ХХ –ХХІ століть : навчальний посібник / за заг. редакцією Р. Шмагала. Львів : ЛНАМ; Тернопіль : Мандрівець, 2013. 292 с.

<sup>157</sup> Шуст Н. Б., Філик Н. В. Інновації в освіті: соціокультурний вимір. *Вісник НАКККіМ*. Київ, 2019. № 1. С. 144–148.

<sup>158</sup> Афоніна О. Продюсування та «подвійне кодування» в сучасному мистецтві. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі ХХІ століття: формування громадянського суспільства* : збірник наукових праць / відп. за випуск С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2016. С. 59–61.

<sup>159</sup> Горенко Л. І. Продюсерська діяльність як феномен культуротворення. *Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Продюсер та його роль у сучасному медіа-просторі» (23–25 жовтня 2010 р., м. Київ)*. Київ : НАКККіМ, 2010. С. 55–59.

<sup>160</sup> Горчаков А. А. Сучасне продюсерство: аповнення новим змістом. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі ХХІ століття: творчі діалоги* : зб. наук. пр. / упор., наук. ред., відп. за вип. С. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2020. С. 49–52.

<sup>161</sup> Жуковін О. В. Критерії творчої оцінки особистості у продюсерській діяльності. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі ХХІ століття: традиції, концепції, перспективи* : зб. наукових праць (за матеріалами Міжн. наук.-практ. конф., Київ, 20–21 грудня 2012 року) / відп. за випуск С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2013. С. 138–140; Жуковін О. В. Продюсер та продюсерська діяльність у творчому колективі. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі ХХІ століття: творчі діалоги* : зб. наук. пр. / упор., наук. ред., відп. за вип. С. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2020. С. 244–247; Жуковін О. Продюсування у контексті бізнесу чи «продюсер в контексті івент-менеджменту». *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі ХХІ століття: формування грома-*

Є. Кияниці<sup>162</sup>, В. Колоска<sup>163</sup>, С. Корнєєвої<sup>164</sup>, Є. Куришева<sup>165</sup>, О. Литовки<sup>166</sup>, І. Лисенко-Ткачук<sup>167</sup>, Г. Ліфінцевої<sup>168</sup>, Т. Монько<sup>169</sup>, О. Нужненко<sup>170</sup>, Н. Овсяннікової<sup>171</sup>, О. Овчарук<sup>172</sup>,

---

дзяньського суспільства : зб. наук. пр. / упор., наук. ред., відп. за вип. С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2016. С. 192–196.

<sup>162</sup> Кияниця Є. Технології «Паблік рілейшнз» як інструмент продюсування закладів культури. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: традиції, концепції, перспективи* : зб. наук. пр. (за матеріалами Міжн. наук.-прак. конф., Київ, 20–21 грудня 2012 року) / відп. за випуск С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2013. С. 144–148.

<sup>163</sup> Колосок В. І. Особливості діяльності продюсера і саунд-продюсера в сучасній музичній культурі. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: творчі діалоги* : зб. наук. пр. / упор., наук. ред., відп. за вип. С. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2020. С. 90–96.

<sup>164</sup> Корнєєва С. Как зажигают звёзды. Санкт-Петербург : Питер, 2004. 320 с.; Корнєєва С. М. Технологии музыкального продюсирования. Санкт-Петербург : Питер, 2004. 320 с.

<sup>165</sup> Куришев Є. В. Продюсування музичних фестивалів та конкурсів студентів педагогічних університетів. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: традиції, концепції, перспективи* : зб. наук. праць (за матеріалами Міжн. наук.-прак. конф., Київ, 20–21 грудня 2012 року) / відп. за вип. С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2013. С. 38–40.

<sup>166</sup> Литовка О. Методичні аспекти продюсування музичного фестивального проекту. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: традиції, концепції, перспективи* : збірник наукових праць (за матеріалами Міжн. наук.-прак. конф., Київ, 20–21 грудня 2012 року) / відп. за випуск С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2013. С. 43–52.

<sup>167</sup> Лисенко-Ткачук І. Арт-продюсування в контексті сучасного українського культурного середовища. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: формування громадянського суспільства* : зб. наук. праць / відп. за вип. С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2016. С. 204–207.

<sup>168</sup> Ліфінцева Г. Роль продюсера у сучасному культурно-мистецькому проекті. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: традиції, концепції, перспективи* : зб. наук. пр. (за матеріалами Міжн. наук.-прак. конф., Київ, 20–21 грудня 2012 року) / відп. за випуск С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2013. С. 162–166.

<sup>169</sup> Монько Т. Особливості прояву мотивації в сфері продюсерської діяльності. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: традиції, концепції, перспективи* : зб. наук. праць (за матеріалами Міжн. наук.-прак. конф., Київ, 20–21 грудня 2012 року) / відп. за випуск С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2013. С. 171–175.

<sup>170</sup> Нужненко О. Роль громадських організацій у продюсуванні національної культури, її популяризації та розвитку серед підростаючого покоління. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: виклики та концепції сьогодення* : зб. наук. пр. / наук. ред., упор.: С. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2018. С. 163–165.

<sup>171</sup> Овсяннікова Н. Ю. Роль продюсера в організації концертної діяльності. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: формування громадянського суспільства* : збірник наукових праць / відп. за випуск С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2016. С. 265–266; Овсяннікова Н. Ю. Функціональні аспекти діяльності креативного продюсера. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: виклики та концепції сьогодення* : зб. наук. пр. / наук. ред., упор.: С. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2018. С. 169–172.

<sup>172</sup> Овчарук О. Продюсування у вимірах розвитку сучасних культурно-мистецьких практик. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: формування громадянського суспільства* : збірник наукових праць / відп. за випуск С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2016. С. 97–98.

Т. Петренко<sup>173</sup>, І. Покулити<sup>174</sup>, М. Прохорчука<sup>175</sup>, С. Садовенко<sup>176</sup>,  
К. Стеценка<sup>177</sup>, О. Тадлі<sup>178</sup>, І. Тарнавської<sup>179</sup>, М. Фурсенко<sup>180</sup>,  
В. Чекалюк<sup>181</sup>, М. Чембержі<sup>182</sup>, В. Шипуліної<sup>183</sup>,

---

<sup>173</sup> Петренко Т. О. Продюсерська діяльність в контексті сучасної соціокультурної ситуації. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: традиції, концепції, перспективи* : зб. наук. праць (за матеріалами Міжн. наук.-прак. конф., Київ, 20–21 грудня 2012 року) / відп. за випуск С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2013. С. 239–243.

<sup>174</sup> Покулита І., Полховський А. Музичний продюсер як суб'єкт творчості: зміст діяльності та соціокультурні наслідки. *Вісник НТУУ «КПІ». Філософія. Педагогіка. Психологія*. Київ : НТУУ «КПІ», 2014. Вип. 2. С. 25–32.

<sup>175</sup> Прохорчук М. Є. Продюсерська діяльність кафедр інструментально-виконавського мистецтва НМАУ ім. П. І. Чайковського. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: традиції, концепції, перспективи* : збірник наукових праць (за матеріалами Міжн. наук.-прак. конф., Київ, 20–21 грудня 2012 року) / відп. за випуск С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2013. С. 200–203.

<sup>176</sup> Садовенко С. Багатогранність продюсерської діяльності: формування громадянського суспільства (за підсумками проведення VI Міжнародної науково-практичної конференції «Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття»). *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: формування громадянського суспільства* : зб. наук. праць / відп. за випуск С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2016. С. 6–12; Садовенко С. Імідж як маніфестація культури і успішності людського життя. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: формування громадянського суспільства* : зб. наук. праць / відп. за випуск С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2016. С. 54–58.

<sup>177</sup> Стеценко-мол. К. Продсер. *Українська музична енциклопедія*. Т. 5 : П / гол. ред. Г. Скрипник. Київ : ІМФЕ НАНУ, 2018. С. 438–440; Стеценко К. В. Структура діяльності сучасного українського продюсера у сфері шоу-бізнесу. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: традиції, концепції, перспективи* : збірник наукових праць (за матеріалами Міжн. наук.-прак. конф., Київ, 20–21 грудня 2012 року) / відп. за випуск С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2013. С. 225–231; Стеценко К. Структура продюсерського проекту видавничого напрямку культурних індустрій *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: формування громадянського суспільства* : збірник наукових праць / відп. за випуск С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2016. С. 99–107.

<sup>178</sup> Тадля О. М. Діяльність продюсера в процесі управління проектом. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: виклики та концепції сьогодення* : зб. наук. пр. / наук. ред., упор.: С. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2018. С. 182–185.

<sup>179</sup> Тарнавська І. Д. Роль продюсера у конкурсно-фестивальних заходах. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: виклики та концепції сьогодення* : зб. наук. пр. / наук. ред., упор.: С. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2018. С. 172–174.

<sup>180</sup> Фурсенко М. В. Культурно-мистецький шлях від мецената до продюсера. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: формування громадянського суспільства* : збірник наукових праць / відп. за випуск С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2016. С. 347–348.

<sup>181</sup> Чекалюк В. Основи продюсерської діяльності. РНП, ІМВ НАУ. Київ, 2012. 16 с.

<sup>182</sup> Чембержі М. Ефективне продюсування як залог успішності молодого митця. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: формування громадянського суспільства* : збірник наукових праць / відп. за випуск С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2016. С. 31–32.

<sup>183</sup> Шипуліна В. О. Личность продюсера: принципы формирования. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: формування громадянського*

О. Яворської<sup>184</sup> та ін. дозволяють осмислити усі можливі контексти та сформуванню власний погляд на продюсування.

Культурну комунікацію як зв'язуючу ланку менеджменту з мистецтвом однією з перших розглядала О. Берегова<sup>185</sup>. Масова комунікація стала предметом дослідження Ж. Денисюк<sup>186</sup>, О. Зерницької<sup>187</sup>, В. Іванова<sup>188</sup>. Соціокультурні процеси комунікації досліджували: Г. Бакулєв<sup>189</sup>, С. Бориснєв<sup>190</sup>, Н. Жигайло<sup>191</sup>, Н. Моїсеєвої<sup>192</sup>, Т. Монько<sup>193</sup>, О. Оленіна<sup>194</sup>, Л. Піддубна<sup>195</sup>, Г. Почепцов<sup>196</sup>, О. Садохін<sup>197</sup>,

---

суспільства : збірник наукових праць / відп. за випуск С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2016. С. 356–362.

<sup>184</sup> Яворська О. Роль національного порталу «Music-Review Ukraine» у продюсуванні академічної музики. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: формування громадянського суспільства* : зб. наук. пр. / упор., наук. ред., відп. за вип. С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2016. С. 363–364.

<sup>185</sup> Берегова О. М. Комунікація в соціокультурному просторі України: технологія чи творчість? : наукове видання. Київ : НМАУ ім. П. І. Чайковського, 2006. 388 с.; Берегова О. *Культура та комунікація: дискурси культуротворення в Україні в XXI столітті*. Київ : Інститут культурології АМУ, 2009. 184 с.

<sup>186</sup> Денисюк Ж. З. Масова культура і національно-культурна ідентичність в добу глобалізації : монографія. 2-е вид. Київ : НАКККіМ, Видавець Олег Філюк, 2017. 224 с.;

<sup>187</sup> Зерницька О. В. Глобальний розвиток систем масової комунікації і міжнародні відносини : монографія. Київ : Освіта, 1999. 352 с.

<sup>188</sup> Іванов В. Ф. Масова комунікація. Київ : Віпол, 1998. 334 с.; Іванов В. Ф. Соціологія масової комунікації : навч. посібник. Київ : ВПЦ «Київський університет», 2000. 210 с.

<sup>189</sup> Бакулєв Г. П. Массовая коммуникация: западные теории и концепции. Москва : Аспект-Прес, 2005. 176 с.

<sup>190</sup> Бориснєв С. В. Социология коммуникации : учеб. пособие для вузов. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 270 с.

<sup>191</sup> Жигайло Н. Комунікативний менеджмент : навч. посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 368 с.

<sup>192</sup> Моїсеєва Н. І. Соціально-комунікаційна діяльність як історикосупільна практика : монографія. Харків : ХНТУСГ, 2015. 392 с.

<sup>193</sup> Монько Т. Міжкультурна комунікація: основні напрями і форми культурного обміну. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: формування громадянського суспільства* : зб. наук. пр. / упор., наук. ред., відп. за вип. С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2016. С. 252–255.

<sup>194</sup> Оленіна О. Трансформація мистецтва в комунікативній культурі соціуму : монографія. Харків, 2010. 256 с.

<sup>195</sup> Піддубна Л. В. Соціальна інформація в комунікаційному просторі сучасного суспільства. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. Серія : *Філософія, філософія права, політологія, соціологія*. Харків, 2012. URL: КиберЛенинка: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialna-informatsiya-v-komunikatsionomu-prostori-suchasnogo-suspilstva> (дата звернення: 10.07.2019).

<sup>196</sup> Почепцов Г. Г. Теория коммуникации. Киев : Ваклер ; Москва : Рефл-бук, 2001. 656 с.

<sup>197</sup> Садохин А. П. Теория и практика межкультурной коммуникации. Москва : Юнити, 2004. 271 с.



О. Синєокий<sup>198</sup>, А. Соколов<sup>199</sup>, В. Степанов<sup>200</sup>, О. Холод<sup>201</sup>, О. Чуміков<sup>202</sup>, Ф. Шарков<sup>203</sup>, В. Щербина<sup>204</sup> та ін. Комуникативний простір музичного мистецтва дослідив О. Злотник<sup>205</sup>.

Подієвий менеджмент став предметом зацікавлення Г. Карась<sup>206</sup>, Н. Крижановської<sup>207</sup>, І. Лисакової<sup>208</sup>, С. Оборської<sup>209</sup>, Н. Ревакович<sup>210</sup>,

---

<sup>198</sup> Синєокий О. В. Музичний звукозапис як інститут соціальної комунікації: східно-європейський досвід : монографія. Суми : Університетська книга, 2013. Вип. 2. 343 с.

<sup>199</sup> Соколов А. В. Общая теория социальной коммуникации: учебное пособие. Санкт-Петербург : Михайлов, 2002. 460 с.; Соколов А. В. Феномен социально-культурной деятельности : монография. Санкт-Петербург : СПбГУ, 2003. 204 с. (серия «Новое в гуманитарных науках». Вып. 10).

<sup>200</sup> Степанов В. Ю. Моделювання інформаційно-комуникативного простору в інформаційному суспільстві. *Державне будівництво* : електронне наукове фахове видання Харківського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. № 2. Харків : Видавництво Харківського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України «Магістр», 2009. URL: [www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2009-2](http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2009-2).; Степанов В. Ю. Соціокультурний простір сучасності. *Вісник Харківської державної академії культури* : збірник наукових праць / за заг. ред. В. М. Шейка. Харків : ХДАК, 2014. Вип. 43. С. 104–110.

<sup>201</sup> Холод О. Соціальні комунікації як соціальна компетенція в концепції дослідників Вашингтонського університету (США). *Психолінгвістика* : зб. наук. пр. Переяслав-Хмельницький : ДВНЗ «ПХДПУ ім. Г. Сковороди», 2016. Вип. 20 (2). С. 99–113.

<sup>202</sup> Чумиков А. Н., Бочаров М. П. Связи с общественностью: теория и практика. Москва : Дело, 2006. 552 с.

<sup>203</sup> Шарков Ф. И. Основы теории коммуникации: учебник. Москва : Соц. отношения; Перспектива, 2003. 248 с.

<sup>204</sup> Щербина В. Міжкультурна комунікація у сучасному соціокультурному просторі. *Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. Політологія. Соціологія. Право : збірник наук. праць / Нац. техн. ун-т України «КПІ». Київ : Політехніка, 2013. № 2. С. 70–75.

<sup>205</sup> Злотник О. Й. Комуникативний простір музичного мистецтва України кінця ХХ – початку ХХІ століття : автореф. дис. ... канд. мистецтвознавства : спец. 26.00.01 «Теорія та історія культури» / НАКККіМ. Київ, 2019. 24 с.

<sup>206</sup> Карась Г. Презентація реалізованого музичного проекту як вид event-менеджменту. *Культурологічний альманах*. Вінниця : ТОВ «Нілан-ЛТД», 2020. Вип. 13. С. 90–93; Карась Г. Проект «Ірина Ключковська. Фантазії» (вокальна музика А. Кос-Анатольського та О. Козаренка). *Музика*. Київ, 2019. Ч. 3–4. С. 46–50.

<sup>207</sup> Крижановська Н. Фестиваль як фактор збереження національних традицій в полікультурному просторі півдня України. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі ХХІ століття: формування громадянського суспільства* : зб. наук. пр. / упор., наук. ред., відп. за вип. С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2016. С. 244–248.

<sup>208</sup> Лисакова І. В. Музичне оформлення культурно-дозвіллевих програм : навчальний посібник. Суми : Університетська книга, 2016. 127 с.

<sup>209</sup> Оборська С. Подієвий менеджмент у сучасному дозвіллі. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі ХХІ століття: формування громадянського суспільства* : зб. наук. пр. / упор., наук. ред., відп. за вип. С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2016. С. 261–264.

<sup>210</sup> Ревакович Н. Б. Фестиваль «Дні української музики у Варшаві» – завдання та історія. *Тези доповідей третьої міжнародної науково-практичної конференції «Україна. Європа.*

Н. Семененко<sup>211</sup>, Г. Тульчинського<sup>212</sup>, М. Черепанина<sup>213</sup>, А. Чібалашвілі<sup>214</sup>, М. Шведа<sup>215</sup>, та ін.

Інформаційний простір в соціокультурних процесах означили: В. Бебик<sup>216</sup>, Л. Білоус<sup>217</sup>, О. Буньківська<sup>218</sup>, І. Вінічук<sup>219</sup>, Н. Голованова<sup>220</sup>, О. Гоян<sup>221</sup>, О. Гриценко<sup>222</sup>,

---

*Світ. Історія та імена в культурно-мистецьких рефлексіях», Київ, 7–8 листопада 2019 р. Київ : ПП «ЮиС». С. 132–135.*

<sup>211</sup> Семененко Н. Фестивальні вітражі. *Студії мистецтвознавчі. Число 2 : Театр. Музика. Кіно.* Київ : Видавництво ІМФО, 2003. С. 96–98.

<sup>212</sup> Тульчинский Г. Л., Герасимов С. В., Лохина Т. Е. Менеджмент специальных событий в сфере культуры : учеб. пособие. Санкт-Петербург : Издательство «ПЛАНЕТА МУЗЫКИ», Издательство «Лань», 2010. 384 с.: ил.

<sup>213</sup> Черепанин М. Фестиваль як спосіб презентації різножанрових форм музичного виконавства (на прикладі фестивалів «Jazz Bez» та «Прикарпатська весна»). *Українська музична культура на сучасному етапі: трансформація традиційних і академічних форм* : збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції (Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, 24–25 квітня 2013 р., м. Івано-Франківськ) / редактор-упорядник В. Дутчак. Івано-Франківськ : Фоліант, 2013. С. 201–207.

<sup>214</sup> Чібалашвілі А. Фестивалі сучасної музики в Україні та їх вплив на явище художнього синтезу в творчості сучасних українських композиторів. *Культура і сучасність.* 2011. Вип. 2 (24 серпня). С. 258–262.

<sup>215</sup> Швед М. Процеси аккультурації та інкультурації у міжнародних фестивалях сучасної музики в Україні (спроба соціокультурного аналізу). *Вісник Львівського університету. Серія мистецтвознавства.* 2004. Вип. 4 (24 серпня). С. 150–157; Швед М. Тенденції розвитку міжнародних фестивалів сучасної музики : монографія. Львів : Сполом, 2010. 440 с.

<sup>216</sup> Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка наблік рилейшнз : монографія. Київ : МАУП, 2005. 440 с.: іл.

<sup>217</sup> Білоус Л. Український інформаційний простір: сьогодення та перспективи. *Український інформаційний простір* : науковий журнал Інституту журналістики і міжнародних відносин КНУКІМ / гол. ред. М. С. Тимошик. Число 1. У 2-х ч. Ч. 1. Київ : КНУКІМ, 2013. С. 188–191.

<sup>218</sup> Буньківська О. В. Інформаційний простір: соціокультурна сутність, стан та проблеми функціонування в Україні : автореф. дис. ... канд. культурології: спец. : 26.00.01 – Теорія та історія культури / Київський національний університет культури і мистецтв Міністерства культури і туризму України. Київ, 2009. 23 с.

<sup>219</sup> Вінічук І. М. Проблеми формування соціокультурних стандартів інформаційно-комунікативної сфери сучасного суспільства. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: формування громадянського суспільства* : збірник наукових праць / відп. за випуск С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2016. С. 170–177.

<sup>220</sup> Голованова Н. В. Медіапростір як важливий чинник побудови інформаційного суспільства. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. Вип. 1 (51). Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2017. С. 1–8.

<sup>221</sup> Гоян О. Я. Основи радіожурналістики і радіоменеджменту : підручник. 2-ге вид., доповн. Київ : Веселка, 2004. 245 с.

<sup>222</sup> Гриценко О. А. Мас-медіа в процесах демократичних трансформацій українського суспільства (політико-культурологічний аспект) : дис. ... доктора політичних наук : спец. 23.00.03 – Політична культура та ідеологія / КНУ ім. Т. Шевченка. Київ, 2003. 425 с.; Гриценко О. А. Мас-медіа у відкритому інформаційному суспільстві й гуманістичні цілі. Київ : Національний університет ім. Т. Шевченка, 2002. 204 с.

О. Дзьобан<sup>223</sup>, Н. Дніпренко<sup>224</sup>, О. Дубас<sup>225</sup>, І. Зязюн<sup>226</sup>,  
В. Іваненко<sup>227</sup>, В. Іванов<sup>228</sup>, В. Ігнатів<sup>229</sup>, С. Квіт<sup>230</sup>, К. Кислюк<sup>231</sup>,  
Н. Кірілова<sup>232</sup>, Н. Костенко<sup>233</sup>, С. Костишева<sup>234</sup>, Г. Любовець<sup>235</sup>,  
М. Маклюєн<sup>236</sup>, І. Малик<sup>237</sup>, І. Мащенко<sup>238</sup>, В. Михайлов<sup>239</sup>,

---

<sup>223</sup> Дзьобан О. П., Мелякова Ю. В. Комунікаційна природа інформаційного простору. *Інформація і право*. Київ: ДНУ ПБП НАПрН України, 2012. №2(5). С. 81–88.

<sup>224</sup> Дніпренко Н. К., Окша Н. В., Андрійчук Т. С., Зоценко Г. І., Леонтєва А. А. Комунікація, демократичні стандарти в роботі органів державної влади : навч. посібник для держслужбовців. Київ : Вістка, 2008. 164 с.

<sup>225</sup> Дубас О. П. Інформаційно-комунікаційний простір: Поняття, сутність, структура. *Сучасна українська політика. Політики і політологи про неї*. Київ, 2010. Вип. 19. С. 223–232.

<sup>226</sup> Зязюн І. Універсальність та інтегративність культури в освітньому просторі інформаційного суспільства. *Ставропігійські філософські студії* : зб. наук. праць з філософії, психології, мистецтвознавства, культурології, педагогіки та філософії освіти. Львів : Ставропігійон, 2009. Вип. 3. С. 230–243.

<sup>227</sup> Іваненко В. Україноцентрична система ЗМІ як факт і фактор системних змін в Україні. *Український інформаційний простір* : науковий журнал Інституту журналістики і міжнародних відносин Київського національного університету культури і мистецтв / гол. ред. М. С. Тимошик. Київ : КНУКІМ, 2018. № 2. С. 23–34.

<sup>228</sup> Іванов В. Ф. Украинские медиа: реалии и перспективы. Средства массовой информации в современном мире : материалы межвузовской научно-практической конференции / под ред. В. И. Конькова. Санкт-Петербург : Изд-во С.-Петербургского ун-та, 2002. С. 281–283.

<sup>229</sup> Ігнатів В. С., Пименова Д. В. Информационное пространство. Структура и функции. *Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. Социология*. Вип. № 3. Пенза, 2007. С. 3–10.

<sup>230</sup> Квіт С. Масові комунікації : підручник. Київ : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2008. 206 с.

<sup>231</sup> Кислюк К. Особливості візуальних репрезентацій української культури в соціальних мережах. *Вісник НАКККіМ*. Київ, 2019. № 1. С. 56–59.

<sup>232</sup> Кириллова Н. Б. Медиакультура: от модерна к постмодерну. Москва : Академический проект, 2005. 448 с.

<sup>233</sup> Костенко Н. Медиа в выборах: ценностные ориентации украинской политической прессы. *Полис*. 1999. № 6. С. 81–92; Костенко Н. В. Ценности и символы в массовой коммуникации. Київ : Наукова думка, 1993. 129 с.

<sup>234</sup> Костишева С. Становлення і функціонування національного інформаційного простору України (90-ті рр. ХХ ст.) у світлі вітчизняних досліджень. *Історіографічні дослідження України* : зб. наук. пр. Київ : Інститут історії України НАНУ, 2002. Вип. 11. С. 165–174.

<sup>235</sup> Любовець Г. В., Король Г. В. Аналіз підходів до моніторингу інформаційного простору в Україні. *Держава та регіони. Серія : Соціальні комунікації*. 2015. № 3. С. 10–16.

<sup>236</sup> Маклюєн М. Понимание медиа: внешние расширения человека / пер. с англ. Москва : Кучково поле, 2007. 464 с.

<sup>237</sup> Малик І. Національний медіа-простір в умовах глобалізації: прийоми боротьби та правила захисту. *Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку* : зб. наук. праць. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. Вип. № 21. С. 122–127.

<sup>238</sup> Мащенко І. Г. Телевізійні аномалії: мас-медійні історії в деталях. Київ : Телерадіокур'єр, 2005. 216 с.

<sup>239</sup> Михайлов В. А., Михайлов С. В. Особенности развития информационно-коммуникативной среды современного общества. *Актуальные проблемы теории коммуникации* : сборник научных трудов. Санкт-Петербург : Изд-во СПб ГУ, 2004. С. 34–52.

Л. Міноцька<sup>240</sup>, О. Онищук<sup>241</sup>, Л. Павленко<sup>242</sup>, В. Петрик<sup>243</sup>, Л. Піддубна<sup>244</sup>, М. Поплавський<sup>245</sup>, А. Скорик<sup>246</sup>, М. Шевченко<sup>247</sup>, В. Шульгіна<sup>248</sup>, М. Яковенко<sup>249</sup> та ін. Закон збереження інформації та його вияв в культурі дослідив П. Черносивов<sup>250</sup>.

Одним з найважливіших процесів, які допомагають донести феномен творчості до поціновувачів, є PR-менеджмент. У роботах зарубіжних (С. Блек<sup>251</sup>, Д. Дороти<sup>252</sup>, С. Катліп<sup>253</sup>, К. Келлер<sup>254</sup>, Г. Туль-

---

<sup>240</sup> Міноцька Л. В. Основні тенденції розвитку медіасередовища України. *Рукопис* : магістерська робота за спеціальністю 8.02010501 «Документознавство та інформаційна діяльність». Тернопіль : Тернопільський національний економічний університет, 2017. 126 с.

<sup>241</sup> Онищук О. Сучасна людина у просторі віртуальної реальності: особливості соціально-культурної трансформації. *Вісник національного університету «Львівська політехніка». Філософські науки*. Львів, 2014. № 780. С. 34–39.

<sup>242</sup> Павленко Л. Г. Інформаційні пріоритети сучасного мовлення закордонних радіостанцій в Україні. *«Теле- та радіожурналістика»* : зб. наук. пр. Львів, 2010. Вип. 9. Ч. 2. С. 110–116.

<sup>243</sup> Петрик В. М., Штоквиш О. А., Полевий В. І. Сучасні технології та засоби маніпулювання свідомістю, ведення інформаційних війн і спеціальних інформаційних операцій. Київ : Росава, 2006. 208 с.

<sup>244</sup> Піддубна Л. В. Мережа інтернет як відображення соціальної реальності. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». Серія : Філософія, філософія права, політологія, соціологія*. Харків, 2012. URL: КиберЛенинка: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialna-informatsiya-v-komunikatsiynomu-prostori-suchasnogo-suspilstva> (дата звернення: 13.12.2019.).

<sup>245</sup> Поплавський М. М. Соціальні мережі як культурно-просвітницький ресурс. *Український інформаційний простір* : наук.журн. Київ : КНУКіМ, 2020. С. 12–17.

<sup>246</sup> Скорик А. Мистецтво телекомунікації як феномен сучасної медіакультури: український дискурс : монографія. Львів : Видавець Тетюк Т. В., 2015. 424 с.

<sup>247</sup> Шевченко М. Поняття національного інформаційного простору та його характеристики. *Український інформаційний простір* : наук. журнал Інституту журналістики і міжнародних відносин Київського національного університету культури і мистецтв / гол. ред. М. С. Тимошик. Київ : КНУКіМ, 2018. № 1. С. 103–112.

<sup>248</sup> Шульгіна В. Д. Музична Україніка: інформаційний і національно-освітній простір : дис. ... д-ра мистецтвознавства. спец. : 17.00.01 – теорія та історія культури / НАКККіМ. Київ, 2002. 426 с.

<sup>249</sup> Яковенко М. Інформаційний простір: філософські аспекти формування поняття. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Філософські науки*. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. № 692. С. 22–27.

<sup>250</sup> Черносивов П. Ю. Закон сохранения информации и его проявления в культуре. Москва : Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2009. 296 с.

<sup>251</sup> Блек С. Паблик рилейшенз: Что это такое? / пер. с англ. Москва : Модино Пресс, 1990. 239 с.

<sup>252</sup> Дороти Д. Паблисити и паблик рилейшенз. Москва : Фи-линь, 1996. 288 с.

<sup>253</sup> Катліп С., Сентер Д., Брум Г. Паблик рилейшенз. Теория и практика, 8-е изд. / пер. с англ. : уч. пос. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2003. 624 с.

<sup>254</sup> Келлер К. Л. Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом. 2-е издание / пер. с англ. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2005. 704 с.

чинський<sup>255</sup>) та вітчизняних (Є. Кияниця<sup>256</sup>, В. Королько<sup>257</sup>, І. Ліхута<sup>258</sup>, В. Мойсеєв<sup>259</sup>, М. Поплавський<sup>260</sup>, Т. Прима<sup>261</sup>) дослідників можна почерпнути засадничі дефініції щодо розвитку цього виду менеджменту та екстраполювати їх на академічне музичне мистецтво.

За останні роки одночасно зі зростанням ролі маркетингу – управлінського процесу планування та втілення задуму, ціноутворення, поширення й просування (реклама) ідей, товарів, послуг від виробника до споживача з метою задоволення потреб усіх суб'єктів ринку, – підвищилася роль маркетингових комунікацій, консалтингу. На ньому зацентрована увага як загалом, так і у сфері культури та мистецтв зокрема: Т. Борисової<sup>262</sup>, І. Брітченко<sup>263</sup>, В. Вознюк<sup>264</sup>, Н. Воробьова<sup>265</sup>, О. Дзюби<sup>266</sup>, Ф. Котлера<sup>267</sup>, Н. Мендюк<sup>268</sup>,

---

<sup>255</sup> Тульчинский Г. Л. PR в сфере культуры и образования : учеб. пособие. Санкт-Петербург : Издательство «ПЛАНЕТА МУЗЫКИ», Издательство «Лань», 2011. 576 с., ил.

<sup>256</sup> Кияниця Є. Перспективи використання технологій паблік рілейшнз у соціально-культурній сфері України. *Вісник Книжкової палати*. Київ : Держ. наук. установа «Книжкова палата України імені Івана Федорова», 2014. № 9. С. 45–48.

<sup>257</sup> Королько В. Г. Паблік рілейшнз. Наукові основи, методика, практика: підручник. 2-ге вид., доп. Київ : Видавн. Дім «Скарби», 2001. 400 с.

<sup>258</sup> Ліхута І. Л. Роль і місце PR в системі продюсування. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: творчі діалоги* / упор., наук. ред., відп. за вип. С. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2020. С. 100–106.

<sup>259</sup> Мойсеєв В. А. Паблік рілейшнз : навчальний посібник. Київ : Академвидав, 2007. 224 с.

<sup>260</sup> Поплавський М. Азбука паблік-рілейшнз : навч. пос. для студ. вищ. навч. закл. / МОНУ. Київ : Дельта, 2007. 282 с.

<sup>261</sup> Прима Т. PR для менеджерів і маркетингологів : навч. посібн. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 202 с.

<sup>262</sup> Борисова Т. М. Маркетинг некомерційних суб'єктів: теорія, методологія, практика : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / ТНЕУ МОНУ. Тернопіль, 2016. 567 с.

<sup>263</sup> Брітченко І. Г. Маркетинг менеджмент: новые решения : монографія. Донецк : ДонНУЕТ им. М. Туган-Барановского, 2007. 326 с.

<sup>264</sup> Вознюк В. С. Маркетинг освітніх послуг : навчальний посібник. Луцьк : Волинська книга, 2007. 64 с.

<sup>265</sup> Воробьова Н. П. Консалтинг в PR та рекламі в соціокультурній сфері. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: творчі діалоги* : зб. наук. пр. / упор., наук. ред., відп. за вип. С. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2020. С. 45–48.

<sup>266</sup> Дзюба О. А. Медіа-реклама в культурному просторі України кінця ХХ – початку ХХІ ст. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: виклики та концепції сьогодення* : зб. наук. пр. / наук. ред., упор.: С. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2018. С. 21–30.

<sup>267</sup> Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу / пер. з англ. Київ : Діалектика, 2020. 800 с.; Котлер Ф., Келлер К. Л., Павленко А. Ф. та ін. Маркетинговий менеджмент : підручник. Київ : Видавництво «Хімджест», 2008. 720 с.

<sup>268</sup> Мендюк Н. Класична музика в контексті реклами і маркетингу. *Інтернет-сторінка ЛНМА ім. М. Лисенка*. URL: <http://conservatory.lviv.ua/novyny-uk/klasychna-muzyka-v-konteksti-reklamy-i-marketynhu/> (дата звернення: 04. 07. 2019).

А. Павленко<sup>269</sup>, Є. Палига<sup>270</sup>, М. Поплавського<sup>271</sup>, Р. Сапенко<sup>272</sup>, К. Шекової<sup>273</sup> та ін.

Огляд наукової літератури засвідчує, що більшу увагу дослідників привертають питання менеджменту культурно-мистецької сфери загалом (Л. Абрамов<sup>274</sup>, Г. Аванесова<sup>275</sup>, О. Антонюк<sup>276</sup>, Г. Гагоорт<sup>277</sup>, М. Воротной<sup>278</sup>, В. Карлова<sup>279</sup>, С. Коленко<sup>280</sup>). Та все ж музичний менеджмент в контексті викладання мистецьких дисциплін ЗВО розробила С. Корнеєва<sup>281</sup>, а менеджмент творчої діяльності на музичних спеціальностях як науковий напрям виокремила А. Крилова<sup>282</sup>. Цікавими та повчальними щодо розуміння бізнесу в середовищі академічної музики є праці Д. Пассмана<sup>283</sup> та Н. Лебрехта<sup>284</sup>.

---

<sup>269</sup> Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг : підручник. Київ : КНЕУ, 2003. 246 с.

<sup>270</sup> Палига Є. М. Основи сучасного маркетингу : навчальний посібник. Львів : Українська академія друкарства, 2007. 236 с.; рис., табл.

<sup>271</sup> Поплавський М. М. Бренд-комунікація як соціальне явище. *Український інформаційний простір* : наук. журн. Київ : КНУКіМ, 2018. С. 47–58.

<sup>272</sup> Сапенко Р. Взаємодія реклами і телебачення: еволюція від чуттєвої культури. *Вісник ДАКККіМ*. Київ : Міленіум, 2005. № 3. С. 11–16.

<sup>273</sup> Шекова Е. Л., Тульчинский Г. Л., Евланов В. Н., Новаторов Э. В. Менеджмент и маркетинг в сфере культуры. Практикум : учеб. пособие / под ред. Е. Л. Шековой. Санкт-Петербург : Издательство Издательство «Лань», «ПЛАНЕТА МУЗЫКИ», 2012. 160 с.

<sup>274</sup> Абрамов Л. К., Азарова Т. В. Менеджмент у сфері культури. Тренінг. Кіровоград : ЦПТІ, 2000. 88 с.

<sup>275</sup> Аванесова Г. А. Культурно-досуговая деятельность: Теория и практика организации : учеб. пособ. для студентов вузов. Москва : Аспект Пресс, 2006. 236 с.

<sup>276</sup> Антонюк О. В. Менеджмент культурно-мистецької сфери. *Часопис Національної музичної академії України ім. П. І. Чайковського*. Київ, 2011. № 2 (11). С. 104–110.

<sup>277</sup> Гагоорт Г. Менеджмент мистецтва. Підприємницький стиль / пер. з англ. Б. Шумилович. Львів : Літопис, 2008. 360 с.

<sup>278</sup> Воротной М. В. Менеджмент музыкального искусства : учеб. пособие. Санкт-Петербург : Изд-во «Лань»; Изд-во «ПЛАНЕТА МУЗЫКИ», 2013. 256 с.

<sup>279</sup> Карлова В. В. Підготовка менеджерів сфери культури до професійної діяльності в умовах становлення ринкових відносин в Україні: напрями та перспективи. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Державне управління*. Київ : Видавничий дім «Гельветика», 2017. Т. 28 (67) № 1. С. 33–39.

<sup>280</sup> Коленко С. Г. Менеджмент в сфере культуры и искусства : учебник и практикум для академического бакалавриата. Москва : Изд-во «Юрайт», 2018. 370 с.

<sup>281</sup> Корнеева С. М. Музыкальный менеджмент : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Музыкальный менеджмент» (061166) и специальностям культуры и искусства (050000). Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. 303 с.

<sup>282</sup> Крылова А. В. Менеджмент творческой деятельности как научное направление в музыкальном вузе. *Фундаментальные исследования*. Москва, 2013. № 10. С. 1838–1841.

<sup>283</sup> Пассман Д. Все о музыкальном бизнесе / пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес. Букс, 2009. 420 с.

<sup>284</sup> Лебрехт Н. Кто убил классическую музыку? История одного корпоративного преступления / пер. с англ. Москва : Классика-XXI, 2007. 168 с.; Лебрехт Н. Маэстро, шедевры

Серед українських науковців першими звернули увагу на академічну музичну культуру в умовах ринку О. Берегова<sup>285</sup> та М. Копиця<sup>286</sup>, а питання підготовки сучасного музиканта у сфері менеджменту культури і мистецтв порушили Г. Карась<sup>287</sup>, яка також однією з перших у вітчизняному науковому дискурсі озвучила питання філармонійного менеджменту<sup>288</sup>, та Ю. Чекан<sup>289</sup>. Спроба висвітлити стан української музичної культури та академічної музики в Україні належить композиторкам Г. Гаврилець<sup>290</sup> і М. Халітовій<sup>291</sup>.

---

и безумие. Тайная жизнь и позорная смерть индустрии звукозаписи классической музыки / пер. с англ. Москва : «Классика-XXI», 2009. 328 с.

<sup>285</sup> Берегова О. Академічне мистецтво в системі сучасної музичної комунікації. *Музична україністика: сучасний вимір*: збірник наукових статей на пошану доктора мистецтвознавства, професора, члена-кореспондента Академії мистецтв України Алли Терещенко / ред.-упор. М. Ржевська. Київ ; Івано-Франківськ : Видавець Третяк І. Я., 2008. Вип. 2. С. 77–83; Берегова О. Академічне музичне мистецтво та сучасні комунікаційні технології: дискурс взаємодії. *Вища мистецька освіта як стратегічний інструмент збереження культурної ідентичності: Аспекти історичного музикознавства* : зб. наук. статей. Харків : ХНУМ ім. І. Котляревського, 2016. Вип. 8. С. 24–35; Берегова О. Інтегративні процеси в музичній культурі України ХХ–ХХІ століть : монографія. Київ : Інститут культурології НАМ України, 2013. 232 с.; Берегова О. Музична культура України в умовах глобалізаційних викликів. *Культурологічна думка* : щорічник наукових праць. Київ : ІК АМУ, 2010. № 2. С. 100–111.

<sup>286</sup> Копиця М. Академічна музична культура в умовах ринку. *Науковий вісник Національної музичної академії України імені П. І. Чайковського. Вип. 75: Композитор і сучасне соціокультурне середовище* : зб. ст. / ред.-упор.: Г. В. Степанченко, О. Г. Таранченко. Київ : НМАУ ім. П. І. Чайковського, 2009. С. 71–78.

<sup>287</sup> Карась Г. Актуальність вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент культури і мистецтва» на музичних факультетах вищих навчальних закладів. *Прикарпатський вісник НТШ. Слово*. Івано-Франківськ, 2017. № 32 (39). С. 240–248.

<sup>288</sup> Карась Г. Місія філармонії у продюсуванні академічної музики: збереження традицій і пошук інновацій (на прикладі діяльності Івано-Франківської обласної філармонії). *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі ХХІ століття: формування громадянського суспільства* : зб. наук. пр. / відп. за випуск С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2016. С. 19–21.

<sup>289</sup> Чекан Ю. Менеджмент у сфері культури та мистецтв у підготовці сучасного музиканта. *Менеджмент соціокультурної діяльності* : колективна монографія / упор. О. Козаренко, наук. ред. В. Пасічник. Львів : Растр-7, 2018. С. 16–24.

<sup>290</sup> Гаврилець Г. Українська музична культура в сучасному глобалізаційному процесі. *Науковий вісник Національної музичної академії України імені П. І. Чайковського. Вип. 75 : Композитор і сучасне соціокультурне середовище* : зб. ст. / ред.-упоряд.: Г. В. Степанченко, О. Г. Таранченко. Київ : НМАУ ім. П. І. Чайковського, 2009. С. 188–200.

<sup>291</sup> Халітова М. Положення академічної музики в Україні. *Науковий вісник Національної музичної академії України імені П. І. Чайковського. Вип. 75 : Композитор і сучасне соціокультурне середовище* : зб. ст. / ред.-упоряд.: Г. В. Степанченко, О. Г. Таранченко. Київ : НМАУ ім. П. І. Чайковського, 2009. С. 184–187.

Першим концепт менеджера культури в пострадянському просторі України у своїх працях сформував М. Поплавський<sup>292</sup>, проте свою увагу він зосередив на питаннях шоу-бізнесу, не розкриваючи особливостей арт-менеджменту академічного музичного мистецтва.

Тож, нові тенденції в соціокультурному житті України, зокрема музичний менеджмент, його недостатньо ґрунтовне висвітлення в наукових працях, потребують комплексного вивчення, аналізу та осмислення з метою підвищення якості знань у цій галузі та можливості подальшого розвитку менеджменту академічної музики в сучасній українській культурі.

Важлива для подальшого розвитку галузі мистецтвознавства наукова проблема, що вперше в українському науковому дискурсі охоплює всебічний розгляд менеджменту академічної музики в соціокультурному просторі України (кінець ХХ – початок ХХІ століття), розглядається в пропонованій монографії як соціокультурний концепт, котрий має свою багаторівневу структуру.

**Метою роботи** є теоретико-методологічне обґрунтування системного і багаторівневого явища музичного менеджменту академічної музики в Україні та практики його реалізації на межі ХХ–ХХІ століть.

Відповідно до поставленої мети у дослідженні передбачено вирішення таких завдань:

1) виявити, опрацювати, систематизувати, проаналізувати різноманітні документальні джерела, культурні артефакти музичного менеджменту академічної музики в Україні, що зберігаються в архівах, музеях, бібліотеках, філармоніях та інших закладах культури і мистецтва держави, Інтернет-ресурси з метою встановлення загальних тенденцій та вивчення історичних витоків менеджменту загалом і розвитку менеджменту академічної музичної культури зокрема;

2) обґрунтувати явище музичного менеджменту академічної

---

<sup>292</sup> Поплавський М. М. Лідерство як бренд : монографія. Київ : Макрос, 2009. 407 с.; Поплавський М. Менеджер культури : науковий підручник для студентів вузів культури та мистецтв. КДУКіМ. Київ : Леся, 1996. 416 с.; Поплавський М. Прикладні технології формування іміджу лідера. *Вісник КНУКіМ. Серія: Соціальнокомунікації* : зб. наук. пр. Київ, 2013. Вип. 1. С. 6–11.



музики та його структуру як соціокультурного феномена, вибудувати методологію його дослідження;

3) з метою подальшого напрацювання теоретико-методологічної бази цього явища в українській культурології та мистецтвознавстві розробити концептуальні терміни і поняття менеджменту академічної музики;

4) здійснити аналіз культурної політики держави та хронологічно структурувати законодавчу базу менеджменту академічної музики періоду відновлення Україною незалежності (1991–2021);

5) запропонувати інституалізацію менеджменту академічної музики крізь призму музичної інфраструктури згідно державного урядування;

6) розкрити роль особистості в музичному менеджменті академічної музики, виокремити особистісний чинник у керівництві музичними проектами та визначити моделі менеджерів академічної музики;

7) на основі джерельної бази дослідити специфіку Event-менеджменту при організації музичних конкурсів, фестивалів та інших мистецьких подій;

8) з'ясувати ефективність використання PR та інших технологій, засобів масової комунікації у менеджменті академічної музики;

9) прослідкувати застосування менеджменту академічної музики як результативного засобу презентації України у світовому соціокультурному просторі.

*Об'єктом дослідження* є менеджмент музичної культури ХХ – початку ХХІ століття.

*Предмет дослідження* – менеджмент академічної музики на тлі соціокультурних процесів України на межі ХХ–ХХІ століть.

*Хронологічні межі роботи* окреслюють період становлення державної незалежності (кінець ХХ – початок ХХІ століть) та зумовлені генезою й розвитком музичного менеджменту академічної музики в Україні.

*Методологія дослідження* ґрунтується на поєднанні історико-діалектичного, історико-системного, порівняльного та мистецтвознавчого **принципів** аналізу, **теоретичних** та **практичних аспектів** вивчення явища менеджменту академічного музичного мистецтва в Україні (джерелознавчому, історико-культурологічному, соціокультурному й історико-біографічному), **підходів** – культурологічному,

соціокультурному, міждисциплінарному, діяльнісному, економічному, програмно-цільовому, інформаційному. Комплекс **методів** універсального, загальнонаукового та специфічного характеру зумовлено потребою синтезу різновекторних напрямів процесу становлення музичного менеджменту як науки в Україні на межі століть та спрямована на забезпечення перспективи наукового осмислення цього явища в соціокультурній проекції XXI-го століття.

Менеджмент, як один із різновидів соціокультурної діяльності, сприяє підвищенню соціокультурних стандартів з усім арсеналом його **механізмів** (методів та прийомів: систематичні та аналітичні – корпоративного чи організаційного планування, контролю, розподілу ресурсів, розвитку ресурсів, оперативного дослідження, підвищення ефективності й продуктивності культурної діяльності; прямого та непрямого впливу – організаційні, економічні, соціально-психологічні; інші міждисциплінарні – розпорядчі, підприємницькі, нормативно-правові, політичні) та деяких **технологій** (нейролінгвістичне програмування, фандрейзинг). *Педагогічні прийоми* – семінари, лекції, коуч-технології, майстер-класи, курси та програми заохочення значно підвищують стандарти менеджменту та сприяють більш ефективній соціокультурній діяльності.

Основною **концепцією дослідження** є представлення менеджменту академічної музики як системи, котра включає:

- *інституції* (органи влади, філармонії, професійні музичні організації, центри сучасної академічної музики, концертні агенції, заклади музичної освіти);
- *персоналії* (продюсери, арт-менеджери, організатори, викладачі, тренери, коучери, спікери);
- *технології* (PR, Event-менеджмент, Coach-технології, засоби масової комунікації).

*Матеріали дослідження* складають документальні джерела, культурні артефакти музичного менеджменту України, що зберігаються в архівах, музеях, бібліотеках, філармоніях, театрах та інших закладах культури і мистецтва української держави, приватних колекціях та Інтернет-ресурсах. Матеріалом дослідження є законодавчі акти країни (1994–2021 рр.), документи державних та місцевих органів влади щодо культурної політики, документи управлінської діяльності філармоній, навчальні плани та програми освітніх мистецьких закладів

тощо, а також практична діяльність інституцій культури, мистецтва та освіти України щодо менеджменту академічної музики.

*Наукова новизна* роботи визначена результатами, отриманими в процесі вирішення означених вище завдань:

уперше:

– систематизовано дані наукової літератури та практичної діяльності щодо менеджменту академічної музики у соціокультурному просторі України;

– здійснено комплексне дослідження музичного менеджменту академічної музики у соціокультурному просторі України кінця ХХ – початку ХХ ст.;

– сформовано концепцію «менеджмент академічної музики» як соціокультурного та системного явища сучасної постмодерної української культури;

– запропоновано авторські визначення основних концептуальних понять: «культурно-музична діяльність», «музичний менеджмент», «музично-педагогічний коучинг», «музичний проект академічної музики», «музичне продюсування»;

– визначено інституалізацію менеджменту академічної музики в Україні;

– здійснено каталогізацію законодавчої бази означеного періоду;

– вибудовано своєрідну модель арт-менеджера в соціокультурному просторі України, визначено типологію менеджерів академічної музики;

– осмислено особистісний чинник у керівництві музичними проектами, виокремлено кращі зразки управління ними;

– розкрито специфіку концепту музичного продюсування;

набуло подальшого розвитку та конкретизації:

– поняття «менеджмент академічної музики»;

запропоновано:

– новий науковий погляд на менеджмент академічної музики в Україні.

*Теоретичне значення* дослідження полягає в суттєвому розширенні методологічного поля музикознавчих та культурологічних досліджень, введенні в мистецтвознавчий дискурс концепту «менеджмент академічної музики» як наукового напрямку міждисциплінарного

гуманітарного простору. Одержавні результати, як інформаційний компендіум, можуть бути корисними мистецтвознавцям, культурологам, педагогам, психологам, історикам, джерелознавцям, біографістам, слугуватимуть матеріалом для подальшого вивчення проблем музичного менеджменту.

*Практичне значення* роботи полягає у можливості використання її матеріалів у навчальному процесі закладів вищої освіти, навчальних програмах курсів з мистецтвознавства, музикознавства, культурології, менеджменту соціокультурної діяльності тощо. Матеріали дослідження можуть бути використані при написанні наукових статей, підручників та посібників, програм з культурних ініціатив та стратегій розвитку різних рівнів урядування.

*Апробація результатів роботи* здійснювалася у формі наукових доповідей на:

✓ Міжнародних науково-практичних конференціях, конгресах, семінарах: «Професійна мистецька освіта і художня культура: виклики ХХІ століття» (Київ, 2017–2018), «Мистецька освіта в європейському соціокультурному просторі ХХІ століття» (Мукачево, 2017), «Мистецька освіта ХХІ століття: виклики сьогодення» (Кропивницький, 2017), «Музичне мистецтво ХХІ століття – історія, теорія, практика» (Дрогобич, 2018), «Україна. Європа. Світ. Історія та імена в культурно-мистецьких рефлексіях» (Київ, 2018), «Культурні домінанти в реаліях ХХІ століття» (Рівне, 2018), «Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі ХХІ століття» (2018–2020), «Сучасний рух науки» (Дніпро, 2019), «ICT use and innovative work practices [INBIE-NET\_2019]» (Ченстохово, Республіка Польща, 2019), «На пограниччі культур і народів» (Сянок, Республіка Польща, 2019), Конгресі на відзначення 100-літнього ювілею Станіслава Монюшка (Гданськ, Республіка Польща, 2019), «Development of modern technologies and scientific potential of the world» (Лондон, Великобританія, 2019), «Європейський культурний простір і українські перспективи» (Рівне, 2019), «Проблеми та перспективи реалізації та впровадження міждисциплінарних наукових досягнень» (Київ, 2020), «Theoretical and empirical scientific research: concept and trends» (Оксфорд, Великобританія, 2020); «Українське мистецтво, культура, освіта: актуальні проблеми, тенденції та перспективи розвитку» (Івано-Франківськ, 2021);

✓ всеукраїнських науково-практичних конференціях, семінарах, круглих столах: «Україна-Ватикан: контекст конфесійних ідентичностей і релігійних трансформацій у світі та Україні» (Івано-Франківськ, 2019), «Мистецька освітня галузь: методики, технології» (Миколаїв, 2019–2020), «Мистецька освіта в Україні: проблеми та інновації» (Житомир, 2021); «Діалог культур у полікультурному просторі сучасності» (Київ, 2021); «Хорове мистецтво в контексті розвитку української культури XIX–XXI століть» (Львів, 2021);

✓ звітних наукових конференціях викладачів Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника (2017–2020);

✓ а також як члена оргкомітету конкурсів, організатора та учасника концертів, мистецьких подій, у безпосередній освітянській практично-педагогічній, виконавській та музично-громадській діяльності.

Монографія виконана в рамках науково-дослідної роботи «Актуальні питання культурології: теорія та історія культури» (державний реєстраційний номер 0117U004571).

Висловлюю слова глибокої вдячності людям, завдяки яким ця праця була здійснена, найперше:

*Ганні Карась* (Івано-Франківськ) – заслуженому працівнику культури України, доктору мистецтвознавства, професору – науковому консультанту;

*Маріанні Копиці* (Київ) – доктору мистецтвознавства, професору; *Сергію Шину* (Одеса) – доктору мистецтвознавства, професору; *Віолетті Дутчак* (Івано-Франківськ) – доктору мистецтвознавства, професору;

*Миру Черепанину*, *Богдану Кіндратюку*, *Ользі Фабриці-Процькій* – докторам мистецтвознавства, професорам (Івано-Франківськ).

Керівництву, колегам Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника та Житомирського державного університету імені Івана Франка за сприяння у проведенні наукової роботи.

Окрема подяка: знаним музикантам, музикознавцям, менеджерам та продюсерам – Роману Дзундзі (Івано-Франківськ), Тетяні Косторній (Львів), Аді Кушплер (Львів), Мирославі Жишкович (Львів), Наталії Любенко (Одеса), Маргариті Моїсеєвій (Житомир), Олександрі Пірієву (Київ), Роману Реваковичу (Варшава), Тетяні Руденькій

(Житомир), Богдану Сегіну (Львів), Кирилу Стеценку (Київ), Василю Тимківу (Івано-Франківськ), Оресту Цимбалі (Львів), Юрію Янку (Харків) за безцінне спілкування та надані матеріали;

учням, студентам і всім учасникам вокально-хорових колективів, з якими довелось працювати, друзям-музикантам, близьким за духом людям, котрі вірили в мене та підтримували.

Доземний поклін всій родині, особливо моїй бабусі Марії Кадинській, мамі Любові Голинській, а найбільше – чоловіку протоієрею Юрію Обуху за терпіння, наснагу й любов.

# РОЗДІЛ 1

## МЕНЕДЖМЕНТ МУЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ: ДЖЕРЕЛОЗНАВЧІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ

*Чи можливий в Україні ефективний культурний менеджмент у сфері академічної музики? Наскільки розвиток академічної музики залежить від політичного курсу держави? Чи здатна академічна музична культура «підтягнути» державний імідж?*

*Теоретико-методологічний дискурс розділу зосереджений на розгляді зародження та становлення явища менеджменту музичної культури у контексті глобалізаційних змін. Визначаються його теоретичні засади крізь призму соціокультурної державної політики.*

### **1.1. Історіографія виникнення та розвитку менеджменту музичної культури**

Кінець ХХ – початок ХХІ століть у світовому масштабі характеризується глибинними соціокультурними змінами, котрі трактуються як глобалізаційні процеси. Глобалізація сьогодні, практично, має вплив на всі сфери суспільного життя, його організації. У сфері культури вона пов'язана з розвитком мереж зв'язку, загального способу життя та споживчих звичок. Культурна глобалізація впливає на ЗМІ, ініціює розвиток цифрових спільнот, сприяє обміну та удосконаленню мистецького продукту тощо.

Глобалізація як термін (від франц. Global – світовий) була введена до наукового обігу в 60-х роках ХХ-го століття теоретиками Римського клубу (міжнародного аналітичного центру як неурядової організації)<sup>1</sup> Е. Ласло, Д. Медоузом, М. Месаровичем, А. Печчеї та ін., які розробили концептуальні засади цього поняття та визначили його процесуальність.

Значення впливу глобалізації на середовище має дискусійний характер та висвітлюється у працях світових та вітчизняних науковців.

Польсько-англійський соціолог і філософ З. Баум вважає глобалізацією універсалізацією простору, у котрому існує сучасне

---

<sup>1</sup> Кисельов М. Римський клуб. *Філософський енциклопедичний словник* / В. Шинкарук (гол. редкол.) та ін. Київ : Інститут філософії імені Григорія Сковороди НАН України; Абрис, 2002. С. 550.

суспільство. Глобалізація, на його переконання, як об'єднує, так і розділяє суспільство водночас<sup>2</sup>. Не оминає питання неоднозначного глобалізаційного впливу на культуру мас і німецький філософ Т. Адорно<sup>3</sup>. На радикальності й незворотності глобалізаційних процесів наголошує також і його співвітчизник У. Бек<sup>4</sup>. За українським культурологом Н. Ігошкіною, саме глобалізація впливає на розвиток мистецтва та інших форм масової комунікації, а ще – зумовлює формування й розвиток нових технологій як складових культури<sup>5</sup>.

Охарактеризувати культурну глобалізацію та виявити її вплив на усі сфери діяльності намагалася українська філософ-антрополог В. Мельник<sup>6</sup>. Проте, на наш погляд, більш конкретно поняття «культурна глобалізація» визначили дослідниці В. Бондаренко та Д. Суворова, котрі розуміють під ним активізацію культурних взаємозв'язків у світі, інтеграцію культур, що призводить до виникнення глобальної масової культури. Окрім того, вони ґрунтовно проштудіювали опрацювання питання культурної глобалізації у світових та вітчизняних розвідках<sup>7</sup>. Зважаючи на існуючу наукову думку, глобалізація постає на часі як постмодерне явище у якісно новому етапі організації соціуму.

У сучасних теоретичних проекціях *постмодернізм* окреслено як форму світогляду постмодерну – історико-культурного періоду другої половини ХХ століття (за К. Станіславською)<sup>8</sup>. Звідси, мистецтво постмодерної доби втілює естетику постмодернізму з усіма характерними ознаками: некласичним трактуванням класичних традицій, відсутністю канону, моделюванням дійсності (часто в гіпертрофованій

---

<sup>2</sup> Баум З. Глобалізація. Наслідки для людини та суспільства / пер. з англ. І. Андрущенко, М. Винницький. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2008, С. 49–53.

<sup>3</sup> Хоркхаймер М., Адорно Т. В. Диалектика Просвещения. Философские фрагменты / пер. с нем. М. Кузнецова. Москва ; Санкт-Петербург : Медиум, Ювента, 1997. 312 с.

<sup>4</sup> Beck Ulrich. The Brave New World of Work. Transl. by P. Camiller. Cambridge : Polity Press. 2000. 202 p.

<sup>5</sup> Ігошкіна Н. Г. Культурологія мистецтва : навч. посіб. Київ : МАУП, 2005. С. 178.

<sup>6</sup> Мельник В. В. Глобалізація в культурній сфері: теоретико-методологічний аналіз. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії* : зб. наук. пр. / гол. ред. В. Г. Воронкова. Запоріжжя : Видавництво ЗДІА, 2010. Вип. 43. С. 90–97.

<sup>7</sup> Бондаренко В., Суворова Д. Культурна глобалізація як феномен сучасності. *Наука в інформаційному просторі* : матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф., 10–11 жовт. 2013 р. : у 8 т. Дніпропетровськ : Біла К. О., 2013. Т. 8 : Актуальні питання гуманітарних наук. С. 20.

<sup>8</sup> Станіславська К. Мистецькі форми сучасної видовищної культури : навчальний посібник. Київ : Видавничий дім «Стилос», 2020. С. 15.



формі) включно з ігровим компонентом та комунікативною переорієнтацією<sup>9</sup>.

Музичному мистецтву доби постмодернізму, зокрема, дослідженню метаморфоз академічного музично-виконавського мистецтва наприкінці ХХ – початку ХХІ століття, присвячена монографія І. Чернової «Музичне виконавство в ситуації постмодернізму» (2011). Намагаючись репрезентувати академічне музичне виконавство як культурологічний феномен, дослідниця робить спробу «...висвітлення тих культурологічних причин, які інспірують трансформацію виконавського мистецтва у культурних реаліях сучасності»<sup>10</sup>. Культурологічні виміри постмодернізму І. Чернова досліджує досить ґрунтовно, прослідковуючи історіографію питання у працях літературознавців, істориків, філософів світового рівня (зокрема, А. Тойбі). Так, вона виявляє, що унаслідок «взаємозаперечних» та «розмаїтих» інтерпретацій, у другій половині ХХ (поч. 80-х рр.) століття постмодернізм усвідомився як загальнокультурний феномен, концептуальним підґрунтям якого стали теоретичні студії «... М. Фуко, Р. Барта, Ж. Дерріди, Ж.-Ф. Ліотара, У. Еко»<sup>11</sup>. Дослідниця наголошує на фіксації цим поняттям «певного духовного стану» в цивілізаційному процесі, котрий відображає «антропологічну кризу» останніх десятиліть ХХ століття, що спричинилася до так званого «культурного самогубства» і, як наслідок, мистецтво стало товаром. Особливі духовні інтенції, як наголошено у монографії, не притаманні сучасним інтеграційним процесам, проте серед ліквідації цінностей, у розпал культурної кризи виникає, на думку І. Чернової, інспірована в середовищі постмодерну тенденція трансцендентності<sup>12</sup>. У контексті цих міркувань у неї виникає переконання, що професійна академічна музика «... виконує в умовах постмодернізму свою особливу месіанську роль збереження та продовження духовних надбань культури людства»<sup>13</sup>.

На переконання А. Скорик, модерність і постмодерність відображають у тандемі глобалізаційну структуру суспільства та прита-

---

<sup>9</sup> Станіславська К. Мистецькі форми сучасної видовищної культури : навчальний посібник. Київ : Видавничий дім «Стилос», 2020. С. 22–23.

<sup>10</sup> Чернова І. Музичне виконавство в ситуації постмодернізму : монографія. Львів, АСВ, 2011. 185 с.

<sup>11</sup> Там само. С. 10.

<sup>12</sup> Там само. С. 20.

<sup>13</sup> Там само. С. 23.

манні не лише культурологічній тематиці. Ці поняття стають своєрідною платформою для процесів глобалізації в соціумі<sup>14</sup>.

Сутність постмодернізму як вияву сучасної соціокультурної реальності досить скрупульозно розкриває у статті О. Постол<sup>15</sup>. Ви-світлюючи прояви і характеристики цього напрямку, авторка виявляє його зв'язок з глобалізацією, вважаючи, що остання підсилює ефект від дій постмодерних сил<sup>16</sup>, руйнуючи в сукупності, таким чином, національну ідентичність<sup>17</sup>, проте «... з огляду на відсутність загальної ціннісної основи в умовах постмодерну, що і зумовлює фрагментацію культури і суспільства, девальвацію культурних, загальнолюдських цінностей, розмивання кордонів між елітарною і масовою культурами, поширення гламуру тощо»<sup>18</sup>, постмодерн трактується нею як одна із форм світорозуміння перехідної епохи.

Таким чином, виникає усвідомлення поняття «плинності» як соціокультурного процесу, на якому наголошували світові постмодерністи (З. Бауман, У. Бек) та вітчизняні культурологи (зокрема, О. Копієвська). Соціокультурна динаміка, «плинний» соціум (за З. Бауманом<sup>19</sup>) перегукується з «плинною модерністю» (за У. Беком<sup>20</sup>) та відповідає в розрізі «плинної культури» концептуалізації О. Копієвською поняття «культурна практика» як конкретної людської діяльності, пов'язаної зі створенням або поширенням культурних продуктів в контексті трансформацій культурної політики держави<sup>21</sup>.

Соціокультурний простір сучасності, його розвиток та інституційне становлення на тлі трансформаційних процесів української державності став предметом дослідження В. Степанова<sup>22</sup>. У своїй

---

<sup>14</sup> Скорик А. Мистецтво телекомунікації як феномен сучасної медіакультури: український дискурс : монографія. Львів : Видавець Тетюк Т. В., 2015. С. 118.

<sup>15</sup> Постол О. Постмодернізм як сучасна суспільно-політична реальність. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії* : збірник наукових праць / гол. ред. В. Г. Воронкова. Запоріжжя : Видавництво ЗДІА, 2010. Вип. 42. С. 69–79.

<sup>16</sup> Там само. С. 73.

<sup>17</sup> Там само. С. 74.

<sup>18</sup> Там само. С. 75.

<sup>19</sup> Бауман З., Донкіс Л. Плинне зло. Життя без альтернатив. Київ : Дух і Літера, 2017. 216 с.

<sup>20</sup> Beck U. *The Brave New World of Work* / transl. by P. Camiller. Cambridge : Polity Press. 208 p.

<sup>21</sup> Копієвська О. Р. Трансформаційні процеси в культурних практиках України: глобальний, глокальний контекст та локальні особливості (кінець ХХ – початок ХХІ ст.) : дис. ... д-ра культурології : 26.00.06. НАКККіМ. Київ, 2018. С. 72.

<sup>22</sup> Степанов В. Ю. Соціокультурний простір сучасності. *Вісник Харківської державної академії культури* : зб. наук. пр. / за ред. В. М. Шейка. Харків : ХДАК, 2014. Вип. 43. С. 104–110.

праці він, посилаючись на концепцію А. Соколова<sup>23</sup>, пропонує розглядати поняття «соціокультурного простору» з точки зору системного підходу, розуміючи під цим визначенням межі реалізації соціокультурної діяльності. Беручи за основу дефініції культурологів А. Карміна, Б. Мосальова, М. Клягіна, В. Межуєва, А. Флієра, французького дослідника А. Моля та ін., В. Степанов визначає сучасний соціокультурний простір як «... час переоцінки і заперечення колишніх цінностей, пошуку нових способів збереження і трансляції культурного досвіду, пов'язаних із занепадом традиційних і одночасним виникненням інших (можливо, й нових) соціокультурних структур»<sup>24</sup>.

Базовими щодо проблем із соціології музики стали праці Т. Адорно<sup>25</sup>, М. Хоркхаймера<sup>26</sup>, С. Фріта (розробника концепції індустріалізації музики)<sup>27</sup>. Як зауважив культуролог О. Яковлев, праці Н. Лебрехта<sup>28</sup> розкривають принципи соціокультурного устрою академічного музичного світу, а роботи Д. Пассмана<sup>29</sup> та Ф. Котлера<sup>30</sup> вивчають культурний процес з точки зору вивчення музичної індустрії, тобто розгляду бізнес-структур у середині музичного світу<sup>31</sup>.

Для нашого дослідження особливий інтерес викликають стратегічні цілі національного соціокультурного простору.

Розуміння стратегії як довгострокового напрямку розвитку культури, так би мовити, загальної програми організації соціокультурного

---

<sup>23</sup> Соколов А. В. Феномен социально-культурной деятельности (серия «Новое в гуманитарных науках» Вып. 10). Санкт-Петербург : СПбГУ, 2003. С. 19.

<sup>24</sup> Степанов В. Ю. Соціокультурний простір сучасності. *Вісник Харківської державної академії культури* : зб. наук. пр. / за ред. В. М. Шейка. Харків : ХДАК, 2014. Вип. 43. С. 110.

<sup>25</sup> Адорно Т. В. Избранное: социология музыки. Москва ; Санкт-Петербург, 1998. 445 с.; Адорно Т. Эстетическая теория. Москва : Республика, 2001. 526 с.

<sup>26</sup> Хоркхаймер М., Адорно Т. Культурная индустрия: просвещение как способ обмана масс. Москва : Ад Маргинем Пресс, 2016. 104 с. (Серия minima; 20).

<sup>27</sup> Fritch S. *The Sociology of Rock. Communication and society*. London : Constable, 1978. 255 p.

<sup>28</sup> Лебрехт Н. Кто убил классическую музыку? История одного корпоративного преступления / пер. с англ. Москва : Классика-XXI, 2007. 168 с.; Лебрехт Н. Маэстро, шедевры и безумие. Тайная жизнь и позорная смерть индустрии звукозаписи классической музыки / пер. с англ. Москва : Классика-XXI, 2009. 328 с.

<sup>29</sup> Пассман Д. Все о музыкальном бизнесе / пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес. Букс, 2009. 420 с.

<sup>30</sup> Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс / пер. с англ. Москва : Диалектика, 2016. 496 с.

<sup>31</sup> Яковлев О. В. Цифрові виміри трансформації музичної культури кінця ХХ – початку ХХІ століття. *Вісник НАКККиМ*. Київ, 2019. № 1. С. 272.

простору потрібне на державному рівні не лише задля визначення курсу політичного спрямування.

Культура визначає рамки можливого й неможливого, базові стратегії реалізації. Тому вияв національних особливостей специфіки ефективного управління державою мало б починатися з означення сутності культурної стратегії як системи національних загальнолюдських цінностей.

На початку ХХ ст. очільник Української Народної Республіки Симон Петлюра добре розумів значення культури для становлення української державності та позитивного іміджу країни на міжнародній арені. Як зазначила авторка унікального видання-хроніки про культурну дипломатію С. Петлюри та місію Капели Олександра Кошиця Т. Пересунько, «... програмно інституційні напрацювання України в галузі культурної дипломатії останніх років можуть тепер посилатись не лише на корисний закордонний досвід, а й на успішні національні традиції доби УНР»<sup>32</sup>.

У сучасну добу української державності питання соціокультурної стратегії піднімалося неодноразово, адже процес формування певних намірів (за Г. Мінцбергом) – це захоплююче творення власної історії та її позиціонування в світових культурних нішах.

Одним з перших концепцію культурної стратегії означив представник української культурної династії Стеценків, відомий музикант, педагог і громадський діяч, культуролог, музичний і телевізійний продюсер Кирило Стеценко у своїй праці «Стратегія культури України. Філософія і менеджмент самоздійснення нації»<sup>33</sup>. Ставши позаштатним радником міністра культури при Президентові України В. Ющенку (каденція міністра В. Вовкуна<sup>34</sup>), К. Стеценко протягом пів року підготував ґрунтовну розвідку, розробивши гуманітарну стратегію для української влади та концепцію культурної політики. Концепція пройшла експертизу Національного інституту стратегічних

---

<sup>32</sup> Пересунько Т. Культурна дипломатія Симона Петлюри: «Щедрик» проти «русского мира». Місія Капели Олександра Кошиця (1919–1924). Київ : Видавничий дім «АртЕк», 2019. С. 9.

<sup>33</sup> Ганжа Л. Метафізика і стратегічний менеджмент об'єднуються (інтерв'ю з Кирилом Стеценком). *Сайт «Телекритика»*. 20 лютого 2008 р. URL: [http://mincult.kmu.gov.ua/mincult\\_old/uk/publish/article/111929?jsessionid=CC88E8E5B18CC880E4FE0EFF8B54F.app1](http://mincult.kmu.gov.ua/mincult_old/uk/publish/article/111929?jsessionid=CC88E8E5B18CC880E4FE0EFF8B54F.app1) (дата звернення: 24.01.2020).

<sup>34</sup> Позаштатне радництво К. Стеценка не було оформлене юридично, проте збереглося посвідчення його як члена Національної ради з питань культури і духовності при Президентові України № С-914 від 24.11.2015 р. (дійсне до 31.12.2010 р.).

досліджень та отримала загальну позитивну оцінку, а також була затверджена на засіданні Національної ради з питань культури і духовності при Президентові України. Офіційно напрацювання видавалося Міністерством культури у скороченому вигляді для внутрішнього вжитку та обмеженим накладом, проте й досі планується перероблене й доповнене перевидання<sup>35</sup>. Стратегія передбачала інтенсивне використання національного культурного продукту, котрий для цього мав визначатися за чотирма критеріями: мова, виробник, «українські жанри і форми», «українська стилістика та образна система». Останній, навіть за словами розробника, є досить суб'єктивним. Серед стратегічних цілей і завдань культури К. Стеценко виділяв наступне: «... цивілізаційна місія України полягає у поширенні Миру, Людяності й Любові. Здійснення регіонального і континентального лідерства України повинне початися й відбутися насамперед у сфері культури. Цей шлях національного самоздійснення має п'ять фаз: 1) духовна мобілізація; 2) пасіонарний спалах; 3) цивілізаційний прорив; 4) ноосферне довершення; 5) видове перетворення. Незважаючи на метафізичну абстракцію майбутнього, його творення матеріалізуватиметься у конкретних державних програмах і проектах»<sup>36</sup>.

Ретельно продумане видання, оперте на вивчення міжнародного досвіду та ідеї його впровадження із «... максимумом образності, структурованості, таблиць і схем»<sup>37</sup> не знайшло гідного впровадження в провладних структурах. Перепорою, на думку автора, стала абсолютна невідповідність провладної еліти до якісних і сучасних змін в розвитку держави (адже управлінець зобов'язаний бути системним, освіченим, моральним; його мислення повинно докорінно відрізнятися від культурологічного чи соціологічного, «...бо управлінець не тільки об'єктивно сприймає реальність, а й бачить тренди і володіє інструментами змін: великими – стратегічного калібру і малими – рівня проектного менеджменту»<sup>38</sup>). Ця проблема залишається

---

<sup>35</sup> Із переписки з К. Стеценком у соцмережі Facebook 27.12. 2018 р.

<sup>36</sup> Ганжа Л. Метафізика і стратегічний менеджмент об'єднуються (інтерв'ю з Кирилом Стеценком). *Сайт «Телекритика»*. 20 лютого 2008 р. URL: [http://mincult.kmu.gov.ua/mincult\\_old/uk/publish/article/111929;jsessionid=CC88E8E5B18CC880E4FE0EFF8B54F.app1](http://mincult.kmu.gov.ua/mincult_old/uk/publish/article/111929;jsessionid=CC88E8E5B18CC880E4FE0EFF8B54F.app1) (дата звернення: 24.01.2020).

<sup>37</sup> Передача КДРТРК «Остання барикада» / ведучий О. Доній. 07. 02. 2017 р. URL: <http://www.youtube.com/watch?v=FQq5XzEQMoc&feature=youtu.be> (дата звернення: 24.01.2020).

<sup>38</sup> Там само.

відкритою й до нині, підсилена об'єктивним регресом економічного життя, переважанням на сучасному етапі ідеології виживання. Невтручання К. Стеценка у культурну політику, на наш погляд, зумовлене переконанням митця, що стратегія – це ідеологія панування.

Повертаючись до усвідомлення державної культурної стратегії крізь призму трансформаційних політичних процесів, усе більше стають наглядними зацентровані О. Копієвською культурні практики як конкретні алгоритми дій і набори інструментів для досягнення певних цілей<sup>39</sup>. Запропоноване нею «розуміння культурних практик як сукупності механізмів з виробництва (чи продукування) смислів та цінностей»<sup>40</sup> не може йти в розріз з соціокультурною діяльністю окремого індивіда, оскільки «... культурна практика зумовлена сферою смислів соціокультурного буття й індивідуального життя людини, а відтак мислиться, репрезентується та реалізується в межах доступного їй персоналізованого ціннісно-смыслового горизонту»<sup>41</sup>.

Під діяльністю, з наукової точки зору, нині розуміють будь-яку свідому людську активність, тобто усі дії людини, яким вона надає певного сенсу. З етичного погляду, діяльність (за визначенням М. Тофтула) – це особлива сфера морального життя людини, в якій реалізується єдність її моральної свідомості та практичних дій, має предметно-змістовну визначеність, специфіку і виявляється через вчинки. Завдяки цьому людина вступає в певні суспільні зв'язки<sup>42</sup>. З філософських міркувань (за С. Кримським) діяльність визначається як форма активності, що характеризує здатність людини чи пов'язаних з нею систем бути причиною змін у бутті<sup>43</sup>.

Діяльність як засіб існування людини та як людський засіб відношення до світу крізь призму соціокультурного життя розглянула Н. Ігошкіна. В контексті її дослідження діяльнісний підхід стає методологічною основою розуміння процесу пізнання глобалізаційної

---

<sup>39</sup> Копієвська О. Р. Тематизація культурних практик у науковому дискурсі. *Вісник НАКККіМ*. Київ, 2019. № 1. С. 64–68.

<sup>40</sup> Там само. С. 67.

<sup>41</sup> Копієвська О. Р. Трансформаційні процеси в культурних практиках України: глобальний, глокальний контекст та локальні особливості (кінець ХХ – початок ХХІ ст.) : дис. ... д-ра культурології : 26.00.06 / НАКККіМ. Київ, 2018. С. 72.

<sup>42</sup> Тофтул М. Г. Діяльність. *Сучасний словник з етики: словник*. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. С. 113.

<sup>43</sup> Кримський С. *Філософський енциклопедичний словник / наук. ред.: Л. В. Озадовська, Н. П. Поліщук*. Київ : Абрис, 2002. С. 163.

доби, актуалізацією теоретичних і практичних проблем, сутністю мистецької творчості<sup>44</sup>.

Естетична діяльність, як один із типів людської діяльності, безпосередньо пов'язана зі сприйняттям і створенням творів мистецтва та передбачає передачу ціннісно-орієнтаційних значень певного соціуму чи індивіда. Тобто спосіб буття людини полягає у предметно-практичній діяльності, що зароджується, розвивається і змінюється в суспільно-історичній практиці<sup>45</sup>.

Звідси, за Л. Левчук, культурно-мистецька діяльність – це різновид естетичної діяльності, пов'язаної зі сприйняттям та створенням мистецьких творів й культурних артефактів, а також розповсюдженням набутих в процесі знань і вмінь в контексті суспільної практики. У процесі такої діяльності зазвичай відбуваються суспільні зміни, бо «мистецтво створює передумови і закладає параметри вдосконалення людини й суспільства загалом»<sup>46</sup>. Оскільки мистецтво розуміється як форма відображення суспільного буття, тобто суспільної свідомості, для формування й розвитку суспільства, його духовного світогляду увесь потенціал мистецтва найбільш придатний тоді, коли воно виступає як діяльність, спрямована людиною на створення гармонії між нею і світом, між природою та культурою. **Культурно-музичну діяльність** у цьому контексті пропонуємо розуміти як суспільно-естетичну практику, пов'язану зі сприйняттям, створенням та розповсюдженням творів музичного мистецтва, що здатна не лише відображати, а й формувати свідомість та ціннісні орієнтири людського буття.

Організація культурно-музичної діяльності часто залишається поза увагою музикологічних вітчизняних дискурсів і сприймається як сфера музично-педагогічного наукового спрямування. Часто культурологічні та мистецтвознавчі розвідки обмежуються вивченням творчого чи педагогічного шляху митців, лише частково висвітлюючи організаційну діяльність останніх чи для них, або й оминаючи це питання взагалі. Організація творчого шляху митця сприймається як другорядний вид діяльності, щось само собою зрозуміле у становленні

---

<sup>44</sup> Ігошкіна Н. Г. Культурологія мистецтва : навч. посіб. Київ : МАУП, 2005. С. 18.

<sup>45</sup> Левчук Л. Т., Панченко В. І., Оніщенко О. І., Кучерюк Д. Ю. Естетика : підручник / за заг. ред. Л. Т. Левчук. 3-тє вид., допов. і переробл. Київ : Центр учбової літератури, 2010. С. 33.

<sup>46</sup> Там само. С. 52.

творчої кар'єри, хоч налагодження саме цього процесу в сучасному світі є найефективнішим засобом у досягненні успіху та його закріпленні.

Проте поняття організації певної діяльності все ж розглядається українськими теоретиками та презентується деякими з них як «організування». Так, у сучасній вітчизняній термінології з економічного менеджменту, запропонованій О. Кузьміним та О. Мельник, під «організуванням» мається на увазі відображення процесу формування структури управління, тобто виду управлінської діяльності<sup>47</sup>.

Як зазначає український філософ Г. Хоружий, у західноєвропейській соціології організація представляється як об'єднання людей в процесі певної роботи з розподілом і закріпленням за кожним членом конкретної функції з метою найбільш ефективною діяльності усієї організації. Вітчизняна соціологічна наука визначає організацію як певну форму людських позаособистісних угруповань для досягнення визначених цілей. Сам науковець інтерпретує організацію як відкриту систему, структура якої визначається навколишнім середовищем<sup>48</sup>.

Один із провідних світових експертів у сфері підвищення ефективності ведення урядової діяльності І. Адізес не міг не помітити у своїй практиці, що ефективний менеджмент залежить від галузі<sup>49</sup>.

Класичний менеджмент вчить планувати, приймати рішення, вести, організовувати, контролювати та мотивувати організацію – тобто виконувати певні управлінські функції усім менеджерам однаково. Проте, управління організаціями, пов'язаними з різними формами музичного виконавського мистецтва, дещо відрізняється від управління працівниками промислових галузей.

Адміністративному директору потрібен художній керівник для просування організації вперед (наприклад, філармонії) та розуміння ситуації в галузі «з середини». Це означає, що адміністратори подібних установ, зазвичай, не виконують усіх функцій менеджменту та рідко приймають рішень щодо усіх правил управління, оскільки вирішальне слово, переважно, буде за тим, хто знає специфіку професії. І навпаки,

---

<sup>47</sup> Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Вид. 2-ге, випр., доп. Київ : Академвидав, 2007. С. 443.

<sup>48</sup> Хоружий Г. Ф. Академічна культура: цінності та принципи вищої освіти : монографія. Тернопіль : Навчальна книга–Богдан, 2012. С. 275.

<sup>49</sup> Адізес І. Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати / пер. з англ. Софія Опацька. Київ : Наш формат, 2017. С. 28.



рідко який професійний музикант має ґрунтовну фінансово-правову підготовку та досвід надання адміністративних послуг, тому для ефективного управління та успішних бізнес-рішень їм обом потрібна «партнерська» співпраця.

Подібна ситуація може спостерігатися не лише в культурі, а й в освіті. Адже менеджмент, на переконання І. Адізеса, це не група людей в ієрархії організації, не окрема посада, а процес визначення та досягнення певних завдань, в якому будь-який працівник є частиною управлінської команди<sup>50</sup>. Отже, менеджмент – це, найперше, командна робота у будь-якій галузі.

Відомий у світі голландський дослідник та практик підприємницького стилю в мистецтві Г. Гагоорт одним з перших підняв проблемне питання процесу організації у мистецтві. На його погляд, менеджмент – процес постійний, залежний від специфічних зовнішніх та внутрішніх обставин. Схематично науковець також зображає менеджмент як відкриту і безперервну систему (рис. 1): вхід (люди, засоби) → трансформація (процес виробництва) → вихід (продукти, послуги, служби) і зворотній зв'язок (від виходу до входу)<sup>51</sup>.



Рис. 1. Система менеджменту

Таке бачення дозволяє зрозуміти специфіку процесу, котра залежить від зовнішніх і внутрішніх обставин (на управлінські рішення впливає задана ситуація та її специфічні обставини), тобто теорія менеджменту за Г. Гагоортом – це теорія обставин. Серед напрацювань дослідника знаходимо визначення характерних ознак організації сфери культури та прагматичні способи їх практичної взаємодії.

<sup>50</sup> Адізес І. Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати / пер. з англ. Софія Опацька. Київ : Наш формат, 2017. С. 30.

<sup>51</sup> Гагоорт Г. Менеджмент мистецтва. Підприємницький стиль / пер. з англ. Б. Шумилович. Львів : Літопис, 2008. С. 26.

Вищеописаний системний підхід дозволяє трактувати поняття «музичний менеджмент» як відкриту систему організації культурно-музичної діяльності, що функціонує в глобалізаційному середовищі сучасної соціокультурної реальності, має ознаки «плинності» культури та супроводжується державотворчими стратегічними процесами.

Проведений нами подальший ретроспективний екскурс дослідження доповнює запропоновані теорії та допомагає прослідкувати формування менеджменту як категорії наукового пізнання.

Історія розвитку менеджменту як науки про організацію та управління відносно нова і сягає початку ХХ-го століття, хоча потреба в такій науці з'явилась дещо раніше, наприкінці ХІХ-го століття і була пов'язана з появою та швидким розвитком машинного виробництва. Побудова закономірностей управління в процесі утвердження світових економічних моделей зумовила виникнення певних **шкіл**: наукового управління Ф. В. Тейлора, подружжя Ф. та Л. Гілбертів, Г. Л. Ганта (1885–1920 рр.); Г. Форда (1899–1945 рр.); класично-адміністративного управління, основоположником якої вважають А. Файоля (1920–1950 рр.); людських стосунків або неокласична школа М. П. Фолліт, Е. Мейо (1930–1950 рр.); виробничої демократії К. Левіна (1960-ті роки); поведінкових наук К. Арджириса, А. Масслоу, Д. Мак-Грегора, Ф. Герцберга (1940–1960-ті рр. до сьогодні). Дослідження принципів положень, вироблення механізмів та рекомендацій щодо управління виробничо-господарською діяльністю, виявлення провідних тенденцій, формування системних та ситуаційних підходів здійснювались поетапно. Подальші розробки П. Друкера, Д. Девіса, Л. Ньюмена, Дж. Р. Міллера та ін., як зазначають дослідники, стали базовими для «емпіричної» школи менеджменту (1950-ті рр. і до нині)<sup>52</sup>.

Якщо на початку ХХ-го ст. зародження і становлення наукового менеджменту пов'язане із утвердженням світових економічних моделей, то сучасний етап розвитку менеджменту як науки (від 40-х рр. ХХ-го ст. і продовжується дотепер) вирізняє провідні наукові теоретичні підходи (процесний, системний, ситуаційний), які дозволяють узагальнити закономірності та принципи управління і менеджменту, а також виявити загальні тенденції – універсалізм, організаційну культуру, конкурентноспроможність як мистецтво будь-якої організаційної

---

<sup>52</sup> Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Вид. 2-ге, випр., доп. Київ : Академвидав, 2007. С. 21–27.

та управлінської діяльності. Серед найбільш визнаних у світі сучасних теоретиків менеджменту – П. Друкер, М. Портер, Б. Гейтс, Ф. Котлер, Г. Мінцберг та ін.

Менеджмент ХХІ століття став самостійним культурним утворенням з певними цінностями, нормами, традиціями, певною субкультурою тощо. Фірмовий стиль, імідж, організаційна культура, корпоративний командний дух як складові сучасної парадигми управління уособлюють новий концепт управлінської діяльності. Відбір кращих досягнень менеджменту на усіх етапах його становлення в нових умовах соціально-економічних реалій дозволило сформувати та розвивати низку його найефективніших складових, серед яких – стратегічний менеджмент, маркетинг, технологія «паблік рілейшнз»<sup>53</sup>.

Впродовж ХХ-го століття виокремились певні **системи менеджменту**, виявивши якості локального характеру – європейська, американська та японська, найефективнішою з яких, за якісними характеристиками, вважається остання<sup>54</sup>. Представники японської системи – К. Мацусіта, М. Ібука, Я. Івасакі, Н. Ікудзіро, К. Ісікава, М. Судзукі, Ю. Фукудзава та ін. – відрізняються впровадженням у теорію й практику менеджменту національних організаційних традицій, своєрідної філософії управління, її естетичної складової. Загалом, згідно досліджень В. Вахрушева, уся система японського менеджменту базується на засадах якісного виробництва продукту, формуванню універсального менеджера відповідно до постійно зростаючих потреб ринку<sup>55</sup>.

Накопичення та збагачення відповідних загальних знань і вмінь дало поштовх до формування у другій половині ХХ-го століття спеціалізованих теоретичних дисциплін, у тому числі і мистецького спрямування.

З наукових позицій питання менеджменту культури порушив у 1967 році американець Ф. Котлер, вперше звернувши увагу в одній зі своїх праць на те, що організації у сфері культури (наприклад, концертні зали чи університети) також є виробниками культурної продукції. Подальші дослідження у соціально-гуманітарній сфері з'явилися у західному суспільстві наприкінці 1960-х – початку 1970-х років, а

---

<sup>53</sup> Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Петришин Н. Я. Менеджмент : навчальний посібник для самостійної роботи студента. Київ : Академвидав, 2012. С. 34–35.

<sup>54</sup> Дабиев Д. Ф. О японском опыте организационной культуры. *Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований*. 2015. № 4. С. 95–96.

<sup>55</sup> Вахрушев В. Принципы японского управления. Москва : ФОЗБ, 1992. 208 с.

основоположники PR-менеджменту С. Блек, С. Катліп, М. Маклюен доповнили формування уявлень про особливості використання технологій менеджменту та можливості їх ефективного застосування у мистецтві. В межах курсу менеджменту, що активно розроблявся та впроваджувався в систему західної вищої освіти, з'явилась ще одна підприємницька дисципліна – *маркетинг*, зумовлена пошуком нових методів реалізації товарів. Економічно розвинуті країни почали використовувати ринкову концепцію управління або маркетинг як систему організації та управління виробничо-збутовою і торгівельною діяльністю, орієнтованою на досягнення ринкового успіху організації<sup>56</sup>. Її розробники Ф. Кольбер<sup>57</sup>, Ф. Котлер<sup>58</sup>, М. Портер<sup>59</sup> відображали принципово нове бачення проблематики управління. Зокрема, Ф. Котлер, розглядаючи переважно управлінські аспекти, трактував маркетинг як універсальну форму діяльності, властиву не тільки комерційним, а й усім іншим організаціям<sup>60</sup>.

Маркетинг у сфері культури та мистецтв досить ґрунтовно почали розробляти в Канаді у другій половині ХХ століття (цей процес триває до нині), виходячи з потреби підготовки в країні професійних менеджерів мистецтв. Одним з перших у 1984 році до цього питання звернулася Канадська асоціація викладачів управління мистецькими організаціями (САААЕ) і, як наслідок, у 1987 році опублікувала «Підсумковий звіт про потреби підготовки менеджменту неприбуткових мистецьких та історико-культурних організацій, фінансованих урядом Канади». Для задоволення такої потреби у 1994 році Ф. Кольбер видав канадський підручник для менеджерів культурної сфери «Маркетинг у сфері культури та мистецтв». Доповнене і оновлене видання підручника<sup>61</sup> з'явилося у 2001 році як наслідок всесвітнього

---

<sup>56</sup> Обух Л. Історіографія виникнення та розвитку менеджменту музичної культури в науково-теоретичних проєкціях. *Modern culture studies and art history: an experience of Ukraine and EU: Collective monograph*. Riga : Izdevnieciba "Baltija Publishing", 2020. С. 324–325.

<sup>57</sup> Кольбер Ф., Нантель Ж., Білодо С., Річ Дж. Д. Маркетинг у сфері культури та мистецтв / пер. з англ. Яринича С., за наук. ред. І. Безгіна. Львів : Кальварія, 2004. С. 28–29.

<sup>58</sup> Kotler P. *Marketing Managment: Analysis, Planning and Control*. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1967. 628 p.

<sup>59</sup> Портер М. *Международная конкуренция* / пер. с англ. Москва : Междунар. отношения, 1993. 896 с.

<sup>60</sup> Хміль Ф. І. *Основи менеджменту* : підручник. Вид. 2-ге, випр., доп. Київ : Академ-видав, 2007. С. 107.

<sup>61</sup> Colbert F, Bilodeau S., Rich J. D. (2001). *Marketing culture and the arts*. 2<sup>nd</sup> ed. Montreal : Presses HEC (1<sup>st</sup> ed. 1994).

поширення програм з мистецького менеджменту та активної діяльності Міжнародної асоціації культурно-мистецького менеджменту (АІМАС – дослідницька мережа, діяльність якої спрямована на проведення щодворічних конференцій з менеджменту та споживання у сфері культури).

Окрім того, у 1998 році Ф. Кольбер став редактором неприбуткового наукового часопису «International Journal of Arts Management»<sup>62</sup> Монреальського університету та АІМАС, де публікуються дослідження конкретної менеджерської діяльності культурно-мистецьких організацій<sup>63</sup>. Цей спеціалізований журнал до сьогодні в американській періодиці продовжує висвітлювати теоретичні питання менеджменту мистецтв. Перший номер журналу побачив світ восени 1998-го року в м. Монреаль провінції Квебек (Канада) та швидко завоював високі читацькі рейтинги наукової спільноти, зокрема завдяки публікаціям вищеназваних авторів. Кожен випуск журналу має приблизно 80 сторінок і охоплює широкий спектр тем та поглядів, що безпосередньо цікавлять науковців та практиків у галузі менеджменту мистецтв.

Підприємницький стиль у сфері мистецтва від початку 1990-х років досліджував нідерландський науковець Г. Гагоорт. Його книга «Підприємництво в культурі, вступ до менеджменту мистецтва» (перша у цьому напрямі не лише в європейському контексті, а й у світовому) публікується різномовними версіями у 1992-му, 1993-му та 1995-му роках<sup>64</sup>. Автор також є ініціатором створення першої унікальної магістерської програми «Менеджмент мистецтва в європейському контексті» в Утрехтській школі мистецтв (Нідерланди, 1998), курс лекцій до якої став основою навчального посібника «Менеджмент мистецтва. Підприємницький стиль» (2000)<sup>65</sup>. Предметно питання саме музичного менеджменту вперше порушив співзасновник комп'ютерної системи «Microsoft» американський бізнесмен і філантроп

---

<sup>62</sup> International Journal of Arts Management. URL: <https://www.facebook.com/pages/category/Organization/International-Journal-of-Arts-Management-179737708761574> (дата звернення: 01.02.2020).

<sup>63</sup> Кольбер Ф., Нантель Ж., Білодо С., Річ Дж. Д. Маркетинг у сфері культури та мистецтв / пер. з англ. С. Яринича, за наук. редакцією Безгіна І. Львів : Кальварія, 2004. С. 7–8.

<sup>64</sup> Гагоорт Г. Менеджмент мистецтва. Підприємницький стиль / пер. з англ. Б. Шумилович. Львів : Літопис, 2008. С. 15.

<sup>65</sup> Там же. С. 13.

П. Г. Аллен у праці «Мистецький менеджмент для музичного бізнесу» (2007)<sup>66</sup>.

Глобалізаційний світовий процес зумовив активне впровадження у мистецьку сферу інноваційних форм і технологій менеджменту. На сучасному етапі однією з таких форм виявилась міжнародна цифрова платформа Art Management Network як мережа управління мистецтвом (State of the Arts)<sup>67</sup>. Цей інформаційний сайт створено в Америці для менеджерів, дослідників, студентів, політиків, журналістів та митців-професіоналів у галузі культури і мистецтв по всьому світу (з відкритим доступом у соціальних мережах Twitter, Facebook, YouTube). Задекларована мета створення платформи – висвітлення нових підходів та моделей в управлінні мистецтвом у контексті глобальних розробок з особливим фокусуванням на східні країни, де пропонують різні послуги, такі як щомісячний інформаційний бюлетень, цифровий журнал «Arts Management Quarterly», календар подій та конференцій або посібник з курсів управління академічним мистецтвом в усьому світі. Організаторам мистецьких конференцій, курсів, бізнес-установ тощо пропонується використовувати створений сайт для реклами власних програм чи продуктів, а також для пошуку медіа-партнерств. Мережа продукує різні форми співпраці з асоціаціями та установами, а також медіа-партнерства з організаторами мистецьких заходів, надаючи супровідний звіт до, під час та після події.

Кінець ХХ-го – початок ХХІ-го століть ознаменувався значним інтересом пострадянських країн до основ менеджменту та маркетингу як управлінських економічних технологій, доступ до яких обмежувався провладною системою впродовж існування Радянського Союзу. Проте, за визначенням вітчизняних дослідників економічного менеджменту (О. Кузьмін, О. Мельник), в Україні наука управління сформувалась ще в дорадянський період, від початку ХХ-го століття, і має декілька чітко визначених періодів, останній з яких (від 1992-го року і до сьогодні) характеризується поглибленням та розвитком ринкових реформ на засадах ефективного використання приватної власності, сучасної грошової системи, конкурентоспроможних технологій та методів виробництва, маркетингових і логістичних меха-

---

<sup>66</sup> Allen P. Artist Management for the Music Business. USA : Published by Elsevier Inc., 2007. 298 p.

<sup>67</sup> Arts Management Network – State of the arts. URL: <https://www.artsmanagement.net/Articles> (дата звернення: 01.02.2020).

нізмів, а також прогресивних систем менеджменту<sup>68</sup>. Наукові школи менеджменту продовжують формуватися на базі вітчизняних навчальних закладів і загалом розвиток управлінської науки на сучасному етапі відбувається в руслі трансформаційних економічних та політичних процесів. Зокрема, для України у 2000-х роках теоретичні засади економічного менеджменту та маркетингу адаптували Л. Балабанова<sup>69</sup>, І. Брітченко<sup>70</sup>, С. Гаркавенко<sup>71</sup>, О. Кузьмін і О. Мельник<sup>72</sup>, Є. Палига<sup>73</sup>, Ф. Хміль<sup>74</sup> та ряд ін.

На початку 2000-х років плеяда російських культурологів і музикознавців (М. Воротной, С. Коленько, С. Корнеєва, Т. Косцов, М. Перверзєв, Н. Сабельнікова, Т. Сумінова, Г. Тульчинський та багато ін.), актуалізувала розробку курсів менеджменту в галузі культури та мистецтв. Їхні напрацювання охопили загальнотеоретичні, історичні, методичні та практичні складові сфери культурно-мистецького управління, що дозволило сформуванню на державному рівні ґрунтовну навчально-методичну джерелознавчу базу для вищих освітніх установ. Така активність була пов'язана не лише з новими часовими викликами, а й затвердженим у 2002-му році Міністерством загальної та професійної освіти РФ державним стандартом освітніх спеціальностей у закладах вищої освіти «Менеджмент організацій» та «Музичний менеджмент»<sup>75</sup>.

Зокрема, одним з перших (ще до прийняття держстандарту в освіті) про менеджмент культури написав у м. Санкт-Петербург Г. Тульчинський, упорядкувавши у 2001-му році навчальний посібник

---

<sup>68</sup> Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Вид. 2-ге, випр., доп. Київ : Академвидав, 2007. С. 30–32.

<sup>69</sup> Балабанова Л. С. Маркетинг : підручник для студентів вищих навчальних закладів. Донецьк : ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2002. 599 с.

<sup>70</sup> Брітченко І. Г. Маркетинг менеджмент: новые решения. Донецк : ДонНУЕТ им. М. Туган-Барановского, 2007. 326 с.

<sup>71</sup> Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. Київ: Лібра, 2002. 705 с.

<sup>72</sup> Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2003. 416 с.

<sup>73</sup> Палига Є. М. Корпоративне управління виробництвом в умовах постприватизаційних відносин : автореф. дис... д-ра екон. наук : 08.06.02 / Нац. акад. наук України, Ін-т регіон. дослідж. Львів, 2002. 33 с.; Палига Є. М. Основи сучасного маркетингу : навч. посіб. Львів : Укр. акад. друкарства, 2007. 236 с.

<sup>74</sup> Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2003. 608 с.

<sup>75</sup> Корнеєва С. М. Музыкальный менеджмент : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Музыкальный менеджмент» (061166) и специальностям культуры и искусства (050000). Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. С. 2.

«Менеджмент в сфері культури»<sup>76</sup>, у якому адаптував світові та вітчизняні економічні технології та механізми сучасним культурним реаліям російської держави. Згодом, С. Корнеєва у 2006-му році розробила навчальний посібник з музичного менеджменту для вищих навчальних закладів, котрий забезпечував проведення відповідних дисциплін в освітньому процесі для спеціальностей з культури та мистецтва<sup>77</sup>. Посібник присвячений питанням музичного продюсування, розділи якого («Продюсер і управління», «Продюсер і творчість», «Продюсер і економіка», «Продюсер і право») висвітлюють багатогранний комплекс продюсерських функцій, необхідних для успішної реалізації мистецького проєкту.

Ґрунтовне висвітлення питань методології, технологій, етики менеджменту культури і мистецтв у 2010-му році здійснили у посібнику М. Переверзєв та Т. Косцов<sup>78</sup>. Їхній доробок призначався для студентів ЗВО, котрі опановували напрям освіти «Мистецтво та гуманітарні науки», а також для слухачів шкіл шоу-бізнесу, організаторів та управлінців в сфері культури та мистецтв.

Навчальний посібник з музичного менеджменту М. Воротного вийшов у 2013-му році<sup>79</sup> та був присвячений питанням класичного арт-менеджменту в Росії. Матеріал посібника побудований так, щоб читач отримав уявлення про менеджмент як науку та як практичну дисципліну, знав історію його зародження, становлення та розвитку, володів методами організації подій, маркетингу, PR-у, реклами.

Необхідний навчальний посібник про управління закладами культури в сучасних умовах у 2014-му році розробила К. Шекова<sup>80</sup>, у якому розглянула особливості такого менеджменту в умовах переходу

---

<sup>76</sup> Тульчинский Г. Л. Менеджмент в сфере культуры. Санкт-Петербург : Издательство «Лань», 2001. 384 с.

<sup>77</sup> Корнеєва С. М. Музыкальный менеджмент : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Музыкальный менеджмент» (061166) и специальностям культуры и искусства (050000). Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. 303 с.

<sup>78</sup> Переверзєв М. П., Косцов Т. В. Менеджмент в сфере культуры и искусства : учеб. пособие. Москва : Инфра-М, 2010. 192 с.

<sup>79</sup> Воротной М. В. Менеджмент музыкального искусства : учеб. пособие. Санкт-Петербург : Издательство «Лань»; Издательство «ПЛАНЕТА МУЗЫКИ», 2013. 256 с. (Учебники для вузов. Специальная литература).

<sup>80</sup> Шекова Е. Л. Управление учреждениями культуры в современных условиях : уч. пособие. Санкт-Петербург : Издательство «Лань»; Издательство «ПЛАНЕТА МУЗЫКИ», 2014. 416 с. (Учебники для вузов. Специальная литература).



на нові форми управління бюджетними установами РФ у зв'язку з новими економічними умовами.

У 2017-му році вийшла монографія Т. Сумінової<sup>81</sup>, у якій представлена авторська концепція арт-менеджменту як соціокультурного феномену бізнес-реальності ноосферного інформаційного універсуму та як креативно-економічного ресурсу й інструменту реалізації державної політики у сфері культури та мистецтва. Окрім того, у монографії розкрито суть і специфіку фандрейзинга та підприємництва у цій сфері культурної діяльності, а також вперше запропоновано в авторському опрацюванні одну із технологій арт-менеджменту – нейролінгвістичне програмування.

Одним з останніх у 2018-му році вийшов підручник-практикум С. Коленко<sup>82</sup>, метою якого було не лише надання необхідних теоретичних знань, а й розвитку вмінь здобувати необхідну інформацію та навички з навколишнього середовища.

Актуальність вищезазначеної проблематики спричинила в сфері економіки появу у 2019-му році дослідження Н. Сабельнікової на тему «Формування механізму управління ефективністю діяльності організацій сфери культури»<sup>83</sup>. У ньому доведено потенціал культурної сфери в країнах з постіндустріальним економічним устроєм, уточнено і розвинуто понятійний апарат, доповнено наукові положення щодо вимог ефективного управління, запропоновано розробку теоретичних положень механізму управління, відмінних від існуючих раніше в РФ.

Не так чисельно, у порівнянні з російськими науковцями, та все ж знаходимо результати дослідження установ Центральної та Східної Європи, що використовують інноваційні ідей та принципи у сфері державного управління з усього світу та надають необхідну інформацію для засадничих ідей в менеджменті культурно-мистецької галузі, зокрема, це «Адмінстратегія» Мачема та Ізабели Кішілов-

---

<sup>81</sup> Суминова Т. Н. Арт-менеджмент: реализация государственной политики в сфере культуры и искусства : монография. Москва : Академический проект, 2017. 167 с.

<sup>82</sup> Коленко С. Г. Менеджмент в сфере культуры и искусства : учебник и практикум для академического бакалавриата. Москва : Издательство Юрайт, 2018. 370 с.

<sup>83</sup> Сабельникова Н. В. Формирование механизма управления эффективностью деятельности организаций сферы культуры : автореф. дисс. ... канд. экономических наук. Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2019. 19 с.

ських<sup>84</sup>, а також окремі розвідки на україно-польських інформаційних платформах про організацію мистецьких подій<sup>85</sup>. Зрештою, ми не ставили завдання опрацювати процеси становлення менеджменту академічної музики в державах пострадянського культурного простору.

Питання менеджменту культури на теренах України теоретики і практики почали розкривати від початку 1990-х років, фактично цей відлік беремо від появи у 1993-му році першого посібника «Менеджер культури» М. Поплавського (перевиданий у 1996-му році<sup>86</sup>). У 1990-му році він захистив докторську дисертацію «Соціально-педагогічні основи організації дозвілля учнівської молоді»<sup>87</sup> в Ленінградському державному інституті культури ім. Н. К. Крупської (нині ФДБОУ ВО «Санкт-Петербурзький державний інститут культури»), ставши на той час першим і єдиним вітчизняним доктором наук в управлінні та економіці соціокультурної сфери. Обійнявши посаду ректора Київського державного інституту культури (від 1993-го року), М. Поплавський лобіює питання соціокультурного менеджменту у науково-видавничій діяльності установи<sup>88</sup>, тим самим продукуючи використання його основ у різних сферах культури, в тому числі й музичній. Досвід у сфері шоу-бізнесу ліг в основу напрацювань М. Поплавського, зокрема одна з останніх його розвідок описує феномен проєктної діяльності («crossover point») та поширення такого явища в сучасній мистецькій практиці<sup>89</sup>.

Від середини 1990-х років у Києві при Національній музичній академії України (НМАУ) ім. П. І. Чайковського був заснований

---

<sup>84</sup> Кішіловський М., Кішіловська І. Адмінстратегія. Ваша успішна кар'єра у сфері державного управління / пер. з англ. О. Любенко, В. Вишенська. Київ : Основи, 2017. 368 с.

<sup>85</sup> У Києві прозвучала «Музика Незалежності». *Медіаплатформа Ю.П.М.П.* URL: <https://upmp.news/ua-in-ukraine/ua-kultura-ua/u-kiyevi-prozvuchala-muzika-nezalezhnosti> (дата звернення: 03.09.2021).

<sup>86</sup> Поплавський М. Менеджер культури : науковий підручник для студентів вузів культури та мистецтв. КДУКіМ. Київ : Леся, 1996. 416 с.

<sup>87</sup> Поплавський М. М. Социально-педагогические основы организации досуга учащейся молодежи : дис. ... доктора педагогических наук : 13.00.05 / Ленинград. гос. ин-т кул-ры им. Н. К. Крупской. Ленинград, 1990. 428 с.

<sup>88</sup> Науково-видавнича діяльність КНУКіМ, 1973–2013 рр. Бібліографічний покажчик / Мін-во культури України, Київ. нац. ун-т культури і мистецтв, Наук. б-ка; упор. О. О. Скаченко, редкол.: М. М. Поплавський, І. С. Бондар, С. Д. Безклубенко та ін. Київ : Вид. центр КНУКіМ, 2014. 284 с.

<sup>89</sup> Поплавський М. М. Мистецький проєкт: дискурс художньої культури початку нового тисячоліття (у точці перетину – crossover point). *Вісник НАКККіМ*. Київ, 2019. № 1. С. 248–254.

Координаційний центр музичної україністики, очолюваний академіком-засновником Академії мистецтв України, екс-ректором (1968–1974), проректором (1995–1998) НМАУ ім. П. І. Чайковського І. Ляшенком, де започатковувався лекторій зі спецкурсами «Питання економіки і менеджменту в сфері музичної культури». Його метою було надання цілісного уявлення щодо спеціалізованого управління художніми комунікаціями, розроблення науково-методичних матеріалів, налагодження процесу підготовки спеціалістів щодо організації та систематизації музичного життя у вітчизняному соціокультурному середовищі<sup>90</sup>. Згодом, у 1996-му році, під упорядкуванням М. Копиці та І. Котляревського вийшла збірка статей «Питання музичного менеджменту», задекларована як матеріали для обговорення та дискусій<sup>91</sup>, а одними з перших публікацій у цій галузі стали праці групи дослідників Координаційного центру – Ю. Городецького, Н. Белявіної, М. Черкашиної та І. Пясковського. У передмові до видання І. Ляшенко зазначає, що пропонована збірка покликана здійснити спробу екстраполяції суто економічних понять на «...доволі специфічні галузі людської діяльності, які мають справу з класичною комунікативною тріадою “композитор – виконавець – слухач”»<sup>92</sup>.

Проте ця праця була сприйнята неоднозначно українськими музикознавцями через десятиліття та піддалася деякій критиці. Зокрема професор НМАУ ім. П. І. Чайковського Ю. Чекан, характеризуючи зібрані у збірці матеріали, наголошує на тогочасній неготовності вітчизняних дослідників «... до предметної розмови про менеджмент у сфері культури та мистецтв взагалі і музичний – зокрема»<sup>93</sup>. З огляду на таку критичну думку, слід зауважити, що це була все ж перша спроба пошуку та апробації механізмів менеджменту культури часів відновлення державної незалежності в умовах пострадянської еко-

---

<sup>90</sup> Ляшенко І. Ф. Передмова. *Питання музичного менеджменту (матеріали для обговорення)* / упор. М. Д. Копиця, І. А. Котляревський. Київ : ВАТ «Книжкова друкарня наукової книги», 1996. С. 3.

<sup>91</sup> Питання музичного менеджменту (матеріали для обговорення) / упор. М. Д. Копиця, І. А. Котляревський. Київ : ВАТ «Книжкова друкарня наукової книги», 1996. 152 с.

<sup>92</sup> Ляшенко І. Ф. Передмова. *Питання музичного менеджменту (матеріали для обговорення)* / упор. М. Д. Копиця, І. А. Котляревський. Київ : ВАТ «Книжкова друкарня наукової книги», 1996. С. 3.

<sup>93</sup> Чекан Ю. Менеджмент у сфері культури та мистецтв у підготовці сучасного музиканта. *Менеджмент соціокультурної діяльності* : колективна монографія / упор. О. Козаренко, наук. ред. В. Пасічник. Львів : Растр-7, 2018. С. 19.

номіки. Неготовність тогочасних вітчизняних дослідників і практиків до наукового дискурсу можна пояснити, найперше, невідповідністю тогочасної суспільно-економічної ситуації в державі новим викликам світового прогресу. Зазначимо, що перші поодинокі методико-теоретичні розробки з сучасного економічного управління в Україні з'явилися десь в той самий час, що і збірка, а більшою мірою – уже на початку XXI-го століття. Окрім того, потрібного накопичення та узагальнення власного практичного досвіду управління мистецькими проєктами в тогочасних пострадянських умовах майже не було. Слід додати, що брак фахової літератури з дисциплін менеджменту, неспроможність безпосередньо ознайомитись з більшістю матеріалів відповідних інституцій економічно розвинених країн також пояснює усі прогалини в напрацюваннях Координаційного центру щодо об'єктивного та ґрунтовного висвітлення теми.

Чергова спроба порушити питання менеджменту культури 1999-го року науковими консультантами Л. Абрамовим та Т. Азаровою здійснилась при Центрі підтримки творчих ініціатив у м. Кіровограді. Навчально-методичний посібник цих авторів «Менеджмент у сфері культури» 2000-го року<sup>94</sup> був призначений для відповідного тренінгу та вміщує інформацію з теоретичних основ менеджменту, управлінський процес у галузі культури як об'єкту управління, вимоги до менеджера культури, його стосунків з підлеглими, а також практичні вправи й завдання для самовдосконалення в кінці кожного розділу. Появі посібника передували попередній досвід її авторів, напрацювання Західноукраїнського ресурсного центру (ЗУРЦ) у Львові, а також вище-зазначений посібник М. Поплавського «Менеджер культури»<sup>95</sup>. Все це послугувало базовим матеріалом для цього видання.

Цінним довідковим джерелом у галузі менеджменту академічної музики стала масштабна робота працівників ІМФЕ ім. М. Т. Рильського над Українською музичною енциклопедією. На часі, ними підготовлено та видано п'ять томів (А–П) за період з 2006-го до 2018-го рр. Ініціював проєкт академік О. Костюк, ядром авторського колективу стали мистецтвознавці М. Гордійчук, М. Загайкевич, Л. Корній, А. Муха, Л. Пархоменко, А. Терещенко, О. Немкович, Б. Фільц,

---

<sup>94</sup> Абрамов Л. К., Азарова Т. В. Менеджмент у сфері культури. Тренінг. Кіровоград : ЦПТІ, 2000. 88 с.

<sup>95</sup> Там само. С. 86.

А. Калениченко, В. Кузик, І. Сікорська, Н. Семененко, Н. Костюк, О. Шевчук, О. Кушнірук<sup>96</sup>.

Науковий дискурс щодо означеної проблематики в останнє десятиліття розгорнувся і серед учасників всеукраїнських та міжнародних наукових конференцій та семінарів, частково або цілком присвячених питанням менеджменту в культурно-мистецькому та освітньому просторі, результативність яких засвідчили збірники наукових праць<sup>97</sup>.

Зокрема, питання інноваційних технологій в практиці сучасної освіти і культури (технології комунікації в управлінні ЗВО, термінологічні аспекти розвитку інтернет-технологій) висвітлювалось на Третій Міжнародній науково-творчій конференції «Культурно-мистецька освіта як складова художнього простору ХХІ століття» (Одеса–Київ–Варшава, 2014)<sup>98</sup>.

На Міжнародній науково-практичній конференції «Культурні домінанти в реаліях ХХІ століття» (Рівне, 2018) теми з проблем менеджменту культурної сфери обговорювались майже в усіх секціях. Серед них вирізнялись ті, які були присвячені культурній політиці України в контексті євроінтеграційних процесів культурно-креативним індустріям, методиці піару закладу вищої освіти, маркетинговим комунікаціям, фестивальному руху, мас-медіа, формуванню корпоративної культури освітнього закладу художньо-естетичного профілю, особливостям підготовки менеджерів музичної культури у закладах вищої освіти, мистецькому проєкту як феномену ХХІ-го століття, соціокультурним концепціям управління в менеджменті, благодійництву в культурі, децентралізації культурної сфери<sup>99</sup>.

---

<sup>96</sup> Українська музична енциклопедія / гол. редкол. Г. Скрипник. Київ : ІМФЕ НАНУ. Т. 1 (А–Д), 2006. 693 с.; Т. 2 (Е–К), 2008. 695 с.; Т. 3 (Л–М), 2011. 623 с.; Т. 4 (Н–О), 2016. 553 с.; Т.5 (П), 2018. 536 с.

<sup>97</sup> Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі ХХІ століття: формування громадянського суспільства : зб. наук. пр. (за матеріалами Міжн. наук.-прак. конф., Київ, 20–21 грудня 2012 року) / відп. за випуск С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2016. 428 с.; Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі ХХІ століття: виклики та концепції сьогодення : зб. наукових праць / наук. ред., упор.: С. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2018. 137 с.; Культурно-мистецька освіта як складова художнього простору ХХІ століття : зб. матеріалів Міжн. наук.-творч. конф., Одеса, Київ, Варшава, 30 квітня 2014 р. Київ : НАКККіМ, 2014. 256 с.; Менеджмент соціокультурної діяльності : колективна монографія / упоряд. О. Козаренко, наук. ред. В. Пасічник. Львів : Растр-7, 2018. 208 с.

<sup>98</sup> Програма Третьої Міжнародної науково-творчої конференції «Культурно-мистецька освіта як складова художнього простору ХХІ століття» 29–30 квітня 2014 р. Одеса ; Київ ; Варшава. Київ : НАКККіМ, 2014. 24 с.

<sup>99</sup> Культурні домінанти в реаліях ХХІ століття : програма ХІV Міжнародної наук.-практ. конф. 15–16 листопада 2018 року / укл.: С. В. Виткалов. Рівне : РДГУ, 2018. 42 с.

До конференцій, цілком присвячених питанням менеджменту культури, можна віднести щорічні Міжнародні науково-практичні конференції «Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття» (2006–2019, м. Київ), ініційовані та організовані Національною академією керівних кадрів культури і мистецтв, метою яких, за визначенням ректора В. Чернеця, є «... поглиблення ефективності діяльності продюсера в культурно-мистецькому просторі, зокрема в контексті відповідальності продюсера за формування цілісного громадянського суспільства, пошук і знаходження відповідей на виклики сьогодення, створення нових концепцій та постійне відтворення єдиного смислового поля культури»<sup>100</sup>.

Серед тематичних наукових конференцій, ініційованих та проведених Київським національним університетом культури і мистецтв, вирізняються I Всеукраїнська науково-практична конференція «Потенціал культурних індустрій України в контексті світових тенденцій» (2014), Міжнародні науково-практичні конференції «Інформаційні технології в культурі, мистецтві, освіті, науці, економіці та бізнесі» (2016–2017, 2020) та «Креативні технології, підприємництво і менеджмент в організації соціокультурної сфери XXI століття» (2017–2018), Всеукраїнський науково-методичний семінар «Формування сучасної парадигми менеджмент-освіти у соціокультурній сфері» (2017), Всеукраїнська науково-практична конференція «Філософія подієвої культури: теорія та практика» (2020)<sup>101</sup>.

Загалом, тематика та проблематика вищезазначених конференцій виявляє динаміку актуалізації питань менеджменту на початку нового тисячоліття в українських науково-теоретичних студіях. Конференції цікаві та корисні тим, що об'єднали різні галузі знань (культурологію, економіку, філософію, соціологію, мистецтвознавство тощо), бо, за визначенням О. Козаренка, лише в синергії різних методологій виникає можливість «... досягнути шляхи екзистенції культури (а за

---

<sup>100</sup> Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: формування громадянського суспільства : збірник наукових праць (за матеріалами Міжн. наук.-прак. конф., Київ, 20–21 грудня 2012 року) / відп. за випуск С. М. Садовенко. Київ : НАКККиМ, 2016. С. 3.

<sup>101</sup> Наукові конференції. *Сайт Київського національного університету культури і мистецтв*. Вилучено з: <http://knukim.edu.ua/naukova-robota/naukovi-konferentsiyi/19686> (дата звернення: 08.07.2020).

нею – і людства) в сучасних вкрай ускладнених і загрожених умовах виживання»<sup>102</sup>.

Важливим для розвитку технологій менеджменту в освіті та культурі став коучинговий рух, що почав поширюватися в Україні з 2006-го року під егідою Міжнародного Еріксонівського університету коучингу в Україні (International Erickson University of Coaching in Ukraine), офіційним представником якого стала компанія WPG із дочірньою установою – Європейською академією коучингової майстерності (European Academy of Coaching Excellence)<sup>103</sup>.

Сучасна модель коучингу в Україні формується на засадах дослідження еволюції менеджменту як науки та узагальнення досвіду інших провідних країн світу. Розвиток національних коуч-технологій відбувається в руслі державних глобалізаційних, трансформаційних та реформаційних процесів, в тому числі й соціокультурних та освітніх.

Методологічні засади розвитку українського коучингу чітко визначає дослідження В. Брич та М. Нагари<sup>104</sup>. Останнім часом методи коучу набули широкого застосування в освітній педагогіці та були запропоновані нами як інноваційні інструменти навчального процесу при проведенні музичних занять у вищій школі на сучасному етапі<sup>105</sup>.

Питання масової комунікації на пострадянських теренах набуло актуальності у перше десятиліття 2000-их років, коли, з точки зору економічних складових, панувала відносна стабільність, а кризи 2009–2010-х і опісля мало хто передбачав. Вітчизняні дослідження PR-діяльності Г. Почепцовим<sup>106</sup>, В. Корольком<sup>107</sup> та В. Мойсеєвим<sup>108</sup>

---

<sup>102</sup> Козаренко О. Вступ. *Менеджмент соціокультурної діяльності*: колективна монографія / упоряд. О. Козаренко, наук. ред. В. Пасічник. Львів : Растр-7, 2018. С. 5.

<sup>103</sup> [Б. а.]. Коучинг – технологія ефективного вирішення проблем URL: [studme.com.ua/.../kouching\\_tehnologiya\\_effektivnogo\\_resheniya\\_problem.Htm](http://studme.com.ua/.../kouching_tehnologiya_effektivnogo_resheniya_problem.Htm) (дата звернення: 03.03.2020).

<sup>104</sup> Брич В., Нагара М. Методологічні засади розвитку коучингу в Україні. *Україна: аспекти праці*. 2009. № 6. С. 18–23.

<sup>105</sup> Обух Л. Особливості проведення музичних занять у вищій школі на сучасному етапі: коуч-технологічні прийоми. *Science Review. Open Access Peer-reviewed Journal*. 3(10), March 2018. Vol. 7. RS Global Sp. z O.O., Scientific Educational Center Warsaw, Poland. С. 69–72.

<sup>106</sup> Почепцов Г. Г. Теория коммуникации. Киев : Ваклер ; Москва : Рефл-бук, 2001. 656 с.

<sup>107</sup> Королько В. Г. Основы паблик рилейшнз. Москва : Рефл-бук; Киев : Ваклер, 2000. 528 с.

<sup>108</sup> Мойсеєв В. А. Паблік рілейшнз : навчальний посібник. Київ : Академвидав, 2007. 224 с.

сприяли актуалізації наукової проблематики щодо визначення закономірностей управління культурно-мистецькою сферою. Численні праці вітчизняних науковців (В. Городяненка<sup>109</sup>, О. Гриценка<sup>110</sup>, Н. Дніпренко<sup>111</sup>, О. Зерницької<sup>112</sup>, В. Іванова<sup>113</sup>, С. Квіта<sup>114</sup>, Н. Костенко<sup>115</sup>, В. Матвієнко<sup>116</sup>, І. Мащенко<sup>117</sup>, В. Петрик<sup>118</sup>, Т. Петрів<sup>119</sup> та ін.) відображають значний інтерес та потребу до теоретичних засад, так званої розробки стандартів комунікації в усіх сферах буття.

Адміністративну культуру менеджменту в епоху індустріального суспільства виявила й узагальнила у дослідженні Є. Коваленко<sup>120</sup>. Кодекс універсальних принципів, на основі яких можна було б приймати найкращі управлінські рішення в системі становлення національного менеджменту, вона пропонує створити із сукупності принципів та синтетичних правил, вибудованих у фундаментальних працях класиків менеджменту А. Файоля, Дж. Муні, А. Рейлі та Л. Урвіка, що стали засадничими для управління.

---

<sup>109</sup> Городяненко В. Г. Соціологія : підручник. Київ : Академія, 2002. 559 с.

<sup>110</sup> Гриценко О. Культура і влада. Теорія і практика культурної політики в сучасному світі. Київ : УЦКД, 2000. 228 с.

<sup>111</sup> Дніпренко Н. К., Окша Н. В., Андрійчук Т. С., Зоценко Г. І., Леонтєва А. А. Комунікація, демократичні стандарти в роботі органів державної влади : навч. посібник для держслужбовців. Київ : Вістка, 2008. 164 с.

<sup>112</sup> Зерницька О. В. Глобальний розвиток систем масової комунікації і міжнародні відносини : монографія. Київ : Освіта, 1999. 352 с.; Зерницька О. В. Глобальні трансформації систем масової комунікації : автореф. дис. ... доктора політичних наук : спец. 23.00.04 «Політичні проблеми міжнародних систем» / Інститут світової економіки і міжнародних відносин. Київ, 2000. 34 с.

<sup>113</sup> Іванов В. Ф. Масова комунікація. Київ : Віпол, 1998. 334 с.; Іванов В. Ф. Соціологія масової комунікації : навч. посібник. Київ : ВПЦ «Київський університет», 2000. 210 с.

<sup>114</sup> Квіт С. Масові комунікації : підручник. Київ : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2008. 206 с.

<sup>115</sup> Костенко Н. Медиа в выборах: ценностные ориентации украинской политической прессы. *Полис*. 1999. № 6. С. 81–92.; Костенко Н. Ценности и символы в массовой коммуникации. Київ : Наукова думка, 1993. 129 с.

<sup>116</sup> Матвієнко В. Я. Соціальні технології. Київ : Українські пропілеї, 2001. 446 с.

<sup>117</sup> Мащенко І. Г. Телевізійні аномалії: мас-медійні історії в деталях. Київ : Телерадіокур'єр, 2005. 216 с.; Телебачення України : у 2 т. Київ : Тетра, 1998. Т. 1 : Телебачення de facto. 511 с.; Т. 2 : Телебачення de jure. 528 с.

<sup>118</sup> Петрик В. М., Штоквиш О. А., Полевий В. І. Сучасні технології та засоби маніпулювання свідомістю, ведення інформаційних війн і спеціальних інформаційних операцій. Київ : Росава, 2006. 208 с.

<sup>119</sup> Петрів Т. І. Глобальні пріоритети інформаційної епохи: контекст для України (Технологічна революція та соціокультурні ідеали). *Вісник Львівського університету. Серія журналістика* : зб. наук. праць. Львів, 2001. Вип. 21. С. 258–268.

<sup>120</sup> Коваленко Є. Я. Адміністративна культура менеджменту в епоху індустріального суспільства. *Вісник НАКККиМ*. Київ, 2019. № 1. С. 155–161.



Важливими для сучасної української культурологічної думки вважаємо дослідження комунікаційних процесів у дисертації В. Шульгіної<sup>121</sup>, де основна роль відводиться інформаційним засобам як рушійним силам національного розвитку.

Значним науковим доробком є праці О. Берегової<sup>122</sup>, присвячені питанням сучасних комунікаційних технологій та інтегративних процесів в музичній культурі України на межі століть. Варто зазначити, що О. Берегова стала фактично першою серед науковців України, хто писав про проблеми арт-менеджменту і музичної комунікації в галузі академічного музичного мистецтва. Запропонована нею схема музичної комунікації доповнює комунікаційну систему менеджменту та «дає усвідомлення того, що між автором твору та його аудиторією знаходиться не лише музичний твір як канал, інструмент комунікації. Співавтором цього твору стає його виконавець, а додатковими ланками між митцем і слухачами є видавець, продюсер, редактор, критик і т.д.»<sup>123</sup>.

Одним з останніх досліджень комунікативних стратегій стала дисертація Ю. Ніколаєвської «Музична комунікація як інтерпретативний феномен»<sup>124</sup>. У роботі авторка визначає їх типологію, а також звертає увагу на питання інтерпретативно-комунікативної творчості артиста,

---

<sup>121</sup> Шульгіна В. Д. Музична Україніка: інформаційний і національно-освітній простір : дис. ... докт. мистецтвознавства. спец. : 13.00.01 – теорія та історія культури. Київ, 2002. 426 с.

<sup>122</sup> Берегова О. Академічне мистецтво в системі сучасної музичної комунікації. *Музична україністика: сучасний вимір* : збірник наукових статей на пошану доктора мистецтвознавства, професора, члена-кореспондента Академії мистецтв України Алли Терещенко / ред.-упор. М. Ржевська. Київ–Івано-Франківськ: Видавець Третяк І. Я., 2008. Вип. 2. С. 77–83; Берегова О. Академічне музичне мистецтво та сучасні комунікаційні технології: дискурс взаємодії. *Вища мистецька освіта як стратегічний інструмент збереження культурної ідентичності: Аспекти історичного музикознавства* : зб. наук. статей. Харків : ХНУМ ім. І. Котляревського, 2016. Вип. 8. С. 24–35; Берегова О. Інтегративні процеси в музичній культурі України ХХ–ХХІ століть : монографія. Київ : Інститут культурології НАМ України, 2013. 232 с.; Берегова О. Комунікація в соціокультурному просторі України: технологія чи творчість? : наукове видання. Київ : НМАУ ім. П. І. Чайковського, 2006. 388 с.; Берегова О. Культура та комунікація: дискурси культуротворення в Україні в ХХІ столітті. Київ : Інститут культурології АМУ, 2009. 184 с.; Берегова О. Міжнародний музичний фестиваль «Київ Музик Фест» як сучасний формат презентації національних музичних культур: польські імпрези. *Вісник НАКККіМ*. Київ : НАКККіМ, 2018. № 3. С. 201–208; Берегова О. Музична культура України в умовах глобалізаційних викликів. *Культурологічна думка: щорічник наукових праць*. Київ : ІК АМУ, 2010. № 2. С. 100–111.

<sup>123</sup> Берегова О. Комунікація в соціокультурному просторі України: технологія чи творчість? : наукове видання. Київ : НМАУ ім. П. І. Чайковського, 2006. С. 275–276.

<sup>124</sup> Ніколаєвська Ю. В. Музична комунікація як інтерпретативний феномен: на прикладі творчості ХХ – початку ХХІ століття : автореф. дис. ... д-ра мистецтвознавства : 17.00.03 / Одес. нац. муз. акад. ім. А. В. Нежданової. Одеса, 2021. 36 с.

вводячи у науковий обіг поняття «стратегія гри». Окрім того, обґрунтовуючи й інші авторські дефініції («комунікативна стратегія», «стратегія комунікативної творчості», «виконавська стратегія»), дослідниця оновлює понятійний апарат в мистецтвознавстві. Проте перелік визначених комунікативних стратегій не вирішує проблеми залучення аудиторії в контексті змін соціокультурного простору і стосується лише виконавської практики.

Теорію та практику соціокультурного проектування в мистецтві під кутом зору культурології та мистецтвознавства описують у підручнику Н. Івановська, В. Шульгіна та О. Яковлев<sup>125</sup>. Методичне видання акцентує увагу на останніх дослідженнях у цих галузях як вітчизняних так і світових науковців та митців. Цінним, з точки зору музичного менеджменту, є формулювання авторами основних положень української національної школи, презентація ними парадигми стратегії актуалізації мистецтва в сучасному українському культурному просторі та пропонується модель інноваційного проекту як синтетичного явища мистецтва XXI-го століття.

З початку нового тисячоліття значно активізувались вітчизняні наукові дослідження міждисциплінарного характеру.

Соціальну психологію масової комунікації, за допомогою аналізу застосування методів соціальної психології у журналістській практиці, розкрив у однойменному підручнику І. Лубкович<sup>126</sup>. Комунікаційні технології та засоби їх реалізації визначив у дослідженні О. Холод<sup>127</sup>, а соціально-комунікаційну діяльність як історико-суспільну практику розглянула у монографії Н. Моїсеєва<sup>128</sup>. Особливості використання Event-методики як окремого виду комунікаційного процесу у сфері спеціальних подій висвітлила публікація Г. Карась<sup>129</sup>. Український інформаційний простір ґрунтовно дослідила Л. Білоус<sup>130</sup>,

---

<sup>125</sup> Івановська Н. В., Шульгіна В. Д., Яковлев О. В. Соціокультурне проектування в мистецтві: теорія та практика : підручник. Київ : НАКККіМ, 2018. 196 с.

<sup>126</sup> Лубкович І. Соціальна психологія масової комунікації : підручник. Львів : ПАІС, 2013. 252 с.

<sup>127</sup> Холод О. Соціальні комунікації як соціальна компетенція в концепції дослідників Вашингтонського університету (США). *Психолінгвістика*. 2016. Вип. 20 (2). С. 99–113.

<sup>128</sup> Моїсеєва Н. І. Соціально-комунікаційна діяльність як історикосуспільна практика : монографія. Харків : ХНТУСГ, 2015. 392 с.

<sup>129</sup> Карась Г. Використання засобів Event-менеджменту в презентації нотних та музикознавчих видань. *Менеджмент соціокультурної діяльності* : колективна монографія / упор. О. Козаренко, наук. ред. В. Пасічник. Львів : Растр-7, 2018. С. 176–187.

<sup>130</sup> Білоус Л. Український інформаційний простір: сьогодення та перспективи. *Український інформаційний простір* : науковий журнал Інституту журналістики і міжнародних

філософські аспекти поняття інформаційного простору сформувала М. Яковенко<sup>131</sup>, комунікаційну природу інформаційного простору в об'єктиві філософії виявили О. Дзьобань та Ю. Мелякова<sup>132</sup>. Дослідження інформологічності культури як консолідатора всебічної інформації здійснив І. Зязюн<sup>133</sup>. Вагомий внесок у розвиток менеджменту культури як міждисциплінарної науки зробили праці українських науковців (серед яких О. Кудріна, В. Касьян, Д. Мельниченко, Є. Коваленко, Ю. Лелюк, О. Фейчер, В. Бойко, А. Грушина, Н. Дутченко, Л. Шморгун, А. Мідляр та ін.), представлені у фаховому журналі «Економіка і менеджмент культури»<sup>134</sup>, засновником і видавцем якого є Національна академія керівних кадрів культури і мистецтв (м. Київ).

Державна політики в сфері культури як елемент стратегії національної безпеки України стала предметом наукового зацікавлення доктора економічних наук, професора О. Чечеля<sup>135</sup>. У своїй статті він здійснив аналіз розвитку державної політики у сфері культури в умовах протистояння України російській агресії та включення її складової частини до системи забезпечення національної безпеки, що дало змогу запропонувати напрями вдосконалення державної політики: застосування програмно-цільового підходу до реалізації державної політики у сфері культури як одного із засобів її оптимізації; орієнтація не на держави як суб'єкти глобальної міжнародної політики, а на населення таких держав як конкретно масового споживача власних культурних продуктів; культурне самозбереження, тобто відродження традиційних для українців способів самовираження.

---

відносин КНУКІМ / гол. ред. М. С. Тимошик. Число 1. У 2-х ч. Київ : КНУКІМ, 2013. Ч. 1. С. 188–191.

<sup>131</sup> Яковенко М. Інформаційний простір: філософські аспекти формування поняття. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. № 692 : *Філософські науки*. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. С. 22–27.

<sup>132</sup> Дзьобань О. П., Мелякова Ю. В. Комунікаційна природа інформаційного простору. *Інформація і право*. 2012. №2(5). С. 81–88.

<sup>133</sup> Зязюн І. Універсальність та інтегративність культури в освітньому просторі інформаційного суспільства. *Ставропігійські філософські студії* : збірник наукових праць з філософії, психології, мистецтвознавства, культурології, педагогіки та філософії освіти. Львів : Ставропігійон, 2009. Вип. 3. С. 230–243.

<sup>134</sup> Економіка і менеджмент культури : науковий журнал. Київ : НАКККіМ, 2015. № 2. 117 с.

<sup>135</sup> Чечель О. Державна політика у сфері культури як елемент стратегії національної безпеки України. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв* : наук. журнал. Київ : Міленіум, 2017. № 2. С. 27.

Програмно-цільовий підхід, використання якого «... дозволяє виявити пріоритетні цілі та завдання, комплексно підходити до питань, пов'язаних з використанням різноманітних ресурсів, а саме фінансових, кадрових тощо, та досягнути максимально ефективних кінцевих результатів» пропонує у своєму дослідженні також і Д. Борисенко<sup>136</sup>. Його публікація, присвячена здійсненню державної політики у сфері культури, побудована на узагальненні наукових досліджень, що дозволило автору додатково описати виявлені підходи у цьому процесі – гіперболізаційний, скептичний та трансформаційний.

Загалом, питання державного управління розвитком національної культури в умовах глобалізації досліджувала О. Батіщева<sup>137</sup>, комунікаційні аспекти культурної політики незалежної України означила О. Берегова<sup>138</sup>, аналітичний огляд культурної політики зробила О. Гриценко<sup>139</sup>, соціальну і гуманітарну політику держави розглядала В. Деріга<sup>140</sup>, проблеми і факти суспільно-політичного та культурного життя України пізнав І. Дзюба<sup>141</sup>, соціально-філософський та правовий аспекти сучасної культурної політики полікультурної України висвітлила С. Дрожжина<sup>142</sup>, сутність та особливості реалізації державної політики у сфері культури в сучасних умовах розкрила В. Карлова<sup>143</sup>. Дотичні дослідження також здійс-

---

<sup>136</sup> Борисенко Д. Державна політика у сфері культури: її сутність та особливості реалізації. *Теорія та практика державного управління* : зб. наук. праць. Харків : Вид-во Хар-PI НАДУ «Магістр», 2017. Вип. 4 (59). 2019. С. 125–126.

<sup>137</sup> Батіщева О. С. Державне управління розвитком національної культури в умовах глобалізації : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.01 – Теорія та історія державного управління. Львів, 2007. 227 с.

<sup>138</sup> Берегова О. М. Комунікаційні аспекти культурної політики незалежної України. *Культура і сучасність* : альманах. 2004. № 2. С. 49–58.

<sup>139</sup> Гриценко О. А. Культурна політика: концепції й досвід: навчальний посібник. Київ : ІДУС, 1994. 60 с.; Гриценко О. А. Культура і влада. Теорія і практика культурної політики в сучасному світі. Київ : УЦКД, 1995. 228 с.; Гриценко О. А. Культурна політика в Україні: аналітичний огляд / ред.-упор. О. А. Гриценко; Укр. Центр культ. дослідж. Київ : УЦКД, 2007. 160 с.

<sup>140</sup> Деріга В. В. Соціальна і гуманітарна політика : навчальний посібник. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. П. Могили, 2012. 152 с.

<sup>141</sup> Дзюба І. Між культурою і політикою. Київ : Сфера, 1998. 372 с.

<sup>142</sup> Дрожжина С. В. Культурна політика сучасної полікультурної України: соціально-філософський та правовий аспекти. Донецьк : ДОН ДУЕТ, 2005. 196 с.

<sup>143</sup> Карлова В. Державна політика у сфері культури: сутність та особливості реалізації в сучасних умовах : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.01 / Укр. Акад. держ. упр. при Президентові України. Київ, 2003. 20 с.

нили Н. Дяченко<sup>144</sup>, Н. Кулик<sup>145</sup>, В. Малімон<sup>146</sup>, М. Стріха<sup>147</sup>, Н. Фесенко<sup>148</sup> та ін.

Інформаційно-комунікативний простір як складова менеджменту неодноразово ставав предметом наукового зацікавлення серед теоретиків вітчизняного менеджменту (зокрема, Ф. Хміля<sup>149</sup>). Питання його моделювання в інформаційному суспільстві підняв В. Степанов<sup>150</sup>, варіанти моніторингу інформаційного поля країни проаналізували Г. Любовець та В. Король<sup>151</sup>, загалом питання інформаційно-комунікаційного менеджменту у глобальному суспільстві дослідив В. Бебик<sup>152</sup>. Проте детермінантною пропонованій розвідці вважаємо працю Н. Жигайло «Комунікативний менеджмент»<sup>153</sup>, у якій запропоновано розроблений спеціальний теоретичний підхід до управління комунікацією.

Важливим джерелом, що висвітлює актуальні проблеми українського інформаційного простору, став науковий рецензований журнал відкритого доступу Інституту журналістики і міжнародних відносин Київського національного університету культури і мистецтв «Український

---

<sup>144</sup> Дяченко Н. Державна культурна політика в Україні та її вплив на регіональний розвиток: огляд підходів і методів. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Історія України. Українознавство: історичні та філософські науки»* : зб. наук. праць. Харків, 2015. Вип. 20. С. 88–91.

<sup>145</sup> Кулик Н. Шляхи розв'язання сучасних проблем розвитку культури в Україні. *Бібліотечна планета*. 2000. № 3. С. 32–33.

<sup>146</sup> Малімон В. І. Культурна політика держави як чинник реформування суспільства : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Івано-Франківськ, 2011. 20 с.

<sup>147</sup> Стріха М. Українська держава і культура: спроба пошуків взаємодії на тлі світового досвіду. *Розбудова держави*. 1996. № 11. С. 50–53.

<sup>148</sup> Фесенко Н. С. Державне регулювання розвитку культури на регіональному рівні : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25. 00. 02 – механізми державного управління. Харків, 2006. 18 с.

<sup>149</sup> Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Вид. 2-ге, випр., доп. Київ : Академвидав, 2007. 576 с.

<sup>150</sup> Степанов В. Ю. Моделювання інформаційно-комунікативного простору в інформаційному суспільстві. *Державне будівництво*: Електронне наукове фахове видання Харківського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президенті України. Харків : Видавництво Харківського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президенті України «Магістр», 2009. Вип. № 2. URL: [www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2009-2](http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2009-2) (дата звернення: 08.07.2019).

<sup>151</sup> Любовець Г. В., Король В. Г. Аналіз підходів до моніторингу інформаційного простору в Україні. *Держава та регіони. Серія : Соціальні комунікації*. 2015. № 3. С. 10–16.

<sup>152</sup> Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка наблік рилейшнз : монографія. Київ : МАУП, 2005. 440 с.: іл.

<sup>153</sup> Жигайло Н. Комунікативний менеджмент : навч. посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 368 с.

інформаційний простір»<sup>154</sup>, зокрема опубліковані там сучасні дослідження В. Іваненко<sup>155</sup> (присвячене створенню україноцентричної системи ЗМІ як факта і фактора системних державних змін), М. Шевченко<sup>156</sup> (поняття національного інформаційного простору та його характеристики).

Становлення і функціонування національного інформаційного простору України (90-ті рр. ХХ ст.) у світлі вітчизняних досліджень у загальних рисах охарактеризувала С. Костишева<sup>157</sup>. Політико-культурологічному аспекту мас-медіа в процесах демократичних трансформацій українського суспільства присвячені дослідження О. Гриценко<sup>158</sup>.

Досить ґрунтовно мистецтво телекомунікації як феномен сучасної медіакультури представлене у монографії А. Скорик<sup>159</sup>, котра розкриває телебачення як аудіовізуальне мистецтво, що виступає частиною сучасної художньої культури України, її соціокультурного розвитку. Сценічні та екранні форми сучасної видовищної культури другої половини ХХ початку ХХІ століття проаналізувала у своєму посібнику К. Станіславська<sup>160</sup>. Зокрема, у праці піднімається питання театралізації як фактора видовищності академічної музичної сцени, розглядаються такі форми як інструментальний та хоровий театр,

---

<sup>154</sup> Журнал друкується за ухвалою Вченої ради КНУКіМ (протокол № 18 від 29.01.2018) та на підставі Свідоцтва про державну реєстрацію друкованого засобу інформації (серія КВ № 23123-12963р від 25.01.2018) за гол. ред. М. Поплавського та М. Тимошика; виходить двічі на рік, в архіві нараховується 5 випусків. URL: <http://ukrinfospace.knukim.edu.ua/issue/archive> (дата звернення: 03.09.2020).

<sup>155</sup> Іваненко В. Україноцентрична система ЗМІ як факт і фактор системних змін в Україні. *Український інформаційний простір* : науковий журнал Інституту журналістики і міжнародних відносин Київського національного університету культури і мистецтв / гол. редактор М. С. Тимошик. Київ : КНУКіМ, 2018. № 2. С. 23–34.

<sup>156</sup> Шевченко М. Поняття національного інформаційного простору та його характеристики. *Український інформаційний простір* : наук. журнал Інституту журналістики і міжнародних відносин Київського національного університету культури і мистецтв / гол. ред. М. С. Тимошик. Київ : КНУКіМ, 2018. №1. С. 103–112.

<sup>157</sup> Костишева С. Становлення і функціонування національного інформаційного простору України (90-ті рр. ХХ ст.) у світлі вітчизняних досліджень. *Історіографічні дослідження України* : зб. наук. пр. Київ : Інститут історії України НАНУ, 2002. Вип. 11. С. 165–174.

<sup>158</sup> Гриценко О. А. Мас-медіа в процесах демократичних трансформацій українського суспільства (політико-культурологічний аспект) : дис. ... доктора політичних наук : спец. 23.00.03 – Політична культура та ідеологія / КНУ ім. Т. Шевченка. Київ, 2003. 425 с.; Гриценко О. А. Мас-медіа у відкритому інформаційному суспільстві й гуманістичні цілі : монографія. Київ : Національний університет ім. Т. Шевченка, 2002. 204 с.

<sup>159</sup> Скорик А. Мистецтво телекомунікації як феномен сучасної медіакультури: український дискурс : монографія. Львів : Видавець Тетюк Т. В., 2015. 424 с.

<sup>160</sup> Станіславська К. І. Мистецькі форми сучасної видовищної культури : навчальний посібник. Київ : Видавничий дім «Стилос», 2020. 208 с., 64 іл.

мюзикл, мюзикл-опера, музичний відеокліп, рекламний відеоролик, талант-шоу, відеогра тощо.

Вітчизняний інформаційно-комунікаційний простір в полі культурології та музикознавства став об'єктом дослідження О. Буньківської<sup>161</sup>, Ж. Денисюк<sup>162</sup>, О. Злотника<sup>163</sup>, В. Щербини<sup>164</sup>.

Медіапростір як важливий чинник побудови інформаційного суспільства проаналізувала Н. Голованова<sup>165</sup>, національний медіапростір в умовах глобалізації розглянув І. Малик<sup>166</sup>, сучасним тенденціям розвитку медіасередовища України присвячена магістерська робота Л. Міноцької<sup>167</sup>. Проте питання радіо у цих розвідках піднімалося частково, тільки як згадка про його приналежність, а наукових праць про його виняткову роль у формуванні національних культурних цінностей дуже мало.

Одною з таких праць, де розглядається й аналізується стан української музики та професійний рівень українських музикантів, правда на Львівському радіо у 30-х роках ХХ ст., є розвідка Є. Дмитровського<sup>168</sup>.

Серед досліджень, в яких аналізуються основні принципи функціонування служби українського радіомовлення та іномовленнєві

---

<sup>161</sup> Буньківська О. В. Інформаційний простір: соціокультурна сутність, стан та проблеми функціонування в Україні : автореф. дис. ... канд. культурології : 26.00.01 / Київський національний університет культури і мистецтв Міністерства культури і туризму України. Київ, 2009. 23 с.

<sup>162</sup> Денисюк Ж. З. Масова культура і національно-культурна ідентичність в добу глобалізації : монографія. 2-е вид. Київ : НАКККіМ, Видавець Олег Філюк, 2017. 224 с.

<sup>163</sup> Злотник О. Й. Комунікативний простір музичного мистецтва України кінця ХХ – початку ХХІ століття : автореф. дис. ... кандидата мистецтвознавства : 26.00.01 / НАКККіМ. Київ, 2019. 24 с.

<sup>164</sup> Щербина В. Міжкультурна комунікація у сучасному соціокультурному просторі. *Вісник НТУ України «КПІ». Політологія. Соціологія. Право* : зб. наук. праць / Нац. техн. ун-т України «КПІ». Київ : Політехніка, 2013. №2. С. 70–75.

<sup>165</sup> Голованова Н. В. Медіапростір як важливий чинник побудови інформаційного суспільства. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2017. Вип. 1 (51). С. 1–8.

<sup>166</sup> Малик І. Національний медіа-простір в умовах глобалізації: прийоми боротьби та правила захисту. *Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку* : зб. наук. праць. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. Вип. № 21. С. 122–127.

<sup>167</sup> Міноцька Л. В. Основні тенденції розвитку медіасередовища України. Рукопис : Магістерська робота за спеціальністю 8.02010501 «Документознавство та інформаційна діяльність». Тернопіль : Тернопільський національний економічний університет, 2017. 126 с.

<sup>168</sup> Дмитровський Є. Українські музиканти в передачах Львівського радіо (1930–1939-ті рр.). *Теле- та радіожурналістика* : зб. наук. праць. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2012. Вип. 11. С. 203–206.

радіокомунікаційні процеси є статті Л. Павленко<sup>169</sup>. Базовим навчально-методичним посібником у становлення й розвитку сучасного радіо є міждисциплінарна праця з основ радіожурналістики й радіоменеджменту О. Гояна<sup>170</sup>.

Інформацію про національне радіомовлення сьогодні можна почерпнути завдяки інтернет-мережі – на сайті суспільного радіомовника<sup>171</sup> чи соціальній мережі Facebook. Відомості про Національну радіокомпанію України містяться в юридичній енциклопедії та електронних базах даних<sup>172</sup>.

Загалом соціальні мережі Facebook та Instagram на вітчизняних теренах стали предметом наукового зацікавлення К. Кислюка<sup>173</sup>. Мережу інтернет як відображення соціальної реальності розглядає Л. Піддубна<sup>174</sup>, котра вбачає її широке використання у порівняно низьких тарифах. Дешевий доступ до інтернету має і позитивні риси, оскільки сприяє творчій діяльності, командній роботі та дистанційній присутності.

Наявна сьогодні різноманітна науково-популярна та навчально-методична література зарубіжних і вітчизняних авторів (серед яких Л. Горенко<sup>175</sup>, Г. Карась<sup>176</sup>, В. Мойсеев<sup>177</sup>, Г. Тульчинський<sup>178</sup>)

---

<sup>169</sup> Павленко Л. Основні етапи становлення та розвитку Всесвітньої служби радіомовлення України. *Журналістика, філологія та медіаосвіта* : зб. наук. праць. Полтава : Освіта, 2009. Т. 2. С. 263–265; Павленко Л. Основні принципи інформаційної діяльності сучасного українського іномовлення. *Наукові записки Інституту журналістики*. 2006. Т. 24. URL: <http://journlib.univ.kiev.ua/index.php?act=article&article=1220> (дата звернення: 10.07.2019).

<sup>170</sup> Гоян О. Я. Основи радіожурналістики і радіоменеджменту : підручник. 2-ге вид., доповн. Київ : Веселка, 2004. 245 с.

<sup>171</sup> Українське радіо: Головна. URL: [www.nrcu.gov.ua/](http://www.nrcu.gov.ua/) (дата звернення: 09.07.2019).

<sup>172</sup> UA: Українське радіо. *Вікіпедія*. URL: <http://uk.wikipedia.org/wiki/UA> (дата звернення: 09.07.2019).

<sup>173</sup> Кислюк К. Особливості візуальних репрезентацій української культури в соціальних мережах. *Вісник НАКККіМ*. №1. Київ, 2019. С. 56–59.

<sup>174</sup> Піддубна Л. В. Мережа інтернет як відображення соціальної реальності. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. Серія: *Філософія, філософія права, політологія, соціологія*. Харків, 2012. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialna-informatsiya-v-komunikatsiynomu-prostorisuchasnogo-suspilstva> (дата звернення: 13.12.2019.).

<sup>175</sup> Горенко Л. Особливості менеджменту в сфері культури: українознавча практика. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: традиції, концепції, перспективи* : зб. наук. пр. (за матеріалами Міжн. наук.-прак. конф., Київ, 20–21 грудня 2012 року) / відп. за випуск С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2013. С. 17–28.

<sup>176</sup> Карась Г. У полоні мистецької пісні. *Музика*. Київ, 2016. Ч. 5–6. С. 39–42; Карась Г. Проект «Ірина Ключковська. Фантазії» (вокальна музика А. Кос-Анатольського та О. Козаренка). *Музика*. Київ, 2019. Ч. 3–4. С. 46–50.

<sup>177</sup> Мойсеев В. А. Паблік рілейшнз : навч. посібн. Київ : Академвидав, 2007. 224 с.

<sup>178</sup> Тульчинський Г. Л. PR в сфері культури и образования : учеб. пособие. Санкт-Петербург : Издательство «ПЛАНЕТА МУЗЫКИ», Издательство «Лань», 2011. 576 с., ил.



констатує доцільність використання сучасних бізнес-стандартів (так званого PR-менеджменту) у сфері популяризації академічної музики. Важливим джерелознавчим матеріалом слугують інтернет-матеріали<sup>179</sup>, що висвітлюють ті чи інші проблеми академічного музичного мистецтва.

Додатковим джерелом інформації, що допомагає усвідомлювати сучасні підходи до практичного застосування усіх ресурсів менеджменту, є онлайн-лекції П. Гудімова<sup>180</sup> та І. Прокоф'євої<sup>181</sup>, розміщені на різноманітних інформаційних платформах.

Усвідомлення постійних соціальних змін та суспільних викликів продукує систематичне підвищення кваліфікаційного рівня управлінця будь-якого рівня та будь-якої сфери. Така потреба сприяє залученню різноманітних структур. Зокрема, на запрошення регіональної соціальної організації «Тепле місто» (м. Івано-Франківськ) проводяться Live-лекції за участю представників Lviv Business School як факт затребуваності міждисциплінарного підходу до справи, в тому числі й до організації соціокультурного процесу.

Отже, питання історичного реконструювання наукового напрямку музичного менеджменту, ступінь його розробки в зарубіжній та українській історіографії дозволяє з'ясувати, що сьогодні в умовах постмодерного глобалізаційного суспільства предметом зацікавлення дедалі більше стає явище індустріалізації академічної музичної культури. Теоретико-методологічний простір різного наукового спрямування доводить, що концептуалізація поняття «менеджмент академічної музики» можлива лише в царині міждисциплінарних пошуків із залученням цілого спектру гуманітарних наук та результатів відповідних наукових досліджень.

---

<sup>179</sup> Антоній Баришевський: «В Україні збільшується аудиторія, яка готова сприймати «складну» музику. *Music-review Ukraine*. URL: [www.m-r.co.ua](http://www.m-r.co.ua) (дата звернення: 06.07.2019); Мендюк Н. Класична музика в контексті реклами і маркетингу. *Інтернет-сторінка ЛНМА ім. М. Лисенка*. URL: <http://conservatory.lviv.ua/novyny-uk/klasychna-muzyka-v-konteksti-reklamy-i-marketynhu/> (дата звернення: 04. 07. 2019).

<sup>180</sup> Дуже культурний менеджмент. Лекція 1. Як створити культурний проект? Павло Гудімов. Український культурний фонд. *YouTube*. URL: <https://m.youtube.com> (дата звернення: 20. 07. 2019).

<sup>181</sup> Проектний менеджмент в культурі. *Культура і креативність*. URL: [www.culturepartnership.eu/ua/publis](http://www.culturepartnership.eu/ua/publis) (дата звернення: 25. 02. 2019).

## 1.2. Менеджемент музичної культури як інструмент та складова державної політики у сфері культури і мистецтва

Культурна політика та форми державної підтримки академічного музичного мистецтва в контексті пропонованого дослідження набуває особливого значення. Вивчення взаємодії уряду з культурним сектором має питому вагу ще й тому, що культурну діяльність можна експортувати та отримати при цьому, висловившись економічною мовою, певні дивіденди. Багатогранність впливу органів влади на культурний сектор відзначає і Г. Гагоорт: «...для менеджерів мистецтва, що працюють у прибутковій та неприбутковій сфері, дуже важливо знати, які рішення влади матимуть, або можуть мати стратегічний, правовий та фінансовий вплив на їхні організації»<sup>182</sup>. Зацікавлення викликає й наступна теза утрехтського професора про те, що на практиці менеджер мистецтва може часто відчувати відсутність якогось цілісного державного підходу і страждати від нескоординованої та слабкої співпраці між різними рівнями органів влади<sup>183</sup>.

Про те, що держава відіграє панівну роль в культурному секторі більшості країн Заходу (від простого партнерства до патрунування або контролю за діяльністю цілих галузей національної культури) повідомляють у своїх розвідках і група канадських дослідників арт-менеджменту під керівництвом професора Ф. Кольбера, при цьому пропонуючи розглядати державу як ринок.

Наведені приклади країн із різними моделями культурної політики щодо розподілу державних коштів (централізованими чи децентралізованими) допомагають визначити, що рівень державних капіталовкладень у сектор культури та мистецтва різниться відповідно до традицій кожної країни. Значення має й попит на культурну продукцію: масово-популярне мистецтво як менш складний продукт здатне забезпечити велику кількість спожитих одиниць, а високе мистецтво (в тому числі й академічна музика – *Л. О.*) як складний продукт забезпечить незначну кількість споживання. І тут, якщо концепція держави полягає у внутрішніх ринково-економічних відносинах, підприємствам культури необхідна власна стратегія, спрямована на

---

<sup>182</sup> Гагоорт Г. Менеджмент мистецтва. Підприємницький стиль / пер. з англ. Б. Шумилович. Львів : Літопис, 2008. С. 56.

<sup>183</sup> Там само.

залучення більшої державної підтримки, тобто отримання відповідних грантів<sup>184</sup>.

Україна від початку періоду незалежності як пострадянська держава належала до країн з централізованою моделлю культурної політики. Культурний сектор усвідомлювався як дотаційний та фінансувався виключно з держбюджетних коштів. Як колишній соціалістичній державі, країні залишилась широка мережа делокалізованої культурної інфраструктури та низька пріоритетність культурних послуг на місцевих рівнях. Значною мірою культурна інфраструктура та управління були залишками радянської політики і пріоритетів.

Перехід від централізації до децентралізації при розподілі держбюджетних коштів мав відбутися ще перед початком 2000-х років у зв'язку з регуляторною політикою держави (згідно Указу Президента України «Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні» від 22 липня 1998 року)<sup>185</sup>. Реформування державної влади, згідно дослідження Р. Радейка, першочергово стосувалося економічної сфери щодо усунення адміністративних бар'єрів для залучення інвестицій і здійснення підприємницької діяльності.

Від 2010-х років сфера регулятивної політики набула більш системного характеру щодо реформування та модернізації, охоплюючи різні аспекти державного управління. Регуляторна державна політика передбачала інтегрування політики конкуренції та ініціативи відкритості ринку, використання підходів, орієнтованих на результат, а також спрощення нормативних вимог і вдосконалення нормативно-правових актів. Це мало на меті підвищити ефективність заходів щодо координації і співпраці серед структурних реформ, серед яких політика конкуренції, корпоративне управління та секторальні реформи<sup>186</sup>.

Реформа у роботі сектора соціальної політики мала б напряду перегукуватися з культурною сферою, процес децентралізації якої

---

<sup>184</sup> Кольбер Ф., Нантель Ж., Білодо С., Річ Дж. Д. Маркетинг у сфері культури та мистецтв / пер. з англ. С. Яринича, за наук. ред. І. Безгіна. Львів : Кальварія, 2004. С. 55–56.

<sup>185</sup> Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні : Указ Президента України від 22 липня 1998 року № 810/98. *Відомості Верховної Ради України*. 1998. № 21. Ст. 32.

<sup>186</sup> Радейко Р. І. Регуляторна політика в Україні: особливості формування і тенденції розвитку. С. 102–103. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/32936/1/16-100-104.pdf>.

деякий час починав набирати державних масштабних обертів. Проте, на наш погляд, проблема полягає в тому, що зміна апарату влади активно впливає на перебіг усіх державних процесів, пришвидшення або сповільнення яких, як правило, призводить до соціокультурних колізій.

Шлях до євроінтеграції передбачав застосування актуальних світових підходів до формування розвитку інвестиційної політики, а також формування пріоритетів державних інвестиційних видатків. Реформування економічних процесів відповідно до європейських стандартів зумовило виникнення ряду громадських організацій культурного спрямування щодо покращення сфери застосування державних культурних ресурсів.

Серед таких організацій виділяється **Центр культурного менеджменту**<sup>187</sup>, заснований у 2002 році. Центр мав на меті реалізацію та підтримку ініціатив щодо змін на особистісному, організаційному та суспільному рівнях, а головним завданням вбачав роботу над створенням можливостей для професійного росту працівників культурного сектору України та розвитку співпраці між ними. Саме ця організація у 2008 році вперше в Україні використала метод культурного мапування (англ. *Cultural mapping*) на рівні міста (першим став Львів) із залученням усіх зацікавлених (тобто стейкхолдерів), що призвів до «інвентаризації» культурних ресурсів, тим самим дозволивши визначити прогалини і сфери потенційних часових, людських і фінансових інвестицій.

Впродовж декількох років (2008–2013) відбулась серія навчальних тренінгів та візитів для менеджерів культури з пострадянських країн (України, Білорусії, Молдови, Азербайджану, Грузії та Вірменії), представники яких мали змогу прослухати лекції з культурної політики та розвитку культурного сектору, а також ознайомитись з програмами Європейського Союзу, вдалим досвідом розробки культурних стратегій на місцевому та міжнародному рівнях та взяти участь у дискусіях про міжнародне законодавство у сфері культури. В рамках цього проекту проводилось навчання щодо створення іміджу організацій, побудови аудиторії, ініціювання та налагодження міжнародної співпраці. Протягом усього цього періоду процес створення

---

<sup>187</sup> Центр культурного менеджменту. Головна сторінка. URL: <http://www.kultura.org.ua> (дата звернення: 03.09.2020).

української культурної мережі координував Центр культурного менеджменту, завдяки чому посилилась співпраця між фахівцями з культурного менеджменту, митцями, журналістами та усіма іншими стейкхолдерами.

Цей процес відбувався також за підтримки ще однієї організації – **Європейського культурного фонду**<sup>188</sup>, що сприяв проведенню таких проєктів:

- *альтернативних мистецьких путівників* (учасникам навчань з культурного менеджменту надалась можливість створити альтернативні мистецькі путівники своїх міст. Розробниками таких путівників стали Центр сучасного мистецтва у Києві, організації «Мистецькі мандри» в Одесі, «Форумс» в Івано-Франківську, «Арабески» в Харкові, Symbolum Sacrum у Львові, «ЕкоАрт» у Донецьку і «Тотем» у Миколаєві;

- *резиденції для менеджерів культури* (програма створена для розширення професійних зв'язків, налагодження співпраці, підтримки мобільності та обміну менеджерів культури);

- *культурне мапування* (дослідження культурного потенціалу міст за методологією, використаною 2008-го року у Львові, що дозволило створити декілька соціокультурних організацій та угруповань).

Упродовж наступних років при підтримці Європейського Союзу було здійснено ряд проєктів, спрямованих на зміцнення сучасної української ідентичності та європейського цивілізаційного вибору України, в рамках яких реалізовувались інноваційні підходи та відповідні ініціативи громадян (2015–2017 роки – проєкт «СНОІСЕ», 2016–2018 роки – проєкт «Містки громадської активності» тощо). Ці та інші проєкти впроваджувались Центром культурного менеджменту в партнерстві з різноманітними соціальними вітчизняними та зарубіжними організаціями (наприклад, благодійними фондами чи фондами розвитку)<sup>189</sup>.

У 2015 році для громадських активістів, молодих організаторів та кураторів, фахівців у галузі мистецтва та культури, спеціалістів з комунікацій, маркетингу та PR, креативних підприємців та усіх

---

<sup>188</sup> Заснований як незалежний культурний фонд у 1954 році швейцарським письменником, філософом і суспільним діячем Дені де Ружмонном у Амстердамі (Нідерланди). Офіційний сайт фонду: <https://www.fondationderougemont.org>.

<sup>189</sup> Європейський культурний фонд. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Європейський\\_культурний\\_фонд](https://uk.wikipedia.org/wiki/Європейський_культурний_фонд) (дата звернення: 03.09.2020).

бажаючих розвивати власну кар'єру чи бізнес у напрямку творчих індустрій була створена освітня платформа з менеджменту культурних та креативних проєктів – *Creative Management Camp* (СМС)<sup>190</sup>. Вона сприяла проведенню зустрічей різноманітних форматів, інтенсивів, воркшопів, дискусій та лекцій з проектного менеджменту, підприємництва, маркетингу та комунікацій у культурних, соціальних, освітніх та креативних проєктах.

Для більш ефективної роботи у сфері культури, на замовлення Міністерства культури України в березні 2017-го року була проведена експертиза ради Європи щодо огляду стану культурної політики України та перспектив її розвитку.

Як зазначено у звіті експертів, підготовленого компанією КЕА в особі Ф. Керна для Ради Європи<sup>191</sup>, Міністерство культури України до 2017-го року діяло як єдиний центральний орган виконавчої влади, котрий формував та реалізовував державну культурну політику, здійснював підготовку законодавчих актів та контролював їх виконання. Міністерство безпосередньо керувало діяльністю державних інституцій у сфері культури та мистецтв, включно з інституціями, які мають статус національних. Функція цього державного органу управління полягала ще й у тому, що, відповідно до Компендіуму Ради Європи, ним виділялися кошти для культурних інституцій державного значення, серед яких вищі навчальні заклади, мистецькі установи, а також низки фестивалів та заходів загальнодержавного значення.

Огляд Ради Європи був спрямований, передовсім, на те, щоб допомогти уряду та усім іншим зацікавленим сторонам провести децентралізацію у сфері культури шляхом обміну досвідом інших країн, зрозуміти та оцінити стан реформування культурної політики, визначити пріоритетні напрямки реформ у сфері культурної децентралізації та мистецької освіти, запропонувати подальші кроки та рекомендації.

Як засвідчує звіт, експертами місії (Д. Карнер – Австрія, Ж.-К. Сімон – Франція, Л. Россіньо – Італія, Б. Б. Баррантес – Іспанія) було визначено, що культура ще не є пріоритетом у модернізації Украї-

---

<sup>190</sup> Creative Management Camp. URL: <https://creativemanagement.in.ua> (дата звернення: 03.09.2020).

<sup>191</sup> Керн Ф. Звіт експертів Ради Європи «Огляд культурної політики України». Офіційний сайт Міністерства культури України. URL: [http://195.78.68.75/mcu/control/uk/publish/article?art\\_id=245250759&cat\\_id=245184013](http://195.78.68.75/mcu/control/uk/publish/article?art_id=245250759&cat_id=245184013)

ни через складну ситуацію з місцевою владою та обмеженістю бюджетного фінансування. Врегулювання ситуації вбачалося ними в орієнтації політики для скерування місцевої влади, культурних активістів та організацій, а також громадян у напрямку сприяння процесу модернізації та акумуляції існуючих ресурсів задля економічного та соціального розвитку держави. На думку європейців, ситуацію мала покращити сформована та підтримана на усіх рівнях культурна стратегія, в тому числі просування національного культурного контенту цифровими технологіями.

Згідно основних експертних висновків, фундаментальні зміни в системі управління культурної політики можливі на базі існуючої культурної інфраструктури, ресурсів та законодавства. Процес децентралізації дасть можливість оптимізувати надання культурних послуг із залученням сучасних творчих та креативних проявів. Культура розглядається ними як один із чинників соціальної єдності, а надання культурних послуг – це внесок у культурне та креативне підприємство, що сприятиме місцевому економічному розвитку. Така позиція знайшла підтримку і серед творців академічного музичного контенту, зокрема, знаний український композитор В. Степурко зазначив: «... я прихильник того, що фінанси треба вкладати в культуру, саме в державному сенсі»<sup>192</sup>.

Таким чином, розроблена реформа системи культурного управління мала би мати такі цілі:

1) уточнення пріоритетів культурної політики в контексті процесу децентралізації (при подальшому функціонуванні Міністерства культури та здійснення ним координуючої, моніторингової і контролюючої функцій на місцевому та національному рівнях);

2) прийняття пакету реформ задля перетворення місцевих культурних центрів на учасників змін (котрі можуть надавати необхідні культурні послуги), залучення приватних інвестицій та ініціатив, а також заохочення державно-приватного партнерства;

3) краща комунікація щодо важливості культурних інвестицій, які є діячем економічних та соціальних трансформацій.

Бачення експертів було спрямоване на рекомендацію уряду виробити чітку стратегію щодо ролі місцевої влади в імплементацію

---

<sup>192</sup> Музика і музиканти. Віктор Степурко. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=aDmidkXEWk> (дата звернення: 03.09.2020).

культурної політики та змалюванні переваг, які при цьому стануть можливими: активна демократизація та посилення ролі суспільства; високоякісні та змістовні публічні послуги (поширення знань та надання доступу до культури і мистецтва, сприяння виникненню потужної мережі приватних установ); покращена економіка та ефективність у наданні послуг; оптимізація культурних ресурсів для економічного та соціального розвитку<sup>193</sup>.

Запропоновані в експертному звіті рекомендації – *бачення* (чітке бачення урядом концепції культурної децентралізації та конкретні переваги від здійснення цього процесу), *комунікативна стратегія та стратегія залучення* (на рівні місцевих органів влади та стейкхолдерів з метою промоції культури як рушійної сили місцевого соціально-економічного розвитку) із передбаченням, серед іншого, відповідних тренінгів для менеджерів культури, *контроль імплементації реформи, нарощення потенціалу, пакет реформ* – передбачали урахування досвіду кращих практик або цікавих конституційних та правових змін у відповідних країнах, які представляли самі експерти. Так, прерогативою Італії стало надання культурній політиці домінуючого положення в загальному політичному розвитку; Франція відзначилась створенням найзначніших культурних проєктів у рамках децентралізації; Австрія успішно налагодила державно-корпоративне управління; Інститут культурної спадщини Іспанії постав як специфічна установа з питань контролю та моніторингу інтервенцій тощо<sup>194</sup>.

Глобалізацію, європеїзацію та децентралізацію влади українські дослідники виокремлюють як еволюційні фактори, які ставлять під сумнів традиційні форми державної управлінської діяльності<sup>195</sup>. Щодо перших двох, тут мається на увазі запровадження до національних адміністративних систем зовнішніх норм та стандартів, котрі пов'язані з принципами прозорості та відкритості, а також інноваціями. Такий процес незмінно призводить до гібридного стилю державного управління як своєрідного поєднання ієрархічного, мережевого та

---

<sup>193</sup> Керн Ф. Звіт експертів Ради Європи «Огляд культурної політики України». *Офіційний сайт Міністерства культури України*. URL: [http://195.78.68.75/mcu/control/uk/publish/article?art\\_id=245250759&cat\\_id=245184013](http://195.78.68.75/mcu/control/uk/publish/article?art_id=245250759&cat_id=245184013).

<sup>194</sup> Там само.

<sup>195</sup> Пугач В. Г. Управлінський стиль поствестфальської держави. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія : Державне управління*. Київ : ТНУ ім. В. І. Вернадського; Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2019. Т. 30 (69). № 5. С. 13.



ринкового стилів. Деконструкція (за В. Пугачем<sup>196</sup>) традиційного або формально-бюрократичного управлінського стилю визначається науковцями як сучасна еволюційна новація, котру пропонується розглядати з точки зору нових можливостей для усіх сфер суспільного життя.

Якщо на державному рівні оцінювати культуру як суттєвий засіб розвитку людського капіталу, то це, безумовно, призведе до стимулювання креативності в суспільстві, підтримає соціальну згуртованість та сприятиме підвищенню якості життя, сприятиме подальшому розвитку демократії.

Залучення місцевої підтримки для надання культурних послуг та інвестування в культуру (інфраструктура, культурна спадщина, мистецька освіта, культурний менеджмент) сприятиме зацікавленню стейкхолдерів, співробітництву та міжсекторальної взаємодії між мистецтвом та наукою або між креативними навичками та індустрією, розвитку відповідної аудиторії та імплементації еволюційних новацій загалом.

Проте досягнути особливості сучасного державного управління, в тому числі в культурній сфері, неможливо без чіткого розуміння того, що відбувається з країною останнім часом. Очевидно, що послаблення суверенітету, невизначеність політичного курсу, інші явища та процеси помітно позначаються на стилі реалізації державою своїх управлінських функцій.

Як зацентрував у блог-дописі для інтернет-видання «Українська правда» В. В'ятрович<sup>197</sup>, спостерігаються різкі зміни державного політичного курсу, що ставить під загрозу напрацювання в усіх соціокультурних сферах. Станом на початок 2020-го року, українська державна влада через виконавчу службу Міністерства юстиції заблокувала всі рахунки «Суспільного мовлення», що, на думку пана Володимира, являє собою картину справжнього погрому українського телерадіопростору.

---

<sup>196</sup> Пугач В. Г. Управлінський стиль поствестфальської держави. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія : Державне управління*. Київ : ТНУ ім. В. І. Вернадського; Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2019. Т. 30 (69). № 5. С. 12.

<sup>197</sup> В'ятрович В. Інформаційне роззброєння України. *Українська правда. Блоги*. 28 лютого 2020, 12:58. URL: <https://blogs.pravda.com.ua/authors/viatrovych/5e58f25d59bfa> (дата звернення: 13.03.2020).

Блокування державою фінансування українського телерадіомовлення та іномовлення поставило під загрозу і роботу телеканалу «UA: Культура», усіх регіональних каналів Суспільного мовника, діджитал-платформ та каналів радіо UA, серед яких – Радіо «Культура».

Оприлюднене на медіа-сайті звернення до українського уряду<sup>198</sup> лише підтверджує усю критичність ситуації. Штучно створений інформаційний колапс нівелює проведену на державному рівні роботу щодо реформування суспільного мовлення та створення незалежних медіа як виконання зобов'язань України перед Радою Європи. Як зазначив експерт з медійного права І. Розкладай, ці зобов'язання були деталізовані в Резолюції ПАРЄ 1466 (2005) «Дотримання Україною своїх обов'язків і зобов'язань»<sup>199</sup>. Відтак, переривається послідовність культурної політики та імплементація низки реформ пріоритетних напрямів.

На думку директора державної культурної установи «Українського інституту» В. Шейка, сучасна Україна не має показувати себе як жертва, чия суб'єктивність у світі визначається лише війною<sup>200</sup>. Саме культурна політика, за переконанням О. Чечеля, «... сприяє просуванню державою своїх національних інтересів та здатна впливати на реалізацію політики у різноманітних економічних, соціальних та регіональних сферах, а не тільки виконувати допоміжну інформаційно-ідеологічну функцію щодо підтримки загальної державної стратегії держави»<sup>201</sup>.

Деструктивні процеси в сфері культурного розвитку, що призводять до деформації культурного простору (роз'єднання українців за мовними, релігійними та іншими детермінантами культурного буття) послаблюють позиції України в світовій спільноті та загрожують

---

<sup>198</sup> Звернення Незалежної медійної ради до новообраного уряду з питання блокування діяльності суспільного мовлення. 6 березня 2020 року. URL: [http://mediarada.org.ua/news/zvernennya-suspile-movlennya/?fbclid=IwAR0HwPi7Fq0JnlxDQVE8snEU7nuAtksHFgYR6GVzpCE0C\\_nLmUCBg73xhsE](http://mediarada.org.ua/news/zvernennya-suspile-movlennya/?fbclid=IwAR0HwPi7Fq0JnlxDQVE8snEU7nuAtksHFgYR6GVzpCE0C_nLmUCBg73xhsE) (дата звернення: 13.03.2020).

<sup>199</sup> Розкладай І. Побудова незалежних медіа через створення суспільного мовника: досвід України (аналітична записка). *Центр демократії та верховенства права*. 2018. 25 травня. URL: <https://cedem.org.ua/analytics/suspile-stvorennia-dosvid> (дата звернення: 13.03.2020).

<sup>200</sup> Музична сієста з О. Пірієвим. Про нові можливості промоції музичної культури України в світі. Володимир Шейко. 30.08. 2020. *Радіо Культура*. URL: [www.nrscu.gov.ua/schedule/play](http://www.nrscu.gov.ua/schedule/play) (дата звернення: 01.09.2020).

<sup>201</sup> Чечель О. Державна політика у сфері культури як елемент стратегії національної безпеки України. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв* : наук. журнал. Київ : Міленіум, 2017. № 2. С. 27.

національній безпеці<sup>202</sup>. Тому обов'язковою запорукою ефективного функціонування культурної політики є розвинена законодавча база, котра має відповідати часовим умовам і включати в себе прийняття спеціальних нормативних актів, внесення змін та доповнень до чинного законодавства тощо, визначаючи нові напрями механізмів регулювання культурної сфери.

Опрацювавши та систематизувавши законодавчу документацію в культурно-мистецькій сфері в хронологічному порядку (*Додаток Б*), визначаємо, що фундаментальними від початку періоду відновлення державної незалежності стали:

- Основи законодавства України про культуру № 2127-ХІІ від 14 лютого 1992 року<sup>203</sup>;
- Конституція України, схвалена в 1996 році;
- Указ Президента України № 882/95 від 26 вересня 1995 року «Про утворення Міністерства культури і мистецтв України»;
- Постанова Кабінету Міністрів України № 675 від 28 червня 1997 року «Про затвердження концептуальних напрямів діяльності органів виконавчої влади щодо розвитку культури»;
- Указ Президента України № 1152/98 від 20 жовтня 1998 року «Про державну підтримку культури і мистецтва в Україні»;
- Указ Президента України № 153/2002 від 19 лютого 2002 року «Про оголошення 2003 року Роком культури в Україні»;
- Постанова Кабінету Міністрів «Про затвердження Порядку організації та проведення гастрольних заходів» № 35 від 15.01.2004.
- Указ Президента України № 1647/2005 від 24 листопада 2005 року «Про першочергові заходи щодо збагачення та розвитку культури і духовності українського суспільства»;
- Закон України № 2778-VI від 14 грудня 2010 року «Про культуру»;
- Указ Президента України № 717/2013 від 30 грудня 2013 року «Про додаткові заходи щодо державної підтримки культури і мистецтва в Україні».

---

<sup>202</sup> Чечель О. Державна політика у сфері культури як елемент стратегії національної безпеки України. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв* : наук. журнал. Київ : Міленіум, 2017. № 2. С. 27.

<sup>203</sup> Відомості Верховної Ради України. 1992. № 21. Ст. 294.

Станом на 2010-ий рік, пріоритети державної політики щодо розвитку академічного музичного мистецтва визначалися у довгостроковій програмі культурного розвитку України на 2007–2011 роки, середньострокових регіональних програмах культурного розвитку, Законах України «Про Концепцію державної політики в галузі культури на 2005–2007 роки, «Про гастрольні заходи в Україні».

Зауважимо, що питання реформування існуючої системи підтримки музичного мистецтва періодично розглядалися на засіданнях колегії Міністерства культури.

Затверджена 2005-го року ВРУ Концепція державної політики в галузі культури базувалася на аналізі тогочасного стану культури в Україні, визначала цілі та пріоритетні завдання, принципи, а також стратегічні напрями, механізми реалізації культурної політики та очікувані результати. Згідно Концепції визначалися наступні цілі підтримки академічної музики:

- збереження й актуалізація національної музичної спадщини;
- підтримка академічного музичного напрямку;
- матеріально-технічне переоснащення музичних закладів;
- оновлення бази музичних інструментів, підтримка творчої молоді в сфері музичного мистецтва;
- новаторських підходів у створенні концертних програм;
- концертно-гастрольна діяльність;
- підтримка та стимулювання конкурсів і фестивалів;
- популяризація українського музичного мистецтва в світі.

Систематизація в хронологічному порядку законодавчої бази України показала, що державна політика в галузі культури формувалась у досить непростих часово-просторових умовах. Посилення глобальних процесів у соціумі, плюралізація та фрагментація суспільного життя часто призводила до того, що більшість законодавчих актів, за визначенням Д. Борисенка<sup>204</sup>, мали суперечливий характер, заходи, визначені як пріоритетні в державних програмах, були декларативними за суттю, а репрезентація культурного надбання України і далі тривала, значною мірою, завдяки особистим контактам митців.

---

<sup>204</sup> Борисенко Д. Державна політика у сфері культури: її сутність та особливості реалізації. *Теорія та практика державного управління* : зб. наук. праць. Харків : Вид-во Хар-РІ НАДУ «Магістр», 2017. Вип. 4 (59). 2019. С. 129.

Тому, на його думку, концепція культурної політики держави в 2017 році таки потребувала значного удосконалення.

Відтак, у червні 2017 року Розпорядженням Кабінету Міністрів України<sup>205</sup> було прийняте рішення про створення державної установи «Український інститут» для захисту інтересів та формування позитивного іміджу держави в світі.

Як зазначено на офіційному сайті організації, «Український інститут є експертною, сталою та авторитетною організацією, що має системотворчу роль у міжнародній репрезентації України через потенціал культури» і це є основною місією, а метою створення є «... зміцнення міжнародної і внутрішньої суб'єктності України засобами культурної дипломатії»<sup>206</sup>.

Статут Інституту затверджено Наказом МЗС у 2018 році<sup>207</sup>, в якому зазначено також юридичний статус установи, регламентовано її права, управлінський склад тощо. Серед покладених державою на установу завдань, окрім презентації та просування іміджу України в світі, виділяється також сприяння міжнародним обмінам та інтеграція у світовий культурний простір, популяризація української мови та культурного продукту за кордоном тощо.

Інститут афілійований з МЗС установою для автономії щодо змістовного наповнення роботи інституції, контроль за якою, як і визначення засад та пріоритетів, здійснює Наглядова рада<sup>208</sup>. Фінансування Інституту відбувається частково за рахунок державного бюджету, а також при залученні донорської допомоги та благодійних внесків<sup>209</sup>.

Успіхи культурної дипломатії, здійснені установою впродовж двох років, призвели до визначення програмних напрямів діяльності та формування п'ятирічної стратегії Інституту на 2020–2024 роки та її офіційного документу<sup>210</sup>. Як зазначає генеральний директор установи

---

<sup>205</sup> Розпорядження КМ України № 430-р від 21.06.2017 «Про створення державної установи “Український інститут”».

<sup>206</sup> Про Український інститут. *Офіційний сайт*. URL: [ui.org.ua/mission](http://ui.org.ua/mission)

<sup>207</sup> Наказ МЗС № 103 від 28.02.2018 «Питання діяльності установи “Український інститут”» у новій редакції.

<sup>208</sup> Наказ МЗС України № 181 «Про створення Наглядової ради державної установи «Український інститут».

<sup>209</sup> Про утворення державної установи «Український інститут». *Урядовий портал*. URL: [www.kmu.gov.ua/npas/250094619](http://www.kmu.gov.ua/npas/250094619).

<sup>210</sup> Стратегію ухвалено на засіданні Наглядової ради Українського інституту 25.06.2020 р. (протокол № 26).

та упорядник стратегії В. Шейко, цей документ акумулює практичний і різноплановий досвід команди Українського інституту та окреслює широку рамку його діяльності<sup>211</sup>. У своєму інтерв'ю з музичним продюсером, ведучим програми «Музична сієста» на Радіо Культура О. Пірієвим, він наголосив, що під визначенням «культурна дипломатія» розуміється взаємодія між суспільством та між спільнотами через потенціал культури. Тобто, іншими словами, культурна дипломатія це – двостороння комунікація<sup>212</sup>.

Часто така взаємодія таки відбувається без участі держави і державної політики, зокрема, через мистецтво як органічний процес в глобалізованому світі. Але культурна дипломатія – процес, який має певний намір (мається на увазі промоція української культури за кордоном на державному рівні), а його мета – пропонувати світові ті культурні надбання, які створюють образ України у світі як суверенної суб'єктної держави з історичною культурною тяглістю. Завдяки цьому держава претендує на те, щоби стати учасницею міжнародного співтовариства та міжнародних культурних процесів<sup>213</sup>.

Як правило, Інститут працює за межами України, проте за час карантину багато проєктів відбувається онлайн. Під час спілкування з іноземними партнерами – оркестрами, ансамблями, інститутами, тобто тією культурною інфраструктурою, яка є в тій чи іншій країні, їм пропонується український контент для залучення у мистецькі проєкти. При цьому зберігається принцип двосторонності у виборі та укладанні програм концертів, фестивалів тощо. Проблема культурної комунікації полягає в тому, що мало хто знає про українську музику та українських композиторів.

Так, у рамках проєкту 2019-го року «Україна-Австрія» серед музикантів найвідомішого австрійського оркестру віденського радіо ніхто не чув про Б. Лятошинського, проте дипломатичним способом

---

<sup>211</sup> Шейко В. Стратегія Українського інституту 2020–2024. *Сайт Українського інституту*. URL: [ui.org.ua/strategy2020-2024](http://ui.org.ua/strategy2020-2024) (дата звернення: 01.09.2020).

<sup>212</sup> Теза В. Шейка про можливості культурної комунікації в 2020 році не є новою, оскільки ще в 2004-му році О. Берегова розглядала державну політику у сфері культури як чинник комунікаційних процесів в культурі, досліджуючи особливості й закономірності комунікаційних взаємовпливів у сфері культури: Берегова О. М. Комунікаційні аспекти культурної політики незалежної України. *Культура і сучасність*: альманах. 2004. № 2. С. 49–58.

<sup>213</sup> Шейко В. Про нові можливості промоції музичної культури України в світі. *Музична сієста з О. Пірієвим*. 30.08. 2020. *Радіо Культура*. URL: [www.nrcu.gov.ua/schedule/play](http://www.nrcu.gov.ua/schedule/play) (дата звернення: 01.09.2020).

вдалося зрепрезентувати його симфонію № 3 в нецензурованій оригінальній редакції, відгуки про яку серед іноземних виконавців та слухачів були найвищого кшталту.

І тут постає *найголовніша мета* культурної дипломатії – *щоби твори українських композиторів, які за рівнем не поступаються європейським, все ж були в репертуарі зарубіжних виконавців*. Адже допоки український композитор не займе в репертуарі тих чи інших виконавців належне місце і в музикознавчій думці не стане іменем, яке, за замовчуванням, будуть визнавати частиною європейської музичної культури, доти «просування» української музики за кордоном буде вкрай важким. Для цього, на переконання В. Шейка, логічно поєднувати твори українських композиторів з творами композитора тієї країни, де відбувається проєкт чи якась мистецька подія, забезпечивши таким чином певну паритетність між двома країнами<sup>214</sup>.

Проблему й досі складає також і відсутність за кордоном достатньої кількості збірників музичних творів українських композиторів. Власне, діяльність Українського інституту також передбачалє видавництво нотних партитур для їх виконання під час концертних програм. Окрім того, Інститут підготував промоційний музичний каталог для зарубіжжя, до якого увійшли артисти за різними напрямками, з якими установа йтиме до локацій, концертних майданчиків, оркестрів, диригентів тощо, в якому, до речі, представлено потужний блок академічної музики. Більшу частину виконавців та творів для участі в різноманітних культурно-мистецьких проєктах підбирається через відкриті конкурси, а уся інформація про діяльність інституції розміщена на офіційному сайті **www. ui.org.ua**<sup>215</sup>.

З метою всебічного сприяння розвитку національної культури та мистецтва в державі, на підставі відповідного Закону України<sup>216</sup>, 2017-го року було створено ще одну державну бюджетну установу – **Український культурний фонд (УКФ)**, діяльність якої координується Міністерством культури України (після 2019 року – Міністерство культури, молоді і спорту). Ідейним натхненником створення фонду

---

<sup>214</sup> Шейко В. Про нові можливості промоції музичної культури України в світі. *Музична сієста з О. Пірієвим*. 30.08. 2020. *Радіо Культура*. URL: [www.nrcu.gov.ua/schedule/play](http://www.nrcu.gov.ua/schedule/play) (дата звернення: 01.09.2020).

<sup>215</sup> Там само.

<sup>216</sup> Закон України «Про Український культурний фонд» із змінами та доповненнями. *ВВР*. 2017. № 19. Ст. 238. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1976-19#Text>.

вважається Міністр культури Євген Нищук. Положення про УКФ, затверджено Наказом № 174 Міністерства культури від 01.03.2018 року, регламентує усі види та механізми підтримки мистецьких проєктів (експертний відбір, фінансування та моніторинг виконання, створення сприятливих умов для їх реалізації).

Лише за перший рік існування фонду (2017–2018) саме в галузі академічного музичного мистецтва гранти на суму близько 8-ми мільйонів гривень отримали 22 проєкти, серед яких, зокрема, фестивалі «Два дні й дві ночі Нової музики в Одесі» (Одеса), «Kharkiv Music Fest 2019» (Харків), Lviv Bandur Fest (Львів), IV Міжнародний фестиваль сучасної та імпровізаційної музики Free Fest (Київ), I український фестиваль камерних одноактних опер «Оперний вікенд» (Київ), фестиваль модерного бандурного мистецтва «Bandura Music Days» (Київ), Міжнародний форум бандуристів (Київ), концерти-реквієми до 85-ї річниці жертв Голодомору «Україна в часі» (Будапешт, Ужгород) та «Праведная душе» (Харків, Чернігів, Чернівці) аудіо диск Ірини Ключковської «Фантазії» з вокальною музикою А. Кос-Анатольського та О. Козаренка (Івано-Франківськ), Міжнародний конкурс молодих трубачів та валторністів ім. Мирона Старовецького (Тернопіль), VIII Всеукраїнський хоровий конкурс ім. Миколи Леонтовича (Київ), IV Міжнародний конкурс юних піаністів ім. Василя Барвінського (Дрогобич), Конкурс молодих композиторів зі створення національного музичного продукту у галузі опери та балету «Молодіжний Музичний Хаб Схід Опера» (Харків), «Європейські музичні зустрічі» (Львів), видання фортепіанних творів «Українська фортепіанна музика ХХ–ХХІ століття» (Київ), «Світовий тріумф “Щедрика” – 100 років культурної дипломатії України» (Київ) та інші<sup>217</sup>.

Особливо важливим проєктом 2018 року в напрямку створення альтернативної освіти у галузі менеджменту культурних та мистецьких проєктів стала підтримана УКФ «Школа-практикум культурних менеджерів “Арт-лабораторія”» (Харків). Він мав на меті закцентувати увагу на всіх тих проєктах, котрі хоч і залишаються за лаштунками, проте мають ключове значення для функціонування системи мистецтва та культури: підготовка проєкту, PR та реклама, діяльність

---

<sup>217</sup> Річний звіт УКФ–2018. Сайт УКФ. Документи. 142 с. URL: <https://ucf.in.ua/docs>.



арт-центру, арт-критика, фандрайзинг, організація фестивалів та міжнародних проєктів<sup>218</sup>.

У 2019 році УКФ, працюючи над популяризацією власного бренду, презентував «Середньострокову стратегію на 2019–2021 роки», у якій визначив інституційні та конкурсні програми фонду – цілі, місію, візію та інструменти досягнення цілей. Прописані сектори підтримки чітко регламентують сферу академічної та нової академічної музики<sup>219</sup>. У цьому ж році УКФ об'єднав експертне середовище культури, заявників та грантоотримувачів, інституції та фонди, що підтримують культуру, медіа, маркетинг та консалтинг для стратегічного партнерства. Серед інших, партнерами фонду стали Український інститут і регіональні управління та департаменти культури<sup>220</sup>.

Важливим стало й те, що в рамках програми підтримки створення секторальних та між секторальних мереж у культурно-мистецькій сфері, виокремився лот «Школа культурного менеджменту», котрий присвячений для створення нових можливостей для розвитку професійних знань і навичок у представників секторів культури різних регіонів через мережу шкіл та лекторів. Долучитись до лоту змогли 20 міст різних регіонів, зокрема, Івано-Франківськ<sup>221</sup>.

Позитивна динаміка сектору перформативного та сценічного мистецтва свідчить про активний запит на державну підтримку проєктів академічного музичного мистецтва. За кількістю заявок, лідерами у розрізі 2018–2019-х років стали Львівська, Харківська та Івано-Франківська області.

Серед інноваційних проєктів виокремились два тих, котрі розвивали оперне мистецтво на території недержавного театру – опера-антиутопія «Газ» (композитори Р. Григорів та І. Разумейко) та барокова опера Г. Генделя «Ацис і Галатея». Перша була проєктом формації «Nova Opera» та незалежною мистецькою групою «Яра» із США, а друга – ініціативою громадської організації «Open Opera Ukraine» під режисурою Т. Трунової<sup>222</sup>.

---

<sup>218</sup> Річний звіт УКФ–2018. *Сайт УКФ. Документи*. 142 с. URL: <https://ucf.in.ua/docs>. С. 109.

<sup>219</sup> Річний звіт УКФ–2019. 180 с. URL: *Сайт УКФ. Документи*. URL: <https://ucf.in.ua/docs>.

<sup>220</sup> Там само. С. 15.

<sup>221</sup> Там само. С. 51.

<sup>222</sup> Там само. С. 74.

Серед реєстру підтриманих проєктів у 2019-му році також знаходимо видання «Музичною Україною» хорових творів «Микола Леонтович» (Київ), концерт-презентація котрого відбулась в прямому ефірі на Першому національному телеканалі («UA Культура») за участі Академічної хорової капели ім. Платона Майбороди Українського радіо<sup>223</sup>; аудіозапис від заявника БФ «Хорова школа Павла Муравського» як Всеукраїнський мистецький проєкт «Україна співає “Кобзаря”» – запис 45 провідних хорових колективів із 17 міст України та діаспори, що представив 110 творів 86 композиторів ХІХ–ХХІ-го століть (Київ); Фестиваль класичного мистецтва «Mariupol Classic» від Департаменту культурно-громадського розвитку Маріупольської міської ради, що позиціонувався як єдиний фестиваль професійного класичного мистецтва у Донецькій області із залученням видатних музикантів з усієї України (Маріуполь); вистава «Аполон Мусагет» як перформативні роздуми на тему еміграції з розробленим унікальним музичним супроводом – варіаціями на теми творів композитора ХХ століття І. Стравінського, який усвідомлював себе як «громадянин світу» (Харків)<sup>224</sup>; Міжнародний фестиваль духової музики «Дзвенить оркестрів мідь» (Рівне); видання втрачених партитур видатних українців «Код Косенка» в електронному та друкованому варіантах представило фортепіанні твори композитора В. Косенка «11 етюдів у формі старовинних танців» та відновлений і зредагований рукопис для симфонічного оркестру Л. Бальчинського, презентація яких відбулась у межах львівського фестивалю «Людкевич-Fest» (Київ)<sup>225</sup>; фестиваль хорової музики «Східний Камертон», ініційований Северодонецьким коледжем культури і мистецтв ім. С. Прокоф'єва, за участі студентських колективів з трьох регіонів – Луганщини, Галичини, Буковини (Северодонецьк); фестиваль «Ukrainian Live тур» представлений громадською організацією «Колегіум Музікум» як популяризація маловідомої української академічної музики засобом виконання творів 10 обраних композиторів у всеукраїнському концертному турі, який нарахував 13 проведених концертів (Львів)<sup>226</sup>; ХХV Міжнародний фестиваль сучасного мистецтва «Два дні й дві ночі нової музики»

---

<sup>223</sup> Річний звіт УКФ–2019. 180 с. URL: *Сайт УКФ. Документи*. URL: <https://ucf.in.ua/docs>. С. 114–115.

<sup>224</sup> Там само. С. 116–117.

<sup>225</sup> Там само. С. 118; 120–121.

<sup>226</sup> Там само. С. 134–135.

(Одеса); фестиваль музики Левка Колодуба, представлений Національною спілкою композиторів України (Київ)<sup>227</sup>; XVIII Форум «Дні сучасної музики у Вінниці» за темою «зика, яку можна бачити» спрямований на популяризацію концептуальної академічної музики, зокрема, української у світі, у рамках якого відбулись концертні програми, де прозвучала музика Г. Майбороди, Л. Юріної, М. Шоренкова (Вінниця)<sup>228</sup>; III Міжнародний конкурс скрипалів Олега Криси (Львів). Усього було успішно реалізовано близько 15 проєктів на загальну суму грантових кошів понад 10 мільонів гривень.

Унікальними для розвитку національної музичної культури стала серія музичних відеофільмів, підтриманих УКФ у 2019 році, серед яких:

– документально-музичний телефільм «Україна. Майдан. Перезавантаження» представлений ТОВ «Телерадіокомпанія РАІ», ідейним натхненником та ініціатором котрого стала знана бандуристка, докторка мистецтвознавства, професорка Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника В. Дутчак, композиторка двох творів музичного супроводу («Дорога», «Передчуття») та аранжувальниця інших музичних творів («Ой чого ти почорніло», «Біля тополі», «Пливе кача») до документального авторського відеоряду Р. Ганущака про події на майдані в Києві під час Революції Гідності взимку 2013–2014-х років, озвученого квартетом бандуристів «Гердан» під орудою В. Дутчак (Івано-Франківськ)<sup>229</sup>;

– документальний фільм «Бортнянський» про життєтворчий шлях композитора «золотої доби» українського музичного бароко Д. Бортнянського, твори якого лягли в основу сюжету, представленого ПП «Продюсерський центр “Бум”» (Київ);

– повнометражний інноваційно-документальний мюзикл «Рози: фільм-кабаре» як дебют режисерки І. Стеценко, що висвітлює діяльність 7 акторок музично-театрального проєкту «Dakh Daghters» як

---

<sup>227</sup> Річний звіт УКФ–2019. 180 с. URL: *Сайт УКФ. Документи*. URL: <https://ucf.in.ua/docs>. С. 141.

<sup>228</sup> Там само. С. 145.

<sup>229</sup> Документально-музичний телефільм на основі відео архівів військового репортера Руслана Ганущака «Майдан. Перезавантаження»: DVD-rom; УКФ. Івано-Франківськ : Студія 6 секунд, 2019. *Приватний архів автора монографії*.

новий спосіб поєднання мистецтва кіно та музики в особливій мові експресивного музичного монтажу (Херсон)<sup>230</sup>.

Отож, запущений державою механізм через законодавство, діяльність Центру культурного менеджменту, Європейського та Українського культурних фондів, а особливо Українського інституту, хоч і з відхиленнями, проте, почав спрацьовувати на результат, незважаючи на провладні колізії, і пропагувати високе мистецтво серед населення, а також презентувати українську академічну музику та вітчизняних митців за кордоном, працюючи на позитивний імідж України в світі.

### **1.3. Методи, прийоми та технології менеджменту музичної культури**

В сучасному світі економічного підходу щодо впровадження культурних практик (за О. Копієвською) вивчення та розуміння моделі менеджменту академічної музики потребує абсолютно нових методів та прийомів як певних механізмів.

Базовими при становленні менеджменту як практичної діяльності в управлінське середовище академічної музики доцільно вважати запропоновані сучасним британським економістом М. Армстронгом<sup>231</sup> методи і прийоми управління, що сприяють продуктивності й ефективності загалом та належать до професійних навиків, процедур і видів діяльності менеджера. Усі методи і прийоми менеджменту він поділяє на *систематичні* та *аналітичні*, виявляє їх кількісні та об'єктивні характеристики як ознаки якості в процесі прийняття певних рішень. За М. Армстронгом, *систематичність* – це *чітко визначені способи оперативних дій*, що гарантують упорядкований перебіг заздалегідь визначеного плану; *аналітика* дозволяє менеджеру детально вивчити усі *ключові моменти планування*, так би мовити, ідентифікувати ситуаційний процес; *кількісність* виявляється при врахуванні можливих фінансових наслідках процесу виконання плану та зосереджує увагу на *максимально правильному варіанті дій*; а *об'єктивність* спрямована на підбір *найдоцільніших ситуативних дій*<sup>232</sup>.

---

<sup>230</sup> Річний звіт УКФ–2019. С. 162–163. Сайт УКФ. Документи. URL: <https://ucf.in.ua/docs>.

<sup>231</sup> Армстронг М. Менеджмент: методы и приемы / пер. с 3-го англ. изд. О. О. Чистякова. Киев : Знання-Прес, 2006. 876 с.

<sup>232</sup> Там само. С. 21–23.

Запропоновані ним методи та прийоми логічні для використання у різних галузях, зокрема менеджменту культури. Так, у процесі керівництва музично-академічною сферою не обійтись без (перелік за М. Армстронгом) *корпоративного чи організаційного планування, контролю, розподілу усіх наявних ресурсів, розвитку цих ресурсів, оперативного дослідження, підвищення ефективності та продуктивності культурної діяльності*<sup>233</sup>.

Науковець та спеціаліст у галузі музичного менеджменту М. Воротной<sup>234</sup> теж визначає методи управління як сукупність способів і прийомів цілеспрямованої адміністративної дії та як своєрідний інструментарій у менеджменті музичного мистецтва.

Варто зауважити, що він пропонує поділити їх на *методи прямого та непрямого* (формального та неформального) впливу. При використанні перших очікується безпосередній результат, інші – спрямовані на створення умов для досягнення найефективнішого результату в роботі. Окрім того, М. Воротний пропонує класифікацію методів управління на основі специфіки відносин при співробітництві: *організаційні* (в тому числі адміністративні), *економічні* та *соціально-психологічні*. До організаційних він зараховує регламентування, нормування, інструктаж, розпорядчі методи та методи дисциплінарної дії.

Економічні методи дозволяють підсилити внутрішню мотивацію та проявляти творчу ініціативу. Саме форми госпрозрахункової діяльності (різноманітні платні послуги, система матеріального заохочення), на думку науковця, визначають роль керівника колективу як менеджера. Специфіка третьої групи методів – соціально-психологічних – полягає у використанні в процесі управління неформальних факторів, інтересів особистості, групи та колективу загалом (підбір кадрів, клімат-контроль, формування корпоративної етики) для створення «фірмового» стилю управління та особливого іміджу організації<sup>235</sup>.

Розробниця арт-менеджменту Т. Сумінова під методами управління пропонує розуміти сукупність принципів, засобів та форм організації діяльності у сфері мистецтва (артосфера/арт-індустрія/арт-біз-

---

<sup>233</sup> Армстронг М. Менеджмент: методы и приемы / пер. с 3-го англ. изд. О. О. Чистякова. Киев : Знання-Прес, 2006. С. 31.

<sup>234</sup> Воротной М. В. *Менеджмент музыкального искусства* : учеб. пособие. Санкт-Петербург : Издательство «Лань»; Издательство «ПЛАНЕТА МУЗЫКИ», 2013. 256 с.

<sup>235</sup> Там само. С. 60–63.

нес) для покращення ефективності його реалізації при зменшенні витрат та збільшенні прибутку. Методи управління вона групує як *соціально-психологічні, організаційно-розпорядчі, економічні, підприємницькі, нормативно-правові та політичні*<sup>236</sup>. Чіткої класифікації методів у своїй монографії Т. Сумінова, на відміну від М. Армстронга та М. Воротного, не дає. Проте у третьому розділі, присвяченому підготовці арт-менеджерів як інтелектуальних ресурсів та капіталу економіки сфери культури і мистецтва, вона виокремлює необхідні навички (організаційні, наукові чи аналітико-синтетичні, комунікативні, творчо-креативно-інноваційні, інтерактивні та кількісні), що, безумовно, свідчить про міждисциплінарний підхід у менеджменті мистецтва.

Спричинити такі вміння здатне опанування соціально-психологічними технологіями управління (наприклад, розроблена та вперше введена до наукового обігу Т. Суміною *технологія нейролінгвістичного програмування*) як ефективними інструментами комунікаційного менеджменту, серед методів якого – візуалізація, кінестетика, аудіювання<sup>237</sup>. Детальний розгляд ще однієї *технології фандрейзинга* як бізнес-інструменту із серії економічних методів відбувається в контексті формування механізмів реалізації державної культурної політики у сфері культури і мистецтва<sup>238</sup>. Такий підхід нашоєхує на думку, щодо перехрещення раніше визначених Т. Суміною двох груп методів управління – економічних та політичних – як підтвердження її тези про розмивання кордонів між сферами бізнесу та культури<sup>239</sup>. Звідси, фандрейзинг (розвиток фондів, збір коштів) пропонується розуміти одночасно як бізнесінструмент і як технологія ефективної культурної політики держави.

Згідно імплементації технологій менеджменту, декларувати місію і стратегію розвитку культурного сектору допомагають не лише економічні та соціально-психологічні механізми, а й педагогічні прийоми – *семінари, веб-семінари, вебінари, лекції, коуч-технології, майстер-класи, курси та програми заохочення*.

---

<sup>236</sup> Сумінова Т. Н. Арт-менеджмент: реализация государственной политики в сфере культуры и искусства : монография. Москва : Академический проект, 2017. С. 32.

<sup>237</sup> Там само. С. 142.

<sup>238</sup> Там само. С. 151–163.

<sup>239</sup> Там само. С. 160.

Одним з найефективніших засобів досягнення поставлених цілей сьогодні, на наше переконання, вважається *коучинг*, побудований на відкриттях, які в основному зроблені в інших областях. Його умовно можна вважати інтегрованим зборами ефективних принципів, технологій, прийомів і методів навчання щодо вирішення певних завдань, а тому ця бізнес-технологія останнім часом ефективно використовується в сучасній педагогіці.

Коучинг спрямований не на розбір проблем і труднощів, а на пошук рішень і покращення результатів професійної діяльності. Найпростіший вид креативних коуч-технологій – *метод «питання-відповідь»* або *наставництво*, що сприяє вмінню задавати правильні запитання та пробуджує в опитуваних почуття самоаналізу. Інноваційні інструменти коучингу (*тренінги, консалтинги, процесінги* тощо) – сприяють навичкам комунікації, лідерства, партнерства, умінню домовлятися, пошуку інформації, генерації нестандартних рішень тощо та визначають індивідуальний підхід у досягненні результату, усвідомлення відповідальності за процес, мотивацію при організації проєктів.

Головними результатами коучингу можуть стати такі етапи:

1) побудова тієї життєдіяльності, яка дозволяє ставити і здійснювати важливі особисті цілі, знайти внутрішню гармонію. Викладач-коуч пропонує стратегії для управління часом, життєвою гармонією і якістю життя;

2) набуття сили і посилення життєвої мотивації. Викладач-коуч допоможе студентам зосередитися на тому, що найбільш важливо для них і діяти відповідно до цих цінностей. Цей процес зазвичай супроводжує наснага, мотивація і задоволення результатами праці;

3) досягнення і збільшення добробуту за рахунок особистої праці. Якщо студенти чітко визначають для себе, які блага захочуть отримати, їхнє життя організується таким чином, щоб ці блага їм забезпечити. В результаті всі стануть і більш щасливими, і більш успішними завдяки високопродуктивній праці;

4) подолання труднощів і бар'єрів. Часто викладачам і студентам трапляється величезна кількість різноманітних внутрішніх і зовнішніх перешкод. Завдяки якісно проведеному коучингу внутрішні комплекси можуть зникнути, а зовнішні проблеми – бути подолані. Це найбільш ефективний шлях;

5) прояснення своїх цілей і зосередження на пріоритетах. Якщо студенти і викладачі чітко знають чого хочуть від навчально-виховного процесу, то усе стає набагато простішим. Добре визначені цілі й установки на майбутнє дозволяють усім зосередитися на тому, що дійсно важливо саме зараз.

Викладач-коуч працює в напрямку збільшення усвідомлення, здібностей і свободи вибору студента. В основному коучинг проводиться у вигляді діалогу між викладачем і студентом. Для останнього просто потрібно, щоб він хотів працювати над своїми цілями. Тут завдання викладача-коуча полягає в тому, як грамотно побудувати проблему, наштовхнути на шляхи її вирішення, організувати моніторинг і підсумковий контроль і як в процесі цього всього створити мотивацію.

Коучинг – це, насамперед, інструмент для підвищення особистої ефективності як викладача, так і студента. Цей термін об'єднує два різних напрями, які мають багато спільного, але тим не менше відрізняються один від одного. Перший – коучинг як стиль управління в групі. Він передбачає особливі взаємини між викладачами і студентами. Роль коуча тут виконує сам викладач. Мета такого коучингу – підвищити ефективність навчання студентів.

Інший напрям – управлінський коучинг (англ. *executive coaching*), особливо популярний метод індивідуальної роботи з викладачами. Вважається, що коуч допомагає зрозуміти, в чому педагог неефективний і разом з ним знаходить можливості розвитку<sup>240</sup>.

Оскільки коуч-технології спрямовані на пошук рішень та покращення результатів будь-якої професійної діяльності, маємо сміливість припустити ефективність таких технологій і для мистецьких професій (так званий оперативний вид арт-менеджменту<sup>241</sup>, методи управління якого визначаються як соціально-психологічні<sup>242</sup>), зокрема коучинг в галузі музики.

Музично-педагогічний коучинг є новим поняттям не тільки в музичній освіті, а й у музичній культурі також, а тому визначається

---

<sup>240</sup> Обух Л. Особливості проведення музичних занять у вищій школі на сучасному етапі: коуч-технологічні прийоми. *Science Review International academy journal*. 2018. March. Vol. 7. № 3 (10). С. 70–72.

<sup>241</sup> Воротной М. В. Менеджмент музыкального искусства : учебное пособие. Санкт-Петербург : Издательство «Лань»; Издательство «Планета музыки», 2013. С. 25.

<sup>242</sup> Там само. С. 60–63.



нами як система принципів та прийомів, що дають можливість розкрити творчий потенціал, а також допомагають і мотивують у пошуку ефективних шляхів подолання психофізіологічних перепон та комплексів на етапах професійного становлення не лише музиканта, а й музичного менеджера<sup>243</sup>.

Звідси, взявши за основу методико-педагогічні напрацювання І. Гондюл<sup>244</sup> та А. Ківшик<sup>245</sup>, виокремлюємо характерні різновиди коучингу як музично-педагогічної технології:

- *систематичний коучинг*, де використовується сувора послідовність етапів, система підходів і педагогічних технік, всі правила якого можна пояснити і зрозуміти;
- *цілеспрямований коучинг*, під час якого коучером пропонується слухачу щось досліджувати або робити;
- *безсторонній коучинг*, під час якого слухачу надається безпечний простір, у якому він може вільно висловити свої думки, а також можливість усвідомити дещо нове самостійно.

Таким чином, основною метою креативного методу – музично-педагогічного коучингу – є допомога студенту чи викладачу в тому, щоб самостійно знайти вирішення поставленої проблеми. Відмінною особливістю коучингу є те, що коучер допомагає слухачу знайти власне рішення, а не вирішує проблему за нього.

Як можемо спостерігати, сьогодні багато професій вимирають, а на зміну їм приходять принципово нові (викладач-наставник, викладач-коуч тощо). Дослідники стверджують, що ті професії, в яких буде зайнято 40% економічно активного населення планети через п'ять років, сьогодні ще навіть не винайдені, тобто вони ще не існують. Тому з'явився такий величезний попит на коучинг-тренінги й семінари, який допомагає людині швидко «переналаштувати» і діяти ефективно в новій ситуації<sup>246</sup>.

---

<sup>243</sup> Обух Л. Коуч-технології, тренінги та майстер-класи як складові музичного менеджменту в соціокультурному просторі України. *World Science International academy journal*. 2018. March. Vol. 6. С. 43–46.

<sup>244</sup> Гондюл І. Упровадження коучинга як засобу вдосконалення шкільної корпоративної культури. Форум «Урок». Методика та технологія. *Освіта.ua*. Вівторок, 19 квітня. URL: [osvita.ua/school/lessons\\_summary/edu\\_technology/22468](http://osvita.ua/school/lessons_summary/edu_technology/22468).

<sup>245</sup> Ківшик А. І. Використання коуч-технологій під час викладання біології. *Методичний портал*. URL: [metodportal.com/node/37618](http://metodportal.com/node/37618).

<sup>246</sup> Гондюл І. Упровадження коучинга як засобу вдосконалення шкільної корпоративної культури. Форум «Урок». Методика та технологія. *Освіта.ua*. Вівторок, 19 квітня. URL: [osvita.ua/school/lessons\\_summary/edu\\_technology/22468](http://osvita.ua/school/lessons_summary/edu_technology/22468) (дата звернення: 12. 02. 2015).

Музично-педагогічний коучинг стає можливим від того моменту, коли залишається у студента хоч якась поле для творчості, для особистих і неоднозначних рішень. Ну і, звичайно, коучинг просто необхідний у процесі здійснення будь-яких змін у музичній освіті. Крім того, саме безпосередні виконавці можуть знайти краще рішення для оптимізації та якісної перебудови роботи.

Оскільки американські дослідники П. Чакреверсі<sup>247</sup> та Я. Рентон<sup>248</sup> визначають коучинг як метод консалтінга<sup>249</sup> і тренінга (фрагмент тренінга), стверджуючи його сфокусованість на чітко визначених цілях, логічно буде розібратись у самому понятті тренінга як співдопомоги системі менеджменту в досягненні поставленої мети.

Тренінг (англ. *training*) – це запланований процес модифікації (зміни) відношення, знань чи поведінкових навичок того, хто навчається, через набуття навчального досвіду з тим, щоб досягти ефективного виконання в одному виді діяльності або в певній галузі. Тренування (від англ. *to train* – виховувати, навчати) – це комплекс вправ для будь-якого виду людської активності чи діяльності. Тренування є своєрідною підготовкою людини до нових умов роботи й життя<sup>250</sup>.

Єдиної та загальноприйнятої класифікації тренінгів поки не існує, тому розподіл можна проводити згідно різноманітних підстав. Проте спеціалісти (І. Вачков, М. Кларін, Д. Лі, Н. Мельник, М. Форверг, Н. Хрящов) виділяють основні типи тренінгів за критеріями спрямованості впливу і змін, серед яких чітко окреслюється психотерапевтичний та соціально-психологічний. Перший – цілеспрямований на зміни в свідомості: заміна поняття, яким людина сприймає що реально, а що ні, зміна стереотипної поведінки; ці групи співвідносяться з існуючими напрямками психотерапії (психодраматичні, гештальт-групи, групи тілесно-орієнтованої, танцювально-рухової терапії та ін.). Другий – переважно орієнтований на зміну соціальних

---

<sup>247</sup> Chakravarthy Pradeep. The Difference Between Coaching And Mentoring. *Forbes*. 2011. 20 December.

<sup>248</sup> Renton Jane. Coaching and Mentoring: What They Are and How to Make the Most of Them. New York : Bloomberg Press, 2009.

<sup>249</sup> Консалтінг (англ. *consulting* – консультація) – це управлінське консультування з широкого кола питань, спрямоване на покращення результативності.

<sup>250</sup> [Б. а.]. Training. *ReliefWeb*. URL: <https://reliefweb.int/training> (дата звернення: 16.02.2018).

понять, розвиток вмінь та досвіду у сфері міжособистісного спілкування.

Соціально-психологічний тренінг займає проміжне розташування, він спрямований на зміни і в свідомості, і в формуванні навичок<sup>251</sup>. Принципи такого тренінгу спонукають до аналізу та усвідомлення того, що ірраціональне, панічне або ілюзорне мислення є головною причиною емоційних зривів та власних негативних проєкцій майбутнього. Звідси, доцільним слід вважати покрокове здійснення професійних планів, що дозволить музиканту поступово нарощувати свій виконавський потенціал та уникнути непотрібних стресових ситуацій через власні амбіції, виховуючи так звану «цілеспрямовану професійну терплячість»<sup>252</sup>.

Деяку іншу спрямованість мають майстер-класи. Майстер-клас (англ. *master class*) – це метод навчання та конкретне заняття із вдосконалення практичної майстерності, що проводиться фахівцем в певній галузі творчої діяльності (зокрема музики) для осіб, які, зазвичай, вже досягли достатнього рівня професіоналізму в цій сфері діяльності.

Щодо структури і специфіки, то класичний майстер-клас (за О. Бобряшовою) включає:

1) демонстрацію спеціалістом своєї майстерності чи свого розуміння проблеми в практичній формі. Роль майстра тут – консультативна, що допомагає організувати навчальну роботу, усвідомити на новому, більш високому рівні творчу діяльність. На відміну від тренінга, майстер-клас зазвичай проводиться для тих, хто вже відбувся як професіонал, проте не надто задоволений досягнутим рівнем. У майстер-класі відсутня рівність сторін процесу навчання;

2) втягнення учня в активну діяльність з освоєння майстерності під контролем спеціаліста;

3) публічність, тобто наявність широкої аудиторії, яка сприймає процес спілкування майстра та його учнів, і яка може вмішуватися в цей процес, ставлячи запитання і вимагаючи пояснень<sup>253</sup>.

---

<sup>251</sup> Chakravarthy Pradeep. The Difference Between Coaching And Mentoring. *Forbes*. 20 December. 2011.

<sup>252</sup> Obukh L. The role of training courses and master classes in the development of student musicians psychophysiological freedom. *Web of Scholar International academy journal*. 2018. January. №1 (19). Vol. 5. P. 28.

<sup>253</sup> Бобряшова О. В. Мастер клас и творческая мастерская как педагогические технологии обучения будущих дизайнеров. *Вестник Оренбургского государственного университета*. 2011. Ноябрь. № 11 (130). С. 169–175.

До ефективних технологій менеджменту варто зарахувати ще такі педагогічні форми, як веб-семінари та вебінари. Вони, як інтерактивні мережеві навчальні заняття, організовуються та проводяться дистанційно з використанням різноманітних інноваційних електронних засобів і мережевих технологій. Це забезпечує високу інформаційну насиченість і активність учасників у режимі реального часу.

Ці особливі засоби в світі з'явилась наприкінці 1990-х, коли в інтернет-мережі стали масово використовуватись засоби конференц-зв'яз-ку. Торговий знак «Webinar» зареєстрували у 1998 році, а її власником нині стала компанія InterCall. Складовими інтернет-технології стали веб-конференції та веб-презентації, а також веб-семінари і вебінари<sup>254</sup>. Головним плюсом такої форми є її дистанційність, що не вимагає фізичної присутності та може ефективно використовуватись при управлінні чи організуванні на відстані, особливо в час масових карантинних обмежень.

Таким чином, оскільки сучасний соціокультурний простір України вщент наповнений інформаційним контентом, а доступ до інтернет-ресурсів практично нівелює роль викладача як просто носія потрібного матеріалу, відбувається залучення в культурну та музично-педагогічну практику інноваційних методів та технологій навчання і виховання, що спонукають до саморозвитку та реалізації. Така практика уже віддавна відома в європейських та американських закладах мистецької освіти. Активний перехід до нових освітніх технологій особливо актуальний в час різкої діджиталізації соціуму, що часто зумовлюється дистанційним навчанням та можливістю безперервної освіти.

#### **1.4. Методологічні засади дослідження музичного менеджменту в системі культури**

Соціокультурні процеси в Україні на зламі ХХ–ХХІ століть зумовили появу специфічного культурологічного явища – менеджменту академічного музичного мистецтва, засади дослідження якого в системі культури потребують окремого ґрунтовного вивчення й аналізу.

Незважаючи на широкий спектр дослідження методологічних питань, що неодноразово порушувались у працях зарубіжних науков-

---

<sup>254</sup> [Б. а.]. Вебінар як форма дистанційного інтерактивного навчання. *Вища освіта в Україні*, 18.11.2014. URL: <https://osvita.ua/vnz/43979> (дата звернення: 03.09.2021).

ців (Є. Басін<sup>255</sup>, О. Бермус<sup>256</sup>, М. Переверзев і Т. Косцов<sup>257</sup>, Т. Чебанюк<sup>258</sup>), вітчизняних культурологів, музикознавців та педагогів (О. Берегової, В. Дутчак<sup>259</sup>, Г. Карась<sup>260</sup>, О. Копієвської<sup>261</sup>, І. Лисого<sup>262</sup>, О. Немкович<sup>263</sup>, Л. Ніколаєвої<sup>264</sup>, О. Самойленко<sup>265</sup>, Г. Хоружого<sup>266</sup>, Р. Шмагала<sup>267</sup>, В. Шейка<sup>268</sup>, В. Шульгіної<sup>269</sup> та ін.), методологічні засади музичного менеджменту академічної музики в Україні аналізуються й пропонуються нами вперше.

Багатогранність та специфічність проблематики дослідження менеджменту академічної музики як соціокультурного концепту, зумовлює комплексний характер методології, яка поєднує різні принципи, підходи та методичні аспекти.

---

<sup>255</sup> Басин Е. Я. Теоретические проблемы искусства: логика, психология, эстетика, социология. Изд. стереотип. Москва : ЛЕНАНД, 2018. 328 с.

<sup>256</sup> Бермус А. Г. Модернизация образования: философия, политика, культура : научная монография. Москва : «Канон+» РООИ «Реабилитация», 2008. 384 с.

<sup>257</sup> Переверзев М. П., Косцов Т. В. Менеджмент в сфере культуры и искусства : учеб пособие. Москва : ИНФРА-М, 2007. 192 с.

<sup>258</sup> Чебанюк Т. Методы изучения культуры : учеб. пособие. Санкт-Петербург : Наука, 2010. 350 с.

<sup>259</sup> Дутчак В. Г. Методологія досліджень бандурного мистецтва діаспори. *Вісник Прикарпатського університету. Мистецтвознавство*. Івано-Франківськ : ПНУ ім. В. Стефаніка, 2011. Вип. 23. С. 170–175; Дутчак В. Методологічні аспекти вивчення бандурного мистецтва діаспори. *Дутчак В. Г. Бандурне мистецтво українського зарубіжжя ХХ – початку ХХІ століття* : монографія. Івано-Франківськ : Фоліант, 2013. С. 47–54.

<sup>260</sup> Карась Г. Музична культура української діаспори у світовому часопросторі ХХ століття : монографія. Івано-Франківськ : Тіповіт, 2012. 1164 с.

<sup>261</sup> Копієвська О. Р. Трансформаційні процеси в культурі сучасної України : монографія. Київ : НАКККіМ, 2014. 296 с.

<sup>262</sup> Лисий І. Філософська і мистецька культура. Київ : Вид. дім «КМ Академія», 2004. 368 с.

<sup>263</sup> Немкович О. Українське музикознавство ХХ століття як система наукових дисциплін : монографія. Київ : ТОВ «Видавництво «Сталь», 2006. 534 с.

<sup>264</sup> Ніколаєва Л. Основи науково-дослідницької роботи : навчальний посібник. Львів : СПОЛОМ, 2003. 172 с.

<sup>265</sup> Самойленко О. І. Музыкаведение и методология гуманитарного знания. Проблема диалога : монографія / ред. Н. Г. Александрова. Одесса : Астропринт, 2002. 244 с.; Самойленко О. І. Психологія мистецтва: сучасні музикознавчі проєкції : монографія. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2020. 236 с.

<sup>266</sup> Хоружий Г. Ф. Академічна культура: цінності та принципи вищої освіти : монографія. Тернопіль : Навчальна книга–Богдан, 2012. 320 с.

<sup>267</sup> Шмагало Р., Покотило Г., Ляшкевич П., Гнатишин І., Бей Т. Мистецька освіта й мистецтво в культуротворчому процесі в Україні ХХ– ХХІ століть : навч. посіб. / за заг. ред Р. Шмагала. Львів : ЛНАМ; Тернопіль: Мандрівець, 2013. 293 с.: іл., дод. + DVD.

<sup>268</sup> Шейко В., Кушнарєнко Н. Організація та методика науково-дослідницької діяльності : підручник. Київ : Знання, 2006. 307 с.

<sup>269</sup> Шульгіна В. Д. Музична україніка. Київ : НМАУ, 2000. 232 с.: нот.

**Теоретико-методологічна основа** дослідження сформована за принципом рівнозначності досліджуваних явищ в культурологічному вимірі із використанням історичних, соціокультурних та економічних критеріїв. Культурологічний ракурс розкриття обраної теми вимагає відповідної методології, яка ґрунтується на поєднанні історико-діалектичного, історико-системного, порівняльного та мистецтвознавчого *принципів аналізу*:

– *історико-діалектичний принцип* дає можливість виявити й простежити генезу й характерні риси основних тенденцій та явищ, що формують явище менеджменту академічного музичного мистецтва в Україні періоду Незалежності;

– *історико-системний принцип* передбачає вивчення менеджменту академічного музичного мистецтва в Україні в тісному взаємозв'язку з суспільно-історичним контекстом та відтворення цілісної картини цього явища, різноманітного за своїми формами;

– *принцип культурно-історичного підходу* зумовлює розгляд явища менеджменту академічного музичного мистецтва в контексті окресленого часу і тих умов, в яких воно розгортається;

– *порівняльний принцип*, застосований для характеристики менеджменту академічного музичного мистецтва у різних філармоніях України, у проведенні музичних конкурсів і фестивалів, тощо, дозволяє виявити напрями поступу у цій сфері;

– *мистецтвознавчий принцип* спрямовано на розкриття іманентних властивостей досліджуваних мистецьких явищ.

Серед *теоретичних та практичних аспектів* вивчення явища менеджменту академічного музичного мистецтва в Україні виокремлюються такі:

– джерелознавчі (формування системи джерел дослідження – науково-аналітичні, довідково-енциклопедичні, публіцистичні, мемуарні видання, віртуальні джерела, періодика та ін.);

– історико-культурологічні, соціокультурні й історико-біографічні (у хронікальному та філософсько-естетичному аспектах);

– зважаючи на перспективу утвердження нового напрямку наукових досліджень *менеджмент академічного музичного мистецтва* важливим є *термінологічний аспект*, в рамках якого аналізується стан розробки, зміст існуючих іманентних та запозичених позначень для концептуальних понять дослідження.

Застосування вказаних принципів та аспектів дає можливість виявити й простежити генезу й характерні риси основних тенденцій явища менеджменту академічного музичного мистецтва в Україні; розглядати його в тісному взаємозв'язку із суспільно-історичним контекстом, відтворювати цілісну картину цього явища; порівнювати менеджмент академічного музичного мистецтва у різних філармоніях України, у проведенні музичних конкурсів і фестивалів; виявити напрями його поступу; розкрити іманентні властивості досліджуваних мистецьких явищ.

У монографії коментуються поняття, терміни, література тощо з близьких до менеджменту академічного музичного мистецтва гуманітарних наук: культурології, філософії, філософії культури, музикознавства, мистецтвознавства, соціології, джерелознавства.

Аналіз процесу менеджменту академічної музики в соціокультурному просторі України визначає використання таких *підходів дослідження*:

– *культурологічний підхід*, який виступає важливою складовою методології академічної музичної культури як сформованої певної системи цінностей та норм (самопізнання і самоідентифікації у світовій культурній спільноті, осмисленні суспільних потреб та інтересів, пошуку свого місця в духовному, соціальному та економічному розвитку країни). У динамічному процесі функціонування академічної музичної культури відбувається формування духовного світогляду суспільства, певних ціннісних орієнтацій, моральних засад та культурних уподобань;

– *соціокультурний підхід*, основним принципом якого є відносна рівновага між соціальними та культурними компонентами як умови набуття суспільством нових якостей. Соціокультурний підхід акцентує увагу на сформованих стійких соціально-ціннісних структурах, які визначають соціальні трансформації сучасних моделей етносоціального та етнокультурного розвитку національних спільнот;

– *міждисциплінарний підхід*, який є важливою методологічною парадигмою роботи та інтегруючим чинником цілісного осмислення досліджуваного матеріалу, зафіксованого у численних джерелах із різних галузей знань – культурології, соціології, психології, менеджменту, економіки, філософії, мистецтвознавства, історії музики, педагогіки. Поширеність явища культурного плюралізму в сучасному

цивілізованому світі призводить, на переконання О. Литвиненка, до «розмивання нації», трансформації національної ідентичності як на колективному, так і на індивідуальному рівнях<sup>270</sup>. Міждисциплінарний підхід дозволяє осмислити ситуацію збереження національної ідентичності в умовах світового культурного плюралізму засобами академічного музичного мистецтва. Менеджмент академічної музики з усім арсеналом універсальних стандартів, стереотипів, технологій, методів і прийомів, домінуванням економічних критеріїв у всіх сферах суспільного життя тут слугуватиме стратегічним інструментом збереження та пропагування національних культурних цінностей;

– *діяльнісний підхід* застосовано для вивчення діяльності індивідуального суб'єкта менеджменту академічної музики (арт-менеджера, продюсера), яка є його основною соціальною функцією у системі культури;

– *економічний підхід* дав можливість проаналізувати фінансову підтримку проєктів розвитку академічної музики, зокрема Українським культурним фондом;

– *програмно-цільовий підхід*, який є в основі державної політики щодо сталого розвитку країни та її регіонів, допомагає проаналізувати місце культури та академічного музичного мистецтва в ній;

– *інформаційний підхід* у дослідженні феномена музичного менеджменту академічної музики дає можливість розглядати його динаміку в контексті змін способів (технологій) передачі інформації.

**Провідні методи дослідження.** У монографії використано комплекс методів універсального, загальнонаукового та специфічного характеру, взаємодоповнюваність яких забезпечила об'єктивність і наукову достовірність очікуваних результатів дослідження.

Методи дослідження базуються на принципах об'єктивності наукового знання, із залученням найсучаснішого понятійного апарату та інструментарію міждисциплінарних методик (на перетині різних сфер гуманітарного знання).

Для розв'язання поставлених завдань використані інтегративні та загальнонаукові методи. Поліфункційність і полістилістика менеджменту академічного музичного мистецтва в Україні, розвиток

---

<sup>270</sup> Литвиненко О. Культурний плюралізм і проблеми ідентичності. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Психологія. Педагогіка. Соціальна робота.* Київ : ВПЦ «Київський університет», 2013. Вип. 1 (7). С. 33.



якої відбувається в сучасну епоху постмодернізму, зумовлює сприйняття культури і соціуму як фрагментованих, пронизаних відмінностями явищ. А це в свою чергу потребує інтердисциплінарних підходів до її вивчення шляхом використання інтегративних методів дослідження на дотичності: культурології, мистецтвознавства, музикознавства, естетики, філософії та психології мистецтва, історії, соціології, соціальної та музичної психології, педагогіки, теорії інформації, синергетики та ін.

Складність проблематики дослідження менеджменту академічного музичного мистецтва в Україні, специфіки його предмета, що охоплює широкий спектр питань, зумовлюють комплексний характер методології, що поєднує різні методи універсального, загальнонаукового та специфічного характеру.

У структурі *загальнонаукових методів* учені виокремлюють такі три рівні: 1. Методи емпіричного дослідження. 2. Методи теоретичного пізнання. 3. Загальнологічні методи і прийоми дослідження<sup>271</sup>.

З метою верифікації результатів дослідження було використано *емпіричні методи* наукових пошуків, зокрема *спостереження, спілкування, обговорення, порівняння, інтерв'ювання, опис*.

*Метод спостереження* був доцільним під час безпосереднього прослуховування концертних виступів виконавців та колективів, а також їх аудіо- та відеозаписів. Особиста участь автора монографії у конкурсах, фестивалях, мистецьких акціях (у статусі організатора, артиста, гостя) і в науково-практичних конференціях допомагала використовувати емпіричні методи дослідження для збору інформації за темою дослідження.

До загальнонаукових належать *методи теоретичного пізнання*: аксіоматичний, структурно-системний, історико-дискретний, системно-типологічний та комплексний аналіз джерел та наукової літератури, їх класифікація, інтерпретація фактів, теоретичне узагальнення, формалізація, наукові описи, датування, статистика, систематизація, особливості структурної організації, сходження від абстрактного до конкретного:

---

<sup>271</sup> Основи методології та організації наукових досліджень : навч. посіб. для студентів, курсантів, аспірантів і ад'юнтів / за ред. А. Є. Конверського. Київ : Центр учбової літератури, 2010. С. 28.

– *аксіоматичний метод*, як спосіб побудови наукової теорії, застосовано при створенні власної концепції менеджменту академічної музичної культури в Україні, виробленні авторської термінологічної бази;

– *метод наукової реконструкції* використано для відтворення картини менеджменту музичного процесу на базі джерельних матеріалів, створенні цілісної картини становлення та розвитку менеджменту музичної культури як науки;

– *системний метод* застосовувався при дослідженні менеджменту академічного музичного мистецтва в Україні як системи, комплексу елементів і зв'язків, що утворюють при взаємодії органічне ціле, в якому зміна одного елементу призводить до зміни інших елементів та всієї системи в цілому. Важливими елементами системи виступають взаємозв'язки її частин (елементів, підсистем, компонентів), що формує інтегральний результат. Застосування системного методу дало можливість визначити *музичний менеджмент як відкриту систему організації культурно-музичної діяльності*, що функціонує в глобалізаційному середовищі сучасної соціокультурної реальності, має ознаки «плинності» культури та супроводжується державотворчими стратегічними процесами, а *менеджмент академічної музики як соціокультурний концепт*, що розуміється як *відкрите системне явище сучасної постмодерної української музичної культури*. У процесі зміни системи провідну роль відіграє зміна її домінантних зв'язків;

– *метод об'єктивності й історизму* дозволяє прослідкувати історичні передумови та основні етапи становлення і розвитку менеджменту академічного музичного мистецтва в Україні у ХХ – початку ХХІ ст.; виявити об'єктивні обставини суспільно-політичного, ідеологічного та культурно-естетичного характеру, що зумовили його, його складові та особливості;

– *історико-дискретний* – для розкриття сутності державної культурної політики та вивчення законодавчої бази України визначеного періоду;

– *метод наукової реконструкції* застосовано для відтворення картини культурного процесу на базі джерельних матеріалів;

– *діахронний метод* потребує викладу явищ, фактів, подій світової та української культури у хронологічній послідовності;

– *теоретичний метод* використовувався при підведенні підсумків дослідження;

– *формалізація*, як відображення знання у знаково-символічному вигляді (формалізованій мові), використовувалася при побудові графіків, схем та моделей.

Із *загальнологічних методів і прийомів дослідження* у монографії використано аналіз, синтез, абстрагування, ідеалізація, узагальнення, індукція, дедукція, аналогія, моделювання:

– *метод аналізу* використано для вивчення мистецтвознавчої та культурологічної літератури з питань розвитку менеджменту академічного музичного мистецтва в Україні, виявлення форм взаємодії елементів цілого; знаходження причин явищ; виявлення рівня знання та його структури. Оскільки різновидами аналізу є класифікація, типологізація, то його використано для встановлення типології арт-менеджерів академічної музики.

– використання *методу синтезу*, як об'єднання різних сторін, частин предмета в єдине ціле, як діалектична єдність з виділенням сутності<sup>272</sup>, допомогло вийти на основні концептуальні характеристики явища менеджменту академічної музики, тенденції і специфіку його розвитку, виявити внутрішні протиріччя;

– *метод теоретичного моделювання* використано для побудови моделей, узагальнення та систематизації різноманітних типів арт-менеджерів академічного музичного мистецтва в Україні.

*Спеціальні методи та методи емпіричного дослідження*: пошуковий, мистецтвознавчий, спостереження, описовий, персонології, теорії особистості, історико-стилістичний, структурно-функціональний, компаративний, психоаналітичний, метод моделювання, метод емпатії;

– *пошуковий метод* застосовано при збиранні й виокремленні фактів менеджменту академічного музичного мистецтва в Україні, які допомогли сконструювати це явище як систему;

– *методи персонології, теорії особистості, історико-біографічний* застосовувався при розгляді деяких особистісних аспектів життя арт-менеджерів та продюсерів академічного музичного мистецтва в Україні, їх розуміння процесу організації та управління.

---

<sup>272</sup> Основи методології та організації наукових досліджень : навч. посіб. для студентів, курсантів, аспірантів і ад'юнтів / за ред. А. Є. Конверського. Київ : Центр учбової літератури, 2010. С. 30.

– *історико-стилістичний метод* використано для характеристики художньо-мистецьких зразків академічної музичної культури епохи постмодернізму;

– *структурно-функціональний метод* застосовувався при аналізі структури менеджменту академічного музичного мистецтва в Україні, його внутрішніх і зовнішніх функціональних зв'язків з культурами української діаспори та народів світу;

– *психоаналітичний метод* було використано для розкриття психологічної зумовленості діяльності арт-менеджерів та продюсерів академічної музики;

Виявлення та аналітичний огляд зібраного матеріалу стосовно теми дослідження зумовив і застосування *описового методу*: здійснено ретроспективний аналіз першоджерел архівної документалістики та джерелознавства – бібліографічних (архівних матеріалів, рукописів і публікацій, періодики, довідкової та навчально-методичної літератури, наукових монографій і дисертацій, присвячених менеджменту академічного музичного мистецтва в Україні), аудіовізуальних (платівки, магнітофонні записи, CD), віртуально-інформаційних в Інтернет-мережі (веб-портали й веб-сайти солістів, колективів, організацій, установ тощо). У результаті джерельного аналізу виявлені раніше невідомі широким науковим колам матеріали стосовно управління в системі музичної культури; особливості менеджменту академічного музичного мистецтва в різних регіонах України; особливостей функціонування інституційної складової менеджменту академічного музичного мистецтва.

### **Специфічні методи дослідження:**

– застосування *методу соціокультурної динаміки* дало змогу прослідкувати процес функціонування академічної музичної культури в соціокультурних та політичних умовах від початку становлення незалежності української держави. Цей метод необхідний для визначення наступного розвитку перебігу культурних процесів та подальшого функціонування менеджменту академічної музики як науки;

– *метод культурного мапування* (за О. Копієвською) надає перелік культурних ресурсів та визначає прогалини і сфери потенційних часових, людських та фінансових інвестицій. Важливим принципом цього методу аналізу культури є залучення, окрім експертів, так званих стейкхолдерів; ефективний при застосуванні громадськими органі-

заціями для здійснення тих чи інших культурних проєктів, підтримки культурних ініціатив окремих локацій. Впровадження цього методу базується на методології, розробленої проєктом «Творчі міста Канади» (Creative cities Canada), яка визначає культурне мапування як «процес збору, документації, аналізу і зведення інформації з метою створення опису культурних ресурсів, мереж, зв'язків і зразків використання визначеної спільноти чи групи», тобто проведення своєрідного моніторингу;

– *метод соціокультурної казуальності* (запропонований К. Кислюком) для виявлення причинно-наслідкового зв'язку між досліджуваним об'єктом і тією культурною системою, в якій він перебуває як свідчення інтегральності культури як науки<sup>273</sup>.

– *термінологічний метод* необхідний щодо вияву існуючих термінологічних понять у наукових працях з культурології, менеджменту, педагогіки, мистецтвознавства та для розробки авторських концептуальних понять дослідження (*культурно-музична діяльність, музичний менеджмент, менеджмент академічної музики*) та специфічної термінології (*музично-педагогічний коучинг, музичний проєкт академічного мистецтва*);

– *компаративний метод* необхідний при зіставленні та порівнянні менеджменту музичних процесів не лише різних країн, а й різних епох, при визначенні діалектики загального та особливого у творчих пошуках і здобутках арт-менеджерів та продюсерів академічної музики в Україні та за кордоном;

Таким чином, запропонована методологія дослідження спрямована на забезпечення перспективи більш глибокого наукового осмислення різновекторних напрямів процесу становлення та розвитку музичного менеджменту як науки в Україні у XXI-му столітті.

## Висновки до Розділу 1

Отож, на межі XX–XXI століть, коли глибинні соціокультурні зміни у світовому масштабі трансформують будь-які процеси людської діяльності, менеджмент має місце практично в усіх сферах функціо-

---

<sup>273</sup> Кислюк К. Метод соціокультурної казуальності в процесах розбудови культурології як науки. *Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. Серія «Теорія культури і філософія науки»*. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2019. Вип. 59. С. 5–13.

нування суспільства, зокрема і в культурі. Як універсальна наука про управління, створена науково-технічним прогресом у ХХ столітті, на початку ХХІ-го менеджмент виявився продуктом культурного розвитку суспільства, що водночас виступає передумовою формування нових соціокультурних можливостей.

Розгляд становлення та розвитку менеджменту як науки окреслює динаміку його соціокультурної прогресії, більшою мірою зумовлену глобалізаційними світовими тенденціями. Проведений ретроспективний огляд матеріалів допомагає виявити, що становлення менеджменту культури як науки відбулось порівняно недавно, від середини ХХ-го століття, а процес його розвитку триває й досі, охоплюючи нові сфери, зокрема і музичну.

Комплексне дослідження історичних процесів становлення та розвитку менеджменту музичної культури як наукової дисципліни дозволяє виявити такі загальні світові та вітчизняні тенденції, як зміна поглядів на роль культурної сфери в економіці, адаптивність соціокультурних процесів економічним стандартам, динамічність розвитку науково-теоретичної думки.

Загальний огляд літератури про становлення та розвиток менеджменту культури загалом і музичної зокрема засвідчує актуальність порушеної проблематики серед українських культурологічних та музикознавчих розвідок. Адже якщо у світовій науковій спільноті така проблема достатньо розроблена, то у вітчизняному мистецтвознавстві та музикології й досі бракує системних напрацювань.

Як виявлено, окремі питання менеджменту культури розкривають поодинокі наукові дисертації та монографії, збірники статей, науково-популярні публікації, тези доповідей науково-практичних конференцій, подкасти, лекції тощо. Проте для української науково-теоретичної думки й досі залишаються відкритими низка питань менеджменту академічного музичного мистецтва в тих соціокультурних умовах, в яких перебуває сучасна українська держава.

Проведена систематизація законодавчої бази України щодо реалізації державної політики в культурній сфері дозволила прослідкувати динаміку її розвитку впродовж трьох десятиліть (див. *Додаток В*) і показала, що державна політика в галузі культури формувалася в досить непростих соціокультурних та політичних часових умовах. Загальносуспільні цінності та ідеологічні засади,

закріплені Консти-туцією України, відображалися в законодавстві паралельно з глобалізаційними процесами у світовій економіці та міжнародній політиці, зростанням соціальної мобільності та міждержавних міграцій, прогресом інформаційних технологій та можливостей їх застосування. Динаміка соціокультурних процесів упродовж періоду незалежності спричиняла суперечливість характеру законодавчих актів, декларативна сутність яких прослідковувалася і на державному, і на локальних рівнях.

Концепція державної культурної політики видозмінювалась та удосконалювалась через діяльність Центру культурного менеджменту, Європейського культурного фонду, Українського культурного фонду, а особливо Українського інституту. Запущений державою механізм наприкінці третього десятиріччя незалежності нарешті почав справцювати на результат, не зважаючи на прокладні колізії: українська академічна музика, хоч поки не так масштабно, проте усе частіше стає доступною для виконання за кордоном, якнайкраще презентуючи українську державу в соціокультурному світовому просторі.

Методи, прийоми й технології менеджменту – це ті інструменти управління, при допомозі яких можна не лише підвищити, а й укріпити її культуру. З огляду на це, стає чітко зрозуміла необхідність імплементації усіх механізмів менеджменту (*економічних, соціально-психологічних та педагогічних*) в теорію і практику управління академічним музичним мистецтвом. *Музично-педагогічний коучинг* дефініюється нами як система принципів та прийомів, належить до соціально-педагогічного різновиду тренінгу в структурі менеджменту академічної музики, має відповідні характерні різновиди (систематичний коучинг, цілеспрямований та безсторонній), котрі фокусуються на досягненні чітко визначених цілей.

Вибудована методологія дослідження ґрунтується на поєднанні *принципів* аналізу, *аспектів* наукового пізнання, *підходів* та комплексу *методів*, що зумовлено потребою синтезу різновекторних напрямів процесу становлення музичного менеджменту як науки в Україні на межі століть. Теоретико-методологічні напрацювання спрямовані на забезпечення перспективи наукового осмислення явища менеджменту академічної музики в соціокультурній проекції XXI-го століття.

## РОЗДІЛ 2

# ІНСТИТУАЛІЗАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ АКАДЕМІЧНОЇ МУЗИКИ В УКРАЇНІ КІНЦЯ ХХ – ПОЧАТКУ ХХІ СТОЛІТЬ

*Що формує «скелет» менеджменту академічної музики? Як можна застосувати досвід світової економічної практики в музично-академічній сфері?*

*Розділ присвячений вивченню питань розгляду існуючої системи культурно-музичної організації та пошуку нових шляхів її формування в умовах динамічних внутрішніх та зовнішніх глобалізаційних змін на межі двох століть.*

### **2.1. Державні та місцеві органи влади у системі менеджменту академічної музичної культури**

Оскільки основне завдання менеджменту (за І. Адізесом) – забезпечити результативність та ефективність управління як у коротко-, так і в довготерміновому періодах<sup>1</sup>, на державні та місцеві органи влади у системі менеджменту музичної культури покладається найбільша відповідальність за так звані виробництво, адміністрування, підприємництво та інтегрування.

Академічне музичне мистецтво – абсолютно некомерційна діяльність, фінансування якої в сучасних умовах все ще залежить від дотацій органів державного управління, що розподіляють кошти держбюджету. На думку М. Воротного, про менеджмент у цій сфері важко говорити без усвідомлення важливої місії спонсорів, меценатів, волонтерських та благодійних організацій та інших фінансових донорів<sup>2</sup>. Проте питання свідомого залучення їх до підтримки культурної діяльності та створення відповідних програм оподаткування на державному рівні й досі залишається відкритим.

*Основними інституціями державного управління у сфері музичної культури є вищі державні інституції, які розробляють теоретико-правові засади діяльності органів виконавчої влади в реалізації культурної політики держави, наданні музично-просвітницьких послуг*

---

<sup>1</sup> Адізес І. Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати / пер. з англ. Софія Опацька. Київ : Наш формат, 2017. С. 15.

<sup>2</sup> Воротной М. В. Менеджмент музыкального искусства : учеб. пособие. Санкт-Петербург : Изд-во «Лань»; Изд-во «ПЛАНЕТА МУЗЫКИ», 2013. С. 130.



населенню, виконують функції щодо координування діяльності всіх суб'єктів культурного простору України. До них належать:

- Секретаріат Президента України;
- Національна Рада з питань культури при Президентові України (далі – Рада);
- Комітет з питань культури і духовності Верховної Ради України;
- Міністерство культури та інформаційної політики України;
- інші органи центральної, регіональної та місцевої влади (департаменти та управління культури місцевих виконавчих органів).

Постановою Кабінету Міністрів України «Концептуальні напрями діяльності органів виконавчої влади щодо розвитку культури» № 675 від 28.06. 1997 р.<sup>3</sup> були визначені засади культурної політики щодо шляхів подальшого розвитку музичної сфери:

- самоцінність, незалежність культури і мистецтва;
- створення єдиного загальнонаціонального культурного простору як одного з найважливіших консолідуючих факторів у справі розбудови української державності;
- гарантування свободи творчості, забезпечення доступу до культурних надбань, створення умов для творчої активної участі громадян;
- підтримка високопрофесійної мистецької творчості, яка забезпечує якісний рівень національної культури незалежно від політичної чи комерційної кон'юнктури;
- утримання зусиллями органів виконавчої влади та місцевого самоврядування базових елементів інфраструктури, основних у національному та регіональному масштабах закладів культури;
- підтримка органами виконавчої влади культурно-мистецьких організацій, об'єднань, незалежно від підпорядкування чи форми власності, а також окремих митців;
- створення правових та економічних стимулів для залучення недержавних коштів до підтримки культури й мистецтва.

Становлення менеджменту академічної музики в Україні безпосередньо залежить від формальних та неформальних організацій і установ. До формальних відносимо: міністерство, відділи та підрозділи культури, служби та комітети, освітні установи (факультети та

---

<sup>3</sup> Постанова КМУ № 675 від 28.06.1997 р. про концептуальні напрями діяльності органів виконавчої влади щодо розвитку культури. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-97-п#Text> (дата звернення: 24.09.2020).

кафедри), мистецькі спілки. До неформальних належать різноманітні соціальні музичні угруповання (у тому числі інтернет-групи та сторінки), фан-клуби тощо.

Головним формальним органом у системі центральних органів державної виконавчої влади є Міністерство культури та інформаційної політики України (МКІП)<sup>4</sup>, діяльність якого спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України. Серед інших функцій МКІП покликане забезпечувати формування та реалізування державної політики у сферах культури та мистецтва, бо у своїй діяльності керується Конституцією та законами України, указами Президента та постановами ВРУ, актами КМУ та іншими актами державного законодавства. Положення про створення Міністерства затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 16 жовтня 2019 року № 885 та висвітлена на усіх офіційних державних сайтах. Назва та текст положення змінювались та доповнювались Постановами КМ № 1160–1162 та № 1185 від 24.12.2019 р., № 231 від 23.03.2020 р., № 371 від 06.05.2020 р.

Зокрема, серед чисельних завдань МКІП знаходимо саме ті, що стосуються безпосередньо менеджменту академічного музичного мистецтва:

- здійснення нормативно-правового регулювання у сферах культури та мистецтва<sup>5</sup>;
- визначення перспективи та пріоритетних напрямків розвитку у сферах культури та мистецтва<sup>6</sup>;
- створення умов для розвитку всіх видів мистецтва, креативних індустрій<sup>7</sup>;

---

<sup>4</sup> Постанова КМУ № 829 від 02.09.2019 р. про реорганізацію Міністерства інформаційної політики, ліквідацію Міністерства культури України та утворення МКМС. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-optimizaciyi-sistem-829> (дата звернення: 18.07.2020).

<sup>5</sup> Підпункт 5 пункту 4 в редакції Постанови КМУ № 231 від 23.03.2020; із змінами, внесеними згідно з Постановою КМУ № 371 від 06.05.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/885-2019-п#Text> (дата звернення: 27.07.2020).

<sup>6</sup> Підпункт 8 пункту 4 із змінами, внесеними згідно з Постановами КМ № 231 від 23.03.2020, № 371 від 06.05.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/885-2019-п#Text> (дата звернення: 29.07.2020).

<sup>7</sup> Підпункт 12 пункту 4 в редакції Постанови КМ № 1185 від 24.12.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/885-2019-п#Text> (дата звернення: 27.07.2020).

- здійснення координації діяльністю Українського культурного фонду; затвердження порядку штрафування за порушення вимог статей ЗУ «Про гастрольні заходи в Україні»<sup>8</sup>;
- сприяння проведенню міжнародних, всеукраїнських, регіональних мистецьких фестивалів і конкурсів, культурно-мистецьких проектів, концертів, заходів<sup>9</sup>;
- забезпечення захисту об'єктів права інтелектуальної власності, реалізації авторських і суміжних прав з питань, що належать до компетенції МКІП<sup>10</sup>.
- формування, встановлення та затвердження державних соціальних нормативів у сфері обслуговування закладами культури<sup>11</sup>;
- клопотання щодо надання закладам (установам) культури статусу національного в установленому порядку, надання статусу академічного професійним творчим колективам<sup>12</sup>;
- внесення до КМУ пропозицій щодо державних відзнак та нагород, присвоєння почесних звань, здійснення нагородження відомчими заохочувальними відзнаками в установленому порядку<sup>13</sup>;
- ініціація заснування нових грантів та надання грантів Президента України молодим діячам культури і мистецтв для створення і реалізації творчих проектів; присудження премій та галузевих відзнак за видатні досягнення у галузі культури; надання стипендій ПУ для молодих мистців у сфері музичного мистецтва<sup>14</sup>.

До сфери управління МКІП належать підприємства, установи (заклади) та організації, музичні заклади, театри, заклади мистецької освіти, національні творчі спілки, Український культурний фонд, Український центр культурних досліджень.

---

<sup>8</sup> Підпункт 16 пункту 4 із змінами, внесеними згідно з Постановою КМ № 1185 від 24.12.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/885-2019-п#Text> (дата звернення: 27.07.2020).

<sup>9</sup> Підпункт 19 пункту 4 із змінами, внесеними згідно з Постановою КМ № 1185 від 24.12.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/885-2019-п#Text> (дата звернення: 27.07.2020).

<sup>10</sup> Підпункт 23 пункту 4 із змінами, внесеними згідно з Постановою КМ № 1185 від 24.12.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/885-2019-п#Text> (дата звернення: 29.07.2020).

<sup>11</sup> Там само.

<sup>12</sup> Там само.

<sup>13</sup> Абзац перший підпункту 27 пункту 4 в редакції Постанови КМ № 1185 від 24.12.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/885-2019-п#Text> (дата звернення: 29.07.2020).

<sup>14</sup> Там само.

Структуру МКІП складають: керівництво (міністр та три його заступники), апарат міністерства (чисельність 292 одиниці станом на 2020-й рік, з яких Директорат культури і мистецтва нараховує 15 одиниць, Директорат кіно та креативних індустрій – 11 одиниць, Директорат з питань інформаційної політики – 15 одиниць, Відділ комунікації – 7 одиниць, Управління міжнародного співробітництва – 12 одиниць) та Центральні органи виконавчої влади, діяльність яких спрямовується і координується через Міністра культури та інформаційної політики. Останнім органам підпорядковується Державний комітет телебачення і радіомовлення України, а також Державне агенство України з питань мистецтв та мистецької освіти<sup>15</sup>.

Діяльність МКІП включає адміністративні послуги, правову роботу, план роботи міністерства, його функціональний аналіз, регуляторну політику, діяльність Українського культурного фонду, культурно-мистецьку освіту, мистецтво, розвиток креативних індустрій, гранти та стипендії, використання коштів держбюджету, міжнародну діяльність, міжнародні культурно-мистецькі проекти, регіональну політику в справах культури тощо<sup>16</sup>.

Регіональні та місцеві органи центральної влади несуть безпосередню відповідальність за управління культурно-мистецькою сферою. До них належать обласні, районні та міські відділи чи департаменти культури з індивідуальними організаційними структурами, функціями, повноваженнями, основними завданнями, напрямками діяльності та фінансовими ресурсами. Їх місію, функції, повноваження, основні завдання, напрями діяльності, порядок оскарження рішень визначає Закон України «Про місцеві державні адміністрації»<sup>17</sup>.

Управління культури, котрі належать до обласних державних адміністрацій, мають широку структурну сітку, котра складається з районних та міських підрозділів. До сфери управління культури ОДА належать підприємства, установи та організації. Як правило, департамент культури міської влади є підзвітним і підконтрольним міській

---

<sup>15</sup> Структура апарату Міністерства культури та інформаційної політики України. Наказ МКІП від 22.06.2020 № 1914. URL: <https://mkip.gov.ua/files/pdf/структура-МКІП.pdf> (дата звернення: 29.07.2020).

<sup>16</sup> Діяльність. Офіційний сайт МКІП України. URL: [http://mincult.kmu.gov.ua/control/uk/publish/officialcategory?cat\\_id=244908484](http://mincult.kmu.gov.ua/control/uk/publish/officialcategory?cat_id=244908484) (дата звернення: 05.08.2020).

<sup>17</sup> Закон України «Про місцеві державні адміністрації» зі змінами. ВВР. 1999. № 20–21. Ст. 190. Вилучено з: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-97-п#Text> (дата звернення: 24.09.2020).

радї, підпорядковується міському голові та виконавчому комітету міської ради. Координує та спрямовує роботу заступник голови міста з питань діяльності виконавчих органів міської ради, згідно з розподілом функційних обов'язків.

Державна політика України у сфері місцевого самоврядування від 2014 року передбачає децентралізацію, тобто передачу повноважень та фінансів від державної влади органам місцевого самоврядування. Реформа спрямована на реорганізацію місцевих державних адміністрацій та формування адміністративно-територіальних одиниць.

На переконання Н. Фесенко, «... децентралізація державного управління в Україні відкриває широкі перспективи щодо його удосконалення, у т. ч. шляхом поглиблення розмежування між органами державного управління та органами місцевого самоврядування, що вимагає перепорядкування закладів культурно-мистецької сфери на різних рівнях, створення законодавчого та фінансового підґрунтя»<sup>18</sup>.

Проте система управління культурною сферою і до сьогодні потребує удосконалення. В контексті загальноєвропейських тенденцій децентралізації, діяльність регіональних органів влади часто ускладнюється багатофункціональністю структури, дублюванням функцій, не завжди високим професійним рівнем працівників, обмеженістю знань посадових осіб з деяких соціально-економічних питань, сучасних інформаційних технологій тощо.

Ще у 2005 році Н. Фесенко у своїх дослідженнях з галузі державного управління визначила основні напрями удосконалення організаційного, правового й фінансового механізмів регулювання сфери культури в Україні на регіональному рівні та запропонувала змінити політику її фінансування, запровадивши змішаний та комбінований тип (поєднання державно-бюджетних коштів, благодійництва, власних доходів від надання послуг, надання коштів через державні цільові програми тощо). На її переконання, визначення сум трансфертів з державного до обласного бюджетів необхідно було відокремити від розрахунків обласних потреб. Також для підвищення ефективності та дієвості фінансування культури на обласному рівні варто було

---

<sup>18</sup> Фесенко Н. С. Державне регулювання розвитку культури на регіональному рівні : автореф. дис. ... канд. наук з держ. управ. : 25. 00. 02 – механізми державного управління / ХРУ ДУ НАДУ при ПУ. Харків, 2006. С. 12.

вибудувати базову мережу закладів культури, усі інші заклади поза нею у подальшому були б роздержавлені та орієнтувалися на дохід від власної культурно-мистецької діяльності та благодійництва<sup>19</sup>, фактично перейшовши на самоокуповування.

Практичні рекомендації й результати досліджень Н. Фесенко було використано Міністерством культури і туризму України при розробці державних соціальних стандартів надання послуг населенню, що гарантувались державою відповідно до Закону України «Про концепцію державної політики в галузі культури на 2005–2007 роки»<sup>20</sup> (довідка про впровадження № 12–287 від 02. 09. 2005 р.)<sup>21</sup>. Розвиток механізму фінансування культурної галузі на регіональних рівнях упродовж наступних років забезпечили конкурсний відбір та фінансова підтримка культурно-мистецьких проектів, розширення грантової системи, надання пільг, пошук та залучення інвестицій тощо.

Визначаючи теоретичні засади формулювання культурної політики на стадіях її ініціювання та реалізації, І. Ігнатченко вивчила світовий культурно-політичний досвід та дійшла висновку, що від 2013 року «... в Україні повинна зберігатися досить сильна позиція держави у сфері культури...», а «... культурна політика в державі має й надалі проводитись в рамках ієрархічної системи управління централізованого типу за участю місцевого самоврядування на основі законів та інших нормативних актів. Тому забезпечення загальнодержавного та місцевого рівнів базових мереж закладів культури потрібними ресурсами (фінансами, будівлями, кадрами тощо) входить відповідно до кола завдань Міністерства культури України та органів місцевого самоврядування»<sup>22</sup>.

---

<sup>19</sup> Фесенко Н. С. Державне регулювання розвитку культури на регіональному рівні : автореф. дис. ... канд. наук з держ. управ. : 25. 00. 02 – механізми державного управління / ХРУ ДУ НАДУ при ПУ. Харків, 2006. С. 10.

<sup>20</sup> Закон України «Про концепцію державної політики в галузі культури на 2005–2007 роки». ВВР. 2005. № 16. Ст. 264. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-97-п#Text> (дата звернення: 24.09.2020).

<sup>21</sup> Фесенко Н. С. Державне регулювання розвитку культури на регіональному рівні : автореф. дис. ... канд. наук з держ. управ. : 25. 00. 02 – механізми державного управління / ХРУ ДУ НАДУ при ПУ. Харків, 2006. С. 4.

<sup>22</sup> Ігнатченко І. Г. Особливості реалізації державної політики України у сфері культури: сучасний стан та світові стандарти. *Теорія і практика правознавства* : електрон. наук. фах. вид. Харків : Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, 2013. Вип. 1 (3). С. 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/tipp\\_2013\\_1\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/tipp_2013_1_16) (дата звернення: 04.09.2020).

Інституційні зміни на сучасному етапі сприяють господарській трансформації культурної галузі, тобто поступового впровадження ринкових засад у деяких її секторах, зокрема музичному. Проте цей процес інституційних реформ у сфері культури ще далекий до завершення. Державні законодавчі акти про культуру мало розраховані на умови вільної ринкової економіки, що засвідчує їх низьку дієвість, оскільки не передбачаються й інші форми фінансової підтримки культури, окрім прямого бюджетного фінансування закладів культури, не гарантується підтримка з боку держави недержавним культурним організаціям.

Така ситуація часто породжує недовіру до органів влади, що іноді призводить до ситуаційних потреб «йти в обхід» держави, симптоматично долаючи державні інтереси на макро і мікро-рівнях.

Отож, найбільш суттєвим недоліком трансформації державного управління в умовах суспільних змін є те, що українська культура була і залишається об'єктом глобалізаційних впливів, що, насамперед, визначається її низьким економічним рівнем та незначним внеском у світову економіку. Нестабільність політичного курсу владою постійно загрожує стратегії розвитку культури (зміна або припинення її реалізації, як у випадку зі стратегією К. Стеценка у 2000-х роках, призводить до того, що, фактично, на великих відрізках часу країна не має чітких та реалізованих стратегій культурного розвитку).

Фактично, не задіяна методологічна база самоорганізаційної спроможності управління культурою (з погляду подальшої перспективи розвитку механізмів трансформації державного управління зростає потреба наукового підходу щодо осмислення процесів та явищ самоорганізації у соціальних системах). Вирішальним і надалі є потенціал системи державного управління, нестабільний за характером, оскільки систематично відбуваються зміна політичного курсу країни, міграції, що спричиняють плинність кадрів, ротації, звільнення серед посадових осіб органів місцевого самоврядування тощо. Цей чинник не дає змогу здійснювати своєчасну підготовку кадрів на місцях урядування, фактично порушуючи систему інституційної пам'яті, а підвищення кваліфікації кадрів часто відбувається умовно.

## 2.2. Менеджмент академічної музики у філармоніях в розрізі управління музичною інфраструктурою на загальнодержавному рівні

Інституалізацію менеджменту академічної музики доцільно розглядати крізь призму наявної музичної інфраструктури в державі. Як зауважує З. Ластовецька-Соланська, досліджуючи формування такої сучасної мережі в Україні, «... музичні зацікавлення соціуму безпосередньо пов'язані з наявною музичною інфраструктурою того чи іншого міста чи регіону...»<sup>23</sup>. У цьому ракурсі важливим буде культурологічний та мистецтвознавчий погляд на розуміння дефініції музичної інфраструктури.

Зокрема, культуролог П. Герчанівська визначила інфраструктуру як комплекс виробничих та невиробничих галузей і сфер діяльності, котрі забезпечують життєдіяльність суспільства. На її думку, інфраструктура підрозподіляється на виробничу та соціальну<sup>24</sup>. Теоретичні засади інфраструктури музичного життя в Україні дослідила мистецтвознавець С. Олійник, якій належить авторське визначення інфраструктури творчості композитора, що дефініюється нею як комплекс усіх напрямків рецепції і сфер функціонування творчості митця в регіоні<sup>25</sup>. Систематизацію історико-культурних процесів та побудову системи координат інфраструктури музичного життя на теренах українських земель в різну історичну добу, здійснює мистецтвознавець Ю. Чекан. У своїх публічних лекціях він наголошує на успішності становлення високої музичної культури лише в тандемі з потужним соціальним інститутом, який би підтримував академічне музичне мистецтво. Такі інститути існували і раніше, могли змінюватись в залежності від епохи чи країни, проте завжди мали свою інфраструктуру (наприклад, церква в добу Середньовіччя, придворно-аристократичне середовище в епоху Нового часу, держава, меценати чи, навіть, корпорації в новітньому світі). В комплексі це зумовлювало жанрову природу композиторської творчості<sup>26</sup>.

---

<sup>23</sup> Ластовецька-Соланська З. Формування сучасної музичної інфраструктури України. *Українська музика*. 2019. № 2 (32). С. 5.

<sup>24</sup> Герчанівська П. Е. Культурологія : термінологічний словник. Київ : НАКККиМ, 2015. С. 80.

<sup>25</sup> Олійник С. Ф. Регіональна рецепція музичної творчості (на прикладі творчості Ф. Шопена, Р. Вагнера і Ф. Ліста в музичній культурі Львова) : дис. ... канд. мист-ва : 17.00.03 / ЛНМА ім. М. В. Лисенка. Львів, 2018. С. 42.

<sup>26</sup> Юрій Чекан: Інфраструктура музичного життя Галичини до 1941. Лекція. *YouTube*. URL: [https://youtu.be/k50TB\\_n4bm8](https://youtu.be/k50TB_n4bm8).



До системи музичної інфраструктури української держави від початку становлення незалежності належать музичні інституції – оперні та музично-драматичні театри, філармонії, концертні приміщення мистецьких навчальних закладів, музичних видавництв, товариств та інших культурних локацій. Базовими інфраструктурами для належного функціонування жанрового розмаїття творчості композиторів залишаються опери та філармонії. Оскільки ми не ставили собі за ціль розглядати менеджмент академічної музики в музично-театральних установах, зупинимось на філармонійних закладах.

Філармонія, як соціокультурна державна установа, є чи не найпершим організатором, керівником та популяризатором академічної музики. Тлумачний словник української мови містить визначення філармонії як установи або товариства, що займається організацією концертів і безпосередньою пропагандою музичного мистецтва з одного боку, а з іншого – це будинок чи приміщення, у якому, власне, і відбуваються концерти, організовані цією установою<sup>27</sup>. Філармонійним установам традиційно, як спеціально передбаченим залам для виконання академічної музики, кількість яких за тридцять років становлення незалежності України залишилась майже незмінною (за винятком тимчасово окупованих територій Донеччини, Луганщини та Республіки Крим), належить домінуюча роль у цій системі.

Сучасні філармонії в кожній області здійснюють творчо-виробничу та фінансово-господарську діяльність при підпорядкуванні Міністерству культури та інформаційної політики України (Уповноважений орган управління) і не підлягають роздержавленню та приватизації, бо визначаються як суб'єкти некомерційного господарювання та, відповідно, неприбуткові організації. Основним завданням філармоній було і є здійснення концертної діяльності з метою пропаганди, найперше, вітчизняного та зарубіжного академічного музичного мистецтва. До інших завдань відносяться: відродження української національної культури, проведення національних та міжнародних конкурсів і фестивалів, участь у загальнодержавних та міжнародних мистецьких проєктах тощо.

*Національна філармонія України* у м. Києві (1882-й рік – зведення Будинку купецького зібрання, 1923-й рік вважається початок

---

<sup>27</sup> [Б. а.]. Філармонія. *Словник української мови* : у 11 т. / за ред І. К. Білодіда. Київ : Наукова думка, 1970–1980. Т. 10 (1979). С. 591.

функціонування у приміщенні філармонії як державної установи<sup>28</sup>; офіційний сайт: <https://www.filarmonia.com.ua>) має найбільшу кількість творчих колективів як епіцентр музичного життя України: Академічний симфонічний оркестр Національної філармонії України, національний Київський камерний оркестр, Камерні ансамблі, Дует солістів Національної філармонії України, Київський квартет саксофоністів, Струнний квартет «Каприс-Класік», Народні ансамблі, Ансамбль «Веселі музики», Ансамбль «Рідні наспіви», Квартет баяністів імені М. І. Різоля, Ансамбль «Дивограй», Квартет «Джерело», Тріо бандуристок «Українка», Ансамбль народного танцю «Терен» та солісти-інструменталісти й вокалісти. Колонний зал імені М. В. Лисенка нараховує 600 глядацьких місць.

*Вінницька обласна філармонія ім. М. Д. Леонтовича* у м. Вінниці (1937-й рік – початок функціонування філармонії як закладу<sup>29</sup>; офіційний сайт: <http://filarm.vn.ua>) нараховує 432 глядацьких місць. При установі працюють Ансамбль пісні та танцю «Поділля» (художній керівник та головний балетмейстер заслужений артист України А. Кондюк, головний хормейстер заслужений артист України В. Волков, керівник оркестру В. Пиріг), Камерний оркестр «Аркада» (художній керівник та диригент заслужений діяч мистецтв України Г. Курков), Естрадно-циркова група для дітей «Арлекіно» (керівник В. Войтенко).

*Волинська обласна філармонія* у м. Луцьку (заснована 1939-го року<sup>30</sup>; офіційний сайт: <https://www.volynconcert.net>), на жаль, концертного залу досі немає, його замінює ляльковий театр на 200 місць. Проте існує проєкт нового комплексу будівлі, «... ескізи і макет якого виготовлені ще в радянські часи, передбачає добудову сучасного концертного залу, що дасть можливість щорічно економити значні кошти, які витрачаються на оренду концертних залів...»<sup>31</sup>. У складі Волинської обласної філармонії працюють 9 творчих колективів, серед яких Державний Академічний Волинський народний хор, камерний оркестр «Кантабіле», вокальний квартет «Акорд», солісти-вокалісти

---

<sup>28</sup> [Б. а.]. Історія. Національна Філармонія України. URL: <https://www.filarmonia.com.ua/about/history> (дата зверненн: 02.09.2021).

<sup>29</sup> [Б.а.]. Сторінки історії. *Сайт Вінницької обласної філармонії ім. М. Д. Леонтовича*. URL: <http://filarm.vn.ua/pro-filarmoniu/storinki-istori%d1%97> (дата звернення: 02.09.2021 р.).

<sup>30</sup> Сфіменко С. І., Москалюк В. В. Волинська обласна філармонія : до 75-річчя створення : науково-популярне видання. Луцьк : Надстир'я, 2015. С. 7.

<sup>31</sup> Там само. С. 99.

ансамблю «Світязь», народний артист України, лауреат Національної премії імені Тараса Шевченка В. Зінкевич, 4 літературно-музичні лекторії, у складі яких працюють народний артист України В. Чепелюк, заслужений артист України М. Лазука.

*Донецька обласна філармонія* у м. Донецьк (заснована 1931-го року, приміщення побудоване 1938-го року<sup>32</sup>; офіційний сайт: <https://filarmonia.dn.ua>) має три концертних зали: Концертний зал імені С. С. Прокоф'єва (398 місць), Рубіновий зал (72 місця), Аметистовий зал (50 місць). Із повним захопленням загарбниками міста у 2014-му році приблизно третина установи виїхала за його межі. Та новий концертний сезон все ж розпочався концертом органної музики ще під тією ж вивіскою (Міністерство культури України. Донецька обласна філармонія). Серія концертів відбувалась не ввечері, а вдень, у зв'язку із комендантською годиною. Заклад продовжував функціонувати з надією на стабілізацію військової ситуації українською владою, проте вже з вересня 2015-го року, в підконтрольних сепаратистам джерелах, установа починає іменуватися як «Донецька державна академічна філармонія».

*Дніпровська обласна філармонія ім. Л. Когана* у м. Дніпро (заснована у 1936-му році, від 2001-го року розташовується у пам'ятці архітектури національного значення – приміщенні театру-клубу громадського зібрання 1913-го року побудови<sup>33</sup>; офіційний сайт: <https://philharmonic.com.ua>) має дві глядацькі зали – велика розрахована на 686 місць, а мала – на 280 місць. До складу філармонії входять симфонічний оркестр, джазовий оркестр «Dnipro band», етнічний колектив «Riverland», квартет «Коган квартет», вокал шоу «Консонанс», шоу балет «Каданс» та естрадний відділ.

*Житомирська обласна філармонія імені С. Ріхтера* у м. Житомирі (будівля як театральна установа була зведена 1858-го року<sup>34</sup>, як

---

<sup>32</sup> Соловйова Т. І. Донецька обласна філармонія. *Енциклопедія сучасної України* : електронна версія [онлайн] / гол. редкол.: І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк та ін.; НАН України, НТШ. Київ : Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2008. URL: [https://esu.com.ua/search\\_articles.php?id=20811](https://esu.com.ua/search_articles.php?id=20811) (дата звернення: 03.09.2021).

<sup>33</sup> Шпаковська Т. А. Дніпропетровська обласна філармонія. *Енциклопедія сучасної України* / гол. редкол.: І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк та ін.; НАН України, НТШ. Київ : Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2008. URL: [https://esu.com.ua/search\\_articles.php?id=20811](https://esu.com.ua/search_articles.php?id=20811) (дата звернення: 03.09.2021).

<sup>34</sup> [Б. а.]. Історія Житомирської обласної філармонії імені С. Ріхтера. Частина 1. *Наша історія. Головна. Сайт*. URL: <https://filarmonia.zt.ua/istoriya-zhitomirsko%d1%97-oblasno%d1%97-filarmoni%d1%97-im-s-rixtera-chastina-1/#more-6127> (дата звернення: 03.09.2021).

державний концертний заклад – функціонує з 1938-го року<sup>35</sup>; офіційний сайт: <https://filarmonia.zt.ua>) має концертний зал на 420 місць та малу залу на 70 місць. При філармонії існують Поліський академічний ансамбль пісні і танцю «Льонок» ім. Івана Сльоти, Академічна хорова капела «Орея», Вокально-інструментальний ансамбль «Древляни», фортепіанне тріо «Amabile» та солісти А. Воронецька, С. Ніконорова, О. Ертус, С. Лось.

*Закарпатська обласна філармонія* у м. Ужгород (споруду для синагоги збудовано у 1904-му році, перероблена як державна концертна установа – у 1946-му році<sup>36</sup>; офіційний сайт: <http://philarmonia.uz.ua>) має оригінальну за дизайном концертну залу на 500 місць. До складу філармонії входять заслужений академічний Закарпатський народний хор, духовий оркестр, ансамбль солістів «Гармонія», симфонічний оркестр, камерно-інструментальний ансамбль «Угорські мелодії».

*Запорізька обласна філармонія* у м. Запоріжжя (споруда збудована як кіноконцертний зал у 1953-му році<sup>37</sup>, нині – це Концертний зал імені М. І. Глінки, реконструкцію якого здійснено у 2016-му році<sup>38</sup>; офіційний сайт: <https://www.filarmonic.zp.ua>) має велику залу на 720 місць та камерну залу на 120 місць. У складі філармонії діють 5 творчих колективів (ансамбль бандуристів «ЛюбоGRAУ», «Диксиленд», джаз-квартет), у тому числі 2 з них мають статус «академічний»: симфонічний оркестр під орудою народного артиста України В. Реді та академічний козацький ансамбль пісні і танцю «Запоріжці».

*Івано-Франківська обласна філармонія імені Іри Маланюк* у м. Івано-Франківськ (заснована у 1940-му році як державна концертно-

---

<sup>35</sup> Копоть І., Мокрицький Г. Житомирська обласна філармонія (ЖОФ). *Українська музична енциклопедія* / ред. кол.: Г. Скрипник (гол.), А. Калениченко, І. Сікорська та ін.; ІМФЕ ім. М. Т. Рильського НАН України. Київ : ТОВ «Друкарня «Бизнесполіграф», 2008. Т. 2. С. 84.

<sup>36</sup> Теличко В. Закарпатська обласна філармонія, ЗОФ, м. Ужгород. *Українська музична енциклопедія* / ред. кол.: Г. Скрипник (гол.), А. Калениченко, І. Сікорська та ін.; ІМФЕ ім. М. Т. Рильського НАН України. Київ : ТОВ «Друкарня «Бизнесполіграф», 2008. Т. 2. С. 118–119.

<sup>37</sup> Муха А. Запорізька обласна філармонія (ЗОФ). *Українська музична енциклопедія* / ред. кол.: Г. Скрипник (гол.), А. Калениченко, І. Сікорська та ін.; ІМФЕ ім. М. Т. Рильського НАН України. Київ : ТОВ «Друкарня «Бизнесполіграф», 2008. Т. 2. С. 129–130.

<sup>38</sup> [Б. а.]. Концертний зал імені М. І. Глінки. Історія та сьогодення філармонії. Філармонія. Головна. *Сайт Національної філармонії України*. URL: <https://www.filarmonic.zp.ua/filarmonia/istoriya-ta-sogodennya-filarmoniji/zal> (дата звернення: 03.09.2021);

мистецька установа<sup>39</sup> і спершу розташовувалась у приміщенні на вул. Т. Шевченка, тепер – у приміщенні колишнього театру, яке відкрите у 1891-му році, реконструкція приміщення відбулась 1929-го року<sup>40</sup>; офіційний сайт: <http://www.filar.com.ua>) до проведення ремонтних робіт, завершених у 2011 році, нараховувала 560 глядацьких місць у великому залі. Тепер, через збільшені відстані між рядами та створені місця для інвалідів, основний зал вміщує лише 420 глядачів, окрім того створено малу залу на 70 глядачів. При філармонії діють Академічний симфонічний оркестр, Академічний камерний оркестр «*Harmonia Nobile*», Струнний ансамбль «*Quattro corde*», Джаз-квартет «*Art Prestige*», Ансамбль народної музики «*Бревіс*», Ансамбль саксофоністів, Дует бандуристок (Н. Заєць, І. Королевич), Колектив «*Будьмо*».

*Кіровоградська обласна філармонія* у м. Кропивницькому (заснована 1944-го року<sup>41</sup>, 1956-го року відбулося відкриття концертного залу<sup>42</sup>; офіційний сайт: <http://www.filarm.kr.ua>) нараховує 888 глядацьких місць. При установі працюють такі колективи: Академічний театр музики, пісні і танцю «*Зоряни*», Ансамбль народної та сучасної музики «*Єлисавет-ретро*», камерний оркестр «*Концертіно*». Також при установі діє Дитяча філармонія.

*Луганська обласна філармонія* у м. Сєверодонецьку (засновано у м. Луганськ між 1939-м і 1941-м роками, 1943-й рік – відроджено діяльність установи<sup>43</sup>, у 1985-му році – встановлено унікальний орган фірми «*Александр Шуке*»<sup>44</sup>, у 2009-му році – завершено

---

<sup>39</sup> Шевчук О. Івано-Франківська обласна філармонія (ІФОФ.) *Українська музична енциклопедія* / ред. кол.: Г. Скрипник (гол.), А. Калениченко, І. Сікорська та ін.; ІМФЕ ім. М. Т. Рильського НАН України. Київ : ТОВ «Друкарня «Бизнесполіграф», 2008. Т. 2. С. 183.

<sup>40</sup> [Б. а.]. Історія філармонії – Івано-Франківська обласна філармонія. Головна. *Сайт Івано-Франківської обласної філармонії імені Іри Маланюк*. URL: <https://filarmonia.if.ua/%D1%96%D1%81%D1%82%D0%80%D1%96%D1%8F/>(дата звернення: 09.09.2021).

<sup>41</sup> Сікорська І. Кіровоградська обласна філармонія (КОФ.). *Українська музична енциклопедія* / ред. кол.: Г. Скрипник (гол.), А. Калениченко, І. Сікорська та ін.; ІМФЕ ім. М. Т. Рильського НАН України. Київ : ТОВ «Друкарня «Бизнесполіграф», 2008. Т. 2. С. 416–417.

<sup>42</sup> [Б. а.]. Кіровоградська обласна філармонія. *Місто і люди. Єлисаветград – Кіровоград. 1754–2004. Ілюстрована енциклопедія*. Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2004. С. 64–66.

<sup>43</sup> Якимчук О. М. Становлення Луганської обласної філармонії (1943–1950 рр.). *Культура України. Вип. 40* : зб. наук. пр. / М-во культури України, Харк. держ. акад. культури; за заг. ред. В. М. Шейка. Харків : ХДАК, 2013. С. 282.

<sup>44</sup> Михальова Є. Я. Луганська обласна філармонія. *Енциклопедія Сучасної України* / гол. редкол.: І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк та ін.; НАН України, НТШ. Київ :

реконструкцію приміщення<sup>45</sup>; офіційний сайт: <http://philharmonic.lg.ua>). Після окупації міста Луганськ більшість працівників виїхали з окупованого міста, деякі колективи в повному складі емігрували до РФ, а решта – перемістилися до міста Сєвєродонецька (2015 р.), де до них доєдналися музиканти, і почалася активна робота з відновлення діяльності, що триває й до нині. Одразу ж після переїзду, через місяць роботи, відбувся перший концерт академічного симфонічного оркестру філармонії. У 2016-му році, вперше після переміщення, симфонічний оркестр виїхав на гастролі до Австрії під керівництвом диригента К. Шміда і за участю солістів, серед яких З. Кушплер, М. Губчука, Я. Бабського. Також при установі працюють ансамбль пісні і танцю «Радани», естрадний гурт «Bez Меж».

*Львівська національна філармонія імені М. Скорика у м. Львів* (заснована 1902-го року, приміщення збудовано у 1910-му році<sup>46</sup>; офіційний сайт: <https://philharmonia.lviv.ua>) знаходиться у сецесійній будівлі, колишньому приміщенні ГМТ, що має два зали – камерна сцена (80 місць) і концертна зала ім. С. Людкевича (576 місць). На базі філармонії діють Академічний симфонічний оркестр Львівської філармонії, Академічний камерний оркестр «Віртуози Львова», Академічний інструментальний ансамбль «Високий Замок», квартет бандуристок «Львів'янки» і ансамбль «19-й клас».

Оскільки приміщення *Миколаївської обласної філармонії у м. Миколаїв* (заснована у 1937-му році<sup>47</sup>; офіційний сайт: <http://www.nick-philharmonic.com.ua>) 1984-го року було зруйноване вщент, а нове знаходиться лише в проєкті, з 2016 року установа проводить концерти та репетиції в домі культури (ДК) Будівельників.

*Одеська обласна філармонія у м. Одеса* (розпочала діяльність 1842-го року, як державну структуру її означено у 1929-му році, приміщення сучасної установи – пам'ятка архітектури, колишня Купецька

---

Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2017. URL: [https://esu.com.ua/search\\_articles.php?id=58963](https://esu.com.ua/search_articles.php?id=58963) (дата звернення: 02.09.2021).

<sup>45</sup> Михальова Є. Луганська обласна філармонія (ЛЮФ). *Українська музична енциклопедія* / ред. кол.: Г. Скрипник (гол.), А. Калениченко, І. Сікорська та ін.; ІМФЕ ім. М. Т. Рильського НАН України. Т. 3 : [Л–М]. Київ : ІМФЕ, 2011. С. 193.

<sup>46</sup> Шевчук О. Львівська обласна філармонія (ЛЮФ). *Українська музична енциклопедія* / ред. кол.: Г. Скрипник (гол.), А. Калениченко, І. Сікорська та ін.; ІМФЕ ім. М. Т. Рильського НАН України. Т. 3 : [Л–М]. Київ : ІМФЕ, 2011. С. 212.

<sup>47</sup> [Б. а.]. Миколаївська обласна філармонія. Історія. *Music-review Ukraine*. URL: <https://m-r.co.ua/mr/mr.nsf/0/36D7C4E6ECB830E9C225779A0055CE49?OpenDocument> (дата звернення: 02.09.2021).

біржа, збудовано 1899-го року в стилі італійської неоготики<sup>48</sup> та передано в користування 1946-го року; офіційний сайт: <https://www.filarmonia.odessa.ua>) розташована у будівлі колишньої Нової біржі, котру визнано архітектурним та історичним шедевром країни, зведену 1899-го року в стилі венеційської готики з елементами стилю Ренесансу. Велику концертну залу понад 1000 місць вважають унікальною за мистецьким оздобленням та акустичними властивостями. Також у приміщенні знаходиться мала концертна зала. При філармонії працюють Ансамбль української музики пісні і танцю «Чайка», Ансамбль народних інструментів «Мозаїка», ансамбль солістів «Ренесанс», тріо бандуристок «Мальви», камерний оркестр.

*Полтавська обласна філармонія* у м. Полтаві (заснована 1943-го року<sup>49</sup>; офіційний сайт: <https://filarmonia-poltava.org.ua>) має концертну залу, розраховану на 350 місць, зруйновану пожежею 2009-го року, в котрій досі проводяться реставраційні роботи. При установі працює шість колективів: пісенно-танцювальний ансамбль «Полтава», український народний оркестр «Мамай», концертний ансамбль «Чураївна», ансамбль бандуристок «Вишиванка», камерний оркестр, вокально-інструментальний ансамбль «Слов'яни», а також народна артистка України Н. Хоменко; заслужені артисти України: балетмейстер-постановник В. Перепелкін, солісти-вокалісти В. Колісник, О. Білоконь, В. Панчук.

*Рівненська обласна філармонія* у м. Рівному (заснована 1939-го року<sup>50</sup>; офіційний сайт: <https://organ.rv.ua>) розрахована на 324 глядацьких місця та знаходиться у приміщенні колишнього костелу. Зал камерної та органної музики має виготовлений у 1989 році за індивідуальним проєктом орган виробництва фірми «Рігер-Клосс». При філармонії працюють Академічний камерний оркестр, камерний ансамбль «Концертіно».

---

<sup>48</sup> Хилько Л. Одеська обласна філармонія (ОБФ.). *Українська музична енциклопедія* / ред. кол.: Г. Скрипник – гол., А. Калениченко, І. Сікорська та ін.; ІМФЕ ім. М. Т. Рильського НАН України. Т. 4 : [Н–О]. Київ : ІМФЕ, 2016. С. 373–374.

<sup>49</sup> Дзюба Г., Олійник Т. Полтавська обласна філармонія (ПОФ.). *Українська музична енциклопедія* / ред. кол.: Г. Скрипник (гол.), А. Калениченко, І. Сікорська та ін.; ІМФЕ ім. М. Т. Рильського НАН України. Київ : В-во ІМФЕ, 2018. Т. 5 : ПАВАНА – «ПОЛІКАРП». С. 326.

<sup>50</sup> [Б. а.]. Історія Рівненської філармонії. Про нас. *Сайт Рівненської обласної філармонії*. URL: <https://organ.rv.ua/istoriya-rivnens-koyi-filarmoniyi/> (дата звернення: 02.09.2021).

*Сумська обласна філармонія* у м. Суми (заснована 1939-го року<sup>51</sup>; офіційний сайт: <https://filarmoniya.sumy.ua>) знаходиться у колишньому приміщенні повітової організації дворян та має відреставрований концертний зал на 314 місць. У 2008 році після ремонту до філармонії з Троїцького міського собору перенесено орган. При установі діють Камерний оркестр класичної та сучасної музики «Ренесанс», малий симфонічний оркестр, Жіночий вокальний ансамбль народної пісні «Лада», Молодіжний вокальний ансамбль «Елегія», квартет саксофоністів.

*Тернопільській обласній філармонії* у м. Тернополі (заснована в 1939-му році<sup>52</sup>; офіційний сайт: <https://filarmony.te.ua>) належать приміщення концертного залу на 400 місць, малого репетиційного залу, кімнати для занять тощо. При установі працюють Академічний ансамбль танцю «Надзбручанка», Академічний ансамбль народної музики «Візерунок», Академічний камерний хор «Бревіс», Вокальне тріо «Солов'ї Галичини», Академічний симфонічний оркестр, Камерний оркестр, вокалісти Л. Корженевський, Н. Лемішка, Н. Присіч, О. Малецька, А. Оленін, артистка розмовного жанру, ведуча концертів А. Онуфрійчук та інші.

*Харківська обласна філармонія* у м. Харкові (заснована 1929-го року, розміщується у будівлі старого оперного театру, котра є пам'яткою архітектури, повна реконструкція завершена 2019-го року<sup>53</sup>; офіційний сайт: <http://filarmonia.kh.ua>) має два концертних приміщення – оновлена Велика зала на 777 глядачів і камерна Нова Органна зала. Серед колективів філармонії – потужний Академічний симфонічний оркестр (понад 100 артистів), Академічний камерний хор імені В'ячеслава Палкіна, інструментальний ансамбль «3+2».

*Херсонська обласна філармонія* у м. Херсон (заснована у 1944-му році<sup>54</sup>; офіційний сайт: <http://artkavun.kherson.ua>) немає власного

---

<sup>51</sup> [Б. а.]. Про нас. Головна. *Сайт Сумської обласної філармонії*. URL: <https://filarmoniya.sumy.ua/pro-nas/> (дата звернення: 03.09.2021).

<sup>52</sup> [Б. а.]. Про філармонію. Головна. *Сайт Тернопільської обласної філармонії*. URL: <https://filarmony.te.ua/about/> (дата звернення: 03.09.2021).

<sup>53</sup> [Б. а.]. Про нас. Головна. Харківська обласна філармонія. *Internet Archive*. URL: [web.archive.org/web/2009041033700/https://www.filarmonia.kharkov.ua/index.php?id=20&lang=uk](http://web.archive.org/web/2009041033700/https://www.filarmonia.kharkov.ua/index.php?id=20&lang=uk) (дата звернення: 03.09.2021).

<sup>54</sup> [Б. а.]. Херсонська обласна філармонія. Історія. *Сайт Music-review Ukraine*. URL: <https://www.m-r.co.ua/mr/mr.nsf/0/392649B725B28BFFC2257799003C4213?OpenDocument> (дата звернення: 03.09.2021).



концертного залу та змушена проводити концерти та інші мистецькі проєкти у Великому та Малому залі Херсонського музичного училища. До філармонії належать камерний оркестр «Гілея», хореографічний колектив «Червона калина», інструменталісти-віртуози В. Головецький, О. Коротецький, А. Мороз, вокалісти Т. Григор'єва та Л. Солецький.

*Хмельницька обласна філармонія* у м. Хмельницький (як концертна організація утворена 1939-го року, будівля побудована 1960-го року як музично-драматичний театр та передана філармонії у 1982-му році<sup>55</sup>; офіційний сайт: <http://oblfiarmonia.com>) у своєму мистецькому арсеналі має аж три концертних зали – Велика Зала на 750 глядацьких місць, Концертний зал органної і камерної музики на 200 місць і Малий зал на 169 місць. При установі працюють Академічний симфонічний оркестр, камерний оркестр, Академічний ансамбль пісні і танцю «Козаки Поділля», солісти, колективи малої форми.

*Черкаська обласна філармонія* у м. Черкасах (заснована 1955-го року, реконструкція залу розпочалась у 2000-х роках і тривала майже десять років<sup>56</sup>; офіційний сайт: <http://fiarmoniya.ck.ua>) має концертну залу на 800 місць. До складу установи входять Черкаський Академічний заслужений український народний хор, Академічний малий симфонічний оркестр, ансамбль «Росава», вокальне тріо «Аріана», солісти Л. Ларікова та О. Лютаревич-Марченко.

*Чернівецька обласна філармонія імені Д. Гнатюка* у м. Чернівці (заснована як концертна державна установа 1940-го року<sup>57</sup>, будівля для Музичного товариства збудована 1877-го року<sup>58</sup>; офіційний сайт: <http://www.fiarmoniya.cv.ua>) має два зали – Концертний та Органний, місткістю 557 та 240 глядацьких місць. У закладі працюють народні артисти України – Л. Дутківський, Я. Солтис, П. Чеботов; Заслужений

---

<sup>55</sup> [Б. а.]. Історія філармонії. Головна. *Сайт Хмельницької обласної філармонії*. URL: <https://oblfiarmonia.com/history> (дата звернення: 03.09.2021).

<sup>56</sup> [Б. а.]. Історія Черкаської обласної філармонії. Про філармонію. *Сайт Черкаської обласної філармонії*. URL: <https://fiarmoniya.ck.ua/index.php?history> (дата звернення: 02.09.2021).

<sup>57</sup> [Б. а.]. Чернівецька обласна філармонія. *Сайт Music-review Ukraine*. URL: <https://www.m-r.co.ua/mr/mr.nsf/0/CBE38DF615F31170C225779A003670C7?OpenDocument> (дата звернення: 03.09.2021).

<sup>58</sup> [Б. а.]. Обласна філармонія. *Сайт «Чернівці – Експресії – Туристичний путівник»*. URL: [http://www.trip.cv.ua/filarmplosha\\_ukr.php](http://www.trip.cv.ua/filarmplosha_ukr.php) (дата звернення: 03.09.2021).

Академічний Буковинський ансамбль пісні і танцю, Академічний камерний оркестр, Академічний симфонічний оркестр, Академічний камерний хор, Концертна група солістів «Музична просвіта», Дует «Писанка», Ансамбль народної музики «Плай», Фольк-рок гурт, Дитяча вокальна студія «Казковий світ».

*Чернігівський обласний філармонійний центр фестивалів та концертних програм* у м. Чернігів (заснована як державна філармонія у 1944-го року в приміщенні колишнього Єлецького монастиря, стаціонарне приміщення установа отримала 1964-го року, що об'єднав будинок Миколаївського Єпархіального Братства та каплицю О. Невського<sup>59</sup>; офіційний сайт: <http://www.nota.net.ua>) має залу на 620 місць. При центрі працюють Академічний симфонічний оркестр «Філармонія», Академічний ансамбль пісні і танцю «Сіверські клейноди», Академічний камерний хор імені Д. Бортнянського, Чернігівський академічний народний хор, Капела бандуристів імені О. Вересая, Чернігівський духовий оркестр, колектив концертних виконавців.

Після анексії Криму (2014) *Республіканська організація «Кримська філармонія»* у м. Сімферополь (заснована у 1939-му році шляхом об'єднання Державної філармонії на Південному березі Криму в м. Ялта та Державної філармонії у м. Сімферополь, будівля збудована у 1871-му році для потреб Міської думи і управи, котру в 1930-х роках передано у користування філармонійній установі<sup>60</sup>; офіційний сайт: <https://krim-gf.ru>) фактично керується Міністерством «Республіки Крим» Російської Федерації та іменується як «Кримська державна філармонія». Камерний зал філармонії нараховує 80 глядацьких місць.

Отож, найбільший зал в Україні із понад 1000 глядацьких місць має Одеська обласна філармонія, після неї – Кіровоградська на 888 місць. Наступні філармонійні зали перераховуються за кількістю місць по низхідній: Черкаська (800), Харківська (777), Хмельницька (750), Запорізька (720), Чернігівська та Дніпровська (686), Київська національна (600), Львівська національна (576), Чернівецька (557), Запорізька (500), Вінницька (432), Житомирська та Івано-Франківська (420),

---

<sup>59</sup> [Б. а.]. Історія. *Сайт Чернігівського обласного філармонійного центру фестивалів та концертних програм*. URL: <https://nota.net.ua/index.php?id=18> (дата звернення: 03.09.2021).

<sup>60</sup> [Б. а.]. В окупованому Сімферополі обвалилася стіна Кримської філармонії. 12 серпня 2021. *Сайт LB.UA*. URL: [https://lb.ua/culture/2021/08/12/491506\\_okupovanomu\\_simferopoli.html](https://lb.ua/culture/2021/08/12/491506_okupovanomu_simferopoli.html) (дата звернення: 03.09.2021).

Тернопільська (400), Полтавська (350), Рівненська (324), Сумська (314) і Волинська (200). Переважно, будівлі установ були збудовані ще в дорадянські часи і слугували приміщеннями для соціокультурних та релігійних громадських потреб. Із розпадом Російської та Австро-Угорської імперій, а також встановленням радянської влади на початку ХХ-го століття на всій території сучасної України в обласних центрах було засновано державні концертні установи, більшість приміщень яких дісталися в спадок і потребували суттєвої реконструкції з відновленням Незалежності.

Проте на початку нового тисячоліття і досі спостерігалася катастрофічна ситуація із приміщеннями окремих філармоній, що не складала першочергових пріоритетів держави упродовж довготривалого періоду. Зокрема, Херсонська філармонія після пожежі у 1999 році функціонувала у підвалі адмінбудівлі, де мала репетиційну базу, а концерти відбувалися у Великому залі музичного училища. У 2009 році від пожежі постраждала і Полтавська філармонія, що фактично припинила концертну діяльність у власному приміщенні на десятиліття, а творчі колективи працювали на виїзді. Зруйноване 1984-го року старе приміщення Миколаївської філармонії залишилось лише в проєкті та резолюціях до сьогодні. Реалії полягають у тому, що сучасний склад артистів немає власної концертної зали і працює на різних концертних майданчиках міста та області. Непривабливою виглядає ситуація і для Волинської філармонії, котра хоч і має свою будівлю, проте немає власної концертної зали<sup>61</sup>. Робота філармоній регулюється Законом України від 1 січня 2004 року «Про гастрольні заходи в Україні». Як зазначено на одному з освітніх сайтів, що висвітлив стан філармоній в державі, «... вперше в українській музичній історії було законодавчо закріплено терміни “гастрольні заходи”, “гастролери”, “організатори гастрольних заходів”, “благодійні гастрольні заходи” та “стаціонарний сценічний майданчик”. Загалом, новацій у цьому законі три: введення збору за проведення гастрольних заходів, створення фондів для підтримки гастролерів, можливість ухвалення правил організації і проведення гастрольних заходів»<sup>62</sup>.

---

<sup>61</sup> [Б. а.]. Орган за мільйон і відсутність приміщення. Цікаві факти про українські філармонії. *Сайт «Суспільне Медіа»*. URL: <https://susplne.media/53441-organ-za-miljon-i-vidsutnist-primisenna-cikavi-fakti-pro-ukrainski-filarmonii>.

<sup>62</sup> [Б. а.]. Стан філармоній в сучасній Україні. *Освіта. UA*. URL: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/culture/11250> (дата звернення: 05.09.2020).

Подальший аналіз статей ЗУ (1, 8 та 13-ї) доводить доцільність прийняття закону. Зокрема, у них йдеться про дотримання авторських і суміжних прав виконавцями та організаторами як це давно прийнято за кордоном. Зміни та доповнення мали забезпечити створення «нормальних умов роботи мистецьких колективів», проте трьохвідсотковий податок на гастрольну діяльність виявився не виправданим та надто ускладнив умови і без того неприбуткової академічно-музичній сфері.

Та все ж, запущений на законодавчому рівні механізм фінансової допомоги вітчизняних гастролерів, в розрізі аналізу стану філармоній на сучасному етапі, дозволив окремим колективам (на конкурсній основі) отримати кошти від загального збору (наприклад, у 2005 році близько 700 тисяч гривень було виділено зі спецфонду держави на гастрольні поїздки)<sup>63</sup>.

Функціонування філармоній, котрі знаходяться на балансі Міністерства культури, безпосередньо пов'язане з державними дотаціями, проте їх прибутковість більшою мірою залежить від менеджменту самих установ, його здатності здійснювати безперервний процес забезпечення широкого спектру різноманітних форм концертної діяльності (фестивалів, конкурсів, абонементних концертів, літературно-музичних композицій, музичних вистав, творчих вечорів тощо), котрі дозволяють не лише задовільняти естетичні потреби слухачів, а й розширювати коло слухацької аудиторії.

Досліджуючи офіційні сторінки та сайти філармоній в Internet, здебільшого було помічено негативну тенденцію щодо побудови PR-менеджменту та маркетингу більшості установ. По-перше, не усі філармонії, станом на 2021-й рік, розміщують інформацію про свою діяльність у популярних соціальних мережах країни та мають насичене інформативне наповнення сайтів. По-друге, наявна інформація досить рідко, або майже не оновлюється. Звідси, не завжди вчасно можна відслідкувати рекламу щодо проведення того чи іншого концерту. По-третє, послуга замовлення квитків online для більшості закладів – малодоступна.

Відзначаючи, на загал, малопримітні аспекти побутування цієї мережі в музично-академічній інфраструктурі України, ми все ж

---

<sup>63</sup> [Б. а.]. Стан філармоній в сучасній Україні. *Освіта. UA*. URL: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/culture/11250> (дата звернення: 05.09.2020).

помітили зародження окремих форм музичного менеджменту щодо підтримки життєдіяльності установ. Така позитивна тенденція прослідковується в окремих філармоніях (наприклад, в Житомирській, котра виокремлюється серед інших тим, що у штатному розписі має посаду «начальник рекламного відділу»), але найбільше якісні зміни спостерігаються у ключових філармоніях країни – Національній у м. Київ, Одеській, Харківській та, найбільше, у Львівській національній.

Так, **Національна філармонія України** у м. Київ – головна концертна установа держави з унікальною історією функціонування, що має одну з найстаріших філармонійних залів України. Саме тут відбуваються знакові проекти для української музичної культури – фестивалі та мистецькі акції в галузі класичної музики, що відповідають міжнародним стандартам.

Щороку Національна філармонія пропонує музичні абонементи для дітей та дорослих з метою збільшити поціновувачів академічної музики. Абонементи «Мистецтво фортепіанної гри», «Скрипкова музика», «Чарівна гітара», «Симфонічна творчість Бетховена», «Роберт Шуман і його сучасники» та ін. циклічно та систематично пропагують музику видатних композиторів, ознайомлюючи з різними виконавськими школами України і світу. Окрім того, проводяться профорієнтаційні концерти для учнів закладів середньої освіти.

На відміну від філармонійних залів Європи, Колонний зал ім. М. Лисенка наповнений концертами щоденно. Часто різні концерти відбуваються 2–3 рази на день.

Міжнародні фестивалі та конкурси займають важливе місце у функціонуванні установи. Зокрема, це міжнародні музичні фестивалі «Київ Музик Фест», «Віртуози планети», «Володимир Крайнев запрошує», «Прем'єри сезону», всеукраїнський фестиваль «Нові імена юних зірок України», хорові фестивалі «Золотоверхий Київ», «Співочий собор» та ін. Серед конкурсів виділяються такі: міжнародний конкурс молодих піаністів пам'яті Володимира Горовиця, міжнародний конкурс молодих вокалістів імені Б. Гмирі, національний конкурс альтистів імені З. Дашака, міжнародний конкурс Володимира Крайнева.

Також філармонія презентує власні мистецькі проекти та проекти, підтримані різними посольствами та інституціями в Україні.

Так, започатковано цикл концертів «Елітні вечори камерної музики» (з ініціативи народної артистки України, піаністки Є. Басалаєвої), «Вечори української музики. Спадщина і сучасність», «Вечір українського романсу» тощо.

Керівництво установи увесь час спрямоване на пошук нових альтернативних джерел фінансування, тому співпраця з іноземними представництвами, культурними центрами та інститутами вкрай необхідна для побудови ефективної творчої діяльності. Зокрема, світський дипломатичний раут «Мистецтво без кордонів» – захід, що виходить за межі традиційної філармонійної діяльності та має на меті знайомити представників міжнародних організацій з мистецькими традиціями країни, самобутніми колективами й виконавцями для ефективної гастрольної діяльності як механізму культурного менеджменту.

Прослідковуючи обіг коштів філармонії через систему державних закупівель «Prozorro» у 2020-му році, можна побачити як був спрямований її менеджмент: понад 617 тисяч гривень було витрачено на виготовлення та розміщення реклами, що складає близько 15% від усіх закупівельних витрат установи за рік<sup>64</sup> – надто незначна цифра для популяризації діяльності та подальшого процвітання закладу.

В **Одеській обласній філармонії** однією з форм музичного менеджменту стала цікава ідея залучення до кола поціновувачів академічної музики майбутніх мам через організацію для них циклу концертів «Ефект Моцарта». Серія абонементних концертів включає ряд тематичних програм, серед яких переважна більшість присвячена пропагуванню творів академічного напрямку сучасних українських та зарубіжних композиторів, академічної музики минулих епох: «Юний меломан», «Звукова палітра інструментальних ансамблів», «Спадкоємці Петра Столярського», «Ці різні музики грані», «Нова ера», «Її величність скрипка», «Камерний оркестр та його друзі», «Портрети великих композиторів», «За сторінками театральної та хорової музики», «Композитор тисячоліття», «Оркестр для дітей», «Шедеври оперної та хорової музики» та ін.

Міжнародна співпраця філармонії відбувається завдяки запрошеним колективам та виконавцям світового рівня, а також гост-

---

<sup>64</sup> Державні закупівлі замовника. Національна філармонія України. *Prozorro*. URL: <https://zakupki.prom.ua/gov/company/02226010?p=1>

рольній діяльності філармонійних колективів за кордоном. Зокрема, у Великому залі філармонії можна було почути 5 вересня 2011 – Державний молодіжний оркестр Вірменії, 13 червня 2017 року – Бельгійський камерний оркестр, 7 червня 2018 року – Берлінський камерний оркестр, 11 жовтня 2018 року – Бременський міський хор, 8 червня 2019 року – один з кращих камерних колективів світу – Цюрихський камерний оркестр. Проявом культурної дипломатії та міжнародного мистецького співробітництва став виступ 16 серпня 2019 року Ансамблю української пісні і танцю «Верховина» Едмонтонського осередку Спілки Української Молоді Канади з концертною програмою «Пори року», в якій звучала духовна музика українських композиторів.

Знаковою для філармонії від 1992-го року є диригентська практика заслуженого артиста України (1994), громадянина США *Гобарта Ерла* (1961 р. н., м. Каракас, Венесуела). Під орудою цього знаного в світі диригента симфонічний оркестр Одеської обласної філармонії неодноразово гастролював містами України та за кордоном, здійснив запис чисельних CD з оркестром філармонії, в тому числі серію «Музика України», представлену в каталозі фірми ASV (Великобританія)<sup>65</sup>. Диригенту належать креативні продюсерські рішення: 22 березня 2014-го року артисти оркестру здійснили флешмоб на одеському ринку «Привоз» несподівано виконавши Гімн Європейського Союзу – «Оду до радості» Л. ван Бетховена, підтримавши таким чином єдність України з Європою та викликавши загальне публічне схвалення<sup>66</sup>.

Серед запрошених міжнародних зіркових солістів-віртуозів, котрі виступали на сцені філармонії впродовж концертних сезонів 2015–2020-х років, японська віолончелістка Цзин Джао, фінська співачка Тар'я Турунен, американська скрипалька Ванеса Мей, японська піаністка Кейко Мацуї, угорський скрипаль Робі Лакатош, австрійський піаніст Штефан Владар, німецький піаніст Себастьян Кнауер, бразилійський віолончеліст Антоніо Менезис, бельгійський скрипаль

---

<sup>65</sup> Муха А. Ерл (Erl) Гобарт-Стенлі. *Українська музична енциклопедія* / ред. кол.: Г. Скрипник (гол.), А. Калениченко, І. Сікорська та ін.; ІМФЕ ім. М. Т. Рильського НАН України. Київ : ТОВ «Друкарня «Бизнесполіграф», 2008. Т. 2. С. 32.

<sup>66</sup> [Б. а.]. Гімн Євросоюзу звучал ... на «Привозе». *Вечерняя Одесса*. 24 марта 2014 г. URL: <https://vo.od.ua/news/5431.php> (дата звернення: 09.09.2021).

Майкл Гуттман, великобританський скрипаль Даніель Хоуп, грузинський співак Паата Бурчуладзе, французький акордеоніст Рішар Гальяно та ін<sup>67</sup>. Блискуче виконання ними кращих зразків академічної музики щорічно привертало увагу широкого кола громадськості.

Окрім того, безперервне проведення різноманітних за масштабом конкурсів, фестивалів та інших мистецьких подій позитивно позначалося і на динаміці зростання кола слухачів у засобах масової комунікації, що значною мірою завдячує посаді та якісному виконанню функціональних обов'язків начальника рекламного відділу. Також окремі колективи установи (наприклад, камерний оркестр) мають власних менеджерів, які виконують функції розпорядників внутрішньої діяльності.

При **Харківській обласній філармонії**, хоч до нині і функціонує відділ концертного планування за зразком радянської системи управління, проте керівництво установи зацікавлене в упровадженні інноваційної моделі менеджменту та реально усвідомлює нові виклики часу, оскільки цей заклад зазнав значного реконструювання, ставши одним із кращих філармонійних залів не лише в Україні, а й у Європі, що збільшило відвідування публікою концертних дійств в рази.

На сьогодні, Харківська обласна філармонія має дві найкращі зали України, у яких, свого часу, виступали С. Рахманінов, Ф. Шаліпін, П. Чайковський, відкриті після реконструкцій у 2019 році. Зокрема, Нова Органна зала чи не єдина зала в Україні, збудована «з нуля» за час незалежності, в якій розміщений орган, вартістю 1 мільйон 300 тисяч євро. Загальна вартість робіт з реконструкції установи склала близько 500 мільйонів гривень.

Розуміючи потенційні можливості філармонійної установи, саме *Юрій Янко* як директор філармонії та художній керівник і диригент симфонічного оркестру, ініціював масштабну реконструкцію установи ще на початку 2000-х років, залучаючи до цього процесу органи державної влади та меценатів упродовж декількох років. Йому вдалось, не порушуючи стилістики епохи Романтизму, побудувати найсучасніший концертний комплекс для виконання та презентації широкого спектру творів академічної музики.

---

<sup>67</sup> Афіша. *Сайт Одеської обласної філармонії*. URL: <https://www.filarmonia.odessa.ua/afisha/page/20> (дата звернення: 08.09.2020).



Концепція дизайну полягала в наданні установі вигляду, який вона мала в ХІХ столітті (внутрішня оздоба, гіпсова ліпнина тощо), а запрошені німецькі спеціалісти запроектували його згідно найновіших стандартів, якими пишаються кращі концертні зали Європи. Тому стратегічні цілі менеджменту Харківської обласної філармонії, спрямовані на розвиток попиту академічної музики серед широких верств населення України та активну міжнародну співпрацю, були досягнуті якнайкраще.

Загалом, музичний менеджмент передбачає створення спеціального управлінського апарату та штату працівників для ефективного виконання чітко поставлених завдань, які б у сукупності працювали на результат. Згідно вимог менеджменту, будь-яка організація повинна досягати мети з визначеним рівнем витрат (ресурсів, часу), котрі мають відповідати планам і можливостям. Завданням керівника установи тут буде поєднання вимог ефективності та результативності, раціонального рівня витрат ресурсів та досягнення запланованої мети. Здатність установи ефективно діяти визначається її характеристиками: чіткою визначеністю цілей існування, персоналом, ресурсами (знання, технології, час, гроші, ідеї тощо), та, що найнеобхідніше, чітким і структурованим розподілом праці. Звідси, на нашу думку, реорганізація державного закладу згідно нових викликів часу здатна забезпечити більшу продуктивність та ефективність культурної установи, її прибутковість.

Подібні зміни вдається здійснити філармонійним установам лише за умови безпосереднього зацікавлення і підтримки обласних та міських органів державного врядування. Зокрема, внаслідок проведення реорганізації управлінського складу на обласному рівні, у **Львівській національній філармонії імені М. Скорика** у штатному розписі (одними з перших у мережі подібних установ) з'явилися посади *заступника генерального директора з організаційно-правового забезпечення, комерційного директора з питань розвитку сучасної музики та керівника відділу реклами та маркетингу* – безпрецедентна подія сучасного розвитку академічного музичного менеджменту в Україні, котра переосмислила безпосередній процес його здійснення в подальшому. В контексті обраної нами проблематики, детальне висвітлення цього процесу є вельми актуальне, оскільки описує перший і поки що єдиний досвід абсолютного реформатування управлін-

ської діяльності в державній культурно-мистецькій установі такого виду, як філармонія.

Реорганізація установи відбулась у 2007-му році. Ідея реформування закладу належала директору філармонії Володимиру Сивоhipу, проте у її здійсненні брала участь Львівська ОДА, оскільки установа (як і всі інші обласні філармонії) безпосередньо підпорядковується обласному управлінню культури. Згідно останніх змін та офіційного затвердження ОДА, установу перейменували на Комунальний заклад обласної ради «Львівська національна філармонія». Унаслідок цього з'явилась ціла низка посад (наприклад, комерційний директор) та був створений відділ реклами<sup>68</sup>, що на той час називався відділом промоції та зв'язків з міжнародними партнерами. Згодом він поділився на два підрозділи: відділ реклами та маркетингу і відділ зв'язків з міжнародними партнерами. Ініціатором реорганізації став директор філармонії Володимир Степанович Сивоhip, а першим працівником – львівська піаністка Мар'яна Гумецька.

Нині відділ реклами та маркетингу очолює Тетяна Косторна, юрист та соціальний тренер за освітою, яка попередньо працювала проєкт-менеджером в ІТ-сфері та керівником громадської організації. Згідно посадової інструкції, до завдань та обов'язків очільника відділу зараховується загальне керівництво відділом реклами та маркетингу, стратегічне маркетингове планування та узгодження з керівництвом установи, координація рекламної та маркетингової діяльності відділу й інших структурних підрозділів установи, реалізація реклами концертів та фестивалів, забезпечення співпраці з партнерами та ЗМІ, вивчення досвіду інших філармоній (українських та закордонних) стосовно роботи з концертним продуктом, налагодження та постійна підтримка контактів із спонсорами та партнерами закладу, контроль за якістю та своєчасністю виготовлення рекламної продукції, моніторинг професійного рівня роботи працівників, своєчасна фінансова звітність, персональна відповідальність за проведення заходів, підготовку інформаційних матеріалів та виготовленн рекламної продукції, дотримання відповідного зовнішнього вигляду і дрес-коду<sup>69</sup>.

---

<sup>68</sup> Інтерв'ю з комерційним директором з питань розвитку сучасної музики Львівської національної філармонії Богданом Сегіним. *Приватний архів автора монографії*. 2020. 10 вересня. 5 с. (Див. додатки).

<sup>69</sup> Посадова інструкція начальника відділу реклами та маркетингу від 01. 09. 2012 р. *Львівська обласна філармонія. Приватний архів автора монографії*. (Див. додатки).

Відділ нараховує сім працівників: керівника, менеджера-адміністратора, літературного редактора, музичного редактора, провідного дизайнера та художників-оформлювачів реклами. В залежності від навантаження, залучаються до співпраці працівники з інших відділів (наприклад, у випадках одночасного проведення декількох концертів). Додатково залучаються до співпраці дизайнери, фотографи та відеографи. Відділ керується виділеним установою кошторисом на місяць, окрім того, здійснює рекламну діяльність завдяки підтримці міста (гарантований бюджет для проведення фестивалів, безкоштовне розміщення siti-лайфів тощо). Відділ забезпечений новим технічним обладнанням та має вигляд сучасного обладнаного офісу реклами та маркетингу, який не поступається подібним офісам приватних рекламних агенств, що дозволяє швидко втілювати найсміливіші проекти як, наприклад, онлайн трансляції камерних концертів «на живо» в умовах карантину. Найбільшим здобутком керівник відділу Т. Косторна вважає чітке структурування усіх робочих процесів та створення команди однодумців<sup>70</sup>.

Окремо варто відзначити посаду комерційного директора з питань розвитку сучасної музики, яку від 2012 року обіймає відповідальний секретар правління Львівської організації Національної спілки композиторів України, композитор Богдан Сегін. У своєму інтерв'ю він зазначив, що вся його професійна діяльність як комерційного директора спрямована на розвиток і утвердження у сфері промоції сучасної української та зарубіжної академічної музики, і не лише в рамках фестивалів, які проводить установа, а й загалом протягом концертних сезонів<sup>71</sup>.

Згідно посадової інструкції, посада передбачає такі обов'язки:

1) оптимізація та впровадження ефективної організаційної структури підприємства та окремих його відділів, спільно з керівниками відділів та генеральним директором розробка положень про відділи та посадових інструкцій, створення сприятливих умов для їх адаптації щодо кожного окремого працівника філармонії;

---

<sup>70</sup> Інтерв'ю з керівником відділу реклами та маркетингу Львівської національної філармонії Тетяною Косторною. *Приватний архів автора монографії*. 2020. 11 вересня. С. 5. (Див. додатки).

<sup>71</sup> Інтерв'ю з комерційним директором з питань розвитку сучасної музики Львівської національної філармонії Богданом Сегіним. *Приватний архів автора монографії*. 2020. 10 вересня. С. 2. (Див. додатки).

2) введення нових сучасних методів управління виробничими процесами та персоналом на підприємстві, проведення консультацій для керівного персоналу та окремих працівників спільно із генеральним директором;

3) створення концепцій з оновлення концертних програм філармонійних колективів, впровадження регулярних виконань сучасної класичної музики (в першу чергу української) протягом концертних сезонів філармонії, запровадження нових форм комунікації з глядачами з метою зацікавлення їх відвідувати концерти сучасної музики;

4) координування реалізації як окремих концертних проєктів, так і фестивалів, які організовує та проводить філармонія;

5) виконання представницької функції щодо співпраці із партнерами, відрядниками, спонсорами та іншими організаціями та окремими особами, що мають ті чи інші відносини із філармонією;

6) в якості виконавчого директора Міжнародного фестивалю сучасної музики «Контрасти», який проводить філармонія, виконувати таку роботу:

- брати участь у розробці концепції фестивалю та формуванні фестивальної програми;

- проводити пошук та переговори із запрошеними виконавцями та композиторами, а також із потенційними партнерами для реалізації окремих фестивальних проєктів;

- забезпечувати вчасну розробку та виготовлення фестивальної іміджевої та рекламної продукції;

- створювати та контролювати виконання плану логістики для ефективної роботи всіх підрозділів філармонії та для забезпечення належного рівні перебування та участі у фестивальних подіях запрошених учасників;

7) проведення регулярних та позачергових нарад із залученням окремих працівників по будь-яких питаннях діяльності філармонії;

8) участь у регулярних та позачергових нарадах керівництва та окремих відділів;

9) обов'язкове виконання розпоряджень генерального директора, дотримання трудової дисципліни, сумлінне виконання обов'язків,

підтримка сприятливої атмосфери у колективі з метою підвищення корпоративного духу працівників підприємства<sup>72</sup>.

На відміну від вищеназваних закладів, **Івано-Франківська обласна філармонія імені Гри Маланюк** не має у своєму штатному розписі спеціальних посад, які б відповідали сучасним стандартам музичного менеджменту. У відповідь на лист-звернення Міністерства культури щодо реформування культурної галузі та надання пропозицій щодо відповідних змін до Класифікатора професій<sup>73</sup>, управління філармонії неодноразово зверталось з відповідними пропозиціями щодо покращення роботи установи та необхідності введення інноваційних посад (наприклад, PR-менеджера, контент-менеджера) до ОДА<sup>74</sup>, проте щоразу – безрезультатно.

Незважаючи на таку ситуацію, міжнародна співпраця установи таки зав'язалася та за останніх п'ять років міжкультурний обмін значно підвищився. Зокрема, у 2015 році на сцені філармонії виступали артисти з Республіки Польщі (М. Зімка, В. Охват, М. Дземянчук, Т. Пабісяк, К. Гжибовські), Великобританії (С. Еллері), Китаю (В. Мяо), Франції (Ф. Вілла), Литви (колектив «Contrast Trio» та «Quorum» ансамбль). 2016 року відбулись концерти за участю Д. Северина (Швейцарія) та Д. Чеснокова (Франція), 2017 рік ознаменувався концертами до 100-річчя від дня народження Мирослава Антоновича за участю «Візантійського хору» з Утрехту (Нідерланди) та Д. Захарії (цимбали, Словаччина). У 2018 році можна було відвідати концерти Вільнюського державного струнного ансамблю (Литва) та В. Петриченко (фортепіано, Німеччина). Окрім того, серед гостей щорічного фестивалю «Прикарпатська весна» можна було почути К. Гжибовського (кларнет, Республіка Польща–Німеччина), М. Зімку та В. Охват (Республіка Польща). В рамках фестивалю «Porto Franko» (2016 рік) відбувся концерт за участю солістів І. Недеви (скрипка, Болгарія), Е. Нільсен (фортепіано, Данія). Академічний камерний оркестр філармонії «Harmonia Nobile» побував з концертами в Центрі

---

<sup>72</sup> Посадова інструкція комерційного директора з питань розвитку сучасної музики від 01. 09. 2012 р. *Львівська обласна філармонія*. 2 с.

<sup>73</sup> Лист-звернення до структурних підрозділів у сфері культури обласних та Київської міської державних адміністрацій від 30.07.2014 р. № 400/7-2/16-14. *Міністерство культури України. Приватний архів автора монографії*. 1 с. (Див. додатки).

<sup>74</sup> Лист-звернення начальнику управління культури, національностей та релігій облдержадміністрації п. В. Федораку від 21. 08. 2014. № 77/01-04/03. *Івано-Франківська обласна філармонія. Приватний архів автора монографії*. С. 1.

культури міста Луков (2015–2019, Республіка Польща), на Міжнародному фестивалі камерної музики Іскіа (2015, Італія), у концертних залах та церквах Стокгольма (2015, Швеція), на фестивалі «Ельк на три октави» (2016, Республіка Польща); струнний ансамбль «Quattro Corde» виступав на урочистостях в Опольському воєводстві (2015, Республіка Польща) та заходах, присвячених 70-річчю Акції «Вісла» (2016, Республіка Польща); артисти симфонічного оркестру, інструментального ансамблю та ансамблю солістів філармонії «Бревіс» брали участь у XXII фестивалі української культури «Калина» (2015, м. Сремська Митровица, Сербія). Окрім того, установа тісно співпрацює з Центром польської культури та європейського діалогу в Івано-Франківську, спільно організовуючи та проводячи концерти, зокрема, до Дня незалежності Польщі<sup>75</sup>.

Найбільшою проблемою Івано-Франківської обласної філармонії (та й інших філармонійних установ загалом) є те, що на державному рівні й досі немає закону про філармонійні заклади, бюджет формується дотаційним способом з обласної ради, а виділені дотації йдуть на оплату заробітної плати та оплату комунальних послуг. На інші потреби установа заробляє тим, що здає приміщення в оренду, оскільки коштів з продажу квитків не вистачає. Проте, не зважаючи на хитке економічне становище, діяльність філармонії щодо розвитку професійного музичного мистецтва в регіоні сприяє створенню нових мистецьких програм з використанням кращих зразків національної та світової музичної культури.

Якщо розглядати динаміку культурно-мистецької діяльності філармоній крізь висвітлену на сайтах інформацію в розрізі декількох останніх років, то отримуємо приблизний статистичний зріз кількості проведених мистецьких заходів. Зокрема, порівнюємо діяльність установ на прикладі проведення фестивалів академічної музики, що представлено на рисунку 2.

---

<sup>75</sup> Звіт директора Івано-Франківської обласної філармонії імені Іри Маланюк Тимківа В. М. про роботу (2015–2018 роки). *Офіційний веб-сайт Івано-Франківської ОДА*. Вилучено з: <https://orada.if.ua/decision/про-звіт-директора-івано-франківсько-9> (дата звернення: 05.09.2020).

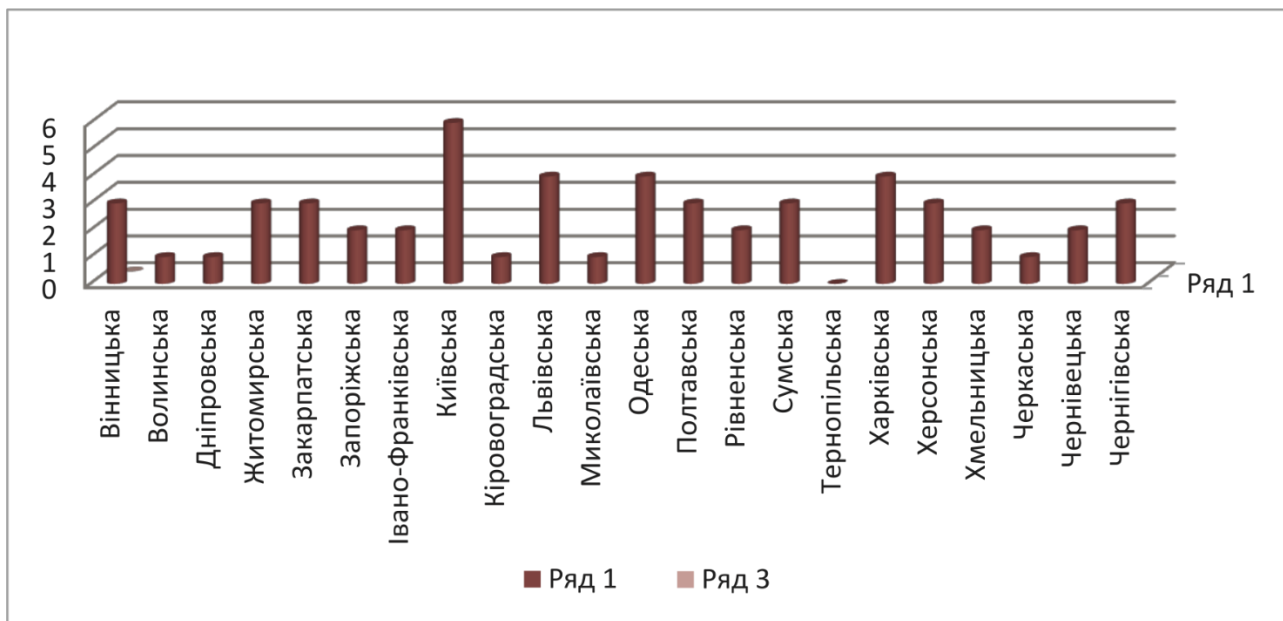


Рис. 2. Динаміка фестивальної діяльності філармоній

Отож, першість у проведенні фестивалів належить Національній філармонії України (Київ) – 6 фестивалів, наступними ідуть Львівська, Одеська та Харківська (4), за ними Вінницька, Житомирська, Закарпатська, Полтавська, Сумська, Херсонська та Чернігівська (3), далі – Запорізька, Івано-Франківська, Хмельницька та Чернівецька (2). По одному фестивалю академічної музики проводять Волинська, Дніпровська, Кіровоградська, Миколаївська, Черкаська. Інформації щодо проведення фестивалів академічної музики в Тернопільській обласній філармонії не виявлено<sup>76</sup>.

В цілому, можемо констанувати, що інтенсивна музично-академічна робота відбувається майже в усіх філармонійних закладах України. Проведення музичних конкурсів, фестивалів, серії концертних абонементів, інших мистецьких заходів дозволяє цим державним установам функціонувати та проводити гастрольну діяльність як в межах країни, так і за кордоном.

Процес проведення реформування управлінських структур закладів культури лише починає набувати обертів, проте філармонійні установи, котрі мають у штатному розписі посади менеджерів (Одеська, Львівська, Харківська філармонії) прогресують набагато швидше.

<sup>76</sup> Сайти обласних філармоній та Music Rewiu Ukraine.

Загалом, вивчивши діяльність вищезазначених окремих установ, маємо відзначити, що усі вони підпорядковані державі, знаходяться на балансі Міністерства культури з єдиною економічною системою функціонування. Загалом, менеджмент філармоній можна визначити як лінійний з *централізованим* (Київ, Харків), *змішаним* (Одеса, Житомир) та *децентралізованим* (Львів) *типом управління*. Перший передбачає концентрування управлінських рішень в руках однієї особи – керівника/директора установи, який координує роботу підпорядкованих йому відділів (топ-менеджер); другий – може частково делегувати повноваження підпорядкованих йому функціональних структур (менеджери мистецьких колективів, начальники відділів); третій тип – передає усі повноваження спеціальним структурам та лише координує діяльність цих структур внутрішньо (між ними, наприклад, економічно-плановий відділ та відділ реклами і маркетингу) та зовнішньо (міністерство–філармонія).

### **2.3. Професійні музичні організації, центри сучасної академічної музики та концертні агенції на етапах становлення музичного менеджменту**

Розвитку міжкультурних комунікативних процесів на різних рівнях організації академічного музичного життя сприяли та продовжують сприяти на сучасному етапі професійні об'єднання, сучасні наукові центри, мистецькі агенції та громадські організації. Серед активних та ефективно існуючих нині виокремлюємо Національну спілку композиторів України, Всеукраїнську музичну спілку, Національний музичний комітет України (м. Київ), Асоціація академічних музичних конкурсів (м. Київ), Галицьке музичне товариство (м. Львів), Громадська організація «Колегіум Музікум» (м. Львів), Громадська організація «Спілка поляків України», Міжнародний науковий центр академічної музики «Новата» (м. Житомир), Національна концертна організація «Ukr Artists» (м. Київ), Музичне агенство «Ухо» (м. Київ), Музична агенція «Collegium Management» (м. Львів).

**Національна спілка композиторів України (НСКУ)** до складу організаційної структури включає декілька регіональних організацій (до початку анексії у 2013-му році їх було більше) у Києві, Львові, Івано-Франківську, Одесі, Дніпрі, Харкові, на Закарпатті та осередків – Полтавський, Дрогобицький, Волинський та Миколаївський.



Передумовою заснування НСКУ стало створення Всеукраїнського музичного товариства імені М. Д. Леонтовича 1922-го року, реорганізоване у 1928-му році<sup>77</sup>. На базі товариства, за дослідженням В. Кузик, «... з 1923 року став виходити журнал “Музика” (головний редактор Микола Грінченко), а 1926 року розпочала діяльність Асоціація сучасної музики (АСМ). Уже 1928 року Товариство ім. М. Леонтовича було ліквідовано <...> на його основі створено Всеукраїнське товариство революційних музикантів (ВУТОРМ) із центром у Харкові (тодішній столиці). Це об’єднання проіснувало два роки й розпалося на дві частини, відповідно до полярних культурно-ідеологічних спрямувань»<sup>78</sup>. В. Кузик прослідкувала подальший шлях становлення Спілки і дійшла висновку, що, відповідно тогочасним реорганізаційним процесам в культурному середовищі, ініційованими радянськими ідеологами «... *de facto* українська спілка була створена 1932 року, але *de jure* її офіційно не визнавали, і вона до 1939 року існувала лише в статусі Оргкомітету»<sup>79</sup>. У подальші роки структура його діяльності розширювалась, почергово створювались окремі підрозділи або секції товариства, зокрема, в Харкові (1932), Одесі (1937) та Львові (1940). Перейменування товариства на Спілку радянських композиторів України відбулось у 1957-му році, а у 1968-му – вона нараховувала понад 160 членів (композиторів та музикознавців). Вагомим здобутком спілки є те, що у співпраці з різними державними органами влади вона до нині видає журнал «Музика»<sup>80</sup>.

У перші роки відновлення державної незалежності (1998), згідно чинного законодавства (статті 7 ЗУ «Про професійних творчих працівників та творчі спілки» 554/97-ВР, у поточні редакції від 04.11.2018 р., підстава 2581-VIII), Спілці композиторів було надано статус національної<sup>81</sup>. Проте, всупереч очікуваним умовам її подаль-

---

<sup>77</sup> Ткачова Л. Всеукраїнське товариство революційних музикантів (ВУТОРМ). *Енциклопедія історії України* : у 10 т. / редкол.: В. А. Смолій (голова) та ін., Інститут історії України НАН України. Київ : Наукова думка, 2003. Т. I : А–В. С. 656–657.

<sup>78</sup> Кузик В. Прагнення творчого єднання (назустріч 85-річчю створення Національної спілки композиторів України). *Українське мистецтвознавство: матеріали, дослідження, рецензії* : зб. наук. праць. Київ : Інститут мистецтвознавства, фольклористики та етнології імені М. Т. Рильського НАН України, 2016. Вип. 16. С. 153.

<sup>79</sup> Там само.

<sup>80</sup> Історична довідка. *Сайт НСКУ*. URL: <https://composersukraine.org/index.php?id=2260>.

<sup>81</sup> Постанова КМУ № 1605 від 8.10.1998. «Про надання статусу національних деяким всеукраїнським творчим спілкам». *Відомості Верховної Ради України*. 1997. № 52. Ст. 312. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1605-98-%D0%BF#Text>

шого існування, після Революції гідності ставлення держави суттєво погіршилось, скоротилось фінансування НСКУ та виникла загроза втрати історичного приміщення<sup>82</sup>. Станом на 2020-й рік спілка нараховує понад 450 членів, з яких 290 композиторів та понад 160 музикознавців, виключно з суттєвим творчим доробком та високими державними відзнаками, що сприяє розвитку національної музичної культури України<sup>83</sup>.

Не зважаючи на те, що, за спогадами М. Черкашиної-Губаренко, спілка у радянські часи перетворилася на ідеологічний інструмент союзної системи тотального контролю і пропаганди з жорсткою ієрархією композиторського середовища<sup>84</sup>, все ж цій музичній організації належить найбільша роль у збереженні музичного академічного середовища у період становлення української держави. На думку В. Кузик, загалом до позитивних тенденцій діяльності НСКУ є: організація фестивалів («Музичні прем'єри сезну» – з 1989-го р., «Київ Музик Фест», «Форум музики молодих», – з 1990-го р., «Харківські асамблеї» – з 1991-го р., «Два дні й дві ночі нової музики», «Контрасти» – з 1995-го р. тощо), координація діяльності нотних видавництв («Советский композитор» – українське відділення, «Музична Україна» – з 1966-го р.), Будинку композиторів України, Музичного фонду (при якому був виробничий комбінат, майстерня, бібліотека, спеціалізований нотний магазин – до 1994-го р., складські приміщення), входження до Міжнародної асоціації композиторських організацій задля налагодження творчих взаємин (1991), створення Центру музичної інформації (1990), утворення при ньому прес-центру (1992), де працювали музикознавці Г. Степанченко, І. Сікорська, О. Голинська, Е. Яворський, В. Кузик, Ю. Чекал<sup>85</sup>.

**Національна всеукраїнська музична спілка (НВМС)** – громадська творча організація, що об'єднує професійних митців музич-

---

<sup>82</sup> Звернення голів творчих спілок до Президента України, Прем'єр-міністра та народних депутатів 17.11.2014. *Сайт НСКУ*. URL: <http://composersukraine.org/index.php?id=2723>.

<sup>83</sup> НСКУ. *Головна*. URL: <http://composersukraine.org/index.php?id=2723>.

<sup>84</sup> Черкашина-Губаренко М. Українська музика у сучасному медіа-просторі: фрагменти і коментарі. *Мистецтвознавство України* : зб. наук. праць. Київ : Інститут проблем сучасного мистецтва АМУ, 2009. Вип. 10. С. 78–82.

<sup>85</sup> Кузик В. Прагнення творчого єднання (назустріч 85-річчю створення Національної спілки композиторів України). *Українське мистецтвознавство: матеріали, дослідження, рецензії* : зб. наук. праць. Київ : Інститут мистецтвознавства, фольклористики та етнології імені М. Т. Рильського НАН України, 2016. Вип. 16. С. 157.

ного і хореографічного мистецтва, музичного театру, естради та музичної освіти, майстрів-художників із виготовлення музичних інструментів, музично-просвітницьких діячів<sup>86</sup>.

НВМС є одним з найстаріших та найбільш професійних творчих об'єднань музичних митців України. Історичною передумовою створення НВМС була діяльність Музичного товариства імені М. Леонтовича (утвореного 1922-го року), що об'єднувало кагорту провідних митців: М. Вериківського, Г. Верьовки, Н. Городовенка, М. Грінченка, П. Демуцького, П. Козицького, Б. Лятошинського, К. Стеценка, Г. Хоткевича та багатьох інших. Ліквідація сталінським режимом товариства у 1928 році та подальше відновлення його діяльності у 1960-х роках спричинили організацію його відділень в усіх областях. Головами упродовж її діяльності були: П. Козицький (1960), С. Козак (1960–1973), М. Кондратюк (1973–1985), Д. Гнатюк (1985–1990)<sup>87</sup>.

У 1990-му році, з початком відновленням державного суверенітету, на V з'їзді Музичного товариства було прийнято рішення про створення на його базі професійної творчої організації – Всеукраїнської музичної спілки, головою якої обрали видатного хорового диригента, педагога і музично-громадського діяча, Героя України, лауреата Національної премії імені Тараса Шевченка, професора, академіка А. Авдієвського (1990–2016). Як і Спілці композиторів України, постановою КМУ у 1998 році Музичній спілці було надано статус національної<sup>88</sup>.

Нині НВМС – це творча організація, що об'єднує професійних діячів музичного мистецтва, основним напрямком діяльності якої є розвиток музичної культури, організація та проведення культурно-мистецьких заходів, підвищення професійного рівня її членів та загальнокультурного рівня української молоді. У творчій структурі спілки нараховується 16 жанрово-фахових асоціацій та 25 територіальних осередків усіх регіонів України.

---

<sup>86</sup> Корнійчук В. Національна всеукраїнська музична спілка (НВМС.) *Українська музична енциклопедія*. Т. 4 : Н–О / гол. редкол. Г. Скрипник; НАНУ; ІМФУ ім. М. Т. Рильського. Київ : ІМФУ, 2006. С. 53.

<sup>87</sup> [Б. а.]. Історія НВМС. Головна. URL: [https://muzunion.com/?page\\_id=229](https://muzunion.com/?page_id=229) (дата звернення: 28.08.2021).

<sup>88</sup> Постанова КМУ № 1605 від 8.10.1998. «Про надання статусу національних деяким всеукраїнським творчим спілкам». *Відомості Верховної Ради України*. 1997. № 52. Ст. 312. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1605-98-%D0%BF#Text>.

До структури НВМС належать Хорове товариство ім. М. Леонтовича під головуванням заслуженого діяча мистецтв О. Тарасенка, Асоціація діячів музичної освіти і виховання під орудою заслуженого діяча мистецтв України, професора Д. Радика, асоціації діячів музичного мистецтва на духових та ударних інструментах (голова – кандидат мистецтвознавства С. Слупський), органістів і органних майстрів (голова – народний артист України В. Кошуба), арфістів (голова – народна артистка України Н. Ізмайлова), діячів народно-інструментальної музики (голова – народний артист України, лауреат Національної премії України імені Тараса Шевченка, професор В. Гуцал), баяністів-акордеоністів (голова – заслужений діяч мистецтв України, професор А. Семешко); гітаристів (голова – заслужений діяч мистецтв України, професор К. Чеченя), піаністів-педагогів (президент – заслужений діяч мистецтв України, професор О. Кузнєцова), бандуристів-кобзарів (голова – заслужена артистка України, професор Л. Федорова), об'єднання органної та камерної музики «Органум» у м. Суми (голова – заслужений працівник культури України О. Коваль) та інших<sup>89</sup>.

Членами спілки є близько 2-х тисяч професійних діячів музичного мистецтва України, народних та заслужених артистів, викладачів музичних закладів, лауреатів національних та міжнародних музичних конкурсів. Більшість членів є керівниками художніх колективів та концертних організацій, що дає їм можливість активно впливати на громадську думку, проводити єдину національну культурну політику серед найширших верств населення.

Окрім того, НВМС є засновником Національного музичного комітету України, який з 1995 року входить до Міжнародної музичної ради ЮНЕСКО під орудою Героя України, академіка Є. Савчука (генеральний секретар – кандидат мистецтвознавства Л. Олійник). Також спілка є засновником та видавцем «Української музичної газети», альманаху «Україна музична», а також співзасновницею журналу «Музика».

За ініціативи спілки проводяться різноманітні фестивалі та конкурси, хорові асамблеї, мистецькі проєкти, академії, серед яких:

---

<sup>89</sup> Корнійчук В. Національна всеукраїнська музична спілка (НВМС.) *Українська музична енциклопедія* / гол. редкол. Г. Скрипник; НАНУ; ІМФУ ім. М. Т. Рильського. Київ : ІМФУ, 2006. Т. 4 : Н–О. С. 53–54.

всеукраїнські академічні хорові конкурси імені М. Леонтовича, всеукраїнські хорові конкурси імені К. Стеценка, мистецький проєкт «Нова музика в Україні», хорові ансамблі Клубу хормейстерів дитячих та юнацьких колективів «Тоніка», мистецький проєкт «Хорова асамблея», національні конкурси диригентів імені С. Турчака, всеукраїнські конкурси хорових диригентів, Київський фестиваль мистецтва майстрів смичкових інструментів, міжнародні фестивалі-конкурси духової музики «Сурми», міжнародні фестивалі органної та камерної музики «Vach-rest», «Organum», міжнародні академії та всеукраїнські конкурси гітарного мистецтва, всеукраїнські конкурси композиторів-виконавців «Жива музика», всеукраїнські конкурси бандуристів, міжнародні конкурси піаністів, Всеукраїнський фестиваль ансамблевої музики «RONDO», Всеукраїнський фестиваль «День українського баяна і акордеона», Всеукраїнський конкурс солістів-вокалістів імені О. Петрусенко та багато інших<sup>90</sup>.

**Національний музичний комітет України** від імені НВМС у 1995 році зареєстрований у складі Міжнародної Музичної Ради ЮНЕСКО<sup>91</sup> та приймає участь у всесвітніх музичних проєктах задля сприяння розитковій дружніх творчих взаємозв'язків між культурами світу, що відповідає національній культурній стратегії.

Від початку реєстрації комітет очолювали знакові постаті музичної культури – А. Авдієвський (1995–2016) та Н. Герасимова-Персидська як генеральний секретар (1995–2000). Згодом функції генерального секретаря перебрала на себе відомий науковець та культурно-громадський діяч Л. Олійник, а очолив – Герой України, лауреат Національної премії імені Тараса Шевченка, народний артист, художній керівник Національної заслуженої академічної капели «Думка» Є. Савчук.

Основними видами діяльності комітету є активне лобіювання міжнародних мистецьких проєктів та програм, участь в роботі сесій Генеральної Асамблеї Міжнародної Музичної Ради ЮНЕСКО, проведення в Україні музичної заходів, покликаних підвищувати міжнарод-

---

<sup>90</sup> [Б. а.]. НСКУ. *Головна*. URL: <http://composersukraine.org/index.php?id=2723> (дата звернення: 28.08.2021).

<sup>91</sup> Білаш П. М. Аналітичний звіт за результати оцінювання ефективності застосування окремих законодавчих актів України, що регламентують державну підтримку творчих спілок. 2021. Січень. С. 9. URL: <https://kompkd.rada.gov.ua/uploads/documents/33712.pdf> (дата звернення: 21.01.2021).

ний імідж країни, а це – проведення численних конкурсів і фестивалів, ряд науково-практичних конференцій, творчих лабораторій, майстер-класів в рамках всесвітніх програм<sup>92</sup>.

В аналітичному звіті за результатами оцінювання ефективності застосування окремих законодавчих актів України, що регламентують державну підтримку творчих спілок (2021)<sup>93</sup>, кандидат мистецтвознавства П. Білаш вивчив історичні передумови становлення вітчизняних творчих спілок та міжнародний досвід західної Європи, США, Австралії, систематизував інформацію про зареєстровані у творчому порядку в Україні творчі спілки, вивчив їх фінансово-економічний стан (2017–2020) та проаналізував українське законодавство щодо механізмів підтримки цих суб'єктів. На основі здійсненого аналізу, шляхом опрацювання науковець дійшов висновків, що:

1) творчі спілки в Україні – помітне явище в культурно-мистецькому просторі держави: «... спілчани складають помітну частину тих, хто створює сучасний культурний простір України та забезпечує його інтеграцію в світовий контекст»<sup>94</sup>;

2) виявлено декларативність законодавства та безсистемний підхід до формування механізмів підтримки, особливо майнових питань, бо «... від самого початку порушувався головний принцип державної підтримки – гарантування однакових умов для виконання спілками статутних завдань і цілей»<sup>95</sup>;

3) держава не виробила прозорого механізму розподілу фінансової підтримки між творчими спілками, що призвело до формування зневажливого ставлення щодо цих організацій та «... вкрай негативно позначається на позитивному іміджі національних спілок і нівелює помітні результати їх значної і корисної діяльності в сфері культури і мистецтв»<sup>96</sup>;

4) партнерство держави з творчими спілками потрібно посилювати з метою подальших перспектив розвитку культури і мистецтва.

---

<sup>92</sup> [Б. а.]. Історія НВМС. Головна. URL: [https://muzunion.com/?page\\_id=229](https://muzunion.com/?page_id=229) (дата звернення: 28.08.2021).

<sup>93</sup> Білаш П. М. Аналітичний звіт за результатами оцінювання ефективності застосування окремих законодавчих актів України, що регламентують державну підтримку творчих спілок. 2021. Січень. 101 с. URL: <https://kompkd.rada.gov.ua/uploads/documents/33712.pdf> (дата звернення: 21.01.2021).

<sup>94</sup> Там само. С. 89.

<sup>95</sup> Там само. С. 90.

<sup>96</sup> Там само. С. 92.

У подальших рекомендаціях для Міністерства культури та інформаційної політики разом з УКФ щодо урегулювання партнерського співробітництва між державою та творчими спілками, П. Білаш пропонує опрацювати питання запровадження правових і фінансових механізмів заохочення театрів, концертних організацій, мистецьких колективів державної та комунальної форм власності використовувати у своїй творчості твори українських композиторів, а також запровадити грантову підтримку на заходи, що здійснюються творчими спілками (наприклад, створення грантової програми «Культурно-мистецькі проекти творчих спілок»)<sup>97</sup>. На наш погляд, такі рекомендації мають суттєво доповнити перспективний стратегічний план розвитку державної культурної політики та стати дієвим механізмом менеджменту академічної музики.

**Галицьке музичне товариство (ГМТ)** – музична організація, яка об'єднувала професійних музикантів і аматорів м. Львова, створена 1838 року і проіснувала на теренах Галичини до 1939 року<sup>98</sup>. За цей час ГМТ заснувало консерваторію, організовувало чисельні концерти, лекції, сприяло виступам провідних музикантів світу, зокрема легендарного піаніста і композитора Ф. Ліста. Із захопленням західноукраїнських земель радянською владою, діяльність товариства припинилась і відновилась лише 2 лютого 2020 року.

Почесним президентом відродженого ГМТ стала співачка зі світовим ім'ям, солістка Віденської опери З. Кушплер, директором – один з директорів Львівського органного залу Т. Демко, його заступниками – диригент і композитор І. Остапович та доктор мистецтвознавства Т. Мазепа. Товариство позиціонує себе як сучасна громадська організація, котра об'єднує близько сотні членів, фінансується завдяки членським внескам та організованих ним концертів, має прозору структуру (керівним органом є правління з дев'яти учасників, троє з яких – прямі керівники). Усі члени товариства мають однакову вагу голосів і, відповідно, усі рішення приймаються колегіально на

---

<sup>97</sup> Білаш П. М. Аналітичний звіт за результати оцінювання ефективності застосування окремих законодавчих актів України, що регламентують державну підтримку творчих спілок. 2021. Січень. С. 96. URL: <https://kompkd.rada.gov.ua/uploads/documents/33712.pdf> (дата звернення: 21.01.2021).

<sup>98</sup> Старух Т. Галицьке музичне товариство. *Українська музична енциклопедія* / гол. ред. Г. Скрипник. Київ : ІМФО НАНУ, 2006. Т. 1 : А–Д. С. 435–436; Мазепа Т. Соціокультурний феномен європейських музичних товариств XIX – початку XX століть на прикладі Галицького музичного товариства : монографія. Львів : Растр-7, 2017. 474 с.

зборах. Метою товариства є популяризація академічної музики та української музичної культури. Серед завдань організації – об'єднання діячів культури Галичини та їх міжкультурна комунікація<sup>99</sup>.

**Громадська організація «Колегіум Музікум»** заснована 2016 року в м. Львів з ініціативи та під орудою культурного менеджера Т. Демка та успішно функціонує упродовж подальших років.

Мета та цілі ГО регламентують діяльність, спрямовану на популяризацію музично-поетичного мистецтва, залучення громадськості до співпраці, захист та представництво законних інтересів своїх членів, об'єднання на добровільних засадах широких верств суспільства, зацікавлених у популяризації академічної музики, розвиток ділової співпраці із громадськими об'єднаннями й організаціями, організацію та створення умов для концертної діяльності, комунікації та обміну досвідом між фахівцями, сприяння підтримці та розвитку молодих талантів, організацію та проведення конференцій, тренінгів, концертних заходів, виставок, мистецьких ярмарків, аукціонів тощо, розширення співпраці із засобами масової інформації та періодичними виданнями<sup>100</sup>.

**Громадська організація «Спілка поляків України».** З метою налагодження міжнародних культурних зв'язків, співдружності двох держав та підтримці польських згромаджень 19 жовтня 1991 року в місті Києві відбувся II Конгрес поляків України, на якому було прийнято рішення про створення Спілки поляків України, затверджено статут організації, згодом зареєстрований Міністерством юстиції України 16 січня 1991 року (Свідоцтво № 27) та переєстрований у жовтні 1992 року. Статут передбачав утворення, згідно законодавства, осередків польської культури в країні – Києві, Житомирі, Львові, Хмельницькому, Івано-Франківську, Вінниці, Одесі та інших місцевостях побутування поляків<sup>101</sup>.

---

<sup>99</sup> Коломоєць Д. Музичний фенікс: як працює Галицьке музичне товариство. Товариство відновили після 80 років забуття. *Saïm Zahid.net*. 2020. 6 березня. URL: [https://zahid.net/muzichniy\\_feniks\\_yak\\_pratsyuye\\_galitske\\_muzichne\\_tovaristvo\\_n1498757](https://zahid.net/muzichniy_feniks_yak_pratsyuye_galitske_muzichne_tovaristvo_n1498757) (дата звернення: 21.02.2021).

<sup>100</sup> [Б. а.]. ГО «Колегіум Музікум». *Saïm Collegium Management*. URL: [https://www.collegium.agency/collegium\\_musicum](https://www.collegium.agency/collegium_musicum) (дата звернення: 20.04.2021).

<sup>101</sup> Ляскова-Щур В. Житомирська обласна спілка поляків України. URL: <http://zozpu.zhitomir.net/про-нас/#.YTJ1Z05R3IU> (дата звернення: 20.04.2021).



Діяльність організації охоплювала наукове та освітнє спрямування, співпрацю із ЗМІ, видавничу справу. Проте одним з головних завдань Спілки була ініціація та підтримка культурних проєктів.

На прикладі Житомирського відділення Спілки поляків України можна прослідкувати основні напрями культурно-мистецької діяльності. Основою для функціонування обласної організації стало *Польське культурно-освітнє Товариство ім. Я. Домбровського* під керівництвом журналіста та поета В. Грабовського (1937–2004). За його ініціативи налагодилась видавнича справа, співпраця із обласним ТБ, церквою та освітніми установами, проводився фестиваль польської культури «Веселка Полісся». Завдяки науково-дослідній роботі членів обласної організації відкривались нові факти про забутих композиторів, що жили й творили на території сучасної України, зокрема, геніального піаніста та композитора І. Я. Падеревського, невідомі рукописи творів якого були віднайдені саме в Житомирі. Також у 2013 році був проведений круглий стіл на тему «Вітольд Лютославський і сучасна музика».

Житомирська обласна організація зробила значний крок у налагодженні культурної співпраці між польськими воєводствами та областю, сприявши підписанню численних партнерських угод між містами, що дозволило проводити активну концертну діяльність, залучати до обміну культурною спадщиною кращих професійних музичних виконавців обох країн. Спілка представлена в мережі Інтернет та має власний портал – **[www.zozu.zhitomir.net](http://www.zozu.zhitomir.net)**.

Варто зауважити, що Дні польської культури супроводжувались чисельними культурними заходами, серед яких наукові конференції та концерти класичної музики. Так, на Міжнародному фестивалі польської культури «Веселка Полісся» постійно звучать твори І. Я. Падеревського та інших композиторів. Щороку відбуваються урочистості з нагоди пам'ятних та ювілейних дат, де організовуються концерти академічної музики<sup>102</sup>. З 2009 року Спілка бере участь в організації Міжнародного фестивалю академічної музики «Житомирська музична весна». Ініціює організація і створення мистецьких колективів, серед яких Заслужений колектив польської культури «Камерний ансамбль ім. І. Ф. Добжинського» під орудою музикознавця та заслуженого

---

<sup>102</sup> Гіжицький Я., Гілеич Е., Лясковська-Щур В. Ювілей 25-річчя та VII дні польської культури в Житомирі. Сайт ГО «Житомирська обласна спілка поляків України». URL: <http://zozpu.zhitomir.net/jubileusz-25-lecia-oraz-vii-dni-kultury-polskiej-w-zytomierzu/#>. YTKD4E5R3IU.

діяча польської культури І. Копоть, головним напрямком діяльності котрого є дослідження та виконання музичної спадщини композиторів Волині<sup>103</sup>.

**Асоціація академічних музичних конкурсів (Україна)** заснована у 2001 році за ініціативи організаторів Міжнародного конкурсу молодих піаністів пам'яті Володимира Горовиця та Міжнародного конкурсу юних піаністів Володимира Крайнева з центром у м. Києві. Організація входить до Європейської спілки молодіжних музичних конкурсів (WFIMC) та Всесвітньої федерації міжнародних музичних конкурсів (EMCY). Президентом Асоціації є генеральний директор Міжнародного конкурсу молодих піаністів пам'яті Володимира Горовиця Ю. Зільберман (м. Київ). Управлінський апарат Асоціації нараховує трьох директорів та трьох секретарів з різних міст України (Києва, Харкова, Сімферополя). Основною сферою її діяльності є об'єднання музичних конкурсів з різних регіонів України та координація їх діяльності з метою подальшого розвитку конкурсного руху в сфері академічної музики.

Асоціація координує роботу таких конкурсів, як Міжнародний музичний конкурс імені Миколи Лисенка, Міжнародний конкурс молодих піаністів пам'яті Володимира Горовиця, Міжнародний конкурс молодих піаністів Алемдара Караманова, Міжнародний конкурс молодих піаністів на батьківщині Прокоф'єва, Міжнародний дитячо-юнацький музичний конкурс «Срібний дзвін», Міжнародний конкурс юних піаністів Володимира Крайнева, Міжнародний конкурс піаністів пам'яті Еміля Гілельса, Всеукраїнський конкурс юних піаністів пам'яті Генріха Нейгауза<sup>104</sup>.

Створене культурне середовище підсилило різнобічні зв'язки з українською культурою та іншими європейськими народами та створило сприятливу атмосферу для самореалізації та духовного збагачення суспільства.

**Міжнародний центр сучасної академічної музики «Новата» Житомирського державного університету імені Івана Франка**<sup>105</sup>

---

<sup>103</sup> [Б. а.]. Ляскова-Щур В. Житомирська обласна спілка поляків України. URL: <http://zozpu.zhitomir.net/про-нас/#.YTJ1Z05R3IU> (дата звернення: 29.08.2021).

<sup>104</sup> Офіційний сайт Асоціації академічних музичних конкурсів (Україна). URL: <http://competition.kiev.ua/ukr/about.html>

<sup>105</sup> [Б. а.]. Міжнародний центр сучасної академічної музики «Новата». Наукові центри. Сайт ЖДУ ім. І. Франка. URL: <https://zu.edu.ua/centre-novata.html> (дата звернення: 07.08.2021).

засновано у 2011 році (протокол № 2 засідання вченої Ради від 23.09.2011 р.). Ініціатором ідеї та керівником стала кандидат педагогічних наук, доцент кафедри мистецьких дисциплін і методик навчання М. Моїсеєва, першими учасниками – викладачі кафедри мистецьких дисциплін і методик навчання, серед яких доценти І. Копоть, С. Олійник, О. Плотницька, І. Цюряк та ін.

Мета роботи наукового центру – сприяння сучасному академічному музичному процесу через уведення в концертну та педагогічну практику нового музичного репертуару, популяризація академічної музики; ініціювання та координація науково-дослідницьких програм, пов'язаних із сучасною академічною музикою України та інших країн.

Основні напрямки діяльності центру:

– встановлення та координація співпраці з кафедрами суміжних наукових дисциплін – естетики, культурології, мистецтвознавства, а також із вітчизняними та зарубіжними освітніми, науковими, концертними установами, з бібліотеками, іншими установами всіх форм власності, з громадськими організаціями;

– надання консультацій щодо написання курсових, дипломних та кандидатських робіт з тематики художньої творчості, музичного виконавства, мистецької педагогіки, а також вивчення образної сфери сучасного музичного мистецтва, його змісту, виразних засобів, жанрового розмаїття та особливостей соціального функціонування;

– організація наукових, науково-практичних і навчально-методичних конференцій, «круглих столів» з питань сучасної академічної музики;

– організація концертів, вистав, конкурсів, фестивалів, літніх шкіл, спрямованих на популяризацію сучасного академічного музичного мистецтва; сприяння у введенні у науковий обіг, концертну та педагогічну практику нового музичного репертуару;

– запрошення провідних вітчизняних та зарубіжних фахівців у галузі створення та виконання сучасної музики, визначних діячів музичної педагогіки для проведення лекцій, семінарів, концертів, майстер-класів<sup>106</sup>.

---

<sup>106</sup> Положення про Міжнародний Центр сучасної музики «Новата». Житомир : ЖДУ ім. І. Франка. 2011. 4 с.

Як зазначила одна із учасників Центру, кандидат мистецтвозавства І. Копоть, «... центр “Новата” з’явився у структурі університету саме завдяки визначним мистецьким подіям, що відбувалися у Житомирі протягом п’яти років (2009–2013) у рамках міжнародного фестивалю “Житомирська музична весна” ім. О. Стецюка. Наразі “Новата” – це творча спільнота науковців, композиторів, музичних виконавців, діячів мистецтва <...>, що співпрацюють у галузі дослідження ролі сучасної музики в житті людини, використання її надзвичайних можливостей як медіатора спілкування та взаєморозуміння, осмислення реалій і протиріч сьогодення через музичне мистецтво»<sup>107</sup>.

Зокрема, за програмою Центру сучасної академічної музики «Новата» та відділу міжнародних і регіональних зв’язків ЖДУ ім. І. Франка, а також відвідування культурних інституцій міста Житомира упродовж тижня (9–13 липня 2013 року) в університеті перебував з візитом, що включав професійні заходи, відомий композитор, піаніст, почесний професор університету Нью-Мексико (США) Р. Кемерон-Вульф (Richard Cameron-Wolfe). Митець став активним учасником Міжнародного фестивалю «Житомирська музична весна ім. О. Стецюка» (2010–2013, 2016) та доповідачем Міжнародних науково-практичних конференцій «Сучасна музика в сучасному світі», що проводилися на базі ЖДУ ім. І. Франка в рамках програми цього фестивалю. Оскільки наукові інтереси Р. Камерон-Вульфа зосереджені на вивченні та популяризації сучасної академічної музики, зустріч композитора з представниками ректорату було присвячено питанням виховання естетичних смаків студентської молоді та її залучення до свідомого сприйняття кращих зразків сучасного мистецтва. Під час лекцій для студентів та викладачів композитор привернув увагу до питань сприймання сучасної академічної музики<sup>108</sup>. У межах програми візиту пана Кемерона-Вульфа відбулася також зустріч із читачами та працівниками Житомирської обласної бібліотеки для дітей «Діалоги про музику», висвітлена на сайті установи<sup>109</sup>.

---

<sup>107</sup> Копоть І. Відгомін фестивалю. *Сучасна музика в сучасному світі* : зб. наук. пр. / ред. кол. М. А. Моїсєєва (відп. ред.), С. В. Олійник, О. В. Плотницька. Житомир : ЖДУ ім. І. Франка, 2015. Вип. 4. С. 4.

<sup>108</sup> Інформація подається у відповідності з матеріалами, підготованими для ЖДУ ім. І. Франка та люб’язно наданими керівником Центру, доц. М. Моїсєєвою.

<sup>109</sup> [Б. а.]. Новини Житомирської обласної бібліотеки для дітей. *Сайт бібліотеки*. URL: <https://childlibr.org.ua/13-07-2018-chitalnij-zal-biblioteki-peretvorivsvya-na-originalnu-eksperimentalnu-tvorchu-laboratoriyu-dialogi-pro-muziku/> (12.03.2021).

**Національна концертна агенція «UkrArtsts»** – це концертний підрозділ національного порталу академічної музики «Music-review Ukraine», що за час існування (2008–2020 роки) організувала сотні мистецьких проєктів в галузі академічної музики високого національного та міжнародного рівня<sup>110</sup>. Концертна агенція «UkrArtsts» має свій сайт (<https://www.ukrartists.com.ua>), де висвітлює усі досягнення та рекламує визначні проєкти, а також інформує підписників на своїх сторінках у різних соціальних мережах.

Ініціатором та «фронт-меном» агенції став віолончеліст, продюсер та культурно-громадський діяч Олександр Пірієв (генеральний менеджер). Команда спеціалістів під його орудою поставила за ціль формувати, дбайливо супроводжувати і консультувати стратегічний розвиток кар'єри музикантів, від нових молодих імен до всесвітньо відомих, їх індивідуальний шлях. До команди належать виконавчий менеджер В. Ашмарін, асистентка генерального менеджера О. Петренко, артистичний менеджер М. Лимарєв, медіа-менеджер С. Галась, фінансовий директор В. Пірієв, який чи не єдиний з команди має 30-річний досвід управління національними та міжнародними компаніями в галузі культури, менеджменту та міжнародної економічної діяльності.

Агенція одна з перших в Україні надавала послуги з менеджменту, організації національних та міжнародних концертних турів, консалтингу тощо саме вітчизняного академічного музичного продукту. Широкий спектр пропонованих послуг з мистецьких, адміністративних та логістичних питань дозволяє щорічно реалізовувати на всій території країни понад 100 заходів різного ступеню складності – від концертів, майстер-класів до масштабних фестивалів та концертних турне, що не обмежуються окремим регіоном України, а, переважно, охоплюють декілька областей.

Також агенція надає фахові та компетентні консультації в усіх сферах академічної музики, забезпечуючи найвищі стандарти обслуговування та власною мережею професійних та інформаційних контактів.

Зокрема, для солістів та камерних ансамблів пропонується аналіз можливостей та перспектив на сучасному ринку академічної музики,

---

<sup>110</sup> [Б. а.]. Історія. Головна UkrArtists. URL: <https://www.ukrartists.com.ua/history/> (дата звернення: 02.08.2021).

спільний деталізований аналіз на основі зобов'язань та різноманітних параметрів для моделювання подальшої реалізації творчого потенціалу, а також індивідуальне стратегічне планування кар'єри. З урахуванням особистих цілей артистів, агенція планує здійснення покрокових дій:

- розробка репертуару;
- преса, маркетинг, соціальні медіа;
- адміністративні та податкові питання;

Для оркестрів та інших колективів такими запланованими кроками будуть:

- позиціонування;
- концептуальне планування та реалізація спеціальних форматів, ювілейні тури;
- розробка стратегії для національного ринку з механізмом входження у європейські концертні тури.

Для організаторів у сфері культури – підтримка в розробці та втіленні спеціальних програм, створення концепції та безпосередній супровід спеціальних форматів як тематичні фестивалі, ініціювання міжрегіональної співпраці<sup>111</sup>.

Професійний підхід концертної агенції з точки зору музичного менеджменту ознаменувався для України щорічною плеядою мистецьких заходів та культурних подій, котрі все частіше заповнювали соціокультурний простір та конкурували з аналогічними проєктами шоу-бізнесу:

2008 – цикл концертів камерної музики «Music-review WEEKEND» із тривалістю в 4 сезони до 2012-го року (близько 50 подій);

2010 – організація україно-російського фестивалю сучасної музики «Vivere Memento», присвяченого вшануванню пам'яті відомого українського композитора І. Карабиця;

2012 – організація під час проведення ЄВРО-2012 концерту за участі легендарних музикантів на чолі з композиторами М. Скориком та В. Сильвестровим, а також виступу оркестру «Київські солісти» під орудою диригента В. Сіренка; мистецького проєкту «Уікенд Ювілярів», присвяченого композиторам Є. Станковичу та В. Сильвестрову;

---

<sup>111</sup> [Б. а.]. Історія. Головна UkrArtists. URL: <https://www.ukrartists.com.ua/history/> (дата звернення: 02.08.2021).

2013 – організація міжнародного фестивалю «Дні музики Мирослава Скорика» з нагоди 75-річчя від дня народження;

2014 – проведення міжнародної концертної трилогії «Чотири на чотири» (Київського квартету саксофоністів та квартету кларнетистів «Кларнетіссімо» у складі представників з Нідерландів, Швейцарії та Франції; співорганізація фестивалю «ITALIA FESTIVAL BAROSSO»;

2015 – організація міжнародного проєкту «Музика Гії Канчелі» у Національній філармонії України;

2016 – організація Національного проєкту «Три С: Сильвестров-Скорик-Станкович»;

2017 – в рамках фестивалю «Французька весна» організація концертного туру в Україні французького саксофоніста К. Делангля;

2018 – співорганізація міжнародного проєкту «Шляхи дружби Равенна – Київ» за ініціації італійського диригента Р. Муті;

2018/2019 – організація міжнародного проєкту «Рік музики Мирослава Скорика» з нагоди 80-річчя композитора містами України та Швеції; співорганізація міжнародного фестивалю «Kharkiv Music Fest»;

2020 – робота у форматі продюсування, менеджменту, PR та рекламної складової багатьох грандіозних концертів, численних освітніх та соціальних заходів<sup>112</sup>.

**Музичне агенство «Ухо»** створене у 2012 році для організації концертів академічної та імпровізаційної музики в м. Києві, засноване меломанами Є. Шимальським та О. Андрусик, виконавчий продюсер агенції – К. Сула. У 2021 році агенство стало лауреатом престижної національної відзнаки – Шевченківської премії, котру отримало за серію 19-ти концертів вокальної музики «Архітектура голосу» та двох виставкових подій, проведених у столиці в різні роки. Ідея заходів полягала в презентації нової музики в знакових архітектурних спорудах<sup>113</sup>.

---

<sup>112</sup> Офіційна сторінка UkrArtists. URL: <https://www.ukrartists.com.ua> (дата звернення: 02.08.2021).

<sup>113</sup> Музичне агенство «Ухо» у складі: Олександра Андрусик, Євген Шимальський, Катерина Сула. *Офіційний веб-сайт Комітету з Національної премії України імені Тараса Шевченка*. URL: <http://www.knpu.gov.ua/content/muzichne-agentstvo-%C2%ABukho%C2%BB-u-sklad%D1%96-oleksandra-andrusik-%D1%94vgen-shimalskii-katerina-sula> (дата звернення: 30.08.2021).

**Музична агенція «Collegium Management»** (сайт: <https://www.collegium.agency>) – концертна організація, що спеціалізується на популяризації академічної музики. Заснована 2011 року у м. Львів для налагодження діяльності, пов'язаної з організацією концертів, фестивалів, майстер-класів, лекцій та медіа-проектів.

З 2014 року на базі агенції функціонує оркестр «Ukrainian Festival Orchestra» (до 2018-го р. – Камерний оркестр «Collegium Musucium» під орудою диригента І. Остаповича). З 2019 року організація реалізовує стратегічну промоцію української музичної класики «Ukrainian Live». За двадцять років існування в резюме агенції понад 2000 мистецьких проєктів, співпраця з суміжною (дочірньою) ГО «Колегіум Музікум».

Представники агенції брали участь у міжнародних фестивалях академічної музики «Віртуози» (2017), Odesa Classics (2017), Lviv Mozart (2018, 2019), «Ніч у Львові (2012–2019), Львівський органний фестиваль (2018–2020) та ін.; ініціювали власні мистецькі проєкти – фестивалі «Дні музики Баха» (2014), «Lviv Hindemith Fest» (2015), «Людкевич Фест» (2017, 2019), «Барвінський Фест» (2018), освітній проєкт «Львівська органна резиденція» (2018, 2019), Міжнародний конкурс композиторів (2016), Мистецьке дійство «Пінзель. Ukrainian Live у Годовиці» (2019), Всеукраїнський тур «Ukrainian Live Tour. Повернення української класики» (2019).

Концертна агенція брала участь та перемогла у грантових програмах: «Зробимо Львів кращим» Львівської міської ради (2016–2020), «Фокус на культуру 2020», конкурсах соціокультурних проєктів від ЛОДА (2016–2019), «Малі міста – великі враження» МКУ (2019), House of Europe (2020), УКФ (2019–2020). Агенція налагодила міжкультурну комунікацію та співпрацює з посольствами Королівства Бельгія, Республіки Німеччина, Австрійським коопераційним бюро у м. Львів та ін. Підписано меморандуми про спільні проєкти та кооперацію з Литовським Бароковим Театром (м. Вільнюс, 2018), Університетом Мальмо (Швеція, 2018), Ряшівським Університетом (РП, 2019).

Діяльність агенції була відзначена львівською мерією (2016), МКУ (2017, 2019), Європейською асоціацією фестивалів (2019)<sup>114</sup>.

---

<sup>114</sup> [Б. а.]. Наша історія. Про нас. *Сайт Collegium Management*. URL: <https://www.collegium.agency/about> (дата звернення: 20.04.2021).



Організація має сторінки у соціальних мережах, а YouTube-канал<sup>115</sup> дозволяє безкоштовно транслювати кращі концертні виступи в галузі академічної музики.

Отож, як можемо зауважити із вище представлених прикладів, різноспрямована діяльність професійних мистецьких об'єднань, наукових центрів та концертних агенцій також займає значуще місце у становленні та побудові як музичної інфраструктури академічної музики загалом, так і формуванні системи менеджменту академічного музичного мистецтва зокрема.

#### **2.4. Заклади освіти як складова менеджменту академічної музики**

Важливе місце в системі менеджменту музичної культури України займають мистецькі навчальні заклади, як початковий етап становлення менеджменту академічної музики, основною метою яких є задоволення потреб громадян, суспільства і держави у мистецькій освіті, культурно-мистецькому вихованні дітей та юнацтва, залучення їх до професійного музичного мистецтва.

Опрацьовані чисельні матеріали та джерела дозволяють прослідкувати як підвищувався в державі рівень організації навчально-виховної та методичної роботи освітніх (в тому числі мистецьких) інституцій від початку відновлення незалежності до сьогодні.

Згідно документації, навчально-виховна робота в закладах освіти інтенсивно спрямовувалась на якісне та своєчасне виконання індивідуальних планів і програм, підвищення технічного і виконавського рівня вихованців, виявлення та залучення їх до участі в конкурсах, фестивалях, концертах. Та чи достатніми можна вважати дії управлінського апарату в сфері мистецької освіти щодо втілення класичних принципів стратегічного менеджменту?

Як зрозуміло із соціологічних досліджень, вдосконалення системи управління освітянською галуззю більшою мірою здійснюється завдяки введення інновацій як складових керованого розвитку цілеспрямованих змін в соціумі<sup>116</sup>. Проте, на переконання доктора педагогічних наук О. Бермуса, більшість принципів стратегічного

---

<sup>115</sup> Ukrainian Live Classic. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/channel> дата (звернення: 20.04.2021).

<sup>116</sup> Шуст Н. Б., Філик Н. В. Інновації в освіті: соціокультурний вимір. *Вісник НАКККіМ*. Київ, 2019. № 1. С. 148.

менеджменту, характерних для західних систем управління, практично неприйнятні для вітчизняної культурної традиції. Свою тезу він підкріплює прикладом фактичної відсутності в східнослов'янській економіці класичного «трикутника корпоративного підприємництва» (акціонери, рада директорів, менеджмент), який забезпечує реалізацію більшості інноваційних проєктів в умовах західно-економічних процесів і є прямим відображенням глибинної диференціації західного суспільства<sup>117</sup>.

Проблема модернізації системи управління, а конкретніше – управлінської культури в національній системі освіти, вбачається нами у невідповідності співвідношення між реальною управлінською і політично-освітньою практиками з одного боку, і культурно-історичною традицією з іншого. За відсутності більш-менш стабільного соціального контексту, невирішеності ключових проблем і відносин, своєчасного реагування на непередбачувані умови праці та навчання (як у випадку дистанційних умов життя в зв'язку з вірусними епідеміями чи стихійними лихами тощо), значного взаємного недовір'я та крайньої нестабільності будь-які обумовлені дії будуть унеможливлені.

Трансформація управлінської культури в системі освіти пов'язана з участю в Болонському процесі як стремління до євроінтеграції. Курс на загальний розвиток європейської культури як єдиної цивілізаційної та комунікативної моделі остаточно сформувався наприкінці ХХ століття. Зокрема, її підґрунтям слугувала потужна тенденція побудови ефективної економіки освіти, яка стимулює зміни в системі управління національними системами освіти й до нині<sup>118</sup>. Освітня реформи 2005–2015-х рр. у системі вищої вітчизняної освіти здійснювались з метою забезпечення міжнародної академічної мобільності. Основними напрямками змін стали: запровадження Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи (ЄКТС), зміна переліків назв напрямів та спеціальностей, створення та імплементація Національної рамки кваліфікацій, розвиток академічної мобільності, додаток до диплома європейського зразка, прагнення до забезпечення якості вищої освіти.

---

<sup>117</sup> Бермус А. Г. Модернизация образования: философия, политика, культура : научная монография. Москва : «Канон+» РООИ «Реабилитация», 2008. 340 с.

<sup>118</sup> Там само. С. 342–343.

Проте, як зазначає доктор технічних наук, професор, член Національної команди експертів із реформування вищої освіти України Ю. Рашкевич, «... у результаті <...> було витрачено величезні кошти, стали непотрібними напрацьовані стандарти освіти, сама система була відкинута на десять років назад, а іміджу Болонського процесу в очах освітянської (і не тільки) було завдано чергового, можливо, найболючішого, удару»<sup>119</sup>. Така різка реакція науковця виникла на запровадження в освіті системи ЄКТС (у результаті якої «появилися університети, які можна закінчити з відзнакою, жодного разу не склавши іспиту» та «вимога виставлення оцінок відразу у трьох шкалах: 100-бальній, державній та ЄКТС!»<sup>120</sup>), а також скорочення напрямів бакалаврської підготовки. Міністерський пресинг щодо розвитку міжнародної співпраці, програм подвійних дипломів, включення цих показників до алгоритма обчислення різноманітних університетських рейтингів тощо все ж позитивно позначились на розвитку академічної мобільності освітянської спільноти, хоч і досі потребує покращення нормативно-правового забезпечення як на державному, так і на регіональному рівнях.

В загальному, через вияв суттєвих недоліків в освітніх реформах протягом вищезазначеного десятиліття (бюрократизм, несистемність впровадження, не розуміння суті інструментарію Болонського процесу тощо), Ю. Рашкевич все ж взявся залучати академічну спільноту до процесу європейської інтеграції вищої освіти України, висвітливши у монографії основні аспекти імплементації європейських стандартів у вітчизняний освітній простір<sup>121</sup>. Основний акцент у ній поставлено на парадигму «студентоцентрованого навчання» (за Ю. Рашкевичем) як одну з цілей Болонського процесу, найбільш спрямовану на забезпечення якості вищої освіти.

Такої ж думки і О. Бермус, який переконує, що сучасна система управління закладів вищої освіти, згідно принципів європейської ідентичності та інтеграції, повинна забезпечувати індивідуалізацію освітньої та професійної траєкторії студента. Звідси, в основі якісного процесу навчання має превелювати філософський принцип людиноцентризму, що ідентифікує сучасного викладача як консуль-

---

<sup>119</sup> Рашкевич Ю. М. Болонський процес та нова парадигма вищої освіти : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. С. 8.

<sup>120</sup> Там само. С. 6.

<sup>121</sup> Там само. 168 с.

танта і тренера. У зв'язку з цим, на передній фон проступають проектність та інноваційність в структурі змісту освіти як передумова постійного підвищення цінності оригінального інтелектуального продукту<sup>122</sup>. Ще одним ефективним чинником модернізаційного процесу О. Бермус вважає взаємодію бізнесу з освітою, подаючи приклад досвіду управлінської культури у Великобританії. Саме там така взаємодія стала надважливим фактором національної політики в галузі освіти, оскільки сенс полягав у домовленості деяких двосторонніх обов'язків: освітні заклади через впровадження механізмів зовнішнього контролю забезпечують більш ефективну підготовку потенційних кадрових ресурсів, а бізнес, зі свого боку, забезпечує розвиток матеріально-технічної і кадрової бази самої освітньої системи, а також бере активну участь в управлінні освітніми закладами<sup>123</sup>.

Новий Закон України про освіту від 01.07.2014 року декларує перехід до студентоцентрованої парадигми навчання, що відображено у Статті 1<sup>124</sup>. У загальному, як зазначає заступник директора Департаменту мистецтв та навчальних закладів, начальник відділу навчальних закладів та науки Т. Колосова, «... біля десяти років знадобилося, щоб прийняти новий закон “Про вищу освіту”, який на час його введення в дію у 2014 році був революційним. Таким він став і для культурно-мистецької освіти, оскільки саме в цьому законі вперше були прописані окремі норми, які декларують наявність спеціалізованих закладів вищої освіти культурологічного і мистецького спрямування та визначають деякі особливості їх роботи»<sup>125</sup>.

Перспективи розвитку культурно-мистецької освіти в Україні в контексті реформування освітнього законодавства Т. Колосова розкрила у своїй статті ще за 2016 рік. Зокрема, у ній вона відзначила доцільність найактивнішої фази реформування мистецької освіти на сучасному етапі та важливість виокремлення її специфіки на зако-

---

<sup>122</sup> Бермус А. Г. Модернизация образования: философия, политика, культура : научная монография. Москва : «Канон+» РООИ «Реабилитация», 2008. С. 344–345.

<sup>123</sup> Там само. С. 353.

<sup>124</sup> Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 1556-VII із змінами згідно із законом № 392-IX від 18.12.2019. *ВВР*. 2019. № 37–38. Ст. 2004. Внесення змін (закон від 03.07.2020 № 749-IX/749-20/), остання редакція від 24.07.2020.

<sup>125</sup> Колосова Т. Перспективи розвитку культурно-мистецької освіти в контексті реформування освітнього законодавства. *Офіційний сайт МКІП України*. Вилучено з: [http://mincult.kmu.gov.ua/control/publish/article?art\\_id=245097479](http://mincult.kmu.gov.ua/control/publish/article?art_id=245097479).

нодавчому рівні. Кадрове забезпечення вищої мистецької освіти актуалізувало питання запровадження особливої форми підготовки науково-педагогічних кадрів для спеціалізованих мистецьких вишів на основі захисту створеного здобувачем мистецького проєкту, що дозволить йому стати повноправним учасником освітнього процесу в якості викладача. Середня ланка трирівневої системи підготовки мистецьких кадрів як структурна складова вищої освіти з 1996-го р. (мистецькі училища та коледжі) як і початкова мистецька освіта, на думку Т. Колосової, також потребувала оновлення підходів до організації процесу їх роботи та наповнення його новими змістами. Надалі, поряд з необхідністю структурних змін у середині системи культурно-мистецької освіти, нею було обґрунтовано реформування нормативно-правового забезпечення у сфері професійної діяльності в галузі культури та мистецтва. Це стосувалося, насамперед, спрощення кваліфікаційних характеристик, рівня освіти претендентів на місця професійно-творчої діяльності у заклади і установи культурної сфери, тобто усунення формальної освіти, «... яка в реальності не підвищує рівень їх професіоналізму, але дозволяє формально претендувати на відповідні соціальні блага»<sup>126</sup>. Виявлення інерції характерів систем культурно-мистецької освіти та професійної культурно-мистецької діяльності зумовило при підготовці стратегії розвитку культури переглянути необхідність реформування та підвищення якості освітньої сфери.

Питання розвитку якісної культурно-мистецької освіти в спеціалізованих мистецьких закладах й досі актуальне та неодноразово порушувалось не лише в управлінських структурах та наукових колах, а й виходило на широкий суспільний загал (зокрема, культурно-мистецькі та просвітницькі медіа-програми, блоги, соціальні мережі тощо). Так, в серії передач суспільного мовника «UA: Радіо Культура» ведучий О. Пірієв запрошував подискутувати на «болючу» тему знаних персон в академічних музичних колах.

Так, науковець та педагог С. Волков відзначив відповідальність за розвиток музичної культури держави, яка, власне, формується з дитинства, а звідси й важливість прищеплення якісного культурно-

---

<sup>126</sup> Колосова Т. Перспективи розвитку культурно-мистецької освіти в контексті реформування освітнього законодавства. *Офіційний сайт МКІП України*. Вилучено з: [http://mincult.kmu.gov.ua/control/publish/article?art\\_id=245097479](http://mincult.kmu.gov.ua/control/publish/article?art_id=245097479).

мистецького смаку, котрий, безумовно, впливає на майбутнє країни, «... яке все одно <...> базується на культурі»<sup>127</sup>.

Подібну думку висловив і народний артист України Б. Струтинський. У своєму інтерв'ю з О. Пірієвим він також підкреслив важливість академічного музичного мистецтва у вихованні особистості зокрема та національної свідомості загалом: «... Ми мусимо прищеплювати людям хороші смаки, бо <...> ми суспільство, яке на сьогоднішній день тільки формується і якому <...> потрібно дати хорошу платформу. <...> Класичне мистецтво – це інтелектуальне мистецтво. <...> Якщо ми хочемо мати високоінтелектуальну націю, то повинні розуміти, що потрібно прищеплювати з дитинства. <...> Саме через класичне мистецтво можна формувати націю і тримати в здоровому стані економіку»<sup>128</sup>. Б. Струтинський безапеляційно зазначив важливість державних дотацій для класичного мистецтва, адже «... ми маємо мати хороше суспільство, яке буде купляти, а не навпаки»<sup>129</sup>.

Проте С. Волков констатує, що мистецькі навчальні заклади (саме музичні початкові) потребують значних вкладень, затратних для міністерства фінансів та економіки, бо ж навчання, в основному – індивідуальне. Та все ж на запитання О. Пірієва яка перспектива, концепція, програма на майбутнє, він однозначно відповідає: «... концепція – розвитку. Для музичної еліти звісно ж потрібен слухач. Ідея виховати слухача не нова, втілити її намагався ще А. Луначарський та інші радянські діячі, створивши радянські музичні школи-семирічки: сім років у музичній школі, вісім – в загальноосвітній і вступ до училища. Окрім того, при радянській владі були законодавчі акти, котрі прилучали до класичного мистецтва школи мистецтв, дитячі музичні школи, хорові колективи для того, щоб виховати того слухача про якого ми кажемо. Спроби створити в загальноосвітніх закладах нашої сучасної країни таку саму систему мистецької освіти була, але не цілком вдала. Цю функцію нині взяло на себе Міністерство культури. Сьогодні мова йде про те, щоб випускники закладів вищої освіти були зацікавлені в музичній підготовці школярів, найперше, як

---

<sup>127</sup> Гість – Сергій Волков, директор Музичної школи ім. М. Лисенка. Перше інтерв'ю на посаді директора. *Імператив. UA: Радіо Культура*. URL: [bit.ly/2Yb9oam](http://bit.ly/2Yb9oam). (дата звернення: 09.07.2019).

<sup>128</sup> Гість – народний артист України Богдан Струтинський. *Музична сієста. Радіо Культура*. URL: [www.nrcu.gov.ua/schedule/play-archive.html?p](http://www.nrcu.gov.ua/schedule/play-archive.html?p) (дата звернення: 09.07.2019).

<sup>129</sup> Там само.

слухачів. А подальша мета – щоб про наші музичні школи дбали про-  
владні структури»<sup>130</sup>.

До проблеми підготовки слухачів класичної музики звертається і  
Т. Стахурська, директор Національного будинку органної і камерної  
музики України: «... колись були музичні абонементи для дітей, тому  
нещодавно ми теж намагались започаткувати таку форму. Наприклад,  
минулий сезон називався «Класика для всіх»: в суботні дні у денний  
час ми зробили концерти музики для всієї родини, де ціна універсальна  
та посильна абсолютно для всіх»<sup>131</sup>.

Закон України «Про освіту» від 05 вересня 2017 року започатку-  
вав реалізацію масштабної освітньої реформи та законодавчо закріпив  
умови функціонування мистецької освіти. Частина друга статті 21 ЗУ  
визначає мистецьку освіту як спеціалізований вид освіти, що перед-  
бачає здобуття спеціальних здібностей, естетичного досвіду і цін-  
нісних орієнтацій у процесі активної мистецької діяльності, набуття  
комплексу професійних (зокрема, виконавських) компетентностей та  
спрямована на професійну художньо-творчу самореалізацію особис-  
тості з отриманням кваліфікацій у різних видах мистецтва. Закон  
також визначає взаємопов'язані та взаємозалежні рівні мистецької  
освіти – початковий, профільний, фаховий передвищий, вищий, що  
реалізують сутність підготовки митця, зберігаючи традиції безпе-  
рервності та наступності спеціалізованого виду освіти<sup>132</sup>. Згідно з  
філософією норм статті Закону, стати професійним митцем можливо  
лише за умови проходження всіх або частини попередніх рівнів  
мистецької освіти<sup>133</sup>.

У документі також визначені особливі умови розроблення стан-  
дартів спеціалізованої мистецької освіти, освітніх програм, атестації та  
сертифікації педагогічних працівників, які забезпечують її здобуття,

---

<sup>130</sup> Гість – Сергій Волков, директор Музичної школи ім. М. Лисенка. Перше інтерв'ю  
на посаді директора. *Імператив*. UA: *Радіо Культура*. URL: [bit.ly/2Yb9oam](http://bit.ly/2Yb9oam) (дата звернення:  
09.07.2019).

<sup>131</sup> Гість – Т. Стахурська, директор Національного будинку органної і камерної музики  
України. *Музична сієста*. UA: *Радіо Культура*. URL: [www.nrcu.gov.ua/schedule/play-  
archive.html?p](http://www.nrcu.gov.ua/schedule/play-<br/>archive.html?p) (дата звернення: 09.07.2019).

<sup>132</sup> Частина друга статті 21 Закону України «Про освіту». *ВВР*. 2017. № 38–39. Ст. 380.  
Документ 2145-VIII: чинний, поточна редакція від 24.06.2020, підстава – 725-IX. Вилучено з:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 05.08.2020).

<sup>133</sup> Колосова Т. Перспективи розвитку культурно-мистецької освіти в контексті рефор-  
мування освітнього законодавства. *Офіційний сайт МКІП України*. Вилучено з: [http://mincult.  
kmu.gov.ua/control/publish/article?art\\_id=245097479](http://mincult.<br/>kmu.gov.ua/control/publish/article?art_id=245097479).

можливість створення наскрізних освітніх програм для різних рівнів за потреби інтегрованої підготовки майбутніх митців. Окрім того, узаконено асистентуру-стажування як особливу форму мистецької освіти та невід’ємну складову програм вищої освіти мистецького спрямування з передбаченням можливості вступу на навчання за програмами підготовки доктора мистецтва. Інновацією законопроекту стало запровадження підготовки докторів мистецтва за відповідним восьмим рівнем Національної рамки кваліфікацій. Відповідні новації містяться в прикінцевих та перехідних положеннях ЗУ «Про освіту», якими вносяться зміни до Закону «Про вищу освіту»<sup>134</sup>. Таким чином ступінь доктора мистецтва прирівнюється до ступеня доктора філософії та стає формальною підставою для присвоєння вчених звань доцента і професора науково-педагогічним кадрам з числа митців з метою забезпечення відповідних науково-педагогічних кадрів, здатних безпосередньо формувати майбутнього мистця та його виконавську майстерність.

Вагомим досягненням законопроекту є декларація переходу до студентоцентрованої парадигми навчання, що чітко відображено у Статті 10 законопроекту. Згідно цієї статті стандарт вищої освіти визначає обсяг кредитів ЄКТС, перелік компетентностей, нормативний зміст підготовки, форми атестації, вимоги до наявності системи внутрішнього забезпечення якості вищої освіти, вимоги професійних стандартів (при їх наявності). Проте ще й до нині деякі стандарти вищої освіти відсутні узагалі (наприклад, стандарт вищої освіти за спеціальністю 014.13. Середня освіта (Музичне мистецтво) на другому магістерському рівні), а Освітні програми зорієнтовані лише на вимоги Національної рамки кваліфікацій для відповідного кваліфікаційного рівня, що значно ускладнює аналіз ОП при її акредитації.

Законопроект зберігає функції інших державних органів щодо управління закладами культури, що передбачає реалізацію освітньої політики МКІП на підпорядковані йому заклади мистецької освіти. Також тут передбачено зміни до Законів «Про загальну середню освіту» та «Про позашкільну освіту», якими визначені окремі типи

---

<sup>134</sup> Частина шоста статті 5 Закону України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 1556-VII. Документ 1556-VII: чинний, поточна редакція від 24.07.2020, підстава – 749-IX. Вилучено з: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 05.08.2020).



мистецьких загальноосвітніх та позашкільних закладів як «спеціалізована мистецька школа» та «дитяча мистецька школа».

Положення про мистецьку школу затверджено Наказом Міністерства культури № 686 від 09 серпня 2018 року відповідно до абзацу восьмого частини другої статті 21 ЗУ «Про освіту» та статті 13 ЗУ «Про позашкільну освіту». Цей документ законодавчо визначає порядок організації діяльності мистецьких шкіл сфери культури, що є закладами спеціалізованої мистецької освіти (зокрема, музичної, хорової, школи мистецтв), які надають початкову мистецьку освіту<sup>135</sup>.

Згідно положення, мистецька школа визначається як заклад позашкільної освіти сфери культури і здійснює свою діяльність згідно із чинним законодавством України, а також рішенням засновників мистецьких шкіл, у тому числі місцевих органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, прийнятих в межах їх повноважень, визначених Законами України, а також цього Положення та власного Статуту.

Діяльність мистецької школи визначається художньо-естетичним та мистецьким напрямками позашкільної освіти. Організація освітнього процесу відбувається за освітніми програмами елементарного, середнього (базового) та/або поглибленого підрівнів початкової мистецької освіти та за загальним мистецьким або початковим професійним спрямуванням.

Документ зазначає обов'язковість утримання на балансі мистецьких шкіл місцевими органами виконавчої влади та місцевого самоврядування, а також визначає організаційно-правові засади діяльності таких типів освітніх закладів. До управлінського апарату мистецькою школою, згідно Положення, належать: засновник (засновники), керівник (директор), колегіальний орган управління (педагогічна рада), колегіальний орган громадського самоврядування, піклувальна рада (у разі створення) та інші органи, права та обов'язки яких передбачені законодавством Статутом закладу.

Документ також регулює права та обов'язки педагогів, учнів, батьків та інших законних представників чи осіб, а також обсяг педагогічного навантаження, організацію освітнього процесу, фінансово-господарську

---

<sup>135</sup> Положення про мистецьку школу. *Наказ Міністерства культури України від 09 серпня 2018 року № 686*. Вилучено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1004-18#n15> (дата звернення: 05.08.2020).

діяльність та матеріально-технічну базу; передбачає діяльність мистецької школи в рамках міжнародного співробітництва<sup>136</sup>.

Описані законодавчі досягнення МКІП – значущі, проте й надалі потребують доопрацювань реформи культурно-мистецької освіти (внесення змін до спеціальних освітніх законів, розроблення підзаконних актів, розробка та впровадження нових освітніх концепцій та стандартів тощо).

Система культурно-мистецької освіти в Україні після прийняття Закону України «Про освіту» № 2145-VIII, згідно матеріалів Міжнародної наукової конференції «Культурно-мистецька освіта на сучасному етапі: прагнення, виклики та перспективи» (23–24 листопада 2017, м. Київ) визначалася 10 рівнями Національної рамки кваліфікацій та включала ранній естетичний розвиток, початкову спеціалізовану/загальну мистецьку освіту (в системі позашкільної освіти), спеціалізовану музичну (художню чи хореографічну) та повну загальну середню освіту, фахову передвищу культурно-мистецьку освіту (молодший спеціаліст), короткий цикл вищої культурно-мистецької освіти (молодший бакалавр), перший цикл вищої культурно-мистецької освіти (бакалавр), другий цикл вищої культурно-мистецької освіти (магістр), асистентура-стажування/аспірантура (доктор мистецтва/доктор філософії), докторантура (доктор наук).

Усі ці рівні взаємопов'язані й взаємозалежні та, починаючи з молодшого спеціаліста, націлені на ринок праці та стейкхолдерів. Неформальна мистецька освіта дорослих виділяється окремішньо як початковий етап здобуття мистецьких знань, умінь і навичок та, чомусь, показана як безцільна та непотрібна на ринку праці<sup>137</sup>. Проте, на наш погляд, в сучасних соціокультурних ринково-економічних умовах така форма освіти може бути досить затребуваною суспільством, а її здобувачі мають право займати свою певну нішу серед роботодавців.

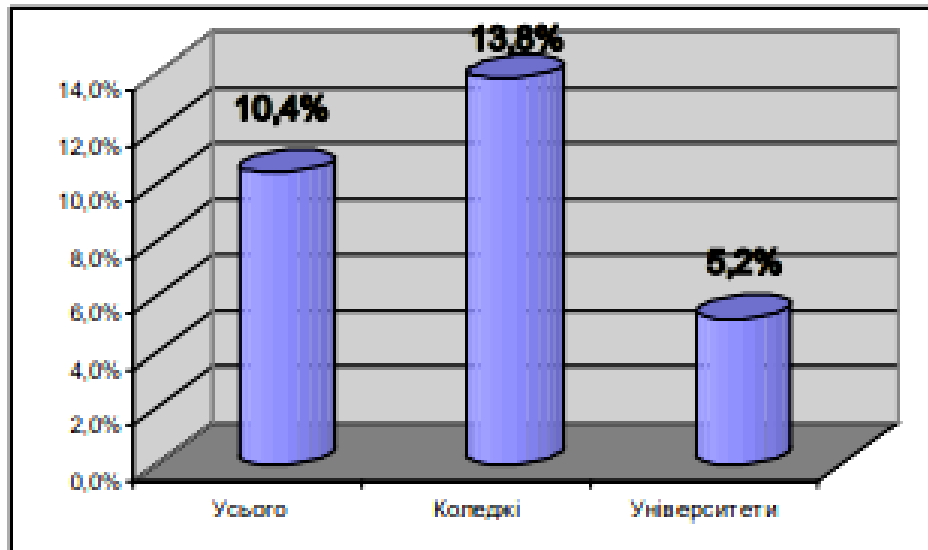
Мережа закладів освіти сфери культури, згідно матеріалів вищезазначеної конференції, у 2017 році нараховувала мистецькі школи,

---

<sup>136</sup> Про затвердження Положення про мистецьку школу. Документ z1004-18, чинний, поточна редакція. Прийняття від 09.08.2018. Вилучено з: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 05.08.2020).

<sup>137</sup> Аналітичні матеріали Міжнародної наукової конференції «Культурно-мистецька освіта на сучасному етапі: прагнення, виклики та перспективи» (23–24 листопада 2017, м. Київ). 2017. С. 2. Вилучено з: [file:///C:/Users/jurao/Downloads/матеріали\\_укр.pdf](file:///C:/Users/jurao/Downloads/матеріали_укр.pdf) (дата звернення: 05.08.2020).

спеціалізовані школи-інтернати, коледжі, університети та академії. Частка закладів вищої освіти системи Міністерства культури в загальній кількості закладів вищої освіти України становила на той час досить невеликий відсоток, усього лише 10,4 %<sup>138</sup> (рис. 3).



*Рис. 3. Відсоткове співвідношення закладів вищої освіти культурної сфери*

Матеріали конференції оприлюднили також статистичні дані – динаміку мережі мистецьких шкіл (2000–2017), динаміку руху контингенту студентів у закладах вищої освіти (2010–2016), які здійснюють підготовку фахівців за спеціальностями культури і мистецтва, розподіл контингенту учнів у мистецьких школах, розподіл контингенту студентів у культурно-мистецьких коледжах за спеціальностями культури і мистецтва, розподіл закладів вищої культурно-мистецької освіти, культурно-мистецьких коледжів та культурно-мистецьких шкіл за видами<sup>139</sup>. Статистичний зріз протягом десятиліття показав низхідну динаміку мережі мистецьких шкіл (з 1489 закладів у 2000 р. і до 1296 закладів у 2017 р.) (рис. 4) та руху контингенту студентів у закладах вищої освіти (з 72,2 тис. у 2010 р. і до 51,1 тис. у 2016 р.) (рис. 5).

<sup>138</sup> Аналітичні матеріали Міжнародної наукової конференції «Культурно-мистецька освіта на сучасному етапі: прагнення, виклики та перспективи» (23–24 листопада 2017, м. Київ). 2017. С. 4–5. Вилучено з: file:///C:/Users/jurao/Downloads/матеріали\_укр.pdf (дата звернення: 05.08.2020).

<sup>139</sup> Там само. С. 10.

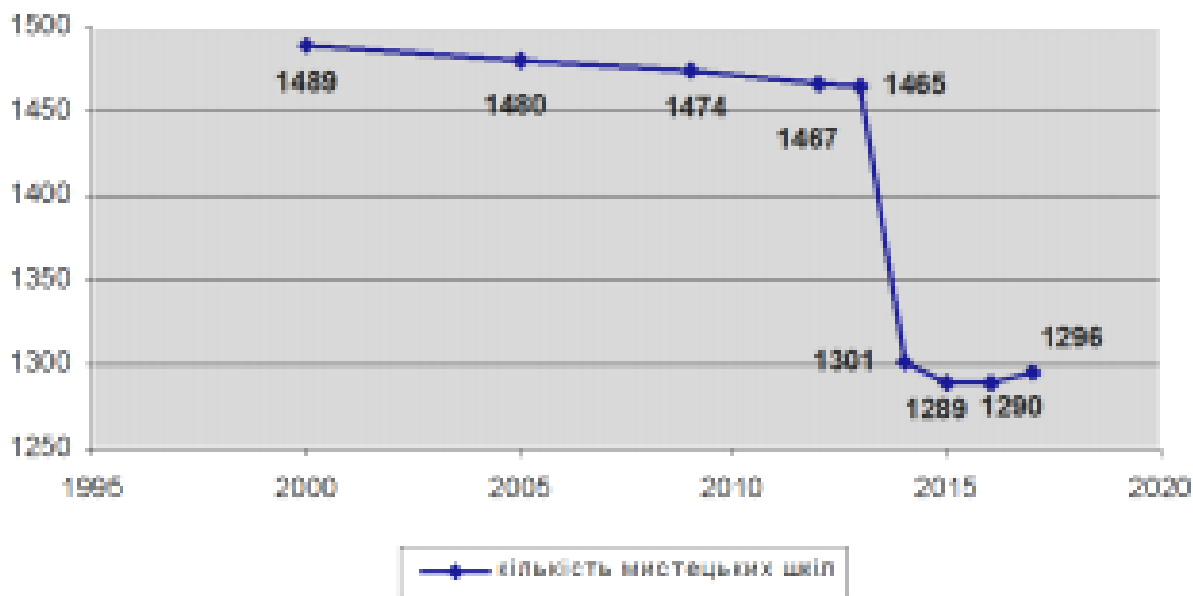


Рис. 4. Динаміка мережі мистецьких шкіл

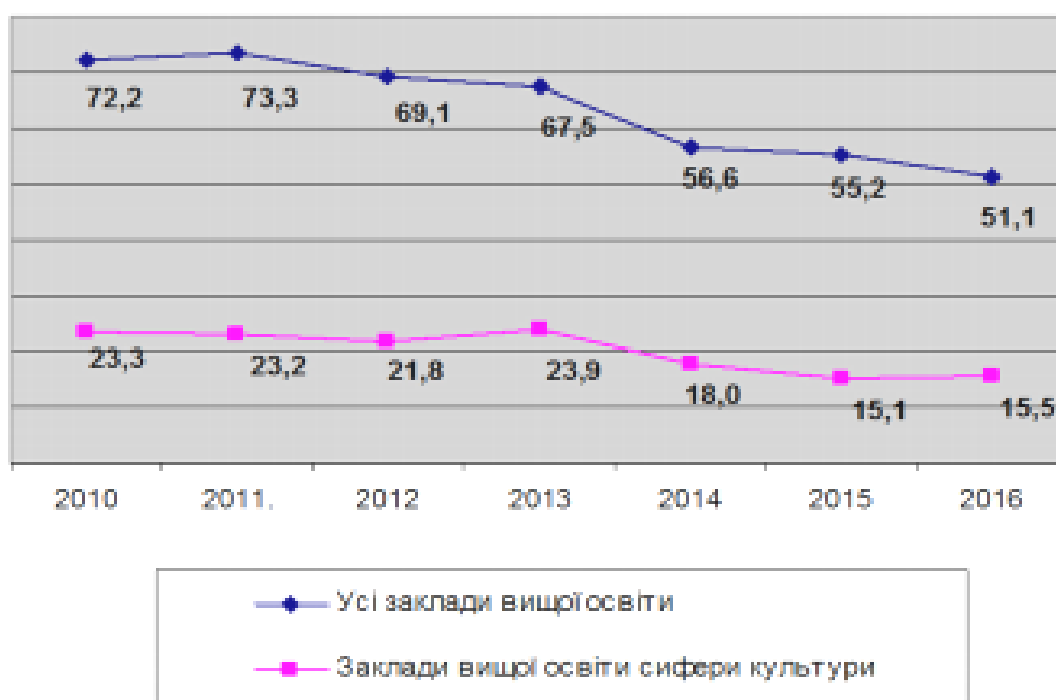


Рис. 5. Динаміка руху контингенту студентів

При цьому, розподіл контингенту учнів та студентів показав, що в переважній більшості популярною є музична освіта. Як правило, серед мистецьких закладів найбільша частка припадає на музичні школи (786 закладів), коледжі (53 заклади), музичні академії та університети культури (10 закладів) (рис. 6–8).



Рис. 6. Відсоткове співвідношення контингенту учнів мистецьких шкіл

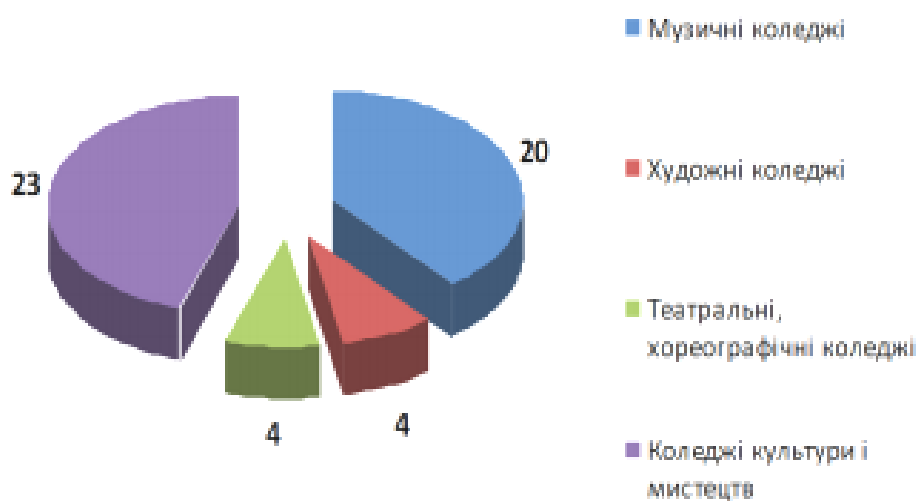


Рис. 7. Відсоткове співвідношення контингенту студентів коледжів



Рис. 8. Відсоткове співвідношення контингенту студентів академій та університетів

Виокремлені в матеріалах ключові події у функціонуванні системи культурно-мистецької освіти незалежної України дозволяють прослідкувати головні освітні законопроекти культурно-мистецької сфери періоду державної незалежності<sup>140</sup>.

Проте реформи завжди мають два боки. У 2019 році на сайті КМ набула неабиякої популярності петиція «Вимога педагогічних працівників закладів початкової мистецької освіти», яка за вісім днів збрала більше шести тисяч підписів. Мета петиції – скасування наказів Міністерства культури № 352 від 24.04.2019 та № 628 від 12.07.2018, а текст вказує на запозичення реформаційних ідей у Російської Федерації, наслідком чого цілком може стати руйнування системи мистецьких шкіл.

Дослідити можливі наслідки реформування намагався в інтернет-виданні «Український інтерес» А. Бондаренко<sup>141</sup>. Ознайомившись з текстами наказів і порівнявши їх з чинними нормативами, науковець дійшов деяких висновків.

Перше, що на його думку змінюється для дітей – це зменшення кількості уроків на 1,5–2 години на тиждень. Наступна зміна стосується перейменування предметів «сольфеджіо» в «музичну грамоту», а «музична література» – у «бесіди про мистецтво», при цьому кількість дітей у групах має збільшитись до 15 осіб. І остання зміна – вилучення з нових програм предметів «сольний спів» і «театральне мистецтво», а залишений напрям «хоровий спів» не передбачатиме індивідуальних занять з вокалу.

Для викладачів усіх напрямів зміни передбачають зменшення навантаження, що призведе до скорочення чи переведення на півставки тощо. Окрім того, атестація педагогічних кадрів зумовить більш ґрунтовну та затратну в часі підготовку звітів, методичних програм, підрахунків відсотків учнів-конкурсантів та концертантів. На переконання А. Бондаренка, останні стануть інструментом для підрахунку «рейтингу» викладачів, а діти – заручниками політики Міністерства культури.

---

<sup>140</sup> Аналітичні матеріали Міжнародної наукової конференції «Культурно-мистецька освіта на сучасному етапі: прагнення, виклики та перспективи» (23–24 листопада 2017, м. Київ). 2917. С. 8–9. Вилучено з: [file:///C:/Users/jurao/Downloads/матеріали\\_укр.pdf](file:///C:/Users/jurao/Downloads/матеріали_укр.pdf) (дата звернення: 05.08.2020).

<sup>141</sup> Бондаренко А. Реформа мистецьких шкіл: що хочуть змінити і що вимагають викладачі? Український інтерес. 17. 05. 2019. URL: [uain.press/culture/reforma-mystetskyh-shkil-shho-hochut-zminyuty-i-shho-vumagayut-vykladachi-1035514#](http://uain.press/culture/reforma-mystetskyh-shkil-shho-hochut-zminyuty-i-shho-vumagayut-vykladachi-1035514#) (дата звернення: 22.08.2020).

На роз'яснення чиновників про можливість надання автономії школам для укладання власних нових освітніх програм, у статті зазначено, що водночас освітня програма тим чи іншим чином відобразиться на кошторисі мистецької школи – чим більше передбачатиметься занять, тим більшим буде кошторис, який затверджує власник закладу, тобто міська влада, яка у більшості випадків виконуватиме зобов'язання Міністерства культури. Альтернатива у вигляді приватних шкіл з набагато дорожчим навчанням суттєво не змінить ситуації<sup>142</sup>.

Вищезазначені накази МКІП набули чинності з 1 вересня 2019 року, засвідчивши непохитність та рішучість уряду щодо реформування початкової музичної освіти, а разом з тим, викликавши негативну реакцію громадськості та в черговий раз сформувавши суспільну думку марних «реформ задля реформ».

Провал провладних структур на рівні комунікативного менеджменту знівелював ідею симетрично урівняти пропозиції та можливості в системі музичної освіти. Адже для того, щоб уникнути певних загроз, пов'язаних із існуючою асиметрією, держава мала б для початку вжити певні заходи: усіляко заохочувати спонсорську діяльність, зокрема на законодавчому рівні, здійснювати фандрайзинг, лобіювати «суспільно важливий маркетинг» (за Ф. Кольбером) – стратегічно сплановані просувальні зусилля, націлені на те, щоб збільшити обсяг збуту компанії, або покращити її позицію на ринку через заходи, що приносять користь ще й неприбутковій організації<sup>143</sup>, зрештою, органи державної влади могли би брати участь як третя сторона – «балансир» між інтересами бізнесу та освітніх закладів, а також консолідувати обидві сторони у напрямі певних загальнонаціональних пріоритетів.

Отож, однією із найбільш перспективних стратегій узгодження інтересів держави, освіти і бізнесу, і тут варто погодитись із О. Бермусом, є перехід від суто ринкових моделей «взаємних послуг» до більш тісних і взаємовигідних стосунків партнерства та співпраці. Саме такі стосунки потребують дещо іншої управлінської культури серед пріоритетів якої виділяється готовність до організації і просування

---

<sup>142</sup> Бондаренко А. Реформа мистецьких шкіл: що хочуть змінити і що вимагають викладачі? Український інтерес. 17. 05. 2019. URL: [uain.press/culture/reforma-mystetskyh-shkil-shho-hochut-zminyuty-i-shho-vumagayut-vykladachi-1035514#](http://uain.press/culture/reforma-mystetskyh-shkil-shho-hochut-zminyuty-i-shho-vumagayut-vykladachi-1035514#) (дата звернення: 22.08.2020).

<sup>143</sup> Кольбер Ф., Нантель Ж., Білодо С., Річ Дж. Д. Маркетинг у сфері культури та мистецтв / пер. з англ. С. Яринича, за наук. ред. І. Безгіна. Львів : Кальварія, 2004. С. 169.

спільних проєктів<sup>144</sup>. Для удосконалення процесів співробітництва одним із ключових рішень є державна підтримка процесу «обміну знань» між бізнесом та освітніми установами, а також створення інноваційних підрозділів в системі освіти<sup>145</sup>.

Тенденції освітньої системи – академізм, етатизм, регіоналізм та глобалізм (за О. Бермусом) підлягають модернізації принципів управління та можуть бути удосконалені завдяки певним стратегіям: наукового та освітнього лідерства, лідерства в області якості, стратегії кадрових центрів<sup>146</sup>. Остання включає в себе ряд базових умов, серед яких – антропологічна проблема в управлінні та підвищення якості університетського менеджменту<sup>147</sup>.

Зауважмо, що ці умови є фундаментальними для успіху будь-якого роду в сфері мистецької освіти, оскільки безпосередньо стосуються професіоналізму управлінців, здатних до прийняття ефективних рішень в непростих ситуаціях (як, зокрема, в умовах карантину). Тому принципіально має бути введення корпоративних стандартів управління, характерних для економічних структур, оскільки відповідальність і ризики, пов'язані з діяльністю освітніх установ у сучасному світі, як правило, перевищують відповідні ризики в підприємстві.

Отож, постає закономірне розуміння того, що модернізація освітньої системи на рівні держави вимагає від цієї ж держави і нової економіки освіти, адже без належної підтримки педагогічних та науково-педагогічних кадрів про якість освітніх реформ доведеться лише мріяти, а пріоритетність освіти й надалі залишатиметься лише в резолюціях. Ще вагомішим месенджером є введення в теорію й практику управління освітою принципів стратегічного менеджменту як необхідної умови побудови цілісної стратегії розвитку будь-якого освітнього рівня.

---

<sup>144</sup> Бермус А. Г. Модернизация образования: философия, политика, культура : научная монография. Москва : «Канон+» РООИ «Реабилитация», 2008. С. 354.

<sup>145</sup> Там же. С. 356.

<sup>146</sup> Там же. С. 359–362.

<sup>147</sup> Там же. С. 365–367.



## Висновки до Розділу 2

Система державного управління відіграє роль суб'єкта в управлінні культурною сферою, що поєднує численні органи центральної, регіональної та місцевої влади. Здійснений аналіз інституційного та організаційно-правового забезпечення органів державного управління сферою музичної культури доводить необхідність розробки сучасної моделі управління, розглядаючи її в структурному, функціональному та управлінському аспектах.

Сучасний етап цивілізаційного розвитку (глобалізація, інтеграційні процеси, швидка інформатизація суспільства) змінює сутність державного управління, формуючи нові вимоги, в тому числі, й до культурно-мистецької галузі. Процес управління (сукупність функцій та послідовність процедур) потребує цілевизначення, інформаційного забезпечення, аналітичної діяльності, вибору варіантів дій, реалізації рішень. Засоби управління – це безпосередні зусилля та праця як керівників установ, так і керівників структурних підрозділів. Звідси, – удосконалення законодавчої бази підсилить на державному рівні процес реформації, необхідний для процвітання та економічної стабільності суспільства, довгострокове планування культурної політики, акцент на інноваційних механізмах державних дотацій, консалтинг культурної сфери, створення державних установ – Український інститут, Український культурний фонд.

Структура організації мережі музичної інфраструктури на початку XXI століття залежить від взаємозв'язку державних рівнів управління і функціональних областей філармонійних установ. Така сув'язь безпосередньо впливає на процес управління, а тому потребує якнайшвидшого залучення категорій менеджменту для ефективного виконання творчих завдань організацій, підвищення економічних показників, побудови нових цілей та комплектації управлінського персоналу. Ще одним видом інституалізації є громадські організації (спілки, центри) та концертні агенції як вагомі складові становлення музичного менеджменту.

До системи музичної інфраструктури, як необхідної зв'язуючої ланки між академічною музикою і менеджментом, зараховуємо заклади музичної освіти. Зауважмо, що кожне суспільство відтворює себе через освіту, тому вона осмислюється нами як соціальне й культурне

явище, що є вагомим чинником суспільної еволюції. Культурно-мистецька, зокрема, музична освіта для суспільства є важлива тим, що вона здатна формувати систему духовних цінностей особистості. А ще, – правильно визначати ціннісні орієнтири на шляху до самореалізації людиною, актуальні часовим умовам.

В сучасних соціокультурних умовах державний економічний розвиток найперше залежить від рівня освіти кожного громадянина, його здатності до інноваційної діяльності, творчих та управлінських якостей тощо. Змінність і плинність культури та соціальної сфери призводить до радикальної перебудови освітнього змісту і цілей, форм і засобів, методів та підходів, навіть у культурно-мистецькій сфері.

Вирішальним фактором суспільного розвитку, конкурентоспроможності та ефективності ринкової праці стає не стільки знання й вміння, скільки вмотивованість до їх набуття й постійного оновлення. Використання інноваційних засобів навчання та виховання в реформованій системі мистецької освіти здатне допомогти набути необхідних навичок у досягненні поставлених цілей.

### РОЗДІЛ 3

## АРТ-МЕНЕДЖЕР ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ КОМУНІКАТИВНОГО ПРОСТОРУ КУЛЬТУРНОЇ ІНДУСТРІЇ

*Академічна культура і гроші – це суміжні чи розбіжні поняття сучасних соціокультурних реалій? Наскільки підприємницька діяльність може бути успішною у сфері академічної музики в Україні? Чи доцільно з менеджера робити арт-менеджера? Що ефективніше в музичній індустрії – митець чи продюсер? «Куємо» нові професії чи «перековуємо» старі по-новому?*

*Розділ не лише присвячений вивченню цих питань через наведення конкретних успішних прикладів життя та професійної діяльності культурно-мистецьких діячів, а й розглядає умови формування професійних арт-менеджерів у освітньому середовищі держави на сучасному етапі.*

### **3.1. Арт-менеджер в комунікативній системі сучасної культурної індустрії**

У будь-якій соціокультурній ситуації завжди мають значення основні моменти – яким чином культурний продукт «доходить» до його споживача і хто відповідає за такий «транш». На думку М. Хоркхаймера, в умовах ліберальної демократії за відсутності цензури розподілення культурних продуктів регулює ринок<sup>1</sup>. Проте мають бути й ті, хто регулює сам ринок. Якщо відкинути суто економічні чинники, то професіонал, який знає як створити попит, промоніторивши культурне середовище, здатен розібратися і в тому, яку ж взяти пропозицію і звідки. А далі, відштовхуючись уже від інтуїції, власних принципів та норм, смаку, набутих вмінь і навичок, досвіду «проштовхувати» цю пропозицію споживачу. Саме від професіоналів залежить знання методів і технологій, вибір засобів, проте, як стають цими професіоналами і чи кожен здатен бути управлінцем у сфері музичної культури, формувати власні стратегії ефективної роботи – питання, відповіді на які цікаво дослідити.

Щоб визначити, хто такий арт-менеджер, потрібно розглянути тип управлінця «лідер-митець», зрозуміти суть мистецького лідерства

---

<sup>1</sup> Хоркхаймер М., Адорно Т. Культурная индустрия: просвещение как способ обмана масс / пер. Т. Зборовская. Москва : Ад Маргинем Пресс, 2016. С. 5.

і прослідкувати ефективність імплементації варіанту митця-лідера в систему управління культурною сферою.

Для характеристики багатогранності лідера-митця, впливу творчої складової на мотивацію при створенні тих чи інших проєктів, аналізу відповідних управлінських рішень звернемося до напрацювання українського дослідника І. Цимбалюка. У його посібнику з психології управління визначається поняття особистості, її мотиваційна сфера, типологічні особливості та індивідуальний управлінський стиль<sup>2</sup>. Таким чином, висвітливши концептуальні засади психології наукового управління, дослідник констатує, що лідерство – це процес психологічного впливу однієї людини на інших при їх суміжній діяльності, при якому справжнім лідером є той, хто не просто керує чи маніпулює, а за власним прикладом веде інших за собою задля вирішення загальних для колективу проблем. Важливою рисою для управлінця науковець вважає вміння взаємодіяти з людьми завдяки особистим якостям.

Про керівника, що надихає та подає власний приклад, йдеться у підсумках практичного посібника з адмінстратегії польських науковців М. Кішіловського та І. Кішіловської<sup>3</sup>. Власне, частково стратегічний успіх в управлінні визначається ними крізь призму такого способу життя, котрий приносить задоволення від певного роду діяльності.

Питання мистецького лідерства та командної роботи також піднімає у своєму посібнику із менеджменту мистецтва відомий у світі професор із Голландії Г. Гагоорт<sup>4</sup>. Він переконує, що менеджмент мистецтва передбачає роль лідерства у процесі культурної організації на підставі поділу праці й координації зусиль та визначає лідера як того, хто надихає (мотивує і підтримує людей у належному виконанні їхньої роботи). Серед характерних ознак лідерства в мистецтві виділяються багатогранність, наполегливість, власна воля<sup>5</sup>, що допомагає митцям-лідерам відповідати за декілька елементів організаційного контролю та комунікації (внутрішньої і зовнішньої) одночасно та продуктивно.

---

<sup>2</sup> Цимбалюк І. М. Психологія управління : навчальний посібник. Київ : ВД «Професіонал», 2008. 624 с.

<sup>3</sup> Кішіловський М., Кішіловська І. Адмінстратегія. Ваша успішна кар'єра у сфері державного управління / пер. з англ. О. Любенко, В. Вишенська. Київ : Основи, 2017. 368 с.

<sup>4</sup> Гагоорт Г. Менеджмент мистецтва. Підприємницький стиль / пер. з англ. Б. Шумилович. Львів : Літопис, 2008. 360 с.

<sup>5</sup> Там само. С. 239–241.

Місія управлінця в такій непростій сфері, як академічне музичне мистецтво, повинна спонукати до пошуку й розуміння багатьох лідерських ознак та якостей, особливо якщо лідер – митець. Знання, ідеї та досвід часто стають у нагоді керівникам мистецької сфери, а вміння їх застосувати – сприяє вірній побудові організаційної діяльності, уникненню неефективності в управлінні.

Поняття «управління», що, окрім технічних та соціотехнічних, належить і до соціальних систем (людина↔людина), у широкому сенсі означає спрямовану дію на систему чи окремі процеси, що відбуваються в ній, з метою зміни її стану чи надання нових властивостей і якостей<sup>6</sup>. Управлінську діяльність може здійснювати людина, яка має відповідний авторитет, статус та імідж у своєму організаційному колі. Організації, як процесу чи функції управління, завжди притаманний (за визначенням психологів) «людський чинник», тобто все те, що залежить від людини, її можливостей, бажань, здібностей тощо. Важливість його визначається зростанням ролі людини та її можливостями в процесі управління<sup>7</sup>.

У сучасному культурному вимірі мистецька особистість здатна проявляти себе різнобічно, що цілком відповідає новим часопросторовим вимогам. Ще на межі ХІХ–ХХ століть велика українська і світова вокальна прима *Соломія Крушельницька* (1872–1952) своїм життєвим амплуа доводила, що сценічний виконавець водночас може бути і продюсером, і менеджером своєї творчої долі.

Нині мистецьким колам відомі імена й таких артистів, які, окрім власної мистецької кар'єри, займаються ще й організацією різних мистецьких проєктів, як, наприклад, співак-бандурист *Володимир Луців* чи педагогічною та культурно-просвітницькою роботою, як співак українського походження *Павло Гунька* (обоє з Великобританії). Культурним стратегом та комунікатором є скрипаль *Кирило Стеценко-мол.* (Київ). Успішними менеджерами філармонійних установ на сьогодні є композитори і диригенти *Юрій Янко* (Харків) та *Богдан Сегін* (Львів), особливо відзначається зміною парадигми мислення щодо менеджменту академічної музики останній [див. *Додаток В*]. Професійну діяльність знаного композитора, баяніста і диригента,

---

<sup>6</sup> Гагоорт Г. Менеджмент мистецтва. Підприємницький стиль / пер. з англ. Б. Шумилович. Львів : Літопис, 2008. С. 149.

<sup>7</sup> Цимбалюк І. М. Психологія управління : навчальний посібник. Київ : ВД «Професіонал», 2008. С. 152.

члена НСКУ *Володимира Рунчака* (Київ) та популярну диригентку *Оксану Линів* (Львів) також можна зарахувати до арт-менеджерської. Вони відомі організацією проведення фестивалів та концертів різних рівнів, а також створенням мистецьких колективів. У цьому ракурсі виокремлюємо також постаті *Івана Карабиця* (Київ), *Романа Реваковича* (Варшава, РП), *Ігоря Кушплера* (Львів) та *Ганни Карась* (Івано-Франківськ).

Вивчення та аналіз організаційних здобутків місіонерів та амбасадорів культурної справи – провідних українських митців, творчих лідерів у різних сферах (культурній комунікації міжнародного рівня в Україні (І. Карабиць) та діаспорі (Р. Ревакович), державного управління в сфері культури (Г. Карась), вокально-педагогічній та виконавській діяльності (І. Кушплер)), котрі досі мало висвітлювались в науковому обігу в об'єктиві менеджменту, дозволить не лише осмислити продуктивні підходи в управлінні культурно-мистецькою сферою, а й вибудувати своєрідні моделі арт-менеджера в соціокультурному просторі України, регламентуючи унікальні стратегії, що були спрямовані на довготривалий результат.

**Іван Карабиць** (1945–2002) – видатний український композитор-нонконформіст, учень Бориса Лятошинського (який ще у 1920-ті «зреалізував непереборне відчуття спільності європейських модерних процесів»<sup>8</sup>), шістдесятник, педагог, художній керівник Ансамблю солістів «Київська камерата», секретар правління НСКУ, основоположник і директор (до січня 2002-го) найвідомішого українського фестивалю сучасної музики «Київ Музик Фест», голова журі Міжнародного конкурсу юних піаністів пам'яті В. Горовіца, ініціатор та організатор багатьох культурно-громадських подій, репрезентант української музичної культури в світі. Фактично, І. Карабиця можна сміливо назвати першим культурним менеджером в галузі академічної музики доби початку відновлення української незалежності.

Життєдіяльність митця найбільш вдало висвітлена в монографії Л. Кияновської «Сад пісень Івана Карабиця», котра зібрала в єдину логічну та «багатошарову» систему «... всі розмаїті ракурси його духовного, мистецького та суспільного буття»<sup>9</sup>. Обґрунтувавши

---

<sup>8</sup> Савчук І. Переднє слово. Героїня у парадоксах життєтворчості. *Копиця М. Вибране* : монографічний збірник статей. Київ ; Ніжин: ПП Лисенко М. М., 2018. С. 8.

<sup>9</sup> Кияновська Л. Сад пісень Івана Карабиця : монографія. Київ : ДУХ І ЛІТЕРА, 2017. С. 11.

життя, творчість та громадсько-просвітницьку діяльність з філософського погляду у стилі палімпсесту<sup>10</sup>, музикознавиця, хоч і окреслює усі «сміслові домінанти», проте, все ж залишає місце для нових рефлексійних нашарувань його менеджеризму. Провівши аналогію феномену буття І. Карабиця з архетипом «дерева», авторка виокремлює характерні його ознаки – корені, паростки, стовбур, крона, цвітіння, що екстраполюються в передумови становлення, формування, утвердження, злет, досягнення. Спробуємо корелювати ці ознаки рисам музичного менеджера.

Передумови становлення – корені – це «комплекс явищ»: Боже одарування, родинний код, соціокультурний устрій, усе те, що мало вплив на розвиток його психотипу і заклало характер, темперамент, нервову систему. Феномен І. Карабиця як національного культурного діяча логічно викристалізувався із успадкованого ним духовного менталітету, що уособлює родову працьовитість, чесність, побожність<sup>11</sup>.

Формування – паростки – живляться декількома факторами: тяглістю родинних традицій (через етичні настанови від батьків, потяг до знань, набожність), місцями побутування (Донецька область – Дзержинськ – Артемівськ), соціальною комунікацією (у спілкуванні – сердечний, розумний, кмітливий, з почуттям гумору, у стосунках – толерантний, щедрий, вірний), вибором ціннісних орієнтирів (людяність і професіоналізм). Риси його характеру – вроджена доброта і милосердя, інтелігентність доповнювались цілеспрямованістю, впертістю, працьовитістю. Виробившись у юнацькому віці під час навчання в музичному училищі, ці риси якнайкраще посприяли і в подальшій успішній організаційній роботі. Митець змалечку привчився до самодисципліни та самоорганізації, а важкі умови побутування послуговували відмінною життєвою мотивацією. Різноманітні музичні навички та вміння сприяли різнобічності його подальших професійних зацікавлень<sup>12</sup>.

Утвердження – стовбур – це проторення власної стежини крізь професію та життя. Роки навчання в Київській державній консерва-

---

<sup>10</sup> За тлумаченням Л. Кияновської: «... палімпсест – це пергамент, на якому первісний текст стерто, а поверх нього написано новий, тобто форма палімпсесту передбачає нанесення нового тексту на вже наявний». Кияновська Л. Сад пісень Івана Карабиця : монографія. Київ : ДУХ І ЛІТЕРА, 2017. С. 10.

<sup>11</sup> Там само. С. 21–23.

<sup>12</sup> Там само. С. 39–52.

торії ім. П. І. Чайковського (1968–1971) у класі композиції видатних митців Б. Лятошинського та М. Скорика продовжували формувати його як різнопланового митця, творчість якого, за визначенням Л. Кияновської, «... охоплює дуже розмаїте і строкате тематичне поле, твори різних жанрів і масштабів – відповідно до духу неймовірно насиченого і мінливого часу»<sup>13</sup>. Перебування в Ансамблі пісні і танцю Київського військового округу посприяло практиці аранжування та підсилило інші музичні навички. Усе в купі дозволило налагодити професійні контакти, утвердити світоглядні засади своїх педагогів, повірити у власні сили і виробити власний творчий почерк, а також знайти опору й натхненницю усього життя – кохану дружину Маріанну Копицю<sup>14</sup>.

Подальший злет – крона – асоціюється із професійними успіхами (звання лауреата всесоюзного конкурсу молодих композиторів у Москві) та написанням серії творів, серед яких і монументальні з національно-визначеним змістом (хоровий концерт «Сад божественних пісень» на слова українського кордоцентричного філософа Г. Сковороди, Перша симфонія «П'ять пісень про Україну», операторія «Київські фрески», ораторія «Молитва Катерини»). Значне поєднання своєї творчості з пісенністю композитором усвідомлюється як висловлення своєї любові до України, бо «... пісенність як найдавніший і найпоширеніший музично-поетичний універсум української нації протягом віків бездержавності становила одну з точок опори збереження традицій, мови, етносу, й у такий спосіб допомогла українцям перетривати як нації у найскладніші і найдраматичніші часи»<sup>15</sup>. Цим українська музична мова вигідно вирізняється з-поміж інших у світі та заслуговує на свій власний п'єдестал у соціокультурному середовищі. І. Карабиць не лише талановито творив українську музику як майстер світового рівня, але й усвідомлював її значимість у становленні держави та відродженні нації, використовуючи згодом надзвичайні комунікативні властивості української музики як культурного амбасадора.

---

<sup>13</sup> Кияновська Л. Українська музична культура : навч. посіб. Львів : Тріада плюс, 2008. С. 267.

<sup>14</sup> Кияновська Л. Сад пісень Івана Карабиця : монографія. Київ : ДУХ І ЛІТЕРА, 2017. С. 53–91.

<sup>15</sup> Там само. С. 164.



Досягнення – цвітіння – це те надбання, яке належить уже не стільки митцю, скільки його народу. У цей період, на переконання Л. Кияновської, усі види професійної діяльності позначені прагненням «... вписати українську спадщину та сучасний доробок у світову панораму як її невід’ємний і неповторний сегмент <...> другою метою його діяльності на цьому етапі – стала для Карабиця можливість запрошувати до України музикантів світової слави – композиторів, музикантів, а також продюсерів, що знаються на високому мистецтві, й меценатів, передусім представників діаспори, патріотів молодій держави»<sup>16</sup>. Він фанатично береться за організацію міжнародного фестивалю «Київ Музик Фест» та стає його музичним директором, мріючи про всесвітнє визнання не лише саме цієї культурної ініціативи, а української академічної музики загалом.

На той час мало хто інший зміг би на належному рівні реалізувати цей задум. Адже, будучи відповідальним за культурно-просвітницьку діяльність, І. Карабиць чудово орієнтувався в сучасних тенденціях академічного музичного мистецтва. Окрім того, митець мав за плечима добрий вишкіл, значний творчий здобуток, поважну репутацію та зв’язки зі світовою культурною громадськістю. Зокрема, у співпраці з композитором українського походження Вірко Балеєм із США утверджується основна концепція фестивалю – становлення української музики на один щабель зі світовою<sup>17</sup>. Цьому задуму сприяла і репертуарна політика: «... так, на 1-му фестивалі прозвучали Симфонія М. Калачевського, увертюра до опери «Тарас Бульба» М. Лисенка, хор «Сонце заходить» С. Людкевича, Симфонія № 2 Л. Ревуцького <...> на «Фесті’97» через 70 років після першого виконання і наступних десятиліть заборони відновили «Галицькі пісні» Л. Ревуцького. На «КМФ’99» звучали твори М. Вериківського та В. Косенка (до 100-річчя) та ін.»<sup>18</sup>.

У статті «Феномен «Київ Музик Фесту–2001» М. Копиця подає важливі статистичні дані, що вражають цифровою масштабністю в офіційних межах проведення одинадцятого за рахунком фестивалю (1990–2001), де вказує географію залучених до участі («60 композиторів з усіх великих обласних центрів України, а також з Австрії,

---

<sup>16</sup> Кияновська Л. Сад пісень Івана Карабиця : монографія. Київ : ДУХ І ЛІТЕРА, 2017. С. 189.

<sup>17</sup> Там само. С. 194.

<sup>18</sup> Там само. С. 195.

Болгарії, Італії, Швейцарії, Японії, США»), часовий простір виконуваних творів («від київських розспівів XI століття до прем'єр творів уже нового XXI століття»), віковий ценз композиторів та виконавців (від 13-ти до 90 років), стильовий напрям концертів (симфонічна, камерна, хорова, джазова музика). За 10 фестивальних днів організаторам вдалося провести 34 концерти, залучити до виконання близько 300 творів, серед яких 100 – українських, 80 – закордонних, та забезпечити виконавцям переповнені зали слухачів. Такий ажіотаж як для не популярної серед народних мас музики викликав широкий резонанс у засобах масової інформації та пожвавлене обговорення подій фестивалю музично-критичною думкою<sup>19</sup>.

Окреслюючи багатоаспектність фестивалю, Л. Кияновська звертає увагу і на повернення до концертних програм призабутих та замовчуваних імен українських композиторів другої половини XIX-го – першої половини XX-го століть: В. Сокальського, Г. Кукловського, В. Костенка, М. Фоменка, Л. Яценка. М. Копиця зазначає, що у такий спосіб реанімувався «... національний художній процес у всій його повноті та розмаїтті»<sup>20</sup>.

Ще однією нестандартною формою проведення «... стала презентація збірника статей провідних українських та зарубіжних науковців «Українська тема в світовій культурі», виданого за сприяння «Українського наукового інституту» Гарвардського університету (США)» та який вміщував понад 30 ґрунтовних наукових розвідок знаних філософів, культурологів, літературознавців, мистецтвознавців та музикознавців українського зарубіжжя (серед яких М. Загайкевич, С. Кримський, А. Муха, Р. Савицький-мол. та ін.)»<sup>21</sup>.

Окрім того, митець ініціює проведення наукової конференції «Українська тема в світовій культурі», головує на Міжнародному конкурсі молодих піаністів пам'яті Володимира Горовиця, поєднує композиторську творчість (в тому числі, пише твори для Чикагського симфонічного оркестру) із професорсько-викладацькою діяльністю у НМАУ ім. П. Чайковського, очолює Ансамбль солістів «Київська Камерата» та секретарює у правлінні НСКУ, окрім того стає радником

---

<sup>19</sup> Копиця М. Вибране : монографічний збірник статей. Київ ; Ніжин : ПП Лисенко М. М., 2018. С. 326–327.

<sup>20</sup> Там само. С. 196.

<sup>21</sup> Там само. С. 329–330.

Міністра культури України з питань музики, членом Національної комісії з питань культури при ЮНЕСКО<sup>22</sup>.

І уже важко відшарувати один пласт його здобутків від інших, шукаючи відповідь на питання: «У чому ж секрет його ефективного менеджменту? Може, якраз в нашаруванні?».

Експерт у світовій економічній спільноті Г. Мінцберг пропонує власний погляд на менеджерську роботу. Розвінчуючи міфи щодо непохитної універсальності застосування стереотипів програмного менеджменту, він доповнює планування, організацію, координацію та контроль, беручи за основу моделі поведінки менеджерів (так звані, ролі), щоби зрозуміти значення їх роботи та її подальше удосконалення у будь-якій сфері діяльності.

Виокремлюючи основні групи ролей – міжособистісну (представник, лідер, організатор взаємодії), інформаційну (спостерігач, поширювач, інформатор), ухвалення рішень (підприємець, приборкувач клопотів, розподільувач ресурсів, уміння вести переговори), інтеграційну роботу, що описують різні аспекти дій менеджерів, Г. Мінцберг доводить, що на ефективність менеджерів істотно впливає їхнє власне розуміння й відчуття своєї роботи. Вірніше, їхня продуктивність залежить від того, наскільки добре вони розуміють ситуацію і реагують на тиск і виклики в роботі<sup>23</sup>.

Вивчаючи ці моделі поведінки менеджерів, виникає усвідомлення, що усі вони тим чи іншим чином підходять до опису культурно-просвітницької діяльності І. Карабиця і дух перехоплює мимовільний подив, як в одній постаті може вміститися стільки іпостасей?

Міжособистісна група включає в себе (за Г. Мінцбергом) ролі представника, лідера, організатора взаємодії, що безпосередньо пов'язані зі статусом менеджера та його офіційними повноваженнями<sup>24</sup>.

Вплив менеджера найяскравіше виявляється в його лідерській ролі. Офіційні повноваження наділяють його великими потенційними можливостями, а здатність керувати значною мірою визначає, яку частку із цього керівник насправді використовує. Якщо розглядати І. Карабиця як секретаря правління НСКУ, радника Міністра куль-

---

<sup>22</sup> Кияновська Л. Українська музична культура : навч. посіб. Львів : Тріада плюс, 2008. С. 268.

<sup>23</sup> Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією / пер. з англ. Р. Корнут. Київ : Наш формат, 2018. С. 23–36.

<sup>24</sup> Там само. С. 30.

тури України з питань музики, члена Національної комісії з питань культури при ЮНЕСКО, то його обов'язки, іноді рутинні, церемоніального характеру, однак, – надзвичайно важливі для нормального функціонування організацій, які просто не можливо проігнорувати. Як лідер, митець проявив себе, здійснюючи художнє керівництво Ансамблем солістів «Київська камерата». Він відповідав за якість роботи артистів, їх професійний розвиток, мотивацію й заохочення. Налагодження контактів за межами вертикальної підпорядкованості, що було притаманне І. Карабицю як організатору взаємодії – саме собою зрозуміле, адже усі менеджери проводять стільки ж часу з рівними за статусом колегами й людьми за межами своїх безпосередніх професійних підрозділів, скільки й зі своїми підлеглими. Як правило, менеджер культивує такі контакти загалом для пошуку інформації, а у випадку І. Карабиця – для пошуку нових ідей та можливостей їх реалізації.

Використовуючи міжособистісні контакти, налагоджуючи широку мережу всередині та за межами, менеджер виступає нервовим центром у своїй сфері, перебуваючи у центрі інформаційних потоків<sup>25</sup>. Як наслідок представницьких повноважень, інформаційна роль дозволяла І. Карабицю бути в курсі усіх музичних подій і в середині країни, і зовні. Значною мірою, культурна комунікація була невід'ємною частиною його життєдіяльності. Ось чому він так ефективно міг одночасно співпрацювати і з музикантами, і з продюсерами, і з меценатами, і з представницькими центрами. І. Карабиць-спостерігач весь час сканував своє середовище, поширював необхідну інформацію як представник відповідних організацій та учасник важливих тогочасних музичних подій, «... крім того – викладання в Національній музичній академії України ім. П. І. Чайковського, та ще безліч інших щоденних справ у своїй ділянці пропаганди української культури чи допомоги тим, хто її потребував, у “наведенні мостів” із українцями зарубіжжя та у спілкуванні з пресою...»<sup>26</sup>.

На переконання Г. Мінцберга, ефективність роботи менеджера неможлива без важливої ролі ухвалення рішень. Лише справжній менеджер з відповідними повноваженнями може спрямувати свій підроз-

---

<sup>25</sup> Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією / пер. з англ. Р. Корнут. Київ : Наш формат, 2018. С. 31.

<sup>26</sup> Кияновська Л. Сад пісень Івана Карабиця : монографія. Київ : ДУХ І ЛІТЕРА, 2017. С. 183.

діл на нові важливі напрямки діяльності, маючи потрібну інформацію для ухвалення саме тих рішень, які визначають спільну стратегію<sup>27</sup>.

Чотири наступні ролі цієї групи описують І. Карабиця-менеджера як особу, здатну до ухвали рішень. Як підприємливий господарник за вдачею, він уміло та безкорисливо розпоряджався «немалим матеріальним потенціалом і виконавськими силами <...> на підтримку мистецтва»<sup>28</sup>, виключно намагаючись покращити становлення високої української музичної культури в світі, адаптувати вітчизняне культурне середовище до світових стандартів, добровільно ініціювати зміни, «протягнувши» в життя цікаві проєкти. Це підтверджують і спогади тих, хто його добре знав у пропам'ятній збірці «Vivere temento» наукового вісника НМАУ ім. П. І. Чайковського, названої як дипломна вокально-симфонічна поема композитора та дбайливо проштудійованій Л. Кияновською: «... і, як у справжнього турботливого господаря, який цінує свою працю, в нього нічого не пропадало намарно, все йшло на користь, все пускало корені, проросло й рано чи пізно приносило плоди. Однак, ця твереза господарність особистості <...> ніколи не перетворювалася на корисливість, на дріб'язковий людський розрахунок»<sup>29</sup>. Клопоти І. Карабиця-менеджера не обмежувалися лише координацією декількох справ одночасно і не завжди перебували у межах його контролю. Часто на тиск зовнішніх подразників йому доводилось реагувати мимоволі, обстоюючи національні ідеали, захищаючи мистецтво від поверховості, пропагуючи українську культуру.

Як влучно зазначає теоретик менеджменту П. Друкер, менеджеру доводиться бути й композитором, і диригентом водночас, маючи за ціль створити щось по-справжньому цільне, важливіше за суму його частин, продуктивну одиницю, котра видає більше за просту суму вкладених ресурсів<sup>30</sup>, проте навіть найкращий з них не в змозі передбачити усіх можливих зовнішніх та внутрішніх викликів. Так, через відмову фінансування постановки власної опери-ораторії «Київські фрески» в оперному театрі (1983), І. Карабиць не здається в

---

<sup>27</sup> Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією / пер. з англ. Р. Корнут. Київ : Наш формат, 2018. С. 32.

<sup>28</sup> Кияновська Л. Сад пісень Івана Карабиця : монографія. Київ : ДУХ І ЛІТЕРА, 2017. С. 178.

<sup>29</sup> Там само. С. 51.

<sup>30</sup> Drucker Peter F. The Practice of Management. New York : Harper & Row, 1954. P. 341–342.

намаганнях обійти нищівну радянську цензуру. Реалізувати прем'єрне виконання «Фресок» йому вдається в Колонному залі ім. М. В. Лисенка Національної філармонії України (1986), доручивши твір Національній заслуженій капелі «Думка» та Національному симфонічному оркестру. Переборюючи умови подальших періодів політичної нестабільності, йому вдається організовувати мистецькі проекти та обіймати управлінські посади. Змагаючись з власним станом здоров'я, І. Карабиць до останнього прагнув «... вписати українську спадщину та сучасний доробок у світову панораму»<sup>31</sup>. Звідси, розподілення його власного часу – це найважливіший ресурс, відданий І. Карабицем-менеджером для реалізації омріяної стратегії, яку визначають як «Україна в культурному просторі світу», що «... дала вельми вагомні плоди – й одразу після заснування відповідних конкурсів, фестивалів, інших культурно-просвітницьких акцій, й кілька десятків років потому, практично до сьогодні»<sup>32</sup>.

Уміння вести переговори призвело до найвизначніших досягнень І. Карабиця у галузі менеджменту музичної культури: ним уперше була здійснена на загальнодержавному рівні міжкультурна комунікація засобами сучасного академічного музичного мистецтва. За визначенням Л. Кияновської, «... у нових історичних умовах <...> він став однією з ключових фігур у переформатуванні культурного простору»<sup>33</sup>.

Як зауважує Г. Мінцберг, слід розуміти, що всі описані ролі не легко відокремити одну від одної, сукупність яких сприяє загальному робочому процесу<sup>34</sup>. Самоінтеграція І. Карабиця у соціокультурні процеси тієї епохи з прицілом змінити загальнопасивний стан митців очікування щодо влаштування культурних ініціатив, навіяний застарілими формами керування мистецтвом, піднесла його жертвовну працю до величини «батьків-засновників» музичного менеджменту в Україні.

Отож, постаті вищеокресленого митця-менеджера притаманна поліхронність як багаторівнева онтологічна ієрархія життєздатності культурного ініціатора та організатора. Багатовимірне поєднання осо-

---

<sup>31</sup> Кияновська Л. Сад пісень Івана Карабиця : монографія. Київ : ДУХ І ЛІТЕРА, 2017. С. 189.

<sup>32</sup> Там само. С. 191.

<sup>33</sup> Там само. С. 179.

<sup>34</sup> Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією / пер. з англ. Р. Корнут. Київ : Наш формат, 2018. С. 35.

бистих і громадських інтересів різних рівнів (життєвих – біогенних, а також самоутвердження, самореалізації) завдяки комунікативним властивостям дозволяло йому конфігурувати крізь неутішні реалії суспільного життя, ставши місіонером української музики на світовій арені.

**Роман Ревакович** (1958 р. н.) – польсько-український диригент, композитор, організатор музичних заходів, засновник та голова Фондації «Pro Musica Viva», що займається промоцією та підтримкою різноманітних музичних ініціатив, член Товариства імені В. Люто-славського та Національної Спілки композиторів України.

Як випускник Музичної академії у Варшаві, Р. Ревакович вивчав теорію музики та композицію в М. Борковського, а диригування у Б. Мадея. Як диригент він виступав з симфонічними оркестрами Польщі, Росії, Сербії, Словаччини та України, зокрема Національним симфонічним оркестром України, Академічним симфонічним оркестром Львівської філармонії, Національним ансамблем солістів «Київська камерата» та Національним камерним ансамблем «Київські солісти».

У 1983–1993 роках митець керував чоловічим хором «Журавлі», з яким гастролював містами України, Західної Європи, США та Канади, а також створив камерний хор «Ірмос», з яким виконував візантійські хорали<sup>35</sup>.

Окрім того, він і нині займається хоровим мистецтвом та керує варшавським хором «Cappella Corale Varsaviana». У якості хорового диригента він багато років співпрацює з Національною хоровою капелюю України «Думка».

У своїй творчій діяльності Р. Ревакович особливу увагу приділяє сучасній академічній музиці. Він – співзасновник (разом з композиторами, членами Львівської організації НСКУ) Міжнародного фестивалю сучасної музики «Контрасти», що проходить у Львові від 1995 року. Організовані ним світові прем'єри творів І. Щербакова, Ю. Ланюка, Е. Селіцкого та українські прем'єри В. Лютославського,

---

<sup>35</sup> Візантійський хорал як церковний розспів, традиційний та канонізований для богослужбового обряду, записувався невменною нотацією – різновидом музичних знаків, що з'явилась у VIII столітті та еволюціонуючи проіснувала до пізньовізантійського періоду XV–XIX століть. Мелодії хоралів у різних аранжуваннях та перекладеннях набули популярності для концертного виконання, починаючи з II половини XX століття: Шевчук Ол. Візантійська музика. *Українська музична енциклопедія* / гол. ред. Г. Скрипник. Київ : ІМФЕ НАНУ, 2006. Т. 1 : А–Д. С. 364–369.

К. Пендерецького, А. Пярта і багатьох інших композиторів безпосередньо відбувалися в рамках фестивалю.

Р. Ревакович декілька років реалізував мистецький проєкт «Дні музики у Варшаві» в найбільш престижних концертних залах столиці Польщі. Так, у 2012-му році четверті Дні відбувались у залах національної філармонії (*Filharmonia Narodowa*, Варшава) Республіки Польща. У концертах брали участь Національний симфонічний оркестр України під орудою В. Сіренка (солісти – Б. Козяк (віолончель) та Й. Йормені (фортепіано)), український Камерний хор «Київ» (диригент М. Гобдич), польський камерний ансамбль «*Nostri Temporis*» (диригент Г. Верус) та Львівське фортепіанне тріо<sup>36</sup>.

Будучи диригентом, Р. Ревакович долучився до прем'єрного виконання творів молодих українських композиторів – Б. Фроляк, Б. Сегіна, М. Шведа, О. Шимка, З. Алмаші, С. Азарової, М. Олійник та Л. Сидоренка. Всі вони стали стипендіатами програми «*Gaude Polonia*» Міністерства культури і національної спадщини Республіки Польща та писали музику на замовлення Польського інституту в Києві.

Виконання творів молодих композиторів відбулось у рамках реалізації проєкту «Між словом і звуком» (Київ, 2008) за виконання Національного ансамблю солістів «Київська камерата» та під час великого гастрольного турне містами Польщі та України, яке організував Р. Ревакович разом із польським молодіжним оркестром «*Sinfonia Iuventus*» (2013).

До організаційних здобутків маестро належить також проведення 14 концертів до 100-річчя від дня народження композитора Вітольда Лютославського (2013) за участі українських і російських оркестрів під керівництвом Р. Реваковича в Україні та Росії. Серед солістів-учасників турне – знані музиканти різних держав: О. Пасічник, Л. Генюсас, Б. Білінська, М. Гжибовський, Й. Єрмін, Д. Ткаченко. У 2015 році, разом з Національним камерним ансамблем «Київські солісти», Р. Ревакович представив у Польщі програму української сучасної музики<sup>37</sup>.

---

<sup>36</sup> Czwarty Dni Muzyki Ukrainskiej w Warszawie: Kalendarz koncertowy. *Filharmonia Narodowa*. Warszawa, 2012. 40 s.

<sup>37</sup> Roman Rewakowich. *Culture.pl*. URL: [culture.pl/pl/tworca/roman-rewakowicz](http://culture.pl/pl/tworca/roman-rewakowicz) (дата звернення: 24.09.2020).



Зокрема, на офіційній сторінці сайту Львівської національної філармонії ім. М. Скорика знаходимо інформацію про успішну співпрацю диригента з Національним камерним ансамблем «Київські солісти», що увінчалось у 2016–2017 роках серією концертів під назвою «Польсько-українські музичні діалоги» у містах України і Польщі. У програмі проєкту звучали твори В. Кіляра, З. Краузе, В. Сильвестрова, І. Щербакова та інших польських і українських композиторів<sup>38</sup>.

«Музика Незалежності» – це назва ще одного мистецького проєкту, автором якого є Роман Ревакович, що вже більше як 20 років активно підтримує музичний діалог між Україною та Польщею. У рамках проєкту в Києві відбулися три концерти за участі виконавців обох країн. Цей захід був частиною культурної програми «Польща 100», що широко висвітлювався у медіапросторі двох держав. У рамках проєкту Національний симфонічний оркестр України під орудою Р. Реваковича виконав Концерт для фортепіано з оркестром №3 Ігоря Щербакова та композицію Ганни Гаврилець «Знаки».

Зокрема, Г. Гаврилець у своєму інтерв'ю журналістці Г. Баланович для Української служби Польського радіо після завершення дійства відзначила: «...я дуже задоволена, я дуже щаслива сьогоднішнім виконанням. Прекрасний оркестр, прекрасний диригент! Знаючи про перше відділення, в якому виконувався мій твір і концерт Ігоря Щербакова, то це навіть символічно, бо ці твори були написані під час Майдану <...> Тому музика відображає ті емоції, драматизм і навіть трагізм тих подій...»<sup>39</sup>.

Соло на фортепіано у Концерті для фортепіано з оркестром № 3 виконав один з найвідоміших українських піаністів Йозеф Єрмінь, чия співпраця з польськими музикантами та композиторами почалася ще 1995 року із львівського фестивалю «Контрасти». Він також відзначив Романа Реваковича як багаторічного промоутера двох (українсько-польських) культур: «...він пропагує багато української музики там, а польської музики тут. Роман часто робить такі проєкти, де польська і українська музика разом...»<sup>40</sup>.

---

<sup>38</sup> Роман Ревакович – диригент (Польща). *Львівська національна філармонія*. URL: <https://philharmonia.lviv.ua/collective/actors-212> (дата звернення: 24. 09. 2020).

<sup>39</sup> У Києві прозвучала «Музика Незалежності». *Медіаплатформа Ю.П.М.П.* URL: <https://upmp.news/ua-in-ukraine/ua-kultura-ua/u-kiyevi-prozvuchala-muzika-nezalezhnosti>.

<sup>40</sup> Там само.

Проект «Музика Незалежності» передбачав три концерти. Сам митець пояснює організацію проекту з позицій арт-менеджменту: «...п'ять років тому Фонд ProMusicaViva отримав грант в Польщі на композиторські замовлення <...> Оскільки цей проект пов'язує Україну і Польщу, то я подумав, що буде добре, якщо ми нагадаємо ці твори, які постали трішки з польської інспірації...»<sup>41</sup> Перша музична подія відбулась у рамках міжнародного фестивалю «Kyiv Music Fest». У цьому концерті також брав участь польський композитор Кшиштоф Пендерецький, котрий диригував оркестром другий відділ, а перший мав честь диригувати Р. Ревакович. Другий захід – це концерт Національної хорової капели України «Думка», де прозвучала музика композиторів І. Гурецького та В. Сильвестрова. Третій концерт з мистецької трилогії завершував серію заходів, присвячених 100-річчю Незалежності Польщі і України<sup>42</sup>.

Отож, на основі активної творчої та організаційної діяльності Р. Реваковича простежується проведення міжкультурних ініціатив у дії. Залучення ним до організації знакових музичних подій українських композиторів, мистецькі колективи засвідчує високий рівень створення та виконання академічної музики в державі.

**Ігор Кушплер (1949–2012)** – український оперний співак, соліст Львівського національного театру опери та балету імені С. Крушельницької, педагог, ініціатор міжнародних проєктів, народний артист України.

За І. Цимбалюком, керівника-лідера, окрім іншого, характеризує здатність бути організатором спільної діяльності, а також сприймати загальні потреби і проблеми колективу та уміння їх вирішувати, чуйність і проникливість, оптимізм, представницькі схильності, неформальний авторитет. Керівництво людьми, здійснене у формі лідерства нині вважається найбільш ефективним і соціально прийнятним, оскільки засноване на принципах вільного спілкування, взаєморозуміння і добровільності підпорядкування<sup>43</sup>, особливо коли лідер – творчий і веде за собою людей задля досягнення загальної мети. Так, на переконання М. Жишкович, Ігор Кушплер «... розумів загальну

---

<sup>41</sup> У Києві прозвучала «Музика Незалежності». *Медіаплатформа Ю.П.М.П.* URL: <https://upmp.news/ua-in-ukraine/ua-kultura-ua/u-kiyevi-prozvuchala-muzika-nezalezhnosti>.

<sup>42</sup> Там само.

<sup>43</sup> Цимбалюк І. М. Психологія управління : навчальний посібник. Київ : ВД «Професіонал», 2008. С. 151.

перспективу кафедри, якою керував трохи більше року, мав фантастичну здатність безконфліктно взаємодіяти з її членами – своїми колегами, умів обирати найбільш виграшний варіант управлінського рішення, дуже вдало розподілити роботу та завдання як на кафедрі, так і у класі сольного співу, дуже логічно та напрочуд доступно ставити вимоги, давати розпорядження тощо»<sup>44</sup>.

Проте, за К. Робінсоном, «творче лідерство передбачає щось інше, ніж звичку давати команди й усе контролювати»<sup>45</sup>. Головна мета такого лідерства полягає у сприянні розвитку творчих здібностей кожного учасника організації. Таку думку підтверджують і польські науковці М. та І. Кішіловські, які вважають, що модель «творчого лідера» досить добре себе зарекомендувала: «творчі лідери не лише самі мають генерувати нові ідеї, а й спрямовувати у правильне русло новаторський дух своїх колективів <...> власним прикладом виснажливого ентузіазму»<sup>46</sup>. Звідси, Ігоря Федоровича можна сміливо зарахувати до творчих лідерів, оскільки він, на переконання М. Жишкович, активізував всебічну діяльність колег та спонукав їх до творчої активності «... і це йому вдавалося»<sup>47</sup>. Також творчий лідер має відігравати стратегічні ролі у трьох сферах: особистій, груповій та культурній. Особиста сфера прояснює відношення до своєї роботи (тобто чи лідер робить те, до чого має вроджену схильність та любить те, чим займається; чи «горить» своєю справою). Це передбачає наявність творчого потенціалу, новаторства в праці (нових ідей, імпровізації, дослідження й осмислення нових можливостей)<sup>48</sup>, бо «... творчий процес вимагає справжньої глибинної відданості своїй справі»<sup>49</sup>. Друга сфера заохочує утворювати творчі команди, вирішуючи, яких людей підібрати і до якого проекту, зосереджувати діяльність таких команд

---

<sup>44</sup> Жишкович М., Обух Л. Ігор Кушплер як менеджер музичного мистецтва: пошуки, синтез, здобутки. *Українська музика* : науковий часопис. Львів : ЛНМА ім. М. В. Лисенка, 2019. Ч. 3–4 (33–34). С. 155.

<sup>45</sup> Робінсон К. Освіта проти таланту. Сила творчості / пер. з англ. Г. Лелів. Львів : Літопис, 2017. С. 186.

<sup>46</sup> Кішіловський М., Кішіловська І. Адмінстратегія. Ваша успішна кар'єра у сфері державного управління / пер. з англ. О. Любенко, В. Вишенська. Київ : Основи, 2017. С. 317.

<sup>47</sup> Жишкович М., Обух Л. Ігор Кушплер як менеджер музичного мистецтва: пошуки, синтез, здобутки. *Українська музика* : науковий часопис. Львів : ЛНМА ім. М. В. Лисенка, 2019. Ч. 3–4 (33–34). С. 155.

<sup>48</sup> Робінсон К. Освіта проти таланту. Сила творчості / пер. з англ. Г. Лелів. Львів : Літопис, 2017. С. 191–192.

<sup>49</sup> Кішіловський М., Кішіловська І. Адмінстратегія. Ваша успішна кар'єра у сфері державного управління / пер. з англ. О. Любенко, В. Вишенська. Київ : Основи, 2017. С. 317.

та надавати команді необхідні ресурси для виконання поставлених завдань. Тут ефективність процесу полягає в розмаїтті управлінських ідей як потужному ресурсі для творчих проявів та співробітництві<sup>50</sup>. Третя сфера зумовлює наявність та застосування активних і гнучких комунікаційних вмінь, вміння керувати часом<sup>51</sup>.

Управлінська діяльність Ігоря Кушплера яскраво проявилася не лише в останні роки його життя, коли він став очільником кафедри сольного співу Львівської національної музичної академії (ЛНМА) ім. М. В. Лисенка, а й набагато швидше. Наприклад, М. Жишкович зауважує, що задовго до того, як Ігор Федорович Кушплер був призначений завідувачем кафедри сольного співу, він вже намагався втілювати в життя різноманітні цікаві науково-творчі проєкти, які б активізували життя кафедри<sup>52</sup>. Про рух митця у різних напрямках творчого самовираження констатує також у своїй розвідці й Л. Кияновська<sup>53</sup>.

Відомим фактом «горіння своєю справою» є ініціювання та організація ним на базі Львівської музичної академії ім. М. В. Лисенка проведення Міжнародних науково-практичних конференцій з проблем вокального мистецтва: «Діалог: історія і сучасність» (28 травня 2007 року за участі фахівців з Польщі та США); «Камерно-вокальна творчість в історичній ретроспективі» (24–28 лютого 2011 року); студентських конференцій (впродовж усього періоду за участі магістрів та бакалаврів вокального факультету). З метою виховання молодих співаків Ігор Кушплер ініціював проведення циклу вокальних майстер-курсів «Повернення до Alma Mater або Поклик Душі», де першою продемонструвала «винятково доступний та професійно зрілий творчо-педагогічний метод» примадонна Віденської національної опери Зоряна Кушплер – «спадкоємиця і послідовниця» вокальної школи батька-учителя (роки навчання – 1993–1998).

Ще одним показовим фактом «глибинної відданості своїй справі» є заснування І. Кушплером наприкінці 2010 року кафедрального

---

<sup>50</sup> Робінсон К. Освіта проти таланту. Сила творчості / пер. з англ. Г. Лелів. Львів : Літопис, 2017. С. 195–197.

<sup>51</sup> Там само. С. 199–200.

<sup>52</sup> Жишкович М., Обух Л. Ігор Кушплер як менеджер музичного мистецтва: пошуки, синтез, здобутки. *Українська музика* : науковий часопис. Львів : ЛНМА ім. М. В. Лисенка, 2019. Ч. 3–4 (33–34). С. 155.

<sup>53</sup> Кияновська Л. Ігор Кушплер – прем'єр Львівської опери. *Просценіум*. 2009. № 1–2 (23–24). С. 53.

мистецького часопису «Солоспів», де митець виконував обов'язки головного редактора. Серед управлінських ідей виділяється також ініціатива створення офіційного веб-сайту кафедри сольного співу, що було новаційним кроком для музичної академії на той час. Окрім того, як координатор, митець втілює спільний мистецький проект з консерваторією м. Тромсьо (Норвегія), перший захід в рамках якого відбувся 2 квітня 2012 року (йдеться про обмін виконавсько-педагогічним досвідом)<sup>54</sup>.

Проте, в силу трагічних обставин, багато творчих проєктів Ігоря Кушплера не були втілені – Фестиваль галицького солоспіву «Галицька рапсодія», зустрічі з відомими музикантами та співаками «Світлиця особистостей», постановка силами студентів свого класу опери В. А. Моцарта «Так чинять усі», лабораторія вокального мистецтва при ЛДМА для апробації новітніх технологій виховання сучасного оперного співака та ін.<sup>55</sup>

Відзначаючи надзвичайну комунікабельність і товариську Ігора Федоровича, його доброзичливу та відкриту манеру спілкування, його дружина А. І. Кушплер згадує його як працелюбну людину-оптиміста, з притаманним творчим неспокоєм, надзвичайно вимогливу в професійному плані щодо себе та оточуючих, проте люблячого батька та відданого чоловіка. Окрім того, І. Кушплер вмів «іти в ногу з часом», розумів сучасні тенденції та вимоги. Такі риси дозволили митцю зібрати професійну команду однодумців для ефективного реалізації мистецьких ідей, до яких належали його колеги Любов Кияновська, Богдан Косопуд, Мирослава Жишкович та ін.<sup>56</sup>. Серед особливо важливих якостей, які впливали на управлінську діяльність митця, М. Жишкович виділяє вміння правильно визначити мету роботи кафедри та власну

---

<sup>54</sup> Обух Л. В. Управлінська майстерність Ігоря Кушплера як творчого лідера в організації культурно-мистецького життя. *Актуальні питання гуманітарних наук* : міжвузівський збірник наукових праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка. Дрогобич : Видавничий дім «Гельветика», 2020. Вип. 28. Т. 5. С. 163.

<sup>55</sup> Жишкович М., Обух Л. Ігор Кушплер як менеджер музичного мистецтва: пошуки, синтез, здобутки. *Українська музика* : науковий часопис. Львів : ЛНМА ім. М. В. Лисенка, 2019. Ч. 3–4 (33–34). С. 158.

<sup>56</sup> Обух Л. В. Управлінська майстерність Ігоря Кушплера як творчого лідера в організації культурно-мистецького життя. *Актуальні питання гуманітарних наук* : міжвузівський збірник наукових праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка. Дрогобич : Видавничий дім «Гельветика», 2020. Вип. 28. Т. 5. С. 163.

(покращення ефективності всебічної роботи викладачів кафедри, проведення активної концертної діяльності студентів факультету та студентів власного класу, пропагування творів українських композиторів за кордоном); уміння ефективно керувати собою та своїм часом, швидко й ефективно вирішувати проблеми; підібрати членів кафедри (ядро), на яких міг розраховувати у досягненні спільної мети<sup>57</sup>.

На переконання П. Друкера, складовими процесу ефективного управління у будь-якій сфері діяльності є саморозвиток та раціональність дій керівника як шлях до продуктивності. Для цього потрібні знання та вміння, чимало нових робочих звичок, адже саморозвиток – це справжній розвиток особистості<sup>58</sup>. І. Кушплеру була притаманна ця необхідна лідерська ознака – прагнення до удосконалення. Як виконавець та педагог, він постійно шукав засоби для формування музичного мислення та розвитку індивідуальних виконавських якостей (власних та своїх вихованців) і увесь час прагнув досягнути щось нове. Його дочка і випускниця Зоряна Кушплер – знана прима Віденської опери – зауважує, що батько постійно самовдосконалювався та володів декількома іноземними мовами. Окрім того, аналізуючи професійно-творчу діяльність митця, колега Кушплера М. Жишкович зауважує ще й інші, притаманні лідерам, особистісні риси – самовиховання та систематизм<sup>59</sup>.

До наявних складових успішного управління спеціалісти з менеджменту зараховують ефективні рішення керівника, суть яких (за П. Друкером) складають раціональність дій<sup>60</sup>. Такі рішення у І. Кушплера стосувалися насамперед організації творчих проєктів та їх презентації як на вітчизняній сцені, так і на зарубіжній. Серед ініційованих вітчизняних та закордонних проєктів митця його колега описує творчі заходи та проєкти – концерти студентів вокального кла-

---

<sup>57</sup> Жишкович М., Обух Л. Ігор Кушплер як менеджер музичного мистецтва: пошуки, синтез, здобутки. *Українська музика* : науковий часопис. Львів : ЛНМА ім. М. В. Лисенка, 2019. Ч. 3–4 (33–34). С. 155.

<sup>58</sup> Друкер П. Ефективний керівник / пер. з англ. Р. Машкової. Київ : Вид. група КМ-БУКС, 2018. С. 228–229.

<sup>59</sup> Обух Л. В. Управлінська майстерність Ігоря Кушплера як творчого лідера в організації культурно-мистецького життя. *Актуальні питання гуманітарних наук* : міжвузівський збірник наукових праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка. Дрогобич : Видавничий дім «Гельветика», 2020. Вип. 28. Т. 5. С. 163.

<sup>60</sup> Друкер П. Ефективний керівник / пер. з англ. Р. Машкової. Київ : Вид. група КМ-БУКС, 2018. С. 228.

су. Перелік та опис концертів підкріплено у монографії М. Жишкович позитивними відгуками та рецензіями, в тому числі й у пресі (голови Моцартівського товариства у Львові, професора Д. Колбіна, професора В. Чайки, рецензента часопису «Сілезія презентує» М. Бжезняка, дописувачки цього ж часопису О. Конєчної, вихованки митця А. Носової<sup>61</sup>. Варто відзначити схвальну позицію і самої авторки монографії, яка розглядає таку організаційну активність співака крізь призму його педагогічно-виховної майстерності. На думку М. Жишкович, «... творчі проекти професора Ігоря Кушплера завжди були великим стимулом у навчальному процесі, виховували згуртованість усього колективу (класу), велике почуття відповідальності за себе та своїх колег. Кожен проект – це відкриття цікавої концертної драматургії та крок фахового сходження, а також і своєрідний мистецький звіт самого митця, який віддавав свій багаторічний досвід прекрасній справі виховання молодих співаків»<sup>62</sup>. З погляду вокальної педагогіки, такий підхід є творчою формою виховання артиста-співака (за М. Жишкович), а в об'єктиві менеджменту – це піклування про результати, тренування ефективності, створення умов для продуктивності (за П. Друкером), що робить усі педагогічні зусилля доцільними, а організаційні дії – раціональними<sup>63</sup>.

Окрім того, в інтерв'ю М. Жишкович зауважує, що: «Ігор Федорович прагнув лідерства <...> прагнув успіху – для своїх студентів, для студентів усього факультету, для викладачів кафедри, а вже їхні успіхи були успіхами та гордістю керівника – професора Кушплера. Мав глибокі фахові знання, умів ефективно та раціонально розподіляти завдання як у класі сольного співу, так і на інших ділянках кафедральної роботи <...> мав схильність до сприйняття нових ідей та досягнень у сфері вокалістики (зокрема проведення майстеркласів за

---

<sup>61</sup> Жишкович М. А. Ігор Кушплер: пасіонарність таланту. Творча постать митця в контексті розвитку західноукраїнської вокальної культури : монографія. Львів : СПОЛОМ, 2019. С. 86–93.

<sup>62</sup> Там само. С. 93.

<sup>63</sup> Обух Л. В. Управлінська майстерність Ігоря Кушплера як творчого лідера в організації культурно-мистецького життя. *Актуальні питання гуманітарних наук* : міжвузівський збірник наукових праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка. Дрогобич : Видавничий дім «Гельветика», 2020. Вип. 28. Т. 5. С. 164.

участю видатних вокалістів європейської слави) <...> був самодостатньою особистістю»<sup>64</sup>.

Підсумовуючи, зазначимо, що *організаційна діяльність* знаного співака І. Кушплера, як і постать самого митця надзвичайно багатогранна та включає *організацію і координування мистецьких проєктів* – вітчизняних та закордонних концертів, майстер-курсів тощо; ініціативу *проведення Міжнародних та студентських науково-практичних конференцій* з проблем вокального мистецтва; ініціативу *заснування та виконання обов'язків* головного редактора кафедрального мистецького часопису «Солоспів»; *очолення кафедри* сольного співу; ініціативу *створення офіційного веб-сайту* кафедри.

Така багатовекторність стала можливою завдяки *лідерським якостям* – прагненню до удосконалення, власному прикладу, відданості справі, творчості, наполегливості та спрямування інших до мети (виступи на сцені поряд зі своїми студентами, колегами, обмін вокально-педагогічним досвідом, вивчення іноземної мови, ідеї реалізації творчих проєктів тощо). Акцентуючи управлінську майстерність митця, виділяємо такі її *ознаки*: саморозвиток, самовиховання, систематизм, відповідальність, ентузіазм, ініціативність, комунікаційність, раціональність дій.

Управління з позиції *творчого лідерства* проявилось в активізації І. Кушплером всебічної діяльності колег, спонуканні їх до творчої активності, розуміння загальної перспективи праці.

Загалом, його організаційна діяльність мала вагомий вплив на розвиток культурно-мистецького життя краю, сприяла популяризації академічного музичного мистецтва на вітчизняному та світовому рівні, створювала позитивний імідж держави в світі.

**Ганна Карась** (1955 р. н.) – державний службовець, культурно-громадська діячка, педагог, науковець, ініціатор та організатор мистецьких проєктів, хоровий диригент, заслужений працівник культури України.

Культурно-громадська діяльність доктора мистецтвознавства, професора Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника Ганни Василівни Карась розпочалась у 1987 році, коли її

---

<sup>64</sup> Жишкович М., Обух Л. Ігор Кушплер як менеджер музичного мистецтва: пошуки, синтез, здобутки. *Українська музика* : науковий часопис. Львів : ЛНМА ім. М. В. Лисенка, 2019. Ч. 3–4 (33–34). С. 155–156.



призначили на посаду завідуючої відділом культури Івано-Франківського міськвиконкому. Напрацьований трирічний досвід згодом дозволив Г. Карась покращувати культурний розвиток міста часів відновлення української незалежності уже як заступнику міського голови (1998–2001), начальнику управління культури Івано-Франківської обласної державної адміністрації (2001–2003) та консультанту міського голови (2003–2006).

Згідно рішення міськвиконкому від 20. 04. 1998 р. № 160, з метою вирішення культурно-мистецьких проблем міста, якісної організації підготовки та проведення культурно-просвітницьких заходів було затверджено Положення про формування складу дорадчого органу – Художньої ради міста, на чолі із Ганною Карась. До складу ради входили провідні творчі спеціалісти, відомі діячі культури та мистецтва, представники творчих спілок, мистецької інтелігенції міста. Основними функціями ради були: участь у формуванні культурно-мистецьких планів, затвердження сценаріїв концертних програм, масових та театралізованих заходів, перегляд постановок програм та заходів з відповідними резюме та рекомендаціями<sup>65</sup>.

Створення такого органу дало можливість Ганні Василівні в короткий термін налагодити ефективну мережу контролю щодо якості організації дозвілля. Згідно документації з приватного архіву Г. Карась, за досить короткий проміжок часу (січень 1998 року – серпень 2002 року) в місті було проведено понад 340 культурно-мистецьких заходів.

Окрім того, налагодилася співпраця між творчими колективами столиці України м. Києва та м. Івано-Франківськ, в рамках якої з 1999 р. відбулись акції «Дні Києва на Прикарпатті» та «Івано-Франківськ вітає Київ». Вперше у 2000 р. в області проводились урочистості з нагоди Всеукраїнського дня працівників культури та аматорів народного мистецтва. Відбулись успішні виступи мистецьких колективів на творчих звітах області в Національному Палаці культури «Україна» (1999–2000). У 2002 р. колективи Івано-Франківська виступали у Львівському оперному театрі. Така ж співпраця мистецьких колективів відбувалась і в межах області.

---

<sup>65</sup> Документи про діяльність органів культури в місті Івано-Франківську та області. *Приватний архів Г. Карась* (фонд не описаний).

Ганною Василівною була чітко спланована діяльність управління культури Івано-Франківської ОДА: приймалися плани роботи управління на рік та квартали, щомісяця відбувались колегії управління культури облдержадміністрації та колегії відділів та управлінь культури райдержадміністрації та міськвиконкомів, на яких розглядалися нагальні питання діяльності культурно-мистецьких закладів. Вперше від періоду становлення Незалежності нею зніційовані та розроблені програми розвитку культури, які передбачали проведення фестивалів, свят, творчих звітів у містах і районах області, мистецьких акцій, запровадження творчих стипендій тощо<sup>66</sup>.

Як заступник міського голови Г. Карась очолювала 24 гуманітарні комісії (зокрема з адміністративно-територіального устрою, яка займається перейменуванням та вивченням історії вулиць, пам'яток, і визначних місць міста). Вона стала головою міської організації Українського товариства охорони пам'яток історії та культури (2000–2006 рр.), головою представництва Всеукраїнського благодійного фонду «Надія – Молодість – Майбутнє» в Івано-Франківській області (з 2003 р.), який провів три обласні конкурси-фестивалі «Звичайне диво» для дітей-сиріт та дітей з малозабезпечених сімей (2003, 2005, 2007 рр.), членом правління обласної організації Національної спілки краєзнавців України. Перебуваючи на цій посаді, їй вдалося активізувати не тільки культурницькі, а й економічні процеси в області – наблизити великомасштабні культурно-мистецькі акції до міст і районів, що покращило розвиток туристичної інфраструктури краю<sup>67</sup>.

Декілька мистецьких проектів було зніційовано Г. Карась особисто, серед яких виділяється організація проведення I–VI Всеукраїнського конкурсу вокалістів імені Іри Маланюк (2007–2018)<sup>68</sup>.

---

<sup>66</sup> Міська «Програма підтримки та розвитку української культури м. Івано-Франківська на період 2001–2005 років», затверджена рішенням XVI сесії Івано-Франківської міської ради від 02. 03. 2001 р. *Документи про діяльність органів культури в місті Івано-Франківську та області. Приватний архів Г. Карась* (фонд не описаний);

Обласна комплексна програма «Культура Прикарпаття (2002-2005 роки)», затверджена рішенням Івано-Франківської обласної ради від 19. 03. 2002 р. №630-26/2020). Там само.

<sup>67</sup> Доповідь начальника управління культури облдержадміністрації Г. В. Карась на розширеному засіданні колегії управління культури облдержадміністрації 06.02.2003 року. *Первоцвіт. Інформаційний бюлетень*. Івано-Франківськ, 2003. Вип. 9. С. 7.

<sup>68</sup> Обух Л. Культурно-мистецька діяльність Ганни Карась. *Вісник Прикарпатського університету. Мистецтвознавство. На пошану доктора мистецтвознавства, професора Карась Ганни Васиівни*. Івано-Франківськ : Видавництво ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника», 2015. С. 41.

Ще однією її мистецькою ідеєю, яка сприяла розвитку культури в м. Івано-Франківськ було відкриття закладів нового типу – Муніципального центру дозвілля (1998), дитячої хореографічної школи (2001) та Центру сучасного мистецтва (презентація проєкту відбулася у березні 2001 року, проте, на жаль, він так і не відбувся)<sup>69</sup>.

Оскільки Г. Карась як заступник міського голови відповідала за музичне забезпечення урочистих та святкових заходів міста, під її егідою відбулось надання статусу «муніципального» багатьом мистецьким колективам, зокрема концертному оркестру духової музики (художній керівник і диригент – Р. Якимець) та камерному хору «Галицькі передзвони» (художній керівник і диригент – В. Савчук, згідно рішення міськвиконкому від 23.05.2000 р. № 223), а також за її ініціативою створено муніципальний естрадно-симфонічний оркестр під орудою В. Чикириса (рішення міськвиконкому від 15.12.1998 р. № 424)<sup>70</sup>. Ці мистецькі колективи успішно працюють і сьогодні.

Надзвичайно важливою для підтримки та стимулу творчих сил Прикарпаття було ініціатива Ганни Василівни щодо заснування у 2000-му році премій для діячів культури і мистецтва: міської – імені Івана Франка в галузі літератури і журналістики (голова комісії з її присудження в 2000, 2001-х рр.) та трьох обласних: імені Віталія Смоляка в галузі театрального мистецтва, імені Ярослава Лукавецького в галузі образотворчого мистецтва та архітектури, імені Дениса Січинського в галузі музичного мистецтва (2002). Варто зазначити, що заснування премії ім. І. Франка Г. Карась зініціювала, обіймаючи пост заступника голови міста. Проєкт рішення був внесений на розгляд сесії міськвиконкому 17 лютого 2000 р., а 20 квітня того ж року – був прийнятий<sup>71</sup>. Урочисте нагородження було приурочене до святкування Дня міста і відбулося 2 травня 2000 року. Першими її лауреатами стали письменниця Неоніла Стефурак – за поетичну збірку «Проща» та п'єсу «Перстень князя Ярослава» – та Володимир Качкан, відзначений за літературні та українознавчі студії 1999 року<sup>72</sup>.

---

<sup>69</sup> Обух Л. Культурно-мистецька діяльність Ганни Карась. *Вісник Прикарпатського університету. Мистецтвознавство. На пошану доктора мистецтвознавства, професора Карась Ганни Василівни*. Івано-Франківськ : Видавництво ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника», 2015. С. 41.

<sup>70</sup> Документи про діяльність органів культури в місті Івано-Франківську та області. *Приватний архів Г. Карась* (фонд не описаний).

<sup>71</sup> Карась Г. Івано-Франківськ : культурно-мистецька хроніка Незалежності. Івано-Франківськ : Нова Зоря, 2001. С. 229.

<sup>72</sup> Там само. С. 169.

Наступні три мистецькі премії були запроваджені Ганною Василівною уже на посаді навчальника управління культури ОДА. Збереглися протоколи засідань оргкомітетів із встановлення обласних премій від 20 грудня 2001 року та 3 січня 2002 року, на яких членів оргкомітету було ознайомлено з проектами Положень про премії та затверджено дані Положення<sup>73</sup>. Ще однією ініціативою діячки став проєкт проведення в м. Івано-Франківськ конкурсу «Людина десятиліття» (рішення міськвиконкому № 48 від 27.02.2001 р.), присвяченого 15-й річниці незалежності України<sup>74</sup>, створення відзнаки управління культури ОДА «За подвижництво в культурі Прикарпаття»<sup>75</sup>.

Неоціненною була підтримка арт-менеджерки щодо організації та проведення в цей період багатьох культурно-мистецьких проєктів у м. Івано-Франківськ – різних святкових дійств, конкурсів-фестивалів, зокрема, національно-патріотичні поезії і пісні «Воля» (1997). Серед наймасштабніших музичних фестивалів-конкурсів Прикарпаття, патронуваних Ганною Василівною, помітне місце займали Міжнародний фестиваль хорової музики «Передзвін» та Всеукраїнський конкурс хорової музики ім. Д. Січинського. Як зазначала сама ініціаторка: «Для Івано-Франківщини, яка завжди плекала високу хорову культуру <...> підтримка професійного та аматорського мистецтва є принциповою та далекоглядною»<sup>76</sup>.

Важливим аспектом культурно-громадської діяльності Г. Карась стало сприяння участі різноманітних мистецьких колективів Івано-Франківщини в концертах і фестивалях за кордоном. Зокрема, вона опікувалася мистецькими делегаціями з різних регіонів: з Верховини, котра побувала в Польщі та Франції, з Косівщини – в Угорщині та Румунії, з Долинщини – в Німеччині та Англії. Про ці події широко анонсували вітчизняні та зарубіжні ЗМІ. Так, висвітлений у пресі позитивний відгук про мистецьку делегацію, яку менеджерка очолювала, надійшов на адресу ОДА, мерії та дирекції філармонії від голови

---

<sup>73</sup> Документи про діяльність органів культури в місті Івано-Франківську та області. *Приватний архів Г. Карась* (фонд не описаний).

<sup>74</sup> Карась Г. Івано-Франківськ : культурно-мистецька хроніка Незалежності. Івано-Франківськ : Нова Зоря, 2001. С. 230.

<sup>75</sup> Документи про діяльність органів культури в місті Івано-Франківську та області. *Приватний архів Г. Карась* (фонд не описаний).

<sup>76</sup> II Міжнародний фестиваль хорової музики «Передзвін»: програма. Івано-Франківськ, 2002. С. 2.

Державного органу українського самоврядування в Угорщині Ярослави Хортяні, де Товариство української культури і посольство України в Угорщині висловили щире вдячність мистецькій делегації за участь у святкуванні в Угорській Республіці 185-річчя від дня народження Т. Шевченка<sup>77</sup>.

Зазначимо, що Г. Карась, беручи участь у подібних турне, перемала закордонний досвід проведення цікавих культурних заходів та розширювала коло культурно-мистецьких зв'язків. Зокрема, у 2000 році вона супроводжувала архиєрейський камерний хор «Кредо» у Сан-Кантан (Франція), де він вперше презентував Україну на престижному IV Міжнародному конкурсі церковних хорів<sup>78</sup>. Такі поїздки заохочували та стимулювали проведення подібних заходів на Батьківщині. Так, побувавши у 1999 році з камерним хором «Галицькі передзвони» на Міжнародному фестивалі духовної пісні візантійського обряду у м. Кошиці (Словаччина), вона стала співорганізатором Міжнародного хорового фестивалю «Передзвін».

Як досвідчений стратег та вмілий промоутер української культури, котрий розуміє значення ролі засобів масової інформації та комунікації в сучасному світовому просторі, Г. Карась, керуючи управлінням культури ОДА у 2002 році, налагодила співпрацю з усіма провідними обласними електронними та друкованими ЗМІ, кореспонденти яких систематично висвітлювали обласні культурномистецькі заходи, подавали цікаві репортажі стосовно проблем галузі. Завдяки такій систематичній роботі обласне телебачення «Галичина» підготувало на замовлення управління до II Міжнародного фестивалю «Родослав» спеціальний відеофільм «Народне стрітення», до якого були включені програми автентичних фольклорних колективів області. З метою інформаційного охоплення про культуру області, управління започаткувало співпрацю із Всесвітньою службою радіо, були зроблені записи II Міжнародного фестивалю «Родослав» для радіотрансляції більше як на тридцять країн світу. Про культуру області багато друкували у часописі «Культура і життя» та журналі «Українська культура», а на Міжнародному телефестивалі «Різдво в

---

<sup>77</sup> Прохасько Т. Наші оркестранти отримали привітання з Будапешта. *Експрес*. 1999. 17–25 квітня. Ч. 15 (408).

<sup>78</sup> Карась Г. Івано-Франківськ : культурно-мистецька хроніка Незалежності. Івано-Франківськ : Нова Зоря, 2001. С. 183–184.

Карпатах» провідні телекомпанії України та Румунії розповідали про Прикарпаття на увесь світ<sup>79</sup>.

Упродовж усіх подальших років багатогранної діяльності управлінець тісно продовжувала співпрацювати із ЗМІ через публікації в пресі, виступи в радіо- та телепередачах. Зокрема, Івано-Франківська обласна державна телерадіокомпанія «Карпати» започаткувала цикл радіопередач «Музична Шевченкіана української діаспори», присвячений 200-річчю від дня народження Кобзаря. У програмах Г. Карась як музикознавець та член музикознавчої комісії Наукового товариства імені Тараса Шевченка разом із журналісткою О. Котюк знайомили слухачів із творчістю українського поета в музичній культурі української діаспори ХХ століття. У першій передачі радіоциклу, запис якої можна послухати на сайті обласної державної телерадіокомпанії «Карпати», Г. Карась докладно охарактеризувала ораторію «Неофіти», автор якої – французький композитор українського походження Мар'ян Кузан. Цікаві передачі за участю Ганни Василівни компанувала журналістка М. Солодчук на радіо «Дзвони».

Професійне ведення концертних програм та різноманітних шоу Ганною Василівною є ще однією складовою її організаційної діяльності. Так, у 2013 році репрезентація українського музичного мистецтва в Австрії, Швейцарії та Італії вокальним колективом «Ладо» з Інституту мистецтв Вищого державного навчального закладу «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника» була високо оцінена в пресі<sup>80</sup>. Тоді ж у Зальцбурзі (Австрія), на батьківщині геніального композитора В. А. Моцарта, вона провела Богослужіння в греко-католицькому храмі української громади як регент.

Цей факт висвітлює ще один вид її творчої діяльності, а саме як керівника і засновника хорових колективів. Зокрема, Г. Карась відома як багатолітній художній керівник і диригент народного аматорського хору «Первоцвіт» с. Микитинці (від 1991 року)<sup>81</sup>, засновниця і регент

---

<sup>79</sup> Доповідь начальника управління культури облдержадміністрації Г. В. Карась на розширеному засіданні колегії управління культури облдержадміністрації 06.02.2003 року. *Первоцвіт. Інформаційний бюлетень*. Івано-Франківськ, 2003. Вип. 9. С. 30.

<sup>80</sup> Винник Л. «Ладо» з Прикарпатського університету виступив у Швейцарії. *Вікна*. 2013. 12 квітня. URL: [vikna.if.ua](http://vikna.if.ua); Михалків І. Івано-Франківське «Ладо» у Швейцарії. *Галичина*. 2013. 18 квітня, четвер. С. 16.

<sup>81</sup> На сучасному етапі народний аматорський хор широко відомий на Прикарпатті та відсвяткував влітку 2020 року своє ювілейне 130-річчя, з нагоди якого Ганна Василівна видала унікальну монографію про один з найстаріших колективів України: *Карась Г. Хорова родина*

хору «Миротворець» церкви Св. Володимира і Ольги УГКЦ (1996–2000) та хору церкви Архистратига Михаїла УГКЦ (2007–2020 рр.) в м. Івано-Франківськ.

Сподвижництво Г. Карась в культурній сфері було високо оцінене Івано-Франківською міською та обласною радами, Київським керівництвом, мером м. Великого Новгороду (Росія), секретаріатом Національної спілки журналістів України, Спілкою театральних діячів України, Всеукраїнським братством ОУН-УПА, Українськими греко-католицькою та православною церквами. У 2003 р. вона стала почесним «золотим» членом міжнародної організації «Peace Stars» (Японія)<sup>82</sup>.

Характеризуючи культурно-громадську діяльність Г. Карась, можна класифікувати її за видами: функціонерська, комунікативна та мистецько-творча. Перша розуміється як *управлінець* (заступник, радник міського голови, начальник обласного управління культури, голова та член правління міських та обласних організацій і представництв) та вміщує декілька аспектів: державний службовець (завідувач відділом культури, заступник і радник міського голови, начальник управління культури області), менеджер (сприяння участі мистецьких колективів у концертах і фестивалях на провідних сценах країни та за кордоном), організатор (організація та проведення культурно-мистецьких проєктів), стратег (вироблення прогностичного наукового підходу щодо стратегії розвитку культури, ініціатор і автор розробок міської та обласної програм підтримки та розвитку української культури); ініціатор системи стимулювання в галузі культури (заснування міської та обласних мистецьких премій, проведення міського конкурсу «Людина десятиліття», відзнаки управління культури ОДА «За подвижництво в культурі Прикарпаття»). Як *комунікатор* Г. Карась була і залишається координатором та промоутером національної культури (виступи на радіо, телебаченні й пресі, в електронних соціальних мережах, у складі закордонних делегацій). *Митець*, як і організатор, вміщує декілька аспектів: художній керівник, засновник

---

«Первоцвіт» (до 130-річчя заснування народного аматорського хору «Первоцвіт» Народного дому села Микитинці) : монографія. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2020. 288 с.: іл.

<sup>82</sup> Обух Л. Мистецька складова культурно-громадської діяльності Ганни Карась. *Вісник Прикарпатського університету. Мистецтвознавство. На пошану доктора мистецтвознавства, професора Карась Ганни Василівни*. Івано-Франківськ : Видавництво ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника», 2015. С. 41.

і організатор мистецьких колективів (художній керівник і диригент народного аматорського хору «Первоцвіт» с. Микитинці, засновник і регент хору «Миротворець» церкви Св. Володимира і Ольги УГКЦ та хору церкви Арх. Михаїла УГКЦ в м. Івано-Франківськ); засновник, режисер-постановник і куратор конкурсів, фестивалів, акцій, творчих вечорів (зокрема, Всеукраїнського конкурсу хорової музики ім. Д. Січинського (2000), Всеукраїнського конкурсу вокалістів імені Іри Маланюк (2007–2018 рр.), Міжнародного фестивалю хорової музики «Передзвін» (2000)); ведуча мистецьких програм, концертів тощо. Усі вони в процесі діяльності доповнюють один одного<sup>83</sup>. На сьогодні Г. Карась залишається однією з найактивніших культурно-громадських діячів, музикознавців та однією з найпомітніших постатей українському соціокультурному просторі Прикарпаття на зламі століть.

Виправдовуючи вищенаписаний, нерівномірно наповнений та деструктурований за одним кшталтом інформаційний контент екзистенційним намаганням досягнути сутність арт-менеджера в українській музичній культурі, цитуємо думку філософа М. Бердяєва, що: «... істина може досягатися й через розрив із загальнообов'язковістю»<sup>84</sup>.

Приємним післясмаком стає переконання П. Друкера про те, що «... успішні кар'єри «не плануються». Успішними виявляються кар'єри людей, які відкриті для будь-яких можливостей, тому що знають свій творчий хист, свій стиль роботи і свої моральні принципи»<sup>85</sup>.

Загалом, проаналізувавши життєвий і творчий шлях розглянутих представників у різних сферах та беручи за основу концепт доктора мистецтвознавства Н. Савицької щодо визначення «особистого масштабу життя» митців<sup>86</sup>, вибудовуємо такі моделі арт-менеджерів в українській музичній культурі, активна та успішна культурно-громадська діяльність яких у значенні «modus vivendi» складає їх стержень:

---

<sup>83</sup> Обух Л. Мистецька складова культурно-громадської діяльності Ганни Карась. *Вісник Прикарпатського університету. Мистецтвознавство. На пошану доктора мистецтвознавства, професора Карась Ганни Василівни*. Івано-Франківськ: Видавництво ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника», 2015. С. 42.

<sup>84</sup> Бердяєв Н. Смысл творчества: опыт оправдания человека / худож.-офор. Б. Ф. Бублик. Харьков: Фолио, Москва: ООО «Издательство АСТ», 2002. С. 34.

<sup>85</sup> Друкер П. Ф. Виклики для менеджменту XXI століття / пер. з англ. Т. Літенської. Київ: Видавнича група КМ-БУКС, 2020. С. 210.

<sup>86</sup> Савицька Н. В. Хронос композиторської життєтворчості: монографія / Львівська національна музична академія ім. М. В. Лисенка. Львів: Сполом, 2008. С. 157.



1) *музикант-комунікатор міжнародного рівня в Україні та діаспорі:*

– представляє українську академічну музику на світовій арені, зміцнює престиж національної культури шляхом подвижницької праці в організації культурно-мистецьких проєктів;

2) *творчий лідер:*

– сприяє розвитку творчих здібностей кожного учасника організації мистецького процесу;

3) *стратег-функціонер:*

– відзначається далекоглядним баченням та прогнозуванням культурних перспектив, умінням грамотно спланувати виробничий процес для успішної реалізації творчих задумів, визначити пріоритети мистецьких проєктів.

Кожна із цих моделей взаємодоповнююча та взаємозамінна одночасно, в залежності від умов часу і простору кожен із вищеописаних арт-менеджерів міг одночасно функціонувати у трьох іпостасях. Чіткого функціонального розмежування, між тим, надавали хіба що займані ними різні посади.

Моделі доповнюються засобами та механізмами управління в процесі культурних практик, а також особистісною «діяльнісною сутністю» арт-менеджера, від котрої залежить характер управління в сфері академічного музичного мистецтва.

Хто такий арт-менеджер легше зрозуміти, перефразувавши один відомий анекдот про справи, якщо уявити головними героями лицаря і його зброєносця. Припустимо, що мистецтво – це справа лицаря, а менеджмент мистецтва – зброєносця. Мета лицаря – здійснити подвиг (наприклад, убити дракона); завдання зброєносця – усі інші дрібниці: полагодити лати і погострити меч для подвигу, погодувати і почистити коня з того ж приводу, подбати про їжу і пиття для лицаря перед подвигом, нагадати йому про місце і час здійснення подвигу, провести лицаря до місця здійснення подвигу, організувати дракона, щоб той раптом не прогуляв подвиг лицаря, а опісля бою – забрати переможеного дракона, привести в порядок поле бою, зброю і коня, погодувати і не забути похвалити лицаря, написати звіт про здійснений лицарем подвиг, запланувати наступний подвиг.

### 3.2. Продюсер – суть і специфіка концепту

На межі століть переформатування смислових понять форм суспільної діяльності, що регламентувало розширення видів професійної зайнятості, було зумовлено швидким темпом розвитку ринкових умов. Індустріалізація культури вимагала ефективнішої реалізації культурного продукту, в тому числі й музичного.

На початку ХХ століття тих, хто займався підприємництвом у культурній сфері називали імпресаріо чи антрепринери. Як правило, у дорадянський період митцям потрібні були власні антрепренери чи імпресаріо<sup>87</sup>, котрі б вирішували усі організаційні справи за них.

Яскравим прикладом такої професії у світі мистецтва став **Сергій Дягілев** (1872–1929) – геніальний російський антрепренер, засновник «Російських сезонів» у Парижі, лобіст російського балету в Європі, організатор «Російських концертів», один із найвідоміших культурно-громадських діячів своєї епохи в світі. Серед учасників його культурних ініціатив – балетні танцівники А. Павлова, В. Ніжинський, С. Лифарь<sup>88</sup>, композитори С. Рахманінов, М. Римський-Корсаков, О. Глазунов, І. Стравінський, співак Ф. Шаляпін, модельєри К. Шанель, А. Лоран, диригент А. Нікіш, піаніст Й. Гофман, художники М. Врубель, Ф. Малявін. Біографічним фактом є те, що С. Дягілев «мав нюх» на таланти, був блискучим керівником і організатором, проте сам на сцені ніколи не виступав<sup>89</sup>.

В сучасній практиці культурного менеджменту культурно-підприємницьку діяльність називають продюсуванням, а тих, хто її здійснює – продюсерами.

На загал, метою продюсування в системі сучасної культурної індустрії є успішна презентація проєкту чи продукту на ринку, популяризації його серед суспільства з розрахунку на масовий попит та швидку реалізацію. Напрями діяльності продюсерів залежать від сфери та досвіду (реклама, ТБ, шоу-бізнес, соціальні мережі, видавництво тощо), тобто продюсувати (презентувати) можна що завгодно і кого завгодно.

---

<sup>87</sup> Антрепренер (фр. *entrepreneur* чи італ. *impresario* – підприємець) – організатор культурно-видовищних заходів.

<sup>88</sup> Балабако О. В. Київ, Іринінська, Лифарям. Повість за листами митця. Чернівці : Букрек, 2011. 236 с., іл.

<sup>89</sup> Шенг С. Сергей Дягилев. «Русские сезоны» навсегда / пер. С. Князькова, Н. Возненко. Москва : КоЛибри, 2020. 608 с.

Продюсер, як і менеджер, може бути лінійним, креативним, виконавчим, генеральним, пост-продакшну та ін. У сучасному постіндустріальному суспільстві запит на спеціалістів з цього фаху, як правило, найбільше надходить з рекламних агенств. Продюсери можуть відповідати як за фінансову частину виробництва, так і за творчу або адміністративну.

Та все ж, яка роль продюсера у сфері культури і мистецтва, чим він відрізняється від менеджера, що спільного між продюсером та підприємцем – питання, котрі в діджиталізованому суспільстві ніби й зрозумілі, проте й досі потребують чіткого роз'яснення і конкретизації.

Філософсько-теоретичне підґрунтя смислового коду «продюсер» розкривають у публікації І. Покулита та А. Полховський, дослідження яких присвячене соціокультурним наслідкам змісту діяльності музичного продюсера у сфері шоу-бізнесу, котрий розглядається ними як суб'єкт творчості. Визначаючи основи цієї професії крізь ретроспективний аналіз, вітчизняні науковці наголошують на синтетичній та синтезуючій природі продюсерської творчості, диференційованості творчої діяльності<sup>90</sup>. Фактично, їхня розвідка – це чи не єдина на сьогодні ґрунтовна розробка цього питання у вітчизняній теоретико-методологічній науковій думці, підґрунтям для котрої також стали праці зарубіжних розробників музичного менеджменту С. Корнеєвої<sup>91</sup>, Д. Пассмана<sup>92</sup>, Г. Тульчинського<sup>93</sup> та інших. До цього основи продюсерської діяльності серед вітчизняних науковців теоретично осмислював хіба що у 2012 році В. Чекалюк<sup>94</sup>. Та все ж усі вони (як, зрештою, і М. Поплавський у своїх напрацюваннях) не припускали, а тому і не розглядали можливих аспектів діяльності продюсера у сфері

---

<sup>90</sup> Покулита І., Полховський А. Музичний продюсер як суб'єкт творчості: зміст діяльності та соціокультурні наслідки. *Вісник НТУУ «КПІ»*. Філософія. Педагогіка. Психологія. Київ : НТУУ «КПІ», 2014. Вип. 2. С. 25–32.

<sup>91</sup> Корнеєва С. М. Музыкальный менеджмент : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Музыкальный менеджмент» (061166) и специальностям культуры и искусства (050000). Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. 303 с.;

Корнеєва С. М. Технології музичного продюсування. Санкт-Петербург : Питер, 2004. 320 с.

<sup>92</sup> Пассман Д. Всё о музыкальном бизнесе / пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2009. 420 с.

<sup>93</sup> Тульчинский Г. Л., Герасимов С. В., Лохина Т. Е. Менеджмент специальных событий в сфере культуры : учеб. пособие. Санкт-Петербург : Издательство «ПЛАНЕТА МУЗЫКИ», Издательство «Лань», 2010. 384 с.: ил.

<sup>94</sup> Чекалюк В. Основи продюсерської діяльності / РНП, ІМВ НАУ. Київ, 2012. 16 с.

академічної музики, оминаючи питання її функціональної універсализації. Вперше таке припущення в контексті музичної індустрії зробив К. Стеценко-мол. у 2018 році на сторінках Української музичної енциклопедії<sup>95</sup>, пояснивши, що «... продюсер (*англ.* producer – виробник) – організатор творчого і виробничого процесу, який має стосунок до фінансування проекту, підприємець у сфері культурної індустрії, який відповідає за вибір і реалізацію мистецької і комерційної моделі проекту»<sup>96</sup>. Констатуючи, що діяльність продюсера відображає усі функції менеджменту, автор визначає продюсера як власника певного бізнесу, що забезпечує мистецьке і фінансове планування проекту, а також відповідає за його розповсюдження. Акцент уваги з організаційної діяльності ним зміщується на підприємництво з обов'язковим атрибутом продюсера – одноосібному й ексклюзивному володінню майновими правами інтелектуальної власності на вироблений ним культурний продукт завдяки підписанню відповідних угод<sup>97</sup>. Проте, на відміну від зарубіжного досвіду, підприємницька діяльність у сфері культурної індустрії усе ще перебуває у залежності від формування законодавчих актів. На разі, правове поле держави чітко координує лише сферу кінематографії та практику створення аудіовізуальних творів<sup>98</sup>, а продюсування музичного продукту й надалі залишається правовою перспективою: «... суттєвим недоліком законодавчого забезпечення продюсерської діяльності в Україні слід вважати слабку диференціацію понять “створення”, “виробництво” та “розповсюдження”, а також відсутність відповідного мовного інструментарію, що відповідав би реаліям сучасної управлінської, виробничої, мистецької та маркетингової діяльності»<sup>99</sup>.

---

<sup>95</sup> Стеценко-мол. К. Продсер. *Українська музична енциклопедія*. / гол. ред. Г. Скрипник. Київ : ІМФЕ НАНУ, 2018. Т. 5 : П. С. 438–440.

<sup>96</sup> Там само. С. 438.

<sup>97</sup> Там само. С. 439–440.

<sup>98</sup> На законодавчому рівні формулювання поняття «продюсер» та означення його діяльності уперше згадується в ЗУ «Про державну підтримку кінематографії в Україні» № 1977-VIII від 23.03.2017, де вживається термін «продюсер фільму» як фізична чи юридична особа, яка організовує та організовує і фінансує виробництво та розповсюдження фільму, Положення до ЗУ «Про охорону авторських і суміжних прав» в редакції № 2627-III від 11.07.2001 зі змінами № 1651-VIII від 05.10.2016, спрямовані на захист особистих майнових і немайнових прав, у тому числі осіб, які мають авторське право і (або) суміжні права, потребує уточнення щодо таких осіб та виду їх діяльності; на разі, там зазначений «продюсер аудіовізуального твору» як особа, що організовує або фінансує такий продукт.

<sup>99</sup> Стеценко-мол. К. Продсер. *Українська музична енциклопедія* / гол. ред. Г. Скрипник. Київ : ІМФЕ НАНУ, 2018. Т. 5 : П. С. 439;

Згідно опрацьованих джерел<sup>100</sup>, особливістю роботи у сфері музичного менеджменту західних зарубіжних країн є чіткий розподіл функціональних обов'язків, що забезпечує злагоджену системну роботу усієї команди, скеровану на успішний і довготривалий результат. Формування великих ієрархічних структур, чіткий розподіл управлінської діяльності, введення відповідних норм і стандартів, встановлення посадових обов'язків та відповідальності за виконання завдань дозволило вивести сферу культури і мистецтва з тіньової економіки, зробивши її однією з найприбутковіших.

Сучасний стан країн пострадянського простору відрізняється від інших тим, що й досі домінуючу роль в розвитку будь-якого підприємства відіграє держава, прямо чи опосередковано маючи відношення щодо процесу розвитку економічних взаємин. Держава все ще виступає тією силою, що більшою мірою контролює цей процес, аніж стимулює. Розвиток пов'язаних між собою сфер діяльності – менеджменту, підприємництва та продюсування – можна розглядати лише крізь призму державної стратегії. Упродовж років ці сфери розвивались та видозмінювались, що на сьогодні сформувало їх як вагомі пласти суспільно-економічних відносин. Виникли цілі інститутції індустрії, котрі найяскравіше спрацювали в галузі шоу-бізнесу.

Якщо за часів існування художніх рад постать продюсера нівелювалась, усі функції покладалась на художнього керівника, а загалом і на усіх учасників творчої команди, то згодом за виконання обов'язків взялись продюсери, котрі зайняли окрему нішу в сфері відносин між артистами та рекорд-лейблами<sup>101</sup>. Згодом, через декілька років функції продюсера дещо змінюються, над «просуванням» артиста починає працювати спеціально створена команда, в якій, найперше, продюсер відрізняється від менеджера тим, що він бере на себе усю стратегію управління, планує роботу на декілька років уперед, корелює роботу команди. Так можна говорити і про циклічність, і про генезис процесу продюсування.

---

<sup>100</sup> Пассман Д. Все о музыкальном бизнесе / пер. с англ. А. Орлова. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2009. 420 с.; Krasilovsky W. M., Shemel S. This Business of Music: the Definitive Guide to the Business and legal Issues of the Music Industry, 10<sup>th</sup> Edition. USA: Watson-Guptill Publications, 2007. 528 p.

<sup>101</sup> Рекорд-лейбл (англ. *record label*) – компанія, що займається виготовленням, тиражуванням і розповсюдженням музичного продукту.

Щоби зрозуміти сутність музичного продюсування, варто більш глибоко розглянути цей процес під кутом його кореляції законам менеджменту та підприємництва.

Поняття «менеджмент» визначається як особливий вид управління, в економічних умовах спрямований на раціональне використання матеріальних, трудових та інших ресурсів з метою застосування принципів, функцій і методів для досягнення конкретних цілей певної організації. В деяких джерелах (С. Корнєєва, О. Кузьмін, О. Мельник) менеджмент ототожнюється зі специфічним видом професійної людської діяльності – управління персоналом, тобто цілеспрямованим впливом на колектив для успішного досягнення запланованих результатів<sup>102</sup> та розподіляється на виробничий, фінансовий та маркетинг, до основних категорій якого належать рівні управління, комунікації, управлінські рішення тощо<sup>103</sup>.

Підприємець також розуміється як особа, котра здатна витратити власні кошти, сили і час, брати на себе усю відповідальність та усвідомлювати соціальні ризики задля отримання прибутку. В Законі України «Про підприємництво», де визначено загальні правові та соціальні засади здійснення підприємницької діяльності громадянами та юридичними особами на території України, підприємництво визначається як «безпосередня, самостійна, систематична на власний ризик діяльність по виробництву продукції, виконанню робіт, наданню послуг з метою отримання прибутку, яка здійснюється фізичними та юридичними особами, зареєстрованими як суб'єкти підприємницької діяльності у порядку, встановленому законодавством»<sup>104</sup>. Закон втратив чинність на підставі Кодексу України від 2003-го року, в зв'язку з необхідністю на державному рівні внесення змін щодо спрощення умов ведення бізнесу (дерегуляції).

Отож, в обох випадках це буде відповідна діяльність, спрямована на отримання прибутку від успішно реалізованої ідеї в межах правового поля держави. Зважаючи на вищезначений понятійний

---

<sup>102</sup> Корнєєва С. М. Музыкальный менеджмент : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Музыкальный менеджмент» (061166) и специальностям культуры и искусства (050000). Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. С. 8–9.

<sup>103</sup> Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2003. С. 11.

<sup>104</sup> Стаття 1 в редакції Закону України «Про підприємництво» № 1481-III від 22.02.2000. ВВР. 2000. № 1. Ст. 110. Втратив чинність на підставі Кодексу № 436-IV (436-15) від 16.01.2003. ВВР. 2003. № 18, № 19–20. Ст. 144.

апарат, пропонуємо розширити розуміння *музичного продюсування* як *особливого процесу організаційної діяльності у сфері культурної індустрії, що передбачає ініціативу, створення і продукування власної мистецької ідеї (продукту) з метою її успішної реалізації в межах чинного законодавства держави*. Зауважимо, що процес музичного продюсування вміщує в собі як економічну, так і творчу складову, де основні компоненти – це індивідуальність та креативність суб'єкта діяльності, тобто продюсера, що визначають його затребуваність.

Виходячи з визначень менеджменту, підприємництва та продюсування, а також функціональних дій їхніх суб'єктів, можемо прослідкувати та конкретизувати спільне і відмінне цих понять.

Найперше, що об'єднує дії підприємця і продюсера – це усвідомлення соціальних ризиків, які можуть бути пов'язані з певними діями, або ж не залежати ні від кого (природні катаклізми, пандемія, війна тощо). Другим моментом дотичності спільних інтересів є задоволення від результату роботи та фінансового прибутку. Не менш вагомим є факт відносно самостійної незалежної діяльності, тобто роботи «сам на себе» (при умові, коли продюсер реалізує власний проєкт. Якщо ж продюсер працює в штаті творчої команди музичної компанії, то його діяльність за формою є наближеною до діяльності менеджера, що відповідає за певну ділянку роботи та несе відповідальність перед керівництвом). Підприємець у своїй діяльності (планування та організація) орієнтований на запит споживача та керується смаками і вподобаннями останнього. Продюсер – враховує інтереси публіки як потенційної аудиторії проєкту (глядачів, слухачів) та припускає можливість впливу на неї як на споживача інтелектуального продукту. І перший, і другий здатні створити та розширити коло споживачів, тому однією з необхідних умов їхньої успішної діяльності є пошук та «завоювання» аудиторії. Останнім з аспектів можна виокремити інноваційний підхід у роботі, котрий у продюсуванні означатиме креативність, а в підприємстві – нестандартні рішення щодо способу презентації продукту.

Щодо спільності та відмінності менеджера і продюсера, то перше, що спадає на думку – управлінський аспект, котрий передбачає створення єдиної команди, залучення усіх працівників до процесу дій. Також не менш важливими є функції тактики і стратегії управління, що дозволяє обом більш гнучко співпрацювати із зовнішнім середо-

вищем та досягати поставленої мети. Саме навички і вміння комунікувати, шукати і налагоджувати необхідні зв'язки з партнерами та колегами більшою мірою визначають успішну діяльність і менеджера, і продюсера.

Продюсера від підприємця (бізнесмена) саме у сфері культури і академічного мистецтва відрізняє творча складова його діяльності, оскільки, як правило, продюсер є автором ідеї, а отже, відіграє вагомую роль у створенні концепції музичного проєкту, оскільки це вимагає і відповідних музичних знань (вмінь), а також професійного музичного смаку. Специфіка продюсування музичної галузі потребує необхідних компетенцій, зокрема знання музичного ринку, його законів, смаків та уподобань музичних споживачів, конкурентноспроможність музичного продукту тощо. Відмінним від діяльності менеджера робить його не стільки координація проєкту, скільки ініціація та просування. Тобто організаційна робота не настільки важлива для продюсера, як для менеджера.

Ключовою відмінністю від дій менеджера та підприємця у продюсера буде інтуїція, тобто якщо перші два у своїй роботі керуватимуться раціонально спланованими діями і здоровим глуздом, то останній зробить у важливий момент інтуїтивний вибір, що часто зумовлює феноменальний «прорив» та призводить до неочікувано позитивних результатів. Усі три мають володіти певними якостями та здібностями для успішного виконання функціональних обов'язків, проте, саме від таланту розпізнати влучний момент для необхідних дій, на нашу думку, залежить не тільки комерційний успіх, а й творчий злет.

Розробниця музичного менеджменту С. Корнеєва виокремлює та обґрунтовує ряд основних особистих та ділових якостей, необхідних для менеджера, підприємця та продюсера: харизма, амбіційність, мобільність, цілеспрямованість, рішучість, вміння ризикувати, домінувати, стресостійкість, збереження спокою, творча уява. До необхідних професійних якостей дослідниця зараховує креативність, інтуїцію, компетентність, комунікабельність, розважливість. Проте найважливішими для продюсера вважає творчу уяву, креативність та інтуїцію<sup>105</sup>.

---

<sup>105</sup> Корнеєва С. М. Музыкальный менеджмент : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Музыкальный менеджмент» (061166) и специальностям культуры и искусства (050000). Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. 303 с.



За С. Корнеєвою, успіх в шоу-бізнесі – це сукупність грошей, продукту та необхідних зв'язків. Гроші на проєкт можуть надаватись спонсорами, котрі або розраховують на відповідний прибуток, або виявляють якийсь інший інтерес до проєкту. При цьому, за якість продукту відповідає артист, а за відповідні зв'язки для його масового збуту – продюсер. Проте останній може бути і спонсором, котрий відповідає за якість продукту так само, як і артист. Не виключено, що продюсер може відповідати одночасно за усі три складові успішного комерційно оправданого проєкту – кошти, якість та збут, використовуючи при цьому всі можливі засоби. Науковиця розглядає також успіх музичного продюсера в галузі шоу-бізнесу і з іншого боку, що зосереджений на творчій складовій його діяльності. При цьому, продюсер, найперше, розуміється не як підприємець, а як художній керівник якогось мистецького проєкту. Таким чином, успіх залежатиме від створеного ним образу (Image), музичного продукту – вокалу, музики, аранжування (Sound), способів та засобів реалізації мистецького проєкту, його PR-у (Message)<sup>106</sup>.

В умовах жорсткої конкуренції зі світом шоу-бізнесу, для артистів та колективів академічної музики єдиним виходом стають складні економічні закони, де роль продюсера як ініціатора творчих проєктів – одна з найважливіших.

Як і в шоу-бізнесі, продюсер академічної музики має володіти широким спектром знань, пов'язаних з історією і теорією художньої культури, в т. ч. музичної, різних її видів, жанрів, розумітися в економічних та юридичних питаннях, менеджменті, маркетингу, їх технологіях, підприємстві та ін. А ще він має бути духовно багатою, креативно-підприємливою особистістю, котра здатна генерувати різноманітні ідеї, бути ідеологом арт-проєктів, володіти художнім смаком, розбиратися в тонкощах творчого та інноваційного процесу зі створення тексту художнього твору, уміти добирати людей, володіти талантом і комерційною «жилкою».

На переконання М. Поплавського, сучасні умови культурно-суспільного функціонування існують за законами бізнесу, в рамках якого комерційна складова та роль продюсера суголосні та вирішальні:

---

<sup>106</sup> Корнеєва С. М. Музыкальный менеджмент : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Музыкальный менеджмент» (061166) и специальностям культуры и искусства (050000). Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. 303 с.

«... робота продюсера у проекті поєднує комерційну й естетико-художню складові: визначає завдання і функції виражальних засобів, роль умов, у яких буде здійснюватись певна мистецька акція, аудиторію глядачів, тривалість «життєвого» циклу проекту, залучаючи для цього найсучасніші технології»<sup>107</sup>.

Як приклад становлення успішного продюсування в Україні саме в галузі академічної музики, розглянемо постать **Олександра Пірієва** (1982 р. н., м. Київ) – українського виконавця-віолончеліста, музично-громадського діяча, одного з найвідоміших музичних продюсерів України, якому вдалось реалізувати понад 500 музичних проектів на сучасному етапі цивілізаційного поступу української держави. О. Пірієв вирізняється поміж інших своїм індивідуальним та креативним підходом до продукування в світі саме національного мистецького продукту.

У 2008-му році Олександр заснував та опікується єдиним в Україні порталом академічної музики Music–Review Ukraine, а з 2016-го року очолює Національну концертну агенцією UKR Artists – першу за часів Незалежності професійну концертну компанію у галузі класичної музики. Наприкінці 2012-го року він став організатором «Уїк-енду Ювілярів» – двох концертів метрів сучасної української композиторської школи В. Сильвестрова і Є. Станковича. Восени 2013-го року О. Пірієв виступив арт-директором Міжнародного фестивалю «Дні музики Мирослава Скорика». А до того були «Віолончельна пектораль», цикли концертів «Нова Філармонія» та Music-review WEEKEND, тощо. Серед його реалізованих проектів також успішно проведені Міжнародний фестиваль Vivere Memento пам'яті І. Карабиця та «Концерти пам'яті» до вшанування трагічних подій на АЕС «Фукусіма–1» в Японії за участі японських музикантів. Один із важливих мистецьких проектів – концерт «Три С: Скорик-Станкович-Сильвестров» у Національній опері ім. Т. Г. Шевченка та містами України. Нині Пірієв поєднує концертну діяльність, роботу в сфері культурного менеджменту, продюсування мистецьких проектів та

---

<sup>107</sup> Поплавський М. М. Мистецький проект: дискурс художньої культури початку нового тисячоліття (у точці перетину – crossover point). *Вісник НАКККиМ*. Київ, 2019. № 1. С. 249–250.

посаду продюсера музичних програм Українського радіо на Суспільному мовнику<sup>108</sup>.

Інтерв'ю з О. Пірієвим [Додаток В], уперше представлене на сторінках журналу «Музика»<sup>109</sup>, розкриває його як багатогранну особистість, значення діяльності якої для становлення позитивного іміджу країни на міжнародній соціокультурній арені – безцінні. Саме приклад Олександра Пірієва, котрий прослідковується крізь призму таких складових, як особистість, професіонал, громадянин, митець, продюсер, допомагає доповнити цілісну характеристику сучасного арт-менеджера академічної музики на вітчизняних теренах. Унікальність О. Пірієва як продюсера полягає в тому, що він зміг поєднати в своїй діяльності творчу складову (виконавець-віолончеліст, ініціатор та організатор мистецьких проєктів) з підприємництвом за законами шоу-бізнесу.

Створити відповідний образ (імідж) у колі знаних музикантів Олександр зумів завдяки здобутій ґрунтовній музичній освіті у відомих педагогів, зокрема О. Тищенко, та одному з кращих вищих музичних закладів країни – Національній музичній академії України імені П. І. Чайковського. Окрім того, освітою упродовж подальшого життя для Пірієва стають знання в галузі менеджменту та економіки, що набуваються в процесі реалізації проєктів та засобом штудіювання відповідної літератури. Як наслідок, декілька останніх років О. Пірієва запрошують вести спеціальну лекцію в курсі МВА «Ощадбанк» для керівників відділів зі всієї України. Одна із таких лекцій на тему «Академічна музика і банківська справа: подібності менеджменту» відбулась 29-го листопада 2019 року в м. Київ. Лекція була підкріплена відеопрезентацією та Live-виступом струнного квартету за участю самого спікера<sup>110</sup>.

Якісний музичний продукт як обраний контент для мистецького проєкту – академічна музика провідних українських композиторів (М. Скорика, Є. Станковича, В. Сильвестрова та ін.), що дозволяє реалізовувати найсміливіші творчі задуми не лише в Україні, а й за

---

<sup>108</sup> Сумаркова В. Пірієв Олександр Валерійович. *Українська музична енциклопедія* / гол. ред. Г. Скрипник. Київ : ІМФЕ НАНУ, 2018. Т. 5 : П. С. 224.

<sup>109</sup> Обух Л. Олександр Пірієв: «Я зараз не уявляю собі іншого буття». *Музика*. № 1–3. 2020. С. 29–43.

<sup>110</sup> Пірієв О. (про спеціальну лекцію для керівників «Ощадбанк»). URL: [https://www.facebook.com/100000505363697/posts/3275790852447728/?substory\\_index=0&app=fbl](https://www.facebook.com/100000505363697/posts/3275790852447728/?substory_index=0&app=fbl) (дата звернення: 29.11.2019 р.).

кордоном. Доступними засобами реалізації мистецького продукту стали унікальні на сьогодні Національний портал академічної музики «Music-review Ukraine», Національна концертна агенція «Ukr Artists», «UA: Суспільне». Агенція та портал – дітища О. Пірієва та найдієвіший спосіб професійної реалізації.

Прикладом успішного продюсування на регіональному рівні може стати діяльність Івано-Франківського митця – оперно-симфонічного та хорового диригента, культуролога, автора реалізованих грантових культурних проєктів **Романа Дзундзи** (1985 р. н.)<sup>111</sup>.

Уродженець м. Івано-Франківськ, Р. Дзундза у юному віці став володарем премії ім. М. Підгірянки за особливий внесок у розвиток музичної культури міста Івано-Франківськ (1997). Після здобуття середньої спеціальної освіти в Івано-Франківському музичному училищі ім. Д. Січинського (2003), Роман продовжив навчання у Львівській музичній академії ім. М. Лисенка, закінчивши диригентсько-хоровий та оперно-симфонічний факультети (м. Львів, 2008, 2012). Повернувшись до Івано-Франківська, у 2016–2020-х роках він навчався в аспірантурі на кафедрі музичної україністики та народно-інструментального мистецтва ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника» та у 2021 році захистив дисертацію на тему «Особистість українського хорового диригента кінця ХІХ – початку ХХІ ст. в контексті проблем ідентичності» (науковий керівник, доктор мистецтвознавства, професор Г. Карась) на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі культурології.

Передумовою успішної діяльності Романа як продюсера, окрім професійної музичної освіти і наукового ступеня, став колосальний досвід роботи за спеціальністю, а саме: соліст Львівської обласної філармонії (2004–2005), артист Галицького камерного хору «Львів» (2005–2006), хормейстер Національного театру опери та балету ім. С. Крушельницької (2006) та Державної заслуженої хорової капели Україна «Трембіта» (2007); диригент семінарійного хору Василянського Інституту філософсько-богословських студій ім. Йосифа В. Рутського (Брюховичі, 2008–2012); художнім керівник та головний диригент Народної хорової капели студентів «Гаудеамус», НД «Просвіта» НУ «Львівська політехніка» (2008–2014); регент хору Церкви

---

<sup>111</sup> Висловлюємо подяку Роману Дзундзі за наданий матеріал з особистого приватного архіву.

Зіслання Святого Духа (м. Львів, 2010–2012); художній керівник та диригент симфонічного оркестру музичного училища ім. Д. Січинського (м. Івано-Франківськ, 2012–2016); художній керівник та диригент оперної студії при кафедрі академічного та естрадного співу Інституту мистецтв Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника (2013–2016); керівник музичної частини Івано-Франківської обласної філармонії імені Іри Маланюк (2016–2017). Окрім того, Р. Дзундза – дипломант 5-го Всеукраїнського конкурсу хорових диригентів (м. Київ, 2011), учасник міжнародних майстер класів з симфонічного диригування Італійсько-Українського (м. Львів, 2013) та Швейцарсько-Українського (м. Хмельницький, 2017 та 2018), а з 2016 року – асистент артистичного директора в міжнародному проєкті «Ukrainian Art Song Project». У співпраці з оперною студією ЛНМА ім. М. В. Лисенка диригував опери на сцені Львівського національного театру опери та балету ім. С. Крушельницької (2013–2014).

За 2012–2017 роки, як диригент, аранжувальник та продюсер, Р. Дзундза підготував музичні програми, в яких була представлена музика від бароко до сучасності. Загалом, на сьогодні його творчий доробок складає більше двохсот аранжувань, оркестровок та оригінальних творів. Зокрема, це – аранжування для сольних програм дружини, солістки Івано-Франківської обласної філармонії ім. Іри Маланюк І. Ключковської та струнного ансамблю філармонії «Quattro corde»: «Концерт музики бароко» (2013), «Срібні струни душі» (2013), «Коли кличу, озвися до мене...» (2015), «Вечір сакральної музики» (2017); а також з ансамблем саксофоністів «До тебе, Господи, взиваю» (2017); спільної сольної програми «Від класики до джазу» (2018). Р. Дзундза – автор та диригент концептуального концерту «Розум і серце: компроміс гармоній», що відбувся 7.10.2021 у співпраці з Академічним симфонічним оркестром Івано-Франківської обласної філармонії ім. Іри Маланюк.

Продюсерська діяльність Р. Дзундзи також охоплює ряд реалізованих мистецьких проєктів:

– у 2018 році він продюсував проєкт «Stabat Mater» (Академічний камерний оркестр «Harmonia Nobile» разом з солістами І. Ключковською та Л. Нікітчук), презентація якого відбулася в двох найбільших соборах міста Коломиї: греко-католицькому Катедральному соборі

Преображення Христового у присутності преосвященнішого владики Коломийської єпархії УГКЦ В. Івасюка, а також православному соборі Преображення Господнього у присутності Владика Коломийського і Косівського ПЦУ – єпископа Ю. Гатали. Метою проєкту було поширення академічної духовної музики, що своєю глибиною впливала б на слухача, викликаючи у ньому духовні роздуми і співпереживання;

– того ж року, як диригент та аранжувальник, митець презентував унікальний проєкт «Salve Regina» (Слався Царице) із солісткою І. Ключковською та ансамблем саксофоністів Івано-Франківської обласної філармонії ім. Іри Маланюк, в якому старовинна та сучасна духовна музика виконується, утворюючи неймовірне, майже органне звучання зі специфічним саксофонним відтінком. Проєкт презентувався в різних містах України (Івано-Франківськ, Коломия, Львів, Київ);

– у 2019 р. – автор та продюсер музичної програми «На побачення до Львова», що презентувалася у Катедральному соборі Преображення Христового (м. Коломия);

– У 2021 році він продюсував запис Архиєрейської Божественної Літургії композитора з української західної діаспори Степана Спеха<sup>112</sup>.

Навички командної роботи Р. Дзундза набув у співпраці зі своєю наставницею, доктором мистецтвознавства, професоркою Г. Карась та дружиною-співачкою І. Ключковською під час організації міжнародного майстер-класу всесвітньо відомого баритона Павла Гуньки, в якому взяли участь близько 30-ти вокалістів, а також конкурсу-відбору для участі в літній школі української мистецької пісні в Канаді (Ukrainian Art Song Summer Institute 2017, Toronto). Романом також здійснено організацію першого в Україні Літнього інституту «Мистецька пісня – опера в мініатюрі», що відбувався з 24 до 30 червня 2019 року на базі Львівської національної опери ім. С. Крушельницької. У проєкті брали участь вісім вокалістів з усієї України (попередньо відібраних на всеукраїнському рівні). Поряд з організаційною, проведена і редакторська робота буклету та збірника українських мистецьких пісень, що видані спеціально для Літнього інституту.

---

<sup>112</sup> Архиєрейська Божественна Літургія Степана Спеха. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=HYo2lN21y6Q>.

Проект, котрий очолював всесвітньо відомий баритон українського походження П. Гунька (Великобританія), реалізувався у вигляді тижневого міжнародного майстер-класу з відкритим фінальним концертом, що відбувся 30 червня 2019 року у Дзеркальній залі оперного театру.

Успішна реалізація підприємницької складової продюсування в галузі музичної культури відбулась у Р. Дзундзи завдяки декільком виграним грантам за підтримки Українського культурного фонду (2018–2021):

– У 2018 році він здобув перший грант від Українського культурного фонду на запис унікального в історії Івано-Франківська камерного CD-альбому «Ірина Ключковська. Фантазії»<sup>113</sup>. Це також стало першим успішно реалізованим грантовим проектом на базі Івано-Франківської обласної філармонії ім. Іри Маланюк. До диска увійшли камерно-вокальні твори А. Кос-Анатольського та О. Козаренка. Презентація проекту відбулась у грудні 2018 року в рамках ХХХІІ музичного фестивалю ім. А. Кос-Анатольського у м. Коломия, а також згодом у м. Львів (в дзеркальній залі Львівського національного театру опери та балету ім. С. Крушельницької), в Одесі (на ХХV міжнародному ювілейному фестивалі «Два дні і дві ночі нової музики»), в Києві (на ХХХ міжнародному ювілейному фестивалі «Київ Мюзик Фест») та в Івано-Франківській обласній філармонії ім. Іри Маланюк. Сюжети та замітки про проект вийшли на ТРК «Раі», ТРК «Вежа», UA: Карпати, музичному сайті «Moderato», в інтернет-журналі «Музика». 7 січня 2020 року альбом презентувався Українському Вільному Університеті в Мюнхені (Німеччина) професором, доктором мистецтвознавства, композитором, піаністом О. Козаренком в рамках концерту «Фортепіанна музика Бориса Лятошинського» (до 125-ліття з дня народження композитора);

– наступним грантовим проектом Романа став «Логін: Україна, Пароль: Пісня»<sup>114</sup>, де в листопаді-грудні 2020 року його реалізували разом з І. Батюк та переможцем телешоу «Голос» С. Лазановським.

---

<sup>113</sup> Проект «Фантазії». URL: <https://ucf.in.ua/archive/5f202f6c2b4be440bf0d9d93>.

Карась Г. Проект «Ірина Ключковська. Фантазії» (вокальна музика А. Кос-Анатольського та О. Козаренка). *Музика*. Київ, 2019. Ч. 3–4. С. 46–50.

<sup>114</sup> Проект «Логін: Україна, Пароль: Пісня». *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=ILgxWq08Eho>.

– У 2021 році було втілено найбільший хоровий проєкт м. Івано-Франківськ – документальний фільм «Невідомий Бортнянський»<sup>115</sup>, у якому були представлені віднайдені хорові твори композитора Дмитра Бортнянського у сучасному відео концепті. У цьому проєкті Роман взяв на себе обов'язки не лише продюсера, а й співсценариста, другого режисера та режисера монтажу.

У підсумку, загальна вартість залучених коштів УКФ у проєкти склала 3 мільйони гривень, що на регіональному рівні залучення коштів у розвиток академічної музики за короткий період часу (в розрізі 3-х років) – досить значна сума.

Окрім того, як представник молодого покоління культурних менеджерів, Р. Дзундза з 2021 року став керівником Громадської організації «Центр креативних індустрій та технологічних інновацій», головною метою якої є забезпечення сталого розвитку на регіональному та місцевому рівнях шляхом підтримки культурно-мистецьких ініціатив, наукових досліджень, освіти та технологічних інновацій у співпраці з органами державної влади, органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, підприємствами, установами, організаціями, їх об'єднаннями.

Якщо в Україні продюсерська діяльність академічної музики лише починає своє становлення, то за кордоном така практика відома вже майже від половини ХХ-го століття. Завдяки продюсерській діяльності одного із митців української західної діаспори, проєкти із використанням творчості композиторів вітчизняного походження розширюють коло поціновувачів українського академічного музичного мистецтва в світі.

**Роман Гурко** (1962 р. н., м. Торонто, Канада) є одним із знаних сучасних українських композиторів західної діаспори, що збагачує та розвиває традиції українського богослужбового хорового мистецтва, особливо в концертно-виконавській практиці України. Феномен непересічної постаті музиканта полягає у його одночасній різносторонній діяльності як режисера, диригента, композитора, продюсера, культур-

---

<sup>115</sup> Проєкт «Невідомий Бортнянський». *YouTube*. (5 частин):

Глухів. Ч. 1. URL: [https://www.youtube.com/watch?v=\\_AfrwJIyndw&t=2s](https://www.youtube.com/watch?v=_AfrwJIyndw&t=2s);

Італія. Ч. 2. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=jkVjdS0nqPg>;

Слава і руїна. Ч. 3. URL: [https://www.youtube.com/watch?v=hwEgRd\\_9ItI&t=3s](https://www.youtube.com/watch?v=hwEgRd_9ItI&t=3s);

Рукописи. Ч. 4. URL: [https://www.youtube.com/watch?v=wU\\_XMm39jVU](https://www.youtube.com/watch?v=wU_XMm39jVU);

Повернення та осмислення. Ч. 5. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=O3zJrFKsvFA>.



но-громадського діяча як в українській діаспорі, так і на материковій землі.

Духовна музика Р. Гурка, що відзначається особливою молитовністю, одухотвореністю та внутрішньою зосередженістю є в репертуарі багатьох українських церковних хорових колективів, серед яких «Фрески Києва», «Видубичі», «Дзвони Подолу» (м. Київ), Молодіжного хору собору св. Юра (м. Львів) «Кредо» (м. Івано-Франківськ), «Аксіос» (м. Тлумач) та колективів української діаспори як жіночий хор «Веснівка» та Чоловічий камерний хор з Торонто (Канада) і ін.

Серед українських музичних проєктів, де виконувались твори композитора, варто виокремити *різноманітні фестивалі* (XVI Міжнародний фестиваль «Kyiv Music Ukrainian Art Song ProjectFest» (Київ, 2005), V Міжнародний фестиваль хорової музики «Передзвін» (Івано-Франківськ, 2008), I Великий пасхальний хоровий фестиваль (Київ, 2012), II Всеукраїнський великодній фестиваль хорової музики «Катедральні дзвони» (Івано-Франківськ, 2019)), *міжнародні прем'єри та волонтерські акції* (з нагоди VIII-го з'їзду Світового Конгресу Українців та до 15-річчя Чорнобильської трагедії), *різноманітні концертні програми* (виступ жіночого хору «Веснівка» з Торонто (Канада) у містах західної України), *концерти духовної музики* (Воскресний молитовний вечір-концерт у м. Львів за участі молодіжних церковних хорів міста, звітний концерт «Ad imo rectore» молодіжного Народного аматорського хору «Аксіос» з м. Тлумач), *звукозапис* («Літургія №2 св. Іоана Золотоустого» та «Вечірня» у виконанні церковного хору «Видубичі», «Літургія–2000» у виконанні камерного хору «Дзвони Подолу», м. Київ). Варто відзначити, що Р. Гурко активно брав участь у репрезентації власних творів, а також пропагував творчу діяльність названих колективів за кордоном.

Свідома культурно-громадська діяльність митця доповнилась його участю як режисера у проєкті «Українська авторська пісня» та продюсера (концертна постановка, запис та розповсюдження у світовій мережі) проєкту «Українські Мистецькі Пісні» («Ukrainian Art Song Project») спільно з ініціатором, співаком українського походження П. Гуньою, а також роботою в оргкомітеті щорічної конференції церковного співу УГКЦ (США)<sup>116</sup>.

---

<sup>116</sup> Обух Л. Використання духовної творчості Романа Гурка в українських музичних проєктах. *Українська музика* : наук. часопис. Львів : ЛНМА ім. М. В. Лисенка, 2019. Ч. 2 (32). С. 77.

Отож, продюсування сьогодні залишило за собою розробку ідей, забезпечення фінансування, оренду технічної бази.

Продюсер за своєю суттю є одночасно і митцем, і підприємцем, який здатний оцінити потреби арт-ринку, зрозуміти його перспективи, і, взявши на себе і на створену ним кампанію відповідальність за фінансування, продакшн, промоушн арт-продукту, отримати в підсумку відповідний результат. Наведені приклади життєдіяльності окремих продюсерів України та зарубіжжя підтверджують важливість цієї професії для процесу музичного менеджменту.

### **3.3. Особливості підготовки менеджерів академічної музики у закладах вищої освіти**

Ще століття тому можна було лише мріяти про те, щоби здобути освіту з музичного менеджменту. Ті, хто займався такою діяльністю, як правило, інтуїтивно застосовували принципи сучасного менеджменту, а успіх їх роботи був «пробою пера», що залежав від обставин та вроджених особистих якостей.

Інтенсивний розвиток технологій, зміна ринкових умов передбачають оволодіння широким спектром професійної підготовки, бо зростання конкуренції в усіх сферах соціокультурної діяльності вимагає підготовки конкурентноспроможних керівників. Нині уже не достатньо стати культурним менеджером «з нуля» і опанувати ази професії під час роботи – надто великий ризик нераціональної витрати часу і, як наслідок, коштів. Ефективніше – бути підготовленим до праці в культурній сфері, що дасть короткий старт. А от вдалий фініш буде в тому випадку, коли до своєчасно розпізнаних вроджених якостей уміло додадуться набуті.

Освіта покликана допомогти опанувати необхідні вміння та навички, не залежно від обставин та особистих якостей, і посприяти раціональному застосуванню сукупності усіх здобутих знань на шляху до професійної організаційної діяльності.

Визначення лідерської ролі в особистій та груповій сфері, що урівнює дилему «освіта чи талант», чітко окреслює у своїй монографії всесвітньо відомий професор-інноватор К. Робінсон<sup>117</sup>. На його переконання, лідер має бути творчим та відігравати стратегічні ролі у

---

<sup>117</sup> Робінсон К. Освіта проти таланту. Сила творчості / пер. з англ. Г. Лелів. Львів : Літопис, 2017. 256 с.

трьох сферах – особистій, груповій та культурній: сприяти розвиткові творчих здібностей кожного учасника організації, утворювати й підтримувати динамічні творчі команди, підтримувати загальну культуру новаторства. Далі професор шукає відповідь на питання, як навчитися бути творчим та реалізувати себе всупереч обставинам? І найбільшого значення у пошуку відповіді надає трансформації освіти, бо організаційну культуру формують дві категорії чинників – звички та ареали. Перші охоплюють навчальну програму, розклад, методику навчання та оцінювання. Другі – умови, в яких навчаються (інтер'єр та докілья). Усі ці чинники наповнюють освітній процес і забезпечують систематичний підхід до розвитку уяви, творчості та інновацій у майбутніх управлінців.

Освіта, пов'язана з мистецтвом, якнайкраще сприяє вихованню креативності у подоланнях сучасних викликів. Якщо майбутній арт-менеджер зростає у відповідному освітньому середовищі – можливостей стати успішним у нього буде більше. Якщо це середовище одночасно забезпечує і мистецьке навчання, і організаційне – його справа просуватиметься ефективніше.

Як зауважує український освітолог С. Волков, законодавство України про освіту хоч і не передбачає наявності у керівника базової музичної освіти, проте це само собою має бути зрозуміло. Історичний досвід показує, що мистецькі заклади, як правило, очолювали люди, які мали таку освіту. «... Мати досвід керівництва – одна справа, а інша – спілкуватися з творчими людьми. Треба розуміти їхні проблеми, їх шлях до тієї творчості <...> вершин якоїсь досконалості. І, звичайно, якщо людина не проходила щаблі (музичного) виховання <...> людина, яка не була в оточенні в цьому середовищі, їй, власне, важко зрозуміти проблеми колективу. <...> Колектив сприймає тільки людину, яка прийшла з їх середовища»<sup>118</sup>.

В останні десятиліття, серед об'єктивної економічної оцінки менеджменту, домінуючим стає розгляд всієї його багатогранності та лобіювання відповідних нововведень (інновацій) для поліпшення чи збереження результативності будь-якої діяльності. Сучасна наукова педагогічна та соціокультурна думка, представлена публікаціями С. Сисоєвої, В. Андрущенко, В. Крижко<sup>119</sup>, глибоко зачіпає проблему

---

<sup>118</sup> Імператив. UA: *Радіо культура*. URL: <http://bit.ly/2IU60g9> (дата звернення: 29.06.2019).

<sup>119</sup> Освітнологія: хрестоматія : навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / укладачі: Огнев'юк В. О., Сисоєва С. О. Київ : ВП «Едельвейс», 2013. 728 с.

модернізації та перебудови освітніх систем крізь призму трансформацій культурних процесів.

На думку О. Бермуса, сучасна система управління вищих навчальних закладів, згідно принципів європейської ідентичності та інтеграції, повинна забезпечувати індивідуалізацію освітньої та професійної траєкторії студента. Звідси, в основі якісного процесу навчання має превелювати філософський принцип людиноцентризму, що ідентифікує сучасного викладача як консультанта і тренера. У зв'язку з цим, на передній фон проступають проєктність та інноваційність в структурі змісту освіти як передумова постійного підвищення цінності оригінального інтелектуального продукту<sup>120</sup>. Про філософію людиноцентризму в контексті проблем освіти зазначає й В. Кремень. На його думку: «... процес навчання як діалог суб'єкта з суб'єктом (особистості вчителя з особистістю учня) полягає не лише в проблематизації ситуації у стилі запитування і критичного мислення, але й у виявленні альтернатив, окресленні можливих тенденцій дослідження суперечностей буття, спрямованості суб'єктів на пошук методів розв'язання і вибору шляхів виходу з кризових ситуацій, які сьогодні є ознакою часу»<sup>121</sup>. Ці ж погляди підтримує й Л. Масол, вважаючи, що: «... удосконалення існуючої системи освіти в Україні здійснюється шляхом гуманітаризації та гуманізації, поступового переходу від предметно орієнтованої освіти до освіти, зорієнтованої на діяльність і особистість»<sup>122</sup>.

Модернізація й перебудова освітніх систем на сучасному етапі підтверджує тезу С. Сисоевої, що освіта виступає як засіб управління розвитком суспільства. Стан освіти є показником якості життя суспільства, тому кожне суспільство відтворює себе через систему освіти, а звідси не новації в освіті викликають суспільні зміни, а навпаки, тільки суспільні зміни відкривають шлях новому в освіті. На її думку, нове бізнес-середовище визначає нову бізнес-культуру, адже головна освітня мета на часі полягає у тому, «щоб сприймати дійсне соціальне

---

<sup>120</sup> Бермус А. Г. Модернизация образования: философия, политика, культура : научная монография. Москва : «Канон+» РООИ «Реабилитация», 2008. С. 344–345.

<sup>121</sup> Кремень В. Г. Філософія людиноцентризму у контексті проблем освіти. *Освітологія: хрестоматія* : навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / укладачі: В. О. Огнев'юк, С. О. Сисоева. Київ : ВП «Едельвейс», 2013. С. 28.

<sup>122</sup> Масол Л. М. Модель загальної мистецької освіти. *Освітологія: хрестоматія* : навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / укладачі: В. О. Огнев'юк, С. О. Сисоева. Київ : ВП «Едельвейс», 2013. С. 79.

замовлення, фіксувати його, відстежувати зміни і трансформувати їх у конкретні освітні програми»<sup>123</sup>. Оскільки інновації освіти мають забезпечити високу конкурентоздатність на ринку праці, доцільним є твердження В. Андрущенко, що випускник університету, окрім усього іншого, має володіти додатковою професією<sup>124</sup>. Така освітня політика нашо́вхує на думку про те, що логічно буде виховати сучасного студента-музиканта не тільки як виконавця чи музичного педагога, а й як менеджера та продюсера. Тому, як зазначає В. Крижко, в умовах переходу до ринкових відносин та зростаючої соціальної незахищеності й безробіття, кожна людина повинна бути готовою, у разі потреби, до організації своєї «справи»<sup>125</sup>.

Навчальний предмет «Музичний менеджмент» – відносно нова та креативна дисципліна як для національної академічної музичної освіти, проте досить актуальна в останнє десятиліття. У зв'язку із впровадженням у соціокультурний простір бізнесових стандартів, докорінно змінюється механізм організації та просування тих чи інших концертів, культурно-мистецьких заходів, різноманітних імпрез. PR-технології, кліпмейкерство, промоушн, фандрайзінг тощо – все те, що супроводжує на сучасному етапі успішні мистецькі проекти – не можливі без чіткої адмінстратегії.

Виховання професійного управлінського прошарку, так званих менеджерів, від яких залежить конкурентна спроможність національної музичної культури на світовій арені сьогодні чи не одне з основних завдань професійно спрямованої вищої освіти. Доцільність вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент» в культурно-мистецьких закладах вищої освіти підтверджує позиція доктора мистецтвознавства, професора, в минулому державного посадовця, Г. Карась: «Однією із причин кризового стану у сферах культури та мистецтва є низька управлінська компетентність її керівників на різних щаблях влади. Тому введення до навчальних планів ВНЗ навчальних дисциплін,

---

<sup>123</sup> Сисоєва С. О. Освіта як відображення сутності та соціально-економічного розвитку суспільства. *Освітологія: хрестоматія*: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / укладачі: В. О. Огнев'юк, С. О. Сисоєва. Київ : ВП «Едельвейс», 2013. С. 36–37.

<sup>124</sup> Андрущенко В. П. Українська педагогічна освіта у європейському просторі. *Освітологія: хрестоматія* : навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / укладачі: В. О. Огнев'юк, С. О. Сисоєва. Київ : ВП «Едельвейс», 2013. С. 391.

<sup>125</sup> Крижко В. В. Менеджмент в освіті. *Освітологія: хрестоматія* : навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / укладачі: В. О. Огнев'юк, С. О. Сисоєва. Київ : ВП «Едельвейс», 2013. С. 534.

пов'язаних з менеджментом культури і мистецтва, має на меті підготувати майбутніх спеціалістів цієї сфери до управлінської діяльності»<sup>126</sup>.

Дотичність наукових праць (зокрема, про комплекс економічних та соціологічних проблем (на прикладі музичного мистецтва), які впливають на розробку практичних моделей соціокультурного менеджменту І. Бобовнікової<sup>127</sup>, перспективи розвитку менеджменту творчої діяльності як науки у вищих освітніх творчих закладах О. Крилової<sup>128</sup>, реформи у сфері вищої мистецької освіти України та її інтеграції у європейський культурний простір В. Рожка<sup>129</sup>, акцептування нових форм ефективної державної підтримки музичної культури «високого гатунку» Б. Сютя<sup>130</sup> та ін.) тільки підсилює потребу в науково-методичному обґрунтуванні даного освітнього сегменту, наголос на актуалізації якого зацентрувала стаття М. Копиці<sup>131</sup>.

Авторське бачення концепції курсу з музичного менеджменту, розробленого професором кафедри методики музичного виховання і диригування Г. Карась, розкрито нею в одній із міжнародних публі-

---

<sup>126</sup> Карась Г. Актуальність вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент культури і мистецтва» на музичних факультетах вищих навчальних закладів. *International Scientific and Practical Conference «WORLD SCIENCE»*. № 9 (25), Vol.1, September 2017. Multidisciplinary scientific edition. Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference «New Opportunities in the World Science» (August 31, 2017, Abu-Dhabi, UAE). United Arab Emirates, Ajman. С.16.

<sup>127</sup> Бобовникова И. А. Музыка в социо-культурном контексте: теоретические основания и практические горизонты. *Ученые записки Таврического национального университета им. В. И. Вернадского. Серия «Философия. Культурология. Политология. Социология»*. 2013. Т. 24 (65). № 3. С. 31–41.

<sup>128</sup> Крылова А. В. Менеджмент творческой деятельности как научное направление в музыкальном вузе. *Фундаментальные исследования*. Москва, №10, 2013. С. 1838–1841.

<sup>129</sup> Рожок В. Проблеми європейської інтеграції в музичній освіті України. *Науковий вісник Національної музичної академії України імені П. І. Чайковського. Вип. 75 : Композитор і сучасне соціокультурне середовище* : зб. ст. / ред.-упоряд.: Г. В. Степанченко, О. Г. Таранченко; ред. кол.: В. І. Рожок (голова), В. Т. Посвалюк, Н. О. Герасимова-Персидська, Б. О. Сютя, М. М. Скорик, І. Б. Щербаков. Київ : НМАУ ім. П. І. Чайковського, 2009. С. 7–18.

<sup>130</sup> Сютя Б. Особливості рецепції академічної музики в умовах глобалізації. *Науковий вісник Національної музичної академії України імені П. І. Чайковського. Вип. 75 : Композитор і сучасне соціокультурне середовище* : зб. ст. / ред.-упоряд.: Г. В. Степанченко, О. Г. Таранченко; ред. кол.: В. І. Рожок (голова), В. Т. Посвалюк, Н. О. Герасимова-Персидська, Б. О. Сютя, М. М. Скорик, І. Б. Щербаков. Київ : НМАУ ім. П. І. Чайковського, 2009. С. 19–24.

<sup>131</sup> Копиця М. Академічна музична культура в умовах ринку. *Науковий вісник Національної музичної академії України імені П. І. Чайковського. Вип. 75 : Композитор і сучасне соціокультурне середовище* : зб. ст. / ред.-упоряд.: Г. В. Степанченко, О. Г. Таранченко. Київ : НМАУ ім. П. І. Чайковського, 2009. С. 71–78.

кацій<sup>132</sup>. Проте робоча навчальна програма, як і деякі матеріали курсу, повністю представлені не були, зазнали доповнення та потребують детальнішого висвітлення та аналізу. Зважаючи на актуальність питання, виникає необхідність обґрунтувати доцільність підготовки менеджерів музичної культури у вищих мистецьких навчальних закладах.

В український освітній простір впровадження дисциплін, пов'язаних з менеджментом, відбувається від часу встановлення незалежності. А процес «інституалізації спеціальностей та навчальних дисциплін» (за Г. Карась) у галузі менеджменту культури і мистецтва триває й до нині: «згідно постанови Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2015 р. № 266 «Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти» до галузі знань «Культура і мистецтво» належить спеціальність «Менеджмент соціокультурної діяльності»<sup>133</sup>.

Зокрема, інтенсивна підготовка фахівців з нової спеціалізації «музичний менеджмент» здійснюється у Національній музичній академії України імені П. І. Чайковського з метою виховати спеціалістів, які сприятимуть впровадженню у практику новітніх методів виховання управлінських кадрів у сфері культури. Актуальність її вивчення для підготовки відповідних спеціалістів, з точки зору пропагування національного академічного мистецтва, у своїй статті переконливо обґрунтовує доктор мистецтвознавства, професор М. Копиця: «набуття продюсерських навичок, використання новітніх PR-технологій дозволить не тільки ефективно пропагувати на світовому музичному ринку результати власної мистецької діяльності, а й сприяти оновленню, інтелектуалізації й оптимізації українського музичного ринку. Ми всі працівники культури і мистецтв мусимо стати менеджерами, продюсерами й імпресаріо у сфері просвітництва»<sup>134</sup>.

---

<sup>132</sup> Карась Г. Актуальність вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент культури і мистецтва» на музичних факультетах вищих навчальних закладів. *International Scientific and Practical Conference «WORLD SCIENCE»*. № 9 (25), Vol.1, September 2017. Multidisciplinary scientific edition. Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference «New Opportunities in the World Science» (August 31, 2017, Abu-Dhabi, UAE). United Arab Emirates, Ajman. С.16–20.

<sup>133</sup> Там само. С. 17.

<sup>134</sup> Копиця М. Академічна музична культура в умовах ринку. *Науковий вісник Національної музичної академії України імені П. І. Чайковського*. Вип. 75 : *Композитор і сучасне соціокультурне середовище* : зб. ст. / ред.-упоряд.: Г. В. Степанченко, О. Г. Таранченко. Київ : НМАУ ім. П. І. Чайковського, 2009. С. 74–75.

У Національній академії керівних кадрів культури і мистецтв (м. Київ) також діє кафедра арт-менеджменту та івент-технологій при Інституті менеджменту. На сайті кафедри інформативно висвітлено засади освітніх програм та шляхи їх практичної реалізації<sup>135</sup>. Нормативна навчальна дисципліна «Мистецький менеджмент, маркетинг та основи анімації» для підготовки магістрів читається у Східноєвропейському національному університеті імені Лесі Українки (м. Луцьк) на кафедрі історії, теорії мистецтв та виконавства. Робоча програма дисципліни спрямована на узагальнення та використання знань щодо організації та успішного проведення шоу-бізнесових проєктів в об'єктиві вивчення масової музичної культури<sup>136</sup>. Спеціальність «Менеджмент соціокультурної діяльності» введена до навчального процесу в Київському національному університеті культури та мистецтв (на кафедрі культурології) та Харківській державній академії культури<sup>137</sup>.

Предмет «Менеджмент культури і мистецтва» читається і в Навчально-науковому інституті мистецтв Державного вищого навчального закладу «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника» порівняно недавно – з 2014–2015 н. р. У робочій навчальній програмі знаходимо чітке визначення: «... дисципліна «Менеджмент культури і мистецтва» є однією з профілюючих дисциплін, що визначають кваліфікацію випускника як викладача ...», а «... вузівський курс менеджменту культури і мистецтва передбачає підготовку висококваліфікованого спеціаліста, що володіє комплексом знань, необхідних для організації та успішного керівництва закладами культури або мистецькими колективами»<sup>138</sup>. Курс поєднує

---

<sup>135</sup> Кафедра арт-менеджменту та івент технологій. *Сайт НАКККиМ*. URL: <https://nakkkim.edu.ua/instituti/.../kafedra> (дата звернення: 03. 03. 2020).

<sup>136</sup> Ігнатова Л. П. Робоча програма навчальної дисципліни «Музичний менеджмент і маркетинг» для студентів спеціальності 7.02020401 «Музичне мистецтво». Луцьк : Кафедра історії, теорії мистецтв та виконавства Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, 2013. 13 с.

<sup>137</sup> Карась Г. Актуальність вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент культури і мистецтва» на музичних факультетах вищих навчальних закладів. *International Scientific and Practical Conference «WORLD SCIENCE»*. № 9 (25), Vol.1, September 2017. Multidisciplinary scientific edition. Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference «New Opportunities in the World Science» (August 31, 2017, Abu-Dhabi, UAE). United Arab Emirates, Ajman. С. 17.

<sup>138</sup> Карась Г. Робоча програма навчальної дисципліни «Менеджмент культури і мистецтва» для студентів за спеціальністю 014/13 Середня освіта, 025 Музичне мистецтво за видами. Івано-Франківськ : Кафедра методики музичного виховання і диригування Навчаль-



науково-теоретичний матеріал в різних аспектах, базується на вивченні таких дисциплін як «Історія музичного мистецтва», «Еволюція художніх стилів у мистецтві» та розрахований на один семестр загальною кількістю 90 годин, з яких 30 – аудиторних (20 – лекційних, 10 – практичних) і 60 – самостійної роботи. Планова форма підсумкового контролю – залік, проте передбачено поточний контроль – тести, контрольні роботи, практичні завдання тощо. В процесі навчання використовуються наступні методи: лекція, розповідь, бесіда, демонстрація, повідомлення.

Важливою формою організації навчання є індивідуальні завдання. Вони мають на меті поглиблення, узагальнення та закріплення знань, які студенти отримують у процесі навчання, а також застосування цих знань на практиці (аналітичні, контрольні роботи).

Програма навчальної дисципліни передбачає 2 змістовних модулі, які вміщують 11 тем. Теми першого модуля містять загальні засади управління і менеджменту: «Сутність, значення і особливості розвитку менеджменту», «Організації як об'єкти управління», «Процес менеджменту. Види і зміст управлінської діяльності», «Менеджмент спеціальних подій у сфері культури», «Види спеціальних подій і громадських заходів». У другому модулі предметно розглядається забезпечення ефективної діяльності організації у сфері шоу-бізнесу: «Менеджмент шоу-бізнесу: цілі, ресурси, організація праці», «Менеджмент шоу-бізнесу: ефективність методів», «Менеджмент шоу-бізнесу: алгоритм діяльності менеджера», «Менеджмент шоу-бізнесу: продюсування», «Реклама і PR», «Технічне забезпечення спеціальних подій». Теми практичних занять передбачають психологічне тестування («Чи здатні ви бути менеджером», «Ваші шанси стати підприємцем», «Яка у Вас мотивація до успіху»), розробку сценарних планів підготовки та проведення найрізноманітніших заходів і подій (презентації; церемонії – відкриття, вручення, вшанування; конкурси, фестивалі), можливість спроб продюсування, технологій реклами та PR.

Порівнюючи із навчальною програмою курсу «Мистецького менеджменту, маркетингу та основ анімації» факультету культури і мистецтв Східноєвропейського університету імені Лесі Українки

(м. Луцьк)<sup>139</sup>, можемо зауважити, що запланована кількість годин (90) збігається, проте розподілення їх на лекції, практичні, самостійну роботу тощо – різна.

Якщо перша програма передбачає 2 змістовних модулі, то друга – три, форма контролю теж візниться (залік – екзамен). Два змістовних модулі останньої вміщують п'ять тем: перший модуль має дві теми («Сутність, значення та особливості розвитку мистецького менеджменту та маркетингу», «Види і зміст управлінської діяльності»), а другий – три («Історія шоу-бізнесу в Україні», «Маркетинг та основи анімації у шоу-бізнесі», «Організація та проведення шоу-бізнесових та анімаційних проєктів»). Особливої значущості набуває друга тема першого модуля, де детально розглядаються функції й технології мистецького менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль та регулювання). Темі практичних занять пропонують опанувати студентам «Організацію та проведення мистецьких конкурсів», «Організацію та проведення концертно-гастрольної діяльності», «Організацію та проведення прес-конференцій та шоу-програм», «Організацію та проведення різноманітних анімаційних програм». Індивідуальна робота для студентів передбачає самостійну розробку проєктів організації та проведення мистецьких фестивалів, конкурсів, шоу-програм та інших анімаційних заходів.

Розгляд програм та інших матеріалів курсів фокусує на усвідомленні того, що йдеться не стільки про отримання деяких відомостей у рамках окремої дисципліни, скільки про можливість виховання у вищому мистецькому закладі спеціаліста, здатного займатися управлінською діяльністю саме у сфері мистецтва. Проте, зважаючи на тематичну шоу-бізнесову спрямованість, поза увагою даних курсів залишається менеджмент академічної музики, його специфіка та особливості.

Абсолютно поділяючи наукову позицію А. Крилової щодо впровадження у систему вищих мистецьких закладів факультетів музичного менеджменту<sup>140</sup>, констатуємо преамбулу такої доцільності.

---

<sup>139</sup> Ігнатова Л. П. Робоча програма навчальної дисципліни «Музичний менеджмент і маркетинг» для студентів спеціальності 7.02020401 «Музичне мистецтво». Луцьк : Кафедра історії, теорії мистецтв та виконавства Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, 2013. 13 с.

<sup>140</sup> Крылова А. В. Менеджмент творческой деятельности как научное направление в музыкальном вузе. *Фундаментальные исследования*. 2013. № 10. С. 1840.

Менеджер, що займається управлінням у сфері мистецтва, може сформуватися лише у мистецькому середовищі, адже він має розуміти естетичну складову справи, специфіку мистецької діяльності та психологію митця.

Таким чином, саме навчання у такому середовищі формує сміливість творчих починань, що часто призводить до вдалих реалізацій різноманітних мистецьких проєктів як вітчизняного так і світового соціокультурного масштабу. Ці складові – беззаперечна запорука успіху та престижу мистецької професії, проте такий сегмент освіти знаходиться на початковому етапі свого становлення, потребує кадрового забезпечення, відповідного науково-методичного обґрунтування, що складає перспективу подальших досліджень.

### **Висновки до Розділу 3**

Політика успішної кооперації академічної музичної культури і грошей безпосередньо стосується соціально-економічних критеріїв, часової та регіональної диференціації населення. Роздумуючи над соціокультурними процесами останніх років, які мимоволі девальвують будь-які культурні цінності, стає зрозумілим, що успішна реалізація культурного продукту також залежить і від освіти та виховання. Середовище, яке формує споживача не завжди співвідноситься середовищу, в якому формуються дистриб'ютори мистецтва. Тому успішність підприємницької діяльності у сфері академічної музики в Україні можлива за трьох умов: підняття рівня життя населення, підняття рівня культури населення, уніфікація підготовки культурних менеджерів.

До відомих у різний історичний період арт-менеджерів можна зарахувати І. Карабиця, О. Линів, В. Рунчака, Б. Сегіна, К. Стеценка-мол., Ю. Янка. Вивчення та осмислення організаційних здобутків інших провідних українських митців, як творчих лідерів, характерними ознаками яких є багатогранність, цілеспрямованість, комунікаційний талант, котрі досі не так часто фігурували в науковому обігу як арт-менеджери (Г. Карась, І. Кушплер, Р. Ревакович), дозволяє виявити продуктивність в управлінні культурно-мистецькою сферою через вироблені ними унікальні стратегії, спрямовані на довготривалий результат. Взнявши за основу їх особисті та професійні якості, визначено

та запропоновано такі *моделі арт-менеджерів* культурної індустрії як *музикант-комунікатор міжнародного рівня, творчий лідер та стратег-функціонер*.

Розглянута діяльність окремих культурних підприємців початку ХХ століття (С. Дягілев) та сучасних продюсерів-митців у галузі академічної музики (О. Пірієва, Р. Гурка, Р. Дзундзи) дозволяє глибше усвідомити значення поняття «продюсер» та підтвердити концепції науковців щодо синтетичної й синтезуючої природи продюсерської творчості, як і диференційованості творчої діяльності, а процес продюсування визначити як окрему понятійну одиницю музичного менеджменту.

Визначено, що арт-менеджер може водночас виступати ініціатором проекту, брати у ньому безпосередню участь як виконавець та організатор, а також бути відповідальним за успішну реалізацію та завершення проекту. Продюсер більшу увагу спрямовує на підприємницьку діяльність та проєктуючи культурний продукт передбачає його прибутковість, цілеспрямовано формуєчи попит.

На сучасному етапі зміни парадигми мистецької освіти діяльність закладів вищої освіти спрямована на підготовку конкурентоспроможних на ринку праці кваліфікованих спеціалістів за умов належної акредитації мистецьких освітніх програм. Цілі й завдання такої підготовки мають бути орієнтовані на створення відповідних умов для формування міждисциплінарних професійних компетентностей, що передбачають оволодіння засадничими управлінськими технологіями (арт-менеджмент), виробляють здатність до інтеграції управлінського з виконавським досвідом, сприяють набуттю креативних якостей творчої особистості. Це потребує стандартизації мистецької освіти на державному рівні з обов'язковим прицілом на менеджмент у сфері культури і мистецтв.

Навчання та виховання менеджерів академічного музичного мистецтва в освітньому процесі ЗВО хоч і присутнє, проте весь час підлягає ризикам та може набути в подальшому безсистемного характеру при умові недостатньої кількості запланованих годин чи хаотичного планування спецкурсів в освітніх програмах мистецьких спеціальностей в непростих акредитаційних умовах. Вирішення цієї проблеми потребує державного врегулювання та відкриття відповідних спеціальностей, а також уніфікованого підходу щодо розроб-

лення освітньо-професійних програм. Систематизація уведення спеціальних освітніх компонент з основ організації у сфері культури та мистецтва, безумовно, могло би покращити ситуацію з менеджментом бодай власної мистецької діяльності обдарованої молоді та збільшенням інтересу до промоції на усіх рівнях високовартісного мистецького продукту.

## РОЗДІЛ 4

### EVENT-МЕНЕДЖМЕНТ ТА PR АКАДЕМІЧНОЇ МУЗИКИ

*Як це все працює? Чи це все ще працює? Чому це має працювати?  
Академічна музика в смартфоні: Україна. Перезавантаження.*

*Розділ націлений на доповнення понятійного апарату, відслідкування ситуацій екстраполяції засобів економічного менеджменту в сферу культури і мистецтва, виявлення, що академічна музика – цілком затребуваний продукт культурної індустрії.*

#### **4.1. Специфіка менеджменту музичних проєктів академічного мисецтва**

Суспільство, в якому універсальним мірилом слугує успіх, весь час еволюціонує та потребує нових парадигм менеджменту, що вже змінили і продовжують змінювати основні стереотипи принципів управління в усіх сферах буття.

П. Друкер стверджує, що економічна теорія і практика розглядають продуктивність людської праці як (основний) капітал, не залежно від сфери діяльності. Підготовка, заснована на науковому менеджменті, дає змогу будь-якій, навіть в усіх сенсах затратній, ініціативі досягти у найкоротший термін такого самого рівня продуктивності, який існує в найбільш прибуткових справах<sup>1</sup>.

Будь-яка культурна ініціатива, створена на різних управлінських рівнях (простому, складному, формальному чи не формальному) в рамках культурно-стратегічного процесу, починається в сучасному світі з проєкту. Менеджмент культурних проєктів – це цілеспрямований процес системного керування з метою створення, збереження та розповсюдження культурного контенту, що дає очікуваний результат. Хоч проєкт, на відміну від процесу, має обмежений час сукупності дій, обмежені ресурси та є тимчасовим організуванням<sup>2</sup>, проте кожний проєкт – унікальний та неповторний за формою і змістом. Саме на унікальності проєктів базується

---

<sup>1</sup> Друкер П. Ф. Виклики для менеджменту XXI століття / пер. з англ. Т. Літенської. Київ : Видавнича група КМ-БУКС, 2020. С.176–179.

<sup>2</sup> Під поняттям «організування» у сучасній вітчизняній термінології, запропонованій О. Кузьміним та О. Мельник, мається на увазі відображення процесу формування структури управління, тобто виду управлінської діяльності: Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Вид. 2-ге, випр., доп. Київ : Академвидав, 2007. С. 443.

культурна політика та передбачаються стратегії її розвитку. Своєю популярністю в реаліях сучасного економічного світу музичний проєкт як промо-продукт впевнено актуалізує питання становлення музичного менеджменту в соціокультурному просторі України на межі століть.

Концептуалізація поняття «музичний проєкт академічного мистецтва», його осмислення в заявленому контексті нині складає першочергове завдання для подальшого розвитку музичного менеджменту. Виявлені та опрацьовані наукові джерела, в яких обґрунтовано визначення «проєкту» як категорії менеджменту, в тому числі «мистецького проєкту» дозволили запропонувати авторське визначення концепту «музичний проєкт академічного мистецтва».

Сучасні економічні концепції передбачають визначення проєкту як «особливого виду функціонального менеджменту, який полягає у створенні тимчасової управлінської і виконавської структур...»<sup>3</sup>, процес менеджменту тут розглядається як послідовність певних етапів управлінської діяльності<sup>4</sup>. Із культурологічного погляду Г. Гагоорт визначає «проєкт» як метод демонстрації мистецьких і культурних форм у динаміці стратегічного процесу й мотиву<sup>5</sup>. М. Поплавський пропонує розуміти сутність терміну «проєкт» у контексті мистецької практики як «не лише результат оригінального плану, а як унікальну сукупність скоординованих дій, спрямованих на досягнення конкретної культуротворчої, естетико-художньої мети»<sup>6</sup>.

Згідно чинного законодавства України, офіційний термін «проєкт» уводиться в нормативно-правову документацію лише у 2021 році. Зокрема, у редакції ЗУ «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо державної підтримки сфери культури, креативних індустрій, туризму, малого та середнього бізнесу у зв'язку з дією обмежувальних заходів, пов'язаних із поширенням коронавірусної хвороби COVID-19» вносяться зміни до частини 3-ї ЗУ «Про Україн-

---

<sup>3</sup> Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Вид. 2-ге, випр., доп. Київ : Академвидав, 2007. С. 567.

<sup>4</sup> Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Вид. 2-ге, випр., доп. Київ : Академвидав, 2007. С. 445.

<sup>5</sup> Гагоорт Г. Менеджмент мистецтва. Підприємницький стиль / пер. з англ. Б. Шумилович. Львів : Літопис, 2008. С. 146.

<sup>6</sup> Поплавський М. М. Мистецький проєкт: дискурс художньої культури початку нового тисячоліття (у точці перетину – crossover point). *Вісник НАКККіМ*. Київ, 2019. № 1. С. 253.

ський культурний фонд», що стосуються термінології: «... під терміном “проект” <...> розуміється діяльність фізичних і юридичних осіб, спрямована на створення певного культурного продукту, культурного блага чи культурної послуги (їх сукупності) <...> з метою досягнення чітко визначених цілей у межах визначеного кошторису (бюджету) та здійснення якої вимагає вчинення в узгоджені строки дій, передбачених укладеною <...>»<sup>7</sup>. Проте цей термін стосується лише окремих видів грантової діяльності УКФ у сферах туризму та креативних індустрій.

Експерт у сфері управління проектами та програмами І. Прокоф'єва<sup>8</sup>, для зрозуміння суті культурного проекту, наголошує на необхідності відмежування його від поняття процесу, оскільки останній – це повторюване завдання або дії, що дають очікуваний, передбачуваний результат. Відмінність у тому, що «проект – це сукупність дій, обмежених у часі і спрямованих на вирішення проблеми або досягнення конкретної мети»<sup>9</sup>. Серед ознак проекту експерт виділяє «обмежений час його виконання (точка початку і точка закінчення), обмежені ресурси, тимчасовість і неповторюваність (проте після завершення одного проекту може розпочатись інший). Проект – це керування змінами, а його результат – непередбачуваний та завжди унікальний, хоч і складається з відомих заздалегідь процесів»<sup>10</sup>. І. Прокоф'єва доступно пояснює логіку проектного підходу за допомогою «... так званого трикутника проектного менеджменту, у якого видимі три основні зовнішні межі (час – завжди обмежений у проекті, зміст охоплює завдання та наповнення проекту, вартість передбачає усі ресурси проекту, в тому числі людські, оскільки вони всі мають грошовий еквівалент) та четверта внутрішня – якість, про яку не завжди говорять в проектах та не завжди заздалегідь описують вимоги щодо неї, проте в результаті проект оцінюється, в тому числі, і за його

---

<sup>7</sup> Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо державної підтримки сфери культури, креативних індустрій, туризму, малого та середнього бізнесу у зв'язку з дією обмежувальних заходів, пов'язаних із поширенням коронавірусної хвороби COVID-19» № 629-IX від 21.07.2021. *ВВР*. 2020. № 43. Ст. 371.

<sup>8</sup> Згідно онлайн-навчання, опанованого нами та сертифікованого у рамках Програми ЄС-Східного Партнерства Культура та Креативність у 2015–2018 роках, що фінансувалася Європейським Союзом.

<sup>9</sup> Проектний менеджмент в культурі. Культура і креативність. URL: [www.culturepartnership.eu/ua/publis](http://www.culturepartnership.eu/ua/publis) (дата звернення: 25. 02. 2019).

<sup>10</sup> Там само.



якістю. Трикутник унаочнює, що зміни однієї грані призведуть до змін у інших. Наприклад, якщо скоротити час проєкту, то автоматично скорочується і його зміст, тобто зменшується кількість активностей. Або, якщо, навпаки, – потрібно збільшити кількість активностей, – відповідно має збільшитись бюджет проєкту, або додатись час, або погіршитись його якість. Трикутник добре описує існуючі в проєкті обмеження, керування якими і є завданням проєктного менеджменту»<sup>11</sup> за переконанням експерта. На інноваційній та творчій складовій проєктної діяльності наголошують вітчизняні культурологи Н. Івановська, В. Шульгіна та О. Яковлев, «... оскільки вона передбачає перетворення реальності, будується на базі відповідної технології, яку можна уніфікувати, засвоїти та вдосконалити»<sup>12</sup>.

Г. Гагоорт поділяє менеджмент проєктування на фази (початкову, підготовчу, фазу розробки, виробничу, функціональну та завершальну), які передбачають організаційний багаторівневий контроль (якість результату проєкту, організація проєкту, засоби для його організації, часовий графік, інформація та комунікація, гроші, цифрові технології)<sup>13</sup>. Усі фази мистецького проєктування не виходять за межі базових понять менеджменту, що визначають поетапність організаційного проєктування як процес розроблення організаційної структури управління, який забезпечується управлінською ієрархією (зверху донизу)<sup>14</sup>.

С. Корнеєва доступно описує ці етапи, за якими відбувається створення музичного проєкту та його презентація. Етап створення проєкту містить чотири складові: концепція проєкту (формат виконання, стиль музики, ідея, назва, імідж артистів, специфіка сценічної діяльності – режисура, балет тощо), створення іміджу (усі компоненти якого продумуються наперед і втілюються від початку), постановка шоу (чим грандіозніший формат, тим більша потреба фінансів) та формування репертуару (яскравий креативний матеріал як спільна

---

<sup>11</sup> Проєктний менеджмент в культурі. Культура і креативність. URL: [www.culturepartnership.eu/ua/publis](http://www.culturepartnership.eu/ua/publis) (дата звернення: 25. 02. 2019).

<sup>12</sup> Івановська Н. В., Шульгіна В. Д., Яковлев О. В. Соціокультурне проєктування в мистецтві: теорія та практика : підручник. Київ : НАКККіМ, 2018. С. 22.

<sup>13</sup> Гагоорт Г. Менеджмент мистецтва. Підприємницький стиль / пер. з англ. Б. Шумилович. Львів : Літопис, 2008. С. 146–148.

<sup>14</sup> Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Вид. 2-ге, випр., доп. Київ : Академвидав, 2007. С. 442.

праця композитора, аранжувальника, саунд-продюсера та усіх ін.)<sup>15</sup>. Етап презентації проєкту вимагає неабиякого креативу в організації, що, на погляд С. Корнеєвої, повинно входити в обов'язки рекламної та PR-служб. Єдиною складовою цього етапу вона вважає постпромоушн (урізноманітнення артистичної діяльності: конкурси та розіграші за участі артистів; участь у престижних фестивалях, преміях, конкурсах; різноманітність у виконавській діяльності – дуети, ремікси, рімейки; активний PR – створення інтриг, міфів, легенд, скандалів; зміна іміджу). Успішність цього етапу залежить не лише від творчої діяльності продюсера, але і його активного бажання досягнути нових цілей та висот. Усі технологічні прийоми презентації, за С. Корнеєвою, поділяються на традиційні та нетрадиційні. До перших можна зачислити, наприклад, добре відомі афіші та оголошення у ЗМІ, нетрадиційні вимагають інноваційних підходів, таких як інтерактивне спілкування з метою обговорення позитивних і негативних моментів проєкту, мерчандайзінг тощо<sup>16</sup>.

Сучасний український менеджер культури та куратор мистецьких проєктів П. Гудімов пропонує реалізувати проєкт згідно виникнення цікавої ідеї (відібраної за принципом часової селекції та поділеної на рівні за масштабністю), адже, за висловом С. Джобса, ідея – найцінніший у світі товар. Технологічно періоди реалізації ідеї П. Гудімов теж ділить на етапи: апробацію (в залежності від поставлених цілей організовується фокус-група та протестується), підготовку чи продакшн (технологічний процес менеджменту, займає найбільше часу і куди входить пошук коштів – фандрейзінг), реалізація плюс постпродакшн (під час цього етапу відбувається формування компетентної команди, здатної забезпечити якісне обслуговування проєкту)<sup>17</sup>.

Запропоновані етапи мистецького проєктування описувались фахівцями, виходячи з прикладів популярної, масової музики та шоу-бізнесу. Можливість та доцільність їх застосування для створення

---

<sup>15</sup> Корнеева С. М. Музыкальный менеджмент : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Музыкальный менеджмент» (061166) и специальностям культуры и искусства (050000). Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. С. 96–98.

<sup>16</sup> Там само. С. 98–100.

<sup>17</sup> Дуже культурний менеджмент. Лекція 1. Як створити культурний проєкт? Павло Гудімов. Український культурний фонд. YouTube. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=tXWV-OVsiN8&app=desktop> (дата звернення: 20. 07. 2019).

проектів у галузі академічного музичного мистецтва раніше ніде не розглядалася, що і зумовило інтерес дослідження.

Створення проекту академічної музики передбачає такі його види: організація фестивалю чи конкурсу (міжнародного, всеукраїнського, регіонального), серія тематичних концертів (присвячених визначним подіям, датам, ювілеям відомих музикантів чи культурно-мистецьких діячів тощо), майстер-класи, бенефіси, презентації музичної продукції. Теле- чи радіопередачі, журнал чи газета, сайт чи веб-сторінка, на нашу думку, не завжди можна назвати проектом, оскільки чітко фіксованого часу припинення їх тривалості передбачити не можливо, бо тут спрацьовує рейтинг соціальної популярності та затребуваності. Концепція подібних проектів часто залежить від соціокультурних завдань (у широкому спектрі – стратегій та планів культурного розвитку, міжнародної співпраці, у вузькому – святкувань річниць, днів тощо) та можливостей організування (наявних ресурсів – людських та матеріальних). Як правило, стиль музики часто передбачає формат виконання та специфіку сценічної постановки.

Музичні проекти можуть бути присвячені визначним подіям чи ювілейним датам (наприклад, відзначення 80-ліття українського композитора світового масштабу Мирослава Скорика, музика якого цікава своєю різножанровістю. Це дозволяє створювати проекти різні за формами та складами виконання – хорові, камерні чи симфонічні). Ці ювілейні концерти, організовані та докладно афішовані національною концертною агенцією «UKR Artists» спільно з філармонійними закладами та Національною музичною академією України ім. П. І. Чайковського, відбулись у різних містах України протягом 2018 р., серед яких – Вінниця (15 березня), Київ (29 травня), Івано-Франківськ (02 червня), Львів (14–19 вересня)<sup>18</sup> та продовжились і в 2019 році. Ще одним знаковим національним проектом, ініційованим О. Пірієвим, став «Три С» (2016–2017 рр.), концерти якого відбулися у найбільших містах України. Ідея проекту полягала у тому, щоб привернути увагу до української академічної музики, показати, що вона є частинкою світової. Таким чином організаторам вдалося поєднати твори видатних українських композиторів із шедеврами світової класики, до

---

<sup>18</sup> Обух Л. В. Дні музики Мирослава Скорика: ювілейні проекти до 80-ліття маестро в Україні. *Тези Другої Міжнародної науково-практичної конференції «Україна. Європа. Світ. Історія та імена в культурно-мистецьких рефлексіях»* 1–2 листопада 2018 року. Київ : НМАУ ім. П. І. Чайковського, 2018. С. 45–46.

виконання яких долучилися одні з кращих солістів та колективів України, зокрема Д. Ткаченко (скрипка, Україна-Великобританія), О. Пірієв (віолончель, Україна), Заслужений академічний симфонічний оркестр Українського радіо, муніципальний камерний хор «Київ» та ін. Концерти відбувалися у три етапи: розпочав проєкт композитор Мирослав Скорик, продовжив – Євген Станкович, а завершував його Валентин Сильвестров. Усі три легендарні класики є лауреатами Шевченківської премії, їх вважають найвидатнішими у сучасній українській академічній музиці<sup>19</sup>. Із соціокультурної точки зору такі проєкти є прикладом нових рішень та правильною організацією «тиражування» академічної музики, що здатна позитивно впливати на соціум. Такий підхід не може не сприяти піднесенню національно-культурної самобутності, пропагування її на світовій культурній арені. У ракурсі музичного менеджменту подібні проєкти – вдалий маркетинговий хід, спрямований на максимальну перспективу<sup>20</sup>.

Як приклад, тематичний концерт камерної музики передбачає залучення солістів чи камерних ансамблів і не потребує великих залів та грандіозних сценічних дійств. Назва часто пов'язується з ідеєю («Вечір романсів») та продукує відповідний імідж виконавців (академізм стилю не лише виконання, а й вигляд – вечірня сукня, фрак та метелик тощо) й організування заходу (місце проведення, реклама, сценарний план та атрибути дійства). Успішна реалізація подібного проєкту залежить у першу чергу від активності та кмітливості організаторів і зацікавлених осіб (продюсер, артист, керівник установи, провладні органи чи ін.), їхньої комунікативної здатності досить швидко та якісно організувати розповсюдження інформації про захід, заручитись відповідною підтримкою, забезпечити необхідні умови проведення тощо. Постпромоушн як складова проєкту буде наслідком викликаного ним резонансу.

---

<sup>19</sup> Обух Л. Проєкт «Три С»: український музичний менеджмент у сфері академічної музики. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі ХХІ століття: дослідницькі практики, динаміка розвитку, сфери реалізації* : зб. наук. праць / упор., наук. ред. С. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2019. С. 127.

<sup>20</sup> Обух Л. В. Дні музики Мирослава Скорика: ювілейні проєкти до 80-ліття маестро в Україні. *Тези Другої Міжнародної науково-практичної конференції «Україна. Європа. Світ. Історія та імена в культурно-мистецьких рефлексіях»*. 1–2 листопада 2018 року. Київ : НМАУ ім. П. І. Чайковського, 2018. С. 47.

До музичних проєктів можна зарахувати презентації музичної продукції, при умові їх конкретно мистецького спрямування (наприклад, концерти на підтримку CD-альбому (а не на підтримку політичного представника), що давно практикується на Заході. У пострадянському середовищі, як правило, процес поки що відбувається навпаки – для того, щоб записати альбом, потрібно заробити кошти виконанням на концертах). Хоч презентації музичної та музикознавчої літератури чи продукції Г. Карась розглядає як окремий вид комунікаційного процесу у сфері спеціальних подій (Event-менеджмент)<sup>21</sup>, проте, за описаною нею серією практичних порад щодо планування та організації, вони можуть бути як однією із складових музичного проєкту (презентація збірки в рамках фестивалю чи конкурсу), так і самостійним вищезазначеним дійством. Запропонована Event-методика сприяє такому зарахуванню, адже вона передбачає визначення цільових контактних груп, розробку сценарного плану, створення інформаційного резонансу, вплив на цільову аудиторію<sup>22</sup>.

Музичний проєкт може передбачати гранти та дотуватися відповідною установою, організацією чи корпорацією. Не виключенням є держава як гарант фінансування певного проєкту з метою культурного брендінгу в створенні позитивного політичного іміджу. Тут треба розуміти, що брендінг як спланована кампанія щодо впровадження мистецького продукту в суспільну свідомість та просування його на соціокультурний ринок відіграє важливу роль. Моніторинг інформаційного поля дозволяє фахівцям не тільки провести брендінг для цільових аудиторій, а й зосередити увагу на соціальній значущості своєї діяльності. Для того, щоб ця кампанія була успішною, мистецький продукт має бути змістовним, цікавим та різностороннім, тобто мати певний позитивний імідж у суспільному середовищі<sup>23</sup>. Таку стратегію 100 років тому (в 1919 році) обрав очільник українського уряду С. Петлюра, а першим вдалим широкомасштабним світовим проєктом стала концертна діяльність Української республіканської

---

<sup>21</sup> Карась Г. Використання засобів Event-менеджменту в презентації нотних та музикознавчих видань. *Менеджмент соціокультурної діяльності* : колективна монографія / упор. О. Козаренко, наук. ред. В. Пасічник. Львів : Растр-7, 2018. С. 177.

<sup>22</sup> Там само. С. 177–186.

<sup>23</sup> Обух Л. Музичний проєкт як різновид функціонального менеджменту. *Сучасний рух науки* : тези доп. VI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 4–5 квітня 2019 р. Дніпро, 2019. С. 126.

капели під орудою видатного диригента та композитора О. Кошиця. Від 2017 року державними дотаціями займається Український культурний фонд – «державна установа, створена <...> на підставі відповідного Закону України з метою сприяння розвитку національної культури та мистецтва в державі, забезпечення сприятливих умов для розвитку інтелектуального та духовного потенціалу особистості й суспільства, широкого доступу громадян до національного культурного надбання, підтримки культурного розмаїття та інтеграції української культури у світовий культурний простір. Діяльність фонду, згідно з чинним законодавства, спрямовується та координується Міністерством культури України»<sup>24</sup>.

Однією із необхідних складових успіху будь-якого музичного проєкту є спонсорство та фандрейзинг (збирання коштів), що охоплює приватних осіб, добродійні фундації та приватні компанії, які можуть надавати підтримку культурним ініціативам. Спонсори й так звані донори, приймаючи рішення про виділення коштів, керуються власними критеріями відбору проєктів (за Ф. Кольбером). Масштаб також береться до уваги, оскільки оцінюється ефективність інвестицій з точки зору помітності події, обізнаності публіки та охоплення<sup>25</sup>. Зокрема, вищеописаний один із найбільших мистецьких проєктів «Три С», що отримав широкий резонанс у ЗМІ, теж відзначився ґрунтовною підтримкою з боку меценатів та соціально-відповідального бізнесу в Україні, а також сам зумів проявити добродійність завдяки благодійним перерахуванням від касових зборів (мається на увазі надання фінансової допомоги лікарні для немовлят у м. Львів завдяки організованому благодійному концерту в рамках проєкту). Звідси, можемо сміливо стверджувати про його соціальну спрямованість, яка проявилася не лише у просвітницькій місії, а й у добродійності, що, безумовно, є важливим досягненням<sup>26</sup>.

---

<sup>24</sup> Закон України «Про Український культурний фонд» від 23 березня 2017 року № 1976-VIII. *Відомості Верховної Ради*. 2017. № 19. Ст. 238.

<sup>25</sup> Обух Л. В. Дні музики Мирослава Скорика: ювілейні проєкти до 80-ліття маестро в Україні. *Тези Другої Міжнародної науково-практичної конференції «Україна. Європа. Світ. Історія та імена в культурно-мистецьких рефлексіях»*. 1–2 листопада 2018 року. Київ: НМАУ ім. П. І. Чайковського, 2018. С. 58.

<sup>26</sup> Обух Л. Проєкт «Три С»: український музичний менеджмент у сфері академічної музики. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: дослідницькі практики, динаміка розвитку, сфери реалізації*: зб. наук. праць / упор., наук. ред. С. Садовенко. Київ: НАКККіМ, 2019. С. 128.

Отож, підсумовуючи теоретичні напрацювання, пропонуємо таке авторське визначення концепту «музичний проєкт академічного мистецтва»: *це – неповторювана поетапна організація резонансних заходів академічного музичного мистецтва загальнонаціонального чи локального (місцевого) масштабу як виду комунікаційної програми у системі стратегічного процесу функціонального менеджменту з метою залучення його в якості механізму позитивної соціальної дії.*

Запропоновано класифікацію музичного проєкту академічного мистецтва за такими критеріями: задумом (комерційні, соціально-спрямовані, просвітницькі), обсягом (широкомасштабні та камерні) та перспективою (формування нової слухацької аудиторії й розширення фан-зони українського класичного музичного продукту). Музичний, як і будь який інший мистецький проєкт, передбачає використання продуктів соціокультурної діяльності та залучення відповідних універсальних методик (Event-менеджмент, PR-служба), що сприяють ефективному менеджменту.

Ознаки музичного проєкту академічного мистецтва: актуальність, яка залежить від соціокультурних умов і може бути як продиктована цими умовами, так і самостійно диктувати вигідні умови соціуму та виступає консолідуючою й мотиваційною силою усіх складових проєкту; мотивація, яка продиктована особистими цілями менеджерів та виконавців (соціальна значущість, професійна компетентність, і, як наслідок, – бажана винагорода); талант виконавців, менеджерів, як запорука успішності проєкту, визначає його якість та уможливлює конкурентоспроможність на соціокультурному ринку<sup>27</sup>.

Усі визначені критерії та ознаки музичного проєкту взаємопов'язані та доповнюють одні одних, переконуючи, що галузь академічного мистецтва в українському соціокультурному просторі може продукувати позитивний культурний імідж держави на світовій цивілізаційній арені.

---

<sup>27</sup> Обух Л. В. Концептуалізація поняття «Музичний проєкт академічного мистецтва». *Науковий вісник Національної музичної академії України імені П. І. Чайковського*. Київ: НМАУ ім. П. І. Чайковського, 2019. Вип. 125. С. 101.

## 4.2. Менеджмент музичних фестивалів, конкурсів та інших подій

Чинниками визначення напрямів розвитку академічного музичного мистецтва та платформами формування нових ідей є фестивалі сучасної музики, музичні конкурси та події (англ. *events*).

З початком періоду становлення незалежності української держави (на початках 1990-х років) після розпаду Радянського Союзу, проведення конкурсів і фестивалів академічної музики й надалі залишалося у площині державного регулювання, а питання їх організації розглядалося за добре відпрацьованою схемою радянського управління у сфері культури – тотальному контролю мистецьких процесів. Раптових змін та переходу до нових економічних форм за зразком західних моделей менеджменту у сфері академічної музики не відбулось, що складало низку культурологічних проблем і, як наслідок, обмежувало митців у потенційній реалізації власного музичного продукту.

Фестивалі академічної музики, на відміну від популярних шоу-програм, мали обмежену кількість відвідувачів, а їх організатори рідко використовували можливість поєднання відповідних фестивальних концертів з різними формами культурного дозвілля з метою пошуку та забезпечення необхідної публіки (мається на увазі представлення різних видів мистецтв та їх синтез у рамках фестивалю як один із ефективних прийомів організації масових дійств). Важке економічне життя пострадянського населення країни того часу вкрай негативно позначилося і на культурному туризмі, що міг би забезпечити бодай якусь частину так званого «вільного» фінансування покриття фестивальних витрат. Своєрідна безсистемність знань з культурного менеджменту працівників культури та багатьох митців довгий час не давала можливості у короткотривалій період перейти до нових форм організації концертного та фестивального життя.

Серед позитивних тенденцій на загальнодержавному рівні – курс на інтеграцію в європейський соціокультурний простір, вільне входження до світового інформаційного поля, пошук власних шляхів культурного розвитку митцями, організація міжнародних фестивалів сучасної академічної музики в Україні та вільна гастрольна діяльність.

Одночасна переорієнтація композиторів усіх поколінь на національне та індивідуальне в творчості позитивно вплинула на креативний і технологічний творчий процес, сприяла гастрольній діяль-



ності українських колективів, представленні національного музичного контенту за рубежем, відновленню культурної трансмісії, сталому функціонуванню музичної еліти та формування структури мистецького середовища в умовах відкритого соціокультурного середовища, що за висловом музикознавиці О. Зінькевич, дозволила замінити бінарність «традиціоналісти-новатори» на багаторівневу структуру з полюсами «елітарне-масове» з правом «елітарного» на громадянство<sup>28</sup>. Нормальне подальше функціонування музичного життя України сприяло розвитку вітчизняного фестивального менеджменту на початку ХХІ-го століття.

Засади фестивального менеджменту сучасної академічної музики одним з перших в українському музикознавстві на пострадянських теренах досліджував львівський науковець М. Швед. Мистецтвознавець охарактеризував фестивалі сучасної музики як такі, «... що творять особливий механізм регулювання та коригування естетичних смаків, перевіряють практикою новації»<sup>29</sup>. Опираючись на типологію німецького дослідника процесу організації фестивалів Г. Гельмса, він виокремив та змодельював два типи організації фестивалів сучасної музики в українських реаліях – *пострадянський* (за підтримки державного та місцевого бюджетів) та *прозахідний* (змішаний, за рахунок синтезу грантового фінансування та держбюджетних коштів)<sup>30</sup>.

Як приклад, до першого типу М. Швед зараховує проведення «Київ Музик Фесту», «Музичні прем'єри сезону» і, частково, Форуму «Музика молодих». До іншого типу організації фестивалів, котрі проводять приватні фонди або громадські організації, що фінансуються, здебільшого, за рахунок західних грантів з частковою долею державного бюджету, науковець зараховує «Два дні і дві ночі нової музики», «Контрасти» тощо.

Окрім того, науковець визначає та обґрунтовує два етапи фестивального менеджменту («... створення конкретної програми акції, і забезпечення її публічної презентації (проведення самого заходу) ...») <sup>31</sup>; прописує склад (голова фестивалю або художній керівник чи ідейний

---

<sup>28</sup> Зінькевич О. Музика говорить мовою нашого часу. *Критика*. 2004. № 81–82. С. 30.

<sup>29</sup> Швед М. Тенденції розвитку міжнародних фестивалів сучасної музики : монографія. Львів : Сполом, 2010. С. 20.

<sup>30</sup> Там само. С. 101–102.

<sup>31</sup> Там само. С. 103.

натхненник і виконавчий апарат – працівники концертного залу, громадської організації, творчої спілки, установи) та повноваження основного «ядра» фестивалю – організаційного комітету (формування концепції фестивалю, репертуарна та виконавська політика, окремі проекти в його рамках); пропонує шляхи удосконалення організаційних та подолання фінансових проблем (застосування «стимулювального маркетингу» – розпродаж, ярмарки, реклама нових послуг тощо, поєднання фестивальних дійств з туризмом та елементами відпочинку, реалізації спонсорської продукції, застосування «перехресних дотацій»)<sup>32</sup>.

Музичний фестиваль у системі маркетингу став предметом дослідження А. Верещаки. У публікації розглядається музичний фестиваль як специфічне культурно-мистецьке явище та визначаються напрями використання маркетингового інструментарію для його проведення<sup>33</sup>. Зокрема, наголошуючи на економічній складовій фестивалів, дослідниця визначає, що «... фестиваль є суб'єктом діяльності некомерційної сфери, до того ж за умов ринкового дефіциту послуги, фестивалі переважно посідають монопольне становище, тому не мають необхідності зосереджувати маркетингові зусилля на боротьбі з конкурентами за споживача. При цьому організаторам фестивалю необхідно концентруватися на взаємовигідній взаємодії із цільовими сегментами, які обслуговуються»<sup>34</sup>.

За тридцятирічну історію в умовах українського державотворення на національному та регіональному рівнях було проведено значну кількість<sup>35</sup> різноматичних та різножанрових концертних програм, конкурсів та фестивалів академічного музичного мистецтва.

---

<sup>32</sup> Швед М. Тенденції розвитку міжнародних фестивалів сучасної музики : монографія. Львів : Сполом, 2010. С. 102–105.

<sup>33</sup> Верещака А. О. Музичний фестиваль у системі маркетингу. *Культура України*. Харків : ХДАК, 2014. Вип. 45. С. 239–246.

<sup>34</sup> Там само. С. 242.

<sup>35</sup> Загальностатистичні дані в розрізі 1990–2010 років зібрані М. Шведом та представлені у його монографії «Тенденції розвитку міжнародних фестивалів сучасної музики» на сторінках 195–166. Станом на 2010 рік ним зазначається 207 успішно реалізованих конкурсів та фестивалів різних напрямів та видів мистецтва, з яких лише 55 – музичних, проте не виділено точну кількість саме у напрямі академічної музики. За наступне десятиріччя, особливо завдяки діяльності УКФ у 2017–2020 роках, ця цифра продовжує зростати. На матеріалі звітної документації фонду, можемо порахувати кількість проведених дійств, пов'язаних з академічним мистецтвом за останні декілька років – 36.

Опрацьовані сайти і звітна документація місцевих органів влади, філармонійних установ та УКФ щодо планування та проведення тих чи інших дійств, дозволяють побачити загальну картину реалізації академічної музики на території України упродовж останніх чотирьох (2017–2021) років. До активних нині міст музично-академічного життя належать:

– *Вінниця*: Міжнародний музичний фестиваль класичної музики імені П. І. Чайковського та Н. фон Мекк (від 1993 року), Фестивалі «Барви музики ХХ сторіччя» (2001–2018), «Contemporari Music Days in Vinnytsia» (від 2018 року);

– *Дрогобич*: Міжнародний конкурс юних піаністів ім. Василя Барвінського (2008, 2011, 2013, 2018);

– *Івано-Франківськ*: Всеукраїнський (останній – як обласний) відкритий конкурс молодих вокалістів імені Іри Маланюк (2007–2018), Міжнародний Різдвяний фестиваль «Коляда на Майзлях» (від 2010 року), Всеукраїнський великодній фестиваль хорової музики «Катедральні дзвони» (від 2018 року), Обласний відкритий фестиваль професійного музичного мистецтва «Прикарпатська весна» (від 1950 року), Фестиваль «Мелодії парку» (від 2014 року);

– *Житомир*: Міжнародний фестиваль майстрів мистецтв та конкурс юних піаністів ім. С. Ріхтера (2019), Всеукраїнський фестиваль камерної музики «Pro|PHIL-music» (від 2021 року), Відкритий конкурс камерної музики до 125-річчя Віктора Косенка (від 2021 року).

– *Запоріжжя*: Міжнародні фестивалі «Сьома Бахівська академія» (2018) та «September Music Fest» (2018), Всеукраїнський фестиваль духовної музики «Благо Fest» (від 2016 року), Фестиваль академічної музики «Бароко і авангард» (2001);

– *Київ*: Міжнародний музичний конкурс імені Миколи Лисенка (від 1962 року), Міжнародний конкурс молодих піаністів пам'яті Володимира Горовиця (від 1995 року), Міжнародний інструментальний конкурс Євгена Станковича (від 2012 року), Всеукраїнський відкритий конкурс імені Сергія Прокоф'єва (від 2020), Всеукраїнський хоровий конкурс ім. Миколи Леонтовича (від 1989 року), Всеукраїнський конкурс-огляд юних піаністів Олени Вериківської (від 1996 року), Всеукраїнський відкритий вокальний і хоровий конкурс «Vocal.UA» (від 2017 року), Відкритий виконавський конкурс-огляд

«Український ренесанс» (від 2020 року), Всеукраїнський конкурс скрипалів імені Богодара Которовича (2018), Міжнародний фестиваль «Київ Музик Фест» (від 1990 року), Міжнародний фестиваль «Музичні прем'єри сезону» (від 1989 року), Міжнародний форум «Музика молодих» (від 1997 року), в рамках якого проводиться конкурс молодих композиторів «Gradus and Parnasum», Міжнародний фестиваль гітарної музики «Київ-2017» (2017), Міжнародний фестиваль сучасної та імпровізаційної музики «Free Fest» (від 2013 року), Міжнародний форум бандуристів (2018), Міжнародний фестиваль «Київські музичні прем'єри» (від 2019 року), Міжнародний фестиваль-конкурс імені Богодара Которовича «Maestro-Fest» (2021), Всеукраїнський фестиваль камерних одноактних опер «Оперний вікенд» (2018), Фестивалі академічної музики «Музична Трибуна Київської Молоді» (2018) та «Прем'єри сезону» (від 1990 року), Фестиваль модерного бандурного мистецтва «Bandura Music Days» (2018) та Фестиваль музики Левка Колодуба (2019), фестиваль «Володимир Крайнів запрошує» (від 1992 року);

– *Коломия*: Музичний фестиваль імені Анатолія Кос-Анатольського (від 1987 року);

– *Кропивницький*: Фестиваль камерної музики «Травневі музичні зустрічі» (від 1996 року); Всеукраїнський конкурс юних піаністів пам'яті Генріха Нейгауза (від 1988 року);

– *Львів*: Міжнародний конкурс скрипалів імені Олега Криси (2013, 2016, 2019), Міжнародний фестиваль академічної музики «Контрасти» (від 1995 року), Міжнародний фестиваль музичного мистецтва «Віртуози Львова» (від 1981 року), Міжнародний фестиваль «Музика в старому Львові» (від 2014), Міжнародний фестиваль «Lviv Bandur Fest» (2021), Міжнародний фестиваль класичної музики «LvivMozArt» (від 2017 року), Міжнародний фестиваль камерної та органної музики (від 2016 року), Марафон пам'яті Василя Сліпака «W Live. Тихі дні любові і музика миру» (2021), Фестивальні проекти «Європейські музичні зустрічі» (від 2015 року), «Ukrainian Live тур» (2019), «Людкевич-Fest» (від 2017 року);

– *Луцьк*: Музичний фестиваль «Стравінський та Україна» (від 1994 року);

– *Маріуполь*: Фестиваль академічної музики «Mariupol Classic» (від 2018);

– *Одеса*: Міжнародний конкурс піаністів пам'яті Е. Гілельса (від 2001 року), Міжнародний конкурс скрипалів ім. Д. Ойстраха (від 2004 року), Всеукраїнський конкурс молодих піаністів імені Серафими Могилевської (від 2018 року), Всеукраїнський конкурс піаністів «Зірки твої, Україно» пам'яті Людмили Гінзбург (від 2019 року), Міжнародний фестиваль «Два дні й дві ночі нової музики» (від 1995 року), Міжнародний фестиваль «Золоті скрипки Одеси» (від 2015 року), Міжнародний музичний фестиваль «Odessa Classics» (від 2015 року), Міжнародний фестиваль органної музики «Odessa Music Fest» (від 2015 року), цикл щорічних філармонійних концертів «Ефект Моцарта», «Ріхтерфест» та «Дні Давида Ойстраха в Одесі»;

– *Рівне*: Міжнародний фестиваль органної музики: «Світ дивовижний органа» (2003), переіменований у «Поліфонічні фрески (2007) та у «Органний собор» (2012); Міжнародний фестиваль «Musica viva organum» (2018–2019), Міжнародний фестиваль духової музики «Дзвенить оркестрів мідь» (від 2005 року);

– *Сєвєродонецьк*: Фестиваль хорової музики Хор-Fest «Східний Камертон» (2019);

– *Суми*: Міжнародний фестиваль класичної музики «Bach-fest» та Міжнародний фестиваль органної та камерної музики «Органум» (від 1993 року), Всеукраїнський фестиваль духової музики «Сурми України» (від 2000 року);

– *Тернопіль*: Міжнародний конкурс молодих трубачів та валторністів ім. Мирона Старовецького (від 2000 року);

– *Торецьк*: Відкритий конкурс-фестиваль «Карабиць-дебют» (від 2018 року);

– *Ужгород*: Міжнародний дитячо-юнацький музичний конкурс «Срібний дзвін» (від 2001 року), Відкритий конкурс виконавців на духових та ударних інструментах імені Степана Томича (від 2019 року), Міжнародний фестиваль сучасної духовної музики (від 2016 року), Міжнародний фестиваль «Музичне сузір'я Закарпаття» (від 2000 року), Міжнародний молодіжний фестиваль органної музики (від 2008 року), Фестивалі музики Є. Станковича (від 1995 року) та М. Скорика (від 1997 року), концерти-реквієми до 85-ї річниці жертв Голодомору «Україна в часі» (2018);

– *Харків*: Міжнародний конкурс юних піаністів Володимира Крайнева (від 1992 року), Всеукраїнський конкурс молодих компози-

торів зі створення національного музичного продукту у галузі опери та балету «Молодіжний Музичний Хаб Схід Опера» (2020), Міжнародні фестивалі «Mirror Strim» (2017) та «Kharkiv Music Fest» (від 2018 року), концерти-реквієми до 85-ї річниці жертв Голодомору «Праведная душе» (2018);

– *Херсон*: Фестиваль камерної та симфонічної музики «Амадеус» (від 1994 року); Всеукраїнський вокальний конкурс «Осінь мелодія» ім. І. Кириліної;

– *Хмельницький*: Відкритий конкурс академічного вокального мистецтва ім. О. Полянського (2021), Міжнародний фестиваль камерної музики «Хмельницький камерфест» (від 2009 року), Фестиваль хорової музики «Співоча асамблея» (від 2010 року);

– *Черкаси*: Всеукраїнський конкурс фортепіанної музики «Piano Junior» (2021), Фестиваль академічної музики «Музичні імпрези України» (від 2016 року), Фестиваль класичної музики «Kamianka music fest» (від 2018 року);

– *Чернігів*: Міжнародний фестиваль класичної музики «Сіверські музичні вечори» (від 2000 року), Відкритий конкурс-фестиваль молодих композиторів ім. Л. М. Ревуцького (від 1995 року), концерт-реквієм до 85-ї річниці жертв Голодомору «Праведная душе» (2018);

– *Чернівці*: Міжнародний вокально-хоровий конкурс-фестиваль «Хай пісня скликає друзів» (від 2018 року), концерт-реквієм до 85-ї річниці жертв Голодомору «Праведная душе» (2018).

Загалом, вище охарактеризовані показники, представляємо в діаграмах на рис. 9–11.

Отож, найбільший відсоток проведених заходів академічного музичного мистецтва належить столиці України – Києву. Наступні місця поділяють між собою Одеса та Львів, за ними – Ужгород, далі – Івано-Франківськ, Вінниця, Запоріжжя, Харків, Хмельницький. Інші міста, хоч і проводять подібні заходи, проте розвитку академічної музики ними надається значно менше уваги. Загалом, завдяки проведеному статистичному аналізу в розрізі трьох останніх років, спостерігається всеохоплення території України музично-академічним мистецтвом. Майже усі функціональні територіальні одиниці, тим чи іншим чином, проводять фестиалі, конкурси та інші заходи академічної музики.

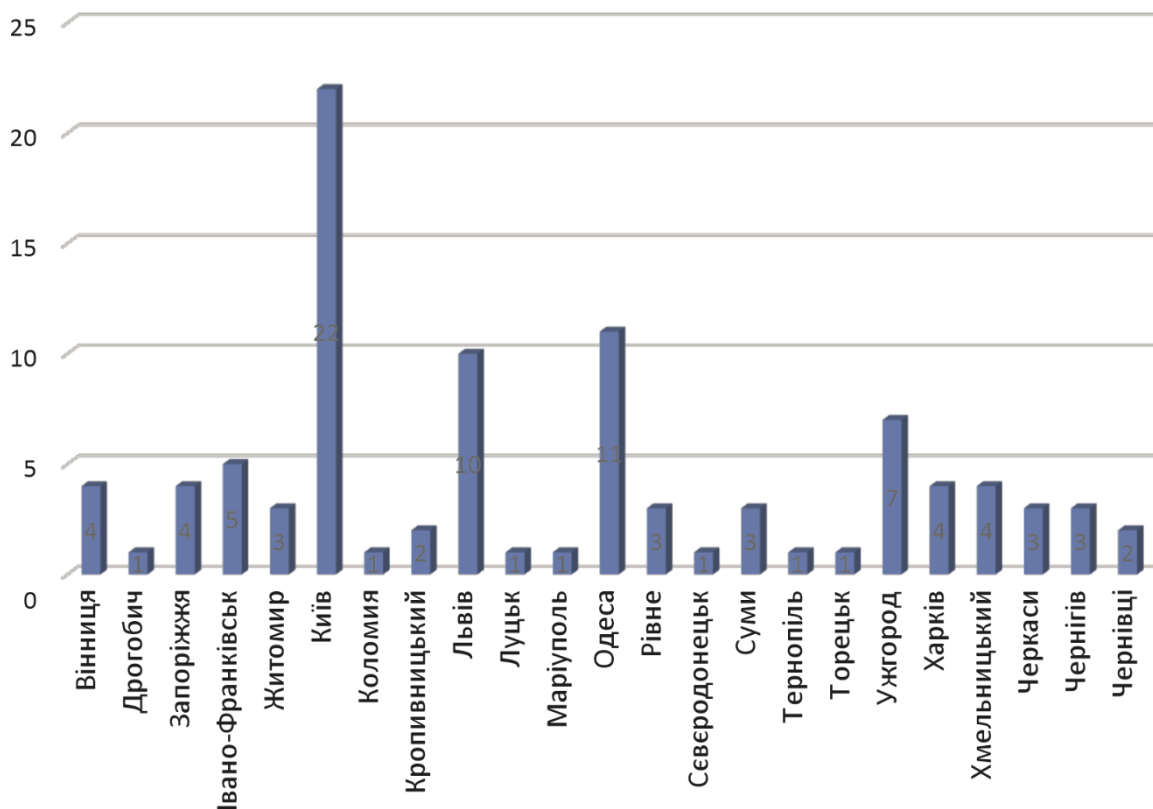


Рис. 9. Співвідношення загальної кількості проведених заходів академічної музики в регіонах України (2017-2021 рр.).

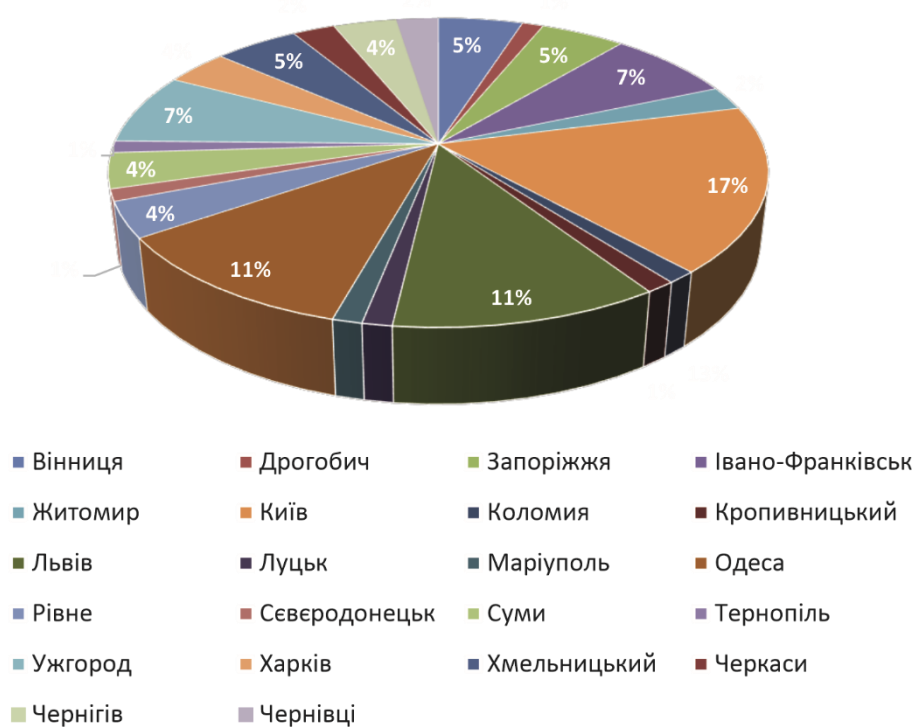
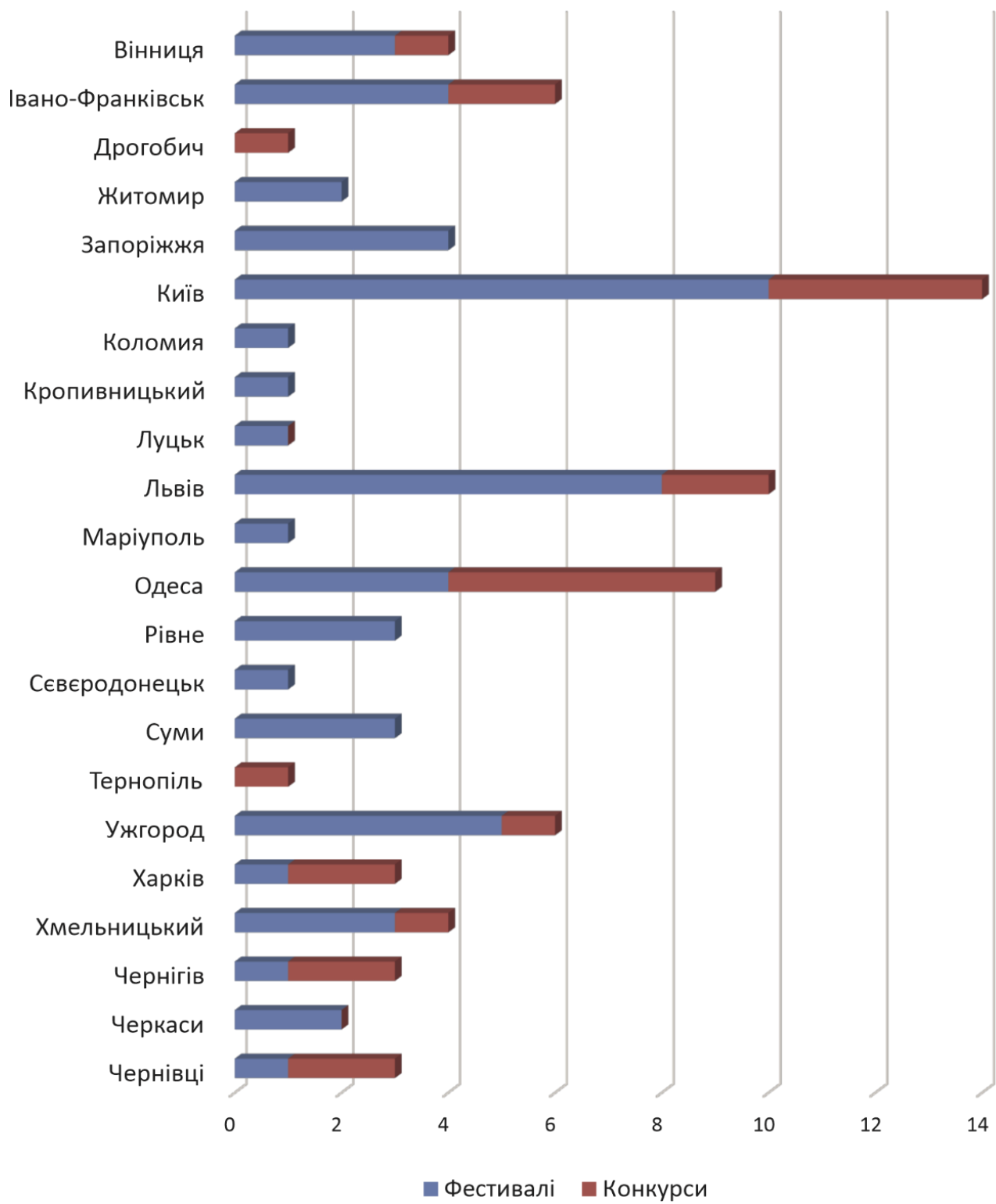


Рис. 10. Відсоткове співвідношення кількості проведених заходів академічної музики в регіонах України (2017-2021 рр.).



*Рис. 11. Співвідношення проведених конкурсів та фестивалів академічної музики в Україні (2017-2021 рр.)*



Більш детально особливості стратифікації вітчизняних фестивалів, їх значення у світовому, національному, регіональному та локальному рівнях, формат та концепції найбільших і найвпливовіших серед них висвітлює у своїй монографії М. Швед<sup>36</sup>. Досліджуючи тенденції розвитку актуальних фестивалів сучасної музики в Україні, науковець зосереджує увагу на динаміці співвідношення сучасних світових та українських авторів і творів, прем'єр, зарубіжної та вітчизняної класики, особливостях відкриття нових імен, наявності синтетичних акцій, майстер-класів, студентських концертів, критичних зауваг та відгуків. Попри те, варто розглянути знакові фестивалі з позиції менеджменту академічної музики, що найбільш сприяють цьому розвитку.

З початком становлення незалежності у 1990-х роках Національна спілка композиторів України організувала декілька міжнародних фестивалів сучасної академічної музики як «Музичні прем'єри сезону», «Київ Музик Фест», форум «Музика молодих» (Київ). З особистої ініціативи окремих митців паралельно виникли фестивалі «Контрасти» (Львів) та «Два дні і дві ночі нової музики» (Одеса). Це стало поштовхом до ініціативи проведення фестивальних заходів і в інших містах молодій українській держави (зокрема, Івано-Франківську, Житомирі), що, за визначенням М. Шведа, «... започаткували новий етап сучасного фестивального процесу...»<sup>37</sup>. Публікація Д. Манелюка про розвиток вітчизняного фестивального руху на сучасному етапі інформативно доповнює працю М. Шведа. Узагальнивши результати сучасних науковців (зокрема, І. Бермес, С. Виткалова, К. Давидовського, Д. Зубенка, О. Литовки, Ю. Москвічової, Б. Периля, Ю. Репіна, З. Рось, І. Сікорської, С. Соколевської, Н. Усенко, Ю. Чекана, З. Шимчик та ін.) щодо різновекторних складових фестивального руху в Україні, дослідник історіографічно здійснює побічний огляд за регіональними і тематичними принципами, особливо не виокремлюючи їх<sup>38</sup>. Тому пропонуємо власний огляд найбільш знакових національних та масштабних регіональних

---

<sup>36</sup> Швед М. Тенденції розвитку міжнародних фестивалів сучасної музики : монографія. Львів : Сполом, 2010. 440 с.

<sup>37</sup> Там само. С. 197.

<sup>38</sup> Манелюк Д. І. Розвиток вітчизняного фестивального руху: історіографічний аспект. *Культура України. Серія : Мистецтвознавство* : зб. наук. пр. Харків : ХДАК, 2019. Вип. 63. С. 229–240.

фестивалів згідно стратифікації М. Шведа, а також виокремлюємо конкурси академічного мистецтва та інші культурно-мистецькі заходи для їх загальної класифікації з позицій менеджменту академічної музики.

Символом відродження української державності та підвищення позитивного культурного іміджу на міжнародній арені став **Міжнародний фестиваль сучасної української академічної музики «Київ Музик Фест»**, омріяний та зініційований українським композитором Іваном Карабицем у 1990-му році.

Як було згадано в попередньому розділі, для І. Карабиця ідея «Фесту» полягала у можливості креативного менеджменту української музичної культури, спроби втілення ефективної адмінстратегії, спрямованої на подальшу перспективу, переходу «... від пасивного очікування, що хтось має усе це влаштувати для тебе, до активної ініціативи, вільної від застарілих форм керування мистецтвом»<sup>39</sup>. Окрім того, у митця було прагнення дещо «... зробити і для своєї культури, відкрити двері до далекої діаспори, познайомити громадськість із всесвітньовідомими митцями з тоді малознаного зарубіжжя і їхньою творчістю»<sup>40</sup>. Про фестиваль «Київ Музик Фест» як культурне надбання України, який за задумом композитора та концепцією втілення відрізнявся від усталених тогочасних форм проведення, наголошує і дружина композитора, знаний музикознавець М. Копиця. На її переконання, «... принципово новаторські ідеї і форми, які започаткував І. Карабиць, плідно тиражуються в інших українських фестивалях. Продовженням його ініціації стали Міжнародний конкурс молодих піаністів імені Володимира Горовиця, Київський фестиваль «Літні музичні вечори», Фестиваль дитячої творчості в Одесі та ін.»<sup>41</sup>. Велика місія дирекції фестивалю, на котру звернула увагу і Л. Кияновська<sup>42</sup>, полягала також у відродженні забутих імен в історії української музики (наприклад, Сергій Борткевич), проведенні тематичних концертів із залученням маловідомих або й не знаних творів українських композиторів (зокрема і спадщина Б. Лятошин-

---

<sup>39</sup> Копиця М. Вибране : монографічний збірник статей. Київ ; Ніжин: ПП Лисенко М. М., 2018. С. 24.

<sup>40</sup> Там само. С. 234.

<sup>41</sup> Там само. С. 25.

<sup>42</sup> Кияновська Л. Сад пісень Івана Карабиця : монографія. Київ : ДУХ І ЛІТЕРА, 2017. С. 196.

ського). Зокрема, пам'ятний концерт з невідомих та малознаних сторінок камерно-вокальної творчості Бориса Лятошинського «Нічні пісні», автором артистичної концепції якого була Маріанна Давидівна, відкрив слухачам «... потужний дух модерністської творчості в Україні 1920-х років та її рефлексію у нонконформістській творчості композиторів-шістдесятників»<sup>43</sup>. Другою стороною медалі був пошук та заохочення юних композиторів і виконавців («Фест-дебют») з різних куточків України<sup>44</sup>.

У зв'язку зі смертю ідейного натхненника та директора фестивалю І. Карабиця (2002), його художнім керівником став композитор М. Скорик, який у 2004-му році на ювілейному XV «Київ Музик Фест–2004» спрезентував прем'єрне виконання Концерту для скрипки з оркестром. За цей період функціонування фестивалю склалися добрі традиції: включення до програм театральних вистав з музикою, різножанрова палітра концертів, різноманітні форми фестивального проведення (презентації, майстер-класи, художні виставки, концерти за уподобаннями, наукова конференція тощо). Незмінними залишились розмаїття «географічної палітри» та віковий ценз<sup>45</sup>. Фестиваль перетворився на престижний культурний форум, що репрезентував українську сучасну музику в світовому контексті. Матеріали форуму були оцифровані та переведені в мультимедійний CD-формат при безпосередній участі продовжувача справи І. Карабиця – знаного нині диригента Кирила Карабиця, сина фундатора й засновника фестивалю. Завдяки цьому вдалося архівувати безцінний матеріал: «програми концертів, наукові видання, цінні історичні фотографії сучасних митців, конкурси, презентації, концерти»<sup>46</sup>. Дочка Карабиця–Копиці – Іванка – теж займається музичним менеджментом: «... робота з підготовки та проведення музичних фестивалів та конкурсів стала своєрідним продовженням місіонерської діяльності її батька»<sup>47</sup>.

---

<sup>43</sup> Савчук І. Передне слово. Героїня у парадоксах життєтворчості. *Копиця М. Вибране : монографічний збірник статей*. Київ ; Ніжин : ПП Лисенко М. М., 2018. С. 5.

<sup>44</sup> Копиця М. Вибране : монографічний збірник статей. Київ ; Ніжин : ПП Лисенко М. М., 2018. С. 331.

<sup>45</sup> Там само. С. 333–334.

<sup>46</sup> Там само. С. 337.

<sup>47</sup> Савчук І. Передне слово. Героїня у парадоксах життєтворчості. *Копиця М. Вибране: монографічний збірник статей*. Київ ; Ніжин : ПП Лисенко М. М., 2018. С. 7.

Варто відзначити і дольову участь держави: зокрема фінансову підтримку, нехай і мінімальну, Міністерство культури України надавало вчасно, завдяки якій були оплачені усі концертні витрати, що дозволило організувати безкоштовне відвідування фестивальних заходів усіма охочими. І хоч М. Копиця пише про таку державну підтримку з великою гіркотою між рядками, наголошуючи на більш значних видатках влади в галузі шоу-бізнесу<sup>48</sup>, та все ж, певні кошти на проведення подібних заходів, за її твердженням, закладалися в бюджет. Протилежне твердження знаходимо в інтерв'ю сучасного композитора В. Степурка, який підкреслив, що фестивалі, організовані Національною спілкою композиторів України («Київ Музик Фест» та «Прем'єри сезону») фінансувалися за рахунок західних композиторів, зарубіжних консульств, а не держави<sup>49</sup>. У 2005-му році апелювання М. Копиці до представників парламенту з приводу надання переваги високому академічному мистецтву, (бо, як наслідок, «... цінності буденного відчувалися б гостріше»<sup>50</sup>) не втрачає своєї актуальності навіть п'ятнадцять років потому. Як і тоді, високопосадові політики у своїй більшості надають перевагу так званим культмасовим жанрам, завдяки засиллю яких легше «купити» потрібний їм лекторат.

М. Копиця, задля усунення дилетантства у стосунках між державою та високим мистецтвом, пропонує працювати на випередження, оскільки «чітке визначення обрисів культурної національної політики – концепції, пошук активних форм масового утвердження здобутків <...>, подолання психологічної маргіналізації <...> у процесі дбайливого виховання святої пам'яті поколінь»<sup>51</sup> можливе лише при актуалізації питання академічного музичного менеджменту.

Вихід, на її професійну думку, полягає або у поверненні до старих, історично стабільних (як у ХІХ-му столітті) відносин, або у напрацюванні нових, здатних актуалізувати «... передумови розвитку фінансових моментів (торгівля музичним академічним продуктом,

---

<sup>48</sup> Копиця М. Вибране : монографічний збірник статей. Київ ; Ніжин : ПП Лисенко М. М., 2018. С. 332, 338.

<sup>49</sup> Музика і музиканти. Віктор Степурко. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=aDmidkXEWk> (дата звернення: 04. 07. 2019).

<sup>50</sup> Копиця М. Вибране : монографічний збірник статей. Київ ; Ніжин : ПП Лисенко М. М., 2018. С. 339.

<sup>51</sup> Там само. С. 340.

будівництво залів, студій, умови співпраці зі Спілкою композиторів, <...> підготовка музичних менеджерів у сфері академічної (а не популярної) музики, вивчення рекламних прогнозувань, критичної думки тощо»<sup>52</sup>.

**Міжнародний фестиваль сучасної музики «Контрасти»** у Львові є одним з провідних фестивалів сучасної української музики, організованим у 1995 році Фондом Міжнародних Ініціатив із подальшим залученням до керівництва фестивалем відомих митців – М. Скорика, Ю. Ланюка, О. Щетинського, В. Сивохіпа, Р. Реваковича, Я. Якуб'яка. Нині організацією фестивалю займається Львівська національна філармонія ім. М. Скорика.

Назва фестивалю, на переконання дослідника фестивального розвитку М. Шведа, визначає одну з домінантних рис сучасної музики та розвитку музичних процесів на межі століть у контексті розмаїття жанрових стилів і напрямків, авторських шкіл та індивідуальних почерків<sup>53</sup>.

Завданням для організаторів було показати весь спектр світової та української музики ХХ–ХХІ століть, акцентуючи увагу на академічних жанрах та духовній тематиці в суголоссі з минулими епохами. Високу оцінку організаційній роботі за час проведення фестивалю надала позитивна критика провідних музикознавців країни – Л. Кияновської<sup>54</sup> та М. Черкашиної-Губаренко<sup>55</sup> щодо їх вагомого значення для українського культурного розвитку.

Фестиваль відзначається щорічним представленням творів українських композиторів, котрі кількісно переважають зарубіжну музику. Фактично, концепція фестивалю спрямована на представлення сучасної української музики та розкриття її різноманітних форм, стилів і напрямів в світовому контексті<sup>56</sup>.

---

<sup>52</sup> Копиця М. Вибране : монографічний збірник статей. Київ ; Ніжин : ПП Лисенко М. М., 2018. С. 341.

<sup>53</sup> Швед М. Тенденції розвитку міжнародних фестивалів сучасної музики : монографія. Львів : Сполом, 2010. С. 212.

<sup>54</sup> Кияновська Л. Стильова еволюція галицької музичної культури ХІХ–ХХ ст. Тернопіль : СМП «Астон», 2000. С. 273.

<sup>55</sup> Черкашина М. Музыкальная постлюдия уходящего века. *Зеркало недели*. 1999. 29 октября. Вып. № 43. URL: [https://zn.ua/ART/muzykalnaya\\_postlyudia\\_uhodyaschego\\_veka.html](https://zn.ua/ART/muzykalnaya_postlyudia_uhodyaschego_veka.html) (дата звернення: 30.08.2021).

<sup>56</sup> Швед М. Процеси аккультурації та інкультурації у міжнародних фестивалях сучасної музики в Україні (спроба соціокультурного аналізу). *Вісник Львівського університету. Серія мистецтвознавства*. 2004. Вип. 4 (24 серпня). С. 150–157; Чібалашвілі А. Фестивалі сучасної

Проводячи ретроспективний зріз в одному з фестивальних буклетів, науковець Л. Мельник виділяє серед відомих учасників в різні періоди виконавців зі світовим ім'ям: К. Пендерецького (1996, 1999), А. Пярта (2001), Б. Шеффера (2005), С. Сондецькіса (2006), З. Краузе (2008), Л. Грабовського (2010), Е. Сікора (2011), С. Губайдуліну (2012), Г. Канчеллі (2014) та ін.<sup>57</sup>

**Міжнародний фестиваль сучасної музики «LvivMozArt»** був започаткований у 2016 році за ініціативи відомої української диригентки Оксани Линів і мав на меті об'єднати кращих музикантів України та світу на одній сцені.

Назва фестивалю символізує причетність міста до життя і творчості сина геніального німецького композитора В. А. Моцарта – Франса Ксавера. Знаний педагог, піаніст, диригент, композитор проживав у Львові у 1808–1838 роках та активно творив культурно-мистецьке середовище міста. Заснувавши хорове Товариство святої Цецилії, котре стало прототипом музичної спілки, він тим самим долучив Львів до «... грона важливих європейських музичних центрів»<sup>58</sup>.

Не порушуючи концептуальних засад збереження та примноження популяризації високого музичного мистецтва в Україні, організатори фестивалю зацентрували увагу на молодих виконавцях, таким чином розвиваючи та підтримуючи обдаровану молодь, яка отримала нагоду виступати поруч з відомими метрами у галузі академічної музики.

Лише за перший рік функціонування, у фестивалі прийняли участь понад 70 виконавців. Загалом, у період 2016–2019 років, учасниками «LvivMozArt» стали близько 185 мистецьких колективів та виконавців, як досвідчених, так і зовсім юних. У 2020-му році через пандемію проведення фестивалю було перенесено.

---

музики в Україні та їх вплив на явище художнього синтезу в творчості сучасних українських композиторів. *Культура і сучасність*. 2011. Вип. 2 (24 серпня). С. 258–262.

<sup>57</sup> Мельник Л. Ретроспектива контрастів. *Буклет XX Міжнародного фестивалю сучасної музики «Контрасти»*. Львів, 2014. URL: [http://philharmonia.lviv.ua/files\\_public/contrasts-2020-booklet-uk.pdf](http://philharmonia.lviv.ua/files_public/contrasts-2020-booklet-uk.pdf) (дата звернення: 28.08.2019).

<sup>58</sup> [Б. а.]. Нова музична історія. *Сайт LvivMozArt*. URL: <https://lvivmozart.com/about> (дата звернення: 30.08.2021).

Серед учасників фестивалю знаходимо таких знаних виконавців, як З. Кушплер (мецо-сопрано), О. Кушплер (фортепіано), Г. Фейдман (кларнет), Академічний симфонічний оркестр «INSO-Львів» (художній керівник М. Скорик), «Гершвін квіртет», Л. Мельник (фортепіано), Молодіжний симфонічний оркестр України під орудою О. Линів, С. Магера (бас), Н. Боулі (баритон), Р. Лопатинський (фортепіано), Ф. Стадлер (скрипка), А. Баришевський (фортепіано), І. Житинська (мецо-сопрано), Академічний камерний оркестр «Віртуози Львова» (художній керівник С. Бурко), А. Баль (орган), Камерний хор «Gloria» (художній керівник і диригент В. Сивохіп), Галицький академічний камерний хор (художній керівник і диригент В. Яциняк), Федеративний молодіжний оркестр Німеччини під керівництвом С. Реттла, А. Міщенко (фортепіано), Львівська державна академічна чоловіча хорова капела «Дударик» (диригент Д. Кацал) та багато інших. До участі у фестивальних проєктах також були запрошені ліб-ретистка Е. Стеббінс, режисер В. Вовкун, режисер А. Вайріх, інсталятор В. Вердігер, режисер В. Троїцький, а також актори, читці, музикознавці, композитори та диригенти.

Фестиваль об'єднав мистецькі й бізнесові кола, залучивши меценатів до організації та проведення. Серед тих, хто підтримав проєкти – міжнародна ІТ-компанія Symphony Solutions з головним офісом у Амстердамі та українська ІТ-компанія Soft Serve, Фундація «Sibylle-Robert-Walter Stiftung» та Львівський Клуб. Чисельні партнери та відомі торгові марки свідчать про популярність мистецького заходу серед жителів та гостей міста.

Унікальністю фестивального менеджменту стало залучення до участі Центру музичного розвитку «Темпо»<sup>59</sup> як універсальної мистецької платформи, що об'єднала найрізноманітніші проєкти з використанням музики – індивідуальні навчальні програми, музично-терапевтичні заняття для дітей з особливостями розвитку, створення та постановки музичних спектаклів, інтерактивних оповідок та казок, організація мистецьких майстерень, проведення лекцій, тренінгів для галузевих спеціалістів тощо.

---

<sup>59</sup> [Б. а.]. Центр музичного розвитку «Темпо». *Діти в місті Львів*. URL: <https://lviv.dityvmisti.ua/tsentr-muzichnogo-rozvitku-tempo-1/> (30.08.2021).

**Фестиваль сучасного мистецтва «Два дні й дві ночі Нової музики»** в Одесі – найбільш відомий світовий форум сучасної музики у світі, котрий належить до Європейської конференції промоторів нової музики<sup>60</sup>. Музичний критик Л. Олійник відзначає, що знайдений формат форуму (два з перервою 12-годинних музичних нон-стопи) не має аналогів у світі та дозволяє «... зануритися у простір новітнього світового мистецтва», поєднуючи різноманітні його види»<sup>61</sup>. Організований у 1995-му році «Асоціацією Нова музика», фестиваль функціонує й до нині під незмінною орудою директора О. Перепелиці. Створений як коопродукція німецького музиканта Б. Вульфа та української композиторки К. Цепколенко, фестиваль став мистецьким заходом, що синтезував різні музичні форми, презентуючи, так звану, «класику» авангарду.

«Два дні й дві ночі Нової музики» сформовано як безперервну музичну дію, де кожна година із певними виконавцями виконує функцію своєрідної частини цілісної композиції. Щоб зрозуміти її зміст, потрібно «... сприйняти весь захід як цілість, де часткове формує ціле»<sup>62</sup>. В цьому й полягає унікальна концепція фестивалю, присвячена академічній камерній музиці, що складає основу дійства.

За концепцією організаторів, фестиваль задумувався як своєрідний проєкт, котрий би увесь час фіксував творчу ситуацію в музиці серед глобальних процесів космополітизації суспільства. Цей експеримент вдало еволюціонував, показуючи можливі зіставлення інструментальної музики, співу та мовлення, електронної, мультимедійної музики та відеоінсталяцій, джазу, нової академічної музики, автентичної музики, театральних форм, мультимедійних інсталяцій, перформенсів тощо.

Від 2008 року місію організації та проведення взяла на себе Одеська філармонія, в концертному залі якої відбуваються масштабні концерти фестивалю. Не порушуючи принципу «клубного» формату, установа передбачила для проведення також цокольне приміщення.

---

<sup>60</sup> Швед М. Тенденції розвитку міжнародних фестивалів сучасної музики : монографія. Львів : Сполом, 2010. С. 211.

<sup>61</sup> Олійник Л. Нові грані нової музики. *День*. 2008. 7 травня. № 80. URL: <https://composersukraine.org/index.php?id=2415> (дата звернення: 28.08.2019).

<sup>62</sup> Швед М. Тенденції розвитку міжнародних фестивалів сучасної музики : монографія. Львів : Сполом, 2010. С. 208.



Слід зазначити, що це єдиний фестиваль в Україні, котрий випускав CD.

**Міжнародний фестиваль академічної музики «Kharkiv Music Fest»**, котрий стартував весною – 14 березня 2018-го року у Харкові також мав на меті знайомити широку аудиторію зі зразками високого мистецтва та об'єднувати професійних музикантів не лише з України, а й з усього світу. Упродовж двох років існування учасниками фестивалю стали виконавці із США, Франції, Австрії, Італії, Німеччини, Польщі, Грузії, Румунії, Чехії, Молдови та різних міст України.

З позицій стратегічного менеджменту, фестиваль також пропонує масштабну програму просвітницьких і освітніх заходів, поза концертних проєктів – музичний лекторій для меломанів в закладах освіти, конкурс молодих композиторів, інтерактивні концерти для дітей, майстер-класи для учнів музичних шкіл, дитячі музичні табори тощо.

Ініціатором «Kharkiv Music Fest» вважається харків'янин С. Христенко – диригент, піаніст та арт-директор фестивалю. Деякий час (з листопада 2017 до квітня 2018 років) генеральним продюсером був О. Пірієв. Серед чисельних спонсорів та партнерів фестивалю – Харківська обласна філармонія та Національна концертна агенція «Ukr Artists», Радіо Культура. Генеральним інформаційним партнером стала Національна суспільна телерадіокомпанія України (UA: Суспільне мовлення).

Унікальною особливістю фестивалю стало відкриття нового комунікаційного напрямку – «Kharkiv Music Forum» як майданчика для спілкування між ініціаторами культурних проєктів, менеджерів культури, меценатами та культурними фондами<sup>63</sup>.

Ще однією особливістю проведення стали організовані в рамках фестивалю концерти для людей з інвалідністю, а також зустрічі-концерти з вихованцями інтернату для незрячих дітей – так зване, спрямування фестивального менеджменту на *інклюзію*.

Серед багатьох регіональних культурних заходів, що пропагують академічне музичне мистецтво, виокремлюємо **фестиваль «Прикарпатська весна»**, що традиційно відбувається на Прикарпатті ще від другої половини ХХ ст., презентуючи різножанрові форми академічного музичного виконавства.

---

<sup>63</sup> [Б. а.]. Про Фестиваль. *Офіційний сайт*. URL: [Kharkivmusicfest.com/festival](http://Kharkivmusicfest.com/festival).

Зокрема, у своїй статті про камерний оркестр Івано-Франківської обласної філармонії «Harmonia Nobile» дослідниця Галина Зелінська зазначає: «... професійне камерно-оркестрове виконавство на Івано-Франківщині радянського періоду бере свій початок з 60-х рр. ХХ ст. У цей час з числа учнів тодішнього ще Станіславського музичного училища ім. Д. Січинського було створено перший у місті камерний оркестр. <...> Вже через півроку напруженої творчої праці оркестр брав участь у концертах фестивалю “Прикарпатська весна”»<sup>64</sup>.

Про фестиваль йдеться і в багатьох публікаціях професора, доктора мистецтвознавства Мирона Черепанина<sup>65</sup>, в котрих він описує проведення весняного «мистецького марафону» упродовж шести років. Так, 2013 року учасниками фестивалю стали провідні музиканти різних міст України та Польщі<sup>66</sup>. Аналізуючи представлені тогорічні різножанрові форми професійного музичного виконавства, науковець розподіляє їх за напрямками виконуваної музики, складом виконавців та окресленою тематикою.

У ракурсі музичного менеджменту важливою є не тільки історія зародження та проведення, а й динаміка розвитку та висвітлення «внутрішнього життя» фестивалю. Підґрунтям для подальших узагальнень стали офіційні документи, надані адміністрацією Івано-

---

<sup>64</sup> Зелінська Г. Камерний оркестр Івано-Франківської обласної філармонії «HARMONIA NOBILE»: історія та сучасний стан розвитку. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка та Національної музичної академії України імені Петра Чайковського. Серія: Мистецтвознавство*. Тернопіль, 2007. № 1 (18). С. 47–48.

<sup>65</sup> Черепанин М. Від класики до симфоджазу. *Джаз*. Київ, 2015. № 2. С. 16–19; Черепанин М. День українського баяна і акордеона в Івано-Франківську. *Джаз*. 2013. № 3. С. 16–17; Черепанин М. Jazz Bez в Івано-Франківську. *Джаз*. Київ, 2012. № 6. С. 8–10; Черепанин М. Музичний калейдоскоп квартету саксофоністів «Джаз-класік». *Джаз*. Київ, 2018. № 1. С. 2–5; Черепанин М. Фестиваль як спосіб презентації різножанрових форм музичного виконавства (на прикладі фестивалів «Jazz Bez» та «Прикарпатська весна»). *Українська музична культура на сучасному етапі: трансформація традиційних і академічних форм* : зб. матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції (Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, 24–25 квітня 2013 р., м. Івано-Франківськ) / ред.-упоряд. В. Дутчак. Івано-Франківськ : Фоліант, 2013. С. 201–207.

<sup>66</sup> Черепанин М. Фестиваль як спосіб презентації різножанрових форм музичного виконавства (на прикладі фестивалів «Jazz Bez» та «Прикарпатська весна»). *Українська музична культура на сучасному етапі: трансформація традиційних і академічних форм* : зб. матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції (Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, 24–25 квітня 2013 р., м. Івано-Франківськ) / ред.-упоряд. В. Дутчак. Івано-Франківськ : Фоліант, 2013. С. 203.

Франківської обласної філармонії імені Іри Маланюк<sup>67</sup>. Зокрема, згідно Положення від 01.11.2012 р., «... фестиваль професійного музичного мистецтва «Прикарпатська весна» заснований у 1950 році та проводиться щорічно навесні в приміщенні Івано-Франківської обласної філармонії. Мета фестивалю – популяризація кращих зразків професійної української та світової музичної культури, створення позитивних тенденцій у розвитку професійного національного мистецтва, естетичне виховання молоді на кращих здобутках національної і світової культури. Завдання фестивалю: збереження, розвиток та пропаганда української музичної культури; залучення широких верств населення до надбань світової музичної спадщини; обмін досвідом, розширення зв'язків і налагодження співпраці між професійними творчими колективами України і світу»<sup>68</sup>. Власне, ця цитата підтверджує стратегію управління філармонії щодо розвитку професійного національного мистецтва в контексті відновлення державної незалежності.

Дату проведення чергового фестивалю та його тривалість визначають організатори. Одним із організаторів фестивалю, окрім самої філармонії, є управління культури, національностей та релігій Івано-Франківської облдержадміністрації. Звідси, фінансування фестивалю здійснюється не тільки спеціальним фондом обласної філармонії, а й за рахунок обласного бюджету, а також інших джерел та надходжень, не заборонених чинним законодавством. Інформація про черговий фестиваль розміщується на офіційному сайті філармонії та у соціальних мережах, засобах масової інформації. Запис та трансляція фестивальних заходів на радіо та телебаченні здійснюється на підставі окремих угод між організаторами фестивалю та телерадіокомпаніями. Учасниками фестивалю можуть бути як сольні виконавці (вокалісти та інструменталісти), так і ансамблі, хорові колективи, камерні та симфонічні оркестри України та з-за кордону, а також музикознавці. Умови участі у фестивалі врегульовуються окремими угодами між організаторами та виконавцями. Відзнакою фестивалю є диплом спеціального формату, що має оригінальний дизайн, який засвідчує

---

<sup>67</sup> Висловлюємо з цього приводу щиро подяку адміністрації Івано-Франківської обласної філармонії імені Іри Маланюк, зокрема особисто її художньому керівникові Ігорю Дем'янцю, за надання цінної інформації.

<sup>68</sup> Положення про фестиваль професійного музичного мистецтва «Прикарпатська весна». *Архів Івано-Франківської обласної філармонії*. Івано-Франківськ, 2012. С. 2.

участь і вручається всім учасникам<sup>69</sup>. Нова редакція Положення про обласний відкритий фестиваль професійного музичного мистецтва «Прикарпатська весна» була затверджена 26.12.2016 р. Згідно цієї редакції, відбулись деякі уточнення: організатором фестивалю є обласна філармонія, співорганізатором – облдержадміністрація в особі структурного підрозділу в сфері культури, до участі в організації та проведенні можуть залучатися підприємства, установи, організації, а також фізичні особи (за їх згодою). Також з'явилися згадки про символіку та оргкомітет фестивалю. Обов'язковим окремим пунктом стало висвітлення фестивальних заходів у засобах масової інформації<sup>70</sup>.

Аналізуючи фестивальні програмки останніх років проведення (за 2012–2013 та 2015–2017 роки<sup>71</sup>), варто зазначити словами науковця Н. Семененко «масштабність» та «безперебійність режиму» фестивального «пульсу життя»<sup>72</sup> «Прикарпатської весни». Зберігаються й просторово-часові межі та періодичність тривалості музичного свята (в основному березень-квітень щорічно на протязі двох тижнів). Незмінним залишається презентація різножанрових форм музичного мистецтва, представлених кращими українськими та зарубіжними виконавцями. Проте найрізноманітнішими та «найбагатшими» за кількістю виконавців були 2012–2013 та 2016 фестивальні роки.

Так, у 2012 році фестиваль удостоїли участю професійні музиканти світової та національної сцени: бандурист Ю. Китастих (Нью-Йорк, США), саксофоніст Ю. Яремчук, піаністи, лауреати міжнародних конкурсів О. Полянський, І. Пахота та М. Гумецька, скрипалі народний артист України І. Пилатюк та Ю. Пилатюк, контрабасист, лауреат міжнародних конкурсів В. Гречух, вокалісти, заслужені артисти України Л. Качала та О. Лихач, Львівський муніципальний чоловічий хор «Гомін», Київський квартет саксофоністів Національної

---

<sup>69</sup> Положення про фестиваль професійного музичного мистецтва «Прикарпатська весна». *Архів Івано-Франківської обласної філармонії*. Івано-Франківськ, 2012. С. 3.

<sup>70</sup> Наказ Івано-Франківської обласної державної адміністрації про затвердження Положення про обласний відкритий фестиваль професійного музичного мистецтва «Прикарпатська весна» від 26 січня 2016 року. *Архів Івано-Франківської обласної філармонії*. 2016.

<sup>71</sup> Із приватного архіву художнього керівника Івано-Франківської обласної філармонії І. Дем'янця.

<sup>72</sup> Семененко Н. Фестивальні вітражі. *Студії мистецтвознавчі. Число 2 : Театр. Музика. Кіно*. Київ : Видавництво ІМФО, 2003. С. 96.

філармонії України, Новий міжнародний симфонічний оркестр «INSO-Львів» та ін. Прикарпатське музичне академічне виконавство було представлене обласними філармонійними та муніципальними колективами та солістами: симфонічним оркестром філармонії, академічний камерний оркестр «HARMONIA NOBILE», струнний ансамбль «QUATTRO CORDE», солістом-джазменом Романом Рось, дуєтом «Діалоги», тріо бандуристок «Пектораль», джаз-квартетом «ART PRESTIGE», інструментальним квартетом «Бревіс», муніципальним оркестром народної музики «Рапсодія», муніципальним квартетом саксофоністів «Джаз-класік», муніципальним камерним хором «Галицькі передзвони». У концертних програмах звучали твори зарубіжних (Й. С. Баха, А. Вівальді, К. Дебюссі, Д. Шостаковича, А. П'яццоллі та ін.) та українських (М. Лисенка, А. Кос-Анатольського) композиторів.

У 2013 році фестиваль складався із 10 концертних програм протягом десяти днів. Якщо у попередньому році переважало звучання академічної класичної музики, з вкрапленням фольклорних та джазових творів, то вже в наступному році фестиваль відзначився рівнозначним представленням різних жанрів (від класики до естради) колективами п'яти обласних філармоній західного регіону країни (Житомирської, Львівської, Тернопільської, Хмельницької та Івано-Франківської). Окрім того, виступали музиканти, що представляли міста Київ, Чернівці, Донецьк. Міжнародна участь була репрезентована музикантами міста Познань (Польща) за підтримки генерального консульства Республіки Польща у Львові. Відкриття фестивалю належало симфонічному оркестру та солістам Тернопільської обласної філармонії. Закривав фестиваль Поліський ансамбль пісні і танцю «Льонок» Житомирської обласної філармонії. У проміжку виступали академічний симфонічний оркестр Львівської обласної філармонії, заслужена академічна капела України «Трембіта» (м. Львів), ансамблі «народної музики «Бревіс», академічний камерний оркестр «HARMONIA NOBILE», симфонічний оркестр Івано-Франківської обласної філармонії ім. Іри Маланюк (м. Івано-Франківськ) та ін. Таким чином значно розширилися географічні межі культурного проєкту, засвідчивши істину, що справжньому мистецтву ні територіальні, ні етнографічні кордони не стають на заваді.

2015-й рік знаменувався участю представників Національної опери України ім. Т. Г. Шевченка (солісти Ірина Поштарюк (сопрано) та Наталія Кисла (меццо-сопрано)), квартету народних інструментів «Лабіринт» (м. Київ). Вінницької обласної філармонії у представленні солістки Ольги Плакидюк та Академічний камерного оркестру «Аркада» (художній керівник та диригент – заслужений діяч мистецтв України Г. Курков) та Чернівецької обласної філармонії (Академічний симфонічний оркестр, академічний камерний хор «Чернівці» та ін.). Традиційно витримувався й стиль проведення – різножанрово-тематичний: класика, естрада, джаз, народна пісня.

Дещо відрізнялась від попередніх років концепція підготовки та проведення фестивалю у 2016 році: «На виконання Плану роботи Міністерства культури України на 2016-й рік, затвердженого наказом Міністерства культури України від 01.02.2016 р. № 30, підготовку та проведення Обласного відкритого фестивалю професійного музичного мистецтва «Прикарпатська весна» 01–13 березня 2016 року в м. Івано-Франківськ в приміщенні Івано-Франківської обласної філармонії забезпечує Казенне підприємство «Державний гастрольно-концертний центр України». В рамках фестивалю відбудуться також концерти у смт. Богородчани в приміщенні Районного палацу культури та м. Коломия в приміщенні Міського палацу культури «Народний дім». Проведення заходу здійснюється за фінансової підтримки Міністерства культури України»<sup>73</sup>.

Фестиваль передбачав 8 концертних заходів. Його урочисте відкриття відбулось в приміщенні Івано-Франківської обласної філармонії ім. Іри Маланюк за участю Д. Писаренко (фортепіано, Київ) та івано-франківського філармонійного симфонічного оркестру під орудою заслуженого артиста України В. Олійника. На концерт-відкриття запросили доктора мистецтвознавства, професора НМАУ ім. П. І. Чайковського Маріанну Копицю – дружину композитора І. Карабиця, твір якого (Концерт для симфонічного оркестру «Музичний дарунок Києву») мали нагоду почути присутні в концертній

---

<sup>73</sup> Концепція з підготовки та проведення Обласного відкритого фестивалю професійного музичного мистецтва «Прикарпатська весна», затверджена директором КП «Державний гастрольний центр України» С. П. Дзюбенком. Київ : Міністерство культури України, 2016. С. 1. *Із приватного архіву художнього керівника Івано-Франківської обласної філармонії І. Дем'яня.*

залі філармонії. Наступним виступив ансамбль народної музики «Росава» Черкаської обласної філармонії. У їхній програмі були українські народні пісні та інструментальні твори сучасних українських композиторів. Організатори розширили межі локації фестивального простору, залучивши приміщення Районного палацу культури смт. Богородчани та Міського палацу культури «Народний дім» м. Коломия Івано-Франківської області, де відбулись концерти Національної заслуженої капели бандуристів України ім. Г. Майбороди. Ще однією відмінністю став тематичний концерт «Прикарпатський первоцвіт. Юні віртуози», учасниками якого були учні балетної школи-студії Вадима Пісарєва при Івано-Франківській обласній філармонії ім. Іри Маланюк, а також діти-переможці всеукраїнських конкурсів вико-навської майстерності та мистецьких фестивалів у супроводі колективів філармонії (академічного камерного оркестру та симфонічного оркестру). Урочисте закриття фесту відбулося у філармонійній залі за участю Державного академічного Волинського народного хору.

У 2017 році до участі у фестивалі долучились колективи Чернігівської та Закарпатської філармонійних установ – академічний ансамбль пісні і танцю «Сіверські клейноди» та камерно-інструментальний ансамбль «Угорські мелодії», а також симфонічний диригент Володимир Врублевський (м. Київ).

Отже, особливість обласного відкритого фестивалю «Прикарпатська весна» полягає в тому, що він один з небагатьох в Івано-Франківській області фестивалів професійного музичного мистецтва, котрий проводиться щорічно весною в приміщенні Івано-Франківської обласної філармонії ім. Іри Маланюк та на інших мистецьких майданчиках, визначених організаційним комітетом фестивалю. У заході беруть участь професійні музичні колективи та окремі виконавці з України та з-за кордону без вікових обмежень. Нововведенням останніх років стали окремі концерти в рамках фестивалю за участі дітей-лауреатів міжнародних та всеукраїнських конкурсів. Програма проведення передбачає урочисту церемонію відкриття фестивалю, концертні виступи музичних колективів та окремих виконавців, урочисте закриття фестивалю, а також прес-конференції, на які запрошують представників влади, художніх керівників колективів-учасників та членів оргкомітету. Усі учасники Обласного відкритого

фестивалю професійного музичного мистецтва «Прикарпатська весна» нагороджуються дипломами спеціального зразка. Фінансування фестивалю здійснюється за рахунок коштів державного бюджету, передбачених Міністерством культури України та коштів місцевого бюджету, передбачених на проведення культурно-мистецьких заходів Івано-Франківської області на відповідний рік, спеціальним фондом обласної філармонії чи за рахунок інших джерел та надходжень, не заборонених чинним законодавством. Окрім того, упродовж фестивалю проводяться фото- та відеозйомки, аудіо записи фестивальних робіт з метою використання надалі цих матеріалів для виготовлення інформаційно-рекламної продукції, відтворення через засоби масової інформації.

Від початку нового тисячоліття було організовано та проведено ряд конкурсів і фестивалів, зокрема, Міжнародного фестивалю хорової музики «Передзвін» (від 2000), Всеукраїнського конкурсу хорової музики ім. Д. Січинського (від 2000), Всеукраїнського конкурсу молодих вокалістів імені Іри Маланюк (2007–2018 рр.), Всеукраїнський великодній фестиваль хорової музики «Катедральні дзвони» (Івано-Франківськ, 2019) та інші.

Засновниками та організаторами першого був Виконавчий комітет Івано-Франківської міської ради, відділ культури міськвиконкому, музично-хорове товариство «Галицькі передзвони» та однойменний хоровий колектив. Співорганізаторами фестивалю стало управління культури Івано-Франківської ОДА. Згідно з розпорядженням міського голови від 25.02.2000 р. №72-р про проведення I міжнародного фестивалю хорової музики «Передзвін» у м. Івано-Франківськ<sup>74</sup>, вперше він відбувся 25–27 лютого 2000 р. Контроль за якісним виконанням організації фестивалю було доручено заступнику міського голови Г. Карась, яка водночас була співголовою оргкомітету<sup>75</sup>.

В 2000-му році місто відзначало 135-у річницю з дня народження славетного українського композитора Дениса Січинського (1865–1909). До цієї дати, згідно спеціального розпорядження міського голови (№ 474-р від 21.09.2000 р.), відбулась організація та

---

<sup>74</sup> Документи про діяльність органів культури в місті Івано-Франківську та області. *Приватний архів Г. Карась* (фонд не описаний).

<sup>75</sup> II Міжнародний фестиваль хорової музики «Передзвін» : програма. Івано-Франківськ, 2002. С. 2.



проведення (6–8 жовтня) Всеукраїнського конкурсу хорової музики ім. Д. Січинського<sup>76</sup>. До його програми увійшли урочистості на честь композитора. Конкурс проводився міськвиконкомом, його відділом культури та організації дозвілля під патронатом міського голови З. Шкутяка<sup>77</sup>, а Г. Карась, як ініціатор відродження конкурсу, очолювала його оргкомітет: «... конкурси хорової музики ім. Д. Січинського були започатковані вже в роки незалежності України. Спершу вони мали статус обласного, регіонального і цьогорічний, третій – Всеукраїнський. Ми радіємо, що заявки на участь у конкурсі надійшли від тридцяти хорових колективів з усіх регіонів України»<sup>78</sup>.

До загальних тенденцій становлення та динаміки розвитку професійного музичного мистецтва на Прикарпатті, виявлених завдяки проведенню різноманітних фестивалів і конкурсів, належать: традиційність концептуальних засад, презентація різножанрових форм музичного виконавства, різноманітний виконавський склад, представлення різностильової музичної тематики.

Ще одним потужним регіональним музичним центром є м. Житомир. Саме на поліській землі традиційно відбуваються академічні музичні імпрези, серед яких **Міжнародний фестиваль «Житомирська музична весна» імені О. Стецюка**, що започаткований у 2009 році з ініціативи житомирян композитора С. Жукова та мистецтвознавиці І. Копоть. Усього таких фестивалів відбулося шість (2009–2013, 2016).

Фестиваль започатковано на честь знаного житомирянина, українського композитора, диригента, педагога, Заслуженого діяча мистецтв України, керівника музичної частини та диригента Житомирського музично-драматичного театру ім. І. А. Кочерги Олександра Михайловича Стецюка (1941, с. Білокоровичі Олевського району Житомирської області – 2007, м. Житомир). У його композиторському доробку – симфонічна, хорова, вокальна, камерна музика, твори для музично-драматичних дійств.

---

<sup>76</sup> Документи про діяльність органів культури в місті Івано-Франківську та області. *Приватний архів Г. Карась* (фонд не описаний).

<sup>77</sup> Карась Г. Івано-Франківськ : культурно-мистецька хроніка Незалежності. Івано-Франківськ : Нова Зоря, 2001. С. 182–183.

<sup>78</sup> Всеукраїнський конкурс хорової музики ім. Д. Січинського : програма. Івано-Франківськ, 2000. С. 3.

Патронатами фестивалю стали Управління культури Житомирської ОДА та Житомирської міської ради. До організації та проведення фестивалю були причетні «Асоціація об'єднаних мистецтв», ЖДУ ім. І. Франка, обласна Спілка поляків України<sup>79</sup>. Співорганізаторами також були: Житомирський національний агроекологічний університет, Житомирське музичне училище ім. В. Косенка, Житомирський коледж культури і мистецтв ім. І. Огієнка, Житомирська музична школа № 1 ім. Б. М. Лятошинського та Музей Бориса Лятошинського, Житомирський музей космонавтики ім. С. Корольова<sup>80</sup>.

У різні роки учасниками фестивалю були композитори, виконавці, мистецтвознавці, хореографи з різних країн світу – Австрії, Голландії, Еквадору, Латвії, Нідерландів, Польщі, Росії, США, України, Швейцарії.

Інтенсивна міжкультурна комунікація діячів культури і мистецтв різних країн у рамках проведення фестивалю сприяла покращенню ефективності роботи оргкомітету. Наприклад, композитор Р. Камерон-Вульф (Таос, США) поділився власним досвідом організації фестивалів в Америці і, проаналізувавши роботу Житомирського фестивалю, висловив такі *міркування щодо фестивального менеджменту*: фестиваль має стати більш лаконічним і сфокусованим; організаційна макроструктура повинна бути сформована за 6 місяців до початку наступного фестивалю; за три місяці до початку роботи фестивалю затверджуються імена виконавців, їхні програми і графік репетицій та виступів; за місяць до початку роботи уточнюється і затверджується весь хід наступного фестивалю; робота конференції та фестивалю має плануватися таким чином, щоб була можливість гостям відпочити та ознайомитися з містом<sup>81</sup>.

Найбільш насиченими міжнародною участю стали 2012–2013-ті фестивальні роки. Зокрема, привертає увагу IV-ий фестиваль (2012), що відбувся під егідою «Україна – ЄС: мистецтво без кордонів», у

---

<sup>79</sup> Кізлова О. Музика «бідного генія» на батьківщині Ріхтера. *Дзеркало тижня*. Вип. № 20, 1 червня 2012 року. URL: [https://zn.ua/ukr/ART/muzika\\_bidnogo\\_geniya\\_na\\_batkivs\\_chini\\_rihtera.html](https://zn.ua/ukr/ART/muzika_bidnogo_geniya_na_batkivs_chini_rihtera.html) (дата звернення: 30.06.2021).

<sup>80</sup> Копоть І. Відгомін фестивалю. *Сучасна музика в сучасному світі* : зб. наук.пр. / ред. кол. М. А. Моїсєєва (відп. ред.), С. В. Олійник, О. В. Плотницька. Житомир : ЖДУ ім. І. Франка, 2015. Вип. 4. С. 3.

<sup>81</sup> З матеріалів про події фестивалю. *Приватний архів М. Моїсєєвої / Архів не описаний*.

рамках якого зrealізовано міжнародний проєкт «Тандем» за участю митців України та Латвії. Проєкт ініційований Житомирською обласною громадською організацією «Асоціація об'єднаних мистецтв» та Арт-центром «Totaldobže» (Рига, Латвія), спрямований на культурний обмін та співпрацю між організаціями з України, Молдови і країн ЄС. Організаторами проєкту є «MitOst» (Німеччина), Європейська культурна фундація (Нідерланди), «Culture Action Europe» (Бельгія), Центр культурного менеджменту (Україна), Фонд Сороса (Молдова). Основною ідеєю проєкту стало синтез мистецтв – музичного і хореографічного видів у поєднанні з аудіовізуалізацією і комп'ютерними саунд-технологіями.

Як зазначає у матеріалах для сайту Житомирського державного університету імені Івана Франка музикознавець М. Моїсєєва, описуючи одну із програм проєкту, «... Концерт для фортепіано з оркестром молодого українського композитора Євгена Стецюка (авторське перекладення для фортепіанного дуету) у виконанні Надії Тішкової та автора (Київ), супроводжувався дуже виразним сучасним відеорядом, який розробила художниця з Риги Катріна Саушкіна (Katrina Sauskina). Молоді митці з України та Латвії представили і традиційні інструментальні жанри: композиторка з Києва Віра Поліщук виконала на фортепіано власні Варіації на тему С. Прокоф'єва, а флейтистка Майя Клавіна (Maija Klavina) і піаністка Евія Беліцка (Eviija Belicka) з Риги виконали надзвичайно проникливий твір відомого латвійського композитора Петеріса Вакса (Pēteris Vasks) «Арія і танець» (Ч. I – Арія). Виконання Концерту для флейти та камерного оркестру житомирського композитора Олександра Стецюка <...> у авторському перекладенні для флейти і фортепіано, знову занурило публіку в світ сучасних мистецьких практик. Хореографічну композицію Санти Грінфелде на музику О. Стецюка було представлено чудовим «квартетом»: Майя Клавіна (флейта), Евія Беліцка (фортепіано), Алісе Берга та Аустра Зіліцка (артистки Театру руху Ансіса Рутенталса) створили справжню феєрію злиття музики і рухів. Завершився концерт «Тандем» суцільним «святком» сучасного мистецтва: свої композиції «*A postcard*» і «*Overture for a punchmaschine for clarinet and electronics*» виконав молодий латвійський композитор і кларнетист Єкабс Німаніс (*Jekabs Nimanis*). Жодного глядача не залишив

байдужим потужний звуковий потік, що об'єднав сучасні комп'ютерні саунд-технології та звучання кларнету»<sup>82</sup>.

Значимий фестиваль тим, що в його рамках на базі Житомирського державного університету ім. І. Франка були організовані міжнародні науково-практичні конференції «Сучасна музика в сучасному світі» (2010, 2012, 2013), після проведення яких вийшли чотири одноіменні збірки наукових праць<sup>83</sup> та створено Міжнародний центр сучасної музики «Новата». Так, серед матеріалів збірок, присвячених актуальним проблемам музичної творчості та виконавства, зокрема і крізь призму регіоналістики, значне місце займають огляди першого фестивалю та зауваги про проведену конференцію 13–17.04.2010 (С. Жуков, І. Ніколаєва, І. Копоть, Л. Маловицька, О. Плотницька), а також розвідки про хорову творчість О. Стецюка (І. Курило)<sup>84</sup>. У рамках конференцій також були проведені сесії, лекції-концерти, круглі столи тощо.

Вагомим здобутком фестивального менеджменту стало хрестоматійне видання у 2013 році різножанрових творів музично-педагогічного репертуару сучасних українських та зарубіжних композиторів для різного складу виконавців, призначене студентам та викладачам музичних спеціальностей закладів вищої освіти<sup>85</sup>, а саме: хорових («Вокаліз» С. Ярунського), сольних (п'єса «Карпатія» для гітари соло О. Ходаковського, три п'єси з циклу «Закуси» для фортепіано Й. Спорка) та ансамблевих – твори для скрипки та фортепіано («Романтичний прелюд» О. Стецюка, «Adagio doloroso» Є. Стецюка, «Lilith» Р. Камерона-Вульфа), ансамблю скрипалів («Епітафія пам'яті

---

<sup>82</sup> З матеріалів про події фестивалю. *Приватний архів М. Моїсеєвої / Архів не описаний*. Висловлюємо подяку за надані матеріали кандидату педагогічних наук, доценту ЖДУ ім. І. Франка, керівнику Центру сучасної академічної музики «Новата» Маргариті Моїсеєвій.

<sup>83</sup> Сучасна музика в сучасному світі : зб. наук. пр. / ред. кол. М. А. Моїсеєва (відп. ред.), С. В. Олійник, О. В. Плотницька. Житомир : ЖДУ ім. І. Франка, 2010. 174 с.; Сучасна музика в сучасному світі : зб. наук. пр. / ред. кол. С. В. Олійник (відп. ред.), М. А. Моїсеєва, О. В. Плотницька. Житомир : ЖДУ ім. І. Франка, 2012. Вип. 2. 140 с.; Сучасна музика в сучасному світі : зб. наук. пр. / ред. кол. М. А. Моїсеєва (відп. ред.), С. В. Олійник, О. В. Плотницька. Житомир : ЖДУ ім. І. Франка, 2013. Вип. 3. 123 с.; Сучасна музика в сучасному світі : зб. наук. пр. / ред. кол. М. А. Моїсеєва (відп. ред.), С. В. Олійник, О. В. Плотницька. Житомир : ЖДУ ім. І. Франка, 2015. Вип. 4. 138 с.

<sup>84</sup> Сучасна музика в сучасному світі : зб. наук. пр. / ред. кол. М. А. Моїсеєва (відп. ред.), С. В. Олійник, О. В. Плотницька. Житомир : ЖДУ ім. І. Франка, 2010. С. 5–32, 75–89.

<sup>85</sup> Сучасна музика в сучасному світі : хрестоматія / уклад. М. А. Моїсеєва (відп. ред.), С. В. Жуков, І. Є. Копоть. Житомир : ЖДУ ім. І. Франка, 2013. 79 с.

батька» О. Стецюка, фортепіанного тріо («Пантоміма» С. Жукова), дзвіночків і фортепіано («Сузір'я Оріон» К. Кожевникової), флейти та дзвіночків («Звіздар» В. Златоустова)<sup>86</sup>. У передмові до видання мистецтвознавець І. Копоть, наголошуючи на проблемах «розриву» між композиторською та виконавською практиками, сучасною музикою та слухачами, пояснює доцільність такого видання тим, що «... пропонується збірка містить твори різної виконавської складності. Вона покликана, з одного боку, дати панорамну картину програм міжнародного фестивалю “Житомирська музична весна” ім. Олександра Стецюка; з іншого – ввести молодих виконавців до інтонаційного та образного поля сучасної академічної музики»<sup>87</sup>.

Наступний фестиваль академічної музики, започаткований Житомирською обласною філармонією ім. С. Ріхтера весною 2021 року, – щорічний **Всеукраїнський фестиваль камерної музики «Pro|PHIL-music»**.

Ціль фестивалю – підтримка колективів камерного виконання, надання можливості представляти таким колективам свою творчість на всеукраїнському рівні, збагачення культурно-мистецького пласту Житомирщини шляхом спілкування та професійним обміном між учасниками фестивалю.

До участі запрошуються провідні виконавці України, та обов'язковим включенням до концертних програми є колективи Житомирщини та Житомирської області з метою висвітлення та популяризація їх творчості. У фестивальні дні також плануються проведення майстер-класів, творчих зустрічей-презентацій у сфері музичного мистецтва. Фестиваль продуманий так, щоби щорічно три п'ятниці поспіль глядачі могли відвідувати філармонію та насолоджуватися вечірніми концертами камерної музики різних епох у виконанні тріо, ансамблів малих та великих форм, камерних оркестрів, хорів. У фестивальні дні запланована тісна співпраця з навчальними закладами Житомирщини та, по можливості, залучення їх до глядацької зали з метою культурно-виховного процесу.

Так, учасниками першого фестивалю стали: *1-й день* – Академічна хорова капела «Орея» (художній керівник і диригент –

---

<sup>86</sup> Копоть І. Є. Передмова. *Сучасна музика в сучасному світі* : хрестоматія / уклад. М. А. Моїсєєва (відп. ред.), С. В. Жуков, І. Є. Копоть. Житомир : ЖДУ ім. І. Франка, 2013. С. 3.

<sup>87</sup> Там само. С. 9.

О. Вацек), Хор Житомирського фахового музичного коледжу ім. В. С. Косенка (під орудою А. Морозюка), Жіночий хор Житомирського фахового коледжу культури і мистецтв ім. І. Огієнка (під орудою Т. Гордєєвої), Камерний оркестр закладу «Музична школа ім. Б. Лятошинського» м. Житомира (керівник – Є. Стецюк, солісти – К. Бакальчук та О. Синиця); *2-й день* – Фортепіанне тріо «Lyatoshinsky Trio» з м. Києва у складі: Михайло Захаров (скрипка), Олексій Шадрін (віолончель), Роман Лопатинський (фортепіано); *3-й день* – Народний хор Житомирського фахового коледжу культури і мистецтв ім. І. Огієнка (під орудою І. Біленікіної), солістка Житомирської обласної філармонії ім. С. Ріхтера С. Ніконорова та Поліський академічний ансамбль пісні і танцю «Льонок» ім. І. Сльоти (керівник – А. Морозюк)<sup>88</sup>.

Особливо важливим пунктом для організаторів «Pro|PHIL-music» є популяризація академічної музики українських композиторів. Тому в репертуарі колективів та окремих виконавців звучали твори Б. Лятошинського, О. Стецюка, І. Сльоти та ін.

Одним із найсучасніших форматів проведення музичних фестивалів є так звані **фестивалі «Open Air» (просто неба)** – ті, які не обмежуються закритими стінами і сценою одного приміщення. Обладнання фестивальних локацій залежить від формату, величини, музичного спрямування, а також погодних умов. Такий вид фестивалів з'явився нещодавно і швидко завоював аудиторію, а в Україні він набув популярності від 2017 року, здебільшого в контексті мультижанровості. Йдеться про надання переваги у виборі зручного місця проведення для розташування одночасно декількох сцен: великі міста (індустріальні центри) чи відокремлені регіони перетворюються на інфраструктурні туристичні та дозвілєві місця (так званий, подієвий туризм), а сам фестиваль може з легкістю набувати мультижанрових ознак.

Наприклад, відомим у молодіжних мистецьких колах став мультижанровий **музичний фестиваль «Флюгери Львова»**, започаткований у 2000-х роках. Новий формат проведення у 2019-му році передбачав використання різних локацій з облаштуванням чілаут-зон

---

<sup>88</sup> Фестиваль камерної музики «Pro|PHIL-music». Сайт Житомирської обласної філармонії ім. С. Ріхтера. URL: <https://filarmonia.zt.ua/festival-kamerno%d1%97-muziki-prophil-music/> (дата звернення: 30.09.2021).

як вдень, так і вночі, розширення музичних жанрів та залучення більшої кількості виконавців у різних локаціях одночасно<sup>89</sup>.

Організаційну кухню таких заходів можна описати на прикладі одного з десятки найкращих мультижанрових фестивалів світу експериментальної та електронної музики – **Міжнародного фестивалю «Brave! Factory»**, котрий вперше відбувся в Україні у 2017-му році на території Київметробуду і у продовж наступних років збирав чисельних прихильників свободи самовираження. Так, на локації упродовж декількох місяців тривала активна підготовка сцен, челенж-зон (відпочинку), танц-поля, групою робочих готувалися усі необхідні інсталяції. Менеджерська команда перевищувала десяток професіоналів, що координували різні напрямки діяльності – від арт-дизайну до волонтерських груп<sup>90</sup>.

Цікавим щодо проектного менеджменту може стати досвід ще одного мультижанрового **Міжнародного фестивалю клезмерської музики та єврейської культури «Kyiv Fest Klezmer. Music. Art. Education»**, започаткований у 2018-му році – чітко визначається місце та дата, цільова аудиторія (шанувальники джазу, електронної, академічної та народної музики; активні користувачі соціальних мереж, учасники головних культурних подій України), промо тур (міста туру, спеціальна програма фестивалю, анонси), не музична програма (міні-фести, майстер-класи, екскурсії, квести, виставки, презентації), рекламна кампанія (інтернет – сайти, тангетингові реклами у соцмережах, портали; радіо – годинні програми, ролики, аристократи; зовнішня – сітілайти, метро, брендмауери; преса, PR – друковані та інтернет-видання, ток-шоу)<sup>91</sup>.

Щорічний мультижанровий міжнародний некомерційний **Фестиваль високого мистецтва «Bouquet Kyiv Stage Festival»** з великим успіхом відбувається у Києві від 2018 року. Пояснює назву символ фестивалю – букет, створений київським художником О. Дубовиком, що символізує композиційне об'єднання гармонії, цілісності, щедрості

---

<sup>89</sup> Крижанівська М. «Флюгери Львова» цього рік відфестивалили у несподівано новому форматі. *Zahid.net*. 15 травня 2019. URL: [https://zahid.net/flyugeri\\_lvova\\_tsogorich\\_viddfestivalili\\_u\\_novomu\\_formati\\_n1481288](https://zahid.net/flyugeri_lvova_tsogorich_viddfestivalili_u_novomu_formati_n1481288) (дата звернення: 07.08.2021)

<sup>90</sup> Молодковець М. Танці на заводі. Що таке Brave! Factory Festival і кого тут слухати цього року. *Saïm «HB»*. URL: [https://nv.ua/ukr/new\\_landings/variant\\_1.html?utm\\_source=site&utm\\_medium=buttondesk&utm\\_campaign=psubscription&fbreklama](https://nv.ua/ukr/new_landings/variant_1.html?utm_source=site&utm_medium=buttondesk&utm_campaign=psubscription&fbreklama).

<sup>91</sup> Програма «Kyiv Fest Klezmer»: Music. Art. Education. Міжнародний фестиваль клезмерської музики та єврейської культури : буклет. Київ : КМЄГ, 2017. 17 с.

та дарування. Засновники та організатори – український культурний центр «Дом Мастер Клас», Національний заповідник «Софія Київська» та американська агенція «UArtist Music» (США). Закордонні учасники складають більше третини фестивальної програми, що поєднує музику, візуальне мистецтво, кіно, театр та літературу. Музична палітра представлена академічним, джазовим, електронним та експериментальним жанрами. Зокрема, на фестивалі можна було почути музику українських композиторів В. Барвінського та В. Сильвестрова. Організатори фестивалю обрали локаційним місцем проведення Національний заповідник «Софія Київська», де одночасно розміщували декілька майданчиків<sup>92</sup>.

Унікальним за формою Open-air-проведення став **Міжнародний фестиваль актуального мистецтва «Porto Franko»** (з *італ.* – *вільний порт*, від 2014 року, м. Івано-Франківськ), метою якого було створення та презентація мистецьких перформансів, що вступають в діалог з публікою та архітектурними локаціями. Відкриті концертні майданчики розміщувалися по усьому середмісті, перетворивши його на єдиний навколокультурний простір. Так, у 2018 році можна було почути музику німецького композитора-авангардиста К. Штокхаузена на площі Шептицького усі заплановані п'ять днів фестивалю з 10-ї до 21-ї години. Переосмислити її пропонували з чотирьох гелікоптерів як своєрідний музичний перформанс<sup>93</sup>. На стадіоні «Рух» презентували футуристичну оперу українських композиторів Р. Григоріва та І. Разумейка «Аерофонія» (лібрето Ю. Іздрика, режисер Р. Держипільський), в якій зазвучав український літак «Ан-2», привезений з м. Косова, в якості музичного інструменту та центрального елемента сценографії<sup>94</sup>.

Серед фестивалів академічної музики у час соціокультурних змін, особливо спричинених світовою пандемією, майже усі з них поєднують у собі інноваційні практики організації та проведення, включаючи Open-air проєкти. Мода на них розпочалась в останні роки.

---

<sup>92</sup> Офіційна сторінка Bouquet Kyiv Stage Festival. URL: <https://bouquetstage.com/zmi> (дата звернення: 30.08.2021).

<sup>93</sup> [Б. а.]. У Франківську стартує міжнародний фестиваль «Porto Franko». *Укрінформ*, 13 червня 2018 року. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-culture/2479730-u-frankivsku-vidkrivaetsa-miznarodnij-festival-porto-franko.html> (дата звернення: 30.08.2021).

<sup>94</sup> Опера «Аерофонія» відкрила фестиваль Porto Franko у Франківську. YouTube. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=0GoWWNKr8bI> (дата звернення: 30.08.2021).



Подібні оперні дійства уже відбувались в Одесі, Севастополі, Львові, де під відкритим небом звучали музичні твори.

Один із найвідоміших фестивалів такого формату у жанрі академічної музики вважається **Міжнародний фестиваль класичної музики LvivMozArt**, започаткований 2017 року у м. Львів, у програмі якого – концерти, оперні спектаклі, вуличні перформанси та виставки. Про сам фестиваль зазначалося вище, проте варто додати деякі аспекти організації. Так, одним з майданчиків для проведення концертних заходів став Lem Station – ангар будівлі депо, спорудженої у 1894-му році одночасно з першою львівською електростанцією та використовувався для розташування і ремонту вагонів. Ще однією локацією організаторами фестивалю було обрано Площу Є. Маланюка в центральній частині міста Львова, неподалік від проспекту Шевченка<sup>95</sup>. Організаційною новацією стала і онлайн-акредитація журналістів, фотографів, блогерів на акредитаційній сторінці фестивалю, з детально розписаними вимогами та правилами для участі працівників мас-медіа. Окрім того, з'явилися можливість онлайн-реєстрації партнерів та волонтерів.

Ще одним із таких є щорічний **Міжнародний музичний фестиваль «Odessa Classics»**, започаткований 2015 року в м. Одеса. Програма фестивалю передбачає безперервний музичний марафон упродовж кількох днів на різних закритих концертних майданчиках міста та відкритих локаціях. Так, у 2021 році за участю Національного симфонічного оркестру України під орудою В. Сіренка «... відбувся традиційний масштабний і (безкоштовний для публіки!) Опен-ейр концерт на Потьомкінських сходах»<sup>96</sup>. Фестиваль швидко набув масштабних обертів та став потужним культурним центром академічної музичної спільноти на півдні України. Завдяки підтримці державних інституцій, благодійних фондів та окремих меценатів організація та проведення фестивалю приваблює багатьох знаних музикантів України і світу.

Практику концертних майданчиків на відкритому повітрі 2021 року застосували організатори фестивалю **«Mariupol Classic»** у м. Маріуполь. На Театральній площі міста на сцені біля драмтеатру

---

<sup>95</sup> LvivMozArt. *Офіційна сторінка*. URL: <https://lvivmozart.com/events> (дата звернення: 30.08.2021).

<sup>96</sup> Odessa Classics. *Офіційна сторінка*. URL: <https://ua.odessaclassics.com> (дата звернення: 30.08.2021).

відбувся Open-Air проєкт «Ніч в опері»<sup>97</sup>. Так само **Міжнародний музичний фестиваль оперети, опери та мюзиклу «O-Fest»** у м. Київ, запланувавши концерти на відкритому просторі, передбачав у своїх рамках проведення мистецьких акцій та дитячих розваг – скульптурні експозиції, виставки живопису та графіки, інсталяції сучасного мистецтва, інтерактивні візуальні проєкти, майстер-класи тощо. Головною подією фестивалю мали стати Гранд-концерти<sup>98</sup>.

Обмін культурною спадщиною між Україною та іншими європейськими державами, зокрема Республікою Польща (РП), особливо активізувався на межі століть. Успішними стали значна кількість культурно-стратегічних проєктів, ініційованих не лише посольствами й консульствами обох держав, а й культурно-громадськими організаціями та митцями. Концерти, фестивалі, урочистості та інші культурні ініціативи набули широкого резонансу.

Так, офіційні святкові заходи з нагоди 100-річчя відновлення Польщею незалежності відбулися 15-го листопада 2018-го року у Волинському театрі ляльок (м. Луцьк). У них взяли участь працівники Генерального консульства РП у Луцьку, духовенство, представники органів влади з Волинської, Рівненської та Тернопільської областей, репрезентанти Прикордонної служби Польщі та члени польських організацій Луцького консульського округу. Серед гостей був також Генеральний консул України в Любліні В. Павлюк. Концертну програму з нагоди свята підготував вокально-інструментальний колектив «Ladies Sextet» із Польщі<sup>99</sup>.

У лютому 2020 р. у Львові був проведений різдвяний концерт під назвою «Свята ніч» ансамблем пісні і танцю «Шляск» ім. Станіслава Гадини. Концерт, що складався з різдвяних коляд і гімнів відбувся в базиліці «Успіння Святої Богородиці». Співорганізаторами заходу стала Львівська митрополія латинського обряду на чолі з єпископом М. Мокшицьким та Фонд прикордонної спадщини. Генеральний

---

<sup>97</sup> Онегіна О. Open-air в Маріуполі: на Театральній площі звучали композиції групи «Queen». *Привозький робочий*. 03 вересня 2021 року. URL: <https://pr.ua/news/open-air-v-mariupoli-na-teatralnii-ploswhi-zazvuchali-kompoziciji-y-grupi-queen-fotofakt> (дата звернення: 13.09.2021).

<sup>98</sup> [Б. а.]. Міжнародний музичний фестиваль «O-Fest» пройде у Бучі та в Національній опереті. *Укрінформ: мультимедійна платформа іномовлення України*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubricculture/3269506-muzicnij-festival-ofest-projde-u-buci-ta-v-nacionalnij-opereti.html> (дата звернення: 13.09.2021).

<sup>99</sup> [Б. а.]. Сто років незалежності Польщі. *Волинський монітор*. 2018. № 22 (222). С. 1–2.

консул РП у Львові зачитала усім присутнім подячного листа від імені Президента РП А. Дуди, який підкреслював особливе значення музики для міжкультурного діалогу двох держав<sup>100</sup>.

Також 5 травня 2018-го року в Івано-Франківській обласній філармонії імені Іри Маланюк відбувся концертний захід у рамках щорічного Міжнародного фестивалю мистецтв «Карпатський простір». У концерті взяли участь артисти симфонічного оркестру Підкарпатської філармонії імені Артура Малавського (м. Жешув, Республіка Польща) під орудою С. Хжановські<sup>101</sup>.

Серія концертів та святкових заходів, присвячених вшануванню 200-річчя від дня народження польського митця С. Монюшка, відбувалась упродовж 2018–2019 років по всій Україні. Так, 23 березня 2019 р. святковий концерт відбувся у Національній філармонії України за сприяння польсько-канадського Незалежного фонду культури «POLCANART» і «Спільноти шанувальників музики Станіслава Монюшка» в Польщі. У програмі прозвучали арії з опер «Страшний двір», «Графиня», «Беата», вокальна лірика<sup>102</sup>. Не менш цікавою 5 травня 2019 року в Музеї М. Лисенка (м. Київ) відбулася прем'єра 13-ти вокальних творів С. Монюшка в українських перекладах Максима Стріхи. Концерт приурочено до 200-річчя від дня народження композитора. Автором і куратором проєкту «Світова класика українською (переклади вокальних творів українською)», в рамках якого пройшов концерт, є викладач факультету музичного мистецтва Київського національного університету культури і мистецтва, провідний концертмейстер Андрій Бондаренко<sup>103</sup>. Концерт, що відбувся 15 листопада 2018 р. в м. Івано-Франківську, був співфінансований в рамках допомоги полонії та полякам за кордоном Сенатом РП за посередництвом Фонду «Свобода та Демократія»<sup>104</sup>.

---

<sup>100</sup> Gordijewska A. «Śląsk» kołędował dla Lwowa. *Kurier Galicyjski*. 14–27.02. 2020. № 3 (343). S. 12.

<sup>101</sup> Карпатський простір – Івано-Франківська обласна філармонія. URL: [http://filar.com.ua/content/content&content\\_id=5502](http://filar.com.ua/content/content&content_id=5502)

<sup>102</sup> Афіша концертів. Музика Станіслава Монюшко. *Національна філармонія України*. URL: [https://www.filarmonia.com.ua/afisha/muzika\\_stanislava\\_monyushko\\_-5008/](https://www.filarmonia.com.ua/afisha/muzika_stanislava_monyushko_-5008/) (дата звернення: 23.03.2019).

<sup>103</sup> [Б. а.]. Концерт до 200-річчя С. Монюшка. *Сайт факультету музичного мистецтва КНУКіМ*. URL: <http://fmm.knukim.edu.ua/novini-fakultetu/1562-kontsert-do-200-richchya-s-monyushka.html> (13 вок. тв.)

<sup>104</sup> Афіша подій. *Івано-Франківська обласна філармонія ім. Іри Маланюк*. URL: <https://frankivsk-online.com/afisha/page/Яловенко> (дата звернення: 30.08.2021).

Музика С. Монюшка стала окрасою конкурсних програм і в Україні. Так, на VI-му обласному відкритому **конкурсі вокального мистецтва імені Іри Маланюк** (29.11.2018–01.12.2018, м. Івано-Франківськ) на філармонійній сцені конкурсантка Анна Базовська виконала речитатив і каватину Гальки «Ha! Dziecatko nam umiera» з опери «Галька»<sup>105</sup>. У 2018 році цей конкурс відбувався вшосте, учасниками тоді стали сімнадцять юних вокалістів з різних областей (Івано-Франківської, Одеської, Тернопільської, Київської, Сумської, Чернівецької, Львівської, Донецької). Серед членів журі були соліст Національної опери України ім. Т. Г. Шевченка, народний артист України, лауреат Національної премії України імені Тараса Шевченка С. Магера, заслужена артистка України А. Джамагорцян, заслужена артистка України Н. Шевченко. Головою журі стала доктор музичного мистецтва, професор Жешувського університету та Краківської музичної академії О. Попович (Республіка Польща), секретарем – доктор мистецтвознавства, професор Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, заслужений працівник культури України Г. Карась (як ідейний натхненник проведення). Варто зауважити, що конкурс відбувся при підтримці та співорганізації Управління культури, національностей та релігій обласної державної адміністрації, обласної філармонії імені Іри Маланюк та Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника. Загалом у перших п'яти конкурсах взяло участь біля 200 молодих виконавців з різних регіонів України<sup>106</sup>.

Варто згадати і про ініційований кафедрою методики музичного виховання та диригування (під орудою заслуженого діяча мистецтв України, професора Л. Серганюк) Навчально-наукового Інституту мистецтв Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника (Івано-Франківськ) **Відкритий всеукраїнський студентський конкурс хорових диригентів**, що відбувся двічі (2014, 2016) в Івано-Франківську та зібрав талановиту молодь з усієї України. Зокрема, у 2016-му році участь у ньому взяли 22 студенти музичних відділень навчальних закладів I–IV рівнів акредитації. У складі журі були заслужені діячі мистецтв та народні артисти України, професори

---

<sup>105</sup> Шостий Обласний відкритий конкурс вокального мистецтва імені Іри Маланюк 29 листопада – 1 грудня 2018 р. Програма. Івано-Франківськ : Місто-НВ, 2018. С. 12.

<sup>106</sup> Там само. 20 с.

О. Бенч, Д. Радик, Н. Сегеда, Л. Серганюк. Конкурс підтримали Управління культури, національностей та релігій Івано-Франківської ОДА (В. Федорак) та міський голова Р. Марцінків. Конкурсна програма відбувалася у три тури та мала обов'язкову вимогу щодо включення в репертуар конкурсантів твору прикарпатського композитора кінця ХІХ-го – початку ХХ-го століття Д. Січинського<sup>107</sup>.

У рамках конкурсу організатори провели ІІ Всеукраїнську науково-практичну конференцію «Хорове мистецтво у вищій школі: проблеми і перспективи професійної підготовки» на базі Навчально-наукового інституту мистецтв Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника. Учасники конференції дискутували щодо хорового мистецтва в контексті сучасних наукових парадигм, проблем професійно-педагогічного становлення майбутніх диригентів, української культури як синтезу мистецтв<sup>108</sup>.

На прикладі проведення щорічного **Міжнародного Конкурсу Академічного Мистецтва Юних «Vivat, musica!»** (від 2001 року) можемо також спостерігати безперервну діяльність щодо заохочення та профорієнтації дітей та юнацтва професійно займатися академічним музичним мистецтвом. Конкурс відбувався у місті Нова Каховка Херсонської області та проводився у двох номінаціях – фортепіано та композиція. До участі у конкурсі допускалися молоді піаністи та композитори, згідно вікових категорій у трьох групах – молодшій (7–10 років, тривалість програми до 10 хвилин), середній (11–14 років, тривалість програми до 15 хвилин) та старшій (15–18, тривалість програми до 18 хвилин). Організаційний комітет встановлював наступні вимоги до піаністів: 4 твори – поліфонія, віртуозний етюд, п'єса українського композитора, п'єса за вибором виконавця. Переможцям надавалася можливість взяти участь у «Конкурсі концертів з оркестром» за умови виконання рекомендованих творів з репертуару колективу. Зокрема, у травні 2007 року до цієї номінації запрошувався камерний оркестр «Гілея» Херсонської обласної філармонії, котрий виконував концерти з солістами<sup>109</sup>. Інша номінація теж мала обов'яз-

---

<sup>107</sup> Другий відкритий всеукраїнський студентський конкурс хорових диригентів. Програма. Івано-Франківськ, 2016. 24 с.

<sup>108</sup> Програма ІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції «Хорове мистецтво у вищій школі: проблеми і перспективи професійної підготовки» (28–29 жовтня 2016 р., м. Івано-Франківськ). Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2016. 12 с.

<sup>109</sup> Сайт Новокаховської міської територіальної громади. URL: <http://novakahovka.com.ua/index.php?t=6&id=198&g=40&lng=ua>.

кові репертуарні вимоги для участі у конкурсі: твір для фортепіано, твір камерного жанру (для музичного інструменту у супроводі фортепіано, для різних інструментів, для камерного ансамблю – дуету, тріо, квартету, квінтету) та вокальний твір. Умовою конкурсу було виконання «на живо» та особиста участь юних композиторів у презентації програми. За вимогою журі копії творів надавалися конкурсантами для надрукування збірки переможців.

Загалом, проведення фестивалів, конкурсів чи інших заходів такого формату – це велика робота, яка обов'язково потребує фінансової підтримки. Тому важливою умовою успішної реалізації усіх заходів є пошук грантів та спонсорів чи меценатів. За умови їх відсутності, запланованих на проведення невеликих державних дотацій не вистачатиме для організації заходів на належному високому рівні.

У зв'язку з карантинними обмеженнями, спричиненими пандемією коронавірусу COVID-19 більшість мистецьких конкурсів та фестивалів змушені були різко переформатовувати свою діяльність з офлайн-режиму в онлайн з використанням сучасного технічного обладнання, мультимедії. Прийняті на законодавчому рівні необхідні міри безпеки<sup>110</sup> спричинили до пошуку організаторами нових практик проведення мистецьких заходів. Участь автора в безпосередній організаційній діяльності подібних дійств дозволяє виокремити декілька способів їх проведення, а тому розглянемо кожен із варіантів:

– організація культурної події без глядачів, але з відео-зйомкою та подальшою трансляцією в мережі інтернет або на телевізійних каналах;

– офлайн-режим з обмеженням глядацької аудиторії. Цей спосіб набув ефективності у період, коли діяла система ПЛР тестів, бо вакцинація від коронавірусу лише починала стартувати. Тоді урядом було прийняте рішення надати дозвіл відвідувати культурно-мистецькі заходи не інфікованим людям, але за умови збереження певної відстані між розташованими місцями перегляду та використанням засобів індивідуального захисту (захисних масок і рукавиць, антисептичних препаратів);

---

<sup>110</sup> Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо державної підтримки сфери культури, креативних індустрій, туризму, малого та середнього бізнесу у зв'язку з дією обмежувальних заходів, пов'язаних із поширенням коронавірусної хвороби COVID-19» № 629-IX від 21.07.2021. *ВВР*. 2020. № 43. Ст. 371.

– онлайн-зустрічі на Інтернет платформах. У сучасних реаліях цей варіант нагадує камерні концерти на малій сцені з подальшим обговоренням та комунікацією виконавців із публікою. Ще один важливий критерій – можливість висловитись для кожного бажаного й поділитися враженнями з приводу творчості.

– ефіри «онлайн» з використанням завчасно записаних відеоматеріалів, або запланованих прямих включень. Такий спосіб дозволяє в реальному часі стерти будь-які географічні та культурні кордони й насолоджуватися творчістю митців з усього світу.

Варто зауважити, що, з позицій економічного менеджменту, проводити онлайн заходи набагато вигідніше, адже вони потребують менше грошових витрат. До прикладу, зникає проблема трансферу та розміщення учасників, їх харчування та проживання чи необхідності найму персоналу для забезпечення карантинних заходів та закупівлі великої кількості засобів індивідуального захисту. Окрім того, охоплення одночасно великої кількості онлайн-аудиторії пришвидшує й поширення важливих меседжів та ідей, задля яких й проводяться культурно-мистецькі заходи. Ще однією перевагою онлайн-форми проведення є спрощена процедура прийняття участі та відносна економічна доступність учасникам. Таким чином, мало знані виконавці можуть з легкістю проводити свої виступи в мережі інтернет, без грошових ризиків та здобуваючи безцінну зворотну реакцію у вигляді коментарів та інших відгуків кожного з глядачів. Спрощується й сама процедура участі для аудиторії та можливість поширення інформації про дійство у максимально короткий час.

Масштабно розрекламованою музичною подією, що постала у час світової пандемії та сколихнула український культурний простір, є **серія концертів «Ковчег “Україна”**, затверджена УКФ як єдиний проект, реалізований на бюджетні кошти. Проект з ознаками мультижанровості став спільною Open-air культурною ініціативою фестивалю «Lviv MozArt» на чолі з відомою диригенткою О. Линів та команди мистецької медіа-платформи «Ковчег “Україна”» під керівництвом Я. Винницької. Складовими проекту стали концерт, кіноверсія концерту, документальне кіно про проект, створення артбуку та настільної гри про музичну спадщину України, створення інтерактивної гри «Вгадай мелодію», сайт, круглий стіл, рекламна сувенірна продукція. Серед музичних шедеврів проекту – твори Д. Борт-

нянського, М. Лисенка, М. Скорика і В. Сильвестрова. Головні меседжі проекту щодо збереження та популяризації культурної спадщини України репрезентовані через сучасні мистецькі форми з використанням новітніх технологій, завдяки чому ним було створено резонансні культурні події, що мали сформувати у громадськості світу нові культурні стереотипи про Україну.

У вітчизняній системі дозвілля проєкт «Ковчег “Україна”» став комплексом масових культурних заходів у формі музичних концертів-колажів, що претендували на визначення «мегаломанське явище» із багатомільйонними бюджетами. Стартовим проєктом став «Ковчег “Україна”». Музика (2020; 5,1 млн грн). Внаслідок карантинних обмежень фінальний концерт був презентований лише у відеOVERSII. Далі в рамках гранту відбувся концерт «Ковчег “Україна”»: Музика – Тур» (2021, близько 2,5 млн грн) у скороченій версії на Михайлівській площі в Києві, а в живому виконанні на повітрі у Львові під час фестивалю «Lviv MozArt» та в Одесі. Заходи активно транслювались популярними медійними каналами, а уривки першого проєкту можна побачити на YouTube-каналі арт-платформи «Ковчег “Україна”»<sup>111</sup>.

Отож, менеджмент музичних конкурсів і фестивалів нині набуває стрімкого розвитку як на загальнодержавному рівні, так і завдяки регіональним ініціативам. Організація таких заходів дає поштовх розвитку академічного музичного мистецтва в Україні, його популяризації серед широких верств населення, а особливо серед молоді.

Характеризуючи становлення менеджменту музичних фестивалів, конкурсів та інших мистецьких проєктів у період відновлення державної незалежності, загалом виокремлюємо притаманні їм тенденції:

- залучення до співорганізації різних державних установ (університети, коледжі, школи, музеї), мистецьких та продюсерських центрів, громадських організацій та асоціацій, іноземних інституцій та їх представників;
- проведення масштабних програм просвітницьких і освітніх заходів, наукових проєктів, розповсюдження продукції фестивалю;

---

<sup>111</sup> Разумейко І., Сіренко Л. «Ковчег “Україна”» – кораблетроша національного культурного коду: рецензії. *The Claquers*. 01.09.2021. URL: <https://theclaquers.com/posts/7359> (дата звернення: 12.09.2021).



- потужна практика популяризації української музичної культури;
- пошук та залучення меценатів до організації та проведення серед бізнесових кіл (міжнародні та українські компанії, фундації, організації), реклама торгівельних марок;
- вплив на формування мистецького середовища міст;
- мультидисциплінарність, синтез мистецтв;
- спрямування на інклюзію;
- пошук нових форм (Non Stop) та форматів проведення (Open Air);
- пошук онлайн-аудиторії через соціальні мережі, особливо у час пандемії;
- привабленням аудиторії засобами відеоінсталяції, включенням до репертуару популярних творів академічної музики «на догоду публіки».

Виявлені тенденції дозволяють підмітити, що усі мистецькі заходи – це потужне соціальне явище, а їх менеджмент полягає у: 1) налагодженні міжкультурної комунікації; 2) створенні культурно-мистецького та видовищного простору як форми дозвілєвої практики; 3) національному спрямуванні стратегічного розвитку.

### **4.3. PR у системі менеджменту академічної музики**

Якщо ми хочемо, щоб про нас знали, то повинні вдало про себе розповісти. При цьому мова повинна йти про роз'яснення правильного розуміння нашої діяльності. Яким чином відбувається формування професійної репутації кожного з нас залежить від власного хисту подати інформацію та комунікаційних вмінь. Іншими словами, своєчасна, систематична і правильно проведена інформаційна робота, що сприяє успішній професійній діяльності – це сутність та ціль PR.

Тому Public relations (PR) – з *англ.* зв'язки з громадськістю – визначається соціологами як специфічний сектор ділової активності, спрямований на створення сприятливої та доброзичливої атмосфери в суспільстві. Завдання PR також полягають у поглибленому впливі на громадську думку та можуть сприяти змінам у свідомості людей. Реалізація цих завдань, за В. Мойсеєвим, можлива за умови забезпечення їх дієвості та ефективності: «дієвість PR виявляється у рішеннях

органів влади, соціальних інститутів, управлінських структур тощо»<sup>112</sup>.

Проте, ефективність PR-кампанії залежить не тільки від успішно розв'язаних завдань, а й від рівня культурного й духовного розвитку суспільства.

Практика використання бізнес-стандартів актуалізувалась і в культурному середовищі. Культура завжди була полем публічної та соціально значущої діяльності, тому культурні форми вираження, шаблони, цінності, як правило, часто стають способом та засобом маніпуляції суспільства<sup>113</sup>. Цей факт підтверджує також Г. Тульчинський та аргументує, що PR і культура – це два взаємодоповнюючих один одного сектори, оскільки культурний продукт сам собою є добрим «нюсмейкером»<sup>114</sup>. Засоби PR та їх раціональне застосування на сучасному етапі ще тільки починають впроваджуватись у галузь вітчизняної музичної культури. Особлива увага щодо успішності їх застосування спрямована нами на академічне музичне мистецтво, бо, з точки зору музичного менеджменту, найменш продумано ефективність використання PR-служби та застосування відповідних стандартів менеджменту саме у цій сфері.

Цілеспрямований вплив на будь-яку діяльність, у тому числі й мистецьку, і є, власне, менеджментом, успішність якого залежить від уміння високопродуктивно використовувати усі наявні ресурси, зокрема людські. Саме персонал як група осіб об'єднаних за професійними ознаками є головним об'єктом менеджменту. Вплив на його поведінку переважно здійснюється на основі використання психологічних факторів, що надає надважливої ролі комунікаціям (внутрішнім та зовнішнім) та їх взаємозв'язку.

PR-індустрія досить динамічно набула ознак професійної соціально-психологічної сфери діяльності як один із різновидів менеджменту, в тому числі й некомерційного. Експерт у сфері PR-культури Г. Тульчинський вважає, що менеджер некомерційної організації, який діє в соціально-культурній сфері, повинен орієнтуватися у питаннях

---

<sup>112</sup> Мойсеев В. А. Паблік рілейшнз : навч. посібн. Київ : Академвидав, 2007. С. 25.

<sup>113</sup> Гагоорт Г. Менеджмент мистецтва. Підприємницький стиль / пер. з англ. Б. Шу-милович. Львів : Літопис, 2008. С. 18.

<sup>114</sup> Тульчинский Г. Л. PR в сфере культуры и образования : учеб. пособие. Санкт-Петербург : Издательство «Планета музыки», Издательство «Лань», 2011. С. 70–74.

PR не лише власної організації, а й організаціях своїх партнерів та донорів<sup>115</sup>.

Вітчизняні менеджери та маркетологи виділяють основні напрями взаємозв'язку соціальних, економічних, політичних суб'єктів між собою і соціальним середовищем: побудова стратегії з подальшою її реалізацією, формування корпоративної культури, здійснення комунікацій та робота з персоналом<sup>116</sup>. Якщо розглядати ці напрями детально, то зрозумілим стає стандартизація їх використання PR-менеджерами.

Перший напрям – побудова та реалізація *стратегії*, її планування, концептуальна схема, ритм та результати (за Г. Гагоортом)<sup>117</sup> – це, як визначає В. Мойсеєв, узагальнена модель дій, спрямованих на досягнення успіху завдяки максимальному використанню ресурсів і можливостей<sup>118</sup>. Цей напрям менеджменту не можливий без чітких маркетингових побудов, де процес функціонування маркетингу має забезпечувати максимальну успішність досягнення мети при умові, що його обов'язки узгоджуються заздалегідь<sup>119</sup>. Із позиції ідеї, стратегія потрібна будь-якій кар'єрі, установі чи країні як визначення належних цілей і завдань та результативного поєднання наявних ресурсів для їх виконання. Концепція стратегічного менеджменту в суспільному секторі не нова і широко використовується у світовій практиці державного управління як загальновизнаний ключовий чинник персонального успіху управлінця, незалежно від того, де цей управлінець працює: в бізнесовій, урядовій чи неприбутковій організації<sup>120</sup>. Цікава позиція практичної моделі стратегічного мислення подана зарубіжними науковцями І. та М. Кішіловськими, які виділяють три рівні стратегічного мислення (системний, організаційний та індивідуальний), пропонуючи об'єднане їх використання задля досягнення персонального успіху<sup>121</sup>.

---

<sup>115</sup> Тульчинский Г. Л. PR в сфере культуры и образования : учеб. пособие. Санкт-Петербург : Издательство «Планета музыки», Издательство «Лань», 2011. С. 6.

<sup>116</sup> Мойсеєв В. А. Паблік рілейшнз : навч. посібн. Київ : Академвидав, 2007. С. 36–40.

<sup>117</sup> Гагоорт Г. Менеджмент мистецтва. Підприємницький стиль / пер. з англ. Б. Шу-милович. Львів : Літопис, 2008. С. 288–313.

<sup>118</sup> Мойсеєв В. А. Паблік рілейшнз : навч. посібн. Київ : Академвидав, 2007. С. 36.

<sup>119</sup> Кольбер Ф., Нантель Ж., Білодо С., Річ Дж. Д. Маркетинг у сфері культури та мистецтв / пер. з англ. С. Яринича, за наук. ред. І. Безгіна Львів : Кальварія, 2004. С. 200.

<sup>120</sup> Кішіловський М., Кішіловська І. Адміністратегія. Ваша успішна кар'єра у сфері державного управління. Київ : Основи, 2017. С. 15–16.

<sup>121</sup> Там само. С. 17.

Подібна модель успішного стратега-управлінця у галузі культури виразно прослідковується нами на прикладі діяльності арт-менеджера Г. Карась. Досвід управління культурою здобувався нею протягом багатьох років перебування на державних посадах (1987–1990 рр. як завідувача відділом культури Івано-Франківського міськвиконкому, 1998–2001 рр. як заступника міського голови, 2001–2003 рр. як начальника управління культури Івано-Франківської обласної державної адміністрації, 2003–2006 рр. як консультанта міського голови). За цей час Г. Карась очолила дорадчий орган – Художню раду міста, 24 гуманітарні комісії, ініціювала створення декількох мистецьких проєктів та закладів нового типу, сприяла наданню статусу «муніципального» багатьом мистецьким колективам, котрі працюють до наших днів; запровадила іменні міські та обласні премії для діячів культури та мистецтва; патрунувала організацію та проведення численних регіональних, всеукраїнських та міжнародних конкурсів і фестивалів; сприяла участі мистецьких колективів у концертах і фестивалях за кордоном; налагодила співпрацю із провідними обласними ЗМІ тощо<sup>122</sup>.

Як бачимо, стратегія – це не формальне планування чи «сухий» звіт, а свідоме й активне впровадження певного напрямку дій, спрямоване на максимально тривалу перспективу. Життєздатність стратегії залежить від визначених менеджером засобів (тактик), які потрібні для досягнення певних цілей. Інакше кажучи, маркетингові ходи (вироблення цінової політики, з'ясування способів розповсюдження, збалансування компонентів збуту – реклама, піар, просування та особистий продаж) у культурній сфері стануть успішними тоді, коли будуть спрямовані на з'ясування особливостей мистецького продукту<sup>123</sup>.

До такого продукту належить мистецький проєкт, що як і будь-яка інша людська діяльність, «за демократичного устрою і в ринкових умовах має здобути суспільне визнання»<sup>124</sup>. Допомогу при реалізації цього завдання надає «... PR-діяльність, а конкретніше *брендінг* як

---

<sup>122</sup> Обух Л. Мистецька складова культурно-громадської діяльності Ганни Карась. *Вісник Прикарпатського університету. Мистецтвознавство. На пошану доктора мистецтвознавства, професора Карась Ганни Василівни*. Івано-Франківськ : Видавництво ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника», 2015. С. 36–43.

<sup>123</sup> Кольбер Ф., Нантель Ж., Білодо С., Річ Дж. Д. Маркетинг у сфері культури та мистецтв / пер. з англ. С. Яринича, за наук. ред. І. Безгіна Львів : Кальварія, 2004. С. 204–205.

<sup>124</sup> Мойсеев В. А. Паблік рілейшнз : навч. посібн. Київ : Академвидав, 2007. С. 47.

спланована кампанія щодо впровадження мистецького продукту у суспільну свідомість та просування його на соціокультурний ринок.

Моніторинг інформаційного поля дозволяє фахівцям не тільки провести брендінг для цільових аудиторій, а й зосередити увагу на соціальній значущості своєї діяльності. Для того, щоб ця кампанія була успішною, мистецький продукт має бути змістовним, цікавим та різностороннім, тобто мати певний позитивний імідж у суспільному середовищі»<sup>125</sup>.

Можемо навести приклад успішно реалізованих проєктів Національною концертною агенцією UKR Artists (першою за часів Незалежності професійною концертною компанією у галузі класичної музики) спільно з філармонійними закладами України та Національною музичною академією України ім. П. І. Чайковського, серед яких, зокрема, серія концертів, присвячених 80-літтю композитора М. Скорика. Серед потужної реклами цих проєктів в інтернеті, що теж набула PR-технологічної мистецької форми, найбільш виділялось гасло «Ламаємо стереотипи про композиторів-корифеїв та розриваємо шаблони про академічну музику!»<sup>126</sup>.

Другий напрям – формування *корпоративної (організаційної) культури* – це вироблення певних правил, звичаїв, традицій, етичних норм поведінки, взаємин, певних цінностей, що безпосередньо впливають на робочий процес. Тобто формування стратегії передбачає формування організаційної структури з урахуванням розуміння культури співпраці на стратегічному й організаційному рівні. Так, Г. Гагоорт вважає, що коли організаційна культура позитивно впливає на діяльність організації, то її можна охарактеризувати як високу. Якщо ж навпаки, – як низьку. В будь-якому випадку рівень організаційної культури потрібно постійно підвищувати<sup>127</sup>.

Згідно сучасних стандартів менеджменту, саме PR-фахівці мають підтримувати і розвивати таку корпоративну культуру, яка відповідала б меті організації, сприяла утвердженню в ній соціальної гармонії та відповідала суспільним уявленням про її соціальну роль.

---

<sup>125</sup> Обух Л. В. Дні музики Мирослава Скорика: ювілейні проєкти до 80-ліття маестро в Україні. *Тези Другої Міжнародної науково-практичної конференції «Україна. Європа. Світ. Історія та імена в культурно-мистецьких рефлексіях»*. 1–2 листопада 2018 року. Київ: НМАУ ім. П. І. Чайковського, 2018. С. 45–47.

<sup>126</sup> Там само. С. 46.

<sup>127</sup> Гагоорт Г. Менеджмент мистецтва. Підприємницький стиль / пер. з англ. Б. Шумилович. Львів: Літопис, 2008. С. 221.

Адже така культура не тільки визначає унікальність організації, а й значно впливає на її економічний стан. Формується вона впродовж багатьох років, її основою є ціннісні установки, а складовими – принципи організації. Зміст культури передають зовнішні ознаки, що виявляються в структурі організації, дизайні приміщення, системі забезпечення потреб працівників, організації та регламентації робочого часу, динаміці кадрових ротацій, наявності неформальних угруповань, субкультури, професійного сленгу. Компонентами такої культури є стереотипи поведінки, здатність менеджменту до ефективних дій<sup>128</sup>. Процес впливу на співробітників при грамотному використанні різних комунікативних засобів керівником формує внутрішню організаційну культуру. Часто PR-фахівець і менеджер – це одна й та ж особа, і саме його власна культурна позиція визначає увесь стратегічний процес.

Одним із прикладів керівника із чітко визначеною культурною позицією може слугувати постать генерального продюсера Українського радіо Д. Хоркіна. У своєму інтерв'ю на радіо «Культура» для програми «Імператив» (28.06.2019 р., ведучий – О. Пірієв) він наголосив на головній стратегічній меті – не лише зберегти унікальні вітчизняні контенти, а й повернути культовість українського радіо. Тут слід нагадати, що «Українське радіо» транслює передачі на трьох каналах: першому – розмовному, новинному, суспільно-політичному, другому – молодіжному музично-розмовному радіо «Промінь», третьому – мистецько-просвітницькому радіо «Культура» та має редакції програм англійською, німецькою, румунською та російською мовами. Таким чином, максимальне охоплення різноманітної слухацької аудиторії сприяє розширенню фан-зони академічної музики. Окрім того, новини радіо можна знайти й у інтернет-сторінках<sup>129</sup>.

Третій напрям – *здійснення комунікацій*. Офіційний менеджмент поділяє комунікацію за функціональними ознаками на міжособистісну, спеціалізовану та масову. Міжособистісна комунікація виявляється безпосередньо засобом спілкування і часто націлена на зближення позицій співрозмовників. Вислів «заговори, щоб я тебе побачив»

---

<sup>128</sup> Мойсеев В. А. Паблік рілейшнз : навч. посібн. Київ : Академвидав, 2007. С. 37.

<sup>129</sup> Обух Л. В. Українське радіо як соціокультурний бренд: крізь призму менеджменту академічної музики. *Культура України* : зб. наук. пр. / М-во культури, молоді та спорту України, Харків. держ. акад. культури; за заг. ред. В. М. Шейка. Харків : ХДАК, 2019. Вип. 66. С. 184–195.

якнайкраще відповідає комунікативній практиці. Процес спілкування, як правило, відбувається у формі діалогу та поділяється на ділове й неофіційне спілкування. Як стверджує В. Мойсеев, саме на діалог і налаштована PR-практика<sup>130</sup>.

Успіх діяльності менеджера цілком залежить від того, чи буде діалог конструктивний. Знання інтересів та урахування потреб якнайкраще сприяє відкритому спілкуванню і служить успішному досягненню бажаних результатів у короткотерміновому часі. Спеціалізована комунікація має набагато вужчі рамки комунікативного простору та націлена на відповідну специфіку (наприклад, професійно-музична комунікація). Масова комунікація може формуватися як у середовищі певної спільноти (зокрема, поціновувачів академічної музики) так і в межах усього суспільства. Загалом, уся система PR у менеджменті покликана забезпечувати постійний комунікаційний процес на усіх рівнях управління для формування єдиної команди однодумців. Відсутність належної комунікації може спричинити ряд непорозумінь та призвести до конфліктних ситуацій. Розбіжність у поглядах, на переконання Ф. Кольбера, спричинена виключно поганою комунікацією<sup>131</sup>.

Комунікаційна програма менеджменту передбачає не тільки налагодження і підтримку відносин із засобами масової інформації, а й організацію резонансних громадських заходів місцевого чи загальнонаціонального масштабу, а також розвиток відносин із партнерами та спонсорами<sup>132</sup>. Музичні проєкти теж виступають своєрідними видами комунікаційної програми у системі менеджменту академічної музики. Адже своїми масштабами вони можуть спричинити той чи інший громадський резонанс, із залученням як засобів масової інформації, так і спонсорів та партнерів.

Комунікативний простір музичного мистецтва як культурний феномен України кінця ХХ – початку ХХІ ст. нещодавно став темою наукового дослідження О. Злотника. Дослідник трактує музичну комунікацію як «відкрити, складно організовану і цілісну систему (основними складовими якої є музична творчість, музичний твір і музичне сприйняття), що забезпечує циркуляцію художньої інформації в

---

<sup>130</sup> Мойсеев В. А. Паблік рілейшнз : навч. посібн. Київ : Академвидав, 2007. С. 38–39.

<sup>131</sup> Кольбер Ф., Нантель Ж., Білодо С., Річ Дж. Д. Маркетинг у сфері культури та мистецтв / пер. з англ. С. Яринича, за наук. ред. І. Безгіна Львів : Кальварія, 2004. С. 146.

<sup>132</sup> Мойсеев В. А. Паблік рілейшнз : навч. посібн. Київ : Академвидав, 2007. С. 48.

часопросторі музичної культури суспільства»<sup>133</sup>. Дослідження музичної комунікації з позиції музичної події, а конкретніше – музичного фестивалю, визначає комунікативні властивості музичного мистецтва, та пропонує рецепт удосконалення системи музичної комунікації. Хоч основний акцент О. Злотник спрямовує на вивчення комунікативних процесів так званого «масового» музичного мистецтва, проте обґрунтовані ним методи управління цими процесами (наукове прогнозування, цільове програмування, соціокультурне проектування) як «шляхи впливу на музично-мистецький процес через властиву йому систему комунікативних зв'язків»<sup>134</sup>, цілком можуть бути застосовані у галузі академічної музики. Практика їхнього застосування уможливить вирішення нагальних завдань поширення високовартісних музичних цінностей в суспільстві та масового споживання академічного мистецького продукту.

Знаний композитор В. Степурко так прокоментував сучасний стан суспільної популярності академічної музики в Україні: «Те, що академічне мистецтво відірване від соціальної складової, від загалу, від мас – це факт. Це і стало причиною, що музика відокремилась від соціуму»<sup>135</sup>. Митець все ж пропонує свій рецепт виходу із подібної ситуації: «Можливо, напрямок простоти, неосимплицизму, збереже в <сучасному світі те>, що я називаю «живе виконання», <спілкування між музикою і слухачем>, тому що <академічна> музика все ж повинна бути популярною»<sup>136</sup>. Проблему музичної комунікації між виконавцем і аудиторією розглянув також вітчизняний піаніст А. Баришевський. За його спостереженням коло шанувальників популярної класики за останні роки в Україні збільшилось<sup>137</sup>.

Саме завдяки PR-технологіям академічна музика може свідомо набути ознак популярної. Добре відомі факти використання зразків

---

<sup>133</sup> Злотник О. Й. Комунікативний простір музичного мистецтва України кінця ХХ – початку ХХІ століття: автореф. дис. ... кандидата мистецтвознавства за спеціальністю 26.00.01 – теорія та історія культури / НАКККіМ. Київ, 2019. С. 1.

<sup>134</sup> Там само. С. 19.

<sup>135</sup> Віктор Степурко. *Музика і музиканти*. YouTube. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=aDmidkXEWk>

<sup>136</sup> Там само.

<sup>137</sup> [Б. а.]. Антоній Баришевський: «В Україні збільшується аудиторія, яка готова сприймати «складну» музику. *Music-review Ukraine*. URL: [www.m-r.co.ua](http://www.m-r.co.ua) (дата звернення: 06.07.2019).



музичної класики у рекламі, кінофільмі чи супроводі відомих передач, коли той чи інший класичний твір асоціюється із певним медійним продуктом (наприклад, популярна реклама парфумів Chanel № 5 із мега зіркою Голлівуду в головній ролі Н. Кідман озвучена уривками «Місячного сяйва» К. Дебюссі. Телепередача «Що? Де? Коли?» енну кількість років починається з уривків опери П. Чайковського «Пікова Дама» та включає до ефіру музичні лейтмотиви балету С. Прокоф'єва «Ромео і Джульєтта». У відомому українському серіалі періоду 90-х років ХХ століття за повістю О. Кобилянської «Царівна» провідною музичною темою слугує легендарна «Мелодія» М. Скорика та багато інших). У таких випадках відбувається двосторонній PR-процес, тобто взаємопопуляризація і медійного продукту, і музичного.

Використання класичної музики у рекламі, різні вектори сприйняття такого міксу споживачем набули актуальності для соціологічних та наукових розвідок, зокрема в Україні це питання активно піднімають молода дослідниця Ю. Бурда та провідний музикознавець Л. Кияновська. Особлива дослідницька увага звертається на «аспект запам'ятовуваності уривків класичної музики з медіа, що може стати першим кроком для потенційного заохочення людей до пошуків цілих композицій, з яких ці уривки було виокремлено. В даному випадку неможливо оминати також і вітчизняну академічну музику, яка також чудово підходить для медіа, адже вона є асоціативною, багатою на мелодії з національними мотивами, що безумовно пов'язано із ментальними особливостями нашого народу»<sup>138</sup>.

Четвертий напрям – *робота з персоналом* як реалізація процесу менеджменту (комплектація працівниками, їх розвиток, оцінювання й стимулювання, формування високоефективних колективів, оперативне управління окремими працівниками та їх групами). Як зазначає В. Мойсеев, «важливим аспектом роботи з персоналом є добір і відбір необхідних фахівців, які можуть здійснюватися з метою виконання певного завдання або відповідно до уявлень про ідеального працівника»<sup>139</sup>. Наприклад, проводячи кадрову ротацію з метою покращення якості радіоефіру, генеральний продюсер «Українського Радіо»

---

<sup>138</sup> Мендюк Н. Класична музика в контексті реклами і маркетингу. *Інтернет-сторінка ЛНМА ім. М. Лисенка*. URL: <http://conservatory.lviv.ua/novyny-uk/klasychna-muzyka-v-konteksti-reklamy-i-marketynhu/>

<sup>139</sup> Мойсеев В. А. Паблік рілейшнз : навч. посібн. Київ : Академвидав, 2007. С. 43.

Д. Хоркін у квітні 2018 року призначає новим продюсером музичних програм та поза студійних трансляцій українського віолончеліста-віртуоза О. Пірієва, мотивуючи рішення тим, що той безпосередньо *займатиметься радіотрансляціями концертів та збільшить кількість передач класичної музики у співпраці з Європейською мовною сіткою*<sup>140</sup>. Слід зазначити, що О. Пірієв на той час уже мав певний досвід і стаж як співорганізатор та керівник єдиного в Україні інформаційного Інтернет-ресурсу Національного порталу академічної музики «Music-review Ukraine», очільник Національної концертної агенції UKR Artists та музичної редакції радіо «Культура».

Сучасна практика у системі стратегічного менеджменту, що на часі активно пропагується вітчизняними бізнес-школами та їх спікерами (наприклад, «Lviv Business School» і А. Рождественський<sup>141</sup>), передбачає наступні підходи лінійного кадрового контролю: аналіз робіт, профіль посад (керівник особисто визначається з претендентом та наявністю у того ключових компетенцій), навчання та розвиток, оцінка (моніторинг), управління продуктивністю (мотивація, стимулювання (винагорода – пряма і непряма)).

Приклад успішного лінійного менеджменту подає нам видатний британсько-український оперний співак, бас-баритон П. Гунька. Культурно-громадська діяльність співака регламентує процес становлення української мистецької пісні в європейській музичній культурі нарівні з представниками німецьких, французьких чи російських композиторських шкіл. З цією метою він заснував мистецький проєкт «Art Song Project», про який пишуть українські дослідники<sup>142</sup>. Вибір професійних виконавців для реалізації проєкту П. Гунька проводив досить ретельно та з урахуванням відповідних ключових компетенцій (вокальні дані, акторська майстерність, чітка дикція та арти-

---

<sup>140</sup> Обух Л. В. Українське радіо як соціокультурний бренд: кризь призму менеджменту академічної музики. *Культура України* : зб. наук. пр. / М-во культури, молоді та спорту України, Харків. держ. акад. культури; за заг. ред. В. М. Шейка. Харків : ХДАК, 2019. Вип. 66. С. 184–195.

<sup>141</sup> Лекція за участю представника Lviv Business School А. Рождественського «Системний HR – сучасні підходи» (питання менеджменту: стратегія, лідерство і мотивація, система практики, комунікація, відмінності лідера і ментора тощо) відбулася 21.05.2019 р. у м. Івано-Франківську на запрошення організації «Тепле місто».

<sup>142</sup> Karas H., Serhaniuk L., Kazymyryv K., Bardashevskaya Y., Maskovych T. Diaspora art project as a factor to protect ukrainian music culture in the modern transformational processes. *Asia Life Sciences. The Asian International Journal of Life Sciences*. Laguna, Philippines : Rushing Water Publishers Ltd, 2020. Volume Supplement 22. Is. 2. P. 201–214.

куляція, мобільність у навчанні). Власне вибору передувало тривале навчання – ряд майстер-класів у містах Львові та Івано-Франківську. Сценічний досвід відомого співака, цікавий та ефективний у плані вокальної методики, описаний Г. Карась у журналі «Музика»<sup>143</sup>. Потужним мотиватором для усіх учасників була можливість звукозапису в одній з найпрестижніших студій світу Glenn Gould Studio, а винагородою – запис та пропагування українського музичного продукту за їх участі, а також участь у концертах поряд із митцем.

Загалом, використання PR-служби допомагає оптимізувати управління персоналом, уникнути байдужості менеджменту до співробітників, налагодити комунікаційні процеси, підвищити соціальну відповідальність та сформувати високу загальну корпоративну культуру. Оптимальний вибір та ефективне використання PR-засобів (наприклад, моніторинг та брендінг) неминуче призводить до ефективного розв'язання поставлених стратегічних завдань та пришвидшує успіх. PR в культурній організації виконує три основні функції: інформаційну, мотивуючу, соціалізуючу. Як функція менеджменту у зв'язках із громадськістю організації PR-діяльність повинна проводитись у відповідності з усіма основними універсальними принципами менеджменту: комплексно й системно, регулярно і контролювано, відповідно до стратегічних та тактичних завдань<sup>144</sup>.

Таким чином, суттєвої різниці між ефективністю PR-кампаній академічної і масово популярної музики у сучасній маркетинговій системі нами не прослідковується. Можуть бути різні підходи до застосування піару та принципи його використання, а методи, з точки зору ефективного менеджменту, не різняться.

#### **4.4. Менеджмент академічної музики засобами комунікації**

Існування та взаємовплив культурного та комунікаційного просторів обумовлене соціокультурними процесами, де значну роль відіграють засоби масової комунікації як зв'язуюча ланка в інтеграції національної культури. Популяризація засобами масової комунікації будь-якого культурного продукту робить доступною академічну

---

<sup>143</sup> Карась Г. У полоні мистецької пісні. *Музика*. Київ, 2016. Ч. 5–6. С. 39–42.

<sup>144</sup> Обух Л. В. PR у системі менеджменту академічної музики. *Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку* : наук. зб. / упор. і наук. ред. В. Г. Виткалов; редкол.: Г. П. Чміль, В. Г. Виткалов, П. Е. Герчанівська та ін.; наук.-бібліогр. редагування наукової бібліотеки РДГУ. Рівне : РДГУ, 2019. Вип. 33. С. 84–90.

музику для пересічного слухача. Широкоформатний доступ презентує такий продукт та сприяє його подальшому попиту. Активне використання новітніх комунікаційних технологій як потужного ресурсу популяризації музичного академічного мистецтва – одне із першочергових завдань музичного менеджменту на початку ХХІ-го століття. Звідси й актуальна потреба в поглибленні й розширенні існуючих у сучасній науці поглядів на засоби масової комунікації, зокрема, їх значення у трансляції і популяризації цінностей академічної музичної культури.

Комунікативний менеджмент, розроблений у сучасних дослідженнях Н. Жигайло<sup>145</sup>, традиційно відносить до засобів масової комунікації друк, радіо та телебачення, при цьому допускаючи правомірне розширення переліку. Прослідкувати механізм здійснення комунікації та виявити специфіку конкретизації уваги під час впливу на аудиторію допомагає аналіз засобів інформації.

Внутрішньо організаційна комунікація відбувається у процесі впливу на співробітників при використанні різних комунікативних засобів керівником. Вислів «заговори, щоб я тебе побачив» якнайкраще відповідає комунікативній практиці. Відсутність належної комунікації часто призводить до непорозумінь та конфліктів. Як переконує Ф. Кольбер, розбіжність у поглядах спричинена виключно поганою комунікацією<sup>146</sup>. О. Яковлев також вбачає доцільність наукового обґрунтування сучасним процесам «цифрової революції» в музичній культурі, що є наслідком чергової суспільної трансформації<sup>147</sup>.

Питання музичної комунікації виконавця з аудиторією розкрив на сторінці сайту «Music-review» відомий у світі вітчизняний піаніст А. Баришевський. На його думку, за останні роки в Україні збільшилось і коло шанувальників популярної класики, і публіка, яка готова сприймати «складну» музику<sup>148</sup>.

Притримуючись заявленої позиції, що друк передує усім іншим засобам, Н. Жигайло окреслює роль преси в системі громадських від-

---

<sup>145</sup> Жигайло Н. Комунікативний менеджмент : навч. посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 368 с.

<sup>146</sup> Кольбер Ф., Нантель Ж., Білодо С., Річ Дж. Д. Маркетинг у сфері культури та мистецтв / пер. з англ. С. Яринича, за наук. ред. І. Безгіна. Львів : Кальварія, 2004. С. 146.

<sup>147</sup> Яковлев О. В. Цифрові виміри трансформації музичної культури кінця ХХ – початку ХХІ століття. *Вісник НАКККіМ*. Київ, 2019. № 1. С. 272–276.

<sup>148</sup> Баришевський Антоній: «В Україні збільшується аудиторія, яка готова сприймати «складну» музику. *Music-review Ukraine*. URL: [www.m-r.co.ua](http://www.m-r.co.ua) (дата звернення: 06.07.2019).

носин, виділяючи її функціональні властивості (за визначенням французьких дослідників А. Катла і А. Каде): функція антени (передача інформації, що може призводити як до зміщення стилю життя, так і стимулювати відновлення традицій та усталених норм), функція підсилювача (драматизація та перебільшення фактів і подій місцевого значення), функція призми (профільтроване і деталізоване розповсюдження культурних інновацій та розмаїття смаків у жанро-тематичному наповненні спеціалізованої преси)<sup>149</sup>. Власне, зазначені властивості конкретизують не лише сам процес невербальної комунікації, а його ефект.

Музичні видання, іншими словами – музична періодика – це альманахи, вісники, газети, журнали, збірники наукових праць чи статей, листки, музичні календарі, наукові записки, часописи тощо. О. Шевчук визначає музичну періодику як невід’ємну частину інформаційного простору країни, що відображає стан розвитку й зрілості її музичної культури та історії, віддзеркалює фаховий музикознавчий рівень суспільства, котра сконцентрована, переважно, у містах та має свою історію становлення, функціонує у конкретних часових параметрах і присвячена музичній проблематиці: професійна музична освіта, композиторська творчість, музичне виконавство, музикознавство<sup>150</sup>.

У процесі становлення менеджменту музичного академічного мистецтва варто відзначити особливу роль спеціалізованого журналу «Музика», який був заснований у м. Київ 1923 року як друкований орган Всеукраїнського музичного товариства ім. М. Леонтовича та вважається найстарішим культурологічним виданням України.

Журнал, згідно дописів, «у 1928–1930 роках виходив під назвою «Музика – масам», у 1931-му – «Музика мас», у 1933–1941 – «Радянська музика» (вже як орган оргбюро Спілки композиторів України). У повоєнні роки журнал повернув початкову назву, а з 1970 року він виходить як орган Міністерства культури України, Спілки композиторів України (тепер Національна спілка композиторів України) і Музичного товариства УРСР (тепер Всеукраїнська національна музична спілка)<sup>151</sup>. У різні роки з журналом співпрацювали видатні українські

---

<sup>149</sup> Жигайло Н. Комунікативний менеджмент : навч. посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2012. С. 22.

<sup>150</sup> Шевчук О. Періодика музична (ПМ.). *Українська музична енциклопедія. Т. 5 (П) / гол. ред. М. Гордійчук. Київ : ІМФУ НАНУ, 2011. С. 148.*

<sup>151</sup> Швачко Т. «Музика». *Українська музична енциклопедія. Т. 3 (Л–М) / гол. ред. М. Гордійчук. Київ : ІМФУ НАНУ, 2011. С. 522.*

композитори і музикознавці: К. Квітка, М. Грінченко, П. Козицький, М. Вериківський, М. Гордійчук, М. Качеровський та ін. Журнал завжди був і залишається нині єдиним в Україні державним науково-популярним журналом з питань музичної культури». Станом на сьогодні часопис видається Державним підприємством «Національне газетно-журнальне видавництво» та продовжує традиції, закладені ще від початку 20-х років відомим українським музикознавцем та першим головним редактором М. Грінченком. Свого часу очільниками були відомі музикознавці – Е. Яворський, Т. Швачко, О. Голинська. З 2016 р. журналом курує відомий театрознавець і хореограф, заслужений журналіст України, лауреат премії Президента України «Українська книжка року» та премії в галузі театрознавства й театральної критики НСТДУ Володимир Корнійчук.

Формат музичного часопису досить презентабельний – А4, глянець, 24 картки (48 сторінок) з ілюстраціями (фотопортрети, фотографії тих чи інших подій, картин живопису та декоративно-прикладного мистецтва. Також редакція журналу часто публікує різноманітний нотний матеріал). Щодо жанрово-тематичного наповнення, то на сторінках журналу «Музика» читачі знайомляться з біографіями славетних композиторів, споглядають інтерв'ю з відомими музикантами, прослідковують зарубіжні гастролі українських колективів, спостерігають міжнародні й всеукраїнські конкурси виконавців та фестивалі сучасного мистецтва, дізнаються про найкращі українські музичні навчальні заклади. Традиційною є рубрика «Колонка редактора» як передмова до змісту наповнення. У 2015 р. з'явилась інтернет-версія журналу, яка проіснувала до 2017 р. Як зазначала кореспондент «Укрінформу» Д. Паламарчук, на сайті працювала потужна пошукова система, передбачені радіо- та відеоканал, зв'язок з соціальними мережами. Також редакція планувала створити архів важливих статей з попередніх випусків. Часопис має свій сайт (Журнал Музика [mus.art.co.ua/](http://mus.art.co.ua/)) та електронну пошту (e-mail: [zhurnal\\_muzyka@ukr.net](mailto:zhurnal_muzyka@ukr.net)), що робить його доступним широкому колу читачів. Проте нещодавно через брак фінансування існування журналу ледь не було під загрозою<sup>152</sup>.

---

<sup>152</sup> Обух Л. В. Роль засобів масової інформації та комунікації у становленні менеджменту академічної музики в Україні. *Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку. Напрям: Культурологія* : зб. наук. пр. Рівне : РДГУ, 2019. Вип. 31. С. 116.

**Український інтернет-журнал «Музика»** є електронною версією одноіменної друкованої періодики. На сайті представлена рубрика, що охоплює усі сфери сучасної музичної культури. Також безперебійно працює потужна пошукова система, передбачені радіо- та відеоканал, зв'язок з соціальними мережами. Редакцією інтернет-версії створено архів журналу, що охоплює майже усі роки видання. Як зазначила головний редактор видання О. Голинська, «... ми не мислили сайт як копію видання. Це самостійний проєкт, який передбачає ширше спілкування, дозволяє долучити до нього читачів»<sup>153</sup>.

Важливим джерелом музичної комунікації слугують й інші періодичні видання, в яких висвітлюються ті чи інші культурні події в міжнародному масштабі.

Зокрема, до таких належить видання Національної всеукраїнської музичної спілки **«Українська музична газета» (УМГ)**, заснована 7 січня 1926 року на заміну журналу «Музика» для підтримання неперервності української фахової музичної періодики 20-х років ХХ століття. З 2027 року замість УМГ знову почали видавати журнал. Після відновлення державної незалежності газету відновили (9 грудня 1993 року, м. Київ) і почали видавати силами НВМС, котра стала всеукраїнським спеціалізованим ілюстрованим виданням, що виходить один раз на квартал.

Біля витоків заснування стояли М. Грінченко, Ю. Малютин, М. Вериківський, редакторами різних періодів були М. Грінченко, В. Корнійчук, О. Найдюк. Головним редактором газети з 2016 року є О. Голинська, а до редакційної колегії входять визначні музичні та культурно-громадські діячі: Є. Савчук, П. Заїка, П. Андрійчук, Д. Радик, В. Гуцал, О. Кузнєцова, В. Рунчак, А. Семешко, К. Чеченя, А. Бажанов, Ю. Новіков, В. Суховерський, В. Сіренко. Видання має свій сайт (<https://www.muzunion.com.ua>) та поштову скриньку (e-mail: [muzunion@i.ua](mailto:muzunion@i.ua)).

Загальнодержавна українська щотижнева газета **«Культура і життя»** була заснована 1913 року в м. Києві під назвою «Вісник культури і життя» під редакцією та за кошти П. Богацького, а також активною участю Г. Хоткевича як ініціатора, організатора, автора і редактора. Видавався зошитами формату А-4 обсягом 32 сторінки і мав

---

<sup>153</sup> Паламарчук Д. Стартувала інтернет-версія журналу «Музика». *Укрінформ*. 2015. URL: <https://web.archive.org/web/20150929164416/http://shkola.ukrinform.ua/node/4614>.

тираж 1 тисяча примірників. Як просвітницький тижневик (вийшло всього чотири номери), він розміщував статті про польську музику, кобзарське мистецтво, японську драму тощо, знайомлячи читача із новинами тогочасного культурного світу. За часів існування газета мала різні назви – «Література, наука і мистецтво» (1923–1928), «Література і мистецтво» (1929–1930), «Радянське мистецтво» (1945–1954), «Радянська культура» (1955–1964), а сучасна використовується від 1965 року. У період відновлення державної незалежності, газета стала офіційним друкованим органом Міністерства культури України<sup>154</sup>, а серед авторів тижневика згуртувалися яскраві й творчі особистості, як музикознавець М. Головащенко<sup>155</sup>, котрі наповнювали рубрики цікавим мистецьким контентом.

Головний український культурологічний часопис «Українська культура» заснований 1909 року як літературно-критичний і громадсько-публіцистичний міждисциплінарний місячник «Українська хата» і проіснував до 1914 року в м. Київ. Як зазначила С. Павличко: «... коло зацікавлень авторів журналу не обмежувалося художньою літературою й критикою. До нього входили театр, із такими його жанрами як драма і опера (це була передовсім нещадна критика українського національного театру)»<sup>156</sup>. У радянський період на основі «Української хати» вийшов журнал «Культурно-освітня робота» (1947), що був переіменований як «Соціалістична культура» (1954), а з січня 1991 року журнал отримав сучасну назву та почав публікувати матеріали про раніше заборонених радянським режимом видатних діячів української культури, церкви, а також діаспори<sup>157</sup>. Зокрема, вийшли публікації В. Іванова про духовну музику, а також цикл статей про композитора А. Веделя. Нині – це великоформатний повноколірний журнал, серед основних тем якого – музика, кіно, література, образотворче мистецтво, архітектура, нові медіа, дизайн, фото-

---

<sup>154</sup> [Б. а.]. Культурні видання. *Сайт НСДУ*. URL: <https://nstdu.com.ua/kulturni-vidannya/> (дата звернення: 02.09.2021).

<sup>155</sup> Седик О. «Культура і життя». Вийшов 4000-й номер мистецького тижневика. *Хрещатик*, 14.08.2002. URL: <http://kreschatic.kiev.ua/ua/3211/art/7086.html> (дата звернення: 02.09.2021).

<sup>156</sup> Павличко С. «Українська хата» як етап модернізації культури. *Теорія літератури* : монографія. Київ : В-во «Основи», 2002. С. 134.

<sup>157</sup> Мельник О. Андрій Яремчук: «Я прагнув заперечити старий соціалістичний журнал». *Персонал Плюс*. 2006. № 21 (172). 24–30 травня. URL: <http://www.personal-plus.net/172/733.html> (дата звернення: 02.09.2021).



графія<sup>158</sup>. Архів журналу (1991–2017) розміщений на сайті електронної бібліотеки «Культура України» (<https://elib.nlu.org.ua>) та знаходиться у вільному доступі.

**Двомовна газета «Волинський монітор»** (“Monitor Wołyński”, м. Луцьк) – це польсько-український двотижневик з територією розповсюдження від 2009 року на три українські області (Волинська, Рівненська, Тернопільська) і накладом у 5000 примірників.

Інформаційні матеріали розміщуються на 16-ти сторінках газети та щомісячному додатку у 4 сторінки. Цільова аудиторія охоплення – мешканці регіону, котрі цікавляться життям РП, історією та сучасним станом україно-польських взаємин, місцева польська спільнота, польська та українська діаспори, що походить з Волині, студенти-полоністи. Серед завдань газети виділяються пропагування ідеї європейської та євроатлантичної інтеграції; наближення Польщі до України (відомості про РП, її історію та культуру, традиції, вищі навчальні заклади, програми обміну); відкриття Волині для поляків (інформація про життя регіону, його історію, культуру); сприяння діалогу обох народів та руйнування стереотипів.

Газета має дофінансування у рамках підтримки сенатом РП, Полонії та поляків за кордоном за посередництвом фундації «Wolność i Demokracja». Редакція під головуванням Валентина Ваколюка розміщує інформацію про творчі вечори, тематичні концерти, офіційні урочистості з нагоди знаменних дат тощо. Зокрема, один з випусків (№ 22 (222)) за 22 листопада 2018 р. був присвячений святкуванню офіційних урочистостей з нагоди 100-річчя відновлення Польщею незалежності, що відбулися 15-го листопада 2018-го року у Волинському театрі ляльок (м. Луцьк)<sup>159</sup>.

Ще один **двотижневик** на території Західної України, який випускається з 2007 року, «**Кур’єр Галиційський**» (“Kurier Galicyjski”) як незалежна газета поляків в Україні ставить собі за мету донести інформацію до етнічних поляків, які мешкають в різних куточках України, з особливим акцентом на молоде покоління.

---

<sup>158</sup> Тимошик М. Журнал «Українська культура» відновлено. *Український інформаційний простір* : наук. журнал. Київ : КНУКіМ, 2020. № 2 (6). С. 194; [Б. а.]. 90 років журналу «Українська культура»: святкують Лесь Подерев’янський та Олег Скрипка. *Друг читача*. 09.08.2011. URL: <https://vsiknygy.net.ua/news/12841/>(дата звернення: 02.09.2021).

<sup>159</sup> [Б. а.]. Сто років незалежності Польщі. «Волинський монітор». 2018. № 22 (222). С. 1–2.

Двотижневик співпрацює також з інтелектуальним середовищем. Основною тематикою його як газети є актуальні новини, особливо життя поляків в Україні, польсько-українські відносини, публіцистика, історія та культура. На сторінках двотижневика читачі мають змогу ознайомлюватись з різноманітними музичними подіями. Зокрема, у № 3 (343) за лютий 2020 р. висвітлився проведений у Львові різдвяний концерт під назвою «Свята ніч» ансамблем пісні і танцю «Шляск» ім. Станіслава Гадини<sup>160</sup>.

Безперечно, збереження та розвиток подібних соціокультурних комунікацій на сьогодні є першочерговим завданням, адже вони пропагують академічне мистецтво, здатне формувати не лише високі культурні цінності та суспільні пріоритети, а й сприяти побудові та налагодженню міжкультурного діалогу, в тому числі між Україною та Республікою Польща.

Ще одним комунікативним засобом музичного менеджменту є *розвідки та публікації* у наукових виданнях України, зокрема статті та монографії, які стосуються діяльності культурних товариств. Так, вагомий науковий доробок, де висвітлено діяльність товариства ім. С. Монюшка, складають праці музикознавців Л. Кияновської, Т. Мазепи, Л. Романюк та М. Черепанина. Зокрема, про Товариство ім. С. Монюшка та його культурно-мистецькі цілі на поч. ХХ ст. згадує видатна музикознавець, професор, доктор мистецтвознавства Любов Кияновська у своїй праці «Галицька музична культура ХІХ–ХХ століття»<sup>161</sup>. Посилаючись на матеріали фондів Центрального державного історичного архіву у Львові, музикознавець описує дані зі статуту організації (затвердженого у 1908-му році), а також подає відомості про діяльність товариства у Львові. У Станіславові (нині – Івано-Франківськ) діяльність цього ж товариства висвітлює Л. Романюк. Зокрема, у своїй статті «Діяльність польських музично-драматичних товариств Станіславова на зламі ХІХ і ХХ століть» нею розглядається історія його створення та простежуються етапи розвитку музично-театрального життя, характеризуються основні сфери його діяльності та здобутки, систематизуються наявні відомості з виявленням специфіки у контексті регіональних

---

<sup>160</sup> Gordijewska A. «Śląsk» kołędował dla Lwowa. *Kurier Galicyjski*. 2020. 14–27.02. № 3 (343). S. 12.

<sup>161</sup> Кияновська Л. Галицька музична культура ХІХ–ХХ ст. : навч. пос. Чернівці : Книги–ХХІ, 2007. С. 128–129.

тенденцій тощо. Це напрацювання в подальшому доповнило матеріали монографії «Музичне і театральне життя Станиславова (друга половина XIX – перша половина XX ст.)», написаної Л. Романюк у співавторстві з доктором мистецтвознавства, професором М. Черепанином<sup>162</sup>.

Не менш важливе значення у становленні менеджменту академічної музики також має сучасне **радіомовлення та телебачення** як комунікативний засіб української медіакультури.

Ще за часів Радянського Союзу мовленням на каналах УР займався Державний комітет по телебаченню і радіомовленню УРСР. На початку 1990-х років комітет був реформований на Державну телерадіомовну компанію України, яка згодом (у 1995 році) перетворилась у Національну радіокомпанію України. З квітня 2015 року відбулися зміни в штатному розкладі, програмуванні та в контенті з метою наблизитися до стандартів суспільного мовлення. Перехід у формат суспільного мовлення УР розпочався у вересні 2017 року. Після ухвалення ЗУ «Про Суспільне телебачення і радіомовлення України» Національна радіокомпанія України увійшла до складу НСТУ і була зареєстрована як юридична особа у січні 2017 року. Сучасне радіомовлення – це чотири суспільні радіоканали, які транслюються в ефір цілодобово сім днів на тиждень. Програми виходять на хвилях «Першого каналу» («UA: Українське радіо»), Радіо «Культура», Радіо «Промінь»<sup>163</sup> та Всесвітньої служби радіомовлення. «Українське радіо» презентує передачі на FM-хвилях, середніх хвилях, на супутнику, а також у кабельних телемережах та мережі проводового радіомовлення на усій території України. Обласні редакції «Українського радіо» включаються з 40-хвилинними відрізками місцевого мовлення чотири рази на день в ефір «Першого каналу». Також слухати радіоканали можна в мобільному додатку *suspilne.radio* для Android та iOS. Таким чином відбувається максимальне охоплення різноманітної слухачької аудиторії, що сприяє розширенню фан-зони

---

<sup>162</sup> Романюк Л., Черепанин М. Музичне і театральне життя Станиславова (друга половина XIX – перша половина XX ст.) : монографія. Івано-Франківськ : Супрун В. П., 2016.

<sup>163</sup> «Українське Радіо «Культура» (Канал духовного відродження) складається з інформаційно-аналітичних, публіцистичних, культурно-мистецьких, науково-просвітницьких, розважальних і музичних програм, які висвітлюють події культури і розраховані на найширші кола слухачів. Надзвичайно широко представлена на каналі музична палітра: тут і духовна музика, і «вічна класика», і симфонічна музика, і популярна пісня». *Українське радіо: Головна*. URL: [www.nrscu.gov.ua/](http://www.nrscu.gov.ua/) (дата звернення: 09.07.20190).

академічної музики. Окрім того, постійно збільшується кількість FM-частот радіо, а інформацію про суспільного мовника і його новини можна знайти в інтернет-сторінках та соціальних мережах. Варто зауважити, що Українське радіо має п'ять творчих колективів: Заслужений академічний симфонічний оркестр на чолі з художнім керівником та головним диригентом В. Шейком; Оркестр народної та популярної музики з художнім керівником і головним диригентом колективу М. Пікульським; Академічний хор імені П. Майбороди, очолюваний заслуженою артисткою України Ю. Ткач; Великий дитячий хор та Тріо бандуристок Українського радіо у складі народної артистки України Т. Маломуж, заслуженої артистки України О. Черній та артистки К. Коврик. Творчі колективи радіо об'єднані в окреме ТО в Центральній дирекції НСТУ, яке підпорядковується генеральному продюсеру радіо, та багато виступають. Також «Українське радіо» має потужний художній фонд – понад 100 тисяч фонограм, які стали вагомою складовою національного культурного надбання. Нині УР також надає послуги звукозапису, оренди приміщень та технічної апаратури через службу маркетингу і реклами. Надання послуг можливе за наявності діючого в УР свого Будинку звукозапису (технічної бази запису високоякісних фонограм для створення радіо і телепередач), де є велика та мала концертні студії, оснащені сучасним цифровим обладнанням<sup>164</sup>. Від 01.06.2017 р. генеральним продюсером «Українського Радіо» став Заслужений артист України Дмитро Хоркін, який вибудував чітку стратегію менеджменту українського радіоефіру, системно змінивши структуру і контент.

Для покращення якості радіоефіру Д. Хоркін провів кадрову ротацію та відшукав креативних працівників, бо на його думку «сучасне радіо має конкурувати з іншими видами медіа в тому, що є миттєвим та інтерактивним»<sup>165</sup>. Одним із кадрових призначень у 2018 р. на посаду продюсера музичних програм та позастудійних трансляцій став уже знаний український музикант і продюсер

---

<sup>164</sup> Українське радіо: Головна. URL: [www.nrsc.gov.ua](http://www.nrsc.gov.ua) (дата звернення: 09.07.2019).

<sup>165</sup> Дмитро Хоркін: «До перетворення на Суспільне в «Українського радіо» була абсолютно бездарна структура». *Детектор медіа*. URL: [stv.detector.media](http://stv.detector.media). (дата звернення: 09.07.2019).

О. Пірієв, який мав займатися радіотрансляціями концертів академічної музики<sup>166</sup>.

Міжнародна діяльність Українського радіо здійснюється в межах підписаних угод про технічне та творче співробітництво із зарубіжними радіоорганізаціями та компаніями, а також членства Українського радіо в Європейській мовній спілці. Представників Українського радіо постійно запрошують у журі престижних міжнародних та національних конкурсів. Серед міжнародних проєктів (музичних конкурсів у галузі академічної музики та веб-платформ, які пропагують академічне музичне мистецтво), активним учасником яких є Українське радіо, виділимо «Концертіно», «Новий Талант», «Приз Італія» та «EURORADIO2SEE». Окрім того, радіо активно співпрацює із Європейською мовною спілкою. Серед онлайн-ресурсів, котрі допомагають створювати відеовебкасти членам ЄМС з різноманітних музичних жанрів (у тому числі й академічного) виокремлюємо **платформу Euroradio2see**. Завдяки їй слухачі УР мають змогу прослуховувати прямі трансляції концертів, церемоній, фестивалів та інших музичних подій, що відбуваються в країнах ЄС<sup>167</sup>.

Безпосередню комунікацію на музичні теми здійснюють **«Українська служба польського радіо»** та **«Польське радіо для закордону»** – це суспільні радіоблоки українською та польською мовами, які входять до іноземних служб Польського радіо як міжнародної радіостанції. Зарубіжна служба є джерелом інформації про позицію Польщі щодо подій, що відбуваються як у Європі, так і в усьому світі. Щодоби в ефір виходить одинадцять годин нових передач на семи мовах, серед яких – українська. Короткі та середні радіохвилі доступні через ефірне радіомовлення (аналогове), супутникове телебачення та інтернет (потоківне мовлення, де українська та польська служби транслюються єдиним потоком, утворюючи тим самим «східно-європейську хвилю Польського радіо»). Українська редакція громадського радіо Польщі працює від 1992 року, відтоді транслюючи передачі із залученням популярної академічної музики<sup>168</sup>.

---

<sup>166</sup> Засновник порталу MusicReview Олександр Пірієв став продюсером «Українського Радіо». *Суспільне мовлення / Detector media*. URL: [https://stv.detector.media/...](https://stv.detector.media/) (дата звернення: 23.05.2019).

<sup>167</sup> Українське радіо: Головна. URL: [www.nrscu.gov.ua/](http://www.nrscu.gov.ua/) (дата звернення: 09.07.2019).

<sup>168</sup> Польське Радіо. URL: [uk.wikipedia.org/wiki/Польське\\_Радіо](http://uk.wikipedia.org/wiki/Польське_Радіо) [дата звернення: 14.02.2020].

На форумі «*Kyiv MIT: Media Innovation Technologies*» згідно статистичних даних були представлені місця найчастішого прослуховування радіо (місце роботи – 35,3%, дім – 33,5%, транспорт – 20%). Форум був організований 2018-го року Незалежною асоціацією телерадіомовників у партнерстві зі шведським агенством з міжнародного розвитку SIDA та при підтримці Deutsche Welle Academi з метою міжнародної співпраці та розвитку. За даними форуму, у Західній Україні часу на прослуховування радіоканалів населення тратить більше. Проте Україна відрізняється від сусідніх країн тим, що розмовне радіо в нас – мало популярне. Згідно виступу голови департаменту медіа та діджитал «Kantar TNS в Україні» М. Костроміної, музичні уподобання українців за останні роки значно змінилися – зменшилось зацікавлення російською музикою. Охоплення радіо у 2018 р. становило 80% слухачів у віці 12–65-ти років, а в містах – у віці від 50-ти років, які в будні слухали ефір частіше, ніж у вихідні. У форумі також взяв участь продюсер суспільного мовлення Д. Хоркін, який відмітив, що рейтинг Українського радіо, за даними TNS, значно зріс, а найчастіше радіо прослуховують з 7-ї до 11-ї години ранку (60% добової слухацької аудиторії). На його погляд, досягненням ефективного менеджменту радіо «Культура» стало те, що вперше за 94 роки радіоефіру почала продаватись реклама та з'явилися донори, що дозволило запуснути загальний для трьох радіостанцій сайт з подкастами (цифровими медіа-файлами) і всіма додатками<sup>169</sup>.

Сьогодні українським загальнонаціональним суспільним медійним каналом про культуру, аналогів якому в країні нема, є **телевізійний канал «Культура»** – «UA: Культура» (філія ПАТ «Національної суспільної телерадіокомпанії України» та «Центральної дирекції каналу «Культура»). Як відомо, державна телерадіокомпанія «Культура» була створена у 2002 році Держкомтелерадіо України на другому загальнонаціональному та першому Національному каналах телебачення. У листопаді 2004 року ДТРК «Культура» отримала ліцензію Національної ради з питань телебачення і радіомовлення України про цілодобове супутникове мовлення терміном на десять років. З вересня 2005 р. телеканал «Культура» транслюється в кабельних мережах Києва та регіонів України, а з травня 2006 року

---

<sup>169</sup> Детектор медіа. Всі матеріали по тегу *Kyiv MIT*. URL: <https://detector.media/tag> (дата звернення: 19.10.2019).

передається через супутник на більш ніж 80 країн світу». У 2017 р. телеканал провів ребрендинг, змінивши назву та логотип на «UA: Культура», а також розпочав мовлення у форматі HD (High Definition), замінивши БТБ. В ефірі телеканалу щоденно транслюються концерти класичної музики, а також програми, присвячені різним напрямкам культурного і суспільного життя, зокрема й академічній музиці (наприклад, концертні програми класичної музики з Будинку звукозапису Українського радіо)<sup>170</sup>.

Проте на думку партнера компанії Kwendi А. Таранова, котрий дискутував на форумі, майбутнє належить Smart TV та нелінійним переглядам, так як сучасні діти дивляться не телевізор, а YouTube<sup>171</sup>. Зважаючи на це, відрядно, що канал доступний для перегляду й у соціальних мережах – на сайтах YouTube та Facebook.

Згідно концепції програмного мовлення, мова передач – українська, а формат – культурологічний. У жанровому розподілі програмного наповнення серед розважальних та музичних програм знаходимо «Філармонійні вечори» (концерти класичної музики), «Митець» (творчі портрети митців, серед яких музиканти, співаки, диригенти) та «Музичний калейдоскоп» (фестивалі, конкурси, концерти майстрів мистецтв, зустрічі з композиторами та виконавцями).

Вагому роль у розповсюдженні та популяризації українського культурного продукту відіграють регіональні телеканали та передачі. Зокрема, передача «Остання барикада» виходить у прямому ефірі щотижня на «Центральному каналі» КДРТРК. Це одна з найгрунтовніших програм з ведучим О. Донієм про українську культуру, гостями ефірів якої часто стають відомі вітчизняні митці. Зокрема, відомий музикант і культурно-громадський діяч, продюсер К. Стеценко був учасником прямого ефіру 07.02.2017 р. не лише як представник культурної української династії і митець, а й як культурний стратег та розробник концепції національної культурної політики, гуманітарної стратегії української влади<sup>172</sup>.

---

<sup>170</sup> UA: Культура. *Вікіпедія*. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/UA:\\_Культура](https://uk.wikipedia.org/wiki/UA:_Культура). (дата звернення 13.12.2019).

<sup>171</sup> Детектор медіа. Всі матеріали по тегу *Kyiv MIT*. URL: <https://detector.media/tag> (дата звернення: 19.10.2019).

<sup>172</sup> Передача КДРТРК «Остання барикада» / ведучий О. Доній. 07. 02. 2017 р. URL: <http://www.youtube.com/watch?v=FQq5XzEQMoc&feature=youtu.be> (дата звернення: 24.01.2020).

## Internet-мережа

Глобалізацію культурного продукту здійснив стрімкий розвиток соціальних Internet-мереж. Г. Гагоорт називає такий розвиток не інакше як цифровою революцією<sup>173</sup>. О. Яковлев пропонує розуміти під визначенням «цифрова революція» масштабний техногенний стрибок з одного боку, а з іншого – соціокультурне явище, «що має під собою глибинні культурні і суспільні зміни, які спровоковані входженням нових технологій (головним чином комп'ютерних та мережевих) у повсякденне життя світу»<sup>174</sup>. За Л. Піддубною, порівняно дешевий доступ до інтернету забезпечує його широке використання, що сприяє творчій діяльності, командній роботі та дистанційній присутності<sup>175</sup>. Тому глобальна мережа стала в сучасному світі надзвичайно зручним інструментом для формування певних суспільних настроїв та культурних цінностей.

Як стверджує А. Скорик, «...особливо важливими у цьому випадку постають соціальні мережі, надаючи можливість створення профілів і наповнення їх майже будь-якою інформацією...»<sup>176</sup>. Крім того, на переконання Ж. Денисюк, «...інформація стала одним із найважливіших виробничих ресурсів...»<sup>177</sup>. Проте, О. Копієвська зауважує, що: «...сучасні інформаційно-комп'ютерні технології дозволяють проникати в найпотемніші куточки інтимного життя людини, руйнуючи тим самим її власний світ, змінюючи світогляд. Складається особлива комунікативна ситуація, при якій процеси, що відбуваються в комунікативному просторі, забезпечуються великою кількістю абсолютно нових засобів накопичення, зберігання та передачі інформації»<sup>178</sup>.

---

<sup>173</sup> Гагоорт Г. Менеджмент мистецтва. Підприємницький стиль / пер. з англ. Б. Шумилович. Львів : Літопис, 2008. С. 76.

<sup>174</sup> Яковлев О. В. Цифрові виміри трансформації музичної культури кінця ХХ – початку ХХІ століття. *Вісник НАКККіМ*. Київ, 2019. № 1. С. 275.

<sup>175</sup> Піддубна Л. В. Мережа інтернет як відображення соціальної реальності. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. Серія : Філософія, філософія права, політологія, соціологія. Харків, 2012. С. 6.

<sup>176</sup> Скорик А. Мистецтво телекомунікації як феномен сучасної медіакультури: український дискурс : монографія. Львів : Видавець Тетюк Т. В., 2015. С. 365.

<sup>177</sup> Денисюк Ж. З. Масова культура і національно-культурна ідентичність в добу глобалізації : монографія. 2-е вид. Київ : НАКККіМ, Видавець Олег Філюк, 2017. С. 141.

<sup>178</sup> Копієвська О. Р. Трансформаційні процеси в культурних практиках України: глобальний, глокальний контекст та локальні особливості (кінець ХХ – початок ХХІ ст.) : дис. ... д-ра культурології : 26.00.06. Київ, 2018. С. 43.



Так, соціальні мережі фейсбук та інстаграм на вітчизняних теренах стали предметом наукового зацікавлення К. Кислюка. За його висновками, перша мережа є найпопулярнішою серед українців за трьома основними критеріями – веб-трафік, популярність серед інших сайтів, питома вага як джерела інформації<sup>179</sup>. Ця мережа стала зручним та ефективним засобом для піару та промоушину якісного національного культурного продукту (концерти, фестивалі академічної музики тощо).

Окрім того його ротацію у світі від 2005-го року здатен забезпечити ще один популярний інтернет-сайт – *YouTube* як відеохостинг, що надає послуги розміщення відеоматеріалів (наприклад, цикл передач «Музика і музиканти» як один із продуктів суспільного телеканалу «Культура» та ін.).

**Інформаційні сайти, портали, платформи та мобільні додатки.**

Новацією Національної суспільної телерадіокомпанії України став запущений 2018 року сайт «**UA: Класична музика**», завдяки якому онлайн можна послухати 125 аудіозаписів відомих композиторів з фонду Суспільного мовника. Поруч із кожним треком на сайті висвітлюється доступна інформація з деталями про оркестр або музиканта, а усі твори записані у різні роки різними виконавцями та оцифровані в єдину базу. Проєкт здійснено завдяки співпраці двох підрозділів ПАТ «Національна суспільна телерадіокомпанія»: департаменту цифрових платформ та радіо<sup>180</sup>.

Група музичних журналістів, яка провокує критичний погляд на академічну музику в Україні, нещодавно (2021) створила двомовний (українською та англійською) сайт «**The Claquers**»<sup>181</sup>, що швидко завоював кола академічних меломанів. Найактуальніші новини, рецензії, історії, подкасти, ігри, кінофільми й література на музичну тематику – до кожного контенту організаторами передбачено репости на сайті та у соцмережах Facebook, Twitter, Instagram, Telegram, а також можливість підписки на електронну пошту.

---

<sup>179</sup> Кислюк К. Особливості візуальних репрезентацій української культури в соціальних мережах. *Вісник НАКККиМ*. №1. Київ, 2019. С. 56.

<sup>180</sup> У НСТУ створили сайт «UA: Класична музика». URL: [https://stv.detector.media/reformuvannya/internet/u\\_nstu\\_stvorili\\_sayt\\_ua\\_klasichna\\_muzika/](https://stv.detector.media/reformuvannya/internet/u_nstu_stvorili_sayt_ua_klasichna_muzika/) (дата звернення: 09.07.2019).

<sup>181</sup> Офіційна сторінка сайту The Claquers. URL: <https://theclaquers.com>.

**Національний портал академічної музики «Music-review Ukraine»** як інтернет-ресурс створений 24 листопада 2008 року в Києві. Ініціатором проєкту став український музикант і продюсер О. Пірієв. Сьогодні ресурс обслуговує понад 30 тисяч читачів та слухачів через додаткові канали порталу в Twitter та Facebook. Сайт розрахований як на професіоналів у сфері академічної музики, так і пересічних користувачів.

Місія порталу полягає у пропагуванні сучасного українського музичного мистецтва – виконавців, композиторів, колективів, музичних навчальних закладів. Портал висвітлює та розглядає питання щодо концертів і творчих подій, фестивалів, конкурсів, інших заходів, здійснює огляд сучасних тенденцій у сфері музичного навчання та виконавства, публікуючи аналітичні матеріали найважливіших подій у сфері академічної музики.

Матеріали «Music-review Ukraine» постійно оновлюються та інформативно доповнюються: представлені афіші, фотоматеріали проведених концертів та фестивалів, різноманітних мистецьких акцій, що дозволяє читачам бути в курсі найновіших музичних подій. Девіз сайту – «Зробити сприйняття академічної музики на Україні більш доступним та зрозумілим». Портал передбачає не лише анонсування музичних проєктів, а й можливість придбати квитки на них online<sup>182</sup>.

**Культурна платформа «Ковчег “Україна”»**<sup>183</sup> (2020) – це онлайн-ресурс, націлений на створення мистецьких проєктів як культурних візитівок України у світі. Ініціаторами і засновниками платформи стали Я. Винницька і Д. Осипов, співзасновниками – Н. Попович, О. Сидор, співтворцями – художник О. Лозинський і Львівський інститут колекціонерства. До проєкту долучилася відома диригентка О. Линів, поет С. Жадан, гурт «ДахаБраха», ІТ-компанія «EdPro», продакшн-студія «Film.ua» та ін. Команда платформи включає арт-менеджерів, кураторів, колекціонерів і науковців, продюсерів, письменників, музикантів і художників.

Онлайн-ресурс (kovcheg.ua) має на меті стати віртуальною скарбницею нації, відкривши для громадськості музейні фонди і скрині з тисячами артефактів у високій якості, а також найкращі треки україн-

---

<sup>182</sup> «Music-review Ukraine». *Головна*. URL: <http://www.m-r.co.ua/mr/mr.nsf/0/00CF5BBF10D3B385C225779B00514C27?OpenDocument>.

<sup>183</sup> Офіційна сторінка платформи «Ковчег “Україна”». URL: <https://www.kovcheg.ua>.

ської музичної спадщини. Основна ціль платформи – забезпечити системну промоцію української культури в світі та формувати бренд України як країни з багатою самобутньою культурою. Серед планів ініціаторів на наступні роки – світове турне концерту-візитівки «Ковчег “Україна”: Х століть української музики», створення концептуальних концертів, що відкривають «музичні архіви» України для широкого кола слухачів у новаторських форматах через синтез традиційної і класичної музики, мультимедійних інсталяцій і театраль-ного дійства.

Інформаційний медіапростір також завжди був вагомим репрезентантом музичних проєктів. Зокрема, **україно-польська медіа-платформа (U.P.M.P.)** – це сучасний інформаційний осередок, який акумулює креативний контент різних форматів (відео, аудіо, фото). Як спостерігаємо, платформа висвітлює культурні події у двосторонньому напрямку, тим самим підтверджуючи метакультурність соціальної комунікації. Заслуговує на увагу висвітлений 10 грудня 2018 р. медійною платформою проєкт «Музика Незалежності», автором якого став польсько-український культурно-громадський діяч, знаний диригент та менеджер академічної музики Роман Ревакович. У рамках проєкту в Києві відбулись три концерти за участі виконавців обох країн, де звучали твори як українських (Г. Гаврилець, І. Щербакова, В. Сильвестрова), так і польських (Г. Гурецького, І. Я. Падеревського, К. Пендерецького) композиторів. Завершальний концерт пройшов на сцені великої зали ім. В. Сліпака Національної музичної академії імені П. Чайковського, де під орудою Р. Реваковича Національний симфонічний оркестр України виконав Концерт для фортепіано з оркестром № 3 І. Щербакова та композицію Г. Гаврилець «Знаки». Ці два твори були спеціально написані на замовлення Фонду «ProMusicaViva» як переможця гранту в Польщі на композиторські замовлення та стали зв’язуючою ланкою польсько-українських музичних зв’язків<sup>184</sup>. Ще один описаний медійною платформою проєкт стосується українського чоловічого хору «Журавлі» та запису ними нової платівки із композиціями о. М. Вербицького. Цей колектив цікавий тим, що є репрезентаційним хором Об’єднання українців у Польщі та

---

<sup>184</sup> Баланович Г. У Києві прозвучала «Музика Незалежності». Україно-польська медіа платформа U.P.M.P. URL: <https://upmp.news/ua-in-ukraine/ua-kultura-ua/u-kiyevi-prozvuchala-muzika-nezalezhnosti/> (дата звернення: 14.02.2020).

налічує 48 років. Співаки хору як представники української меншини в Польщі, що проживають на усій території країни, свої репетиції називають «ключами», прирівнюючи їх до журавлиних. Від 2003-го року хором керує випускник Музичної академії у Гданську Ярослав Вуйцик [U.P.M.P. 2020]<sup>185</sup>.

Проект **Ukrainian Live Classic** – це перший у світі мобільний додаток з українською академічною музикою, презентований у 2020 році. Проект вийшов за підтримки УКФ, серед команди реалізаторів – представники організацій Львівський органний зал, «Collegium Management», «Ukrainian Live Classic», ГМТ. Директор проекту – Т. Демко, артистичний директор І. Остапович, координатор – В. Ольшанський, музикознавча підтримка – Л. Морозова. Додаток зібрав значні архівні записи української музичної спадщини та став своєрідним комунікаційним дивом для українського музично-академічного світу. Як зауважує, Т. Демко, «... додаток має наблизити українську класичну музику до більшого кола людей»<sup>186</sup>. Додаток запущено двомовним (англійською та українською мовами), чітко структурований та дозволяє обрати музику за стилями, епохами, композиторами тощо. Кожен музичний альбом додатку має унікальну обкладинку, розроблену координатором та ідейним натхненником проекту В. Ольшанським. Окрім того, додаток абсолютно доступний для завантаження через Google Play Market Apple Store та знаходиться у безкоштовному доступі для користувачів. Для підтримки його функціонування організаторами передбачено систему донейтів для усіх охочих. Унікальний проект має сторінки у соціальних мережах Instagram та Facebook, а також сайт: <https://ukrainianlive.org>.

Варто зазначити, що створення такого додатку – своєрідний прорив у менеджменті української академічної музики, адже це чудова нагода ознайомити слухачку аудиторію з творчістю українських композиторів та виконавців не лише в Україні, а й в усьому світі.

Загалом, музика, як розважальний вид інформаційного ресурсу, складає чималий відсоток затребуваного продукту, що безпосередньо

---

<sup>185</sup> «Журавлі» записали матеріал на нову платівку. Україно-польська медіа платформа U.P.M.P. URL: <https://upmp.news/ua-in-ukraine/zhuravli-zapisali-material-na-novu-plativku/> (дата звернення: 14.02.2020).

<sup>186</sup> Презентація проекту Ukrainian Live Classic: перший мобільний додаток з українською класичною музикою. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=Ns3zqejBeF0> (дата звернення: 12.09.2021).

здатен впливати на соціальну психологію та продукувати зміни у її поведінці. Звідси, соціальні мережі розуміються на часі як найперспективніші в конструюванні соціокультурної реальності та якнайкраще відповідають місії та стратегії становлення вітчизняного менеджменту академічного мистецтва.

## Висновки до Розділу 4

Формуючи та обґрунтовуючи поняття «музичний проєкт академічного мистецтва» як неповторюване поетапне організування резонансних заходів академічного музичного мистецтва загальнонаціонального чи локального (місцевого) масштабу як виду комунікаційної програми в системі стратегічного процесу функціонального менеджменту з метою залучення його в якості механізму позитивної соціальної дії, класифікуємо його за взаємопов'язаними та взаємодоповнюваними критеріями (задумом, обсягом, перспективою) та ознаками (актуальність, мотивація, талант виконавців і менеджерів). Вперше вводимо в науковий обіг авторське визначення цього концепту.

Менеджмент музичних конкурсів і фестивалів нині набуває стрімкого розвитку не лише на загальнодержавному рівні, а й на регіональному – загалом, до проведення заходів академічного музичного мистецтва залучено майже усі територіальні одиниці. Організація таких заходів дає поштовх розвитку академічного музичного мистецтва в Україні, його популяризації серед широких верств населення, а особливо серед молоді.

Саме завдяки PR-технологіям академічна музика має усі шанси свідомо набути ознак популярної. Проте не слід забувати, що ефективність PR-кампанії залежить ще й від рівня культурного й духовного розвитку суспільства. Технологічно PR мають силу поглибленого впливу на громадську думку та спричиняють відповідні зміни у свідомості людей – як негативні, так і позитивні. PR-служба сприяє формуванню суспільної думки (про певну організацію, людину, подію, діяльність), встановлює постійні та побудовані на довірі відносини із ЗМІ та провладними структурами, розширює сферу та можливості впливу, забезпечує сприятливі умови організаційної та корпоративної культури, пришвидшує успіх.

Тому сучасний PR у системі менеджменту академічної музики – це важливий підтримуючий фактор маркетингу і реклами, засобами якого можна створити позитивний та привабливий імідж, здобути певну репутацію серед різних соціальних кіл, впливати на соціальну думку та вибудовувати необхідні засоби впливу.

Нами доведено, що у системі становлення музичного менеджменту в Україні засоби масової інформації та комунікації відіграють особливу роль іміджмейкера та лобіста академічного музичного мистецтва. Роль ЗМІ у менеджменті академічної музики розглядається нами крізь призму ключових культурних індустрій, які мають справу з індустріальним виробництвом і розповсюдженням текстів. Їх вагому частку складають *друк* (спеціалізовані журнали та газети, їх інтернет-сайти), *широке мовлення* (радіо, телебачення та їх новітні кабельні, супутникові і цифрові форми) та *інтернет*.

Безпосередню комунікацію на музичні теми здійснюють періодичні видання, національні радіо та телевізійні канали, сучасні сайти, портали і медіа-платформи. Звичайно, що збереження та розвиток цих національних соціокультурних комунікацій на сьогодні є першочерговим завданням, адже вони пропагують академічне мистецтво, здатне формувати високі культурні цінності та суспільні пріоритети.

Окрім того, глобалізація академічного музичного продукту відбувається завдяки стрімкому розвитку соціальних інтернет-мереж (зокрема, YouTube та Facebook) та швидкому їх опануванню суспільством. Тут дієвим для користувачів стає функціонування культурно-мистецьких блоків як ціннісних орієнтирів соціокультурної політики. Для музичного менеджменту такі мережі є ефективним засобом піару та промоушину.

Нині Україна впевнено виходить на світову арену з якісним культурним контентом, відкриваючи широкий доступ для ознайомлення з власною академічною музикою світовій спільноті. Багаторічна промоція митців західної діаспори, підсилена діями українських інституцій та їх представників, дозволяє представити державу в ХХІ столітті як варту поваги та підтримки націю, у найкращий спосіб – українською академічною музикою як засобом високого мистецтва.

## ВИСНОВКИ

В умовах переходу на нові етапи соціокультурного устрою в Україні на початку ХХІ-го століття виникає гостра необхідність суттєвих видозмін теорії та практики управління культурною сферою.

Серія питань, поставлених на початках кожного з розділів зумовила пошук відповідей упродовж усього дослідження. Фактично, пропонується монографія – перша теоретична розробка проблеми менеджменту академічної музики як показника культурного розвитку країни, активної інтеграції національних мистецьких процесів у світовий глобалізаційний простір, здатності конкурувати на міжнародній арені, експортуючи власні творчі здобутки.

У результаті дослідження, було сформовано ряд висновків, котрі дозволяють отримати загальне уявлення про досліджувану проблему.

1. На підставі опрацьованого масиву наукової літератури, документальних джерел, культурних артефактів музичного менеджменту України, котрі зберігаються в архівах, музеях, бібліотеках, філармоніях та інших закладах культури і мистецтва України, Інтернет-ресурсах, що стосуються музичного менеджменту в сучасній державі, встановлено особливості його становлення та розвитку; з'ясовано, що феномен музичного менеджменту проявляється в поєднанні художньо-естетичної, суспільно-організуючої та націє творчої спрямованості.

Здійснена історична ретроспектива виявила, що причиною зародження і становлення наукового менеджменту у ХХ столітті стало утвердження світових економічних моделей, процес формування яких посприяв появі так званих управлінських «шкіл»: школи наукового управління та її представників Ф. В. Тейлора, подружжя Ф. та Л. Гілбертів, Г. Л. Гант; школи Г. Форда; класично-адміністративної школи управління А. Файоля; школи людських стосунків М. П. Фолліта, Е. Мейо; школи виробничої демократії К. Левіна; школа поведінкових наук К. Арджириса, А. Масслоу та ін. Сучасний етап розвитку менеджменту як науки вирізняє провідні науково-теоретичні проєкції, що дозволяють узагальнити закономірності й принципи управління і менеджменту, а також виявити їх **загальні тенденції** – *універсалізм, організаційну культуру, конкурентноспроможність* як мистецтво будь-якої організаційної та управлінської діяльності. Праці

знаних світових (М. Армстронг, П. Друкер, Ф. Котлер, Г. Мінцберг, М. Портер та ін.) і українських (Н. Жигайло, О. Кузьмін, О. Мельник, Ф. Хміль та ін.) сучасних теоретиків менеджменту, спонукають до розуміння цієї галузі науки як системи наукових знань, теоретичної бази практики управління. Теоретики маркетингу (Н. Борден, Д. Каллітон, Ф. Кольбер, Д. Маккарті) та PR-менеджменту (С. Блек, М. Маклюен, С. Катліп), а також українські фахівці та дослідники маркетингу і PR-діяльності (Л. Балабанова, І. Брітченко, С. Гаркавенко, Є. Палига, Г. Почепцов, В. Королько, В. Мойсеєв та ін.) доповнюють формування уявлень про особливості використання технологій менеджменту та можливості їх ефективного застосування в соціально-гуманітарній сфері.

2. Менеджемент академічної музики пропонується розглядати як соціокультурний феномен, що визначається в роботі як система управлінської діяльності, котра забезпечує успішне функціонування різних соціокультурних інститутів – організацій та установ, покликаних здійснювати соціально значиму діяльність у сфері музичної культури. Система менеджменту академічної музики включає: *інституції, персоналії та технології*.

Беручи за зразок універсальну модель економічного менеджменту, запропоновану українськими теоретиками О. Кузьмінім та О. Мельником<sup>187</sup>, формуємо структуру музичного менеджменту в Україні таким чином:

- *за способом утворення та метою формування* – формальні та неформальні організації й установи. До формальних відносимо Міністерство культури та інформаційної політики, Міністерство освіти і науки, відділи та підрозділи культури та освіти на регіональних та місцевих рівнях, служби та комітети, освітні установи (факультети та кафедри), мистецькі спілки. До неформальних належать різноманітні соціальні музичні угруповання (у тому числі інтернет-групи та сторінки), фан-клуби;

- *за величиною* – загальнонаціональний масштаб (Міністерство культури та інформаційної політики чи Міністерство освіти і науки), регіональний (управління культури ОДА) та місцевий (департаменти

---

<sup>187</sup> Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Вид. 2-ге, випр., доп. Київ : Академвидав, 2007. С. 32–34.



культури чи освіти органів місцевої влади, мистецькі установи, центри дозвілля);

- *за кількістю цілей* – одноцільовий та комплексний;
- *за юридичним статусом* – юридичні та неюридичні особи.

Перші – це офіційно зареєстровані організації з офіційним визнанням, атрибутами державної реєстрації, банківським рахунком, юридичним найменуванням, адресою тощо. Другі – це неформальні організації, профспілки, відділи, підрозділи, сектори, угруповання тощо;

- *за формою власності* – державні, приватні та змішані типи установ;

- *за характером адаптації до змін* – класично-академічні (філармонії) та інноваційно-модернізовані (агенства) установи;

- *за наявністю інвестицій* – дотаційні та комерційні установи;

- *за видами діяльності* – освітні та дозвіллієві;

- *за способом утворення і формування статутного фонду* – унітарні та корпоративні;

- *за підприємницьким аспектом* (за Г. Гагоортом) – прибуткові та неприбуткові.

Система менеджменту академічної музики включає:

- *інституції* (органи влади, філармонії, професійні музичні організації, центри сучасної академічної музики, національні концертні агенції, заклади музичної освіти);

- *персоналії* (продюсери, арт-менеджери, організатори, викладачі, тренери, коучери, спікери);

- *технології* (PR, Event-менеджмент, Coach-технології, ЗМІ).

Вперше в українському мистецтвознавстві здійснено спробу вибудувати методологічне підґрунтя цієї системи, теоретико-методологічна основа якого сформована за принципом рівнозначності досліджуваних явищ в культурологічному вимірі із використанням історичних, соціокультурних та економічних критеріїв. Методологія ґрунтується на поєднанні історико-діалектичного, історико-системного, порівняльного та мистецтвознавчого *принципів аналізу*: культурно-історичного підходу, культурологічного, соціокультурного, міждисциплінарного, діяльнісного, економічного, програмно-цільового, інформаційного підходів та використанні комплексу методів універсального, загальнонаукового та специфічного характеру.

3. На основі систематизації відомостей наукової літератури щодо порушеної проблеми пропонується авторське визначення поняття «менеджмент академічної музики» як соціокультурний концепт, що розуміється нами як відкрите системне явище сучасної постмодерної української музичної культури у процесі стратегічного державотворення.

Узагальнивши теоретико-методологічні напрацювання, запропоновано та обґрунтовано авторські визначення концептуальних термінів музичного менеджменту академічної музики:

– **культурно-музична діяльність** – один із різновидів культурно-мистецької діяльності (суспільно-естетична практика), пов'язаний зі сприйняттям, створенням та розповсюдженням творів музичного мистецтва, що здатний не лише відображати, а й формувати свідомість та ціннісні орієнтири людського буття;

– **музичний менеджмент** – відкрита система організації культурно-музичної діяльності, що функціонує в глобалізаційному середовищі сучасної соціокультурної реальності, має ознаки «плинності» культури та супроводжується державотворчими стратегічними процесами;

– **музичний проєкт академічної музики** – організування резонансних культурних громадських заходів місцевого чи загальнонаціонального масштабу, тобто виду комунікаційної програми у системі стратегічного процесу функціонального менеджменту академічного музичного мистецтва, з метою залучення академічної музики як механізму позитивної соціальної дії;

– **музично-педагогічний коучинг** – система принципів та прийомів, що дають можливість розкриття творчого потенціалу, а також допомагають і мотивують у пошуку ефективних шляхів подолання психофізіологічних перепон та комплексів на етапах професійного становлення музиканта;

– **музичне продюсування** – особливий процес організаційної діяльності у сфері культурної індустрії, що передбачає ініціативу, створення і продукування власної мистецької ідеї (продукту) з метою її успішної реалізації в межах чинного законодавства держави.

4. Щодо державної підтримки розвитку музичної культури в Україні, то досліджено, що вона залежить, насамперед, від інституційного та правового поля розробки й реалізації національної куль-

турної політики, чіткого розподілу функцій державних та місцевих органів управління різного рівня та координації їх діяльності із недержавними інституціями. Інституційну структуру державної політики у сфері музичної культури визначають основні та допоміжні інституції.

Визначено, що *основними інституціями державного управління* у сфері музичної культури є Секретаріат Президента України, Національна Рада з питань культури при Президентові України, Комітет з питань культури і духовності Верховної Ради України, Міністерство культури та інформаційної політики України, інші органи центральної, регіональної та місцевої влади (департаменти та управління культури місцевих виконавчих органів). Саме вони здійснюють законодавчу та регулятивну функції менеджменту академічного музичного мистецтва.

Проведений аналіз інституційного та організаційно-правового забезпечення органів державного управління сферою музичної культури доводить необхідність розробки сучасної моделі управління, розглядаючи її в структурному, функціональному, управлінському аспектах. Аналіз державних законодавчих актів про культуру та їх структуризація за хронологією за весь період відновлення Незалежності (1994–2020) засвідчує їх низьку дієвість, оскільки вони не розраховані на умови вільної ринкової економіки, не передбачаються й інші форми фінансової підтримки культури, окрім прямого бюджетного фінансування закладів культури, не гарантується підтримка з боку держави недержавним культурним організаціям.

Досліджуючи сучасні інституційні зміни, підмічено, що відбувається господарська трансформація культурної галузі, тобто поступове запровадження ринкових засад у деяких її секторах, зокрема музичному, проте процес інституційних реформ у сфері культури – ще далекий до завершення.

5. Інституційну структуру менеджменту академічної музики в Україні складають державні та місцеві органи влади, підпорядковані органам державного урядування заклади культури (філармонії), всеукраїнські та національні громадські мистецькі об'єднання, наукові центри, концертні агенції та заклади музичної освіти.

Висвітлення основних віх діяльності найвизначніших філармонійних установ – Національної філармонії України (Київ), Одеської

державної філармонії, Харківської державної філармонії, Львівської національної філармонії, – котрі символізують вісь соціокультурного перехрестя та відображають загальні риси управління в філармоніях інших регіонів, дозволяє визначити типи філармонійного менеджменту – *централізований, змішаний та децентралізований*, котрі свідчать про незворотність процесів реформації внутрішньої структури управління (реорганізація установ) та зміни концепції зовнішнього позиціонування (активний пошук нових форм презентації мистецького продукту). Описаний досвід Івано-Франківської обласної філармонії імені Іри Маланюк констатує факт доцільності проведення реорганізаційних процесів зі зміною парадигми управління на етапі децентралізації влади.

Серед важливих осередків музичної інфраструктури в контексті інституалізації менеджменту академічної музики важливу роль відіграють громадські мистецькі угруповання – *Національна спілка композиторів України, Національна Всеукраїнська музична спілка, Національний музичний комітет України, Асоціація академічних музичних конкурсів, відновлене Галицьке музичне товариство, Громадські організації «Колегіум Музікум», Спілка поляків України*, – котрі визначаються як катализатори функціонування музично-академічного життя в динамічному розвитку міжкультурних комунікативних процесів. Виокремлення діяльності *Міжнародного центру сучасної академічної музики «Новата»* у рамках наукової та виховної діяльності закладу вищої освіти зумовлене показом доцільності діяльності подібних інституцій як спеціальних осередків популяризації академічної музики на регіональному рівні. Саме вони здійснюють ініціювання та координацію науково-дослідних та мистецьких програм, пов'язаних із сучасною академічною музикою України та інших країн в культурно-освітньому процесі, здійснюють міжкультурну комунікацію.

На прикладі діяльності *Національної концертної агенції UkrArtsts, Музичного агентства «Ухо», Музичної агенції «Collegium Management»* показано найбільш вдалий досвід надання професійних послуг з менеджменту, консалтингу, організації національних та міжнародних концертних турів тощо саме вітчизняного академічного музичного продукту.

Доведено, що важливе місце в становленні системи менеджменту академічної музичної культури України займають мистецькі навчальні

заклади, як підготовчий етап формування культурних споживачів у сфері академічної музики. Проаналізований розвиток культурно-мистецької освіти в Україні в контексті реформування освітнього законодавства (1991–2020) регламентує відповідальність держави за розвиток музичної культури, важливість академічного музичного мистецтва у вихованні особистості зокрема та національної свідомості загалом.

Виявлено проблеми підготовки слухачів класичної музики на локальному та глокальному рівнях:

– питання відповідності застосування класичного «трикутника корпоративного підприємництва» (акціонери, рада директорів, менеджмент) для забезпечення реалізації більшості інноваційних проєктів в умовах західно-економічних процесів національним культурним особливостям;

– недостатнє впровадження механізмів та більшості принципів стратегічного менеджменту освітніми закладами в сучасну систему управління (зовнішній контроль за проведенням ефективної кадрової політики та залучення бізнесу до освітнього менеджменту як потенційного стейкхолдера, здатного приймати активну дольову участь у розвитку матеріально-технічної та кадрової бази самої освітньої системи);

– нівелювання питання розвитку якісної культурно-мистецької освіти в спеціалізованих мистецьких закладах через провал комунікативного менеджменту.

Визначений комплекс педагогічних прийомів (*семінари, лекції, коуч-технології, майстер-класи, веб-семінари та вебінари, курси і програми заохочення*) та деяких технологій (*нейролінгвістичне програмування, фандрейзинг*) здатен суттєво доповнити процес керівництва музично-академічною сферою при корпоративному чи організаційному плануванні, контролі, розподілі усіх наявних ресурсів, їх розвитку, моніторингу тощо задля підвищення ефективності та продуктивності культурної діяльності.

б. Роль особистості в музичному менеджменті розкривається через ключові фігури в цьому процесі – арт-менеджера та продюсера. Сьогодні – це організатори культурно-громадської діяльності чи бізнес-діяльності в арт-сфері/арт-індустрії/арт-бізнесі (культурному підприємстві), які формують як смак і попит споживачів інформації,

так і простір артринку в цілому. До них належать антрепренери, арт-менеджери, продюсери, імпресаріо, промоутери, агенти, арт-ділери, куратори та ін.

У різний період такою діяльністю у сфері академічної музики займались російський імпресаріо С. Дягілев, українські митці І. Карабиць, І. Кушплер, В. Луців. Нині серед відомих нам митців продовжують нею займатись в Україні та світі П. Гунька з Великобританії, Р. Гурко зі США, В. Ольшанський, Р. Ревакович з Польщі, а також Т. Демко, Р. Дзундза, Г. Карась, О. Линів, І. Остапович, О. Пірієв, В. Рунчак, Б. Сегін, К. Стеценко-мол., Ю. Янко та ін.

Беручи за основу базові розробки в галузі мистецтва управління та менеджменту мистецтва авторитетних зарубіжних і українських науковців-практиків (Г. Гагоорта, П. Друкера, Г. Мінцберга, К. Робінсона, І. Цимбалюка), а також концепцію Н. Савицької щодо визначення «особистого масштабу життя» митців, вибудовуємо такі три **моделі арт-менеджерів в українській музичній культурі** – *музикант-комунікатор міжнародного рівня, творчий лідер, стратег-функціонер*. Моделі було сформовано на основі аналізу життєвого і творчого шляху мистецьких представників у різних сферах: культурній комунікації міжнародного рівня в Україні (І. Карабиць) та в діаспорі (Р. Ревакович), державного управління в сфері культури (Г. Карась), вокально-педагогічній та виконавській діяльності (І. Кушплер), – котрі досі мало висвітлювались в науковому обігу саме в об'єктиві менеджменту, що дозволяє переглянути продуктивні підходи в управлінні культурно-мистецькою сферою та екстраполювати унікальні стратегії, що були спрямовані ними на довготривалий результат, у сферу менеджменту академічної музики. Професійна діяльність сучасних продюсерів О. Пірієва, Р. Дзундзи та Р. Гурка показує вектори загальнонаціонального, регіонального та закордонного масштабу популяризації української музики.

7. Для виявлення специфіки Event-менеджменту, досліджено звіти УКФ (2017–2019), офіційні сайти філармоній, концертних агенцій, приватні архівні матеріали та інші джерела, згідно яких опрацьовано організацію та проведення різноманітних музичних конкурсів, фестивалів та інших культурно-мистецьких подій на загальнодержавному рівні. Показано загальну карту фестивального менеджменту академічного музичного мистецтва (порівняльна характерис-

тика статистичних показників у розрізі 2017–2021 років між регіонами, співвідношення проведених фестивалів та інших заходів академічного музичного мистецтва) на культурній мапі України.

Згідно стратифікації фестивалів (за М. Шведом), їх розглянуто та класифіковано з позиції менеджменту академічної музики як такі, що проводяться з ініціативи національних всеукраїнських творчих об'єднань (НСКУ, НВМС та інших громадських організацій) і організованих з особистої ініціативи окремих митців (зокрема, І. Карабиця чи О. Линів). Виокремлено найбільш знакові фестивалі для проведення культурної політики України на світовій арені (зокрема, Міжнародний фестиваль сучасної української академічної музики «Київ Музик Фест», Міжнародний фестиваль сучасної музики «Контрасти», Міжнародний музичний фестиваль «Odessa Classics», Фестиваль сучасного мистецтва «Два дні й дві ночі Нової музики», Міжнародний фестиваль сучасної музики «LvivMozArt», Міжнародний фестиваль академічної музики «Kharkiv Music Fest») та масштабної популяризації академічної музики в сучасному соціокультурному середовищі у регіонах (Обласний відкритий фестиваль «Прикарпатська весна», Міжнародний фестиваль «Житомирська музична весна» імені О. Стецюка, Всеукраїнський фестиваль камерної музики «Pro|PHIL-music», фестиваль «Mariupol Classic» та ін.).

Динаміка розвитку соціокультурного простору зумовила їх інноваційні практики проведення – фестивалі «Non Stop» та «Open Air». У такому форматі розглянуто Міжнародний музичний фестиваль «Odessa Classics», Міжнародний фестиваль сучасної музики «LvivMozArt», Міжнародний музичний фестиваль оперети, опери та мюзиклу «O-Fest», Фестиваль сучасного мистецтва «Два дні й дві ночі Нової музики».

Серед різновиду фестивального руху досить популярними в останній період стали мультижанрові фестивалі, де звучить сучасна академічна музика, серед яких, для виявлення певних ознак ефективного менеджменту, виокремлено Міжнародний фестиваль актуального мистецтва «Porto Franko», музичний фестиваль «Флюгери Львова», Фестиваль високого мистецтва «Bouquet Kyiv Stage Festival», Міжнародного фестивалю «Brave! Factory», Міжнародного фестивалю клезмерської музики та єврейської культури «Kyiv Fest Klezmer. Music. Art. Education». На прикладі розглянутих музичних проєктів,

серед яких і «Ковчег “Україна”» показано, що українська академічна музика має відмінну від європейської ознаку – гостронаціональне забарвлення.

Для показу здійснення чисельної організації конкурсів академічного мистецтва на різних рівнях (обласному, всеукраїнському та міжнародному) виокремлено серед усіх Відкритий обласний конкурс вокального мистецтва імені Іри Маланюк, Відкритий всеукраїнський студентський конкурс хорових диригентів (Івано-Франківськ), Міжнародного Конкурсу Академічного Мистецтва Юних «Vivat, musica!» (Нова Каховка).

Особливим викликом для проведення мистецьких заходів стали умови карантинних обмежень та стрімка діджиталізація, що активізувало пошук нових (онлайн) практик організації та проведення конкурсів та фестивалів, а також нової слухацької аудиторії.

8. Увиразнено роль використання PR-технологій у менеджменті академічної музики (робота із ЗМІ – прес-релізи, прес-конференції, менеджмент новин), забезпечуючих засобів (фотографії, кіно- та відеоматеріали, друкована продукція, мультимедіа та Інтернет) та роботі із слухачами, інвесторами, владою, населенням, громадськими організаціями, спонсорами та ін.

Визначено, що **public relations** – це специфічний сектор ділової активності, який спрямований на створення сприятливого і доброзичливого соціокультурного середовища. У сучасному менеджменті public relations (PR) не тільки виходить на перший план, але є важливою складовою забезпечення успіху проведення мистецької події.

Встановлено роль засобів масової комунікації у менеджменті академічної музики крізь призму ключові культурні індустрії, які мають справу з індустріальним виробництвом і розповсюдженням текстів: *широке мовлення* (радіо, телебачення, до яких відносимо їх новітні кабельні, супутникові і цифрові форми), *Інтернет*; *музична індустрія* (запис, звукозапис, видання і концерти), *друк і публікації в електронному виді* (сюди відносимо книги, онлайнві бази даних, інформаційні послуги, журнали і газети), *відеопродукт*; *реклама і маркетинг*.

Виявлено, що безпосередню комунікацію на музичні теми здійснюють єдиний в Україні спеціалізований журнал «Музика», періодичні видання, серед яких «Українська музична газета», «Культура і



мистецтво», «Культура і життя», національні радіо «Культура» та телевізійний канал «Культура», сучасні сайти («UA: Класична музика», «The Claquers»), портали («Music-review Ukraine»), медіа-платформи («Ковчег “Україна”», «U.P.M.P»), мобільні додатки (Ukrainian Live Classic). Інтенсивна динаміка розвитку медіа в останні роки була спричинена двома факторами: по-перше, масовою діджиталізацією суспільства, а по-друге, карантинними обмеженнями через поширення вірусу COVID-19, коли більшість аудиторії змушена існувати в онлайн-режимі.

9. У найбільш розвинених державах світу з ефективними соціально-економічними системами, як правило, спостерігається високий рівень розвитку академічного музичного мистецтва. Він також є показником результату розвитку держави, важливим компонентом її культурного позиціонування у світовому соціокультурному середовищі і, як правило, об'єднує державне управління, бізнес та громадський сектор.

Для успішного функціонування держави в ринкових умовах необхідна значна кількість фахівців високої кваліфікації, зокрема у культурній сфері, котра безпосередньо відповідає за імідж країни у цивілізаційній спільноті. Науково-технічний прогрес заклав підвалини для розвитку системи менеджменту на початку ХХ-го століття, застосування котрої в культурно-мистецькому секторі набуло стрімкого злету під його кінець.

Засади менеджменту як науки про ефективне управління на межі ХХ–ХХІ століть активно впроваджувались в усі сфери суспільного життя України. Проте, в українському шоу-бізнесі принципи та технології менеджменту практикувалися ефективніше, ніж в мистецько-академічному, оскільки були безпосередньо спрямовані на процес збільшення капіталу. Поза увагою бізнес-середовища залишилась академічна музична культура, котра належить до державного сектору управління та, переважно, вважається елітарною для широких верств населення.

Академічна музична сфера доволі важко переходила на нові стандарти суспільного функціонування. Рідкісними також були теоретико-методологічні напрацювання, оскільки досвід успішної реалізації широкомасштабних мистецьких проєктів залишався незначним. Не сформованою до кінця була і державна політика у сфері

культури, вектор спрямування котрої щоразу змінювався у залежності від провладних колізій.

Особливість сучасного етапу історичного розвитку України характеризується інтенсивним руйнуванням старих форм суспільного й культурного життя та активним пошуком нових, що відповідали б вимогам часу із врахуванням культурних традицій. У такому ракурсі увага до академічної музики, як найкращого презентанта держави у світі, починає набувати пріоритетності серед інших завдань усіх можливих провладних структур.

Доведено, що, не зважаючи на недопрацювання системи державного оподаткування для спонсорів і меценатів, опікунських рад, стратегічних проєктів тощо, застосування теорій менеджменту в культурній сфері загалом сприяє вирішенню стратегічних завдань та впливає на суспільний розвиток, піднімаючи соціокультурні стандарти. Мова йде про створення державних культурних інститутів, фондів, національних асоціацій, підтримку та розвиток мистецьких і освітніх установ, громадських об'єднань, митців, сприяння у організації та проведенні творчих проєктів, квоти у засобах масової комунікації та інформації. При таких умовах результативність застосування менеджменту академічної музики як засобу презентації України у світі стає надзвичайно високою.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Абрамов Л. К., Азарова Т. В. Менеджмент у сфері культури. Тренінг. Кіровоград : ЦПТІ, 2000. 88 с.
2. Аванесова Г. А. Культурно-досуговая деятельность: Теория и практика организации : учеб. пособ. для студентов вузов. Москва : Аспект Пресс, 2006. 236 с.
3. Аврамов А. В. Смена научных парадигм в концептуализации феномена «массовая культура» : дис. ... канд. философ. наук : спец. 24.00.01. «Теория и история культуры» / Новгород. гос. ун-т им. Ярослава Мудрого. Великий Новгород, 2007. 21 с.
4. Адізес І. Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати / пер. з англ. Софія Опацька. Київ : Наш формат, 2017. 288 с.
5. Адорно Т. В. Избранное: социология музыки. Москва ; Санкт-Петербург, 1998. 445 с.
6. Адорно Т. В. Эстетическая теория. Москва : Республика, 2001. 526 с.
7. АМУ погодила зміни до закону України «Про культуру». *Освіта*. 18 травня 2020. URL: <https://www.auc.org.ua/novyna/amu-pogodyla-zminy-do-zakonu-ukrayiny-pro-kulturu> (дата звернення: 17.06.2020).
8. Аналітичні матеріали Міжнародної наукової конференції «Культурно-мистецька освіта на сучасному етапі: прагнення, виклики та перспективи» (23–24 листопада 2017, м. Київ). 2017. С. 2. Вилучено з: [file:///C:/Users/jurao/Downloads/матеріали\\_укр.pdf](file:///C:/Users/jurao/Downloads/матеріали_укр.pdf) (дата звернення: 05.08.2020).
9. Андрєєва В. М. Ще раз про нестандартні уроки. *Педагогічна академія пані Софії*. Харків : Основа, 2006. С. 2–3.
10. Андреева Ю. Мастер-класс как форма практико-ориентированного обучения специалистов в области рекламы. *Alma Mater: Вестник высшей школы*. Москва, 2005. № 11. С. 31–34.
11. Андрійчук П. Національна всеукраїнська музична спілка у сучасному культурно-мистецькому просторі. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: формування громадянського суспільства* : збірник наукових праць / відп. за випуск С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2016. С. 110–114.
12. Андрущенко В. П. Українська педагогічна освіта у європейському просторі. *Освітологія: хрестоматія* : навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / укладачі: В. О. Огнев'юк, С. О. Сисоєва. Київ : ВП «Едельвейс», 2013. С. 389–393.
13. [Б. а.]. Антоній Барішевський: «В Україні збільшується ауди-

торія, яка готова сприймати «складну» музику. *Music-review Ukraine*. URL: [www.m-r.co.ua](http://www.m-r.co.ua) (дата звернення: 06.07.2019).

14. Антонюк О. В., Рожок В. І. Культурно-мистецька політика в Україні: формування нової парадигми. *Часопис Національної музичної академії України ім. П. І. Чайковського*. 2010. № 1(6). С. 127–136.

15. Антонюк О. В. Менеджмент культурно-мистецької сфери. *Часопис Національної музичної академії України ім. П. І. Чайковського*. 2011. № 2 (11). С.104 –110.

16. Антонюк О. В. Соціокультурна динаміка українського соціуму в умовах глобалізації. *Часопис Національної музичної академії України ім. П. І. Чайковського*. 2013. № 1 (18). С.

17. Армстронг М. Менеджмент: методы и приемы / пер. с 3-го англ. изд. О. О. Чистякова. Киев : Знання-Прес, 2006. 876 с.

18. Архиерейська Божественна Літургія Степана Спеха. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=HYo2IN21y6Q>.

19. Афанасьєв І. Ю. Історія PR : навчальний посібник. Київ : Алерта, 2016. 140 с.

20. Афіша концертів. Музика Станіслава Монюшко. *Національна філармонія України*. URL: [https://www.filarmonia.com.ua/afisha/muzika\\_stanislava\\_monushko\\_-5008/](https://www.filarmonia.com.ua/afisha/muzika_stanislava_monushko_-5008/) (дата звернення: 23.03.2019).

21. Афіша подій. Івано-Франківська обласна філармонія імені Іри Маланюк. URL: <https://frankivsk-online.com/afisha/page> (Яловенко).

22. Афіша. *Сайт Одеської обласної філармонії*. URL: <https://www.filarmonia.odessa.ua/afisha/page/20> (дата звернення: 08.09.2020).

23. Афоніна О. Продюсування та «подвійне кодування» в сучасному мистецтві. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: формування громадянського суспільства* : зб. наук. праць / відп. за випуск С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2016. С. 59–61.

24. Байло Н. Інституційні та організаційно-правові засади державного управління розвитком музичної культури. *Демократичне врядування. Науковий вісник* : електронне наукове фахове видання Львівського регіонального інституту державного управління НАДУ при Президентіві України. 2010. Вип. 5. URL: [http://lvivacademy.com/vidavnitstvo\\_1/visnik5/zmist.html](http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik5/zmist.html) (дата звернення: 15. 06. 2020).

25. Бакулев Г. П. Массовая коммуникация: западные теории и концепции. Москва : Аспект-Прес, 2005. 176 с.

26. Балабанова Л. С. Маркетинг : підручник для студентів вищих навчальних закладів. Донецьк : ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2002. 599 с.
27. Баланович Г. У Києві прозвучала «Музика Незалежності». *Україно-польська медіаплатформа U.P.M.P.* URL: <https://upmp.news/ua-in-ukraine/ua-kultura-ua/u-kiyevi-prozvuchala-muzika-nezalezhnosti/> (дата звернення: 14.02.2020).
28. Барроу К., Барроу П., Браун Р. Бізнес-план : практ. посіб. / пер. з 3-го англ. вид. Київ : Т-во «Знання», КОО, 2001. 285 с.
29. Батіщева О. С. Державне управління розвитком національної культури в умовах глобалізації : дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.01 – Теорія та історія державного управління / Нац. академія держ. управл. при Президентові України. Львів, 2007. 237 арк.
30. Баум З. Глобалізація. Наслідки для людини та суспільства / пер. з англ. І. Андрущенко, М. Винницький. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2008. 109 с.
31. Баум З. Етика постмодерну / пер. з англ. Р. Зимовець, О. Юдін, Д. Король. Київ : Port-Royal, 2006. 329 с.
32. Бауман З., Донкіс Л. Плинне зло. Життя без альтернатив. Київ : Дух і Літера, 2017. 216 с.
33. Басин Е. Я. Теоретические проблемы искусства: Логика, психология, эстетика, социология. Изд. стереотип. Москва : ЛЕНАНД, 2018. 328 с.
34. **Бebик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка наблік рилейшнз** : монографія. Київ : МАУП, 2005. 440 с.: іл.
35. Бегей М. Максименко Н., Сторожук Л. Нестандартні уроки в початковій школі : методичний посібник. Івано-Франківськ : Плай, 1998. 82 с.
36. Безгін І. Мистецтво і ринок: нариси. Київ : ВВП «Компас», 2005. 544 с.
37. Безгін І. О., Бернадська А. Є., Кочарян І. С., Успенська О. Ю. Культурна політика та мистецька освіта: моделювання процесів. Київ : Інститут культурології НАМ України, 2013. 176 с.
38. Беляев В. А. Философия управления между теорией менеджмента и философией культуры. Изд. стереотип. Москва : Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2018. 176 с.
39. Бердяев Н. Смысл творчества: опыт оправдания человека / худож.-офор. Б. Ф. Бублик. Харьков : Фолио, Москва: ООО «Издательство АСТ», 2002. 688 с.

40. Берегова О. Академічне мистецтво в системі сучасної музичної комунікації. *Музична україністика: сучасний вимір* : збірник наукових статей на пошану доктора мистецтвознавства, професора, члена-кореспондента Академії мистецтв України Алли Терещенко / ред.-упор. М. Ржевська. Київ-Івано-Франківськ : Видавець Третяк І. Я., 2008. Вип. 2. С. 77–83.
41. Берегова О. Академічне музичне мистецтво та сучасні комунікаційні технології: дискурс взаємодії. *Вища мистецька освіта як стратегічний інструмент збереження культурної ідентичності: Аспекти історичного музикознавства* : зб. наук. статей. Харків : ХНУМ ім. І. Котляревського, 2016. Вип. 8. С. 24–35.
42. Берегова О. Інтегративні процеси в музичній культурі України ХХ–ХХІ століть : монографія. Київ : Інститут культурології НАМ України, 2013. 232 с.
43. Берегова О. Культура та комунікація: дискурси культуротворення в Україні в ХХІ столітті. Київ : Інститут культурології АМУ, 2009. 184 с.
44. Берегова О. М. Комунікаційні аспекти культурної політики незалежної України. *Культура і сучасність: альманах*. Київ : НАКККіМ, 2004. № 2. С. 49–58.
45. Берегова О. М. Комунікаційні аспекти сучасного розвитку музичної культури України : автореф. дис. ... доктора мистецтвознавства : спец. 17.00.03 «Музичне мистецтво» / ІМФЕ ім. М. Т. Рильського НАН України. Київ, 2007. 41 с.
46. Берегова О. М. Комунікація в соціокультурному просторі України: технологія чи творчість? : наукове видання. Київ : НМАУ ім. П. І. Чайковського, 2006. 388 с.
47. Берегова О. Міжнародний музичний фестиваль «Київ Музик Фест» як сучасний формат презентації національних музичних культур: польські імпрези. *Вісник НАКККіМ*. Київ : НАКККіМ, 2018. № 3. С. 201–208.
48. Берегова О. Музична культура України в умовах глобалізаційних викликів. *Культурологічна думка* : щорічник наукових праць. Київ : ІК АМУ, 2010. № 2. С. 100–111.
49. Бермус А. Г. Модернізація образования: философия, политика, культура : научная монография. Москва : «Канон+» РООИ «Реабилитация», 2008. 384 с.
50. Білаш П. М. Аналітичний звіт за результати оцінювання ефективності застосування окремих законодавчих актів України, що регламентують державну підтримку творчих спілок. 2021. Січень. С. 9.

URL: <https://kompkd.rada.gov.ua/uploads/documents/33712.pdf> (дата звернення: 21.01.2021).

51. Білоус Л. Український інформаційний простір: сьогодення та перспективи. *Український інформаційний простір* : науковий журнал Інституту журналістики і міжнародних відносин КНУКІМ / гол. ред. М. С. Тимошик. Число 1. У 2-х ч. Київ : КНУКІМ, 2013. Ч. 1. С. 188–191.

52. Блек С. Паблік рилейшнз: Что это такое? / пер. с. англ. Москва : Модино Пресс, 1990. 239 с.

53. Бобовникова И. А. Музыка в социо-культурном контексте: теоретические основания и практические горизонты. *Ученые записки Таврического национального университета им. В. И. Вернадского. Серия «Философия. Культурология. Политология. Социология»*. Симферополь : ТНУ, 2013. № 3. Т. 24 (65). С. 31–41.

54. Бобряшова О. В. Мастер клас и творческая мастерская как педагогические технологии обучения будущих дизайнеров. *Вестник Оренбургского государственного университета*. 2011. Ноябрь. № 11 (130). С. 169–175.

55. Бондаренко А. Реформа мистецьких шкіл: що хочуть змінити і що вимагають викладачі? *Український інтерес*. 17. 05. 2019. URL: [uain.press/culture/reforma-mystetskyh-shkil-shho-hochut-zminyuty-i-shhovumagayut-vykladachi-1035514#](http://uain.press/culture/reforma-mystetskyh-shkil-shho-hochut-zminyuty-i-shhovumagayut-vykladachi-1035514#) (дата звернення: 22. 08. 2020).

56. Бондаренко В., Суворова Д. Культурна глобалізація як феномен сучасності. *Наука в інформаційному просторі : матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф., 10–11 жовт. 2013 р. : у 8 т. Дніпропетровськ : Біла К. О., 2013. Т. 8 : Актуальні питання гуманітарних наук*. С. 19–21.

57. Борисенко Д. Державна політика у сфері культури: її сутність та особливості реалізації. *Теорія та практика державного управління* : зб. наук. праць. Харків : Вид-во Хар-РІ НАДУ «Магістр», 2017. Вип. 4 (59). 2019. С. 123–130.

58. Борисньов С. В. Социология коммуникации : учеб. пособие для вузов. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 270 с.

59. Борисова Т. М. Маркетинг некомерційних суб'єктів: теорія, методологія, практика : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / ТНЕУ МОН України. Тернопіль, 2016. 567 арк.

60. Брич В. Нагара М. Методологічні засади розвитку коучингу в Україні. *Україна: аспекти праці*. Київ, 2009. № 6. С. 18–23.

61. Бритченко І. Г. Маркетинг менеджмент: новые решения : монография. Донецк : ДонНУЕТ им. М. Туган-Барановского, 2007. 326 с.

62. Будинок звукозапису Українського радіо. UA: Українське радіо. URL.: [http://schedule.nrcu.gov.ua/Bud\\_zvuk](http://schedule.nrcu.gov.ua/Bud_zvuk) (дата звернення: 09.07.2019).

63. Буньківська О. В. Інформаційний простір: соціокультурна сутність, стан та проблеми функціонування в Україні : автореф. дис. ... канд. культурології : спец. 26.00.01 – Теорія та історія культури / Київський національний університет культури і мистецтв Міністерства культури і туризму України. Київ, 2009. 23 с.

64. Ванюга Л. Особливості соціокультурної трансформації в Україні. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: формування громадянського суспільства* : збірник наукових праць / відп. за випуск С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2016. С. 163–164.

65. Вахрушев В. Принципы японского управления. Москва : ФОЗБ, 1992. 208 с.

66. Ващенко Л. М. Управління інноваційними процесами загальноосвітнього навчального закладу. *Освітологія* : хрестоматія : навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / укладачі: В. О. Огнев'юк, С. О. Сисоєва. Київ: ВП «Едельвейс», 2013. С. 510–516.

67. [Б. а.]. Вебінар як форма дистанційного інтерактивного навчання. *Вища освіта в Україні*, 18.11.2014. URL: <https://osvita.ua/vnz/43979/> (дата звернення: 03.09.2021).

68. Верещака А. О. Музичний фестиваль у системі маркетингу. *Культура України*. Харків : ХДАК, 2014. Вип. 45. С. 239–246.

69. Видатний британсько-український співак Павло Гунька повертається до Львова з новою програмою. *Music-review Ukraine*. URL: [www.m-r.co.ua](http://www.m-r.co.ua) (дата звернення: 06.07.2019).

70. Винник Л. «Ладо» з Прикарпатського університету виступив у Швейцарії. *Вікна*. 12 квітня 2013. URL: [vikna.if.ua](http://vikna.if.ua).

71. Віктор Степурко. *Музика і музиканти*. YouTube. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=aDmidkXEWWk>

72. [Б. а.]. Візантійська музика; Грецький наспів. *Українська музична енциклопедія*. Т. 1 : А–Д / гол. ред. Г. Скрипник. Київ : ІМФЕ НАНУ, 2006. С. 364–369.

73. Вінчук І. М. Проблеми формування соціокультурних стандартів інформаційно-комунікативної сфери сучасного суспільства. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: формування громадянського суспільства* : зб. наук. праць / відп. за вип. С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2016. С. 170–177.



74. [Б. а.]. В окупованому Сімферополі обвалилася стіна Кримської філармонії. 12 серпня 2021. *Сайт LB.UA*. URL: [https://lb.ua/culture/2021/08/12/491506\\_okupovanomu\\_simferopoli.html](https://lb.ua/culture/2021/08/12/491506_okupovanomu_simferopoli.html) (дата звернення: 03.09.2021).

75. Вознюк В. С. Маркетинг освітніх послуг : навчальний посібник. Луцьк : Волинська книга, 2007. 64 с.

76. Волков С. Система мистецької освіти в культурі України 90-х років ХХ століття: традиції, реформи, перспективи : автореф. дис. ... канд. мистецтвознавства : 17.00.01 / Нац. муз. академія України ім. П. І. Чайковського. Київ, 2003. 20 с.

77. Воробьова Н. П. Консалтинг в PR та рекламі в соціокультурній сфері. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі ХХІ століття: творчі діалоги* : зб. наук. пр. / упор., наук. ред., відп. за вип. С. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2020. С. 45–48.

78. Воротной М. В. Менеджмент музикального искусства : учеб. пособие. Санкт-Петербург : Изд-во «Лань»; Изд-во «ПЛАНЕТА МУЗЫКИ», 2013. 256 с.

79. Всеукраїнський конкурс хорової музики ім. Д. Січинського : програма. Івано-Франківськ, 2000. 34 с.

80. В'ятрович В. Інформаційне роззброєння України. *Українська правда. Блоги*. 28 лютого 2020, 12:58. URL.: <https://blogs.pravda.com.ua/authors/viatrovych/5e58f25d59bfa/> (дата звернення: 13.03.2020).

81. Гаврилець Г. Українська музична культура в сучасному глобалізаційному процесі. *Науковий вісник Національної музичної академії України імені П. І. Чайковського. Вип. 75 : Композитор і сучасне соціокультурне середовище* : зб. ст. / ред.-упоряд.: Г. В. Степанченко, О. Г. Таранченко. Київ : НМАУ ім. П. І. Чайковського, 2009. С. 188–200.

82. Гагоорт Г. Менеджмент мистецтва. Підприємницький стиль / пер. з англ. Б. Шумилович. Львів : Літопис, 2008. 360 с.

83. Ганжа Л. Метафізика і стратегічний менеджмент об'єднуються (інтерв'ю з Кирилом Стеценком). *Сайт «Телекритика»*. 2008. 20 лютого. URL.: [http://mincult.kmu.gov.ua/mincult\\_old/uk/publish/article/111929;jsessionid=CC88E8E5B18CC880E4FE0EFF8B54F.app1](http://mincult.kmu.gov.ua/mincult_old/uk/publish/article/111929;jsessionid=CC88E8E5B18CC880E4FE0EFF8B54F.app1) (дата звернення: 24.01.2020).

84. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. Київ : Лібра, 2002. 705 с.

85. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. Київ: Лібра, 2006. Вип. 4 : доп. 717 с.: рис., табл.

86. Герчанівська П. Е. Культурологія : термінологічний словник. Київ : НАКККіМ, 2015. 439 с.

87. Гіжицький Я., Гілеич Е., Лясковська-Щур В. Ювілей 25-річчя та VII дні польської культури в Житомирі. *Сайт ГО «Житомирська обласна спілка поляків України»*. URL: <http://zozpu.zhitomir.net/jubileusz-25-lecia-oraz-vii-dni-kultury-polskiej-w-zytomierzu/#.YTKD4E5R3IU>.

88. [Б. а.]. Гимн Євросоюзу звучал ... на «Привозе». *Вечерняя Одесса*. 24 марта 2014 г. URL: <https://vo.od.ua/news/5431.php> (дата звернення: 09.09.2021).

89. Гість – народний артист України Богдан Струтинський. *Музична сієста. Радіо Культура*. URL.: [www.nrcu.gov.ua/schedule/play-archive.html?p](http://www.nrcu.gov.ua/schedule/play-archive.html?p) (дата звернення: 09.07.2019).

90. Гість – Сергій Волков, директор Музичної школи ім. Миколи Лисенка. Перше інтерв'ю на посаді директора. *Імператив. UA: Радіо Культура*. URL.: [bit.ly/2Yb9oam](http://bit.ly/2Yb9oam) (дата звернення: 09.07.2019).

91. Гість – Т. Стахурська, директор Національного будинку органної і камерної музики України. *Музична сієста. UA: Радіо Культура*. URL: [www.nrcu.gov.ua/schedule/play-archive.html?p](http://www.nrcu.gov.ua/schedule/play-archive.html?p) (дата звернення: 09.07.2019).

92. [Б. а.]. ГО «Колегіум Музікум». *Сайт Collegium Management*. URL: [https://www.collegium.agency/collegium\\_musicum](https://www.collegium.agency/collegium_musicum) (дата звернення: 20.04.2021).

93. Гоїнс Дж. Справжні митці не голодують: найсучасніші стратегії досягнення успіху. Київ : Vivat, 2019. 240 с.

94. Голованова Н. В. Медіапростір як важливий чинник побудови інформаційного суспільства. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2017. Вип. 1 (51). С. 1–8.

95. Голомидова Н. «Тріумф» – ярмарок марнославства чи народне визнання? *Галицький кореспондент*. URL: [gk-press.if.ua/node/6286](http://gk-press.if.ua/node/6286) (дата звернення: 02. 12. 2015).

96. Гондюл І. Л. Упровадження коучинга як засобу вдосконалення шкільної корпоративної культури. Форум «Урок». Методика та технологія. *Освіта.ua*. 2015. Вівторок, 19 квітня. URL: [osvita.ua/school/lessons\\_summary/edu\\_technology/22468](http://osvita.ua/school/lessons_summary/edu_technology/22468) (дата звернення: 12.02.2015).

97. Горенко Л. Традиції меценатства в Україні: історія та сучасність. *Науковий вісник Національної музичної академії України імені П. І. Чайковського*. Вип. 75 : *Композитор і сучасне соціокультурне середовище* : зб. ст. / ред.-упоряд.: Г. В. Степанченко, О. Г. Таранченко. Київ : НМАУ ім. П. І. Чайковського, 2009. С. 363–380.

98. Горенко Л. Особливості менеджменту в сфері культури: українознавча практика. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі ХХІ століття: традиції, концепції, перспективи* : зб. наук. пр. (за матеріалами Міжн. наук.-прак. конф., Київ, 20–21 грудня 2012 року) / відп. за вип. С. М. Садовенко. Київ : НАКККиМ, 2013. С. 17–28.

99. Горенко Л. І. Продюсерська діяльність як феномен культуротворення. *Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Продюсер та його роль у сучасному медіа-просторі» (23–25 жовтня 2010 р., м. Київ)*. Київ : НАКККиМ, 2010. С. 55–59.

100. Городяненко В. Г. Соціологія : підручник. Київ : Академія, 2002. 559 с.

101. Горчаков А. А. Сучасне продюсерство: наповнення новим змістом. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі ХХІ століття: творчі діалоги* : зб. наук. пр. / упор., наук. ред., відп. за вип. С. Садовенко. Київ : НАКККиМ, 2020. С. 49–52.

102. Гоян О. Я. Основи радіожурналістики і радіоменеджменту: підручник. 2-ге вид., доповн. Київ : Веселка, 2004. 245 с.

103. Грабовський В. Композитор як організатор музичного життя. *Vivere temento (Пам'ятай про життя). Статті і спогади про Івана Карабиця. Науковий вісник НМАУ ім. П. І. Чайковського*. Київ : Центрмузінформ НСКУ, 2003. Вип. 31. С. 186–192.

104. Гриценко О. А. Культура і влада. Теорія і практика культурної політики в сучасному світі. Київ : УЦКД, 2000. 228 с.

105. Гриценко О. А. Культурна політика: концепції й досвід : навчальний посібник. Київ : ІДУС, 1994. 60 с.

106. Гриценко О. А. Культурна політика в Україні: аналітичний огляд / ред.-упор. О. А. Гриценко ; Укр. центр культ. дослідж. Київ : УЦКД, 2007. 160 с.

107. Гриценко О. А. Мас-медіа в процесах демократичних трансформацій українського суспільства (політико-культурологічний аспект) : дис. ... доктора політичних наук : спец. 23.00.03 – Політична культура та ідеологія / КНУ ім. Т. Шевченка. Київ, 2003. 425 с.

108. Гриценко О. А. Мас-медіа у відкритому інформаційному суспільстві й гуманістичні цілі. Київ : Національний університет ім. Т. Шевченка, 2002. 204 с.

109. Гройс Б. О новом. Опыт экономики культуры. Москва : Ад Маргинем Пресс, 2015. 240 с.

110. Грушина А. І. Особливості організації системи менеджменту сфери культури та мистецтв. *Вісник Київського національного*

університету культури і мистецтв. Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності : наук. зб. Київ : Вид. Центр КНУКіМ, 2018. Випуск 1. С. 53–63.

111. Дабиев Д. Ф. О японском опыте организационной культуры. *Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований*. 2015. № 4. С. 95–96.

112. Даниленко Н. І., Карамушка Л. М. Менеджмент організацій. *Освітологія: хрестоматія* : навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / укладачі: В. О. Огнев'юк, С. О. Сисоєва. Київ : ВП «Едельвейс», 2013. С. 524–532.

113. [Б. а.]. 90 років журналу «Українська культура»: святкують Лесь Подерев'янський та Олег Скрипка. *Друг читача*. 09.08.2011. URL: <https://vsiknygu.net.ua/news/12841/> (дата звернення: 02.09.2021).

114. Денисюк Ж. З. Масова культура і національно-культурна ідентичність в добу глобалізації : монографія. 2-е вид. Київ : НАКККіМ, Видавець Олег Філюк, 2017. 224 с.

115. Денисюк Ж. З. Постфольклор комунікативних інтернет-практик у функціонуванні аксіосфери суспільства : автореф. дис. ... доктора культурології : 26.00.01 – теорія та історія культури / Нац. академія керівних кадрів культури і мистецтв. Київ, 2018. 40 с.

116. Дерєга В. В. Соціальна і гуманітарна політика : навчальний посібник. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. П. Могили, 2012. 152 с.

117. Державні закупівлі замовника Національна філармонія України. *Prozorro*. URL: <https://zakupki.prom.ua/gov/company/02226010?p=1>.

118. Детектор медіа. *Всі матеріали по тегу Kyiv MIT*. URL: <https://detector.media/tag> (дата звернення: 19.10.2019).

119. Деякі питання оптимізації системи центральних органів виконавчої влади. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npras/deyaki-pitannya-optimizaciyi-sistem-829> (дата звернення: 18.07.2020).

120. Діяльність. *Офіційний сайт МКІП України*. Вилучено з: [http://mincult.kmu.gov.ua/control/uk/publish/officialcategory?cat\\_id=244908484](http://mincult.kmu.gov.ua/control/uk/publish/officialcategory?cat_id=244908484) (дата звернення: 05.08.2020).

121. Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі ХХІ століття: виклики та концепції сьогодення : зб. наукових праць / наук. ред., упор.: С. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2018. 137 с.

122. Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі ХХІ століття: творчі діалоги : зб. наук. пр. / упор., наук. ред., відп. за вип. С. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2020. 486 с.

123. Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі ХХІ століття: традиції, концепції, перспективи : зб. наук. праць (за

матеріалами Міжн. наук.-прак. конф., Київ, 20–21 грудня 2012 року) / відп. за вип. С. М. Садовенко. Київ : НАКККиМ, 2013. 252 с.

124. Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі ХХІ століття: формування громадянського суспільства : збірник наукових праць / відп. за випуск С. М. Садовенко. Київ : НАКККиМ, 2016. 428 с.

125. Дзюбан О. П., Мелякова Ю. В. Комунікаційна природа інформаційного простору. *Інформація і право*. Київ, 2012. № 2 (5). С. 81–88.

126. Дзюба І. Між культурою і політикою. Київ : Сфера, 1998. 372 с.

127. Дзюба Г., Олійник Т. Полтавська обласна філармонія (ПОФ.). *Українська музична енциклопедія* / ред. кол.: Г. Скрипник (гол.), А. Калениченко, І. Сікорська та ін.; ІМФЕ ім. М. Т. Рильського НАН України. Т. 5 : ПАВАНА – «ПОЛІКАРП». Київ : В-во ІМФЕ, 2018. С. 326–327.

128. Дмитро Хоркін: «До перетворення на Суспільне в “Українського радіо” була абсолютно бездарна структура». URL: [stv.detector.media](http://stv.detector.media). (дата звернення: 09.07.2019).

129. Дмитровський Є. Українські музиканти в передачах Львівського радіо (1930–1939-ті рр.). *Теле- та радіожурналістика* : зб. наук. праць. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2012. Вип. 11. С. 203–206.

130. Дні музики Мирослава Скорика у Львові до 80-річчя Маестро : програма. Львів, 2018. 12 с.

131. Дніпренко Н. К., Окша Н. В., Андрійчук Т. С., Зоценко Г. І., Леонтєва А. А. Комунікація, демократичні стандарти в роботі органів державної влади : навч. посібник для держслужбовців. Київ : Вістка, 2008. 164 с.

132. Добровольська В. В. Сучасні зміни культурної політики в Україні та розвиток інформаційно-комунікаційного простору культури і управління документацією. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. Київ : НАКККиМ, 2017. № 2. С. 74–80. URL: [www.irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis\\_64.exe?...](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe?...) (дата звернення: 10.07.2019).

133. Довгострокова стратегія розвитку української культури – стратегії реформ. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/119-2016-%D1%80>. – Назва з титул. екрана. (дата звернення: 10.07.2019).

134. Документи про діяльність органів культури в місті Івано-Франківську та області. *Приватний архів Г. Карась* (фонд не описаний).

135. Документально-музичний телефільм на основі відео архівів військового репортера Руслана Ганущака «Майдан. Перезавантаження»: DVD-гом; УКФ. Івано-Франківськ: «Студія 6 секунд», 2019. *Приватний архів автора монографії.*

136. Доповідь начальника управління культури облдержадміністрації Г. В. Карась на розширеному засіданні колегії управління культури облдержадміністрації 06.02.2003 року. *Первоцвіт. Інформаційний бюлетень*. Івано-Франківськ, 2003. Вип. 9. С. 6–37.

137. Дороти Д. Паблицити и паблик рилейшенз. Москва : Філінъ, 1996. 288 с.

138. Дочинець Н. М. Лідерство як фактор успішного менеджменту у сфері культури та мистецтва. *Вісник Закарпатського художнього інституту* : зб. наук. пр. Ужгород, 2015. Вип. 7. С. 229–234.

139. Дрожжина С. В. Культурна політика сучасної полікультурної України: соціально-філософський та правовий аспекти. Донецьк : ДОН ДУЕТ, 2005. 196 с.

140. Дрожжина С. В. Культурна політика як проблема сучасного соціокультурного процесу : автореф. дис. ... філос. наук: 09.00.03 / Донецьк. нац. ун-т. Донецьк, 2004. 17 с.

141. Другий відкритий всеукраїнський студентський конкурс хорових диригентів. Програма. Івано-Франківськ, 2016. 24 с.

142. II Міжнародний фестиваль хорової музики «Передзвін»: програма. Івано-Франківськ, 2002. 32 с.

143. Друкер П. Ф. Виклики менеджменту ХХІ століття / пер. з англ. Т. Літенської. Київ : Видавнича група КМ-БУКС, 2020. 240 с.

144. Друкер П. Ф. Ефективний керівник / пер. з англ. Р. Маршакової. Київ : Вид. група КМ-БУКС, 2018. 248 с.

145. Друкер П. Ф. Практика менеджмента : уч. пос. / пер. с англ. Москва : Изд. дом «Вільямс», 2000. 398 с.

146. Дубас О. П. Інформаційно-комунікаційний простір: Поняття, сутність, структура. *Сучасна українська політика. Політики і політологи про неї*. Київ, 2010. Вип. 19. С. 223–232.

147. Дуже культурний менеджмент. Лекція 1. Як створити культурний проект? Павло Гудімов. Український культурний фонд. YouTube. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=tXWV-0VsiN8&app=desktop> (дата звернення: 20. 07. 2019).

148. Дутчак В. Бандурне мистецтво українського зарубіжжя ХХ – початку ХХІ століття : монографія. Івано-Франківськ : Фоліант, 2013. 488 с.: 68 іл.

149. Дутчак В. Г. Методологія досліджень бандурного мистецтва діаспори. *Вісник Прикарпатського університету. Мистецтвознавство*. Івано-Франківськ : ПНУ ім. В. Стефаника, 2011. Вип. 23. С. 170–175.
150. Дяченко Н. Державна культурна політика в Україні та її вплив на регіональний розвиток: огляд підходів і методів. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Історія України. Українознавство: історичні та філософські науки»* : зб. наук. праць. Харків, 2015. Вип. 20. С. 88–91.
151. Економіка і менеджмент культури : науковий журнал. Київ : НАКККіМ, 2015. № 2. 117 с.
152. Євмешкіна О. Формування культурної політики України. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2013. Вип 1. С. 67–70.
153. Єфіменко С. І., Москалюк В. В. Волинська обласна філармонія: до 75-річчя створення : науково-популярне видання. Луцьк : Надстир'я, 2015. 145 с.
154. Жигайло Н. Комунікативний менеджмент : навч. посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 368 с.
155. Жишкович М. А. Ігор Кушплер: пасіонарність таланту. Творча постать митця в контексті розвитку західноукраїнської вокальної культури : монографія. Львів : СПОЛОМ, 2019. 234 с. : іл.
156. Жишкович М., Обух Л. Ігор Кушплер як менеджер музичного мистецтва: пошуки, синтез, здобутки. *Українська музика* : науковий часопис. Львів : ЛНМА ім. М. В. Лисенка, 2019. Ч. 3–4 (33–34). С. 154–159.
157. Жукова Н. А. Елітарність як компонент культуротворення: досвід некласичної естетики : монографія. Київ : Вид. ПАРАПАН, 2010. 242 с.
158. Жуковін О. В. Критерії творчої оцінки особистості у продюсерській діяльності. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі ХХІ століття: традиції, концепції, перспективи* : зб. наукових праць (за матеріалами Міжн. наук.-прак. конф., Київ, 20–21 грудня 2012 року) / відп. за випуск С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2013. С. 138–140.
159. Жуковін О. В. Продюсер та продюсерська діяльність у творчому колективі. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі ХХІ століття: творчі діалоги* : зб. наук. пр. / упор., наук. ред., відп. за вип. С. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2020. С. 244–247.

160. Жуковін О. В. Продюсування у контексті бізнесу чи «продюсер в контексті івент-менеджменту». *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: формування громадянського суспільства* : зб. наук. праць / відп. за випуск С. М. Садовенко. Київ : НАКККиМ, 2016. С. 61–63.

161. «Журавлі» записали матеріал на нову платівку. Українопольська медіа платформа U.P.M.P. URL: <https://upmp.news/ua-in-ukraine/zhuravli-zapisali-material-na-novu-plativku> (дата звернення: 14.02.2020).

162. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014. *Документ 1556-VII* : чинний, поточна редакція від 24.07.2020, підстава – 749-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 05.08.2020).

163. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо державної підтримки сфери культури, креативних індустрій, туризму, малого та середнього бізнесу у зв'язку з дією обмежувальних заходів, пов'язаних із поширенням коронавірусної хвороби COVID-19» № 629-IX від 21.07.2021. *ВВР*. 2020. № 43. Ст. 371.

164. Закон України «Про концепцію державної політики в галузі культури на 2005–2007 роки». *ВВР*. 2005. № 16. Ст. 264. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-97-п#Text> (дата звернення: 24.09.2020).

165. Закон України «Про місцеві державні адміністрації» зі змінами. *ВВР*. 1999. № 20–21. Ст. 190. Вилучено з: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-97-п#Text> (дата звернення: 24.09.2020).

166. Закону України «Про підприємництво» № 1481-III від 22.02.2000. *ВВР*. 2000. № 1. Ст. 110. Вилучено з: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-97-п#Text> (дата звернення: 24.09.2020).

167. Закон України «Про Український культурний фонд» від 23 березня 2017 року № 1976-VIII. *Відомості Верховної Ради*. 2017. № 19. Ст. 238.

168. Засновник порталу MusicReview Олександр Пірієв став продюсером «Українського Радіо». *Суспільне мовлення / Detector media*. URL: <https://stv.detector.media/...> (дата звернення: 23.05.2019).

169. Звернення голів творчих спілок до Президента України, Прем'єр-міністра та народних депутатів 17.11.2014. *Сайт НСКУ*. URL: <http://composersukraine.org/index.php?id=2723> (дата звернення: 14.02.2020).



170. Звернення Незалежної медійної ради до новообраного уряду з питання блокування діяльності суспільного мовлення. 6 березня 2020 року. URL: [http://mediarada.org.ua/news/zvernennya-suspilne-movlennya/?fbclid=IwAR0HwPi7Fq0JnlxDQVE8snEU7nuAtksHFgYR6GVzpCE0C\\_nLmUCBg73xhsE](http://mediarada.org.ua/news/zvernennya-suspilne-movlennya/?fbclid=IwAR0HwPi7Fq0JnlxDQVE8snEU7nuAtksHFgYR6GVzpCE0C_nLmUCBg73xhsE) (дата звернення: 13.03.2020).

171. Звіт директора Івано-Франківської обласної філармонії імені Іри Маланюк Тимківа В. М. про роботу (2015–2018 роки). *Офіційний веб-сайт Івано-Франківської ОДА*. URL: <https://orada.if.ua/decision/> про-звіт-директора-івано-франківсько-9 (дата звернення: 05.09.2020).

172. Здіорук С. І., Литвиненко О. М., Розумна О. П. Культурна політика України: національна модель у європейському контексті : аналітична доповідь. Київ : Національний інститут стратегічних досліджень; Відділ гуманітарної політики, 2012. 49 с.

173. Зелінська Г. Камерний оркестр Івано-Франківської обласної філармонії «HARMONIA NOBILE»: історія та сучасний стан розвитку. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка та Національної музичної академії України імені Петра Чайковського. Серія : Мистецтвознавство*. 2007. № 1 (18). С. 47–53.

174. Зерницька О. В. Глобальний розвиток систем масової комунікації і міжнародні відносини : монографія. Київ : Освіта, 1999. 352 с.

175. Зерницька О. В. Глобальні трансформації систем масової комунікації : автореф. дис. ... доктора політичних наук : спец. 23.00.04 «Політичні проблеми міжнародних систем» / Інститут світової економіки і міжнародних відносин. Київ :, 2000. 34 с.

176. Зінкевич О. Музика говорить мовою нашого часу. *Критика*. Київ, 2004. № 81–82. С. 30–34.

177. Злотник О. Й. Комунікативний простір музичного мистецтва України кінця ХХ – початку ХХІ століття : автореф. дис. ... канд. мистецтвознавства : спец. 26.00.01 «Теорія та історія культури» / НАКККіМ. Київ, 2019. 24 с.

178. Зуєв С. П. Сучасний культурний простір та семіотика музичного фестивалю (на матеріалах Харкова) : автореф. дис. ... канд. мистецтвознавства : 17.00.01 – теорія та історія культури / СДПУ ім. А. С. Макаренка Харків, 2006. 18 с.

179. Зязюн І. Універсальність та інтегративність культури в освітньому просторі інформаційного суспільства. *Ставропігійські філософські студії* : зб. наук. праць з філософії, психології, мистецтво-

знавства, культурології, педагогіки та філософії освіти. Львів : Ставропігон, 2009. Вип. 3. С. 230–243.

180. Иванов В. Ф. Украинские медиа: реалии и перспективы. *Средства массовой информации в современном мире* : материалы межвузовской научно-практической конференции / под ред. В. И. Конькова. Санкт-Петербург : Изд-во С.-Петербургского ун-та, 2002. С. 281–283.

181. Іваненко В. Україноцентрична система ЗМІ як факт і фактор системних змін в Україні. *Український інформаційний простір* : науковий журнал Інституту журналістики і міжнародних відносин Київського національного університету культури і мистецтв / гол. редактор М. С. Тимошик. Київ : КНУКІМ, 2018. № 2. С. 23–34.

182. Иванов В. Ф. Масова комунікація. Київ : Віпол, 1998. 334 с.

183. Иванов В. Ф. Соціологія масової комунікації : навч. посібник. Київ : ВПЦ «Київський університет», 2000. 210 с.

184. Івановська Н. В., Шульгіна В. Д., Яковлев О. В. Соціокультурне проектування в мистецтві: теорія та практика : підручник. Київ : НАКККіМ, 2018. 196 с.

185. Игнатов В. С., Пименова Д. В. Информационное пространство. Структура и функции. *Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. Социология*. Пенза, 2007. Вып. № 3. С. 3–10.

186. Ігнатова Л. П. Робоча програма навчальної дисципліни «Музичний менеджмент і маркетинг» для студентів спеціальності 7.02020401 «Музичне мистецтво». Луцьк : Кафедра історії, теорії мистецтв та виконавства Східноєвропейського НУ ім. Лесі Українки, 2013. 13 с.

187. Ігнатченко І. Г. Особливості реалізації державної політики України у сфері культури: сучасний стан та світові стандарти. *Теорія і практика правознавства* : електрон. наук. фах. вид. Харків : Нац. юр. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2013. Вип. 1 (3). URL: [https://nauka.jur-academy.kharkov.ua/download/ei\\_zbirnik/1.2013/Ignatch.pdf](https://nauka.jur-academy.kharkov.ua/download/ei_zbirnik/1.2013/Ignatch.pdf).

188. Ігошкіна Н. Г. Культурологія мистецтва : навч. посіб. Київ : МАУП, 2005. 208 с.

189. Ингиу Оу. Японский менеджмент Прошлое, настоящее и будущее. / под ред. В. А Спивака. Москва : Эксмо-Пресс, 2007. 160 с.

190. Інтерв'ю з комерційним директором з питань розвитку сучасної музики Львівської національної філармонії Богданом Сегінім. *Приватний архів автора монографії*. 2020. 10 вересня. 9 с.

191. Інтерв'ю з керівником відділу реклами та маркетингу Львівської національної філармонії Тетяною Косторною. *Приватний архів автора монографії*. 2020. 11 вересня. 5 с.

192. Імператив. *UA: Радіо культура*. URL: <http://bit.ly/2IU60g9> (дата звернення: 29.06.2019).
193. Інші послуги. *UA: Українське радіо*. URL: [http://ukr.radio/posluhu\\_reklama](http://ukr.radio/posluhu_reklama) (дата звернення: 09.07.2019).
194. [Б. а.]. Історія. *Головна UkrArtists*. URL: <https://www.ukrartists.com.ua/history/> (дата звернення: 02.08.2021).
195. [Б.а.]. Історія Житомирської обласної філармонії імені С. Ріхтера. Ч. 1 : Наша історія. Головна. *Сайт Житомирської обласної філармонії*. URL: <https://filarmonia.zt.ua/istoriya-zhitomirsko% d1% 97- oblasno% d1% 97- filarmoni% d1% 97- im- s- rixtera- chastina- 1/ #more- 6127> (дата звернення: 03.09.2021).
196. [Б. а.]. Історія. Національна Філармонія України. URL: <https://www.filarmonia.com.ua/about/history> (дата звернення: 02.09.2021).
197. [Б. а.]. Історія НВМС. Головна. URL: [https://muzunion.com/?page\\_id=229](https://muzunion.com/?page_id=229) (дата звернення: 28.08.2021).
198. [Б. а.]. Історія Рівненської філармонії. Про нас. *Сайт Рівненської обласної філармонії*. URL: <https://organ.rv.ua/istoriya-rivnenskoji-filarmoniyi/> (дата звернення: 02.09.2021).
199. [Б. а.]. Історія. *Сайт Чернігівського обласного філармонійного центру фестивалів та концертних програм*. URL: <https://nota.net.ua/index.php?id=18> (дата звернення: 03.09.2021).
200. [Б. а.]. Історія філармонії. Головна. *Сайт Хмельницької обласної філармонії*. URL: <https://oblifilarmonia.com/history> (дата звернення: 03.09.2021).
201. [Б. а.]. Історія філармонії – Івано-Франківська обласна філармонія. Головна. *Сайт Івано-Франківської обласної філармонії імені Іри Маланюк*. URL: <https://filarmonia.if.ua/% D1% 96% D1% 81% D1% 82% D0% 80% D1% 96% D1% 8F/> (дата звернення: 09.09.2021).
202. [Б.а.]. Історія Черкаської обласної філармонії. Про філармонію. *Сайт Черкаської обласної філармонії*. URL: <https://filarmoniya.sk.ua/index.php?history> (дата звернення: 02.09.2021).
203. [Б.а.]. Історична довідка. *Сайт НСКУ*. URL: <https://composer.sukraine.org/index.php?id=2260> (дата звернення: 07.06.2021).
204. Карась Г. Актуальність вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент культури і мистецтва» на музичних факультетах вищих навчальних закладів. *Прикарпатський вісник НТШ. Слово*. Івано-Франківськ, 2017. № 32(39). С. 240–248.
205. Карась Г. Актуальність вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент культури і мистецтва» на музичних факультетах вищих

навчальних закладів. *International Scientific and Practical Conference «WORLD SCIENCE»*. № 9 (25), Vol.1, September 2017. Multidisciplinary scientific edition. Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference «New Opportunities in the World Science» (August 31, 2017, Abu-Dhabi, UAE). United Arab Emirates, Ajman. С.16–20.

206. Карась Г. Використання засобів Event-менеджменту в презентації нотних та музикознавчих видань. *Менеджмент соціокультурної діяльності* : колективна монографія / упор. О. Козаренко, наук. ред. В. Пасічник. Львів : Растр-7, 2018. С. 176–187.

207. Карась Г. Володимир Луців – менеджер українського мистецтва (рефлексії з нагоди 80-річчя митця). *Вісник Прикарпатського університету. Мистецтвознавство*. Івано-Франківськ, 2009–2010. Вип. 17–18. С. 18–23.

208. Карась Г. «Іра» – нова моновистава про оперну зірку. *Музика* : український інтернет-журнал. 2020. 12 серпня. URL: <https://mus.art.co.ua/ira-nova-monovystava-pro-opernu-zirku> (дата звернення: 10.09.2020).

209. Карась Г. Івано-Франківськ : культурно-мистецька хроніка Незалежності. Івано-Франківськ : Нова Зоря, 2001. 289 с.

210. Карась Г. Місія філармонії у продюсуванні академічної музики: збереження традицій і пошук інновацій (на прикладі діяльності Івано-Франківської обласної філармонії). *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: формування громадянського суспільства* : зб. наук. пр. / відп. за випуск С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2016. С. 19–21.

211. Карась Г. Музична культура української діаспори у світовому часопросторі ХХ століття : монографія. Івано-Франківськ : Тіповіт, 2012. 1164 с.

212. Карась Г. Особливості менеджменту української музичної культури в діаспорі. *Карпатський край* : наукові студії з історії, культури, туризму. Івано-Франківськ : Прикарпатський нац. ун-т ім. В. Стефаника, 2016. № 1 (8). С.177–184.

213. Карась Г. Презентація реалізованого музичного проекту як вид event-менеджменту. *Культурологічний альманах*. Вінниця: ТОВ «Нілан-ЛТД», 2020. Вип. 13. С. 90–93.

214. Карась Г. Проект «Ірина Ключковська. Фантазії» (вокальна музика А. Кос-анатольського та О. Козаренка). *Музика*. Київ, 2019. Ч. 3–4. С. 46–50.

215. Карась Г. Робоча програма навчальної дисципліни «Менеджмент культури і мистецтва» для студентів за спеціальністю 014/13

Середня освіта, 025 Музичне мистецтво за видами. Івано-Франківськ : Кафедра методики музичного виховання і диригування Навчально-наукового інституту мистецтв ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника», 2017. 19 с.

216. Карась Г. У полоні мистецької пісні. *Музика*. Київ, 2016. Ч. 5–6. С. 39–42.

217. Карась Г. Хорова родина «Первоцвіт» (до 130-річчя заснування народного аматорського хору «Первоцвіт» Народного дому села Микитинці) : монографія. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2020. 288 с.: іл.

218. Карлова В. Державна політика у сфері культури: сутність та особливості реалізації в сучасних умовах : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.01. Київ, 2003. 20 с.

219. Карлова В. В. Підготовка менеджерів сфери культури до професійної діяльності в умовах становлення ринкових відносин в Україні: напрями та перспективи. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. Київ : Видавничий дім «Гельветика», 2017. Том 28 (67). № 1. С. 33–39.

220. Карпатський простір. *Сайт Івано-Франківської обласної філармонії*. URL: [http://filar.com.ua/content/content&content\\_id=5502](http://filar.com.ua/content/content&content_id=5502) (дата звернення: 03.09.2020).

221. Карп'юк О. У вересні Львів відзначатиме «Рік музики Мирослава Скорика». Перелік концертів. *Львівський портал*. 2018. 15 серпня. URL: <https://portal.lviv.ua/news/2018/08/15/u-veresni-lviv-vidznachatime-rik-muziki-mirolava-skorika-perelik-kontserti> (дата звернення: 14.02.2020)

222. Катлип С., Сентер Д., Брум Г. **Паблік рилейшенз. Теория и практика : уч. пос. 8-е изд. / пер. с англ. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2003. 624 с.**

223. Кафедра арт-менеджменту та івент технологій. *НАКККіМ*. URL: <https://nakkkim.edu.ua/instituti/.../kafedra-art-menedzhmentu-ta-ivent-tekhnologij> (дата звернення: 03.03.2020).

224. Квіт С. Масові комунікації : підручник. Київ : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2008. 206 с.

225. Келлер К. Л. Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом. 2-е издание / пер. с англ. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2005. 704 с.

226. Керн Ф. Звіт експертів Ради Європи «Огляд культурної політики України». *Офіційний сайт Міністерства культури України*.

URL: [http://195.78.68.75/mcu/control/uk/publish/article?art\\_id=245250759&cat\\_id=245184013](http://195.78.68.75/mcu/control/uk/publish/article?art_id=245250759&cat_id=245184013) (дата звернення: 05.03.2020).

227. Кисельов М. Римський клуб. *Філософський енциклопедичний словник* / В. Шинкарук (гол. редкол.) та ін. Київ : Інститут філософії імені Григорія Сковороди НАН України; Абрис, 2002. С. 742.

228. Кислюк К. Особливості візуальних репрезентацій української культури в соціальних мережах. *Вісник НАКККіМ*. Київ, 2019. № 1. С. 56–59.

229. Кияниця Є. Технології «Паблік рілейшнз» як інструмент продюсування закладів культури. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: традиції, концепції, перспективи* : зб. наук. пр. (за матеріалами Міжн. наук.-прак. конф., Київ, 20–21 грудня 2012 року) / відп. за випуск С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2013. С. 144–148.

230. Кияновська Л. Галицька музична культура XIX–XX ст. : навч. пос. Чернівці : Книги–XXI, 2007. С. 128–129.

231. Кияновська Л. Ігор Кушплер – прем'єр Львівської опери. *Просценіум*. 2009. № 1–2 (23–24)., С. 53–55.

232. Кияновська Л. Сад пісень Івана Карабиця. Київ : ДУХ І ЛІТЕРА, 2017. 288 с.

233. Кияновська Л. Стильова еволюція галицької музичної культури XIX–XX ст. Тернопіль : СМП «Астон», 2000. 339 с.

234. Кияновська Л. Українська музична культура : навч. посіб. Львів : Тріада плюс, 2008. 356 с.

235. Ківшик А. І. Використання коуч-технологій під час викладання біології. *Методичний портал*. URL: [metodportal.com/node/37618](http://metodportal.com/node/37618) (дата звернення: 14.02.2020).

236. Кізлова О. Музика «бідного генія» на батьківщині Ріхтера. *Дзеркало тижня*. 2012. 1 червня. Вип. № 20. URL: [https://zn.ua/ukr/ART/muzika\\_bidnogo\\_geniya\\_na\\_batkivschini\\_rihtera.html](https://zn.ua/ukr/ART/muzika_bidnogo_geniya_na_batkivschini_rihtera.html) (дата звернення: 30.06.2021).

237. Кіндрацька Г. І. Основи стратегічного менеджменту : навч. посібник. Львів : Кінпатрі ЛТД, 2000. 264 с.

238. Кириллова Н. Б. Медиакультура: от модерна к постмодерну. Москва : Академический проект, 2005. 448 с.

239. [Б. а.]. Кіровоградська обласна філармонія. *Місто і люди. Єлисаветград – Кіровоград. 1754–2004. Ілюстрована енциклопедія*. Кіровоград : «Імекс-ЛТД», 2004. С. 64–66.

240. Кішіловський М., Кішіловська І. Адмінстратегія. Ваша ус-

пішна кар'єра у сфері державного управління / пер. з англ. О. Любенко, В. Вишенська. Київ : Основи, 2017. 368 с.

241. Клековкін О. Мистецтво. Методологія дослідження : метод. посіб. Київ : Фенікс, 2017. 144 с.

242. Коваленко Є. Я. Адміністративна культура менеджменту в епоху індустріального суспільства. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. Київ, 2019. № 1. С. 155–161.

243. Козаренко О. Вступ. *Менеджмент соціокультурної діяльності* : колективна монографія / упоряд. О. Козаренко; наук. ред. В. Пасічник Львів : Растр-7, 2018. С. 4–5.

244. Коленько С. Г. Менеджмент в сфері культури и искусства: учебник и практикум для академического бакалавриата. Москва : Изд-во «Юрайт», 2018. 370 с.

245. Коломоєць Д. Музичний фенікс: як працює Галицьке музичне товариство. Товариство відновили після 80 років забуття. *Сайт Zahid.net*. 2020. 6 березня. URL: [https://zahid.net/muzichniy\\_feniks\\_yak\\_pratsyuye\\_galitske\\_muzichne\\_tovarisstvo\\_n1498757](https://zahid.net/muzichniy_feniks_yak_pratsyuye_galitske_muzichne_tovarisstvo_n1498757) (дата звернення: 21.02.2021).

246. Колосова Т. Перспективи розвитку культурно-мистецької освіти в контексті реформування освітнього законодавства. *Офіційний сайт МКІП України*. URL: [http://mincult.kmu.gov.ua/control/publish/article?art\\_id=245097479](http://mincult.kmu.gov.ua/control/publish/article?art_id=245097479) (дата звернення: 14.02.2020).

247. Колосок В. І. Особливості діяльності продюсера і саунд-продюсера в сучасній музичній культурі. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: творчі діалоги* : зб. наук. пр. / упор., наук. ред., відп. за вип. С. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2020. С. 90–96.

248. Кольбер Ф., Нантель Ж., Білодо С., Річ Дж. Д. Маркетинг у сфері культури та мистецтв / пер. з англ. С. Яринича, за наук. редакцією І. Безгіна. Львів : Кальварія, 2004. 240 с.

249. [Б. а.]. Концерт до 200-річчя С. Монюшка. *Сайт факультету музичного мистецтва КНУКіМ*. URL: <http://fmm.knukim.edu.ua/novini-fakultetu/1562-kontsert-do-200-richchya-s-monyushka.html> (дата звернення: 12.08.2020).

250. [Б. а.]. Концертний зал ієні М. І. Глінки. Історія та сьогодення філармонії. Філармонія. Головна. *Сайт Національної філармонії України*. URL: <https://www.filarmonic.zp.ua/filarmonia/istoriya-ta-sogodennya-filarmoniji/zal> (дата звернення: 03.09.2021).

251. Концепція з підготовки та проведення Обласного відкритого фестивалю професійного музичного мистецтва «Прикарпатська

весна», затверджена директором КП «Державний гастрольний центр України» С. П. Дзюбенком. Київ : Міністерство культури України, 2016. *Архів І. Дем'янця*.

252. Концерт Мирослава Скорика у Вінниці. *Moemisto*. URL: <https://moemisto.ua/vn/kontsert-myroslava-skoryka-u-vinnytsi-78386.html> (дата звернення: 14.08.2020).

253. Концертно Прага. *UA: Українське радіо*. URL: [http://www.nrcu.gov.ua/Concertino\\_Praga](http://www.nrcu.gov.ua/Concertino_Praga) (дата звернення: 14.08.2020)

254. Концерт «Мирослав Скорик у стилі Jazz». *FrankivskOnline*. URL: <https://frankivsk-online.com/events/music/kontsert-myroslav-skoryk-u-styli-jazz/> (дата звернення: 14.08.2020)

255. Копиця М. Академічна музична культура в умовах ринку. *Науковий вісник Національної музичної академії України імені П. І. Чайковського*. Вип. 75 : *Композитор і сучасне соціокультурне середовище* : зб. ст. / ред.-упор.: Г. В. Степанченко, О. Г. Таранченко. Київ : НМАУ ім. П. І. Чайковського, 2009. С. 71–78.

256. Копиця М. Вибране : монографічний збірник статей. Київ ; Ніжин : ПП Лисенко М. М., 2018. 374 с.

257. Копієвська О. Р. Соціокультурне картування: виклики сучасності. *Вісник НАКККіМ*. Київ : Міленіум, 2018. № 1. С. 83–87.

258. Копієвська О. Р. Тематизація культурних практик у науковому дискурсі. *Вісник НАКККіМ*. Київ, 2019. № 1. С. 64–68.

259. Копієвська О. Р. Трансформаційні процеси в культурних практиках України: глобальний, глокальний контекст та локальні особливості (кінець ХХ – початок ХХІ ст.) : автореф. дис... доктора культурології : 26.00.06 – прикладна культурологія. Культурні практики / Нац. академія керівних кадрів культури і мистецтв. Київ, 2018. 35 с.

260. Копієвська О. Р. Трансформаційні процеси в культурних практиках України: глобальний, глокальний контекст та локальні особливості (кінець ХХ – початок ХХІ ст.) : дис. ... д-ра культурології : 26.00.06 / Нац. академія керівних кадрів культури і мистецтв. Київ, 2018. 487 с.

261. Копієвська О. Р. Трансформаційні процеси в культурі сучасної України : монографія. Київ : НАКККіМ, 2014. 296 с.

262. Копоть І. Відгомін фестивалю. *Сучасна музика в сучасному світі* : зб. наук. пр. / ред. кол. М. А. Моїсеєва (відп. ред.), С. В. Олійник, О. В. Плотницька. Житомир : ЖДУ ім. І. Франка, 2015. Вип. 4. С. 3–5.

263. Копоть І. Є. Передмова. *Сучасна музика в сучасному світі*: хрестоматія / уклад. М. А. Моїсеєва (відп. ред.), С. В. Жуков, І. Є. Копоть. Житомир : ЖДУ ім. І. Франка, 2013. С. 3–9.



264. Копоть І., Мокрицький Г. Житомирська обласна філармонія (ЖОФ). *Українська музична енциклопедія* / ред. кол.: Г. Скрипник (гол.), А. Калениченко, І. Сікорська та ін.; ІМФЕ ім. М. Т. Рильського НАН України. Київ : ТОВ «Друкарня «Бизнесполіграф», 2008. Т. 2. С. 84.

265. Корнеева С. М. Музыкальный менеджмент : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Музыкальный менеджмент» (061166) и специальностям культуры и искусства (050000). Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. 303 с.

266. Корнеева С. Как зажигают звёзды. Санкт-Петербург : Питер, 2004. 320 с.

267. Корнеева С. М. Технологии музыкального продюсирования. Санкт-Петербург : Питер, 2004. 320 с.

268. Корнійчук В. Національна всеукраїнська музична спілка (НВМС.) *Українська музична енциклопедія*. Т. 4 : Н–О / гол. редкол. Г. Скрипник; НАНУ; ІМФУ ім. М. Т. Рильського. Київ : ІМФУ, 2006. С. 53.

269. Королько В. Г. Паблік рілейшнз. Наукові основи, методика, практика : підручник. 2-ге вид., доп. Київ : Видавн. Дім «Скарби», 2001. 400 с.

270. Костенко Н. Медиа в выборах: ценностные ориентации украинской политической прессы. *Полис*. Москва, 1999. № 6. С. 81–92.

271. Костенко Н. В. Ценности и символы в массовой коммуникации. Київ : Наукова думка, 1993. 129 с.

272. Костилева С. Становлення і функціонування національного інформаційного простору України (90-ті рр. ХХ ст.) у світлі вітчизняних досліджень. *Історіографічні дослідження України* : зб. наук. пр. Київ : Інститут історії України НАНУ, 2002. Вип. 11. С. 165–174.

273. Костина А. В. Массовая культура как феномен постиндустриального общества. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Эдиториал, УРСС, 2005. 352 с.

274. [Б. а.]. Коучинг – технологія ефективного вирішення проблем. URL: [studme.com.ua/.../kouching\\_tehnologiya\\_effektivnogo\\_resheniya\\_problem](http://studme.com.ua/.../kouching_tehnologiya_effektivnogo_resheniya_problem). Htm (дата звернення: 03.03.2020).

275. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетингу / пер. з англ. Київ : Діалектика, 2020. 800 с.

276. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс / пер. с. англ. Москва : Диалектика, 2016. 496 с.

277. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / пер. з англ. С. Яринич. Київ : Стандарт, 2005. 302 с.

278. Котлер Ф., Келлер К. Л., Павленко А. Ф. та ін. Маркетинговий менеджмент : підручник. Київ : Хімджест, 2008. 720 с.

279. Кочубей Н. В. Соціокультурна діяльність : навчальний посібник. Суми : Університетська книга, 2015. 122 с.

280. Кремень В. Г. Філософія людиноцентризму у контексті проблем освіти. *Освітологія* : хрестоматія : навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / укладачі: В. О. Огнев'юк, С. О. Сисоєва. Київ : ВП «Едельвейс», 2013. С. 28.

281. Кремень В. Г. Якісна освіта й нові вимоги часу. *Освітологія: хрестоматія* : навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / укладачі: В. О. Огнев'юк, С. О. Сисоєва. Київ : ВП «Едельвейс», 2013. С. 45–50.

282. Крижанівська М. «Флюгери Львова» цьогоріч відфестивалили у несподівано новому форматі. *Zahid.net*. 2019. 15 травня. URL: [https://zahid.net/flyugeri\\_lvova\\_tsogorich\\_viddfestivalili\\_u\\_novomu\\_formati\\_n1481288](https://zahid.net/flyugeri_lvova_tsogorich_viddfestivalili_u_novomu_formati_n1481288) (дата звернення: 07.08.2021).

283. Крижановська Н. Фестиваль як фактор збереження національних традицій в полікультурному просторі півдня України. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: формування громадянського суспільства* : зб. наук. пр. / упор., наук. ред., відп. за вип. С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2016. С. 244–248.

284. Крижко В. В. Менеджмент в освіті. *Освітологія* : хрестоматія : навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / укладачі: В. О. Огнев'юк, С. О. Сисоєва. Київ : ВП «Едельвейс», 2013. С. 533–535.

285. Крижко В. В. Теорія і практика менеджменту в освіті : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Освіта України, 2005. 256 с.

286. Крылова А. В. Менеджмент творческой деятельности как научное направление в музыкальном вузе. *Фундаментальные исследования*. Москва, 2013. № 10. С. 1838–1841.

287. Кримський С. Філософський енциклопедичний словник / наук. ред.: Л. В. Озадовська, Н. П. Поліщук. Київ : Абрис, 2002. 752 с.

288. Кузик В. Прагнення творчого єднання (назустріч 85-річчю створення Національної спілки композиторів України). *Українське мистецтвознавство: матеріали, дослідження, рецензії* : зб. наук. праць. Київ : Інститут мистецтвознавства, фольклористики та етнології імені М. Т. Рильського НАН України, 2016. Вип. 16. С. 151–160.

289. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2003. 416 с.

290. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Вид. 2-ге, випр., доп. Київ : Академвидав, 2007. 464 с.
291. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Петришин Н. Я. Менеджмент : навчальний посібник для самостійної роботи студента. Київ : Академвидав, 2012. 296 с.
292. Кулик Н. Шляхи розв'язання сучасних проблем розвитку культури в Україні. *Бібліотечна планета*. Київ, 2000. № 3. С. 32–33.
293. Культурно-мистецька освіта як складова художнього простору ХХІ століття : зб. матеріалів Міжн. наук.-творч. конф., Одеса, Київ, Варшава, 30 квітня 2014 р. Київ : НАКККіМ, 2014. 256 с.
294. Культурна політика в Україні: аналітичний огляд / ред.-упор. О. А. Гриценко; Укр. центр культ. дослідж. Київ : УЦКД, 2007. 160 с.
295. Культурна політика в Україні у контексті світових інформаційних процесів : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції / за ред. В. П. Подкопаєв, В. Г. Чернець. Київ : ДАКККіМ, 2001. 352 с.
296. [Б. а.]. Культурні видання. *Сайт НСТДУ*. URL: <https://nstdu.com.ua/kulturni-vidannya/> (дата звернення: 02.09.2021).
297. Культурні домінанти в реаліях ХХІ століття : програма ХІV Міжнародної наук.-практ. конф. 15–16 листопада 2018 року / укл.: С. В. Виткалов. Рівне : РДГУ, 2018. 42 с.
298. Куришев Є. В. Продюсування музичних фестивалів та конкурсів студентів педагогічних університетів. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі ХХІ століття: традиції, концепції, перспективи* : зб. наук. праць (за матеріалами Міжн. наук.-практ. конф., Київ, 20–21 грудня 2012 року) / відп. за вип. С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2013. С. 38–40.
299. Кримський С. Діяльність. *Філософський енциклопедичний словник* / В. І. Шинкарук (голова редколегії) та ін. ; Л. В. Озадовська, Н. П. Поліщук (наукові редактори); І. О. Покаржевська (художнє оформлення). Київ : Інститут філософії імені Григорія Сковороди НАН України; Абрис, 2002. С. 163–164.
300. Kyiv MIT: Будущее новых (и старых) медиа и изучение аудитории как путь к счастливому будущему. *Радио Медианяня. Разное*. 08.06.2018. URL: <https://mediananny.com/raznoe/2327941/#popup1> (дата звернення: 08.07.2019).
301. Ластовецька-Соланська З. Формування сучасної музичної інфраструктури України. *Українська музика*. Львів, 2019. № 2 (32). С. 5–10.

302. Лебрехт Н. Кто убил классическую музыку? История одного корпоративного преступления / пер. з англ. Москва : Классика-XXI, 2007. 168 с.

303. Лебрехт Н. Маэстро, шедевры и безумие. Тайная жизнь и позорная смерть индустрии звукозаписи классической музыки / пер. з англ. Москва : Классика-XXI, 2009. 328 с.

304. Левчук Л. Т., Панченко В. І., Оніщенко О. І., Кучерюк Д. Ю. Естетика : підручник / за заг. ред. Л. Т. Левчук. 3-тє вид., допов. і переробл. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 520 с.

305. Литовка О. Методичні аспекти продюсування музичного фестивального проекту. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: традиції, концепції, перспективи* : збірник наукових праць (за матеріалами Міжн. наук.-прак. конф., Київ, 20–21 грудня 2012 року) / відп. за випуск С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2013. С. 43–52.

306. Лисакова І. В. Музичне оформлення культурно-дозвіллевих програм : навчальний посібник. Суми : Університетська книга, 2016. 127 с.

307. Лисенко-Ткачук І. Арт-продюсування в контексті сучасного українського культурного середовища. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: формування громадянського суспільства* : зб. наук. праць / відп. за вип. С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2016. С. 204–207.

308. Лисий І. Філософська і мистецька культура. Київ : Вид. дім «КМ Академія», 2004. 368 с.

309. Литвиненко О. Культурний плюралізм і проблеми ідентичності. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Психологія. Педагогіка. Соціальна робота*. Київ : ВПЦ «Київський університет», 2013. Вип. 1 (7). С. 33–36.

310. Ліхута І. Л. Роль і місце PR в системі продюсування. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: творчі діалоги* : зб. наук. пр. / упор., наук. ред., відп. за вип. С. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2020. С. 100–106.

311. Ліфінцева Г. Роль продюсера у сучасному культурно-мистецькому проекті. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: традиції, концепції, перспективи* : зб. наук. пр. (за матеріалами Міжн. наук.-прак. конф., Київ, 20–21 грудня 2012 року) / відп. за випуск С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2013. С. 162–166.

312. Лист-звернення до структурних підрозділів у сфері культури обласних та Київської міської державних адміністрацій від 30.07.2014

р. № 400/7-2/16-14. *Міністерство культури України. Приватний архів автора монографії*. 1 с.

313. Лист-звернення начальнику управління культури, національностей та релігій облдержадміністрації п. В. Федораку від 21. 08. 2014. № 77/01-04/03. *Івано-Франківська обласна філармонія. Приватний архів автора монографії*. 1 с.

314. Лубкович І. Соціальна психологія масової комунікації : підручник. Львів : ПАІС, 2013. 252 с.

315. Любецька Н. Луганська філармонія в музичній культурі регіону 1940–80-х років ХХ століття. *Вісник Прикарпатського університету. Мистецтвознавство*. 2009–2010. Вип. 17–18. С. 339–344.

316. Любовець Г. В., Король Г. В. Аналіз підходів до моніторингу інформаційного простору в Україні. *Держава та регіони. Серія : Соціальні комунікації*. Запоріжжя, 2015. № 3. С. 10–16.

317. Ляскова-Щур В. Житомирська обласна спілка поляків України. URL: <http://zozpu.zhitomir.net/про-нас/#.YTJ1Z05R3IU> (дата звернення: 30.08.2021).

318. Ляшенко І. Ф. Передмова. *Питання музичного менеджменту (матеріали для обговорення)* / упор. М. Д. Копиця, І. А. Котляревський. Київ : ВАТ «Книжкова друкарня наукової книги», 1996. С. 3.

319. Мазепа Т. Соціокультурний феномен європейських музичних товариства ХІХ – початку ХХ століть на прикладі Галицького музичного товариства : монографія. Львів : Растр-7, 2017. 474 с.

320. Маклюэн М. Понимание медиа: внешние расширения человека / пер. с англ. Москва : Кучково поле, 2007. 464 с.

321. Малик І. Національний медіа-простір в умовах глобалізації: прийоми боротьби та правила захисту. *Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку* : зб. наук. праць. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. Вип. № 21. С. 122–127.

322. Малышев И. В. Искусство и философия: от модерна к постмодерну. Москва : Пробел–2000, 2013. 130 с.

323. Малімон В. І. Культурна політика держави як чинник реформування суспільства : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 / Івано-Франків. нац. тех. ун-т нафти і газу. Івано-Франківськ, 2011. 20 с.

324. Манелюк Д. І. Розвиток вітчизняного фестивального руху: історіографічний аспект. *Культура України. Серія : Мистецтвознавство* : зб. наук. пр. Харків : ХДАК, 2019. Вип. 63. С. 229–240.

325. Маркетинг. Менеджмент / ред.: Л. В. Балабанова; Донец. гос. ун-т економіки и торгівли им. М. Туган-Барановського. Донецк, 2001. 595 с.

326. Масао К. Самурай без меча / под ред. Т. Кларка; пер. с англ. О. Белошеев. Москва : Поппури, 2018. 208 с.

327. Масол Л. М. Модель загальної мистецької освіти. *Освітologia* : хрестоматія : навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / укладачі: В. О. Огнев'юк, С. О. Сисоєва. Київ : ВП «Едельвейс», 2013. С. 77–79.

328. Мастер-класс. Вікіпедія. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Мастер-класс> (дата звернення: 08.02.2015).

329. Мат Г., Флатц Т., Льодерер Ю. Культура і гроші: Музей і підприємницька діяльність : практ. посібн. / пер. з нім. О. Кислюка. Київ : Юніверс, 2009. 176 с.

330. Матвієнко В. Я. Соціальні технології. Київ : Українські пропілеї, 2001. 446 с.

331. Матвійчук А. М. Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі України ХХІ століття. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі ХХІ століття: виклики та концепції сьогодення* : зб. наук. пр. / наук. ред., упор.: С. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2018. С. 158–159.

332. Матеріали про події фестивалю «Житомирська весна» ім. О. Стецюка. *Архів М. Моїсєєвої*.

333. Мацусита К. Миссія бізнеса / пер. с англ. П. О. Морозов. Москва : Альпина Паблишерз, 2016. 189 с.

334. Мацусита К. Філософія менеджмента / пер. с англ. П. О. Морозов. Москва : Альпина Паблишерз, 2018. 188 с.

335. Мащенко І. Г. Телевізійні аномалії: мас-медійні історії в деталях. Київ : Телерадіокур'єр, 2005. 216 с.

336. Мащенко І. Г. Телебачення України : в 2-х т. Київ : Тетра, 1998. Т. 1 : Телебачення de facto. 511 с.; Т. 2 : Телебачення de jure. 528 с.

337. Медведєв І. А. Державне управління розвитком університету: теоретично-прикладний аспект : монографія. Харків : ХарПІ НАДУ «Магістр», 2011. 220 с.

338. Мельник В. В. Глобалізація в культурній сфері: теоретико-методологічний аналіз. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії* : зб. наук. праць / гол. ред. В. Г. Воронкова. Запоріжжя : Видавництво ЗДІА, 2010. Вип. 43. С. 90–97.

339. Меднікова Г. С. Українська і зарубіжна культура ХХ століття : навч. посібник. Київ : Знання, 2002. 216 с.

340. Мельник Л. Ретроспектива контрастів. *Буклет XX Міжнародного фестивалю сучасної музики «Контрасти»*. Львів, 2014. URL: [http://philharmonia.lviv.ua/files\\_public/contrasts-2020-booklet-uk.pdf](http://philharmonia.lviv.ua/files_public/contrasts-2020-booklet-uk.pdf) (дата звернення: 28.08.2019).

341. Мельник О. Андрій Яремчук: «Я прагнув заперечити старий соціалістичний журнал». *Персонал Плюс*. 2006. № 21 (172). 24–30 травня.

342. Мельник С. Н. Теоретические и методические основы социально-психологического тренинга. Владивосток : Издательство Дальневосточного ун-та, 2004. 74 с.

343. Мендюк Н. Класична музика в контексті реклами і маркетингу. *Інтернет-сторінка ЛНМА ім. М. Лисенка*. URL: <http://conservatory.lviv.ua/novyny-uk/klasychna-muzyka-v-konteksti-reklamy-i-marketynhu/> (дата звернення: 04. 07. 2019).

344. Менеджмент (Курс відеолекцій). *Coursera. YouTube*. URL: [https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:NGU+MANAGEMENT101+2018\\_T1/courseware/2ba82000396e4c98836635b704fe6ff2/e7b692cafb9f43ae8eb892bf23012910/?child=first](https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:NGU+MANAGEMENT101+2018_T1/courseware/2ba82000396e4c98836635b704fe6ff2/e7b692cafb9f43ae8eb892bf23012910/?child=first) (дата звернення: 23.05.2020).

345. Менеджмент соціокультурної діяльності : колективна монографія / упоряд. О. Козаренко, наук. ред. В. Пасічник. Львів : Растр-7, 2018. 208 с.

346. Миколайчук К. Г. Інноваційний менеджмент як напрям і фактор розвитку міжнародного культурного співробітництва. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: формування громадянського суспільства* : зб. наук. праць / відп. за випуск С. М. Садовенко. Київ : НАКККиМ, 2016. С. 385–388.

347. [Б.а.]. Миколаївська обласна філармонія. Історія. *Сайт Music-review Ukraine*. URL: <https://m-r.co.ua/mr/mr.nsf/0/36D7C4E6ECB830E9C225779A0055CE49?OpenDocument> (дата звернення: 02.09.2021).

348. Михайлова Л. Социология культуры. Москва : Фаир-Пресс, 1999. 232 с.

349. Михайлов В. А., Михайлов С. В. Особенности развития информационно-коммуникативной среды современного общества. *Актуальные проблемы теории коммуникации* : сборник научных трудов. Санкт-Петербург : Изд-во СПб ГУ, 2004. С. 34–52.

350. Михалків І. Івано-Франківське «Ладо» у Швейцарії. *Галичина*. 2013. 18 квітня, четвер. С. 16.

351. Михальова Є. Я. Луганська обласна філармонія. *Енциклопедія сучасної України* : електронна версія [онлайн] / гол. редкол.: І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк та ін.; НАН України, НТШ.

Київ : Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2017. URL: [https://esu.com.ua/search\\_articles.php?id=58963](https://esu.com.ua/search_articles.php?id=58963) (дата звернення: 02.09.2021).

352. Михальова Є. Луганська обласна філармонія (ЛОФ.). Українська музична енциклопедія Т. 3 [Л–М] / ред. кол.: Г. Скрипник (гол.), А. Калениченко, І. Сікорська та ін.; ІМФЕ ім. М. Т. Рильського НАН України. Київ : ІМФЕ, 2011. С. 193.

353. [Б. а.]. Міжнародний музичний фестиваль «O-Fest» пройде у Бучі та в Національній опереті. *Укрінформ: мультимедійна платформа іномовлення України*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubricculture/3269506-muzicnij-festival-ofest-projde-u-buci-ta-v-nacionalnij-opereti.html> (дата звернення: 13.09.2021).

354. [Б. а.]. Міжнародний центр сучасної академічної музики «Новата». *Наукові центри. Сайт ЖДУ ім. І. Франка*. URL: <https://zu.edu.ua/centre-novata.html> (дата звернення: 07.08.2021).

355. Міноцька Л. В. Основні тенденції розвитку медіасередовища України. *Рукопис* : магістерська робота за спеціальністю 8.02010501 «Документознавство та інформаційна діяльність». Тернопіль : Тернопільський національний економічний університет, 2017. 126 с.

356. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією / пер. з англ. Р. Корнута. Київ : Наш формат, 2018. 400 с.

357. Міська «Програма підтримки та розвитку української культури м. Івано-Франківськ на період 2001–2005 років», затверджена рішенням XVI сесії Івано-Франківської міської ради від 02. 03. 2001 р. Документи про діяльність органів культури в місті Івано-Франківську та області. *Архів Г. Карась* (фонд не описаний).

358. Моїсеєва Н. І. Соціально-комунікаційна діяльність як історикосупільна практика : монографія. Харків : ХНТУСГ, 2015. 392 с.

359. Мойсєєв В. А. Паблік рілейшнз : навчальний посібник. Київ : Академвидав, 2007. 224 с.

360. Молодковець М. Танці на заводі. Що таке Brave! Factory Festival і кого тут слухати цього року. *Сайт «НВ»*. URL: [https://nv.ua/ukr/new\\_landings/variant\\_1.html?utm\\_source=site&utm\\_medium=buttondesk&utm\\_campaign=psubscription&fbreklama](https://nv.ua/ukr/new_landings/variant_1.html?utm_source=site&utm_medium=buttondesk&utm_campaign=psubscription&fbreklama) (дата звернення: 12.09.2021).

361. Монько Т. Міжкультурна комунікація: основні напрями і форми культурного обміну. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: формування громадянського суспільства* : зб. наук. пр. / упор., наук. ред., відп. за вип. С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2016. С. 252–255.



362. Монько Т. Особливості прояву мотивації в сфері продюсерської діяльності. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: традиції, концепції, перспективи* : зб. наук. праць (за матеріалами Міжн. наук.-прак. конф., Київ, 20–21 грудня 2012 року) / відп. за випуск С. М. Садовенко. Київ : НАКККиМ, 2013. С. 171–175.

363. Музика (журнал). URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Музика> (дата звернення: 17.07.2019).

364. Музика і музиканти. Віктор Степурко. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=aDmidkXEWWk> (дата звернення: 04.07.2019).

365. Музична сієста з О. Пірієвим. Про нові можливості промоції музичної культури України в світі. Володимир Шейко. *Радіо Культура*. 2020. 30 серпня. URL: [www.nrscu.gov.ua/schedule/play-](http://www.nrscu.gov.ua/schedule/play-) (дата звернення: 01.09.2020).

366. Музичне агенство «Ухо» у складі: Олександра Андрусик, Євген Шимальський, Катерина Сула. *Офіційний веб-сайт Комітету з Національної премії України імені Тараса Шевченка*. URL: <http://www.knpu.gov.ua/content/muzichne-agentstvo-%C2%ABukho%C2%BB-u-sklad%D1%96-oleksandra-andrusik-%D1%94vgen-shimalskii-katerina-sula> (дата звернення: 30.08.2021).

367. Муха А. Ерл (Erl) Гобарт-Стенлі. *Українська музична енциклопедія* / ред. кол.: Г. Скрипник (гол.), А. Калениченко, І. Сікорська та ін.; ІМФЕ ім. М. Т. Рильського НАН України. Київ : ТОВ «Друкарня «Бизнесполіграф», 2008. Т. 2. С. 32.

368. Муха А. Запорізька обласна філармонія (ЗОФ). *Українська музична енциклопедія* Т. 2 [Е–К] / гол. ред. Г. Скрипник. Київ : ІМФЕ НАНУ, 2008. С. 129–130.

369. Наказ Івано-Франківської обласної державної адміністрації про затвердження Положення про обласний відкритий фестиваль професійного музичного мистецтва «Прикарпатська весна» від 26 січня 2016 року. *Архів Івано-Франківської обласної філармонії*.

370. Наукові конференції. *Сайт Київського національного університету культури і мистецтв*. URL: <http://knukim.edu.ua/naukova-robot/naukovi-konferentsiyi/19686> (дата звернення: 08.07.2020).

371. Науково-видавнича діяльність КНУКиМ, 1973–2013 рр. : бібліографічний покажчик / Мін-во культури України, Київ. нац. ун-т культури і мистецтв, Наук. б-ка; упор. О. О. Скаченко, редкол.: М. М. Поплавський, І. С. Бондар, С. Д. Безклубенко та ін. Київ : Вид. центр КНУКиМ, 2014. 284 с.

372. Національна всеукраїнська музична спілка. *Українська музична енциклопедія*. Т. 4 : Н–О / гол. ред. Г. Скрипник. Київ : ІМФЕ НАНУ, 2016. С. 53–54.

373. Національний проект «ТРИ “С”»: Скорик – Станкович – Сильвестров». URL: <http://www.sbk.com.ua>»*Новости* (дата звернення: 14.02.2020).

374. Національна радіокомпанія України. *Юридична енциклопедія* : у 6-ти т. Т. 4 : Н–П / ред. кол. Ю. С. Шемшученко (відп. ред.) та ін. Київ : Українська енциклопедія ім. М. П. Бажана, 2002.

375. [Б. а.]. Наша історія. Про нас. *Сайт Collegium Management*. URL: <https://www.collegium.agency/about> (дата звернення: 20.04.2021).

376. Немкович О. Українське музикознавство ХХ століття як система наукових дисциплін : монографія. Київ : Видавництво «Сталь», 2006. 534 с.

377. *Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент. Київ : ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2001. 600 с.*

378. Ніколаєва Л. Основи науково-дослідницької роботи : навчальний посібник. Львів : СПОЛОМ, 2003. 172 с.

379. Ніколаєвська Ю. В. Музична комунікація як інтерпретативний феномен: (на прикладі творчості ХХ – початку ХХІ століття) : автореф. дис. ... д-ра мистецтвознавства: 17.00.03 / Одес. нац. муз. акад. ім. А. В. Нежданової. Одеса, 2021. 36 с.

380. Нова музична історія. *LvivMozArt*. URL: <https://lvivmozart.com/about> (дата звернення: 14.02.2020).

381. Новий Талант. *UA: Українське радіо*. URL: [http://www.nrscu.gov.ua/New\\_Talent](http://www.nrscu.gov.ua/New_Talent) (дата звернення: 09.07.2019).

382. [Б. а.]. Новини Житомирської обласної бібліотеки для дітей. URL: <https://childlibr.org.ua/13-07-2018-chitalnij-zal-biblioteki-peretvorivsya-na-originalnu-eksperimentalnu-tvorchu-laboratoriyu-dialogi-pro-muziku> (дата звернення: 14.02.2020).

383. *Нові агентства: реалізація політик. Презентація. 2019. Міністерство культури, молоді та спорту України*. URL: [https://www.auc.org.ua/sites/default/files/sectors/u-137/prezentaciya\\_minkult.pdf](https://www.auc.org.ua/sites/default/files/sectors/u-137/prezentaciya_minkult.pdf) (дата звернення: 17.06.2020).

384. [Б. а.]. НСКУ. *Головна*. URL: <http://composersukraine.org/index.php?id=2723> (дата звернення: 09.07.2019; 28.08.2021).

385. Нужненко О. П. Роль громадських організацій у продуванні національної культури, її популяризації та розвитку серед підростаючого покоління. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі ХХІ століття: виклики та концепції сьогодення* :

зб. наук. пр. / наук. ред., упор.: С. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2018. С. 163–165.

386. Обласна комплексна програма «Культура Прикарпаття (2002–2005 роки)», затверджена рішенням Івано-Франківської обласної ради від 19. 03. 2002 р. № 630-26/2020).

387. [Б. а.]. Обласна філармонія. *Сайт «Чернівці – Екскурсії – Туристичний путівник»*. URL: [http://www.trip.cv.ua/filarmplasha\\_ukr.php](http://www.trip.cv.ua/filarmplasha_ukr.php) (дата звернення: 03.09.2021).

388. Оборська С. В. Подієвий менеджмент у сучасному дозвіллі. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: формування громадянського суспільства* : збірник наукових праць / відп. за випуск С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2016. С. 261–264.

389. Обух Л. Використання духовної творчості Романа Гурка в українських музичних проєктах. *Українська музика* : науковий часопис. Львів : ЛНМА ім. М. В. Лисенка, 2019. Ч. 2 (32). С. 72–78.

390. Обух Л. В. Дні музики Мирослава Скорика: ювілейні проєкти до 80-ліття маєстро в Україні. *Тези Другої Міжнародної науково-практичної конференції «Україна. Європа. Світ. Історія та імена в культурно-мистецьких рефлексіях»*. 1–2 листопада 2018 року. Київ : НМАУ ім. П. І. Чайковського, 2018. С. 45–47.

391. Обух Л. В. Еволюційні фактори в управлінні культурною сферою України. *Theoretical and empirical scientific research: concept and trends: Collection of scientific papers «ΛΟΓΟΣ» with Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (Vol. 2), July 24, 2020*. Oxford, United Kingdom : Oxford Sciences Ltd. & European Scientific Platform. С. 142–144. DOI 10.36074/24.07.2020.v2.43.

392. Обух Л. Засоби масової інформації та комунікації як компоненти музичного менеджменту в Україні: кризь призму україно-польських культурних взаємин. *Na Pograniczach Kultur i Narodów: monografia*. Т. XIV. Uczelnia Państwowa im. Jana Grodka; Polskie Towarzystwo Historyczne / Redakcja naukowa: Robert Lipelt. Sanok : PAJ-Press, 2020. S. 73–84.

393. Обух Л. Імплементация механізмів менеджменту в управління академічним музичним мистецтвом. *Традиційні та інноваційні підходи до наукових досліджень* : матеріали міжн. наук. конференції 10 квітня, 2020 рік, Луцьк : МЦНД. Т. 2. С. 83–85.

394. Обух Л. Інноваційний підхід у академічній підготовці студента-музиканта. *Хорове мистецтво у вищій школі: проблеми і перспективи професійної підготовки* / ред.-упор. Л. Серганюк, Ж. Звари-

чук, М. Рудик; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Прикарп. нац. ун-т ім. В. Стефаника», Навч.-наук. інститут мистецтв, кафедра методики музичного виховання та диригування. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2019. С. 102–106.

395. Обух Л. В. Історіографія виникнення та розвитку менеджменту музичної культури в науково-теоретичних проєкціях. *Modern culture studies and art history: an experience of Ukraine and EU : collective monograph*. Riga : Izdevniecība «Baltija Publishing», 2020. С. 323–338.

396. Обух Л. В. Концептуалізація поняття «Музичний проєкт академічного мистецтва». *Науковий вісник Національної музичної академії України імені П. І. Чайковського*. Київ : НМАУ ім. П. І. Чайковського, 2019. Вип. 125 (2019). С. 89–103.

397. Обух Л. В. Концепція культурної стратегії Кирила Стеценка. *Проблеми та перспективи реалізації та впровадження між-дисциплінарних наукових досягнень : матеріали міжнародної наукової конференції, 12 червня 2020 рік*. Київ : МЦНД, 2020. Т. 1. С. 111–112.

398. Обух Л. Коуч-технології, тренінги та майстер-класи як складові музичного менеджменту в соціокультурному просторі України. *World Science International academy journal*. 2018. March. Vol. 6. P. 43–46.

399. Обух Л. Лелеча доля: збірка музичних творів з репертуару вокального колективу «Ладо» : навчальний посібник з вокально-хорових дисциплін / вступне сл. та ред. Г. Карась. Івано-Франківськ : Фоліант, 2020. 136 с.

400. Обух Л. В. Менеджерська діяльність Романа Реваковича як вияв полікультурності. *Людина. Діалог. Цифрова культура : зб. наук. ст. та тез наук. повід. за матеріалами наук. круглих столів: «Культурна антропологія: предмет і основні проблеми», 20.05.21 р., «Діалог культур у полікультурному просторі сучасності», 27.05.21 р. та Всеукр. наук.-практ. конф. «Людина в цифровому світі. Ефекти смерті, театру, «завіси», реального як феномени сучасного мистецтва», 04.06.21 р.* Київ : ІК НАМ України, 2021. С. 166–168.

401. Обух Л. Менеджмент академічної музики (на прикладі діяльності Львівської національної філармонії). *Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку (напрям: Мистецтвознавство)*. Рівне : РДГУ, 2021. Вип. 31. С. 81–86.

402. Обух Л. Менеджмент мистецької освіти в Україні на початку ХХІ століття. *Теорія і практика мистецької освіти : зб. наук. пр. / ред.-упор. Л. В. Обух (відп. ред.), М. А. Моїсеєва, С. В. Олійник*. Житомир : Вид. О. О. Євенок, 2021. С. 6–12.

403. Обух Л. Мистецька складова культурно-громадської діяльності Ганни Карась. *Вісник Прикарпатського університету. Мистецтвознавство. На пошану доктора мистецтвознавства, професора Карась Ганни Василівни*. Івано-Франківськ : Видавництво ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника», 2015. С. 36–43.

404. Обух Л. Музичний проект як різновид функціонального менеджменту. *Сучасний рух науки* : тези доп. VI Міжн. наук.-практ. інтернет-конференції, 4–5 квітня 2019 р. Дніпро, 2019. С. 804–808.

405. Обух Л. Олександр Пірієв: «Я зараз не уявляю собі іншого буття». *Музика*. Київ, 2020. № 1–3. С. 29–43.

406. Обух Л. В. Особливості підготовки менеджерів музичної культури у вищих мистецьких навчальних закладах. *Актуальні питання культурології* : Альманах наукового товариства «Афіна» кафедри культурології та музеєзнавства / за ред. проф. В. Г. Виткалова. Рівне : РДГУ, 2018. Вип. 18. С. 72–76.

407. Обух Л. Особливості проведення музичних занять у вищій школі на сучасному етапі: коуч-технологічні прийоми. *Science Review International academy journal*. Poland, 2018. March. № 3 (10). Vol. 7. S. 69–73.

408. Обух Л. Проект «Три С» : український музичний менеджмент у сфері академічної музики. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: дослідницькі практики, динаміка розвитку, сфери реалізації* : зб. наук. праць / упор., наук. ред. С. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2019. С. 126–129.

409. Обух Л. В. PR у системі менеджменту академічної музики. *Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку* : наук. зб. / упор. і наук. ред. В. Г. Виткалов. РДГУ. Рівне : РДГУ, 2019. Вип. 33. С. 84–90.

410. Обух Л. Психотехніка співу як сучасний напрям вокальної педагогіки. *Наукові записки: серія Педагогічні науки*. Кропивницький : ЦДПУ ім. В. Винниченка, 2021. Вип. 195. С. 106–110.

411. Обух Л. В. Роль засобів масової інформації та комунікації у становленні менеджменту академічної музики в Україні. *Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку* : наук. зб. / упор. і наук. ред. В. Г. Виткалов. Рівне : РДГУ, 2019. Вип. 31. С. 115–122.

412. Обух Л. В. Роль інноваційних засобів навчання у розвитку виконавської свободи студентів-співаків. *Мистецька освіта в європейському соціокультурному просторі XXI століття* : зб. матеріалів I Міжнародної науково-практичної конференції, Мукачєво, 20–21 квітня 2017 р. Мукачєво: РВВ МДУ, 2017. С. 297–300.

413. Обух Л. Роль тренінгів та майстер-класів у розвитку психофізіологічної свободи студентів-співаків. *Актуальні питання культурології* : альманах наукового товариства «Афіна» кафедри культурології та музеєзнавства / за ред. проф. В. Г. Виткалова. Рівне : РДГУ, 2017. Вип. 17. С. 250–253.

414. Обух Л. Специфіка підготовки регентів у духовних закладах на прикладі Дяківсько-регентського інституту Івано-Франківського богословського університету імені св. Івана Золотоустого. *Наукові записки* / ред. кол.: В. Ф. Черкасов, В. В. Радул, Н. С. Савченко та ін. Серія : Педагогічні науки. Кропивницький : РВВ ЦДПУ ім. В. Винниченка, 2017. Вип. 157. С. 181–185.

415. Обух Л. Співак Орест Цимбала як організатор мистецьких проєктів. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: виклики та концепції сьогодення* : зб. наукових праць / відп. за випуск С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2018. С. 37–42.

416. Обух Л. Становлення менеджменту академічної музики в соціокультурному просторі України. *Development of modern technologies and scientific potential of the world: coll. of scientific papers «ΛΟΓΟΣ» with materials of the International scientific – practical conf., London, July 2, 2019.* London : NGO «European Scientific Platform», 2019. V. 3. P 129–131.

417. Обух Л. В. Сучасні культурні проєкти України в контексті польсько-українських музичних зв'язків. *International Academy Journal Web of Scholar.* Poland, 2019. November. № 11 (41), Vol. 2. S. 27–31.

418. Обух Л. В. Українське радіо як соціокультурний бренд: кризь призму менеджменту академічної музики. *Культура України* : зб. наук. пр. / М-во культури, молоді та спорту України, Харків. держ. акад. культури; за заг. ред. В. М. Шейка. Харків : ХДАК, 2019. Вип. 66. С. 184–195.

419. Обух Л. В. Управлінська майстерність Ігоря Кушплера як творчого лідера в організації культурно-мистецького життя. *Актуальні питання гуманітарних наук.* Дрогобич, 2020. № 28. С. 140–145.

420. Обух Л. Фестиваль «Прикарпатська весна» як приклад продюсування професійного музичного мистецтва на Прикарпатті. *Українська музика.* Львів, 2018. № 2 (28). С. 91–97.

421. Овсяннікова Н. Ю. Роль продюсера в організації концертної діяльності. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: формування громадянського суспільства* : збірник наукових праць / відп. за випуск С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2016. С. 265–266.

422. Овсяннікова Н. Ю. Функціональні аспекти діяльності креативного продюсера. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: виклики та концепції сьогодення* : зб. наук. пр. / наук. ред., упор.: С. Садовенко. Київ : НАКККиМ, 2018. С. 169–172.

423. Овчарук О. Продюсування у вимірах розвитку сучасних культурно-мистецьких практик. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: формування громадянського суспільства* : збірник наукових праць / відп. за випуск С. М. Садовенко. Київ : НАКККиМ, 2016. С. 97–98.

424. Оленіна О. Трансформація мистецтва в комунікативній культурі соціуму : монографія. Харків, 2010. 256 с.

425. Олійник Л. Нові грані нової музики. *Газета «День»*. 2008. 7 травня. № 80. URL: <https://composersukraine.org/index.php?id=2415> (дата звернення: 28.08.2019).

426. Олійник С. Ф. Регіональна рецепція музичної творчості (на прикладі творчості Ф. Шопена, Р. Вагнера і Ф. Ліста в музичній культурі Львова) : дис. ... канд. мист-ва: 17.00.03 / ЛНМА ім. М. В. Лисенка. Львів, 2018. 195 с.

427. Олімп Мирослава Скорика. *Газета «День»*. URL: <https://day.kyiv.ua/uk/article/kultura/olimp-miroslava-skorika>

428. Онищук О. Сучасна людина у просторі віртуальної реальності: особливості соціально-культурної трансформації. *Вісник національного університету «Львівська політехніка». Філософські науки*. 2014. № 780. С. 34–39.

429. Онегіна О. Open-air в Маріуполі: на Театральній площі звучали композиції групи «Queen». *Привозький робочий*. 2021. 3 вересня. URL: <https://pr.ua/news/open-air-v-mariupoli-na-teatralqniyi-ploswhi-zazvuchali-kompozicsiiy-grupi-queen-fotofakt> (дата звернення: 13.09.2021).

430. Опера «Аерофонія» відкрила фестиваль Porto Franko у Франківську. YouTube. UR: <https://www.youtube.com/watch?v=0GoWWNKr8bI> (дата звернення: 30.08.2021).

431. [Б. а.]. Орган за мільйон і відсутність приміщення. Цікаві факти про українські філармонії. *Суспільне*. URL: <https://suspilne.media/53441-organ-za-miljon-i-vidsutnist-primisenna-cikavi-fakti-pro-ukrainski-filarmonii>.

432. Освітній менеджмент : навч. посіб. / за ред. Л. І. Даниленко, Л. М. Карамушки. Київ : Шкільний світ, 2003. 400 с.

433. Освітологія: хрестоматія : навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / укладачі: В. О. Огнев'юк, С. О. Сисоєва. Київ : ВП «Едельвейс», 2013. 728 с.

434. Основи законодавства України про культуру від 14.02.1992 р. № 2117-ХІІ. *Відомості Верховної Ради України*. 1992. № 21. Ст. 294.
435. Основи методології та організації наукових досліджень : навч. посіб. для студентів, курсантів, аспірантів і ад'юнтів / за ред. А. Є. Конверського. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 352 с.
436. Офіційна сторінка «Bouquet Kyiv Stage Festival». URL: <https://bouquetstage.com/zmi> (дата звернення: 30.08.2021).
437. Офіційна сторінка «LvivMozArt». URL: <https://lvivmozart.com/events> (дата звернення: 30.08.2021).
438. Офіційна сторінка «Odessa Classics». URL: <https://ua.odessaclassics.com/> (дата звернення: 30.08.2021).
439. Офіційна сторінка платформи «Ковчег “Україна”». URL: <https://www.kovcheg.ua>.
440. Офіційна сторінка сайту «The Claquers». URL: <https://theclaquers.com>.
441. Офіційна сторінка UkrArtists. URL: <https://www.ukrartists.com.ua> (дата звернення: 02.08.2021).
442. Офіційний сайт Асоціації академічних музичних конкурсів (Україна). URL: <http://competition.kiev.ua/ukr/about.html> (дата звернення: 14.05.2022).
443. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг : підручник. Київ : КНЕУ, 2003. 246 с.
444. Павленко Л. Г. Всесвітня служба «Радіо Україна»: сучасний стан та перспективи мовлення іноземними мовами. *Ученые записки Таврического национального университета им. В. И. Вернадского. Серия «Филология. Социальная коммуникация»*. Симферополь, 2008. Т. 21 (60). № 1. С. 78–83.
445. Павленко Л. Г. Інформаційні пріоритети сучасного мовлення закордонних радіостанцій в Україні. *«Теле- та радіожурналістика»*. Львів, 2010. Вип. 9. Ч. 2. С. 110–116.
446. Павленко Л. Основні етапи становлення та розвитку Всесвітньої служби радіомовлення України. *Журналістика, філологія та медіаосвіта* : зб. наук. доповідей. Полтава : Освіта, 2009. Т. 2. С. 263–265.
447. Павленко Л. Г. Основні принципи інформаційної діяльності сучасного українського іномовлення. *Наукові записки Інституту журналістики*. Київ, 2006. Т. 24. URL: <http://journlib.univ.kiev.ua/index.hr?act=article&article=1220> (дата звернення: 19.10.2019).
448. Павличко С. «Українська хата» як етап модернізації культури. *Теорія літератури* : монографія. Київ : В-во «Основи», 2002. С. 134.



449. Паламарчук Д. Стартувала інтернет-версія журналу «Музика». *Укрінформ*. URL: <https://web.archive.org/web/20150929164416> (дата звернення: 14.12.2019).

450. Палига Є. М. Корпоративне управління виробництвом в умовах постприватизаційних відносин : автореф. дис... д-ра екон. наук : 08.06.02 / Нац. акад. наук України, Ін-т регіон. Дослідж. Львів, 2002. 33 с.

451. Палига Є. М. Основи сучасного маркетингу : навчальний посібник. Львів : Українська академія друкарства, 2007. 236 с.; рис., табл.

452. Палига Є. М. Соціально-економічний механізм формування ефективної економіки : монографія. Львів : Інститут регіональних досліджень НАН України, 2000. 340 с.

453. Парламентський Комітет з питань гуманітарної та інформаційної політики врахував пропозиції АМУ щодо розвитку мережі закладів культури. *Аналітичний центр АМУ. Освіта*. URL: <https://www.auc.org.ua/novyna/parlamentskyu-komitet-z-pytan-gumanitarnoyi-ta-informaciyuoyi-polityku-vrahuvav-propozyciyi> (дата звернення: 17.06.2020).

454. Пассман Д. Всё о музыкальном бизнесе / пер. с англ. А. Орлова. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2009. 420 с.

455. Переверзев М. П., Косцов Т. В. Менеджмент в сфере культуры и искусства : учеб. пособие. Москва : Инфра-М, 2010. 192 с.

456. Передача КДРТРК «Остання барикада» / ведучий Олександр Доній. Прямий ефір: 07.02.2017 р. URL: <http://www.youtube.com/watch?v=FQq5XzEQMoc&feature=youtu.be> (дата звернення: 24.01.2020).

457. Переломова С. Постмодерна ситуація в культурному дискурсі. URL: [www.zgia.zp.ua/gazeta/VISNIK\\_35\\_17.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/VISNIK_35_17.pdf) (дата звернення: 14.02.2020)

458. Пересунько Т. Культурна дипломатія Симона Петлюри: «Щедрик» проти «руського мира». Місія Капели Олександра Кошиця (1919-1924). Київ : Видавничий дім «АртЕк», 2019. 312 с.

459. Петренко Т. О. Продюсерська діяльність в контексті сучасної соціокультурної ситуації. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: традиції, концепції, перспективи* : зб. наук. праць (за матеріалами Міжн. наук.-прак. конф., Київ, 20-21 грудня 2012 року) / відп. за випуск С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2013. С. 239–243.

460. Петрик В. М., Штоквиш О. А., Полевий В. І. Сучасні технології та засоби маніпулювання свідомістю, ведення інформа-

ційних війн і спеціальних інформаційних операцій. Київ : Росава, 2006. 208 с.

461. Петрів Т. І. Глобальні пріоритети інформаційної епохи: контекст для України (Технологічна революція та соціокультурні ідеали). *Вісник Львівського університету. Серія Журналістика* : зб. наук. праць. Львів, 2001. Вип. 21. С. 258–268.

462. Питання музичного менеджменту (матеріали для обговорення) / упор. М. Д. Копиця, І. А. Котляревський. Київ : ВАТ «Книжкова друкарня наукової книги», 1996. 152 с.

463. Піддубна Л. В. Мережа інтернет як відображення соціальної реальності. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. Серія : Філософія, філософія права, політологія, соціологія. Харків, 2012. URL: КиберЛенинка: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialna-informatsiya-v-komunikatsiy-nomu-prostori-suchasnogo-suspilstva> (дата звернення: 13.12.2019.).

464. Піддубна Л. В. Соціальна інформація в комунікаційному просторі сучасного суспільства. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. Серія : Філософія, філософія права, політологія, соціологія. Харків, 2012. URL: КиберЛенинка: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialna-informatsiya-v-komunikatsiy-nomu-prostori-suchasnogo-suspilstva> (дата звернення: 10.07.2019)

465. Пірієв О. (про спеціальну лекцію для керівників «Ощадбанк»). URL: [https://www.facebook.com/100000505363697/posts/3275790852447728/?substory\\_index=0&app=fbl](https://www.facebook.com/100000505363697/posts/3275790852447728/?substory_index=0&app=fbl) (дата звернення: 29.11.2019 р.).

466. Побірченко Н. А., Лопушанська Г. В., Онаць О. М. Шкільний менеджмент. *Освітологія* : хрестоматія : навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / укладачі: В. О. Огнев'юк, С. О. Сисоєва Київ : ВП «Едельвейс», 2013. С. 535–541.

467. Покулита І., Полховський А. Музичний продюсер як суб'єкт творчості: зміст діяльності та соціокультурні наслідки. *Вісник НТУУ «КПІ»*. Філософія. Педагогіка. Психологія. Київ : НТУУ «КПІ», 2014. Вип. 2. С. 25–32.

468. Положення про Міжнародний Центр сучасної музики «Новата» / ЖДУ ім. І. Франка. 2011.

469. Положення про мистецьку школу. Наказ Міністерства культури України від 09 серпня 2018 року № 686. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1004-18#n15> (дата звернення: 05.08.2020).

470. Положення про Міжнародний Центр сучасної музики

«Новата». Житомир : ЖДУ ім. І. Франка. 2011. 4 с.

471. Положення про фестиваль професійного музичного мистецтва «Прикарпатська весна». Івано-Франківськ, 2013. *Архів Івано-Франківської обласної філармонії*.

472. Польське Радіо. *Офіційний сайт*. URL: <https://prsa.com.pl/> (дата звернення: 14.02.2020).

473. Поплавський М. Азбука паблік-рілейшнз : навч. пос. для студ. вищ. навч. закл. / МОНУ. Київ : Дельта, 2007. 282 с.

474. Поплавський М. М. Бренд-комунікація як соціальне явище. *Український інформаційний простір* : наук. журн. Київ : КНУКіМ, 2018. С. 47–58.

475. Поплавський М. М. Ідеальний імідж вищого навчального закладу культури і мистецтва як запорука його успіху. *Український інформаційний простір* : наук. журн. Київ : КНУКіМ, 2013. С. 116–121.

476. Поплавський М. М. Лідерство як бренд : монографія. Київ : Макрос, 2009. 407 с.

477. Поплавський М. М. Мистецький проект: дискурс художньої культури початку нового тисячоліття (у точці перетину – crossover point). *Вісник НАКККіМ*. Київ, 2019. № 1. С. 248–254.

478. Поплавський М. Менеджер культури : науковий підручник для студентів вузів культури та мистецтв / КДУКіМ. Київ : Леся, 1996. 416 с.

479. Поплавський М. Прикладні технології формування іміджу лідера. *Вісник КНУКіМ. Серія : Соціальні комунікації* : зб. наук. пр. Київ, 2013. Вип. 1. С. 6–11.

480. Поплавський М. М. Рейтинг університету як інструмент оцінювання якості освіти. *Український інформаційний простір* : наук. журн. Київ : КНУКіМ, 2021. С. 14–30.

481. Поплавський М. М. Социально-педагогические основы организации досуга учащейся молодежи : дисс. ... доктора пед. наук : 13.00.05 / Ленинград. гос. ин-т кул-ры им. Н. К. Крупской. Ленинград, 1990. 428 с.

482. Поплавський М. М. Соціальні мережі як культурно-просвітницький ресурс. *Український інформаційний простір* : наук. журн. Київ : КНУКіМ, 2020. С. 12–17.

483. Портер М. Международная конкуренция / пер. с англ. Москва : Междунар. отношения, 1993. 896 с.

484. Посадова інструкція комерційного директора з питань розвитку сучасної музики від 01.09.2012 р. *Львівська обласна філармонія. Приватний архів автора монографії*. 2 с.

485. Посадова інструкція начальника відділу реклами та маркетингу від 01.09.2012 р. *Львівська обласна філармонія. Приватний архів автора монографії*. 1 с.

486. Постанова КМУ № 1605 від 8.10.1998. «Про надання статусу національних деяким всеукраїнським творчим спілкам». *Відомості Верховної Ради України*. 1997. № 52. Ст. 312. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1605-98-%D0%BF#Text> (дата зверненн: 05.09.2021).

487. Постанова КМУ № 829 від 02.09.2019 р. «Деякі питання оптимізації системи центральних органів виконавчої влади». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/829-2019-%D0%BF#Text> (дата зверненн: 05.09.2021).

488. Постол О. Постмодернізм як сучасна суспільно-політична реальність. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії* : збірник наукових праць / гол. ред. В. Г. Воронкова. Запоріжжя : Видавництво ЗДІА, 2010. Вип. 42. С. 69–79.

489. Почепцов Г. Г. Теория коммуникации. Киев : Ваклер; Москва : Рефл-бук, 2001. 656 с.

490. Презентація проєкту Ukrainian Live Classic: перший мобільний додаток з українською класичною музикою. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=Ns3zqejBeF0> (дата звернення: 12.09.2021).

491. Приз Італія. *UA: Українське радіо*. URL: [http://www.prcu.gov.ua/Prix\\_Italia](http://www.prcu.gov.ua/Prix_Italia) (дата звернення: 09.07.2019).

492. Примак Т. PR для менеджерів і маркетологів : навч. посібн. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 202 с.

493. Програма II Всеукраїнської науково-практичної конференції «Хорове мистецтво у вищій школі: проблеми і перспективи професійної підготовки (28–29 жовтня 2016 р., м. Івано-Франківськ). Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2016. 12 с.

494. Програма «Kyiv Fest Klezmer»: Music. Art. Education. Міжнародний фестиваль клезмерської музики та єврейської культури: буклет. Київ : КМЄГ, 2017. 17 с.

495. Програма III Міжнародної науково-творчої конференції «Культурно-мистецька освіта як складова художнього простору XXI століття» 29–30 квітня 2014 р. Одеса–Київ–Варшава. Київ : НАКККіМ, 2014. 24 с.

496. Програма IV Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасна музика в сучасному світі». Житомир : ЖДУ ім. І. Франка, 2013. 20 с.

497. Про державні соціальні стандарти і державні соціальні гарантії: Закон України від 05.10.2000 р. № 2017-III. *Відомості Верховної Ради України*. 2000. № 48. С. 409.

498. Проектний менеджмент в культурі. Культура і креативність. URL: [www.culturepartnership.eu/ua/publis](http://www.culturepartnership.eu/ua/publis) (дата звернення: 25.02.2019).

499. Проект «Логін: Україна, Пароль: Пісня». *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=ILgxWq08Eho>.

500. Проект «Невідомий Бортнянський». *YouTube*. (5 частин): Глухів. Ч.1. URL: [https://www.youtube.com/watch?v=\\_AfrwJIyndw&t=2s](https://www.youtube.com/watch?v=_AfrwJIyndw&t=2s); Італія. Ч. 2. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=jkVjdS0nqPg>; Слава і руїна. Ч. 3. URL: [https://www.youtube.com/watch?v=hwEgRd\\_9ItI&t=3s](https://www.youtube.com/watch?v=hwEgRd_9ItI&t=3s); Рукописи. Ч. 4. URL: [https://www.youtube.com/watch?v=wU\\_XMm39jVU](https://www.youtube.com/watch?v=wU_XMm39jVU); Повернення та осмислення. Ч. 5. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=O3zJrFKsvFA>.

501. Проект «Фантазії». URL: <https://ucf.in.ua/archive/5f202f6c2b4be440bf0d9d93>.

502. Про затвердження Положення про мистецьку школу. *Документ з1004-18* : чинний, поточна редакція – Прийняття від 09.08.2018. Вилучено з: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 05.08.2020).

503. Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні: Указ Президента України від 22 липня 1998 року №810/98. *Відомості Верховної Ради України*. 1998. № 21. С. 32.

504. [Б. а.]. Про нас. Головна. *Сайт Сумської обласної філармонії*. URL: <https://filarmoniya.sumy.ua/pro-nas> (дата звернення: 03.09.2021).

505. [Б.а.]. Про нас. Головна. Харківська обласна філармонія. *Сайт Internet Archive*. URL: <https://www.filarmonia.kharkov.ua/index.php?id=20&lang=uk> (дата звернення: 03.09.2021).

506. Про Український інститут. *Офіційний сайт*. URL: [ui.org.ua/mission](http://ui.org.ua/mission).

507. Про утворення державної установи «Український інститут». *Урядовий портал*. URL: [www.kmu.gov.ua/nras/250094619](http://www.kmu.gov.ua/nras/250094619).

508. [Б. а.]. Про Фестиваль. *Офіційний сайт*. URL: [Kharkivmusicfest.com/festival](http://Kharkivmusicfest.com/festival).

509. [Б. а.]. Про філармонію. Головна. *Сайт Тернопільської обласної філармонії*. URL: <https://filarmony.te.ua/about/> (дата звернення: 03.09.2021).

510. Прохасько Т. Наші оркестранти отримали привітання з Будапешта. *Експрес*. Ч. 15 (408). 17–25 квітня 1999 р.

511. Прохорчук М. Є. Продюсерська діяльність кафедр інстру-

ментально-виконавського мистецтва НМАУ ім. П. І. Чайковського. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: традиції, концепції, перспективи* : зб. наук. праць (за матеріалами Міжн. наук.-прак. конф., Київ, 20–21 грудня 2012 року) / відп. за випуск С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2013. С. 200–203.

512. Про Фестиваль. *Офіційний сайт*. URL: [Kharkivmusicfest.com/festival](http://Kharkivmusicfest.com/festival)

513. Пугач В. Г. Управлінський стиль поствестфальської держави. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. Київ : Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського ; Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2019. Т. 30 (69). № 5. С. 12–16.

514. Радейко Р. І. Регуляторна політика в Україні: особливості формування і тенденції розвитку. С. 100–105. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/32936/1/16-100-104.pdf> (дата звернення: 05.03.2020).

515. Разумейко І., Сіренко Л. «Ковчег “Україна”» – кораблетроша національного культурного коду: рецензії. *The Claquers*. 01.09.2021. URL: <https://theclaquers.com/posts/7359> (дата звернення: 12.09.2021).

516. Рашкевич Ю. М. Болонський процес та нова парадигма вищої освіти : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. 168 с.

517. Ревакович Н. Б. Фестиваль «Дні української музики у Варшаві» – завдання та історія. *Тези доповідей третьої міжнародної науково-практичної конференції «Україна. Європа. Світ. Історія та імена в культурно-мистецьких рефлексіях»*. Київ, 7–8 листопада 2019 р. Київ : ПП «ЮиС». С. 132–135.

518. Редя В. Київська опера: перші кроки менеджменту (історичний екскурс). *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: формування громадянського суспільства* : зб. наук. праць / відп. за випуск С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2016. С. 15–18.

519. Різник О. О. Деякі питання правового забезпечення діяльності культурних індустрій в Україні. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: формування громадянського суспільства* : зб. наук. праць / відп. за випуск С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2016. С. 282–319.

520. Різник О. Культурні індустрії як зона поняттєвої невизначеності. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: формування громадянського суспільства* : зб. наук.

праць / відп. за випуск С. М. Садовенко. Київ : НАКККиМ, 2016. С. 35–47.

521. Річний звіт УКФ–2018. *Сайт УКФ. Документи*. 142 с. URL: <https://ucf.in.ua/docs>.

522. Річний звіт УКФ–2019. 180 с. URL: *Сайт УКФ. Документи*. URL: <https://ucf.in.ua/docs>.

523. Репін А. Функції масової культури. *Актуальні питання культурології : альманах наукового товариства «Афіна» кафедри культурології та музеєзнавства. / за ред. проф. В. Г. Виткалова. Рівне : РДГУ, 2014. Вип. 14. С. 89–93.*

524. Робінсон К. Освіта проти таланту. Сила творчості / пер. з англ. Г. Лелів. Львів : Літопис, 2017. 256 с.

525. Розкладай І. Побудова незалежних медіа через створення суспільного мовника: досвід України (аналітична записка). *Центр демократії та верховенства права*. 2018. 25 травня. URL: <https://cedem.org.ua/analytics/suspilne-stvorennia-dosvid> (дата звернення: 13.03.2020).

526. Рожок В. Проблеми європейської інтеграції в музичній освіті України. *Науковий вісник Національної музичної академії України імені П. І. Чайковського. Вип. 75 : Композитор і сучасне соціокультурне середовище* : зб. ст. / ред.-упоряд.: Г. В. Степанченко, О. Г. Таранченко. Київ : НМАУ ім. П. І. Чайковського, 2009. С. 7–18.

527. Роман Ревакович – диригент (Польща). Львівська національна філармонія. Сайт. URL: <https://philharmonia.lviv.ua/collective/actors-212> (дата звернення: 24. 09. 2020).

528. Романюк Л., Черепанин М. Музичне і театральне життя Станиславова (друга половина XIX – перша половина XX ст.) : монографія. Івано-Франківськ : Супрун В. П., 2016. 508 с.

529. Сабельникова Н. В. Формирование механизма управления эффективностью деятельности организаций сферы культуры : автореф. дисс. ... канд. экономических наук / Санкт-Петербургский гос. экономический ун-т. Санкт-Петербург, 2019. 19 с.

530. Савицька Н. В. Хронос композиторської життєтворчості : монографія / Львівська національна музична академія ім. М. В. Лисенка. Львів : Сполом, 2008. 320 с.

531. Савчук Ігор. Переднє слово. Героїня у парадоксах життєтворчості. *Копиця М. Вибране* : монографічний збірник статей. Київ ; Ніжин : ПП Лисенко М. М., 2018. С. 8.

532. Садовенко С. Багатогранність продюсерської діяльності: формування громадянського суспільства (за підсумками проведення

VI Міжнародної науково-практичної конференції «Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття»). *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: формування громадянського суспільства* : зб. наук. праць / відп. за випуск С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2016. С. 6–12.

533. Садовенко С. Імідж як маніфестація культури і успішності людського життя. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: формування громадянського суспільства* : зб. наук. праць / відп. за випуск С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2016. С. 54–58.

534. Садохин А. П. Теория и практика межкультурной коммуникации. Москва : Юнити, 2004. 271 с.

535. Сайт Новокаховської міської територіальної громади. URL: <http://novakahovka.com.ua/index.php?t=6&id=198&g=40&lng=ua> (дата звернення: 21.09.2021).

536. Сайт Collegium Management. URL: <https://www.collegium.agency/about> (дата звернення: 20.04.2021).

537. Самойленко А. И. Музыкаведение и методология гуманитарного знания. Проблема диалога : монографія / ред. Н. Г. Александрова. Одеса : Астропринт, 2002. 244 с.;

538. Самойленко О. Психологія мистецтва: сучасні музикознавчі проєкції : монографія. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2020. 236 с.

539. Сапенько Р. Взаємодія реклами і телебачення: еволюція від чуттєвої культури. *Вісник ДАКККіМ*. Київ : Міленіум, 2005. № 3. С. 11–16.

540. Світ мав би знати академічну музику українців – композитор. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/27718030.html> (дата звернення: 19.08.2021).

541. Седик О. «Культура і життя». Вийшов 4000-й номер мистецького тижневика. *Хрещатик*, 14.08.2002. URL: <http://kreschatic.kiev.ua/ua/3211/art/7086.html> (дата звернення: 02.09.2021).

542. Семененко Н. Фестивальні вітражі. *Студії мистецтвознавчі*. Число 2 : Театр. Музика. Кіно. Київ : Видавництво ІМФО, 2003. С. 96–98.

543. Синєокий О. В. Музичний звукозапис як інститут соціальної комунікації: східно-європейський досвід : монографія. Суми : Університетська книга, 2013. 343 с. Вип. 2. (Серія «Диско-комунікації»).



544. Сисоєва С. О. Освіта як відображення сутності та соціально-економічного розвитку суспільства. *Освітологія* : хрестоматія : навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / укладачі: В. О. Огнев'юк, С. О. Сисоєва. Київ : ВП «Едельвейс», 2013. С. 36–40.
545. Сікорська І. Іван Карабиць і «Київ Музик Фест». *Vivere temento (Пам'ятай про життя). Статті і спогади про Івана Карабиця. Науковий вісник НМАУ ім. П. І. Чайковського*. Київ : Центр-музінформ НСКУ, 2003. Вип. 31. С. 173–186.
546. Сікорська І. Кіровоградська обласна філармонія (КОФ.). *Українська музична енциклопедія* / ред. кол.: Г. Скрипник (гол.), А. Калениченко, І. Сікорська та ін.; ІМФЕ ім. М. Т. Рильського НАН України. Київ : ТОВ «Друкарня «Бизнесполіграф», 2008. Т. 2. С. 416–417.
547. Скідін О. А. Вищий навчальний заклад як соціальна організація. *Освітологія: хрестоматія : навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / укладачі: В. О. Огнев'юк, С. О. Сисоєва*. Київ : ВП «Едельвейс», 2013. С. 546–549.
548. Скідін О. А. Управління освітою: теоретико-методологічний аналіз соціальних технологій : монографія. Запоріжжя : ЗДУ, 2000. 291 с.
549. Скорик А. Мистецтво телекомунікації як феномен сучасної медіакультури: український дискурс : монографія. Львів : Видавець Тетюк Т. В., 2015. 424 с.
550. Скорик в стилі JAZZ. Про шоу. *kontramarka*. URL: <https://kontramarka.ua>»**КОНЦЕРТИ**
551. «Скорик – Станкович – Сильвестров». У Києві відбудеться гала-концерт проекту «Три С». URL: <https://gordonua.com>»**Бульвар Гордона**»**Новини**.
552. Скорик – Станкович. Афіша театру. *Національна опера України*. URL:<https://www.opera.com.ua/afisha/tri-s-skorik-stankovich-silvestrov> дата звернення: 14.02.2020).
553. Скробот И. Мастер-класс как форма профессионального образования. *Библиотека* : науч. проф. и метод. журн. Москва : ООО БИИЦ «Либерей-Бибинформ», 2008. № 1. С. 26–27.
554. Словник української мови : у 11 т. / за ред І. К. Білодіда. Київ : Наукова думка, 1970–1980. Т. 10 (1979). С. 591.
555. Соколов А. В. Общая теория социальной коммуникации : учебное пособие. Санкт-Петербург : Михайлов, 2002. 460 с.
556. Соколов А. В. Феномен социально-культурной деятельности : монография. Санкт-Петербург : СПбГУ, 2003. 204 с. (серия «Новое в гуманитарных науках». Вып. 10).

557. Соловійова Т. І. Донецька обласна філармонія. *Енциклопедія сучасної України* : електронна версія [онлайн] / гол. редкол.: І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк та ін.; НАН України, НТШ. Київ : Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2008. URL: [https://esu.com.ua/search\\_articles.php?id=20811](https://esu.com.ua/search_articles.php?id=20811) (дата звернення: 03.09.2021).

558. Солодовник В. Правове забезпечення та практика застосування конкурсних, грантових механізмів для підтримки культури і мистецтва в Україні. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: формування громадянського суспільства* : зб. наук. праць / відп. за випуск С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2016. С. 64–82.

559. Станіславська К. Видовищність сучасної культури як форматворчий фактор вищої мистецької освіти. *Вісник Прикарпатського університету. Мистецтвознавство. На пошану доктора мистецтвознавства, професора Карась Ганни Василівни*. Івано-Франківськ : Видавництво ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника», 2015. С. 153–157.

560. Станіславська К. І. Мистецько-видовищні форми сучасної культури : монографія. Вид. друге, перероб. і доп. Київ : НАКККіМ, 2016. 352 с.

561. Станіславська К. Мистецькі форми сучасної видовищної культури : навчальний посібник. Київ : Видавничий дім «Стилос», 2020. 208 с.: 64 с. іл.

562. Старух Т. Галицьке музичне товариство. *Українська музична енциклопедія* / гол. ред. Г. Скрипник. Київ : ІМФО НАНУ, 2006. Т. 1 : А–Д. С. 435–436.

563. Стаття 1 в редакції Закону України «Про підприємництво» № 1481-III від 22.02.2000. *ВВР*. 2000. № 13. Ст. 110. Втратив чинність на підставі Кодексу № 436-IV (436-15) від 16.01.2003, *ВВР*. 2003. № 18, № 19-20. Ст. 144.

564. [Б. а.]. Стан філармоній в сучасній Україні. *Освіта. UA*. URL: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/culture/11250> (дата звернення: 05.09.2020).

565. Стельмашевська О. Проект «Три С»: Мирослав Скорик, Євген Станкович і Валентин Сильвестров. *Газета «День»*. 2017. 28 грудня. № 234–236.

566. Степанов В. Ю. Моделювання інформаційно-комунікативного простору в інформаційному суспільстві. *Державне будівництво*. Електронне наукове фахове видання Харківського регіонального інс-

титуту державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України. № 2. Харків : Видавництво Харківського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України «Магістр». 2009. URL: [www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2009-2](http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2009-2).

567. Степанов В. Ю. Соціокультурний простір сучасності. *Вісник Харківської державної академії культури* : збірник наукових праць / за заг. редакцією В. М. Шейка. Харків : ХДАК, 2014. Вип. 43. С. 104–110.

568. Стеценко-мол. К. Продсер. *Українська музична енциклопедія*. Т. 5 : П / гол. ред. Г. Скрипник. Київ : ІМФЕ НАНУ, 2018. С. 438–440.

569. Стеценко К. В. Структура діяльності сучасного українського продюсера у сфері шоу-бізнесу. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: традиції, концепції, перспективи* : збірник наукових праць (за матеріалами Міжн. наук.-прак. конф., Київ, 20–21 грудня 2012 року) / відп. за випуск С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2013. С. 225–231.

570. Стеценко К. Структура продюсерського проекту видавничого напрямку культурних індустрій *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: формування громадянського суспільства* : збірник наукових праць / відп. за випуск С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2016. С. 99–107.

571. [Б. а.]. Сто років незалежності Польщі. *Волинський монітор*. 2018. № 22 (222). С. 1–2.

572. [Б.а.]. Сторінки історії. *Сайт Вінницької обласної філармонії ім. М. Д. Леонтовича*. URL: <http://filarm.vn.ua/pro-filarmoniu/storinki-istori%dl1%97> (дата звернення: 02.09.2021 р.).

573. Стріха М. Українська держава і культура: спроба пошуків взаємодії на тлі світового досвіду. *Розбудова держави*. Київ : Вид-во ім. О. Теліги, 1996. № 11. С. 50–53.

574. Структура апарату Міністерства культури та інформаційної політики України. *Наказ МКІП від 22.06.2020 № 1914*. URL: <https://mkip.gov.ua/files/pdf/структура-МКІП.pdf>. (дата звернення: 22.08.2020)

575. Сумаркова В. Пірієв Олександр Валерійович. *Українська музична енциклопедія*. Т. 5 : П / гол. ред. Г. Скрипник. Київ : ІМФЕ НАНУ, 2018. С. 224.

576. Суминова Т. Н. Арт-менеджмент: реалізація державної політики в сфері культури и искусства : монографія. Москва : Академический проект, 2017. 167 с.

577. Сучасні тенденції інноваційного забезпечення менеджменту в Україні : монографія / Карл Х. Цайнінгер, Т. І. Пішеніна, Л. І. Бондарєва та ін.; за науковим керівництвом д-ра екон. наук Л. Ф. Романенко. Київ : Університет «Україна», 2011. 148 с.

578. Сучасна музика в сучасному світі : зб. наук. пр. / ред. кол. М. А. Моїсеєва (відп. ред.), С. В. Олійник, О. В. Плотницька. Житомир : ЖДУ ім. І. Франка, 2010. Вип. 1. 174 с.

579. Сучасна музика в сучасному світі : зб. наук. пр. / ред. кол. С. В. Олійник (відп. ред.), М. А. Моїсеєва, О. В. Плотницька. Житомир : ЖДУ ім. І. Франка, 2012. Вип. 2. 140 с.

580. Сучасна музика в сучасному світі : зб. наук. пр. / ред. кол. М. А. Моїсеєва (відп. ред.), С. В. Олійник, О. В. Плотницька. Житомир : ЖДУ ім. І. Франка, 2013. Вип. 3. 123 с.

581. Сучасна музика в сучасному світі : зб. наук. пр. / ред. кол. М. А. Моїсеєва (відп. ред.), С. В. Олійник, О. В. Плотницька. Житомир : ЖДУ ім. І. Франка, 2015. Вип. 4. 138 с.

582. Сучасна музика в сучасному світі : хрестоматія / уклад. М. А. Моїсеєва (відп. ред.), С. В. Жуков, І. Є. Копоть. Житомир : ЖДУ ім. І. Франка, 2013. 79 с.

583. Сюта Б. Глобалізаційні та периферизаційні процеси в культурі як чинник організації художньої цілісності в сучасній музиці : дослідження. Київ : УБСП «Комора», 2006. Кн. 2. 65 с. (Серія «Музика вчора, сьогодні і завтра»).

584. Сюта Б. Особливості рецепції академічної музики в умовах глобалізації. *Науковий вісник Національної музичної академії України імені П. І. Чайковського*. Вип. 75 : *Композитор і сучасне соціокультурне середовище* : зб. ст. / ред.-упоряд.: Г. В. Степанченко, О. Г. Таранченко. Київ : НМАУ ім. П. І. Чайковського, 2009. С. 19–24.

585. Тадля О. М. Діяльність продюсера в процесі управління проектом. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі ХХІ століття: виклики та концепції сьогодення* : зб. наук. пр. / наук. ред., упор.: С. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2018. С. 182–185.

586. Тарнавська І. Д. Роль продюсера у конкурсних-фестивальних заходах. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі ХХІ століття: виклики та концепції сьогодення* : зб. наук. пр. / наук. ред., упор.: С. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2018. С. 172–174.

587. Теличко В. Закарпатська обласна філармонія, ЗОФ, м. Ужгород. *Українська музична енциклопедія* / ред. кол.: Г. Скрипник (гол.), А. Калениченко, І. Сікорська та ін.; ІМФЕ ім. М. Т. Рильського НАН України. Київ : ТОВ «Друкарня «Бизнесполіграф», 2008. Т. 2. С. 118–119.

588. Тимошик М. Журнал «Українська культура» відновлено. *Український інформаційний простір* : наук. журнал. Київ : КНУКіМ, 2020. № 2 (6). С. 194–197.

589. Ткачова Л. Всеукраїнське товариство революційних музикантів. *Енциклопедія історії України* : у 10 т. / редкол.: В. А. Смолій (голова) та ін., Інститут історії України НАН України. Київ : Наукова думка, 2003. Т. I : А–В. С. 656–657.

590. Тофтул М. Г. Сучасний словник з етики : словник. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 416 с.

591. Тренінг. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Тренінг> (дата звернення: 03.09.2020).

592. Третій канал «Культура». UA: *Українське радіо*. URL: [http://www.nrcu.gov.ua/3channel\\_about](http://www.nrcu.gov.ua/3channel_about) (дата звернення: 08.07.2019).

593. Тульчинский Г. Л. Менеджмент в сфере культуры. Санкт-Петербург : Издательство «Лань», 2001. 384 с.

594. Тульчинский Г. Л., Герасимов С. В., Лохина Т. Е. Менеджмент специальных событий в сфере культуры : учеб. пособие. Санкт-Петербург : Издательство «Планета музыки», Издательство «Лань», 2010. 384 с.: ил. (Учебники для вузов. Специальная литература).

595. Тульчинский Г. Л. PR в сфере культуры и образования : учеб. пособие. Санкт-Петербург : Издательство «Планета музыки», Издательство «Лань», 2011. 576 с., ил. (Учебники для вузов. Специальная литература).

596. Тульчинский Г. Л., Шекова Е. Л. Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие. 4-е изд., испр. и доп. Санкт-Петербург : Издательство «Лань»; Издательство «Планета музыки», 2009. 528 с., ил.

597. У Києві прозвучала «Музика Незалежності». Медіаплатформа Ю.П.М.П. URL: <https://upmp.news/ua-in-ukraine/ua-kultura-ua/u-kiyevi-prozvuchala-muzika-nezalezhnosti/> (дата звернення: 12.09.2019).

598. Українська музична енциклопедія / ред. кол.: Г. Скрипник (гол.), А. Калениченко, І. Сікорська та ін. Київ : ІМФЕ ім. М. Т. Рильського НАН України. Т. 1 (А–Д), 2006. 693 с.; Т. 2 (Е–К), 2008. 695 с.; Т. 3 (Л–М), 2011. 623 с.; Т. 4 (Н–О), 2016. 553 с.; Т. 5 (П), 2018. 536 с.

599. Українське радіо: Головна. URL: [www.nrcu.gov.ua](http://www.nrcu.gov.ua) (дата звернення: 09.07.2019).

600. Український інформаційний простір: науковий журнал Інституту журналістики і міжнародних відносин Київського національного університету культури і мистецтв / гол. ред. М. М. Поплавський, М. С. Тимошик. URL: <http://ukrinfospace.knukim.edu.ua/issue/archive> (дата звернення: 03.09.2020).

601. У НСТУ створили сайт «UA: Класична музика». URL: [https://stv.detector.media/reformuvannya/internet/u\\_nstu\\_stvorili\\_sayt\\_ua\\_klasichna\\_muzika/](https://stv.detector.media/reformuvannya/internet/u_nstu_stvorili_sayt_ua_klasichna_muzika/) (дата звернення: 09.07.2019).

602. [Б.а.]. У Франківську стартує міжнародний фестиваль «Porto Franko». *Укрінформ*, 13 червня 2018 року. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-culture/2479730-u-frankivsku-vidkrivaetsa-miznarodnij-festival-porto-franko.html> (дата звернення: 30.08.2021).

603. Фесенко Н. С. Державне регулювання розвитку культури на регіональному рівні : автореф. дис. ... канд. наук з держ. управ. : 25.00.02 – механізми державного управління / Нац. академія держ. управління при Президенту України. Харків, 2006. 18 с.

604. Фестиваль камерної музики «Pro|PHIL-music». *Сайт Житомирської обласної філармонії ім. С. Пихтера*. URL: <https://filarmonia.zt.ua/festival-kamerno%dl%97-muziki-prophil-music> (дата звернення: 30.09.2021).

605. [Б. а.]. Філармонія. *Словник української мови* : у 11 т. / за ред І. К. Білодіда. Київ : Наукова думка, 1970–1980. Т. 10 (1979). С. 591.

606. Фурсенко М. В. Культурно-мистецький шлях від мецената до продюсера. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі ХХІ століття: формування громадянського суспільства* : збірник наукових праць / відп. за випуск С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2016. С. 347–348.

607. Халитова М. Положение академической музыки в Украине. *Науковий вісник Національної музичної академії України імені П. І. Чайковського*. Вип. 75: Композитор і сучасне соціокультурне середовище : зб. ст. / ред.-упоряд.: Г. В. Степанченко, О. Г. Таранченко. Київ : НМАУ ім. П. І. Чайковського, 2009. С. 184–187.

608. [Б.а.]. Херсонська обласна філармонія. Історія. *Сайт Music-review Ukraine*. URL: <https://www.m-r.co.ua/mr/mr.nsf/0/392649B725B28BFFC2257799003C4213?> (дата звернення: 03.09.2021).

609. Хилько Л. Одеська обласна філармонія (ОБФ.). *Українська музична енциклопедія* / ред. кол.: Г. Скрипник – гол., А. Калениченко, І. Сікорська та ін.; ІМФЕ ім. М. Т. Рильського НАН України. Т. 4 : [Н–О]. Київ : ІМФЕ, 2016. С. 373–374.

610. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2003. 608 с.

611. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Вид. 2-ге, випр., доп. Київ : Академвидав, 2007. 576 с. (Альма-матер)

612. Холод О. Соціальні комунікації як соціальна компетенція в концепції дослідників Вашингтонського університету (США). *Психо-*

*лінгвістика* : зб. наук. пр. Переяслав-Хмельницьк: ДВНЗ «ПХДПУ ім. Г. Сковороди», 2016. Вип. 20 (2). С. 99–113. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/psling\\_2016\\_20%282%29\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/psling_2016_20%282%29_11).

613. Хоркхаймер М., Адорно Т. В. Диалектика Просвещения. Философские фрагменты / пер. с нем. М. Кузнецова. Москва ; Санкт-Петербург : Медиум, Ювента, 1997. 312 с.

614. Хоркхаймер М., Адорно Т. Культурная индустрия: просвещение как способ обмана масс / перев. Т. Зборовская. Москва : Ад Маргинем Пресс, 2016. 104 с.

615. Хоружий Г. Ф. Академічна культура: цінності та принципи вищої освіти : монографія. Тернопіль : Навчальна книга–Богдан, 2012. 320 с.

616. Художні колективи. *UA: Українське радіо*. URL: <http://www.nrcu.gov.ua/Collectives> (дата звернення: 09.07.2019).

617. Цимбалюк І. М. Психологія управління : навчальний посібник. Київ : ВД «Професіонал», 2008. 624 с.

618. Центр культурного менеджменту. *Головна сторінка*. URL: <http://www.kultura.org.ua> (дата звернення: 03.09.2020).

619. Центр музичного розвитку «Темпо». *Діти в місті Львів*. URL: <https://lviv.dityvmisti.ua/tsentr-muzichnogo-rozvitku-tempo-1>.

620. Цехмістрова Г. С. Основи наукових досліджень : навч. посібн. Київ : Видавничий дім «Слово». 240 с.

621. Цехмістрова Г. С., Фоменко Н. А. Державне управління вищою освітою. *Освітологія* : хрестоматія : навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / укладачі: В. О. Огнев'юк, С. О. Сисоєва. Київ : ВП «Едельвейс», 2013. С. 541–546.

622. Цехмістрова Г. С., Фоменко Н. А. Управління в освіті та педагогічна діагностика : навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів. Київ : Видавничий дім «Слово», 2005. 280 с.

623. Цехмістрова Г. С., Фоменко Н. А. Організація управління навчальним закладом. *Освітологія: хрестоматія* : навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / укладачі: В. О. Огнев'юк, С. О. Сисоєва. Київ : ВП «Едельвейс», 2013. С. 499–505.

624. Чалдині Р. Психологія впливу. Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2018. 352 с.

625. Чебанюк Т. Методы изучения культуры : учеб. пособие. Санкт-Петербург : Наука, 2010. 350 с.

626. Чекалюк В. Основи продюсерської діяльності. РНП, ІМВ НАУ. Київ, 2012. 16 с.

627. Чекан Ю. Менеджмент у сфері культури та мистецтв у під-

готовці сучасного музиканта. *Менеджмент соціокультурної діяльності*: колективна монографія / упор. Козаренко О., наук. ред. Пасічник В. Львів : Растр-7, 2018. С. 16–24.

628. Чекан Ю. Сучасна соціокультурна ситуація і проблеми музичної освіти. *Українська музика* : науковий часопис. Львів, 2013. Ч. 3 (9). С. 41–53.

629. Чембержі М. Ефективне продюсування як залог успішності молодого митця. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі ХХІ століття: формування громадянського суспільства* : збірник наукових праць / відп. за випуск С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2016. С. 31–32.

630. Червякова О. Інституційна складова механізму державного управління у сфері культури. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*: наук. журнал. Київ : Міленіум, 2017. № 2. С. 17–23.

631. Черепанин М. Від класики до симфоджазу. *Джаз*. Київ, 2015. № 2. С. 16–19.

632. Черепанин М. Jazz Bez в Івано-Франківську. *Джаз*. Київ, 2012. № 6. С. 8–10.

633. Черепанин М. День українського баяна і акордеона в Івано-Франківську. *Джаз*. Київ, 2013. № 3. С. 16–17.

634. Черепанин М. Музичний калейдоскоп квартету саксофоністів «Джаз-класік». *Джаз*. Київ, 2018. № 1. С. 2–5.

635. Черепанин М. Фестиваль як спосіб презентації різножанрових форм музичного виконавства (на прикладі фестивалів «Jazz Bez» та «Прикарпатська весна»). *Українська музична культура на сучасному етапі: трансформація традиційних і академічних форм* : збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції (Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, 24–25 квітня 2013 р., м. Івано-Франківськ) / ред.-упорядн. В. Дутчак. Івано-Франківськ : Фоліант, 2013. С. 201–207.

636. Черкашина-Губаренко М. Українська музика у сучасному медіа-просторі: фрагменти і коментарі. *Мистецтвознавство України* : зб. наук. праць. Київ : Інститут проблем сучасного мистецтва АМУ, 2009. Вип. 10. С. 78–82.

637. Черкашина М. Музыкальная постлюдия уходящего века. *Зеркало недели*. 1999. 29 октября. Вып. № 43. Електронна версія. URL: [https://zn.ua/ART/muzykalnaya\\_postlyudia\\_uhodyaschego\\_veka.html](https://zn.ua/ART/muzykalnaya_postlyudia_uhodyaschego_veka.html) (дата звернення: 30.08.2021).

638. [Б.а.]. Чернівецькаобласна філармонія. *Сайт Music-review*



Ukraine. URL: <https://www.m-r.co.ua/mr/mr.nsf/0/F31170C225779A003670C7?OpenDocument> (дата звернення: 03.09.2021).

639. Чернова І. Музичне виконавство в контексті культурних реалій сучасності. *Вісник Прикарпатського університету. Мистецтвознавство*. 2008. Вип. XIV. Івано-Франківськ : Плай, 2008. С. 98–102.

640. Чернова І. Музичне виконавство в ситуації постмодернізму : монографія. Львів : АСВ, 2011. 185 с.

641. Черносвитов П. Ю. Закон сохранения информации и его проявления в культуре. Москва : Книжный дом «Либроком», 2009. 296 с.

642. Чечель О. Державна політика у сфері культури як елемент стратегії національної безпеки України. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв* : наук. журнал. Київ : Міленіум, 2017. № 2. С. 23–28.

643. Чібалашвілі А. Фестивалі сучасної музики в Україні та їх вплив на явище художнього синтезу в творчості сучасних українських композиторів. *Культура і сучасність*. Київ, 2011. Вип. 2 (24 серпня). С. 258–262.

644. Чумиков А. Н., Бочаров М. П. Связи с общественностью: теория и практика. Москва : Дело, 2006. 552 с.

645. Шарков Ф. И. Основы теории коммуникации : учебник. Москва : Соц. отношения; Перспектива, 2003. 248 с.

646. Швачко Т. «Музика». *Українська музична енциклопедія. Т. 3 (Л–М)* / гол. ред. М. Гордійчук. Київ : ІМФУ НАНУ, 2011. С. 522.

647. Швед М. Процеси аккультурації та інкультурації у міжнародних фестивалях сучасної музики в Україні (спроба соціокультурного аналізу). *Вісник Львівського університету. Серія «Мистецтвознавство»*. 2004. Вип. 4 (24 серпня). С. 150–157.

648. Швед М. Тенденції розвитку міжнародних фестивалів сучасної музики : монографія. Львів : Сполом, 2010. 440 с.

649. Шевченко М. Поняття національного інформаційного простору та його характеристики. *Український інформаційний простір* : наук. журнал Інституту журналістики і міжнародних відносин Київського національного університету культури і мистецтв / гол. ред. М. С. Тимошик. Київ : КНУКІМ, 2018. № 1. С. 103–112.

650. Шевчук Ол. Візантійська музика. *Українська музична енциклопедія. Т. 1 : А–Д* / гол. ред. Г. Скрипник. Київ : ІМФЕ НАНУ, 2006. С. 364–369.

651. Шевчук О. Івано-Франківська обласна філармонія (ІФОФ.) *Українська музична енциклопедія Т. 2 : Е–К* / гол. ред. Г. Скрипник. Київ : ІМФЕ НАНУ, 2008. С. 183.

652. Шевчук О. Періодика музична (ПМ.). *Українська музична енциклопедія. Т. 5 (П)* / гол. ред. М. Гордійчук. Київ : ІМФУ НАНУ, 2011. С. 148.

653. Шейко В., Кушнарєнко Н. Організація та методика науково-дослідницької діяльності : підручник. Київ : Знання, 2006. 307 с.

654. Шейко В. Про нові можливості промоції музичної культури України в світі. Музична сієста з О. Пірієвим. 30.08.2020. *Радіо Культура*. URL: [www.nrscu.gov.ua/schedule/play](http://www.nrscu.gov.ua/schedule/play).

655. Шейко В. Стратегія Українського інституту 2020–2024. *Сайт Українського інституту*. URL: [ui.org.ua/strategy2020-2024](http://ui.org.ua/strategy2020-2024) (дата звернення: 01.09.2020).

656. Шекова Е. Л., Тульчинский Г. Л., Евланов В. Н., Новаторов Э. В. Менеджмент и маркетинг в сфере культуры. Практикум : учеб. пособие / под ред. Е. Л. Шековой. Санкт-Петербург : Издательство «Лань», «Планета музыки», 2012. 160 с.

657. Шекова Е. Л. Управление учреждениями культуры в современных условиях : уч. пособие. Санкт-Петербург : Изд-во «Лань»; Изд-во «Планета музыки», 2014. 416 с.

658. Шенг С. Сергей Дягилев. «Русские сезоны» навсегда / пер. С. Князькова, Н. Возненко. Москва : КоЛибри, 2020. 608 с.

659. Шило М. Розвиток інтелектуальної культури українців під впливом глобалізаційних процесів. *Актуальні питання культурології: альманах наукового товариства «Афіна» кафедри культурології та музеєзнавства*. Вип. 14 / за ред. проф. В. Г. Виткалова. Рівне : РДГУ, 2014. С. 94–96.

660. Шипулина В. О. Личность продюсера: принципы формирования. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі ХХІ століття: формування громадянського суспільства* : збірник наукових праць / відп. за вип. С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2016. С. 356–362.

661. Шмагало Р., Покотило Г., Ляшкевич П., Гнатишин І., Бей Т. Мистецька освіта й мистецтво в культуротворчому процесі України ХХ–ХХІ століть : навчальний посібник / за заг. ред. Р. Шмагала. Львів : ЛНАМ; Тернопіль : Мандрівець, 2013. 292 с.: іл., дод. + DVD.

662. Шостий Обласний відкритий конкурс вокального мистецтва імені Іри Маланюк 29 листопада – 1 грудня 2018 р. Програма. Івано-Франківськ : Місто-НВ, 2018. С. 12.

663. Шпаковська Т. А. Дніпропетровська обласна філармонія. *Енциклопедія сучасної України*. Електронна версія / гол. редкол.: І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк та ін.; НАН України,

НТШ. Київ : Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2008. URL: [https://esu.com.ua/search\\_articles.php?id=20811](https://esu.com.ua/search_articles.php?id=20811) (дата звернення: 03.09.2021).

664. Шульгіна В. Д. Музична Україніка: інформаційний і національно-освітній простір : дис. ... д-ра мистецтвознавства : спец.: 17.00.01 – теорія та історія культури / Нац. муз. академ. ім. П. І. Чайковського. Київ, 2002. 426 с.

665. Шульгіна В. Музична українка : монографія. Київ : НМАУ, 2000. 232 с.: ноти.

666. Шульгіна В. Д., Яковлев О. В. Синергетична парадигма простору культури : монографія до 50-річчя науково-педагогічної діяльності Валерії Шульгіної. Київ : НАКККіМ, 2014. 398 с.

667. Шуст Н. Б., Філик Н. В. Інновації в освіті: соціокультурний вимір. *Вісник НАКККіМ*. Київ, 2019. № 1. С. 144–148.

668. Щербина В. Міжкультурна комунікація у сучасному соціокультурному просторі. *Вісник НТУ України «КПІ». Політологія. Соціологія. Право* : зб. наук. праць / Нац. техн. ун-т України «КПІ». Київ : Політехніка, 2013. №2. С. 70–75.

669. Юрій Чекан: Інфраструктура музичного життя Галичини до 1941. Лекція. *YouTube*. URL: [https://youtu.be/k50TB\\_n4bm8](https://youtu.be/k50TB_n4bm8)

670. UA: Культура. URL: [culture.suspilne.media](http://culture.suspilne.media) (uk). (Дата звернення: 09.07.2019).

671. UA: Культура. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/UA:\\_Культура](https://uk.wikipedia.org/wiki/UA:_Культура) (дата звернення: 09.07.2019).

672. UA: Українське радіо. URL: <http://uk.wikipedia.org/wiki/UA> (дата звернення: 09.07.2019).

673. Яворська О. Роль національного порталу MUSIC-REVIEW UKRAINE у продюсуванні академічної музики. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: формування громадянського суспільства* : зб. наук. праць / відп. за випуск С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2016. С. 363–364.

674. Якимчук О. М. Становлення Луганської обласної філармонії (1943–1950 рр.). *Культура України*. Вип. 40 : зб. наук. праць / М-во культури України, Харк. держ. акад. культури; за заг. ред. В. М. Шейка. Харків : ХДАК, 2013. С. 281–289.

675. Яковенко М. Інформаційний простір: філософські аспекти формування поняття. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Філософські науки*. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. № 692. С. 22–27.

676. Яковлев О. В. Цифрові виміри трансформації музичної куль-

тури кінця ХХ – початку ХХІ століття. *Вісник НАКККіМ*. Київ, 2019. № 1. С. 272–276.

677. Ясінський М. М. Інформаційна концепція культури. *Актуальні питання культурології: Альманах наукового товариства «Афіна» кафедри культурології та музеєзнавства.* / за ред. проф. В. Г. Виткалова. Рівне : РДГУ, 2014. Вип. 14. С. 87–89.

678. About us. *European culture foundation*. URL: <https://culturalfoundation.eu> (дата звернення: 03.09.2020).

679. Allen P. *Artist Management for the Music Business*. USA: Published by Elsevier Inc., 2007. 298 p.

680. Arts Management Network – State of the arts. URL: <https://www.artsmanagement.net/Articles> (дата звернення: 01.02.2020).

681. Beck U. *The Brave New World of Work*. Transl. by P. Camiller. Cambridge : Polity Press. 2000. 202 p.

682. Beck U. *World Risk Society*. Cambridge : Polity Press, 1999. 184 p.

683. Colbert F, Bilodeau S., Rich J. D. *Marketing culture and the arts*. 2<sup>nd</sup> ed. Montreal : Presses HEC, 2001. (1<sup>st</sup> ed. 1994).

684. Chakravarthy, Pradeep. The Difference Between Coaching And Mentoring. *Forbes*. 20 December 2011.

685. Czwarto Dni Muzyki Ukrainskiej w Warszawie: Kalendarz koncertowy. *Filharmonia Narodowa*. Warszawa, 2012. 40 s.

686. Creative Management Camp. URL: <https://creativemanagement.in.ua> (дата звернення: 03.09.2020).

687. Drucker Peter F. *The Practice of Management*. New York : Harper & Row, 1954. Pp. 341–342.

688. Euroradio2see. *UA: Українське радіо*. URL: <http://www.nrcu.gov.ua/Euroradio2see> (дата звернення: 09.07.2019).

689. Fritch S. *The Sociology of Rock. Communication and society*. London : Constable, 1978. 255 p.

690. Gordijewska A. «Śląsk» kołędował dla Lwowa. *Kurier Galicyjski*. 2020. 14–27.02. № 3 (343). S. 12.

691. International Journal of Arts Management. *Facebook*. URL: <https://www.facebook.com/pages/category/Organization/International-Journal-of-Arts-Management-179737708761574> (дата звернення: 01.02.2020).

692. Karas H., Romaniuk L., Novosiadla I., Obukh L., Zvarychuk Z. Introduction of innovative technologies in the study of music disciplines in higher educational institutions of Ukraine. *Revista on line de Politica Egestao Educacional*. 2021. Vol. 25, № 3. P. 1618–1634.

693. Karas H., Serhaniuk L., Kazymyryv K., Bardashevskaya Y., Maskovych T. Diaspora art project as a factor to protect ukrainian music culture in the modern transformational processes. *Asia Life Sciences. The Asian International Journal of Life Sciences*. Laguna, Philippines: Rushing Water Publishers Ltd, 2020. Volume Supplement 22. Issue 2. P. 201–214.

694. Kotler P. *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1967. 628 p.

695. Krasilovsky W. M., Shemel S. *This Business of Music: the Definitive Guide to the Business and legal Issues of the Music Industry*, 10<sup>th</sup> Edition. USA: Watson-Guptill Publications, 2007. 528 p.

696. LvivMozArt. *Офіційна сторінка*. URL: <https://lvivmozart.com/events> (дата звернення: 30.08.2021).

697. *Music and Copyright* / Edited by Frith S. & Marshall L. Edinburg University Press, 2004. 224 p.

698. Music-review Ukraine. URL: <http://www.m-r.co.ua/mr/mr.nsf/0/00CF5BBF10D3B385C225779B00514C27?OpenDocument> (дата звернення: 29.08.2021).

699. Obukh L. Multi-vector approach in cultural and artistic activity of the Ukrainian diaspora representatives. *Art Spiritual dimensions of Ukrainian diaspora: collective scientific monograph* (Dutchak V., Karas' H., Dundiak I., Kozinchuk V., Kukuruza N., Novosiadla I., Fabryka-Protska O., Duda L., Fedorniak N., Obukh L., Kurbanova L., Sloniovskaya O.). Dallas, USA: Primedia eLaunch LLC, 2020. P. 224–255.

700. Obukh L. V. Project as a type of communication marketing program of art music in strategic management. *Scientific journal European journal of humanities and social sciences № 1 2019*. Vienna : Premier Publishing s.r.o. 2019. P. 38–40.

701. Obukh L. The role of training courses and master classes in the development of student musicians psychophysiological freedom. *Web of Scholar International academy journal*. Poland, 2018. January. № 1 (19). Vol. 5. P. 27–29.

702. Obukh L. Traces of works of Stanislaw Moniuszko in contemporary cultural projects in Ukraine. *Українська культура : минуле, сучасне, шляхи розвитку* : наук. зб. / упоряд. і наук. ред. В. Г. Виткалов; наук.-бібліогр. редагування наукової бібліотеки РДГУ. Рівне : РДГУ, 2020. Вип. 35. С. 57–62.

703. Odessa Classics. *Офіційна сторінка*. URL: <https://ua.odessaclassics.com> (дата звернення: 30.08.2021).

704. Renton J. *Coaching and Mentoring: What They Are and How to Make the Most of Them*. New York : Bloomberg Press, 2009.

705. Roman Rewakowich. *Culture.pl*. URL: [culture.pl/pl/tworca/roman-rewakowicz](http://culture.pl/pl/tworca/roman-rewakowicz) (дата звернення: 24.09.2020).

706. Shemel S., Krasilovsky W. *More About this Business of Music*. Billboard Books, NY, 1989.

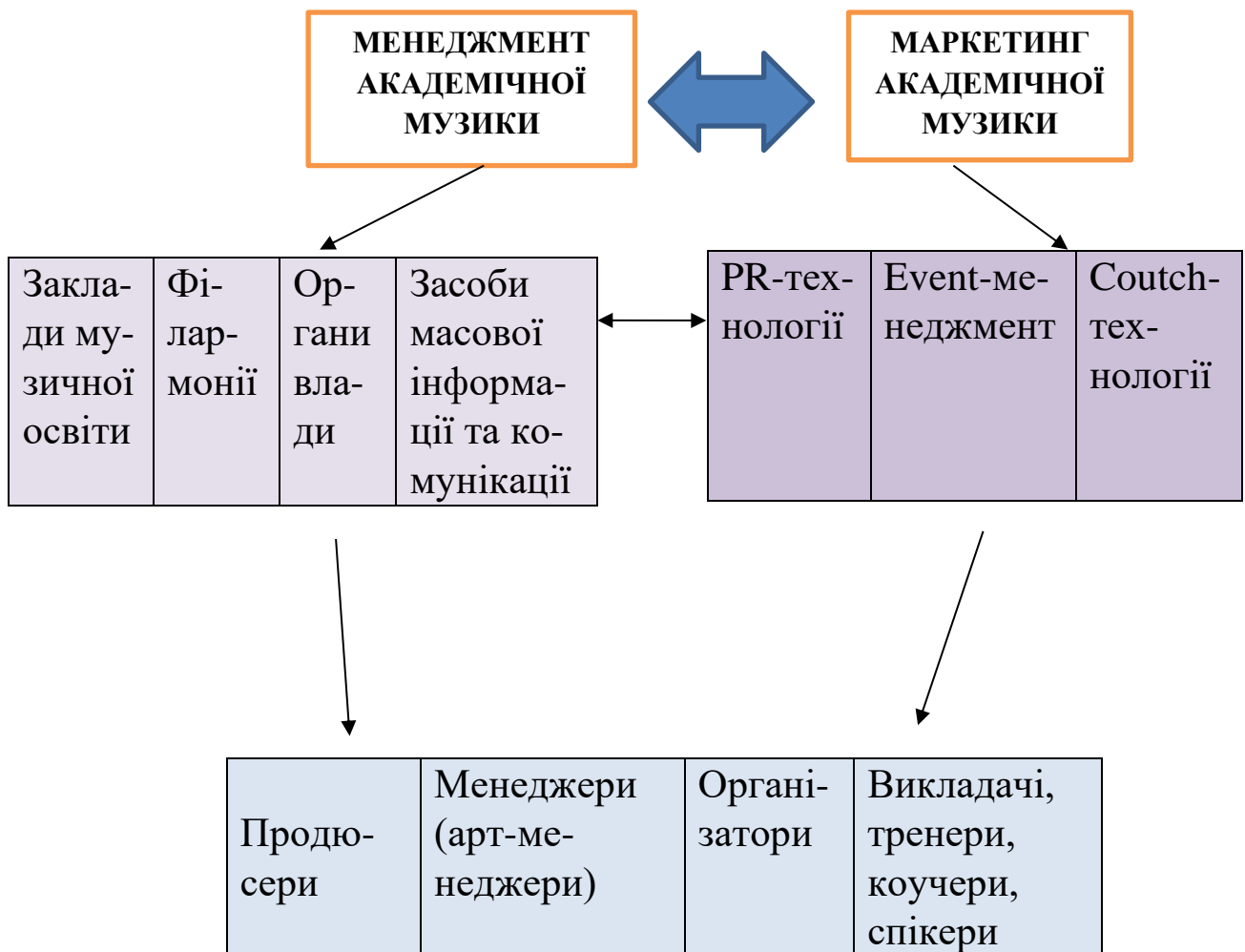
707. [Б. а.]. Training. *ReliefWeb*. URL: <https://reliefweb.int/training> (дата звернення: 16.02.2018).

708. Ukrainian Live Classic. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/channel>.

# ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А.

### СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ АКАДЕМІЧНОЇ МУЗИКИ



## ДОДАТОК Б.

### НОРМАТИВНО-ПРАВОВА БАЗА МЕНЕДЖМЕНТУ МУЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ

#### **Перелік законодавчих документів по хронології (1994-2020):**

1. Указ Президента України «Про Державний заслужений академічний симфонічний оркестр України» № 275/94 від 3.06.1994.
2. Указ Президента України «Про національні заклади культури» № 587/94 від 11.10.1994.
3. Указ Президента України «Про утворення Міністерства культури і мистецтв України» № 882/95 від 26.09.1995.
4. Конституція України, прийнята на V сесії ВРУ 28.06.1996.
5. Постанова Кабінету Міністрів «Про затвердження концептуальних напрямів діяльності органів виконавчої влади щодо розвитку культури» № 675 від 28.06.1997.
6. Закон України «Про професійних творчих працівників та творчі спілки» № 554/97-ВР від 07.10.1997.
7. Постанова Кабінету Міністрів «Про затвердження Порядку надання спілці професійних творчих працівників статусу творчої спілки як суб'єкта творчої діяльності» № 762 від 1.06.1998.
8. Постанова Кабінету Міністрів «Про порядок надання статусу національних всеукраїнським творчим спілкам» № 1015 від 6.07.1998.
9. Указ Президента України «Про державну підтримку культури і мистецтва в Україні» № 1152/98 від 20.10.1998.
10. Указ Президента України «Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні» № 810/98 від 22 липня 1998 року.
11. Указ Президента України «Про надання статусу національного Київському державному університету культури і мистецтв» № 99/99 від 1.02.1999.
12. Указ Президента України «Про затвердження Положення про порядок надання грантів Президента України молодим діячам у галузі театрального, музичного, циркового, образотворчого мистецтва та кінематографії, молодим письменникам, майстрам народного мистецтва для створення і реалізації творчих проектів» № 127/99 від 6.02.1999.



13. Закон України «Про місцеві державні адміністрації» № 586-XIV від 9.04.1999.

14. Закон України «Про позашкільну освіту» № 1841-III від 22.06.2000.

15. Указ Президента України «Про державну підтримку національних творчих спілок України» № 913/2000 від 24.07.2000.

16. Указ Президента України «Про Національний академічний театр опери та балету України імені Т. Г. Шевченка» № 1150/2000 від 19.10.2000.

17. Указ Президента України «Про перейменування Львівського академічного театру опери та балету імені І. Франка» № 1163/2000 від 24.10.2000.

18. Указ Президента України «Про почесні звання України» № 476/2001 від 29.06.2001.

19. Указ Президента України «Про Положення про надання статусу академічного творчим колективам України» № 644/2001 від 20.08.2001.

20. Указ Президента України «Про оголошення 2003 року Роком культури в Україні» № 153/2002 від 19.02.2002.

21. Постанова Кабінету Міністрів «Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери» № 1298 від 30.08.2002.

22. Закон України «Про гастрольні заходи в Україні» № 1115-IV від 10.07.2003.

23. Постанова Кабінету Міністрів «Про затвердження Порядку підготовки та подання Кабінетові Міністрів України на погодження пропозицій щодо відзначення пам'ятних дат і ювілеїв» № 1249 від 13.08.2003.

24. Постанова Кабінету Міністрів «Про затвердження Порядку організації та проведення гастрольних заходів» № 35 від 15.01.2004.

25. Постанова Кабінету Міністрів «Про Міжнародний конкурс вокалістів імені Бориса Гмирі» № 614 від 12.05.2004.

26. Закон України «Про Концепцію державної політики в галузі культури на 2005-2007 роки» № 2460-IV від 3.03.2005.

27. Указ Президента України «Про першочергові заходи щодо

збагачення та розвитку культури і духовності українського суспільства» № 1647/2005 від 24.10.2005.

28. Указ Президента України «Про надання Академії мистецтв України статусу національної» № 191/2010 від 18.02.2010.

29. Указ Президента України «Про надання Харківському державному академічному театру опери та балету імені М. В. Лисенка статусу національного» № 218/2010 від 23.02.2010.

30. Закон України «Про культуру» № 2778-VI від 14.12.2010.

31. Указ Президента України «Про надання Харківському державному університету мистецтв імені І. П. Котляревського статусу національного» № 51/2011 від 17.01.2011.

32. Указ Президента України «Про державні стипендії для видатних діячів науки, освіти, культури і мистецтва, охорони здоров'я, фізичної культури і спорту та інформаційної сфери» № 906/2011 від 10.09.2011.

33. Постанова Кабінету Міністрів «Про затвердження переліку платних послуг, які можуть надаватися державними і комунальними закладами культури» № 1271 від 12.12.2011.

34. Закон України «Про професійний розвиток працівників» № 4312-VI від 12.01.2012.

35. Постанова Кабінету Міністрів «Про затвердження Порядку формування базової мережі закладів культури» № 984 від 24.10.2012.

36. Указ Президента України «Про додаткові заходи щодо державної підтримки культури і мистецтва в Україні» № 717/2013 від 30.12.2013.

37. Закон України «Про Суспільне телебачення та радіомовлення України» № 1227-VII від 17.04.2014.

38. Закон України «Про вищу освіту» № 1556-VII від 1.07.2014.

39. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про Довгострокову стратегію розвитку української культури» № 119-р. від 01.02.2016.

40. Постанова Кабінету Міністрів «Про премії за досягнення у сфері культури і мистецтва» № 841 від 23.11.2016.

41. Закон України «Про Український культурний фонд» № 1976-VIII від 23.03.2017.

42. Розпорядження Кабінету Міністрів «Про утворення державної установи “Український інститут”» № 430-р від 21.06.2017.

43. Указ Президента України «Про відзначення 150-річчя Національного академічного театру опери та балету України імені Т. Г. Шевченка» № 173/2017 від 04.07.2017.

44. Закон України «Про освіту» № 2145-VIII від 05.09.2017.

45. Указ Президента України «Про стипендії Президента України для молодих письменників і митців у сфері музичного, театрального, образотворчого, хореографічного, естрадно-циркового мистецтва та кіномистецтва» № 13/2018 від 23.01.2018.

46. Наказ Міністерства Закордонних Справ № 103 від 28.02.2018.

47. Наказ Міністерства Культури № 174 від 01.03.2018.

48. Наказ Міністерства Закордонних Справ № 181 від 20.04.2018.

49. Постанова Кабінету Міністрів «Про Міжнародний музичний конкурс імені Миколи Лисенка» № 875 від 24.10.2018.

50. Постанова Кабінету міністрів України «Про» № 829 від 02. 09. 2019 р.

51. каз Президента України про призначення стипендій Президента України для молодих письменників і мистців у сфері музичного, театрального, образотворчого, хореографічного, естрадно-циркового мистецтва та кіномистецтва № 661/2019 від 05.09.2019.

52. Указ Президента України про призначення державних стипендій видатним діячам культури і мистецтва 946/2019 від 24.12.1919.

53. Указ Президента України про заходи щодо підтримки сфери культури, охорони культурної спадщини, розвитку креативних індустрій та туризму № 329/2020 від 18.08.2020.

54. Указ Президента України «Про відзначення державними нагородами України з нагоди Дня Незалежності України» № 335/2020 від 21.08.2020.

55. Указ Президента України про надання комунальному закладу культури Сумської обласної ради – Сумському обласному академічному театру драми та музичної комедії ім. М. С. Щепкіна статусу національного № 381/2020 від 08.09.2020.

56. Розпорядження КМУ «Деякі питання реалізації Указу ПУ від 18 серпня 2020 р. № 329» № 1203-р від 16.09.2020.

57. Указ Президента України про надання комунальному закладу Львівської обласної ради «Львівська державна академічна хорова

капела «Дударик» з колективом-супутником хором хлопчиків статусу національного № 401/2020 від 21.09.2020.

58. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо державної підтримки сфери культури, креативних індустрій, туризму, малого та середнього бізнесу у зв'язку з дією обмежувальних заходів, пов'язаних із поширенням коронавірусної хвороби COVID-19» № 629-IX від 21.07.2021.

## ДОДАТОК В.

### ІНТЕРВ'Ю З МЕНЕДЖЕРАМИ МУЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ

#### **Інтерв'ю з комерційним директором Львівської національної філармонії ім. М. М. Скорика Богданом Сегіном.**

**10 вересня 2020 року.**

1. *Від якого часу існує посада комерційного директора в установі? Чи це ребрендинг?*

Справа в тому, що я другий комерційний директор Львівської філармонії, переді мною був інший, який прийшов на посаду, яка появилася в результаті реорганізації, а от коли точно вона відбулась я вам не можу сказати, це був або 2009, або 2010 рік. І ця реорганізація філармонії торкнулася не тільки того, що ..., а з'явилася ціла низка посад, директорів-розпорядників і перший заступник генерального директора (директор став генеральним, після нього – перший заступник і далі штат директорів і розпорядок, цей штат, в принципі, є на сайті філармонії в розділі «Адміністрація». Там, може, ще хтось мав би бути, але поки що, на разі – тільки ці посади ..., бо в нас також є і головний адміністратор і штат адміністраторів, і відділ реклами і маркетингу був створений тоді. Пані Тетяна тільки два роки в нас працює, але, можливо, вона розповість вам усе детальніше. Бо цей відділ з'явився замість художнього відділу. (*Чия була ідея реорганізації?*) Ну, ідея була, напевно, дирекції, генерального директора Володимира Сивохіпа, але він сам не міг це зрушити, тому що установа мала підпорядковуватись управлінню культури львівської ОДА, так само як і всі інші обласні філармонії. Ми є, згідно останніх змін, Комунальний заклад обласної ради «Львівська національна філармонія», тобто нам надали статус «національної» майже два роки тому і тепер ми пишемося в лапках, .... Стосовно питання ребрендингу, це швидше була реорганізація. (*Чи був хтось, хто безпосередньо підказував як правильно провести цю реорганізацію, чи пан Сивохіп на свій розгляд формував структуру управління, команду та вибудовував стратегічний менеджмент...*) Ну, я не в курсі, але певно, що в департаменті були наради тощо. В будь-якому випадку це все відбувалось легально, офіційно, з подачі та затвердження ОДА. Тому що будь-які зміни, а в нас нещодавно відбулась зміна штатного

розпису, ... Зрештою, можете поцікавитись у пана Сивохіпа безпосередньо, проте зразу попереджаю, що він надзвичайно зайнятий, а тому може перенаправити вас до когось іншого.

## *2. Що входить до Ваших безпосередніх професійних обов'язків?*

У мене є моя посадова інструкція, яку можу вам переслати (тут ніякої комерційної таємниці немає). Вона була написана в той час, коли я оформлявся на роботу, тобто у вересні 2012 року. Єдине, що я змінив, і з цим погодився генеральний директор, це доповнив звучання моєї посади як комерційного директора з питань розвитку сучасної музики, оскільки того ж року я став виконавчим директором фестивалю «Контрасти» і вся моя діяльність розвивалась і утверджувалась у сфері промоції сучасної музики української і закордонної, і не лише в рамках фестивалів, які у нас проходять, а й загалом протягом сезонів.

## *3. Який штат у Вашому підпорядкуванні?*

Згідно посадової інструкції, там є також управління відділом реклами і маркетингу, хоча я не можу безпосередньо ним керувати, оскільки цей відділ напряму підпорядковується генеральному директору. Хоча завтра у нас відбуватиметься нарада по фестивалю «Контрасти», який починатиметься ... вересня, і буде виданий наказ, згідно якого я переберу функцію на період проведення фестивалю першого заступника генерального директора і буду керувати усіма іншими підрозділами, в тому числі і відділом реклами і маркетингу, а також першим заступником. Бо по документації право підпису мають тільки дві особи – це генеральний директор і перший заступник. Але це буде наказ по проведенню фестивалю на певний період часу, під час якого я дійсно можу здійснювати керівництво усіма підрозділами, відділами і давати вказівки, які будуть на офіційно-документальному рівні, тобто я права підпису не матиму. Якщо говорити про загальний штат, то у нас близько 260–270 працівників (артисти, адміністрація, обслуговуючий персонал), адже маємо три оркестри, з яких два – симфонічні та один камерний.

## *4. Яка Ваша участь у розробці планів відділу реклами та маркетингу?*

Фактично, рекомендаційна. Оскільки безпосередньо увесь час я не можу ними керувати. У нас щотижня відбуваються планові наради (керівників по установі), де ми обговорюємо поточні питання прийдешого тижня, проте є й позапланові наради (зокрема, щодо

проведення фестивалів), оскільки виникає ряд питань, які треба вирішувати і чітко прописувати в наказі хто саме і за що буде відповідати, у тому числі це стосується й відділу реклами й маркетингу.

*5. Які зміни фінансово-господарської діяльності установи відбулись за час Вашого перебування на посаді? Які зміни відбулись загалом в усіх видах діяльності (покращення якості роботи через нові форми тощо)?*

Тут трішки може не до мене питання, а питання до бухгалтера і першого його заступника, бо вони фінансами займаються, що ж до господарської діяльності – то це перший заступник головного директора. Проте ми спілкуємось з приводу будь-якого вирішення питань. Наприклад, за час жорсткого періоду карантину, коли фактично всі установи в Україні зупинилися, нам вдалося втриматися на плаву шляхом, даруйте за нескромність, моєї ініціативи. Ну, паралельно я займаю посаду відповідального секретаря правління Львівської організації Національної спілки композиторів України (яка знаходиться в приміщенні філармонії) і я, коли став комерційним директором, не отримав власного робочого кабінету, бо не було, та я, зрештою, і не потребував, бо попросив, щоб знаходився у приміщенні Спілки і так досі там працюю. І фактично на самому початку карантину, бо усе зупинилося – усі концерти (спочатку переносили, потім знімали, а потім довго гроші повертали за квитки), я розпочав такий проект як «Звучання львівської філармонії», який починався з трансляції аудіозаписів з вікон мого кабінету на вулиці Чайковського, що перед філармонією, а за якийсь час це переросло в онлайн трансляції камерних концертів і потім ми вийшли на сцену і на камерну сцену і проводили великі концерти, звичайно, з дотриманням усіх вимог (без глядачів) за участю камерного хору «Глорія» і малого складу оркестру і загалом в нас від 2-го квітня, коли був перший концерт в рамках цього проекту, і до 5-го липня відбулось 74 події. Ну і саме ця ініціатива була підтримана генеральним директором, бо ж філармонія, фактично, була пуста, була лише чергова і начальник відділу пожежної безпеки, головний розпорядник (завгосп), я та генеральний директор, тобто було буквально п'ятеро людей в приміщенні. Ми тоді це проробляли, шукали записи, оновлювали ютуб-канал. До речі, тут щодо мого впливу на відділ реклами: в цей момент він був значним, тому що нам потрібно робити певний ребрендинг, фактично реорганізовувати деякі

наші ресурси в інтернеті, ютуб-канал, тому, що він виконував таку прикладну функцію, а на час карантину і на час відеотрансляції в онлайнні концерти, ютуб став, фактично, нашим концертним майданчиком. І це дало відразу значний позитивний результат: у березні у нас було 700 підписників каналу, а на даний час – уже близько 2000, тобто зріс показник популярності за рахунок більшої кількості переглядів (тобто одного концерту на початку переглянули 150 підписників, а впродовж тижня ця кількість зростала до 3000–6000). Тобто це була трансформація нашої публічної діяльності, що вийшла в інтернет-простір, і вона зараз продовжується. І як наслідок, мені вдалось переконати генерального директора, що нам потрібно нове обладнання звукове, а саме: мікрофони для якісного звуковідтворення і звукозапису, і для подачі аудіосигналу для обробки відео і транслявання в інтернет; так само ми купили спеціально новий комп'ютер, дуже потужний для конвертації відео в реальному часі для показу «на живо» в інтернеті. От вам і відповідь на питання щодо фінансово-господарської діяльності. Проте надалі нам треба все ж таки удосконалювати свою матеріальну базу, з початку сезону ми все ж запустили концерти з обмеженою кількістю глядачів і паралельно йшла онлайн-трансляція. Майже всі концерти ми транслюємо та записуємо. У подальшому стоїть питання ще відеокамер (відеообладнання), бо поки що ми це робимо непрофесійними підручними засобами, так би мовити приватними записами, але креативними підходами (при допомозі товариша, який водночас фотограф, художник, дизайнер, відеограф, котрий професійно підходить до зйомок і він виставив світло), а нашу камерну сцену ми реорганізували на міні теле-майданчик (зі світлом, з чорним кабінетом театральним тощо). І це було відмічено, коли я писав заявку на грант на програму «Фокусна культура: експрес-ідеї». Ця програма була запущена ОДА на час карантину, вони щотижня приймали заявки і щотижня обирали 2–3-х грантоотримувачів (там суми невеликі, до 50000, але все одно приємно і воно тримає в формі), ми отримали 46 000 тисяч, власне, на технічне обслуговування відео (онлайн)-трансляцій, і хоч гроші надійшли значно пізніше, але це була відзнака нашої роботи. Я спілкувався з незалежними експертами, які були оцінювачами заявок, вони сказали, що на той момент наші відео були найкращими з тих, що подавалися (я вже й не уточнював, що процес відбувався в «польових



умовах», але основний акцент було зроблено не стільки на технічний, скільки на творчий – як ці відео зроблені, як ці відео подавати, як їх знімати, які ракурси обирати при зйомці в якому ракурсі).

6. *Які ваші подальші стратегічні цілі на цій посаді?*

Це безпосередньо пов'язано з потребою в цій посаді, бо глобально, як я бачу, моя посада мала би полягати, в першу чергу, на тому, щоб шукати додаткові джерела фінансування (*класика менеджменту*) для діяльності установи. Це починаючи від партнерських співпраць і закінчуючи поданням заявок на гранти. Не завжди вдається все робити так як планується (наприклад, декілька разів були спроби подаватися на гранти УКФ, проте безрезультатно. Проте на сучасному етапі я вже зібрав команду відповідну: залучив головного бухгалтера, юриста і керівника відділу маркетингу і ми на стадії завершення роботи над заявкою, а далі буде видно. Просто, у мене є уже напрацьований багаж контактів з культурними представництвами інших країн в Україні (Польський інститут, Австрійський культурний форум і представництво їхнє у Львові, Французький інститут). Ці контакти я набув, проживаючи в Києві кілька років, і фактично свою менеджерську активну діяльність я розпочав там і водночас розвинув з моменту, коли я обслуговував реалізацію президентського гранту, який я отримав як композитор в 2008 році. За умовами цієї програми – грант для молодих митців – я подавав заявку про написання нового твору музичного, але там обов'язково потрібна була організація і гарант цього проекту, і тоді такою організацією виступила Львівська філармонія (а я був лише «вільним композитором») я отримав цей грант і відтоді ми уже працювали над кошторисами, бюджетами і фактично так я вчився працювати з цифрами: закладання кошторису, звітів тощо. Після того я приїхав в Київ, було трошки простіше, бо там треба було по кабінетах мистецьких ходити, ну але це тоді мені вдалося і вже будучи в Києві я ввійшов в контакт з київськими музикантами і починав уже діяльність менеджера (Ансамблю нової музики і проектів, був куратором проектів, до речі, у Франківську в 2010 році на фестивалі Porto Franko, хоча він зараз набув дещо іншого формату, ніж тоді, а тоді він був першим фестом і я був куратором Дня Польщі. Там він складався з декількох тижнів для кожної країни і протягом певного тижня кожен день я курував польську делегацію – я привозив музикантів з Польщі, України – Києва, Львова для концертів. Це один з проектів. А пізніше

я був куратором в Польському інституті 2012 року, який впродовж червня під час Євро 2012 зробив музичні вікенди на Золотих Воротах. Прямо там впродовж трьох днів звучали різні жанри класичної музики – від давньої до сучасної класичної музики. А пізніше, вже у Львові, я був куратором Гетинського інституту тощо. Фактично це був набутий колосальний досвід, але фактично єдине що зараз ще бракує – це написання грантів до УКФу. Просто ті заявки, які були написані чи зараз пишуться, значно простіші, ніж вимагає УКФ по оформленню, ну і кількість грантів які я виграв і отримав для філармонії ну, може, з десятків є, але саме УКФ поки на меті. Більшість грантів я отримав з Польщі, єдине, що там не я писав заявки, а мої партнери, які виступали замовниками-організаторами, а я був автором, у якого вони замовляли, але я їм надавав усю необхідну інформацію через безпосереднє спілкування, а тому розумію, що у них процедура простіша, ніж у нас (від написання проекту з можливістю висилання пробного варіанту заявки на узгодження і на правки закінчуючи тим, що у них завжди є час на так зване одбивання, тобто коли відбувається розгляд і відомі результати хто отримав, а хто ні за шкалою балів від найнижчого прохідного (70 балів), і хто не попав до цієї межі, може поновити проект і подати на розгляд ще раз, по-новому, актуалізувавши кошторис та інше, уже з меншою цифрою на фінансування, але в них є 70% шансів, що вони отримають, а у нас такого немає при нашому міністерстві та УКФі. Ну і ще одна вагома відмінність і поки що недосяжна наша мета – це бюджетне планування. У нас планування іде на поточний (календарний) рік, а у них планування є на кілька років і там, наприклад, фест «Варшавська осінь» отримує фінансування впродовж 3-х років наперед і тому на момент отримання позитивного рішення організатори фестивалю уже знають на що можуть розраховувати, що планувати і як. Ну, єдине що зараз усіх вибило з колії – це пандемія, карантин, тому цього року та ж сама «Варшавська осінь» пройде повністю дистанційно, онлайн.

Мені також зараз доведеться вникнути і в освітній процес онлайн, оскільки давно запланований ще в Києві проект – композиторські майстер-класи, міжнародні, які вже цього року будуть прив'язані до фесту «Контрасти» і відбуватимуться на одній з соціальних платформ. Отже, на перспективу – це продовження тих проектів, якими я займаюся (Контрасти, майстер-класи, серія концертів нової музики в

консерваторії «Проект контра. Сцена нової музики» за задумом глядачі безпосередньо знаходились на сцені в темному залі біля виконавців, де звучала експериментальна і нова музика. Від травня минулого року до березня, фактично останній – тридцять глядачів та четверо виконавців – відбувся 14.03.2020, на третій день оголошення карантину, але генеральний директор дозволив з дотриманням усіх норм. Найцікавіше, оскільки концерт планувався задовго до карантину, прозвучав, як на мене, знаковий твір «На кінець часу» (як конкретний меседж). Зараз після Контрастів я планую відновити цю концертну серію і є ідея відновити концерт з виконанням цього твору. До речі, ми працюємо над розробкою нового сайту філармонії, хоч і повільно, проте впевнено.

*7. Чи приймаєте Ви безпосередню участь у розробці мистецьких проектів? Яким чином?*

Мушу зауважити, що оскільки у нас є досить розлогий штат директорів – директори-розпорядники оркестру з'явилися і от під час того, коли міжнародні партнери виходили на мене, ми починали безпосередньо працювати з директорами-розпорядниками оркестрів. Але є й таке, що окремі колективи самі собі організують співпрацю, власними силами, які мають усталені контакти і навички такої діяльності і вони напряду підпорядковуються генеральному директору. А так, відбувається постійна комунікація. До речі, у нас нещодавно вперше відбулася стратегічна сесія, що вперше в історії діяльності нашої установи, в жовтні минулого року, яку якраз курувала Тетяна-керівник відділу маркетингу і реклами, яка має досить великий досвід по менеджменту і маркетингу (хоч немає музичної освіти), і вона запросила на цю сесію спеціального тічера, людину зі сторони, яка нас навчала управлінській справі і, в принципі, нам це допомогло.

*8. Як і чи представляєте Ви мистецьку установу на міжнародному рівні (угоди, контракти тощо)?*

Єдине, що я не маю права підписувати контракти і угоди напряду, а лише через кабінет генерального директора, але на мене дуже часто виходять менеджери та ін. зацікавлені в співпраці люди, концертні агенції, управління фестивалями, які хочуть залучити нас як учасників і виконавців. І тоді я приймаю участь як куратор тих проектів та узгоджую свої дії з керівництвом та замовником.

9. *Чи ви співпрацюєте з аналогічними управлінцями інших філармоній України і як?*

Так. Проте не завжди як комерційний директор. Хоча я привозив артистів, зокрема, у Івано-Франківську обласну філармонію і в рамках «Контрастів», і в рамках турне закордонних артистів. Проте саме по питанню співпраці з установами України у нас є окремий директор концертної діяльності, в підпорядкуванні якого увесь штат солістів, ансамбль «Високий замок», які співпрацюють з різними філармоніями для того, щоб налагоджувати співпрацю.

10. *Чи проводите грантову діяльність?*

Проводимо, дещо тяжче, дещо легше, але результати є.

11. *Ваше безпосереднє бачення менеджменту мистецьких установ.*

По перше, має бути відкрита до комунікацій людина (посада), яка при перших запитах реагує своєчасно. Тому у нас і виникла ідея реорганізації штату установи (до речі, посада комерційного директора є лише у львівській філармонії, навіть у Києві немає, бо у них інший штатний розпис). Бо ця посада уже сучасна, зі сфери бізнесу. Бо, якщо розуміти, що філармонія – це концертна установа, яка продукує мистецький продукт та його продає, то тоді це все логічно. А якщо установа просто відпрацьовує бюджетні гроші – це вже трошки інша ситуація. Щодо маркетингу, то тут має бути певне фінансове забезпечення або «фінансова подушка» для втілення певних ідей щодо збуту мистецької продукції, яка просто одними афішами уже не приваблює сучасного споживача. *А ваше підстрахування? Резервні кошти чи може дотації з обласного бюджету?*

Ну, дотації, тобто «зелені» кошти на заходи, вони завжди були, хоч і не багато. Проте наша «подушка» – це продаж квитків та оренда. Проте щодо останнього, то ми уже давно обумовили кого і що ми допускаємо в зали установи, тобто визначили ті критерії, які не псують імідж та майно. Проте за кордоном усе залежить від конкретного випадку, там інша ситуація щодо «подушки». Деякі установи нам пропонують прийняти їх, деякі замовляють виконання певних послуг нами – надання залу, оркестру, технічного забезпечення. Тобто, кожен раз по-різному, проте вони не так сильно залежать від державного казначейства, а в більшій мірі передані самі собі при підтримці

держави, бо ці закордонні представництва функціонують при посольствах, а тому їх бюджет формує міністерство закордонних справ. І є наявність цих інститутів як свідчення піклування держави про міжнародний імідж, а це вже – культурна дипломатія. Так, у 2017 році я був куратором і менеджером дводенного фестивалю електронної музики, який проводив Гетте-інститут у Львові в нашій філармонії – це два вечори з концертами і нічна подія, бюджет якого становив 20 000 євро, цей бюджет надавав уряд Німеччини.

*Так яке ж майбутнє мистецьких установ на ваш професійний погляд?*

Перш за все, кожна мистецька установа має для себе вирішити, яку роль вона відіграє в тому середовищі, в якому знаходиться. Якщо говорити про обласні філармонії, то вони мають розуміти яка їхня функція: чи це є розвинений будинок культури, чи це установа, яка бере свій початок від філармонійних товариств. Тобто, на мою думку, мистецтво повинне піднімати рівень споживача до свого рівня, а не навпаки. І хоч ця тема на разі не актуальна для України, але саме тому, що вона актуальна на Заході, і тому розвинені країни і складають більше державних грошей завдяки культурі.

*Наскільки добре має бути підготовленим сучасний менеджер культури?*

Я не читав спеціальних книжок по менеджменту, проте набував потрібного досвіду під час безпосередньої роботи над проектами та під час партнерської співпраці, а також стажувався за кордоном як композитор (2003 – Краків, 2006 – Варшаві), пробував доповнити вищу освіту в Австрії, мав у Польщі стипендію по менеджменту від голландського фонду. Така співпраця з організаціями, установами, митцями сприяла набуттю необхідного досвіду. Там будь-який ансамбль тощо реєструється як юридична діяльність і може проводити фінансово-господарську діяльність, і тоді починає співпрацю з державними установами, державою.

*Співпраця з міжнародними партнерами підтримується на якому рівні?*

Наші міжнародні зв'язки призвели до налагодженої співпраці, а це в свою чергу призвело до того, що ми маємо хороше реноме за кордоном, маємо хороші рекомендації до співпраці і це «паблісіті» надзвичайно важлива для нас. Це позитивно впливає на грантові

заявки. Проте, на жаль, хоч на державному рівні ми були відмічені через заслуги перед Україною статусом «національної» установи, проте фінансування залишилось на рівні ОДА, тобто індексація відбулась незначна. З іншого боку це сильно мотивує і провокує нас до пошуку партнерів, грантів та проектів, тобто додаткових доходів для нашої концертної діяльності.

**Інтерв'ю з керівником відділу реклами та маркетингу  
Львівської національної філармонії Тетяною Косторною.  
11 вересня 2020 року.**

*1. Від якого року в штатному розписі установи функціонує відділ реклами та маркетингу, який Ви очолюєте? Хто ініціатор його заснування?*

Відділ реклами був створений у 2007 році і на той час називався відділ промоції та зв'язків з міжнародними партнерами. Згодом він поділився, тому нині функціонують два відділи: відділ реклами та маркетингу і відділ зв'язків з міжнародними партнерами (керує ним нині Юрій Бунько). Ініціатором створення такого підрозділу на той час був наш директор установи – Володимир Степанович Сивохіп, а першою людиною, яка там працювала, була львівська піаністка Мар'яна Гумецька.

*А як Ви потрапили на цю посаду?*

Був оголошений конкурс і я подала резюме. Серед інших претендентів у досить короткий термін обрали мене (впродовж 1–2х тижнів з моменту подання).

*Перепрошую, а за освітою ви також музикант?*

Моя базова освіта – юридична, але я працювала project-менеджером в ІТ-сфері керівником громадської організації і в мене є освіта соціального тренера. Тому в мене інший зовсім досвід, що, можливо стало моєю перевагою, в якомусь сенсі, при виборі кандидатури на цю посаду. Проте, мені бракує музичної освіти, але, з іншого боку, усім іншим працівникам нашої установи (та й, зрештою, інших подібних установ) не вистачає знань з менеджменту та маркетингу. Це є постійною нашою зоною розвитку та першочерговим завданням для усіх мистецьких установ. Адже система управління культурною сферою, як на мене, потребує докорінних змін. Маючи досвід роботи в приватних структурах, можу порівняти ці системи і, на жаль, визнаю,

що управління в більшості культурних установ країни й досі архаїчне. А від цього втрачає, в першу чергу, культурний споживач.

*2. Скільки працівників і яких за посадою у Вашому підприємстві?*

Наш відділ складається з 7 працівників – мене, менеджера-адміністратора, літературного редактора, музичного редактора, провідного дизайнера та художників-оформлювачів реклами. Інколи я залучаю до співпраці працівників з інших відділів (в залежності від навантаження, коли доводиться одночасно відповідати за 8–10 концертів). Ми також можемо окремо звертатись за додатковою допомогою до дизайнерів, фотографів та відеографів.

Але я б дуже хотіла, щоб до нашого відділу в штат долучили фотографа та архіваріуса, як вкрай необхідні посади для сучасних мистецьких установ, особливо, що стосується накопичення, зберігання та структурування мистецької інформації. До прикладу, якщо зайти в Карнегі-хол, то можна буде подивитися та послухати хто грав тридцять-п'ятдесят років назад, яка була програма, скільки разів вона виконувалася, хто і скільки разів приїжджав.

*3. Які основні цілі Вашої роботи? Чи маєте Ви планування або стратегію (короткотермінову чи середньотермінову) щодо роботи відділу та установи?*

Найперше, це музична просвіта та популяризація української академічної музики, композиторів та виконавців. Ну, і плюс гармонізуюча функція. Якщо брати простіше, то тут мета – пошуку і заохочення культурного споживача. Власне, культурний маркетинг передбачає певну культурну пропозицію, а це тягне за собою питання грамотного планування репертуару відповідно до запитів споживача, що є поки нашою зоною розвитку. Адже світова музична практика передбачає таке планування на рік чи більше, а у нас із цим деколи непередбачувано. Звісно, ми маємо виховувати високий музичний смак, але такі концерти, поки що, не можуть складати 60–80 % від загального планування. Нині слухач досить вибагливий, і якщо пропонувати складну музику, потрібно дуже добре організувати її подання. Для цього потрібно подбати про дороговартісне технічне забезпечення (освітлення, акустичні можливості, спецефекти тощо). Проте сучасні наші зусилля в онлайн-трансляванні через карантинні заходи дозволили нам вийти на зовсім інший рівень культурного менеджменту.

Щодо стратегій, то нещодавно ми проводили так звану стратегічну сесію з одним із оркестрів. І вони перед собою ставили необхідні цілі та завдання, тобто відбувся так званий «рух зсередини». Проте ми ще працюємо з іншими керівниками підрозділів над виробленням єдиної спільної стратегії, над поєднанням комерційних і мистецьких цілей.

Щодо зони розвитку нашої філармонії – то це, насправді, комунікація. Також у перспективі створення нового філармонійного сайту.

Залишається проблема державного замовлення: необхідна кількість концертів, примусові концерти для обслуговування державних подій тощо, а це ускладнює знову ж таки планування, оскільки ми є в підпорядкуванні як комунальний заклад ОДА. Це для мене є пережитком радянських часів. Ставлю часто собі запитання: якщо ми кажемо, що управлінські схеми в СРСР були погані (вони спеціально не були пристосовані під розвиток бізнесу), то чому ми продовжуємо й досі їх використовувати? Невже ми за 30 років не напрацювали ніяких інших нових систем?

Проте, якщо говорити за державну підтримку, то вона проявляється в тому, що місто чи область завжди долучаються до нових проектів, фестивалів. А ще – це наш гарантований бюджет. Зокрема, у нас досить хороший контакт з містом, там є багато різних структур – туризм, промоція тощо. Наприклад, в промоції нам надають можливість кожний місяць подаватися на безкоштовне розміщення siti-лайфів, тобто, 2–3 сітілайфи мені надають. Так, такі площини не завжди найкращі, але вони надзвичайно важливі для нашої установи, бо насправді оренда сітілайфу в місяць коштує в районі 10 000 гривень, тому я вважаю, що це хороша підтримка з боку міського управління.

#### *4. Які умови праці Вам забезпечені?*

Найперше, у нас закуплена комп'ютерна техніка та техніка для якісного звуку. Це дуже важливо, тому що ми можемо конкурувати в онлайн-трансляції з телеканалами і мати свій власний електорат.

Окрім того, наш кабінет, на мою думку, є найкращим у філармонії. Це, безумовно, заслуга нашого керівника установи. У нас сучасний обладнаний офіс реклами та маркетингу, який не поступається подібним офісам приватних рекламних агенств. Це дозволяє швидко втілювати найсміливіші сучасні проекти.



І хоч зарплати у нас державні, проте компенсує цей недолік класна спрацьована команда, якій під силу реалізація найсміливіших задумів. І це єдина причина, чому люди поки не «йдуть» на більші гроші.

*5. Чи достатнє фінансування відділу щодо організації робочого процесу?*

Будь-який event-бюджет я узгоджую з генеральним та комерційним директором. Тобто, я пропоную варіанти, а вони мені відповідають чи є можливість чи нема. Проте у моєму розпорядженні є сталий бюджет, який я можу витратити на місяць (на друк, рекламу – вироби продукції через підрядників, бо ж проблема полягає в тому, що немає можливості закуповувати на пряму рекламу в соцмережах, а лише через посередників можна розмістити рекламний продукт. Тут проблема полягає в тому, що в соцмережах немає такого способу, щоб оплачувати послуги з рахунку підприємства).

*6. Чи співпрацюєте Ви з комерційним директором установи і як саме?*

Ми з ним у дуже хорошому контакті, безпосередньо допомагаємо у проведенні фестивалю «Контрасти» та інших ініційованих ним проектів.

*7. Яка база організаційно-правового забезпечення відділу?*

У мене, як юриста за освітою, із цим не має проблем, хоч це створює для мене додаткове навантаження. Проте, якби можна було створити таку посаду лише для нашого відділу, це б значно полегшило мою роботу.

*8. Який Ваш робочий графік і як він варіюється?*

У залежності від навантаження і терміну виконання поставлених завдань. Тому наш робочий графік не є нормований, оскільки доводиться виконувати ряд завдань, які часто не передбачають перебування на робочому місці.

*9. Скільки успішних проектів вдалося реалізувати завдяки роботі відділу?*

Система онлайн-продажів квитків ще до карантину за допомогою реклами тоді дала колосальні результати. Окрім того, це успішно реалізовані фестивалі, концертні програми, співпраця на міжнародному рівні, ну, а найбільш ефективний проект – онлайн трансляції камерних концертів «на живо» в умовах карантину.

10. *Яке найбільше досягнення відділу чи Вас як його очільника за період функціонування?*

Моє найважливіше досягнення на посаді – це те, що я змогла структурувати ті процеси, які відбувалися: отримання завдання (від кого і в якому вигляді), хто далі його виконує (конкретний розподіл обов'язків для кожного зокрема: що робить дизайнер, що робить редактор, хто додає на сайт, хто заводить подію в фейсбук, хто в інстаграм, хто створює платну рекламу, хто затверджує).

Моє особисте досягнення (викликане щирим бажанням допомогти) – організація стратегічної сесії для працівників установи, що значно систематизувало та покращило роботу загалом (я знайшла тренера-спікера, домовилась про пільгову ціну тощо. Насправді, більшість людей, до яких я звертаюся, усі нам дуже допомагають, намагаючись долучитись до покращення ситуації в культурній сфері).

А ще – робота усього нашого відділу націлена на результат, але не стільки особистий, скільки результат для усього закладу та й держави загалом. Усі працівники відділу виконують завдання не з примусу, а тому, що займаються улюбленою справою.

Проте карантин завдав потужного удару та дещо призупинив розпочаті процеси. А з іншого боку, це дозволило нам ефективніше працювати онлайн та швидко перебудуватися відповідно потребам часу.

*Щиро вдячна за змістовне інтерв'ю та ефективну працю!*

### **Інтерв'ю з директором Харківської філармонії Юрієм Янком. 12 червня 2020 року.**

1. *Вельмишановний Юрію Володимировичу! Успіх керівника – це видима сторона. Зазвичай, за цим стоять роки важкої та наполегливої праці. Який Ваш особистий досвід від початку діяльності на посаді очільника Харківської філармонії?*

Мені досить часто доводиться відповідати на подібні запитання. Так, потрібно багато знати і вміти, а ще мати великий досвід, потрібно багато. Проте завжди має бути певне підґрунтя і найперше, на моє переконання, – це в будь-якій ситуації потрібно залишатись людиною. А по-друге, справа, яку ти робиш, має бути справою усього твого життя – правдивим, істинним, чесним заняттям, яке ти сповідуєш. А ще – мрія, у якої має бути термін реалізації. Це ті складові, які є

запорукою успіху. І ми говоримо не просто про вміння й навички, а й про духовну потребу. І от, коли це все в сукупності, то уже не має потреби замислюватись як ти йдеш до мети, бо з'являється, так би мовити, воля й легкість процесу дій. Я це практикую як головний диригент філармонійного оркестру з 2001-го року, а як директор установи – з 2004-го року.

*2. Як Вам вдається одночасно поєднувати посади керівника державної установи та головного диригента? Хто ще входить до кола управлінської команди філармонії? За яким принципом ви, як керівник і диригент, розподіляєте обов'язки?*

Таке поєднання залежить, знову ж таки на моє переконання, від особливостей та рис характеру керівника. Від вдалого їх поєднання. Це не всім вдається. Мені особисто допомагає ще й те, що я від природи вмю швидко переключатись з одного виду діяльності на інший. А для нашої сфери таке поєднання (управлінця та музиканта) надзвичайно важливе, бо ж не доводиться пояснювати специфіку професійної діяльності. А технічний успіх (бухгалтерія, юристи, ІТ-сфера, техніки та ін.) уже залежить від наповнення команди відповідними спеціалістами. Є у нас і відповідні менеджери (до речі, уже шість команд поміняв, бо не змогли реалізувати проекти) і дуже важливо, щоб люди були спеціалістами своєї справи. Це так само важливо, коли ти формуєш і певний музичний колектив як от оркестр. Бо «короля робить свита». А щодо розподілення обов'язків, то тут критерій один – професіоналізм! Як на мене, ще важливий досвід роботи, особливо у сферах юриспруденції та бухгалтерії. Я всіх беру на випробувальний термін (від 1 місяця до пів року максимум), дивлюсь як люди працюють, стараюсь не перешкоджати, бо головне – результат.

*3. Ваша натхненна і потужна робота привертає увагу в Україні та за її межами. Яка співпраця з іншими філармоніями? Чи вдається також вашій установі співпрацювати з іноземними партнерами?*

З іноземними партнерами ще поки мало працюємо, проте є люди, які мене знають як диригента і з якими я співпрацюю досить довго. Так я диригував у віденській філармонії, у США (Карнегі-холі), Чехії, Римі, Кореї, Китаї, тобто скрізь по світу. Я багато гастролую і дуже багато висококласних оркестрів пройшло через мої руки. Маємо також гарні стосунки з національним оркестром України при київській філармонії (диригент – В. Сіренко), часто співпрацюємо з

житомирською філармонією, зав'язали зв'язки з Одесою та Львовом. Зокрема, мав щастя провести останній творчий концерт (авторський вечір) М. Скорика у Львові та познайомитись з чудовими людьми. До речі, наша держава до тепер ніяк не може вирішити як об'єднати Схід і Захід, а як на мій погляд, тут рецепт дуже простий – тільки через культуру і мистецтво як універсальний засіб єднання.

*4. Як часто Ви представляли українську академічну музику за кордоном? Який, на ваш погляд, сучасний імідж українського культурного контенту?*

Доводилось доволі часто. Малознана, на превеликий жаль, музика наших композиторів за межами пострадянського простору і це потребує ще великої праці з боку наших представництв в європейських країнах.

*6. Нещодавня реконструкція закладу, завершена минулого року, продемонструвала, що в Україні теж можуть бути сучасні зали, котрі за якістю та технічними характеристиками не поступаються європейським, а більше – приваблюють додатково історією становлення та історичним виглядом. Яким чином Вам вдалося віднайти кошти на проект реконструкції філармонії та, найголовніше, на його завершення?*

Все, що ми хотіли, нам справді вдалось реалізувати: приміщення під студію, камерний зал, у нас єдина в Україні артистична мушля, змінювальна геометрія стелі (акустика) в органному залі (20-ти хвилинна справа), трирівнева оркестрова яма і так далі. Знаєте, за час тривалості реконструкції змінилося сім губернаторів, декілька президентів, проте я всім їм доводив, що така сучасна і приваблива музична установа потрібна майбутнім поколінням. І от, нарешті, через купу років ми бачимо результат, про який я мріяв. Мені на початку було принципово важливо довести, в першу чергу собі, що це можливо, а потім, за чотири роки до кінця реконструкції я уже розумів, що більша частина уже зроблена, значить той мінімум обов'язково добудується. Проте більш важливе завдання на сучасному етапі складає утримання та підтримка закладу, маркетинг установи та її продукції для того, щоб показати усім, що класичною музикою теж можливо заробляти за рахунок збільшення публіки. Був час, коли я накупував різноманітних книг по маркетингу, прочитав їх і зрозумів, що жодна з них не дасть мені рецепту як подвоїти прибуток (наприклад, перетворити один

мільйон грошей в два). Потім я намалював на папері певну суму і усвідомив, що навіть на суттєвій економії коштів прогресу не буде. Шлях був лише один – за рахунок збільшення споживача. А от для цього уже були потрібні кращі концерти, якісні й сучасні приміщення, дороговартісне технічне обладнання, бо сучасний споживач надзвичайно вимогливий, хоче комфорту, незабутніх вражень та емоцій від грандіозних шоу тощо.

*7. Яку підтримку Ви відчуваєте (або навпаки) з боку державного апарату управління (як на обласному рівні, так і на державному)? Що б Вам хотілося змінити в культурній політиці загалом?*

Було доручення президента, ще за губернаторства Авакова. Справа в тому, що на рівні міністерства у нашій сфері немає поки прописаних сучасних професій музичного менеджера, маркетолога тощо, які б відповідали на виклики часу. Про музичні проблеми на рівні влади мало хто знає, проте сподіваємось, що моя ініціатива трьохпроцентної квоти на високе академічне музичне мистецтво на усіх ЗМІ буде почута і реалізована якнайшвидше!

*Вдячна за змістовні відповіді!*

### **Інтерв'ю з професором ЛНМА ім. М. В. Лисенка Мирославою Жишкович. 10-го липня 2019 р.**

*1. Шановна Мирославо Андріївно! Надзвичайно захоплююче, на одному подиху прочитала Вашу монографію про корифея львівської оперної сцени, знаного співака, талановитого педагога та організатора Ігоря Кушплера.*

Вельми вдячна Вам за оцінку моєї книги про Ігоря Федоровича Кушплера. Справді, щоб написати про людину та її діяльність, необхідно насамперед дуже серйозно вивчити усі дотичні до конкретної постаті наявні матеріали. Це очевидно. Однак, на моє глибоке переконання, у цьому лише половина справи. Потрібно «відчути» цю людину, зуміти зануритися у її «творчий світ», збагнути усі прояви «творчої душі» митця. Мені пощастило, що я особисто знала Ігоря Федоровича і тісно з ним співпрацювала, особливо в останні роки його життя, приблизно з весни 2007 року. Це загалом п'ять років природного та невимушеного спілкування, без жодної нарочитості чи зверхності з боку Ігоря Федоровича. Було дуже приємно, що він мене цінував як спеціаліста, науковця, усіляко підтримував, і, що найважливіше,

прислухався до моїх міркувань у вирішенні конкретних питань. Поряд з ним мені було дуже комфортно працювати. Тому, віддаючи данину пам'яті митцю, у своїй праці я прагнула якомога точніше відтворити усі факти його біографії та прояви творчої натури.

*Власне, Ваша монографія розкриває вокально-виконавську, педагогічну, композиторську, організаторську та дослідницьку діяльність митця. Проте саме організаторська діяльність, на відміну від інших, висвітлена частково, тільки як факт звершення тих чи інших ініційованих ним проєктів, які підкреслюють яскраві досягнення митця та його підопічних. Місія управлінця у такій непростій сфері як академічне музичне мистецтво повинна спонукати до пошуку й розуміння багатьох лідерських ознак та якостей, особливо якщо лідер – митець. На вашу думку, які управлінські якості Ігоря Кушплера допомагали йому досягати видимих результатів?*

Мені видається, що осмислення організаторської діяльності Ігоря Кушплера повинно знайти своє місце в окремому дослідженні. Тому у контексті Вашої наукової розвідки це можна подати ґрунтовніше та під іншим кутом зору. І дуже добре, що Ви маєте на меті торкнутися управлінських якостей, які проявилися особливо виразно у останні роки діяльності митця.

Насамперед можна говорити про *управлінську майстерність* Ігоря Федоровича. Безумовно, він розумів загальну перспективу кафедри, якою керував трохи більше року, мав фантастичну здатність безконфліктно взаємодіяти з її членами – своїми колегами, умів обирати найбільш виграшний варіант управлінського рішення, умів дуже вдало розподілити роботу та завдання як на кафедрі, так і у класі сольного співу, дуже логічно та напрочуд доступно ставити вимоги, давати розпорядження тощо. Він прагнув активізувати всебічну діяльність своїх колег, спонукати їх до творчої активності, і це йому вдавалося. Звичайно, на цьому короткому етапі не все відбувалося гладко, але порозуміння приходило завжди.

Зрозуміло, що за плечима Ігоря Федоровича був не один десяток років виконавської та педагогічної роботи (викладач кафедри – з 1982 року). Відбувалося накопичення всебічних теоретичних та практичних знань. Цьому сприяло постійне самовдосконалення митця, як на виконавській, так і на педагогічній ниві: він увесь час прагнув досягнути щось нове, проте для нього так потрібне.

Скажіть, чи дуже люблять знані співаки цікавитися мистецькою наукою? Можливо, одиниці. Ігор Федорович був ерудованою людиною. Недарма він відчув потребу винесення на ширший, міжнародний мистецький загал проблеми вокальної науки (як приклад – дві міжнародні конференції). Серед особливо важливих інших якостей, які впливали на управлінську діяльність Ігоря Федоровича, можу виділити такі: умів визначити цілі роботи на кафедрі, а також і свої власні цілі (зокрема покращення ефективності всебічної роботи викладачів кафедри, проведення активної концертної діяльності студентів факультету та студентів власного класу, пропагування творів українських композиторів за кордоном); умів ефективно управляти собою та своїм часом (якби не ця страшна трагедія, скільки усього ще було б зроблено!), швидко й ефективно вирішувати проблеми; умів підібрати членів кафедри (ядро), на яких міг розраховувати у досягненні спільної мети.

Ігор Федорович прагнув до лідерства. Після смерті попереднього завідувача кафедри Володимира Дмитровича Ігнатенка успішно продовжив керівництво колективом. Безумовно, прагнув успіху – для своїх студентів, для студентів усього факультету, для викладачів кафедри, а вже їхні успіхи були успіхами та гордістю керівника – професора Кушплера. Мав глибокі фахові знання, умів ефективно та раціонально розподіляти завдання як у класі сольного співу, так і на інших ділянках кафедральної роботи. Ігор Федорович мав схильність до сприйняття нових ідей та досягнень у сфері вокалістики (зокрема проведення майстер-класів за участю видатних вокалістів європейської слави). Ігор Федорович був самодостатньою особистістю.

*Серед ініційованих вітчизняних та закордонних проєктів маестро Ви досить детально описуєте творчі заходи – концерти студентів вокального класу та проведення циклу вокальних майстер-курсів. Чи відомий вам процес їх організації (чи збереглися якісь записи, планування тощо)? Кого залучав Ігор Федорович до цього процесу? Чи була у нього «команда» однодумців? Хто вони? Яка атмосфера панувала під час процесу? Яку підтримку він отримував від керівництва, колег? Як він вирішував фінансові питання (якщо вирішував), чи звертався він до меценатів?*

Звісно, у своїй керівній роботі Ігор Федорович розраховував на допомогу усіх членів кафедри (Людмила Божко, Мирослава Логойда,

Олег Цигилик, Олег Лихач та ін.), однак були колеги, на підтримку яких покладався найбільше – Богдан Косопуд, Василь Дудар. Чимало завдань випадало і на мою долю, адже на кафедрі у цей час я була єдиним кандидатом мистецтвознавства. Велику допомогу та підтримку ми мали в особі Любові Кияновської, – у Ігоря Федоровича з Любов Олександрівною були тісні творчі зв'язки. Тож чимало ідей виходило і від професора Кияновської. Саме за її порадою на майстер-класи 2011 року до академії були запрошені професори Гельмут Льюос та Урсула Шьонгальс з Ляйпцигу. Щодо вирішення фінансових питань – Ігорю Федоровичу неодноразово доводилось вирішувати такі питання, проте у ці проблеми він мене не посвячував. Думаю, що на це запитання, можливо, відповіла б дружина Ігоря Федоровича – Ада Іванівна.

*Відомим фактом є ініціювання та організація І. Кушплером на базі Львівської національної музичної академії ім. М. Лисенка проведення Міжнародних науково-практичних конференцій з проблем вокального мистецтва. У рамках усіх заходів також було проведено студентські конференції за участю магістрів та бакалаврів вокального факультету. Власне, організація конференцій вимагає тісної співпраці не тільки усіх членів кафедри, а й залучення до такої співпраці членів інших кафедр інституції. То ж чи була така співпраця і як вона проявлялась? Чи Ігор Федорович особисто розподіляв обов'язки та планував участь кожного, чи йому належить тільки ініціатива та видима участь? Якщо перше, то чи збереглися якісь його особисті записи, позначення, планування? Чи можна побачити протоколи засідань кафедри того часу?*

Очевидно, що усі заходи планувалися заздалегідь, тож була можливість завчасно повідомити про проведення конференцій. Багатьох учасників ми запрошували до участі, інші зголошувалися самі. Серед учасників – і поважні професори, і аспіранти та здобувачі. Збереглися програми цих конференцій, які певною мірою дають можливість оцінити їх науковий рівень. Наприклад, у першій конференції «Історія та сучасність вокальної культури і мистецтва» серед інших участь брали професор зі США Марвін Кінзі, професори Лешек Мазепа, Тереса Мазепа (Україна-Польща), Ольга Попович (Польща), Любов Кияновська, Юрій Луців, Володимир Ігнатенко, Лідія Ніколаєва, Олександр Кіцера, сам Ігор Кушплер, інші.



Учасниками другої міжнародної конференції «Камерно-вокальна творчість в історичній ретроспективі» серед інших були професори Гельмут Льюос, (Німеччина, Ляйпциг), Урсула Шьонгальс (Німеччина, Ляйпциг), Єжи Артиш (Польща, Варшава), Ольга Попович (Польща, Жешув-Краків), Яцек Сцібор, ад'юнкт Жешівського Університету музики (Польща, Жешув), Олег Смоляк, а також професори нашої академії Любов Кияновська, Наталія Савицька, Людмила Божко, Олександр Козаренко, Ігор Кушплер, Мирослава Логойда, інші.

Належить відзначити, що усе розмаїття проблематики пропонуванних доповідей було об'єднане спільною метою, спрямованою на пізнання різноманітних ділянок української та світової вокальної культури.

*Ще одним доконаним фактом, зазначеним Вами у монографії, є заснування І. Кушплером наприкінці 2010 року кафедрального мистецького часопису «Солоспів», де Ігор Федорович виконував обов'язки головного редактора, а також його ініціація створення офіційного веб-сайту кафедри сольного співу. Як йому, на Ваш погляд, вдавалось поєднувати творчість із науковою діяльністю? Яке продовження цих його ініціацій сьогодні?*

На початку 2011 року вийшов перший випуск культурно-мистецького часопису «Солоспів». Ще у грудні 2010 року Ігор Федорович запросив нас з Богданом Косопудом на розмову і поділився намірами щодо створення кафедральної газети. Показав примірники мистецької газети з Жешува і висловив сподівання, що і у нас можливим є випускати цікаві матеріали. За деякий час, обдумавши пропозицію, ми почали працювати. Насамперед було придумано назву часопису. Велика вага у доборі матеріалу «лягла» на мене. З Ігорем Федоровичем ми планували вміст (наповнення) кожного номера, який виходив що два місяці (кожного місяця робити новий випуск було важко). Насамперед викладачі нашої кафедри мали можливість подавати свої матеріали. За необхідності ми консультувалися з Любов Олександрівною. До речі, вона дуже радо підтримала цю ініціативу і згодом стала активним дописувачем. Відредагований матеріал надсилався Богдану Косопуду, який за спеціальною програмою формував справжню газету. Усі номери зберігаються на офіційному сайті академії. Щодо кафедрального сайту, то це також було великим здобутком нашої кафедри з ініціативи Ігоря Федоровича. Інформативне

наповнення (історія кафедри, творчі біографії викладачів) – належало мені, а доповнення здійснював Богдан Косопад. Після трагічної смерті Ігоря Кушплера до року часу інформація кафедрального сайту була перенесена на офіційний сайт академії (кафедра академічного співу).

*Як координатор, І. Кушплер втілює спільний мистецький проект з консерваторією м. Тромсьо (Норвегія). Ви зазначили, що вдалося провести перший захід 2 квітня 2012 року (йдеться про обмін виконавсько-педагогічним досвідом). Чи можете детальніше розповісти про цей проект?*

Це був дуже цікавий проект, який, звісно ж, здійснювався на рівні консерваторій. Проте ініціатором був Ігор Кушплер. Насамперед мова йшла про проведення у стінах академії майстер-класу знаного професора з Норвегії співака-баритона Карло Франческо Аллемано. Водночас стало відомо про здачу магістерського іспиту випускницею професора Аллемано – Ліллі Йорстад (тепер відомої співачки). Було створено іспитову комісію (професори В. Камінський – проректор з наукової роботи, І. Кушплер, М. Дутчак – головний диригент Львівської опери, Л. Божко, М. Логойда, М. Жишкович). 30 березня відбувся майстер-клас. Проводилася робота над інтерпретацією оперних арій італійських композиторів Г. Доніцетті, Дж. Верді, Дж. Пуччіні, зрештою, найбільш улюбленого репертуару наших вокалістів. Кожен з виконавців був належним чином підготовлений і професор не міг цього не відзначити. Маестро Аллемано опирався на кращі принципи вокальної методи італійської школи співу. Його слушні поради на кшталт змістовно-виразного слова, чіткої дикції, високої позиції звука, глибокого дихання мали лише опосередкований характер. Причому озвучувалися вони у вельми коректний спосіб. Коли студент з якоїсь причини не міг насмілитися виконати завдання, професор з гумором зауважував: «Краще померти у спробах, ніж зовсім нічого не спробувати». Головним же завданням професора було у різний спосіб вплинути на емоційний стан виконавця, звільнити його тіло від непотрібних затисків і водночас мобілізувати для найкращого відтворення звукового образу. Важливішим понад усе було те, **як** він це робив! Які емоції підключав, яким згустком власної енергії впливав на студентів, які жести, рухи, міміку застосовував! У жодній методичній праці ми не знайдемо таких описів. Їх просто неможливо передати словами. Це треба бачити! Можливо тому наука співу і надалі перебуває

здебільшого на емпіричному рівні, бо лише власним прикладом та досвідом, використовуючи асоціативне мислення, спонукаючи до включення уяви, делікатно розкриваючи психологічний комплекс учня, можемо досягти відповідного результату у роботі з ним.

Ігор Федорович був дуже задоволений проведенням майстер-класу та його результатами. А 2 квітня у залі Львівської філармонії з оркестром оперної студії нашої академії. відбувся іспит-концерт Лілли Йорстад за участі її наставника – Карло Аллемано. Співачка продемонструвала професійне володіння голосом, цікаву інтерпретацію творів, винесених на іспит, виконавську культуру. Звичайно, під час обговорення виступу були озвучені деякі зауваження та побажання, які виконавиця та її педагог з вдячністю взяли «на замітку». До речі, у книзі вміщена світлина, яка фіксує факт обговорення виступу співачки. Цього ж року (вже після трагічної смерті Ігоря Кушплера) до Норвегії відбув його студент Ярослав Папайло, який упродовж року навчався у професора Аллемано. Як розповідав пізніше сам студент, навчатися було дуже непросто (і то при тому, що це один з кращих наших студентів): насамперед – це знання мови (точна і правильна норвезька вимова), велика кількість вокальних творів різними іноземними мовами, швидкість опанування нотним матеріалом. Та професор Аллемано був задоволений результатами праці. Повернувшись до Львова, Ярослав Папайло продовжив заняття у класі Богдана Косопада (до речі, у нього він навчався ще раніше, у музичному училищі.). Обмін виконавсько-педагогічним досвідом продовжується. Колеги з Німеччини запрошують наших студентів до участі у оперних постановках.

*У силу трагічних обставин, багато творчих проектів Ігоря Кушплера не були втілені – Фестиваль галицького солоспіву «Галицька рапсодія», зустрічі з відомими музикантами та співаками «Світлиця особистостей», постановка силами студентів свого класу опери В. А. Моцарта «Так чинять усі», лабораторія вокального мистецтва при ЛНМА для апробації новітніх технологій виховання сучасного оперного співака та ін. Чи обговорювалися з колегами ці проекти? Чи, можливо, збереглися якісь деталі цих задумів? Чи не було спроб втілити ці проекти в життя уже як данину пам'яті митця?*

Ігор Федорович тривалий час виношував свої проекти... Мабуть, одній з перших, окрім, звісно ж, Ади Іванівни та доньок Ігоря

Федоровича, про ці задуми щастило довідуватись мені. З намірами про проведення фестивалю «Галицька рапсодія» Ігор Федорович поділився на сторінках одного з номерів часопису «Солоспів» (№ 4, вересень-жовтень 2011 р.). Багато що впиралося у кошти. Звертався до відділу культури у Львові, ще кудись... (на жаль, не володію усією інформацією). Потрібен був час та допомога, у тому числі меценатів... Намірами щодо постановки опери «Так чинять всі...» силами студентів свого класу Ігор Федорович ділився, наскільки мені відомо, з професором нашої академії, композитором Юрієм Євгеновичем Ланюком. До речі, у книзі є одна світлина, яка фіксує момент обговорення саме цього проекту.

Про мистецькі зустрічі «Світлиця особистостей» знали колеги – професори Людмила Божко, Мирослава Логойда, Володимира Чайка, Марія Байко, Богдан Косопуд, Василь Дудар, інші. Ігор Федорович планував запрошувати до «Світлиці» відомих виконавців, диригентів, режисерів, менеджерів, котрі мають вагомі здобутки у мистецтві, своїм непересічним талантом, великою працею досягнули успіхів та утвердили себе як особистості. «Світлиця особистостей» – це, з одного боку, спроба підтримувати високий рівень вокальної культури у Львівській національній музичній академії ім. М. В. Лисенка, її славні традиції, а з іншого – дати можливість нашим студентам отримувати інформацію про співаків старшого та молодшого поколінь від безпосереднього спілкування з ними у Великому концертному залі нашої Академії. Серед бажаних гостей «Світлиці особистостей» мали бути ректор нашої академії професор Ігор Пилатюк, лауреати Державної премії ім. Т. Г. Шевченка, народні артисти України Мирослав Скорик, Юрій Луців, Марія Байко, Ольга Басистюк, Андрій Шкурган, народна артистка України, професор Людмила Божко, генеральний директор Львівського національного театру опери та балету ім. Соломії Крушельницької, заслужений працівник культури Тадей Едер, народний артист України, академік Іван Гамкало, інші.

*Надзвичайно вдячна Вам, вельмишановна Мирославо Андріївно, за те, що відгукнулися, погодились поділитись цінною інформацією, спогадами про Ігоря Федоровича Кушплера та допомогли розкрити ще один вектор багатогранної постаті митця як одного з перших успішних менеджерів академічного музичного мистецтва.*

## Інтерв'ю з продюсером Олександром Пірієвим.

24 жовтня 2019-го року.

– *Доброго вечора, пане Олександрє! Рада вас нарешті чути!*

– *Доброго вечора! Навзаєм!*

– *Як можемо спостерігати, Ви весь час в русі і в процесі. Із результативності Вашої діяльності складається враження про безперервне прагнення до навчання і пізнання.*

– *Насправді, у мене в житті були особистості, які вплинули на мою свідомість, на моменти мого формування, досить відомі у нашому мистецькому колі. Такий результат (і ті дані) є наслідком їхнього впливу, закладені ще у віці 13–15-ти років. Певні мої творчі вподобання і навіть моя теперішня стратегія пов'язані з ними.*

– *Хто ж є для вас своєрідним життєвим та професійним дороговказом?*

– *Окрім родини і педагогів, був у мене Вчитель – Олександр Дмитрович Тищенко. Саме він сформував мою позицію, якою я керуюсь уже зараз, спілкуючись із молоддю, або ж у процесі організації якихось проєктів. Отже, на початку наших занять він повідомив моїй мамі: «Спочатку ми будемо робити з Олександра людину, потім – музиканта, а вже потім – віолончеліста». Це вже згодом я почав розуміти, що спілкуюсь не просто з педагогом, а з глибою. Чим же він відомий? Олександр Тищенко свого часу був директором школи ім. С. Крушельницької у Львові, точніше років 15 це відбувалося і припало на часи становлення таких розумінь як «українська скрипкова школа» та «українська фортепіанна школа». За його каденції він просто зробив таку невеличку революцію. Під час його діяльності навчались визначні піаністи, про яких він мені розповідав, а також навчався Олег Криса. Юрій Башмет теж завдячує О. Тищенку як одному з тих, хто вплинув на його кар'єру, змінив, так би мовити, у сторону гри на альті. І нині ми знаємо Ю. Башмета як одного з найвідоміших музикантів-альтистів світу. Так само О. Тищенко мене познайомив з українською музикою, відкривши мені, наприклад, творчість А. Кос-Анатольського (я грав «Ой ти, дівчино, з горіха зерня» у складі камерного віолончельного ансамблю) та постать Мирослава Скорика. Одного разу я побачив у кабінеті фотографію, на якій був чубатий чоловік з великими окулярами. Учитель мені сказав, що це М. Скорик. «Може ти свого часу з ним іще познайомишся і будеш*

грати його твори!». І доля так склалася, що ми не лише знайомі, а й живемо поряд, більше того, я щасливий, що один із віолончельних концертів – № 2 – він присвятив мені, чим мій вчитель був би пишався. І тому такі моменти пов'язані із причетністю мене до розуміння української музики та її важливості. Адже свого часу Олександр Дмитрович підтримував заборонених митців, як от Василя Барвінського, товаришував з Миколою Колесою, відкрив світу Ганну Гаврилець (будучи директором школи він їздив по селах і вишукував таланти, допомагаючи їм навчатись у ініційованому ним інтернаті). Тому його вплив і є результатом моєї уваги до величезного надбання української музичної академічної культури в Україні та за її межами.

– Відомо, що Ваше навчання відбувалося у стінах Національної музичної академії України ім. П. І. Чайковського. Чи мали Ви можливість прослухати курс «Музичний менеджмент» і якщо так, то хто його Вам викладав? А якщо ні, то може Ви чули, що подібний предмет (наприклад, організація музично-виконавської діяльності) там викладався (для прикладу, теоретикам чи студентам музично-педагогічного курсу)? Зараз, як відомо, дисципліну «Основи менеджменту у сфері культури та мистецтв», починаючи з 2015-16 н. р., читає професор Юрій Чекан.

– Час мого навчання припав на початок 2000-х років. На той час жодного спеціалізованого предмету в музичній академії не було. Тому мій шлях – постійна практика та вдосконалення процесів від розробки ідеї, створення, організації та супроводження з наступною оцінкою результатів будь-якого заходу. Це певно – найцінніше! І хоча теоретична база є дуже важливою у роботі в галузі музичного менеджменту, але на практиці, зрозуміло, все не так ідеально.

– А що спонукало Вас зайнятись музичним менеджментом? Де Ви знайомились із його основами?

– Насправді, питання музичного менеджменту, організації заходів у мене було пов'язане не з бажанням, а, швидше, з необхідністю. У момент мого студентства я чітко пам'ятаю, що зрозумів: навряд чи мені у житті хтось чимось допоможе і не тільки мені. Зараз у нас в країні так побудована підтримка музичної культури, що, власне, музикант, який починає свій шлях в школі і завершує навчання в музичній академії, далі, здебільшого, може творчо реалізувати себе лише граючи з оркестром і стаючи частиною колективу. Навіть коли

колеги починали працювати в музичних закладах чи колективах, в моєму розумінні це був і старт і кінець одночасно, бо інших форматів своєї успішної реалізації для них за межами цих колективів майже реально не було (мова і про фінансову стабільність теж). Мені це абсолютно не подобалося і я захотів щось кардинально змінити на своєму власному прикладі. Адже мені цікаво було грати музику, багато музики і не тільки у складі оркестру, а й з різними музикантами. Я в той момент схилився до творчої самореалізації і, власне, спробував організувати свій перший концерт. Це було у Львівському храмі Євхаристії (відома назва «Музей релігії»). Мені щастило з партнерами в мистецтві, зокрема прекрасною піаністкою Севериною Жуковою, з якою я починав шлях камерного музикування, котрий вважаю чи не єдиним шляхом творчого розвитку після завершення навчання. Але згодом я зрозумів, що однієї творчості недостатньо і треба звернути увагу не лише на якість виконання, а й на якість організації процесу.

– *Яка саме література (фахова та бестселери) Вам найбільше допомогла опанувати навички продюсера?*

– На жаль, універсальної книжки з продюсування я досьогодні не тільки не бачив – я такої не знаю. Взагалі продюсування – це складова музичного менеджменту. А для музичного менеджменту необхідно мати дуже широкий спектр навичок та знань – від мікро й макро економіки та управління персоналом у проектах та поза ним до розуміння тонкощів музичного світу. Крім того – світ академічної музики, хоч не так радикально, як інші види мистецтва, але теж різюче змінився за останні 20 років. Тому треба постійно «тримати руку на пульсі». Зараз я щомісяця прочитую декілька «профільних» книг, серед яких є менеджмент інших, абсолютно не творчих, ринків. А на початку кар'єри мені дуже допомогли книги Пітера Друкера, який досить ґрунтовно описує базові аспекти менеджменту як такого. Взагалі, без знань економіки та менеджменту навряд чи можна досягти значних успіхів.

– *Пане Олександр, хто ж допомагав Вам на початковому етапі?*

– Я пробував втілити в організацію певні економічні моделі. На початках мені допомагала мама, яка не була музикантом, а вела власний бізнес (економіст за професією). Саме вона підказувала мені ту фахову літературу, яку я мав би знати як організатор-економіст (це

ті основи управління, які мають значення для будь-якої професії). Питання організації процесу структурно (розуміння механізму дії управління) допомагав опанувати мій батько, що мав досвід військового програміста, працював в різних організаціях та компаніях на керівних посадах. Але це стосується якихось загальних речей. Відтак я організував Національний портал академічної музики у 2008-му, бо зрозумів, що у нашому музичному світі не достатньо займатися організацією тільки для себе, а важливим фактором є інформація про те, що відбувається, де і як. І, власне, інформаційна складова має бути доєднаною до творчості, до моменту музичного менеджменту, але, окрім того, важливою є ще і соціальна складова – заради чого ти все це робиш. Бо не справа лише в бізнесі і в грошах, а навпаки. Затрачаючи велику кількість сил для організації проєкту, я не думаю про гроші в першу чергу, бо якщо думати лише про них, то – все, пропало, творчості не буде! Адже високе мистецтво і гроші – це речі дуже важко об'єднані, і не треба думати про те, щоб одразу отримувати великі кошти, бо у нашій країні це поки не можливо. Власне, я мав таку необхідність допомагати не лише собі, а й своїм колегам, які могли б про себе заявити. А тут був певний інформаційний плацдарм, можна було рекламувати, що є таланти, є українська культура. І на базі порталу я ініціював створення циклу концертів («Мюзик рев'ю: Вікенд»), це був 2009-ий рік, від того починається така ґрунтовна моя продюсерська діяльність, де у невеличкому концертному залі, розрахованому місць на 60 («Арт-хол» на Подолі в Києві), я почав втілювати проєкти, які до сьогодні згадують більшість музикантів Києва і не тільки. Адже в тому невеличкому просторі мені вдалося організувати, на перший погляд, звичайні концерти, але кожен з них був чимось незвичайним і запам'ятовуваним. Власне, перший сезон завершився в мене фестивалем пам'яті композитора Івана Карабиця, що об'єднав музикантів України та Росії. Тоді я дуже добре познайомився і з дружиною композитора Маріанною Копицею та із секретарем Національної композиторської спілки України музикознавцем Лесею Олійник. Саме вони спонукали мене, шляхом дискусій та ідей, звернути особливу увагу на популяризацію української академічної музики. І вже наступний сезон знаменувався чотирма авторськими концертами визначних композиторів України – Мирослава Скорика, Валентина Сильвестрова, Євгена Станковича і Ганни



Гаврилець, яка для мене за талантом є рівноцінною. Це був формат нового показу, де завданням було зробити сезон не лише цікавим для нашого маленького музичного світу, а й вийти за межі для широкого загалу слухачів. І в цьому проєкті головною моєю ціллю було, щоб наші славетні митці взяли участь не тільки сидячи в залі як поважні гості, а й як безпосередні учасники музичного процесу – виконавці. І так склалося, що В. Сильвестров (відкривав цикл) загравав один із своїх творів, що дуже вразило слухачів, а М. Скорик загравав цілий відділ власних джазових композицій. Із Г. Гаврилець ми заграли її твір «Sotto voce», присвячений свого часу нашому вчителю О. Тищенку. Не брав безпосередньої участі в концерті лише Є. Станкович, хоча він був присутнім в залі. Проте згодом він на одній з репетицій акомпанував мені фрагменти оркестрової партії. Сезон викликав резонанс серед мас-медіа, його анонсували тоді три великі телеканали, так була привернута увага національних ЗМІ до такого камерного музичного формату (без великих оркестрів, без пафосу). Тому важливою є не стільки сама творча організація концертів, скільки своєчасна інформація про них та їх анонсування.

– *Чи пригадуєте Ваш перший сценічний досвід?*

– Я завдячую долі, що одразу поставив перед собою високу планку, щоб перші мої концерти були на якійсь великій сцені. Перший мій публічний концерт з оркестром відбувся в Будинку звукозапису Українського радіо, записи якого я тепер маю можливість мати в своїй роботі (одна з частин моєї діяльності на посаді продюсера радіо) і на той момент я виконував «Варіації» П. Чайковського. Це був мій тоді перший студійний запис і перший публічний вихід з оркестром, що стало для мене доленосним. Я зрозумів, що одразу має бути високого рівня захід і, якщо ми говоримо про композиторів, одразу – найвищий рівень митців, де ти не можеш граючи «грішити». А вже потім з'явилися ті проєкти, які ми сьогодні знаємо по всій країні, починаючи від М. Скорика 2013-го року.

– *То, фактично, Ваша продюсерська діяльність починається з 2013-го року?*

– Деякі наші колеги відзначають 2012-й рік, коли я зробив два дійсно для мене важливих і знакових проєкти. Перший – «Євро-2012», тоді потрібно було продемонструвати нашим столичним гостям чим сильна Україна (не лише спортом та гостинністю, а й культурою). І я

організував гала-концерт (гала-вікенд), в якому взяли участь ключові на той момент артисти. У, так би мовити, музичному марафоні тоді одномоментно на сцені виступало 15 творчих одиниць, серед яких оркестр «Київські солісти» під орудою В. Сіренка, Київський квартет саксофоністів, Струнний квартет № 1 ім. М. Лисенка, піаністи Г. Дем'янчук, О. Полянський, скрипаль К. Шарапов. Унікальними моментами були виступи видатних М. Скорика та В. Сильвестрова у ролі солістів (диригував – В. Сіренко). І от опісля у програмі Савіка Шустера робились підсумки цієї футбольної феєрії та було прийняте рішення, чим завершити передачу, котра ж музика має продемонструвати діалог між Україною і світом? Вибір упав на своєрідний духовний гімн України – «Мелодію» М. Скорика. І на закінчення цієї передачі я зібрав експромтом своїх колег (майже усі вони зараз за кордоном), ми заграли цей твір для віолончелі і квартету, а Мирослав Михайлович був тоді присутній у студії (він розповідав про свої уподобання у футболі та культурі). І тоді резюмували, що українська класична музика може бути «Прометеєм», містком, зв'язуючою ланкою. А ще у грудні того ж року я організував концерт двох ювілярів – В. Сильвестрова та Є. Станковича – (музичний вікенд – субота і неділя) в залі Академії мистецтв на вул. Воровського, де є президія наших академіків. Величезна плеяда українських музикантів («Київська камерата», «Київські солісти») грала музику українських митців – один вечір В. Сильвестрова, другий – Є. Станковича (що, до речі, зафіксовано теж десь на телебаченні). А підказав мені ідею проєктів з українськими митцями абсолютно не українець. Ви ж знаєте, що моє прізвище Пірієв не є українським, а азербайджанським. Мій батько – азербайджанець, а мій дідусь – народжений в Баку. А перед цими подіями 2012-го, що увінчалися серією успішних концертів, я познайомився з однією з найвідоміших композиторок сучасності – азербайджанкою Франгіз Алізаде, яка входить в п'ятірку-шістку найвидатніших композиторів-авангардистів сучасності (серед них – це українець В. Сильвестров, Г. Канчеллі, А. Пярт, С. Губайдуліна, А. Шнітке). І так склалося, що я мав величезне щастя заграти віолончельний концерт Ф. Алізаде спочатку у Києві, а потім у Львові. І під час однієї з розмов, композиторка сказала мені, що вона, яка живе дуже багато за кордоном, вважає, що ми, українці, маємо пишатися своєю музичною культурою, бо чогось подібного у світі давно уже

немає. Адже в Європі відрізнити композитора німецького від французького, бельгійського від данського на сучасному етапі фактично не можливо – просто момент ідентичної складової стерся. А в Україні є цей геном, пов'язаний з мелодикою, з фольклором, який наші композитори мають на озброєнні у поєднанні з феноменальною професійною базою. І вони наділені таким талантом, який може з'єднати український мелос з сучасною музикою і стати надбанням культури світу. Саме Ф. Алізаде наполегливо порадила звернути увагу на творчість українських композиторів як репрезентаторів української музики в світі, бо вважала, що у мене є шанс втілити цей задум в життя. І у результаті Концерт №1 для віолончелі з оркестром М. Скорика, за який він отримав Шевченківську премію, я зіграв у Баку. Так я збагнув, що у мене є сили, це водночас було і викликом для мене зробити щось визначальне, знакове для нашого українського митця. Розуміючи, що є величезний інтерес до української музики, організувавши концерти Євгена Федоровича та Валентина Васильовича, у 2013-му році, я вирішив організувати проєкт «Дні музики Мирослава Скорика» (я вважаю його моїм дійсним продюсерським успіхом і пишаюсь ним). Мені здається, що нічого подібного до того часу не було, щоб цілий місяць звучала музика в усіх існуючих варіантах (камерному, симфонічному, оперному, балетному).

– *Хто ж допомагав організувати, кого саме Ви долучили до процесу?*

– Залучив колосальні сили професіоналів саме у сфері організації. Це була величезна команда фахівців, які розумілися на дизайні, на рекламі, на певних механізмах менеджменту. І хоч генеральним організатором був я, проте маю переконання, що, наприклад, дизайном мають займатися фахові спеціалісти, які розуміються на правилах композиції, які володіють певними фаховими інструментами. Бо, на жаль, у більшості нашого розуміння музикант має вміти все: друкувати афіші, продавати квитки, складати сценарій тощо. Ні! Музикант має виконувати! Все інше за нього мають робити інші люди, які в цьому розуміються, що пришвидшить реалізацію проєкту і організує його набагато якісніше! Тому я мав багато критеріїв щодо процесу організації, котрі візуально та результативно себе виправдали. Окрім того, я щасливий, що тоді спрацювала та модель, котра на сьогодні рідко втілюється, – увага держави, державної інституції на рівні

Міністерства культури. Це можновладці, благодійні фонди і міжнародні організації, які звернули на нього увагу, мали можливість підтримати проєкт і посприяти його реалізації. Цей проєкт на третину пов'язаний з державною підтримкою, на третину – із спонсорами та міжнародними грантами і фондами, котрі допомагали залучати іноземних виконавців (було задіяно фактично 6 чи 7 країн). Виконавці, які брали тоді участь, – музиканти екстра класу. Усе це сукупно дозволило популяризувати творчість М. Скорика на світовому рівні. А інший момент, про який я рідко кажу, чітко потрібно усвідомлювати, що команда та процес організації мають бути регулярними. У той час за таким розмахом був мій перший проєкт, проте після того я відчув значне емоційне виснаження. Упродовж ще двох місяців я не міг отямитися від формату події. І тому хочу підкреслити, що тут важлива підтримка команди. Зараз такі процеси є постійними та регулярними і я намагаюся не робити великої паузи, у той же час знаходячи моменти для відпочинку, щоб дозволити сконцентруватись на наступних важливих ідеях, окрім просто реалізації процесу.

*– У 2008 році Ви стаєте співорганізатором і керівником єдиного в Україні інформаційного Інтернет-ресурсу Національного порталу академічної музики «Music-review Ukraine», що популяризує та стимулює розвиток академічної музики. Хто ще долучився разом з Вами до організації порталу?*

– На момент його створення разом зі мною були друзі і колеги – виконавці, теоретики, журналісти. Але за час свого існування, а це понад 10 років, відбулися значні організаційні зміни. Сьогодні Music-review Ukraine – це високоефективний інформаційний ресурс з професійною командою, який демонструє чим саме зараз живе світ академічної музики України.

*– Чи довелось в процесі долати певні труднощі, які та чи були перепони?*

– На момент створення Порталу жодного подібного інформаційного ресурсу в Україні не було. Тому головним завданням було реалізувати мою заповітну мету – об'єднання професійного музичного світу в одному місці та зробити це місце головним популяризатором академічної музики з постійним збільшенням армії її шанувальників. Крім того, в час його запуску в 2008-му році Інтернет ще не мав тої глобальної інформаційної сили і необхідно було переконувати багато

митців, партнерів, очільників концертних закладів, які звикли до друкованих форматів, у цій перспективі. Тому можу впевнено сказати, що Портал передбачив ситуацію, яка склалася в результаті, – сьогодні Інтернет є частиною нашого життя, а більшість інформації ми черпаємо тепер, часом, лише з нього.

– *Чи вдається досягнути бажаних результатів?*

– Я впевнено можу сказати, що за цей час Портал став важливою складовою музичного світу України. Сьогодні це не тільки сам веб ресурс з великою кількістю актуальних, і навіть вже історичних матеріалів. Свого часу Портал вийшов за межі лише інформування – отримавши невеличкий концертний підрозділ, для чого була створена окрема сторінка у соціальній мережі Facebook, яка сьогодні налічує понад 30.000 постійних читачів з декількома десятками тисяч переглядів матеріалів. Проте декілька років тому цей підрозділ був відокремлений та перетворився на окрему компанію – концертну агенцію UKR Artists. Тож концепція Порталу повернулася у свою соціальну складову, цінності якої були закладені від початку його роботи. Його завдання – бути на вістрі подій та відслідковувати й зберігати найактуальніше, і мені здається, що команді Порталу це цілком вдається!

– *З 2016-го року Ви очолюєте Національну концертну агенцією UkrArtists – першу за часів Незалежності професійну концертну компанію у галузі академічної музики. Якщо порівнювати подібну практику з європейськими та світовими аналогами організації та керівництва агенціями, як і чим на Ваш погляд відрізняються умови ведення такої діяльності?*

– Якщо в країнах Європи та Південної Америки ринок музики, зокрема академічної, є повністю сформованим, то Україна зараз перебуває в стані перебудови та створення саме ринкових відносин між артистом, концертною організацією та слухачем. Генетична пам'ять з СРСР, яка ще існує в методах роботи керівництва деяких концертних установ в Україні та розумінні багатьох артистів, ще не дозволяє створити, як то кажуть, єдині правила гри, але ми швидко вчимося та рухаємося в цьому напрямку. А велика різниця є в тому, що музиканти в Україні ще можуть дозволити собі виконувати твори, які їм просто подобаються. На відміну від країн, де багато десятиліть існує цей ринок, – бажання артиста достатньо обмежені, як контрактом, який

базується виключно на суворому контролі та постійній конкуренції, так і через багаторічне планування оркестрових фестивалів, мета яких – увага слухача. Тому почути на сцені Берлінської філармонії в одному симфонічному концерті світову класику, як твір Шуберта, а поряд, скажімо, музику Сильвестрова є мало вірогідним, на відміну від нашої країни, чому я особисто дуже радію.

– *Які функції Ви виконуєте як очільник агенції?*

– Моя посада в агенції – генеральний менеджер. Я відповідаю за системне планування роботи Агенції на декілька років, ключові перемовини з партнерами, бюджетування та загальний контроль за всіма основними складовими процесів втілення концертів, проєктів та гастрольних турів.

– *Які риси, на Вашу думку, найефективніші при управлінні?*

– Насправді, тут все залежить від рис самого керівника. Для мене їх декілька: базові знання всіх ланок компонентів створення проєкту, серед яких дизайн, реклама, бюджетування, правильне делегування та цілеспрямованість з розумінням самої мети!

– *У серпні 2017-го року Ви очолили музичну редакцію **радіо «Культура»**, а з квітня 2018-го – стали новим продюсером музичних програм та позастудійних трансляцій «Українського радіо». Із цікавістю та захопленням спостерігаю за вашою активною (і, на мій погляд, вдалою) піар-кампанією передач із відомими діячами культури та мистецтва у соціальній мережі. За яким принципом Ви плануєте ефір?*

– Попередній досвід роботи на Порталі Music-Review Ukraine дозволив швидше зрозуміти технологію роботи на радіо. Але тут все розраховано до секунд – тому цей досвід мимоволі впливає і на інші напрямки моєї діяльності сьогодні. Якщо говорити про власні «прямі» ефіри – то в них, як і в будь-якій моїй проєктній роботі, завжди є чіткий план. Враховуючи, що всі вони відбуваються «на живо» – це дозволяє передбачити багато прихованих нюансів або ж бути готовим до експромту в реальному часі. А що стосується мого варіанту анонсування інтерв'ю у форматі «живого» відео – певно, це приклад мого бажання додати новітні методи у просуванні «радійного продукту» актуальнішими на сьогодні інструментами. Але й ці, ніби експромтні речі, насправді детально плануються використовуючи невігадані історії з мого життя, героїв моїх програм, або ж просто

важливих процесів в галузі культури. Як результат – вдається значною мірою збільшити увагу та армію слухачів радіо «Культура», яка прослідковується тисячами переглядів.

– *Виходячи з чисельних інтерв'ю, які подальші перспективи Ви можете визначити щодо розвитку академічного музичного мистецтва в Україні?*

– З одного боку я радію тому, що з часів Незалежності, враховуючи нові формати зв'язку з аудиторією, можливості популяризації академічної музики стали набагато ширшими, а завдяки зникненню «залізної завіси» наш контакт з музичним світом став постійним. З іншого боку зараз в Україні відсутня так звана державна політика з пропагування та підтримки музичного мистецтва, а саме академічної музики. Бо конкурувати зі світом популярної музики наш серйозний вид мистецтва ніколи не може, але саме він формує так зване обличчя країни в світі, як складової культурного надбання будь-якої держави. Особисто я оптимістично дивлюся у майбутнє й вірю, що крок за кроком ми подолаємо цю перешкоду, і музичне мистецтво України буде складовою музичної культури світу. А наші можновладці зрозуміють, що академічна музика – це не розважальний жанр, а складова життя європейця. І це так само важливо, як працювати, їсти, відпочивати та вчитися.

– *Яких змін, на Вашу думку, потребує і чи потребує система музичної освіти, музична інфраструктура тощо?*

– Тут я вбачаю декілька завдань: 1) академічна музика, як така, має стати складовою у базовій освіті, починаючи з програми у дитячих садках і продовжуватися у загальноосвітніх школах; 2) необхідні постійні зв'язки з спеціалізованими музичними закладами світу та нашими закладами для збагачення й обміну досвідом як самих молодих музикантів у вигляді майстер класів, так і їхніх вчителів (у форматі культурних обмінів, аналізуючи сильні та слабкі сторони нашої музичної освіти в країні); 3) необхідне будівництво нових концертних залів світового рівня та постійного наповнення новими музичними інструментами профільні заклади навчання, зокрема фортепіано, бо все це за останні 25 років знаходиться в ганебному стані; 4) і наостанок – має бути державна підтримка, як молодих талантів у вигляді грантів на навчання за кордоном, придбання інструментів та відвідування майстер-класів по всьому світу, так і для шанувальників – спеціальні

родинні пільги. І все це має бути поєднане із суттєвою інформаційною підтримкою академічної музики та вітчизняних виконавців ЗМІ у вигляді регулярного звучання в ефірах ФМ радіостанцій на телебаченні та в громадському транспорті.

– *Так все ж таки (бо пан професор Сергій Волков так і не встиг відповісти слухачці у прямому ефірі однієї з Ваших радіопередач), який відсоток академічної музики має звучати в інформаційному просторі України?*

– Дослідники у світі стверджують, що академічну музику слухає близько 5% від світового населення. Якщо ж казати про Україну – то зараз в нашій державі академічна музика перебуває у певному інформаційному вакуумі: більшість комерційних ЗМІ, зокрема телебачення, ігнорують звучання такої музики як складової своєї діяльності. Мені звичайно приємно, що Інтернет Портал Music-review Ukraine може задовольнити частину цих потреб. Але в масштабах країни, особливо зараз, подібних інформаційних джерел має бути в рази більше. Приклад тому – наш сусід Польща, де державна політика підтримки культури, розпочата близько 20-ти років тому – сьогодні дає блискучі результати: академічна музика, серед яких твори сучасних польських композиторів Лютославського, Гурецького, Пендерецького, регулярно звучить на кращих сценах світу у виконанні знаменитих оркестрів та солістів. Українська ж музика, через існуючий ще стереотип, що вона є частиною старої імперії, звучить вкрай мало. І тут одна з причин – відсутність системної роботи з пропагування та популяризації, де важлива, знову ж таки, увага держави. Тому я сподіваюся, що в найближчі роки ті кроки, які робить Україна у питанні європейського вектору в політиці та економіці будуть втілені також і в питанні культури як найбільш важливої складової демонстрації обличчя України в світі, країни з тисячолітнім культурним геномом!

– *Мабуть Вас про це мало хто питає, пане Олександр, проте цікаво, як ви відпочиваєте? Який відпочинок Вам до вподоби?*

– Питання відпочинку для мене – це переключення з одного процесу на інший. Наприклад, люблю після завершення проєкту прийти додому і помити посуд (для мене це питання величезного релаксу, під час якого з'являються нові ідеї). Мені дуже важко сидіти на одному місці, довго дивитися на море, я люблю весь час мати багато вражень, надаю перевагу активному відпочинку. Проте можу деколи



зупинитися і подивитися навколо, особливо коли знаходжусь в колі сім'ї. А що стосується творчих моментів, то переключитися допомагає віолончель. Я не можу жити без гри на інструменті, гра на віолончелі теж допомагає знайти себе та відповіді на якісь важливі для мене питання.

– *А як же ж Вам вдається поєднувати виконавську діяльність з керівництвом?*

– В мене дуже часто про це запитують. Відверто кажучи, це дуже важко. І зараз уже, в останні роки, я для себе визначив одне правило: якщо я граю – я не організовую та навпаки. Бо ці процеси впливають один на одного, а мені як виконавцю роздуми про організацію під час концерту можуть заважати. Тому стараюсь використати можливість бути виконавцем, що свого роду є величезним відпочинком: просто приїхати і просто пограти. Бо, повторюсь, дуже люблю гру на віолончелі. Для мене також є знаковим саме цей інструмент, оскільки вважаю, що віолончелісти в світі змінюють історію. Зокрема, славетний Пабло Казальс, який був ще й визначним громадським діячем. Не менш знаковою постаттю є М. Ростропович, який брав участь у певних культурних процесах, мав можливість через спілкування з можновладцями допомагати митцям, підтримував велику кількість талантів. Для мене їх позиція та діяльність слугує прикладом у тому, чим я керуюсь та куди рухаюсь, роблячи певні заходи. Я зараз не уявляю іншого буття! Важливе значення для мене має культура, проте не лише музична культура загалом, а саме музична культура моєї країни, як би це пафосно не звучало. Проте результат своєї роботи я вбачаю саме таким. Тому ті процеси, які мені вдається робити, якомога більше пов'язую з сучасною українською музикою, українськими композиторами. Мені набагато цікавіше їх організовувати, втілювати, грати, бо в цьому бачу певну місію. Проте ніколи не думав що з того буду мати. Коли організовував свій перший концерт у Львові в Домініканському соборі, мені було цікаво що з того вийде, як воно буде відбуватися. І до сьогодні пам'ятаю той концерт, бо у житті нічого більш складнішого не грав: починаючи від сонат Дж. Валентіні, Л. Бетховена, К. Дебюссі й до сонати І. Карабиця. Навіть в той момент я додав до своєї програми українського композитора майже на підсвідомому рівні (хоч концерт був програмним: тобто від бароко – до сучасної музики), тоді вже інстинктивно відчував необхідність

залучати українську музику як частину нашого музичного світу. Мені теж було цікаво, як слухачі сприймуть таку програму (пам'ятаю, не мав тоді дизайнера, сам малював афіші та майже без реклами зібрав людей, мабуть, сто). Для мене пам'ятним був той концерт ще й тим, що тоді була присутня вся моя родина. І вже потім, коли мій дідусь помер, все, що я міг для нього тоді зробити – я зробив «Концерт пам'яті» з його портретом у Храмі Лазаря, де у Львові базується капела «Дударик». Феноменальна акустика цього невеличкого храму сприяла надзвичайному виконанню і вже тоді зрозумів, що моя сила – організовувати концерти, які стануть частиною і мого творчого життя і життя, можливо, тих людей, які розділять зі мною в той момент те, що не можна повторити. Зазвичай я відчуваю так: звичайно, є багато записів, є багато фотографій, є багато відео та радіо-передач, але головне – момент присутності на концерті й ті неповторні відчуття при цьому, які згадуватимуться згодом як щось надзвичайне.

– *Зрозуміло, дякую. Та все ж таки: сам процес організації є у Вас спонтанним чи заздалегідь спланованим?*

– Насправді, на початку я не цілком дотримувався усіх тонкощів організації, проте протягом деякого часу почав читати велику кількість відповідної літератури, пов'язаної з управлінням, менеджментом у різних галузях, бо чіткої книжки про те, як зробити успішний проєкт, поки немає. Також моє зростання пов'язане ще й з тим, що я все ж таки більше практик, а не теоретик, тому говорити про організацію процесу можу на прикладі власного виконавського досвіду.

– *Ну а з чого ж, окрім ідеї, починається безпосередньо сам процес?*

– Ну, скажімо, ідея пов'язується з певним процесом. Є ідеї, які я малюю на папері, описую їх. Проте не можу сказати напевно як саме виникає ідея, мабуть, інтуїтивно, але в той момент, коли починаю писати та описувати її для себе, пропрацьовується дуже багато ідейного матеріалу, з якого відсотків 20 я чітко розплановую і втілюю. План роблю на папері, де чітко прописую початок і кінець, а також той результат, який мене цікавить, особливо учасники процесу та цільова аудиторія. Тобто я цілком усвідомлюю кінцевого слухача, який має бути, на самому початку. Звичайно, мушу допускати деякі зміни у плані, якщо того потребує процес організації. Зараз я чітко розмежовую проєкти: є успішні, які приносять комерційний дохід і мають такими

бути, а є ті, які потребують величезної кристалізації, щоб вони стали успішними. І були моменти, коли ставалися провали, і тоді мені важливо було зробити аналіз чому так відбулось. А ще я мушу бути постійно обізнаним із соціокультурними національними та світовими процесами, щоб уміти передбачати результат. Тому план моєї роботи пов'язаний з чітким усвідомленням: яка ідея, якими силами я це маю зробити (крім творчих, які наявні організаційні сили), які можливості бюджету. Цей процес у мене забирає багато розписаних сторінок формату А4, де я деталізую обов'язки, уточнюю терміни виконання, коригую нюанси. Таким чином цей процес стає видимим.

– *А чи зберігається Вами така проектна документація?*

– Звичайно, і вона не виходить за межі агенції, бо більшість речей, які пов'язані з успіхом, дуже довго обдумуються та обговорюються командно, тому запорукою успіху є їх приватність. Бо я ж, спілкуючись з колегами в світі, розумію, що це так само є інтелектуальна власність, певний продукт. Проте я скажу наступне: все одно, якщо ти сам не переживеш усі ці моменти, пов'язані із плануванням і сам не зробиш, то зрозуміти хід процесу та оцінити його результат – важко. Легко лише обговорювати та шукати недоліки. Тому я перший, коли бачу якісь ініціативи щодо організації культурних подій, вітаю та бажаю успіху. Бо це складний процес, особливо, якщо робити його повторно – найскладніше організувати не перший концерт, а другий, або ж наступний фестиваль чи будь-який інший проєкт. Тут все змінне: і час, і події, – що вимагає вкладення надзвичайних зусиль від організатора, усвідомленої відповідальності. Це надзвичайний шлях, і коли тобі говорять, що успішна організація була закономірністю, пов'язаною із певною підтримкою, це викликає, щонайменше, здивування. Також знані митці, з якими мені доводиться співпрацювати, слугують для мене прикладом тієї працездатності та виняткової професійності (М. Скорик, Є. Станкович, В. Сильвестров, Ф. Алізаде та ін.). Ця титанічна праця, яку вони здійснюють, не зважаючи на обставини, ніколи ними не переривається при досягненні певного успіху. І завжди при цьому присутнє хвилювання та бажання удосконалити. Бо успішність, насправді, дається великою кров'ю. Успішність для мене більше пов'язана із практикою, із можливістю бути залученим до мистецького процесу і поступальним рухом з низу вгору. Це для мене є справжнім щастям.

– А для мене яким щастям є наше спілкування! Пане Олександр, Ви ж уособлюєте своєю діяльністю один із кращих векторів сучасної національної культури. Завдяки Вашим проєктам українська академічна музика не лише репрезентується у світі, а й має формотворчий вплив на соціокультурну національну свідомість.

– Ну, я ще не помер, щоб так оцінювати мої скромні здобутки! Ви знаєте, колись давно, навчаючись в музичній академії, я мав можливість спілкуватись із славетним віолончелістом Олександром Князєвим. Він – один із наймолодших лауреатів конкурсу ім. П. Чайковського, і хоч у його житті сталася велика трагедія (в аварії загинула дружина, а він отримав тяжкі травми), але музикант не здався, вижив та продовжив свою діяльність. Саме він відкрив мені секрети (життєві та практичні поради), які не можна знайти ні в одній із книг. І от О. Князєв сказав: «Найголовніше, що у вас є – це молодість, і завдяки їй Ви можете ще багато чого втілити, але пам'ятайте – це не безкінечно». І насправді, наші митці для мене, тобто знані три «С» (це повертаючись до питання втілення проєктів, термінів, якості тощо), є тим прикладом, які не чекали і не чекають якихось приємних моментів в долі, вони не чекають, коли станеться щось таке, що їм покращить життя або умови, в яких вони працюють, стануть якимись зручними й лагідними. Ні, в них є своє розуміння, план і терміни, в рамках яких вони працюють та інструменти, якими вони працюють – це їх можливості зробити щось надможливе для української музичної культури. Тому я послуговуюсь якоюсь мірою їхніми принципами і не чекаю якогось кращого клімату – соціального, політичного, фінансового (от прийде нова влада, з'явиться закон про меценатство, і ми почнемо втілювати проєкти!) Якщо так чекати, то можна не дочекатися і до кінця життя. Я маю за правило: краще зробити і програти, ніж не зробити і все одно програти. І в цей момент питання програшу – чисто філософське. І радію від того, що момент звершення проєкту отримує у слухача якусь реакцію (добру чи погану, проте реакцію), а значить все – місію виконано. Бо усім подобатися не можливо, але найгірше – байдужість за принципом «відбути». От для мене є важливим: якщо братися до якоїсь справи, то завжди пам'ятати навіщо і заради чого.

– Уточніть, будь ласка, Ви як керівник більше схильний до авторитаризму чи все ж до командної праці?

– Ну, мені важко визначити мій стиль управління, про це треба питати моїх колег. Хоча, як більшість з них зазначає, я дуже лагідно і спокійно прошу про якісь речі, які, на жаль, потім треба виконувати. І намагаюсь переконати, можливо, не досвідом (бо я знаю це краще, робив декілька раз), а дещо іншими аргументами (можливо, перспективою). Звичайно, що я теж здатен помилятися, тому радію, що у мене зараз працюють спеціалісти, котрим можу доручити виконання певних процесів і не здійснювати контроль дрібних завдань. Хоч, згідно мого переконання, дрібниці створюють шедевр, а шедевр – це сума дрібниць. Звичайно, що я мушу десь бути і принциповим, і вимогливим. Та це не є, на мою думку, авторитарним керівництвом, бо авторитарист, як правило, один мусить геть усе робити. Але якщо мова про команду, то тут моє завдання – слідкувати за якістю виконання, бо сфера діяльності не передбачає додаткового часу на переробляння та виправлення помилок, на це просто немає коштів. Я, плануючи свої концерти, одразу ставив перед собою найвищу планку – залучення найвідоміших митців, великі зали, публічність, що виключало можливість гратися в навчання. Мабуть, сьогоднішні результати тому й знані.

– *Результати не просто знані, а й мають гучний резонанс, і не лише в Україні, а й в світі.*

– Дякую. Я, на жаль, все одно є романтичною людиною і якраз цей момент творчості сприймаю дуже близько до серця, дійсно переживаю процесом, як би він не був підготовлений, все одно – переживаю. І ця емоційність теж мусить бути при організації. Звичайно, що мене певні моменти розчулюють і, в якийсь момент, надихають. Проте емоцій, що заважають процесу, я намагаюсь уникнути. Для мене тут важливим досвідом є робота в Українському радіо.

– *А як Ви стали ведучим деяких музичних програм? Тобто відомо, що Вас запросив у часі ребрендингу головний продюсер суспільного мовника Дмитро Хоркін.*

– Це було пов'язане з необхідністю, бо на радіо були величезні скорочення. А взагалі я, як головний редактор головної редакції музичних програм, відповідаю за усі трансляції, котрі відбуваються у Будинку звукозапису та за його межами (проекти у Львові чи Харкові). І в останній час моя частина роботи пов'язана із зануренням у художній фонд радіо, де зберігаються найкращі записи ще радянських часів та їх поповнення завдяки співпраці з нашими творчими

колективами. Усе це теж пов'язане із плануванням, керуванням та з людським фактором, але тут немає бізнесу. Тут державна структура. І оцею момент структури, яка працювала достатньо успішно за радянських часів, але потрапила в сучасні світові реалії, це теж для мене випробовування, яке я не зміг би пройти, не займаючись сучасним музичним менеджментом.

– *Пане Олександр, мені наскільки приємне та важливе наше спілкування, що цей процес може тривати безкінечно. Проте розумію, що в усьому має бути межа, присутній фактор втоми, а тому шкодую, що змусила Вас так багато відповідати.*

– Ви знаєте, я саме стою з квітами біля своєї дачі, котрі хочу подарувати своїй дружині.

– *Ой! Дуже перепрошую!*

– Не знаю їх назви, проте вони дуже гарні, біленькі, от я їх дружині зараз подарую, враховуючи, що припізнився на годинки дві! Дуже дякую, що вислухали, я намагався-намагався!

– *Безмежно вдячна Вам, пане Олександр, за унікальну можливість професійного спілкування, за Ваші ґрунтовні та щирі відповіді! Бажаю і надалі «горіти» справою та бути культурно-громадським дороговказом!*

**ДОДАТОК Д.**  
**ДОКУМЕНТИ МИСТЕЦЬКИХ УСТАНОВ**

**Посадова інструкція комерційного директора**  
**з питань розвитку сучасної музики**  
**Львівської обласної філармонії**

**Обов'язки:**

1. Оптимізація та впровадження ефективної організаційної структури підприємства та окремих його відділів, спільно з керівниками відділів та генеральним директором розробка положень про відділи та посадових інструкцій, створення сприятливих умов для їх адаптації щодо кожного окремого працівника філармонії.

2. Спільно із генеральним директором введення нових сучасних методів управління виробничими процесами та персоланом на підприємстві, проведення консультацій для керівного персоналу та окремих працівників.

3. Створення концепцій з оновлення концертних програм філармонійних колективів, впровадження регулярних виконань сучасної класичної музики (в першу чергу української) протягом концертних сезонів філармонії, запровадження нових форм комунікації з глядачами з метою зацікавлення їх відвідувати концерти сучасної музики.

4. Координування реалізації як окремих концертних проєктів, так і фестивалів, які організовує та проводить філармонія.

5. Виконання представницької функції щодо співпраці із партнерами, відрядниками, спонсорами та іншими організаціями та окремими особами, що мають ті чи інші відносини із філармонією.

6. В якості виконавчого директора Міжнародного фестивалю сучасної музики “Контрасти”, який проводить філармонія, виконувати наступну роботу:

- брати участь у розробці концепції фестивалю та формуванні фестивальної програми;

- проводити пошук та переговори із запрошеними виконавцями та композиторами;

- проводити пошук та переговори із потенційними партнерами для реалізації окремих фестивальних проєктів;

- забезпечувати вчасну розробку та виготовлення фестивальної іміджевої та рекламної продукції;

- створювати та контролювати виконання плану логістики для ефективної роботи всіх підрозділів філармонії та для забезпечення на належному рівні перебування та участі у фестивальних подіях запрошених учасників.

7. Проведення регулярних та позачергових нарад із залученням окремих працівників по будь-яких питаннях діяльності філармонії.

8. Участь у регулярних та позачергових нарадах керівництва та окремих відділів.

9. Обов'язкове виконання розпоряджень генерального директора, дотримання трудової дисципліни, сумлінне виконання обов'язків, підтримка сприятливої атмосфери у колективі з метою підвищення корпоративного духу працівників підприємства.

**Повинен знати:** чинне законодавство у галузі культури та мистецтва; сучасні прийоми та методи маркетингових досліджень та рекламно-промоційних заходів; правила внутрішнього трудового розпорядку; правила та норми охорони праці, виробничої санітарії та протипожежного захисту.

**Кваліфікаційні вимоги:** повна вища освіта відповідного напрямку підготовки. Стаж роботи у сфері музичного менеджменту не менше 3-х років.



ДОДАТОК Е.  
ФОТО ТА ІНШІ МАТЕРІАЛИ

*1. Арт-менеджери*



*Іван Карабиць*



*Роман Ревакович*



*Ігор Кушнір*



*Ганна Карась*

## 2. Продюсер Олександр Пірієв (Київ) та його проєкти:



*3. Продюсери: Роман Гурко (США)*



*та Роман Дзундза (Івано-Франківськ)*



## 4. Афіші:



## ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК

### А

Абрамов Лев 30, 60  
Аванесова Г. 30  
Авдієвський Анатолій 147, 149  
Аврамов Андрій 16  
Адзес Іцхак 11, 48, 49, 112  
Адорно Теодор 15, 16, 40, 43, 179  
Азарова Тамара 30, 60  
Азарова Світлана 192  
Александров Н. Г. 18, 101  
Алізаде Франгіз 428, 437  
Аллен Пол Гарднер 12, 54  
Аллемано Карло Франческо 419, 420  
Алмаші Золтан 192  
Андрійчук Петро 303  
Андрійчук Тетяна 27, 64  
Андрусик Олександр 159  
Андрущенко В. П. 18, 229  
Андрущенко Ігор 15, 40, 227  
Антонович Мирослав 141  
Антонюк Олена 13, 16, 30  
Арджирис Кріс 50, 319  
Армстронг Гарі 30  
Армстронг Майкл 92–94, 320  
Артиш Єжи 418  
Афанасьєв Ілля  
Афоніна Олена 21  
Ацис 89  
Ашмарін Валентин 157

### Б

Байко Марія 421, 421  
Бажанов А. 303  
Базовська Анна 284  
Балабанова Л. 12, 55, 320  
Баланович Г. 193  
Балей Вірко 185  
Балабако О. В. 210  
Баль А. 263  
Бальчинський Л. 90  
Бакальчук Катерина 278  
Бакулев Генадій 24

Барвінський Василь 88, 160, 251, 280, 423  
Баришевський Антоній 73, 263, 296, 300  
Баррантес Б. 78  
Барроу К. 12  
Барроу Пол 12  
Барт Ролан 41  
Батіщева Ольга 13, 68  
Батюк Ірина 223  
Баум Зигмунт 15, 39  
Бауман З. 15, 42  
Басалаєва Євгенія 134  
Басистюк Ольга 421  
Басін Євгеній 20, 101  
Бах Йоган Себастьян 160, 251, 269  
Башмет Юрій 423  
Бебик Валерій 26, 69  
Беленікіна І. 278  
Беляєв А. 16  
Безгін Ігор 13, 17, 52, 53, 75, 176, 291, 292, 295, 300  
Безклубенко С. 58  
Бей Т. 21, 101  
Бек Ульріх 15, 40, 42  
Белошеев О. 13  
Белявіна Н.  
Бенч Ольга 285  
Берга Алісе 275  
Бердяєв Микола 15, 208  
Берегова Олена 13, 24, 31, 65, 68, 86, 101  
Бермес Ірина 257  
Бермус Олександр 20, 101, 161, 162, 163, 164, 176, 228  
Бернадська А. 13  
Бетховен Людвіг ван 133, 135, 435  
Беліцка Евія 275  
Беляєв Вадим 16  
Бжезняк М. 199  
Біла К. 16, 40  
Білаш П. М. 149–151  
Білінська Б. 192

Білодід І. К. 121  
Білодо Сюзан 52, 53, 75, 176, 291,  
292, 295, 300  
Білоконь О. 127  
Білоус Леся 26, 66  
Білявіна Н. 59  
Блек С. 28, 52, 320  
Бобовнікова Ірина 16, 230  
Бобряшова О. 99  
Богацький П. 303  
Божко Людмила 417–419, 421, 422  
Бойко В. 67  
Бондар І. 58  
Бондаренко Андрій 174, 175, 283  
Бондаренко Вікторія 16, 40  
Бондаріва Л. І. 11  
Борден Н. 320  
Борисенко Дмитро 68, 84  
Борисова Тетяна 29  
Бориснєв Сергій 24  
Борковський М. 191  
Борткевич Сергій 259  
Бортнянський Дмитро 91, 130, 224,  
288  
Боулі Н. 263  
Бочаров Михайло 25  
Браум 12  
Брич В. 63  
Брітченко І. 29, 55, 320  
Брум Глен 12, 29  
Бублик Б. Ф. 15, 208  
Бульба Тарас 185  
Буньківська О. 26, 71  
Бунько Юрій 407  
Бурда Ю. 297  
Бурко Сергій 263  
Бурчуладзе Паата 136

## **В**

Вагнер Ріхард 18, 120  
Вайріх А. 263  
Вакалюк Валентин 305  
Валентіні Дж. 435  
Ванюга Людмила 16  
Васкє Петеріс 275

Вахрущев В. 13, 51  
Вацек Олександр 278  
Вачков І. 98  
Ведель Артемій 304  
Верді Джузеппе 419  
Вердігер В. 263  
Вербицький Михайло, о. 315  
Вересай Остап 130  
Верещака А. 250  
Вериківська Олена 251  
Вериківський Михайло 147, 185,  
302, 303  
Вернадський В. І. 13, 16, 30, 80, 81,  
230  
Верьовка Григорій 147  
Верус Г. 192  
Винник Любомир 206  
Винницька Я. 287, 314  
Винницький М. 15, 40  
Виткалов Володимир 17, 299  
Виткалов Сергій 61, 258  
Вишенська В. 12, 58, 180, 195  
Вівальді Антоніо 269  
Вілла Ф. 141  
Владар Штефан 135  
Вовкун В. 44, 263  
Войтенко Валерій 122  
Войчак Анатолій 30  
Возненко Н. 210  
Вознюк В. 29  
Волков Віктор 122  
Волков Сергій 20, 165, 166, 226, 433  
Володимир, св. 207, 208  
Воробьова Н. П. 29  
Воровський 427  
Воронецька А. 124  
Воронкова В. 16, 17, 40, 42  
Воротной Михайло 30, 55, 56, 93, 94,  
96, 112  
Врубель Михайло 210  
Врублевський Володимир 271  
Вуйцик Ярослав 316  
Вульф Б. 264  
В'ятрович Володимир 81

## Г

Гаврилець Ганна 31, 193, 315, 423, 426  
Гагоорт Гіп 30, 49, 53, 74, 180, 181, 239, 241, 290, 291, 293, 312, 321, 326  
Гадина Станіслав 282, 306  
Галась С. 157  
Галатея 89  
Гальяно Рішар 136  
Гамкало Іван 422  
Ганжа Л. 44, 45  
Гант Генрі 49, 319  
Ганущак Руслан 91  
Гаркавенко Світлана 20, 55, 320  
Гатала Юліан 222  
Гейтс Білл 51  
Гельмс Г. 249  
Гендель Георг Фрідріх 89  
Герасимов С. В. 26, 211  
Герасимова-Персидська Ніна 149, 230  
Герцберг Фредерік 50  
Герчанівська Поліна 16, 120, 299  
Гжибовський К. 141  
Гіжицький Я. 153  
Гілберт Ліліан 49, 319  
Гілберт Френк 49, 319  
Гілеич Е. 153  
Гілельс Еміль 154, 253  
Глазунов О. 210  
Глінка Михайло Іванович 124  
Гмиря Борис 133, 395  
Гнатишин І. 21, 101  
Гнатюк Дмитро 129, 147  
Гнатюк Володимир 266  
Гобдич Микола 192  
Гоїнс Дж. 12  
Голинська Любов 37  
Голинська Ольга 146, 302, 303  
Голинський Василь 5  
Голованова Наталія 27, 71  
Головащенко Михайло 304  
Головецький В. 129  
Гордєєва Тетяна 278  
Гордійчук Микола 60, 301, 302

Горенко Людмила 19, 21, 72  
Горовиць Володимир 133, 154, 182, 186, 251  
Городецький Ю. 59  
Городовенко Нестор 147  
Городяненко Віктор 15, 64  
Горчаков Андрій 21  
Гофман Й. 210  
Гоян Олесь 26, 72  
Грабовський В. 153  
Грабовський Леонід 262  
Гречух В. 268  
Григор'єва Т. 129  
Григорів Роман 89, 280  
Гриценко О. 13, 26, 64, 68, 70  
Грінфелде Санта 275  
Грінченко Микола 145, 147, 302, 303  
Гройс Борис 17  
Грушина Аліна 19, 67  
Губайдуліна С. 262, 428  
Губчук Микола 126  
Гудімов Павло 73, 242  
Гумецька Мар'яна 138, 268, 407  
Гунька Павло 181, 222, 223, 225, 298, 326  
Гурко Роман 224, 225, 236, 326, 444  
Гутман Майкл 136  
Гуцал В. 148, 303

## Г

Генюсас Л. 192  
Гершвін Джордж 263  
Гжибовський М. 192  
Гінзбург Людмила 253  
Гурецький І. 194, 433  
Гурецький Генрік 315

## Д

Дабієв Давид 12, 51  
Давидовський К. 257  
Дашак З. 133  
Дебюссі Клод 269, 297, 435  
Девіс Девід 50  
Даниленко Наталія 20  
Денисюк Жанна 24, 71, 312

Делангль К. 159  
Демко Тарас 151, 152, 316, 326  
Демуцький Порфирій 147  
Дем'янець Ігор 267, 268, 270  
Дем'янчук Г. 427  
Дерега В. 14, 68  
Держипільський Ростислав 280  
Дерріда Жак 41  
Джамагорця Аліса 284  
Джао Цзин 135  
Джобс Стів 242  
Дземянчук М. 141  
Дзундза Роман 37, 220–224, 236, 326, 444  
Дзьобань О. П. 27, 67  
Дзюба Г. 127  
Дзюба Іван 14, 68, 123, 125  
Дзюба О. 29  
Дзюбенко С. П. 270  
Дмитровський Є. 71  
Дніпренко Н. 27, 64  
Добжинський І. 153  
Добровольська В. 14  
Довгань Л. Є. 13  
Домбровський Я. 153  
Доній Олесь 45, 311  
Донкіс Л. 15, 42  
Доніцетті Гаetano 419  
Дороті Д. 28  
Дочинець Наталія 19  
Дрожжина Світлана 14, 68  
Друкер Пітер 12, 50, 51, 189, 198, 208, 238, 320, 326, 425  
Дубас Олексій 27  
Дубовик О. 279  
Дуда Анжей 283  
Дудар Василь 417, 421  
Дутківський Левко 129  
Дутчак Віолетта 4, 26, 37, 91, 101, 266  
Дутчак М. 419  
Дутченко Н. 67  
Дягілев Сергій 210, 236, 326  
Дяченко Н. 14, 69, 69

## Е

Едер Тадей 422  
Еко Умберто 41  
Еллері С. 141  
Ерл Гобарт-Стенлі 135  
Ертус О. 124

## Є

Євланов В. 30  
Єрмінь Йозеф 192  
Єфіменко С. І. 122

## Ж

Жадан С. 314  
Железняк М. Г. 123, 125  
Жигайло Н????? аталія 24, 69, 300, 301, 320  
Житинська Ірина 263  
Жишкович Мирослава 17, 37, 194–200, 414, 419  
Жуков Сергій 273, 276, 277  
Жукова Наталія 16, 17  
Жукова Северина 424  
Жуковін Олександр 21, 22  
Жуковський А. І. 123, 125

## З

Загайкевич Марія 60, 186  
Заєць Н. 125  
Заїка П. 303  
Захарія Д. 141  
Захаров Михайло 278  
Зборовская Т. 16, 179  
Зелінська Галина 266  
Зерницька О. 24, 64  
Зимовець Р. 15  
Зіліцка Аустра 275  
Зільберман Юрій 154  
Зімка М. 141  
Зінкевич Василь 123  
Зінькевич Олена 249  
Злотник Олександр 25, 28, 71, 295, 296  
Золотоустий Іоан, св. 225  
Златоустова В. 277



Зоценко Г. 27, 64

Зубенко Д. 257

Зуєв Сергій 17

Зязюн Іван 20, 27, 67

## **І**

Ібука Масару 51

Іваненко Віктор 27, 70

Іванов Валерій 24, 27, 64, 304

Івановська Ніна 16, 66, 241

Івасакі Ятаро 51

Івасюк Василь 222

Ігошкіна Наталія 16, 40, 47

Ігнатенко Володимир 418

Ігнатов Володимир 27

Ігнатова Лариса 232, 234

Ігнатченко І. 14, 118

Іздрік Ю. 280

Ізмайлова Н. 148

Ікудзіро Нонака 51

Інгіу Оу 12

Ісікава Каору 51

## **Й**

Йормені Й. 192

Йорстад Ліллі 419, 420

## **К**

Каде А. 301

Кадинська Марія 37

Казальс Пабло 434

Калачевський Михайло 185

Калиниченко Анатолій 61, 124–126, 127, 135

Каллітон Д. 320

Камерон-Вульф Річард 274, 276

Камінський Віктор 419

Канчелі Гія 159, 262, 428

Карабиць Іван 17, 158, 182–190, 218, 235, 253, 261–263, 270, 326, 327, 426, 435, 442

Карабиць Іванка 260

Карабиць Кирило 259

Каразін В. 14, 69, 109

Караманов Алемдар 154

Карамушка Людмила 20

Карась Ганна 4, 17, 18, 25, 31, 37, 66, 72, 73, 101, 182, 203–211, 220, 222, 223, 229–232, 235, 245, 272, 273, 292, 299, 326, 442

Карлова Валентина 14, 30, 68

Кармін Анатолій 43

Катл А. 301

Катліп Скот 12, 28, 52, 320

Кацал Д. 263

Качала Любов 268

Качеровський М. 302

Качкан Володимир 203

Квіт Сергій 27, 64

Квітка Климентій 302

Келлер Кевін 12, 28

Кемерон-Вульф Річард 156

Керн Ф. 78, 80

Кернер Д. 78

Кириліна Ірина 254

Кисельов Микола 39

Кисла Наталія 270

Кислюк К. 27, 72, 313

Кислюк О. 12, 109

Китастий Юліан 268

Кияниця Євгенія 22, 29

Кияновська Любов 17, 182–190, 196, 197, 258, 261, 297, 306, 417, 418

Ківшик А. 96

Кідман Ніколь 297

Кізлова О. 274

Кіляр В. 193

Кінлратюк Богдан 37

Кіндрацька Галина 12

Кінзі Марвін 418

Кірілова Наталія 27

Кіцера Олександр 418

Кішіловська Ізабела 12, 57, 58, 180, 195, 291

Кішіловський Мачей 12, 57, 58, 180, 195, 291

Клавіна Майя 275

Кларк Т. 13

Кларін М. 98

Клековкін Олександр 17

Ключковська Ірина 25, 73, 88, 221, 222, 223  
Клягін Микола 43  
Кнауер Себастьян 135  
Князєв Олександр 437  
Князьков С. 210  
Кобилянська Ольга 297  
Коваленко Є. 12, 16, 64, 67  
Коваль О. 148  
Коврик К. 308  
Коган Л. 123  
Кожевникова К. 277  
Козак Сергій 147  
Козаренко Олександр 17, 25, 31, 59, 61–63, 66, 73, 88, 223, 245, 418  
Козицький Пилип 147, 302  
Козяк Б. 192  
Колбін Д. 199  
Коленько Сергій 19, 30, 55, 57  
Колісник В. 127  
Колодуб Левко 91, 252  
Коломоєць Д. 152  
Колесса Микола 423  
Колосова Тетяна 164, 165, 167  
Колосок Вадим 22  
Кольбер Франсуа 12, 52, 53, 74, 75, 175, 176, 246, 291, 292, 295, 300, 320  
Конверський А. Є. 105, 107  
Кондратюк Микола 147  
Конєчна О. 199  
Коньков В. І. 27  
Копиця Маріанна 4, 11, 17, 31, 37, 59, 182, 184–186, 230, 231, 258–261, 270, 426  
Копієвська Ольга 16, 42, 46, 92, 101, 108, 312  
Копоть Ірина 124, 154, 155, 156, 273, 274, 276, 277  
Корженевський Л. 128  
Корнеєва Світлана 22, 30, 55, 56, 211, 214, 216, 217, 241, 242  
Корній Лідія 60  
Корнійчук Володимир 147, 148, 302, 303  
Корнут Р. 13, 187, 188, 189, 190  
Королевич І. 125  
Король Г. В. 15, 27, 69  
Королько Валентин 29, 63, 320  
Корольов Сергій 274  
Коротецький О. 129  
Кос-Анатольський Анатолій 25, 73, 88, 223, 252, 269, 423  
Косенко Віктор 90, 185, 251, 274, 278  
Костенко Наталія 27, 64  
Костенко В. 186  
Костіна Анна 19  
Костилова Світлана 27, 70  
Косторна Тетяна 37, 138, 139, 407  
Костроміна М. 310  
Костюк Наталія 61  
Костюк О. 60  
Косопуд Богдан 197, 417–421  
Косцов Тимур 19, 55, 56, 101  
Котлер Філіп 12, 29, 43, 51, 52, 320  
Котляревський Іван Петрович 31, 65, 395  
Котляревський Іван Арсенійович 59  
Которович Богодар 252  
Котюк Ольга 206  
Кочарян І. 13  
Кочерга І. А. 273  
Кочубей Наталія 19  
Кошиць Олександр 14, 44, 246  
Кошуба В. 148  
Крайнев Володимир 133, 154, 252, 254  
Красіловський В. 12  
Краузе З. 193, 262  
Кремень Василь 19, 20, 228  
Крижанівська М. 279  
Крижановська Наталія 25  
Крижко Василь 20, 227, 229  
Крилова Олександра 17, 31, 230, 234  
Кримський Сергій 15, 46, 186  
Криса Олег 91, 252, 423  
Крупська Надія 58  
Крушельницька Соломія 181, 194, 221, 222, 223, 422  
Кудріна О. 67  
Кузан Мар'ян 206

- Кузик Валентина *61, 145, 146*  
 Кузнецов М. *16, 40*  
 Кузнецова О. *148, 303*  
 Кузьмін Олег *12, 20, 48, 50, 51, 54, 214, 238, 239, 241, 320*  
 Кукловський Г. *186*  
 Кулик Н. *16, 69, 69*  
 Курило І. *276*  
 Куришев Є. *22*  
 Курков Георгій *122, 270*  
 Кучерюк Д. *15, 47*  
 Кушнарєнко Н. *101*  
 Кушнірук О. *61*  
 Кушплер Ада *37, 197, 417, 421*  
 Кушплер Зоряна *126, 151, 196, 198, 263*  
 Кушплер Ігор *17, 182, 194–200, 235, 326, 414–420, 422, 442*  
 Кушплер О. *263*
- Л**
- Лазановський Сергій *223*  
 Лазука М. *123*  
 Лакатош Робі *135*  
 Ланюк Юрій *191, 261, 421*  
 Ларікова Л. *129*  
 Ласло Ервін *39*  
 Ластовецька-Соланська Зоряна *18, 119*  
 Лебрехт Норман *30, 43*  
 Левін Курт *50, 319*  
 Левчук Лариса *15, 47*  
 Лелів Г. *21, 195, 196, 226*  
 Лелюк Ю. *67*  
 Лемішка Н. *128*  
 Леонтович Микола Дмитрович *88, 90, 122, 145, 147–149, 251, 301*  
 Леонтєва А. А. *27, 64*  
 Лимарєв М. *157*  
 Линів Оксана *182, 262, 263, 287, 314, 326, 327*  
 Лисакова І. *25, 26*  
 Лисенко Микола Віталійович *18, 30, 73, 120, 122, 154, 166, 167, 185, 190, 195, 196, 198, 208, 220, 221, 251, 269, 283, 288, 395, 396, 414, 417, 421, 427*  
 Лисенко М. М. *17, 133, 182, 186, 259, 260*  
 Лисенко-Ткачук І. *22*  
 Лисий Іван *15, 101*  
 Литвиненко Олександр *19, 104*  
 Литовака Олександр *22, 257*  
 Лифарь Серж *210*  
 Лихач Олег *268, 417*  
 Лі Д. *12, 98*  
 Ліотар Жан-Франсуа *41*  
 Ліст Ференц *18, 120, 151*  
 Літенська Т. *12, 208, 238*  
 Ліхута Ігор *29*  
 Ліфінцева Галина *22*  
 Логойда Мирослава *417–419, 421*  
 Лозинський О. *314*  
 Лопатинський Роман *263, 278*  
 Лопушанська Г. В. *20*  
 Лоран А. *210*  
 Лось С. *124*  
 Лохіна Т. *26, 211*  
 Лубкович Ігор *19, 66*  
 Лукавецький Ярослав *203*  
 Луначарський А. *166*  
 Луців Володимир *17, 181, 326*  
 Луців Юрій *418, 421*  
 Любенко Наталія *37*  
 Любенко О. *12, 58, 180, 195*  
 Любовець Г. *27, 69*  
 Людкевич Станіслав *90, 126, 160, 185, 252*  
 Люгаревич-Марченко Олена *129*  
 Люгославський Вітольд *153, 191, 192, 433*  
 Ляскова-Щур В. *152, 153*  
 Лятошинський Борис *86, 147, 182, 184, 223, 258, 274, 278*  
 Ляшенко Іван *59*  
 Ляшкевич П. *21, 101*  
 Льодерер Ю. *12*  
 Льоос Гельмут *417, 418*

**М**

- Магера Сергій 263, 284  
Мадей Б. 191  
Мазепа Лешек 418  
Мазепа Тереса 151, 306, 418  
Майборода Григорій 91, 271  
Майборода Платон 90, 308  
Макаренко А. 17  
Мак-Грегор Дуглас 50  
Маккарті Д. 320  
Маклюен М. 27, 52, 320  
Малавський Артур 283  
Маланюк Євген 281  
Маланюк Іра 124, 125, 141, 142, 202, 208, 221–223, 251, 267, 269–272, 283, 284, 324, 328  
Малецька О. 128  
Малик Ірина 27  
Малишев І. 15  
Малімон Віталій 14, 69, 69  
Маловицька Л. 276  
Маломуж Тетяна 308  
Малютин Ю. 303  
Малявін Ф. 210  
Манелюк Д. 257  
Марцінків Руслан 285  
Маршакова Р. 12  
Масао К. 12, 13  
Маслоу Абрагам 50, 319  
Масол Людмила 19, 228  
Мат Г. 12  
Матвієнко В. 19, 64  
Мацуї Кейко 135  
Мацусіта Кеносуке 13, 51  
Машкова Р. 198  
Мащенко Іванна 27, 64  
Медведєв Ігор 14  
Медоуз Деніс 39  
Меднікова Г. 17  
Мей Ванеса 135  
Мейо Елтон 50, 319  
Межуєв Вадим 43  
Мекк Надія фон 251  
Мельник Вікторія 17, 40  
Мельник Лідія 262  
Мельник Л. 263  
Мельник Н. 98  
Мельник О. Г. 12, 20, 48, 50, 51, 54, 55, 214, 238, 239, 241, 304, 320  
Мельник С. 15  
Мельниченко Д. 67  
Мелякова Ю. 27, 67  
Мендюк Наталія 29, 73, 297  
Менезис Антоніо 135  
Месарович Михайло 39  
Миколайчук К. 13  
Михаїл, архистратиг 207, 208  
Михалків Ірина 206  
Михальова Є. Я. 125, 126  
Михайлов В. А. 28  
Михайлов С. В. 27  
Михайлова Л. 15  
Мідляр А. 67  
Міллер Дж. Р. 50  
Міноцька Лариса 28, 71  
Мінцберг Генрі 13, 44, 51, 187–190, 320, 326  
Міщенко А. 263  
Могила Петро 14, 68  
Могилевська Серафима 253  
Моїсеєва Н. 24, 66  
Моїсеєва Маргарита 37, 155, 156, 274–277  
Мойсєєв В. А. 29, 63, 72, 73, 289, 290, 291, 292, 294, 295, 297, 320  
Мокрицький Г. 124  
Мокшицький М., єп. 282  
Молодковець М. 279  
Моль Абраам 43  
Монько Тетяна 22, 24  
Монюшко Станіслав 36, 283, 284, 306  
Мороз А. 129  
Морозова Л. 316  
Морозюк Андрій 278  
Мосальов Борис 43  
Москалюк В. 122  
Москвічова Юлія 257  
Моцарт Вольфганд Амадей 134, 197, 199, 206, 253, 254, 262, 421

Моцарт Франц Ксавер 262  
Мудрий Ярослав 14, 16, 25, 72, 118,  
312  
Муні Джеймс 64  
Муравський Павло 90  
Муті Р. 159  
Муха Антон 60, 124, 135, 186  
Мяо В. 141

## **Н**

Нагара М. 63  
Найдюк Олеся 303  
Нантель Жак 52, 53, 75, 176, 291,  
292, 295, 300  
Невський Олександр 130  
Недева І. 141  
Нежданова А. 18, 65  
Нейгауз Генріх 154, 252  
Немкович Олена 16, 60, 101  
Немцов В. 13  
Нищук Євген 88  
Ніжинський Вацлав 210  
Нікітчук Л. 221  
Нікіш А. 210  
Ніколаєва Лідія 101, 418  
Ніколаєва І. 276  
Ніколаєвська Юлія 18, 65  
Ніконорова С. 124, 278  
Нільсен Е. 141  
Німаніс Єкабс 275  
Новаторов Е. 30  
Новіков Ю. 303  
Носова А. 199  
Нужненко О. 22  
Ньюмен Луїс 50

## **О**

Оборська Світлана 25, 26  
Обух Людмила 4, 17, 52, 63, 96, 195–  
200, 202, 203, 207, 208, 219, 225,  
243–247, 292–294, 298, 299, 302  
Обух Юрій 37  
Овсяннікова Наталія 22  
Овчарук Ольга 22, 23  
Огієнко Іван 274, 278

Огнев'юк В. О. 18–21, 227–229  
Озадовська Л. 15, 46  
Ойстрах Давид 253  
Окша Н. В. 27, 64  
Оленин А. 128  
Оленіна О. 24  
Олійник Володимир 270  
Олійник Леся 148, 149, 264, 426  
Олійник М. 192  
Олійник Світлана 18, 120  
Олійник Світлана Василівна 155,  
156, 274, 276  
Олійник Т. 127  
Ольга, св. 207, 208  
Ольшанський Віктор 316, 326  
Онаць Олена 20  
Онищук О. 28  
Оніщенко О. І. 15, 47  
Онуфрійчук А. 128  
Опацька Софія 48, 49, 112  
Орлов А. 13, 213  
Осипов Д. 314  
Остапович Іван 151, 160, 316, 326  
Охват В. 141

## **П**

Пабісяк Т. 141  
Павленко Людмила 28, 72  
Павленко Анатолій 30  
Павличко С. 304  
Павлова Анна 210  
Павлюк Василь 282  
Падеревський Ігнацій Ян 153, 315  
Паламарчук Дмитро 302, 303  
Палига Є. 20, 30, 55, 320  
Палкін В'ячеслав 128  
Панченко В. І. 15, 47  
Панчук В. 127  
Папайло Ярослав 420  
Пархоменко Лю 60  
Пасічник Володимир 17, 31, 59, 61,  
63, 66, 245  
Пасічник О. 192  
Пассман Дональд 13, 31, 43, 211, 213  
Пахота І. 268

Пендерецький Кшиштоф *192, 194, 262, 315, 433*  
Переверзев М. *19, 55, 56, 101*  
Перепелиця О. *264*  
Перепелкін В. *127*  
Пересунько Тіна *14, 44*  
Периль Б. *257*  
Петлюра Симон *14, 44, 245*  
Петренко Т. *23*  
Петренко О. *157*  
Петрик Валентин *28, 64*  
Петриченко В. *141*  
Петришин Н. Я. *12, 51*  
Петрів Т. І. *16, 64*  
Петрусенко Оксана *149*  
Печчеї Ауреліо *39*  
Пилатюк Ігор *268, 421*  
Пилатюк Юрій *268*  
Пиріг Володимир *122*  
Писаренко Д. *270*  
Підгірянкa Марійка *220*  
Піддубна Лідія *24, 28, 72, 312*  
Пікульський М. *308*  
Піменова Діна *27*  
Пінзель Йоган-Георг *160*  
Пірієв Олександр *37, 82, 86, 87, 157, 165, 166, 218–220, 236, 243, 244, 265, 294, 298, 309, 314, 326, 422–439, 443*  
Пісарєв Вадим *157, 271*  
Пішеніна Т. І. *11*  
Плакидюк Ольга *270*  
Плотницька Оксана *155, 156, 274, 276*  
Побірченко Наталія *20*  
Подерев'янський Лесь *305*  
Покотило Г. *21, 101*  
Покулита І. *23, 211*  
Полевий В. І. *28, 64*  
Поліщук Віра *275*  
Поліщук Н. *15, 46*  
Полховський А. *23, 211*  
Полянський О. *254, 268, 427*  
Поплавський Михайло *20, 28–30, 32, 58, 60, 70, 211, 217, 218, 239*  
Попович Н. *314*

Попович Ольга *284, 418*  
Портер Майкл *13, 51, 52, 320*  
Посвалюк В. Т. *230*  
Постол О. *16, 42*  
Почепцов Георгій *24, 25, 63, 320*  
Поштарюк Ірина *270*  
Примак Т. *29*  
Присіч Н. *128*  
Прокоф'єв Сергій *90, 123, 154, 251, 275, 297*  
Прокоф'єва І. *73, 234*  
Прохасько Тарас *205*  
Прохорчук Максим *23*  
Пугач Вікторія *13, 14, 80, 81*  
Пуччіні Джакомо *419*  
Пярт Арво *192, 262, 428*  
Пясковський Ігор *59*  
П'яццолла Астор *269*

## **Р**

Радейко Роман *14, 75*  
Радик Дмитро *148, 285, 303*  
Разумейко Ілля *89, 280, 288*  
Рахманінов Сергій *136, 210*  
Рашкевич Юрій *20, 21, 163*  
Ревакович Наталія *25, 26*  
Ревакович Роман *37, 182, 191–194, 235, 261, 315, 326, 442*  
Ревуцький Левко Миколайович *185, 254*  
Редя Валентина *18*  
Редя В. *124*  
Рейлі Алан *64*  
Рентон Я. *13, 98*  
Репін Ю. *257*  
Реттл С. *263*  
Репін А. *17*  
Ржевська Майя *31, 65*  
Рильський Максим Тадейович *60, 125, 126, 127, 135, 147, 148*  
Римський-Корсаков Микола *210*  
Різник О. *14*  
Ріхтер Святослав *123, 251, 253, 277, 278*

Річ Дж. 52, 53, 75, 176, 291, 292, 295, 300  
Робінсон Кевін 21, 195, 196, 226, 326  
Рожественський Андрій 298  
Рожок Володимир 13, 18, 230  
Розкладай І. 82  
Романенко Л. Ф. 11  
Романюк Леся 306, 307  
Россіньо Л. 78  
Ростропович Мстислав 434  
Рось Зоряна 257  
Рось Роман 269  
Руденька Тетяна 37  
Ружмон Дені 77  
Рунчак Володимир 182, 235, 303, 326  
Рутентале Ансіс 275  
Рутський Йосиф В. 220

## С

Сабельнікова Н. 19, 55, 57  
Савицька Наталія 18, 208, 326, 418  
Савицький-мол. Роман 186  
Савчук Володимир 203  
Савчук Євген 148, 149, 303  
Савчук Ігор 182, 259, 260  
Садохін Олександр 24  
Садовенко Світлана 14–16, 18, 19, 21–26, 29–31, 61, 62, 72, 244, 246  
Самойленко Олександра 18, 101  
Сапенько Р. 30  
Саушкіна Катріна 275  
Северин Д. 141  
Сегеда Наталія 285  
Сегін Богдан 37, 138, 139, 181, 192, 235, 326, 398  
Седик О. 304  
Семененко Н. 26, 61, 268  
Семешко А. 148, 303  
Сентер Д. 12, 29  
Серганюк Любов 284, 285  
Селіцкий Е. 191  
Сивохіп Володимир 138, 261, 263, 399, 407  
Сидор О. 314  
Сидоренко Л. 192

Сильвестров Валентин 158, 159, 193, 194, 218, 219, 244, 280, 288, 315, 426, 427, 428, 431, 437  
Синєокий О. 25  
Синиця О. 278  
Сисоєва Світлана 18–21, 226, 228, 229  
Сікора Е. 262  
Сікорська Ірина 61, 124–126, 127, 135, 146, 257  
Сімон Ж.-К. 78  
Сіренко Володимир 158, 192, 281, 288, 303, 413, 427  
Січинський Денис 203, 204, 208, 220, 221, 266, 272, 273, 285  
Скаченко О. 58  
Скідін Олег 21  
Сковорода Григорій 25, 39, 184  
Скорик Андріана 28, 41, 42, 70, 312  
Скорик Мирослав Михайлович 126, 137, 158, 159, 184, 193, 218, 219, 230, 243, 244, 246, 254, 259, 261, 263, 288, 293, 297, 398, 413, 421, 423, 426–429, 437  
Скрипка Олег 305  
Скрипник Ганна 23, 61, 124–126, 127, 135, 147, 148, 151, 191, 212, 219  
Скробот Ірина 21  
Сліпак Василь 252, 315  
Слупський С. 148  
Сльота Іван 124, 278  
Смолій В. А. 145  
Смоляк Віталій 203  
Смоляк Олег 418  
Соболевська С. 257  
Сокальський В. 186  
Соколов Аркадій 25, 43  
Солецький Л. 129  
Соловьева Т. І. 123  
Солодовник В. 15  
Солодчук Марія 206  
Солтис Я. 129  
Сондецкіс С. 262  
Сорос Джордж  
Співак В. 12

Спех Степан 222  
Спорко Й. 276  
Стадлер Ф. 263  
Станіславська Катерина 18, 40, 41, 70  
Станкович Євген 158, 159, 218, 219, 244, 251, 253, 426, 427, 437  
Старовецький Мирон 88, 253  
Старух Тереса 151  
Стахурська Т. 167  
Стеббінс Е. 263  
Степанов Віктор 25, 42, 43, 69  
Степанченко Г. В. 18, 31, 32, 146, 230, 231  
Степурко Віктор 79, 260, 296  
Стефаник Василь 4, 17, 18, 26, 37, 91, 101, 200, 206, 207, 220, 221, 232, 233, 266, 284, 285  
Стефурак Неоніла 203  
Стеценки, династія 44  
Стеценко І. 91  
Стеценко Кирило Григорович 147, 149  
Стеценко-мол. Кирило 23, 37, 44–46, 119, 181, 212, 235, 311, 326  
Стецюк Євген 275, 276, 278  
Стецюк Олександр 156, 273, 275–277, 327  
Столярський Петро 134  
Стравінський Ігор 90, 210, 252  
Стріха Максим 15, 69, 69, 283  
Струтинський Богдан 166  
Суворова Діна 16, 40  
Сумаркова В. 219  
Сумінова Тетяна 15, 57  
Судзукі Мітію 51  
Сула Катерина 159  
Сумінова Тетяна 55, 93, 94  
Суховерський В. 303  
Сцібор Яцек 418  
Сюта Богдан 17, 230

## Т

Тадля Олександр 23  
Таранов А. 311

Таранченко Олена 18, 31, 32, 230, 231  
Тарасенко О. 148  
Тарнавська Ірина 23  
Тейлор Фредерік 49, 319  
Теличко В. 124  
Терещенко Алла 31, 60, 65  
Тетюк Т. В. 28, 42, 312  
Тимків Василь 37, 142  
Тимошик М. С. 26–28, 67, 70, 305  
Тищенко Олександр 219, 422, 426  
Тішкова Надія 275  
Ткач Юлія 308  
Ткаченко Д. 192, 244  
Ткачова Л. 145  
Томич С. 253  
Тофтул Михайло 16, 46  
Тойбі Арнольд Джозеф 41  
Третяк І. Я. 31, 65  
Троїцький В. 263  
Трунова Т. 89  
Туган-Барановський М. 55  
Тульчинський Григорій 19, 26, 28, 30, 55, 56, 72, 73, 290, 291  
Турунен Гар'я 135  
Турчак Стефан 149

## У

Українка Леся 232  
Урвік Ліндал 64  
Усенко Н. 257  
Успенська О. 13

## Ф

Фабрика-Процька Ольга 37  
Файоль Анрі 50, 64, 319  
Федорак Володимир 141, 285  
Федоров Іван 29  
Федорова Л. 148  
Фейдман Г. 263  
Фейчер О. 67  
Фесенко Наталія 15, 69, 69, 117, 118  
Філик Н. В. 21, 161  
Фільц Богдана 60  
Філюк Олег 71, 312



Флатц Т. 12  
Флієр Андрій 43  
Фолліт Мері Паркер 50, 319  
Фоменко Н. А. 21  
Фоменко Микола 186  
Форверг М. 98  
Форд Генрі 50, 319  
Франко Іван Якович 16, 37, 46, 71,  
154, 156, 197–199, 203, 274–277, 300,  
394  
Фріт Саймон 13, 43  
Фроляк Б. 192  
Фуко Мішель 41  
Фукудзава Юкіті 51  
Фуришев Є. 22  
Фурсенко Марина 23

## Х

Халітова М. 18, 31, 32  
Хжановські Славомір 283  
Хилько Л. 127  
Хміль Ф. 13, 52, 55, 69, 239, 320  
Ходаковський О. 276  
Холод О. 25, 66  
Хоменко М. 127  
Хоркін Дмитро 294, 298, 308, 310,  
439  
Хоркхаймер Макс 16, 40, 43, 179  
Хортяні Ярослава 205  
Хоружий Григорій 21, 48, 101  
Хоткевич Гнат 147, 303  
Хоуп Даніель 136  
Христенко С. 265  
Хрящов Н. 98

## Ц

Цайнінгер Карл Х. 11  
Цепколенко Кармела 264  
Цехмістрова Галина 21  
Цигилик Олег 417  
Цимбала Орест 37  
Цимбалюк Іван 20, 180, 181, 194, 326  
Цюряк Ірина 155

## Ч

Чайка Володимира 199, 421  
Чайковський Петро Ілліч 13, 16, 18,  
20, 23, 24, 30, 31, 32, 58, 59, 65, 136,  
184, 186, 188, 189, 219, 231, 243, 244,  
246, 247, 251, 266, 270, 293, 297, 315,  
423, 427, 437  
Чакреверсі Прадап 98  
Чалдині Р. 20  
Чебанюк Т. 101  
Чеботов П. 129  
Чекалюк В. 23, 211  
Чекан Юрій 18, 31, 59, 120, 146, 257,  
423  
Чембержі Михайло 23  
Чепелюк В. 123  
Червякова Ольга 15  
Черепанин Мирон 26, 37, 266, 306,  
307  
Черкашина Марина, (Черкашина-  
Губаренко Марина) 59, 146, 261  
Чернець Василь 62  
Черносвітов П. Ю. 28  
Черній О. 308  
Чернова Ірина 18, 41  
Чесноков Дмитро 141  
Чечель Олег 15, 67, 82, 83  
Чеченя К. 148, 303  
Чикирис Валерій 203  
Чистяков О. 92, 93  
Чібалашвілі А. 26, 262  
Чміль Г. П. 299  
Чуміков Олександр 25

## Ш

Шадрін Олексій 278  
Шаляпін Федір 136, 210  
Шанель Коко 210  
Шарков Фелікс 25  
Шарапов К. 427  
Швачко Т. 301, 302  
Швед Михайло 26, 192, 249, 250,  
257, 258, 261, 262, 264, 327  
Шевченко М. 28, 70  
Шевченко Наталія 284

Шевченко Тарас Григорович *19, 27, 70, 123, 125, 147–149, 159, 205, 206, 218, 244, 270, 281, 284, 394, 396, 428*  
Шевчук О. Л. *61, 125, 126, 191, 301*  
Шейко Володимир *25, 42, 43, 82, 86, 87, 101, 125, 294, 298, 308*  
Шекова Катерина *30, 56*  
Шемел С. *13*  
Шенг С. *210*  
Шептицький Андрей, архієп. *280*  
Шеффер Б. *262*  
Шило М. *17*  
Шимальський Євген *159*  
Шимко О. *192*  
Шимчик З. *257*  
Шинкарук В. *39*  
Шип Сергій *4, 37*  
Шипуліна Вікторія *23*  
Шкурган Андрій *421*  
Шкутяк З. *273*  
Шмагало Р. *21, 101*  
Шмід К. *126*  
Шморгун Л. *67*  
Шнідке Альфред *428*  
Шопен Фредерік *18, 120*  
Шоренков М. *91*  
Шостакович Дмитро *269*  
Штоквиш О. А. *28, 64*  
Штокхаузен К. *280*  
Шуберт Франс *431*  
Шуке Олександр *125*  
Шульгіна Валерія *16, 18, 28, 65, 66, 101, 241*  
Шумилович Б. *30, 49, 53, 74, 133, 180, 181, 239, 241, 290, 291, 293, 312*  
Шуст Н. Б. *21, 161*  
Шустер С. *427*  
Шьонгальс Урсула *417, 418*

**Щ**  
Щепкін М. С. *397*  
Щербаков Ігор *191, 193, 230, 315*  
Щербина Вікторія *25, 71*  
Щетинський О. *261*

## **Ю**

Юдін О. *15*  
Юра, св. *225*  
Юріна Л. *91*  
Ющенко Віктор *44*

## **Я**

Яворська О. *24*  
Яворський Е. *146, 302*  
Якимець Роман *203*  
Якимчук О. М. *125*  
Яковенко М. *28, 67*  
Яковлев Олександр *16–18, 43, 66, 241, 300, 312*  
Якуб'як Я. *261*  
Янко Юрій *37, 136, 181, 235, 326, 411*  
Яремчук Андрій *304*  
Яремчук Ю. *268*  
Яринич С. *12, 52, 53, 75, 176, 291, 292, 295, 300*  
Ярослав, князь *203*  
Ярунський С. *276*  
Ясінський М. *17*  
Яциняк Василь *263*  
Ященко Леопольд *186*

## **А**

Allen P. *54*

## **В**

Bardashevskа Y. *298*  
Beck Ulrich *15, 40, 42*  
Belicka Evija *275*  
Bilodeau S. *12, 52*

## **С**

Cameron-Wolfe Richard *156*  
Camiller P. *15, 40, 42*  
Chakravarthy P. *98, 99*  
Colbert F. *12, 52*

## **Д**

Drucker Peter F. *189*

**E**

Erl H.-S.

**F**

Fritch S. *13, 43*

**G**

Gordijewska A. *283, 306*

**H**

Hagoort Geep

**K**

Karas H. *298*

Kazymyryv K. *298*

Klavina Maija *275*

Kotler Peter *52*

Krasilovsky W. M. *12, 13, 213*

**M**

Marshall L. *13*

Maskovych T. *298*

**N**

Nimanis Jekabs *275*

**O**

Obukh Liudmyla *99*

**R**

Renton J. *13, 98*

Rewakowich R. *192*

Rich J.D. *12, 52*

**S**

Sauskina Katrina *275*

Serhaniuk L. *298*

Shemel S. *12, 13, 213*

**V**

Vasks Pēteris *275*

Наукове видання

**ОБУХ Людмила Василівна**

**МЕНЕДЖМЕНТ АКАДЕМІЧНОЇ МУЗИКИ  
В СОЦІОКУЛЬТУРНОМУ ПРОСТОРИ УКРАЇНИ  
(КІНЕЦЬ ХХ – ПОЧАТОК ХХІ СТОЛІТЬ)**

**Монографія**

Комп'ютерний набір *Людмила Обух*  
Верстка *Віра Яремко*

Підп. до друку 27.11.2021. Формат 60x84/16.  
Папір офс. Друк цифровий. Гарн. Times New Roman.  
Умовн. др. арк. 26,74. Тираж 300 пр.

Видавець – «Симфонія форте»  
76019, м. Івано-Франківськ, вул. Крайківського, 2  
тел. (0342) 77-98-92

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру  
видавців та виготівників видавничої продукції: серія ДК № 3312 від 12.11.2008 р.

Виготівник – ФОП Семко Я.Ю.  
76019, м. Івано-Франківськ, вул. Крайківського, 2  
тел. +38-067-342-56-46