

**МІНІСТЕРСТВО КУЛЬТУРИ ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ КЕРІВНИХ КАДРІВ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВ
ІНСТИТУТ ПРАКТИЧНОЇ КУЛЬТУРОЛОГІЇ ТА АРТ-МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА АРТ-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ІВЕНТ-ТЕХНОЛОГІЙ**

На правах рукопису

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістр
на тему:

**ОРГАНІЗАЦІЯ КОНЦЕРТНО-ГАСТРОЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
МУЗИЧНИХ КОЛЕКТИВІВ**

Виконала:

студентка II курсу магістратури,
група МКД-11-20 зв
спеціальності: 028«Менеджмент
соціокультурної діяльності»

Руда Дар'я Миколаївна

Науковий керівник:

кандидат економічних наук, доцент
Коваленко Єлена Ярославівна

Рецензент:

доктор економічних наук, професор
**Мартинишин Ярослав
Миколайович**

Допущено до захисту:
протокол засідання кафедри
№ 4 від 12 листопада 2021 р.
завідувач кафедри арт-менеджменту
та івент-технологій
проф. Копієвська О.Р.

Київ 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	3
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОНЦЕРТНО-ГАСТРОЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МУЗИЧНИХ КОЛЕКТИВІВ	7
1.1. Симфонічний оркестр як концертна творча одиниця	7
1.2. Історичні аспекти організації концертно-гастрольної діяльності музичних колективів.....	11
1.3. Менеджмент і маркетинг концертно-гастрольної діяльності музичних колективів філармонії.....	18
<i>Висновок до першого розділу</i>	41
Розділ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ КОНЦЕРТНО-ГАСТРОЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МУЗИЧНИХ КОЛЕКТИВІВ ЛУГАНСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ФІЛАРМОНІЇ	44
2.1. Основні напрямки діяльності музичних колективів філармонії	44
2.2. Загальна характеристика техніко-економічних та управлінських аспектів діяльності Луганської обласної філармонії	50
2.3. Технологія організації концертно-гастрольної діяльності музичних колективів	60
<i>Висновок до другого розділу</i>	71
Розділ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ КОНЦЕРТНО-ГАСТРОЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МУЗИЧНИХ КОЛЕКТИВІВ ФІЛАРМОНІЇ	73
3.1. Дослідно-пошукова робота з удосконалення організації концертно- гастрольної діяльності Академічного симфонічного оркестру	73
3.2. Економічне обґрунтування інноваційної технології проєктного управління концертно-гастрольною діяльністю симфонічного оркестру	87
<i>Висновок до третього розділу</i>	97
ВИСНОВКИ	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	103
ДОДАТКИ	111

ВСТУП

Актуальність дослідження. Луганська обласна філармонія – установа культури, що вже понад 75 років гідно представляє Луганську область в Україні та в світі, є активним популяризатором кращих зразків світової, української та сучасної класичної музики. Луганська обласна філармонія є одним із фундаторів культурного життя Луганщини, головним принципом і метою якого є прищеплення любові до музичного мистецтва і відродження української культурної спадщини. Треба відзначити, що в непростий момент переходу до ринкових відносин держава взяла на себе зобов'язання по соціально-економічному захисту та державній підтримці філармонії [55, с. 213]. Це відбилося на гастрольній діяльності, філармонія має право займатися діяльністю, що приносить дохід, якщо це служить досягненню цілей, заради яких вона створена. Кошти, отримані від цієї діяльності, також можуть бути спрямовані на покриття витрат, пов'язаних з гастролями, відповідно до затвердженого плану фінансово-господарської діяльності

Актуальність і практичний аспект проблеми організації гастрольної діяльності пов'язані з тим, що на даний момент багато підприємств культури і мистецтва гастролують по країні, виїжджають за кордон. Для нинішнього глядача гастролі – це невід'ємна частина культурного життя. Для музичних колективів, гастролі – це можливість встановлення нових культурних і ділових зв'язків, заснованих на взаємовигідній співпраці. Поїздка в іншу, часто незнайому місцевість – це справжній іспит для всіх учасників гастролей, для творчих працівників це новий глядач зі своїми смаками та уподобаннями, для організаторів – незвідана місцевість, де потрібно організувати умови для роботи та проживання.

Практика продюсування музичних колективів академічної спрямованості показує, що за останні роки радикально змінилося розуміння сутності менеджменту і маркетингу організації гастрольної діяльності. Однак всі функції з організації концертно-гастрольної діяльності музичних колективів

філармонії в основному виконує художній керівник або самі виконавці, які, як правило, мають виконавську освіту і займаються продюсерською діяльністю в основному на інтуїтивному рівні. Зважаючи на відсутність у них компетенцій в області продюсерської діяльності, організація гастрольної діяльності музичних колективів здійснюється неефективно, без використання сучасних технологій менеджменту і маркетингу у сфері культури.

Таким чином, виникають протиріччя:

- між значимістю академічної музики в розвитку суспільства і низького рівня попиту у населення на виконавські послуги музичних колективів, орієнтованих на академічну музику;
- між розробленістю технологій просування концертних послуг і нерозробленістю технології організації концертно-гастрольної діяльності музичних колективів;
- між маркетинговими можливостями організації концертно-гастрольної діяльності музичних колективів і недостатньою готовністю менеджерів до здійснення процесу організації концертно-гастрольної діяльності музичних колективів в сфері академічної музики через відсутність у них компетенцій в області продюсерської діяльності.

Метою роботи є розробка теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо організації музичних колективів філармонії

Завдання роботи:

- розкрити сутність симфонічного оркестру як концертної творчої одиниці;
- охарактеризувати історичні аспекти організації концертно-гастрольної діяльності музичних колективів;
- розглянути менеджмент і концертно-гастрольної діяльності музичних колективів філармонії;
- визначити основні напрямки діяльності музичних колективів філармонії;

- охарактеризувати техніко–економічні та управлінські аспекти діяльності Луганської обласної філармонії;
- проаналізувати технологію організації концертно-гастрольної діяльності музичних колективів;
- розробити проєкт гастрольного туру для академічного симфонічного оркестру;
- дослідити та удосконалити організацію концертно-гастрольної діяльності академічного симфонічного оркестру;
- провести економічне обґрунтування інноваційної технології проєктного управління концертно-гастрольною діяльністю академічного симфонічного оркестру.

Об'єкт дослідження – процес організації концертно-гастрольної діяльності музичних колективів філармонії.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні і практичні аспекти ефективної організації діяльності симфонічного оркестру філармонії. Поглибленні дослідження здійснювалися за матеріалами Луганської обласної філармонії.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань використовувалися такі методи дослідження:

- теоретичні: вивчення та аналіз літератури з проблеми дослідження, вивчення нормативних документів, що регламентують концертно-гастрольну діяльність симфонічного оркестру; проєктування етапів організації концертно-гастрольної діяльності, прогнозування очікуваних результатів концертно-гастрольної діяльності, аналіз результатів соціологічних дослідження, ранжування;
- емпіричні: опитування, аналіз ринку концертних послуг в області академічної музики, конкурентний аналіз, SWOT-аналіз, проєктування діаграми Ісікава, Ганта, аналіз продуктів творчої діяльності симфонічного оркестру.

Джерельна база та стан наукової розробленості теми. Теоретико-методологічну основу дослідження склали: теорія управління організацією в сфері культури (М.П. Переверзева, С.С. Рибіна, Г.Л. Тульчинського, П.В. Шеметова), теорія маркетингових комунікацій (Ф. Котлер, А.П. Панкрухіна, Ю.Ю. Платонова, В.А. Тітова), теорія проєктного управління (К.Ф. Грей, А.М. Макаров, Р. Ньютон), теорія музичного виконавства (Т.А. Гайдамовіч, Р.И. Грубер, Л.Л. Мельнікова, А.М. Ступель), теорія організації концертної діяльності творчих колективів (М.В. Воротний, Є.Н. Морозова).

Дослідно-пошукова робота проводилася на базі музичного колективу – академічного симфонічного оркестру Луганської обласної філармонії.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в узагальненні теоретичних основ і обґрунтуванні методичних підходів щодо вдосконалення організації діяльності симфонічного оркестру філармонії в сучасних умовах.

Практичне значення отриманих результатів дослідження дозволить підвищити економічну ефективність діяльності симфонічного оркестру філармонії в умовах ринкового середовища.

Апробацію результатів дослідження було здійснено шляхом оприлюднення досягнутих результатів на V Міжнародній науковій конференції молодих вчених, аспірантів та магістрантів «Культура і мистецтво: сучасний науковий вимір», яка проходила 4–5 листопада 2021 року, тема доповіді «Організація концертно-гастрольної діяльності музичних колективів».

Структура та обсяг магістерської роботи. Структура та обсяг магістерського дослідження обумовлено метою та його завданням. Робота складається зі вступу, трьох розділів, що включають у себе 8 підрозділів, висновків, списку використаних джерел (100 од.) та 5 додатків. Загальний обсяг магістерського дослідження становить 119 сторінка.

Розділ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОНЦЕРТНО-ГАСТРОЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МУЗИЧНИХ КОЛЕКТИВІВ

1.1. Симфонічний оркестр як концертна творча одиниця

Інструментальна музика є однією з основних складових світової музичної культури, що має свою соціально-історичну і семантико-естетичну специфіку. Як показують музикознавчі дослідження, її історія налічує кілька століть, а передісторія ще більш тривала, оскільки інтерес до окремо взятої гри на різних музичних інструментах, як і до різноманітних форм спільного музикування, проявлявся з давніх часів [84, с. 5-7].

Історія музичного мистецтва сягає своїм корінням в глибоку старовину. У ранній, архаїчний період свого існування музика ще не затвердилася у своєму особливому духовному призначенні. Як підкреслює Р.І. Грубер, художньо-естетичні потреби первісної людини лише починали формуватися [35, с. 48-53]. При цьому вона найтіснішим чином була вплетена в процес реального життя, і, виконуючи, як правило, чисто утилітарні функції, мала в основі структурну нерозчленованість трьох складових її елементів: музичного письменництва, музичного виконання і музичного сприйняття. Є.В. Назайкінський зазначає, що в архаїчний період була закладена триада «творець – виконавець – адресат» [63, с. 119].

Процес суспільного розподілу праці, що характеризує перехід від первіснообщинного ладу до рабовласницького, який супроводжувався професіоналізацією окремих видів людської діяльності, в тому числі і музичної, сприяв появі професійних творців музики, з одного боку і її слухачів з іншого. При цьому автор музики і її виконавець продовжували існувати в одній особі, і ця ситуація зберігалася ще багато століть.

Вирішальний перелом настав у середньовіччі, коли на зміну усній музичній традиції прийшов фіксований нотний запис.

Поширення процесу написання музики, її виконання і слухання у часі і просторі дало поштовх видовій диференціації музичної діяльності. Саме з цього моменту починається історія музичного виконавства [35].

Оскільки все суспільне життя середньовічної Європи було підпорядковане впливу церкви, саме тому жанр церковної музики був першим, який вважається професійною концертною діяльністю. Паралельно отримують розвиток світські традиції музичного виконавства. При цьому, якщо церковна музика виконувалася в храмах, то сферою виконання світської музики були будинки титулованої знаті. Музика цього жанру отримала назву «камерної» (від лат. Camera – кімната).

Якщо до кінця XVI століття певних типів інструментальних ансамблів ще не існувало (для кожного твору можливий був особливий «набір» інструментів), то з початку XVII ст., зусиллями найбільших майстрів (А. і Дж. Габріелі, 1615), почалася розробка техніки власне інструментального листа. У якийсь момент з'являється слово «оркестр». Хоча не скрізь одночасно. У Німеччині, наприклад, це слово з'явилося набагато пізніше, ніж в романських країнах. В Італії orchestra завжди означало саме інструментальну, а не вокальну частину музики. Слово orchestra було запозичене безпосередньо з грецької традиції. Італійські оркестри виникли на рубежі XVI-XVII століть, разом з появою жанру опери. І через надзвичайну популярність цього жанру слово це швидко завоювало весь світ. Таким чином, можна з упевненістю сказати, що у сучасної оркестрової музики два джерела: храм і театр.

А в Німеччині довгий час трималися за середньовічно-відроджувальну назву «капела». До XX століття багато німецьких придворних оркестрів іменувалися капелами. Один з нині існуючих найдавніших оркестрів світу – Саксонська державна (а в минулому – Саксонська придворна) капела в Дрездені. Її історія налічує більше 400 років. З'явилася вона при дворі

саксонських курфюрстів, які завжди цінували прекрасне і випереджали в цьому відношенні всіх своїх сусідів.

Ще існують Берлінська і Веймарська державні капели, а також знаменита Мейнінгенського придворна капела, в якій Ріхард Штраус починав капельмейстером (по-нинішньому диригентом).

До речі, німецьке слово «капельмейстер» (майстер капели) сьогодні все ще іноді вживається музикантами як еквівалент слова «диригент», але частіше в іронічному, іноді навіть негативному сенсі (в сенсі ремісник, а не художник).

А в ті часи це слово вимовлялося з повагою, як найменування комплексної професії: «керівник хору або оркестру, який також пише музику». Правда, в деяких оркестрах Німеччини слово це збереглося в якості позначення посади – так, наприклад, в лейпцигському оркестрі «Гевандхаус» головний диригент досі іменується «Гевандхаус – капельмейстер».

В епоху бароко оркестр не можна було уявити без клавесина, нерідко до складу входили лютня, мандоліни. «Класичний» склад симфонічного оркестру склався в партитурах Людвіга ванн Бетховена, в музикознавчій літературі іменується «бетховенським». В такий оркестр, крім струнних смичкових інструментів, які посіли в ньому провідне становище – скрипок, альтів, віолончелей і контрабасів (так званого смичкового квінтету, оскільки скрипки діляться на перші і другі), входили парні склади дерев'яних духових інструментів (2 флейти, 2 гобоя, 2 кларнета і 2 фагота) і група мідних духових інструментів, ударні були представлені літаврами.

У другій половині XIX століття «бетховенський» оркестр вже класифікувався як малий симфонічний оркестр. Початок великому складу оркестру також поклав Бетховен. У своїй Дев'ятій симфонії (1824), він відрізнявся від малого не тільки розширеним складом кожної секції, а й деякими додатковими інструментами: в ньому з'явилися мала флейта, контрафагот, тромбони, трикутник, тарілки і великий барабан. Пізніше, в

епоху романтизму в симфонічному оркестрі з'явилися арфи, туби, англійська ріжок, дзвони.

Вже в 40-х роках XIX століття оркестр Берлінської опери при необхідності міг забезпечити склад в 14 перших та 14 других скрипок, 8 альтів, 10 віолончелей, 8 контрабасів, по 4 кожного з дерев'яних і мідних духових інструментів, литаври, великий барабан, тарілки і 2 арфи.

На даний час поле діяльності симфонічного оркестру дуже широке. Якщо раніше концерти такого плану проходили в невеликих залах, то зі зростаючою популярністю інструментального жанру, виконавським рівнем музикантів, масштаби концертних майданчиків вражають. Все це говорить про затребуваність даного виду концертної діяльності.

Практика показує, що специфічні властивості оркестрового музикування лише в особливій, частіше більш концентрованій і наочній формі втілюють вимоги, що пред'являються до музичного виконавства взагалі. Крім того, сама ця форма допомагає особливого, чіткого усвідомлення і неухильного виконання подібних завдань і щодо досягнення авторського задуму, і в галузі застосування різних засобів музичної виразності.

Таким чином, можна зробити висновок, що в даний час галузь оркестрової музики є тією нішею, яка до сьогодення активно розвивається. Різні жанрові напрямки, можливість з'єднання різних виконавських стилів і видів мистецтва, робить оркестрову музику перспективною галуззю для музикантів. Кожен виконавець повинен володіти технічною оснащеністю, виконавським умінням, майстерністю, талантом. Але в оркестрі всі ці якості необхідно з'єднати з іншими учасниками колективу. Саме ідеальна взаємодія, психологічна атмосфера, професіоналізм і досвід допомагають в досягненні поставлених цілей. Але навіть якщо твір буде зіграно на високому рівні і відповідати задумах автора, перед нами наступна складність – це пошук цільового слухача (споживача концертних послуг). Зараз багато різних музичних напрямків і вже у кожному напрямку

утворилася і склалася своя аудиторія. Цей нюанс дуже важливий, так як знайти свого слухача важливе завдання для подальшого розвитку творчої діяльності музичного колективу.

1.2. Історичні аспекти організації концертно-гастрольної діяльності музичних колективів

Гастролі – виступ артиста або колективу поза місцем його постійної діяльності – в іншому районі, місті, країні. Назва походить від злиття двох німецьких слів: «gast» (гість) і «rolle» (роль) [37, с.101].

Як показує аналіз музикознавчої літератури, гастрольна діяльність зародилася ще в античні часи. Однією з форм гастролей того часу можна вважати змагання і конкурси музикантів і співаків. Такий вид змагань викликав великий інтерес з боку учасників і глядачів [64]. У період середньовіччя прославлених виконавців запрошували до дворів королів і титулованої знаті, такий вид гастролей розвивався у формі мандрівок музикантів.

У Новий час географія гастрольних виступів стала розширюватися, почала формуватися система договірних взаємовідносин. Гастрольний обмін набуває нових форм. З XVIII століття і особливо, з другої половини XIX століття з'являється нова форма в гастрольної діяльності, така як виступ індивідуальних артистів, музикантів. Як правило, це були солісти зі світовими іменами.

На початку XX століття гастролі набувають масштабну дію, зазначається виїзд цілих музичних колективів і театральних труп, з декораціями і костюмами. В кінці XX століття, гастрольний обмін контролюється вже спеціальними концертними організаціями, наприклад, Гастрольне бюро Комітету у справах мистецтв при Раді міністрів СРСР [67].

Одним із засобів організації гастрольної діяльності на той час, можна вважати функціонування приватної антрепризи. Антреприза – (французьке *entreprise*, від *entreprendre* – підприємець) – видовишне підприємство,

створене і очолюване приватним підприємцем [62]. Передумовою розвитку антрепризи був розвиток домашнього музикування, створення в дворянських будинках театрів. Прийнято вважати, що народження світського музикування почалося з введення Петром I асамблей.

Музика звучала під час танців, застілля, об'єднувала людей, сприяла невимушеності в спілкуванні.

Нові форми музикування торкнулися, перш за все, невеликої дворянської верхівки, діти якої стали навчатися співу та грі на музичних інструментах у приїжджих німецьких та італійських музикантів. У ХІХ столітті домашнє музикування входить в побут і набуває більш масовий, демократичний характер. Поруч з великосвітськими салонами виникали музичні гуртки і збори серед середнього і дрібнопомісного дворянства, в інтелігентському середовищі.

Своєрідними «академіями витончених мистецтв» на дому були музичні салони В. Одоєвського, З. Волконської, будинок братів Вільєгорських, творчі спільноти М. Беляєва, М. Балакірева [35].

Поступово сформувалися такі види антреприз:

1. Антрепризи, засновані підприємцями, повністю відповідали за весь організаційний процес. Головними питаннями, які повинні були вирішувати власники антреприз, були фінансові проблеми, пошук акторів, співаків, режисерів, диригентів, музикантів, обслуговуючого персоналу, а також важливе значення мала оренда того театру, в якому повинна була працювати трупа. Оскільки попередні капітали були занадто незначні, а приватна антреприза не отримувала фінансової підтримки від держави, то за допомогою зверталися до меценатів (але таких було небагато). Найчастіше кредиторами антрепренерів були орендарі театральних майданчиків, буфетчики, касири. Вони і приносили «застави» [35, с. 97-100].

2. Пайове товариство. Кожен вступник у товариство повинен був внести певну суму грошей, а за підсумками концертного або театального

сезону отримував повний розрахунок і знову укладав договір на наступний сезон. Найбільш відомим було товариство М.М. Бородая (1893) [16, с. 16-17].

Першим, хто об'єднав різні види мистецтва, та став першим організатором-підприємцем, антрепренером, продюсером, гастрольної діяльності – це Сергій Дягілев.

Антрепренер (фр. Entrepreneur – підприємець) є менеджером або підприємцем в деяких видах мистецтва. За кордоном антрепренерами виступають менеджер (Англія), імпресаріо (Італія), продюсер (США).

Як свідчать джерела, антрепренер існує з моменту виникнення професійних творчих колективів. До числа відомих антрепренерів Росії можна віднести: С.П. Дягілева, В.Г. Воскресенського, П.М. Медведева, Н.І. Соболящикова-Самаріна, В.М. Воронкова, К.С. Вінтер, А.І. Сибірякова [62]. Як свідчать історичні дані, С.П. Дягілев організував в Парижі п'ять симфонічних концертів, познайомивши західну Європу з музичними скарбами Росії, представляючи російську музику від Глінки до Скрябіна. Його діяльність пов'язана з просуванням творчості великих російських композиторів: С.В. Рахманінова, А. К. Глазунова, Ф. І. Шаляпіна. Стисла, але вишукана «антологія» російської класичної музики була сприйнята парижанами з інтересом. На сцені "Гранд-Опера" в Парижі С.П. Дягілев здійснив постановку опери Мусоргського "Борис Годунов" за участю Федора Шаляпіна. Саме С.П. Дягілев організував знамениті «Російські сезони», в програмі яких значне місце зайняв балет. Завдяки діяльності С.П. Дягілева «Російські балети» стали невід'ємною частиною культурного життя Європи 1900 – 1920-х рр, мали значний вплив на всі сфери мистецтва [16].

Українські митці, хорові колективи та музичні товариства у Польщі, Чехословаччині, Франції, Нідерландах, Австрії, Великій Британії, Німеччині, Швеції, Канаді, США, Австралії, Аргентині та інших країнах світу за період з 20-х років ХХ століття до початку ХХІ століття зробили неоціненний внесок у світову історію музичного мистецтва, збереження та розвиток національної музичної культури. Яскравими представниками когорти всесвітньовідомих

високопрофесійних музикантів, співаків, хорових диригентів і композиторів ХХ століття, які утвердили славу українського музичного мистецтва в світі, по праву вважаються Михайло Гайворонський, Микола Леонтович, Кирило Стеценко, Гнат Хоткевич, Олександр Кошиць, Василь Ємець, Григорій Китастих, Павло Маценко, Володимир Мота, Роман Придаткевич, Володимир Луців, Модест Менцинський, Ігор Стравінський, Ярослав Бабуняк.

Архівні документи, що були передані українською діаспорою до Центрального державного архіву зарубіжної україніки, яскраво свідчать про вклад українських композиторів, хорових диригентів, музикантів у світове музичне мистецтво ХХ століття, і зокрема Олександра Кошиця, завдяки якому українська пісня стала відома в світі й здобула визнання як унікальне художнє явище. До популяризації українського музичного мистецтва у світі також доклали сил і душі й такі відомі музиканти та бандуристи, як Василь Ємець, який перший з кобзарів «перетнув світ» і з концертами української народної пісні здобув блискуче визнання в салонах Парижа, та композитор – кобзар Григорій Китастих, який разом із всесвітньо відомою Капелою бандуристів імені Т. Г. Шевченка зміцнив і поглибив серед народів світу славу української пісні.

Саме бандура стала символом української музики на Заході, в багатьох країнах засновувалися кобзарські курси, семінари, школи, капели бандуристів, товариства бандуристів. У США почав виходити навіть спеціальний журнал «Бандура». Імена Василя Ємця, Григорія Китастого та його Української капели бандуристів імені Тараса Шевченка відомі всьому світу і до цього часу.

На даний час концертно-гастрольна діяльність музичних колективів включає в себе організовану форму гастролей, яка передбачає як виїзд цілих творчих колективів, так і форму індивідуальних виступів окремих артистів. Вона включає планування і організацію ряду публічних виступів художніх колективів і виконавців вокальних, інструментальних, хореографічних,

мовних і оригінальних жанрів в декількох містах. Крім того, існує практика виступів музичних колективів під час великих міжнародних культурних акцій: фестивалів, виставок, оглядів, олімпіад.

Як зазначає М.В. Воротний, метою гастрольних програм є формування сприятливих умов для пропаганди, поширення і популяризації виконавського мистецтва артистів, а також отримання оптимального фінансового результату ефективного концертного обслуговування населення [27, с. 192].

Практика показує, що гастролі в більшості своїй пов'язані з постійними переїздами артистів і перевезеннями обладнання. Робота в високому темпі з урахуванням багатьох факторів вимагає точних фінансових розрахунків. Існують наступні види гастрольної діяльності:

– гастролі, засновані на самостійному покритті частини фінансових витрат. Такі гастролі припускають, що менеджер, продюсер сам несе всі витрати, пов'язані з гастрольною діяльністю, крім плати за оренду концертного залу, розміщення реклами та продажу квитків.

– гастролі на «паритетних засадах». Цей вид гастролей передбачає, що витрати і обов'язки розподіляються між сторонами, які обговорюються заздалегідь і в процентному співвідношенні відбувається поділ отриманого доходу.

– гастролі, засновані на самостійному повному покритті всіх витрат. При організації цього виду гастролей, продюсер несе матеріальні витрати на орендну плату, поширення квитків, рекламну кампанію, готель, транспортні витрати та інше. Але при цьому отриману фінансову вигоду він не ділить зі стороною, що запрошує.

– фестивальні гастролі. Це особливий вид гастролей, так як одна зі сторін запрошує кілька колективів з інших міст, регіонів, країн, повністю покриваючи витрати, пов'язані з витратами на переїзд, проживання, харчування. Зазвичай фестивальні концерти мають одну тематичну спрямованість.

У світі проводиться велика кількість фестивалів музичного мистецтва. Наведемо кілька прикладів найбільших з них:

– міжнародний фестиваль мистецтв "Соляна симфонія". Фестиваль «Соляна симфонія» проходить, щоб презентувати українські культурні та художні цінності регіонів. Окрім концертних програм, проходять вернісажі (експонуються картини з колекції міжнародного добродійного фонду «Ейдос»). Фестиваль організований з ініціативи Посольства Австрії в Україні (Радника по вопросам торгівлі Крістіана Гессля), за підтримкою Президента країни.

Проводити концерти під землею – ідея австрійського диригент Курта Шміда, який вже кілька років очолює Луганський академічний симфонічний оркестр. Саме він запропонував створити імпровізований концертний зал у соляній шахті. Спершу ця ідея здавалася нереальною, але Шмід зумів переконати, що такий концерт надовго запам'ятається публіці. На Першому фестивалі (2 жовтня 2004 р.) диригент запросив до участі російську легендарну співачку Вікторію Лук'янець, яка вже багато років живе у Відні. Їхній спільний концерт пройшов із успіхом, тому організатори фестивалю вирішили свій почин продовжувати;

– онлайн-фестиваль "Весняне різнобарв'я» в рамках днів культури Австрії в Україні. Австрійські культурні організації в Україні запустили мультидисциплінарний онлайн-фестиваль, присвячений весні. Програма охоплює сучасну постановку опери Ріхарда Вагнера "Летючий голландець", показ короткометражок з фестивалю медіа-мистецтв Ars Electronica, читання любовної лірики австрійських авторів, а також онлайн-прогулянка Зальцбургом;

– всевітньо відомий фестиваль «Двох світів» (50th Festival «Dei Due Mondi»), засновником якого є відомий американський композитор італійського походження Джоан Карло Менотті (Gian Carlo Menotti). Фестиваль вважається однією з найвідоміших культурних подій Італії, яка

щорічно проводиться в місті Spoleto (Сполето) і єднає кращих артистів Європи та Америки;

– міжнародний фестиваль камерного виконавства «Срібна ліра» (м. Санкт-Петербург) існує з 2009 року. Головна мета фестивалю – пропаганда кращих досягнень в сфері виконавства камерної музики в Росії і за кордоном. Подібні завдання, переважно на рівні камерного виконавства, вирішують такі всесвітньо відомі фестивалі, як «Празька весна» і «Варшавська осінь». Фестиваль «Срібна ліра» ставить своїм завданням досягти в найближчі роки рівня подібних фестивалів, але на матеріалі виключно виконання камерної музики;

– фестиваль камерної музики (м. Ейлаті, Ізраїль) існує з 2006 року і є однією з найважливіших міжнародних концертних подій. Щорічно на фестиваль з'їжджаються провідні музиканти та колективи з усього світу, що дає унікальну можливість, познайомитися з шедеврами класичної музики в найкращому виконанні;

– міжнародний фестиваль класичної музики (м. Ставангер, Норвегія) проходить з 1991 року. В рамках даного фестивалю проводиться Міжнародна літня академія для обдарованих юних музикантів. Програма фестивалю традиційно будується на контрастах між старовинної та сучасної музикою. Особливістю фестивалю є те, що на нього приїжджає запрошений сучасний композитор, чия музика виконується учасниками фестивалю.

Таким чином, фестивалі є найважливішою формою концертної діяльності, яка дозволяє привернути увагу до академічного музичного мистецтва з боку широкої слухачької аудиторії, держави, засобів масової інформації, професійної критики і бізнесу. Гастролі творчих колективів і солістів мають істотне значення в популяризації академічного музичного мистецтва, нівелювання регіональних відмінностей з одного боку, підвищення виконавської майстерності, обміну досвідом, розширення кола знайомств в сфері мистецтва.

Якщо раніше фінансування сфери культури, в тому числі і гастрольної діяльності творчих колективів, здійснювалося державою централізовано, то зараз відбувається децентралізація і держава виступає в ролі посередника, розвиваючи державно-приватне партнерство. Сприйняття культури як цілком витратною сфери, що знаходиться під опікою держави, поступилося місцем більш складної моделі фінансування, яка передбачає поєднання державних субсидій, приватних вкладів і власних доходів організацій культури [12]. Все це зумовило потребу в професійно підготовлених фахівцях в галузі арт-менеджменту і продюсерської діяльності.

Філармонії України постійно шукають різноманітні форми концертної діяльності, які б задовольнили естетичні потреби слухачів. Це фестивалі, конкурси, абонементні концерти, літературно – музичні композиції та вистави.

Та саме гастрольна діяльність – один із найважливіших процесів мистецького й творчого життя кожного професійного колективу. Однією з умов розквіту філармонійного мистецтва в Україні є вільний доступ найширших верств населення до культурного продукту, а інструментом цього має бути концертно-гастрольна діяльність, яка потребує централізації.

Проаналізувавши історичний досвід організації гастрольної діяльності симфонічного оркестру можна зробити висновок про те, що гастрольна діяльність бере свої витoki в домашньому музикуванні. У сучасних умовах для успішної реалізації гастрольної діяльності керівнику музичних колективів необхідно використовувати комплекс інструментів менеджменту і маркетингу для просування і реалізації концертно-гастрольної діяльності.

1.3. Менеджмент і маркетинг концертно-гастрольної діяльності музичних колективів філармонії

До сфери державного управління музичним мистецтвом України належать, крім театрів опери та балету, музичної комедії та оперети, ще 25

філармоній (в усіх областях України). Адже саме в площині філармонійного мистецтва зосереджений основний капітал музичного професіоналізму, найвищі здобутки і найбільший морально-виховний потенціал держави. Основними завданнями філармоній на сьогодні є концертна діяльність із метою широкої пропаганди, вітчизняного й зарубіжного мистецтва, класичної спадщини, відродження української національної культури, проведення міжнародних та всеукраїнських конкурсів і фестивалів, участь у загальнодержавних та міжнародних художніх проєктах, презентаціях, творчих звітах, науково-практичних конференціях, виставках, мистецько-культурних та громадських акціях за участю керівників держави та уряду.

Але сьогодні академічне мистецтво в Україні не лише є фінансово неприбутковою сферою діяльності, а й навпаки – вимагає значних капіталовкладень. Згідно Закону України "Про культуру" [3], пріоритетами державної політики в підтримці академічного (зокрема філармонійного) музичного мистецтва є:

- збереження і актуалізація національної музичної спадщини;
- підтримка академічних напрямків музичного й музично-театрального мистецтва;
- матеріально-технічне переоснащення музичних закладів, оновлення парку музичних інструментів, підтримка творчої молоді в сфері музичного мистецтва;
- концертно-гастрольна діяльність;
- підтримка та стимулювання фестивального, конкурсного руху;
- популяризація українського музичного мистецтва в світі.

Державна політика в галузі культури формується на плюралістичних, ідеологічних засадах, відображаючи загальносуспільні цінності, закріплені Конституцією України.

Завдання державної політики щодо розвитку академічного (філармонійного) мистецтва визначаються 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» і «Про гастрольні заходи в Україні» [2]. Також питання реформування існуючої системи підтримки музичного мистецтва періодично розглядаються на засіданнях колегії Міністерства культури і туризму.

Робота філармоній регулюється, зокрема, законом України «Про гастрольні заходи в Україні», який набув чинності 1 січня 2004 року [2]. Вперше в українській музичній історії було законодавчо закріплено терміни «гастрольні заходи», «гастролери», «організатори гастрольних заходів», «благодійні гастрольні заходи» та «стаціонарний сценічний майданчик».

Відповідно до статті 1 Закону України «Про гастрольні заходи в Україні», гастрольні заходи – це видовищні заходи (фестивалі, концерти, вистави, лекційно-концертні, розважальні програми, тощо) закладів, підприємств, організацій культури, творчих колективів, у тому числі тимчасових, окремих виконавців за межами їх стаціонарних сценічних майданчиків.

Дуже важливою є стаття 8 цього Закону, якою визначено, що підтримка вітчизняних гастролерів здійснюється за рахунок коштів загального та спеціального фондів Державного бюджету України і місцевих бюджетів. Джерелом формування спеціального фонду бюджетів на підтримку вітчизняних гастролерів є надходження від збору за проведення гастрольних заходів. Також Законом передбачено, що організатори концертів, фестивалів несуть відповідальність за дотримання положень законодавства України про авторські і суміжні права. Згідно з пунктом 13 «Порядку організації і проведення гастрольних заходів», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 15 січня 2004 року № 35, організатори гастрольних заходів, гастролери, підприємства, установи та організації, залучені до організації та проведення гастрольних заходів, а також власники (уповноважені ними органи чи особи) стаціонарних сценічних майданчиків у

межах своїх повноважень забезпечують дотримання вимог законодавства про культуру, авторські та суміжні права, захист прав споживачів.

Проте Закон України «Про гастрольні заходи в Україні», яким регулюється гастрольна діяльність, все ж не є досконалим. І часто не лише не допомагає, а навіть ускладнює роботу українських виконавців. Так, згідно з вимогами Закону, на території України має бути створено єдину базу даних усіх гастрольних заходів, а також банки даних гастролерів в областях України. Без такої реєстрації гастрольна діяльність є незаконною, отже забороненою. Також є сподівання, що з прийняттям Закону вигоду матиме місцева культура (колективи обласних філармоній, драматичні театри, театр ляльок) виявилися не виправданими. Всі знаходяться в однакових умовах. І хто б не гастролював – чи вітчизняні виконавці, чи зарубіжні – всі повинні сплачувати податок у розмірі 3% [38].

З метою удосконалення нормативно-правової бази гастрольної діяльності Міністерством нині готуються нові пропозиції щодо внесення змін та доповнень до Закону України “Про гастрольні заходи в Україні” відповідно до нагальних вимог сучасності. В якості пріоритетних завдань в ній визначено створення сучасної системи розповсюдження високохудожнього продукту в області академічної музики і здійснення комплексу заходів щодо його просування, а також формування ефективного менеджменту і забезпечення єдиного концертного простору в області академічного музичного мистецтва.

З метою підвищення суспільного інтересу до академічної музики пропонується збільшити час на заняття музикою в дошкільних та загальноосвітніх закладах, посилити увагу до філармонічної концертної діяльності з боку ЗМІ. Все це орієнтує камерно-інструментальні ансамблі, симфонічні оркестри на розвиток концертно-гастрольної діяльності з метою пропаганди кращих зразків музичного мистецтва і академічних традицій музичного виконавства. Все це підкреслює необхідність впровадження сучасних технологій управління і форм концертно-гастрольної діяльності.

Традиційно під поняттям «менеджмент у сфері культури» розуміють систему управлінської діяльності, що забезпечує успішне функціонування самих різних соціальних інститутів – організацій, покликаних здійснювати соціально значиму культурно-просвітницьку діяльність [92, с. 177]. До таких організацій, що займаються гастрольями, в даний час входять: філармонії, концертні об'єднання і агентства, дирекції та центри концертної справи, самостійні художні колективи, концертні зали, а також інші підприємства і організації, предметом діяльності яких є організація і проведення концертних заходів. В роботі концертного агентства по організації гастролей можна виділити наступні аспекти діяльності:

- Організаційний аспект: оренда і художнє оформлення концертних приміщень; установка звукової, музичної та технічної апаратури (згідно з технічним райдером), розклад репетицій і саун-чеків, підбір допоміжної групи (менеджери, візажисти, стилісти, персональна охорона), а також створення побутових умов для виконавця та інших членів гастрольного туру, акредитація журналістів різних телевізійних каналів.

- Маркетинговий аспект: виявлення потенційної глядацької (слухацької) аудиторії, дослідження затребуваності даного виконавця або групи, організація рекламної кампанії, підготовка афіш та відеороликів, проведення прес-конференцій, організація акцій зі зв'язку з громадськістю, каналів розповсюдження квитків та інше.

- Фінансовий аспект: формування бюджету гастрольного туру, пошук генеральних, офіційних і медіа спонсорів. Підготовка комерційних пропозицій для даної категорії організацій.

- Нормативно-правовий аспект: укладення договору з представниками виконавця і виконання договірних зобов'язань.

- Основні складові типового договору рейдера – вимоги щодо технічного забезпечення, світлової та музичної апаратури, оформлення

концертного залу, надання готельних номерів і забезпечення харчування виконавцям.

На думку експертів, за останні роки активно розвивається сегмент квиткових операторів, що дозволяє поліпшити систему доставки і оплати квитків. Це в свою чергу веде до зростання внутрішньої якості всього ринку концертних послуг. При збереженні старих проблем, в концертній справі з'явилися позитивні моменти у вигляді змін промоспонсорів і нарощуванні активності концертної діяльності в регіонах [93].

Як показують дослідження, управління в сфері професійного мистецтва в цілому являє собою поєднання керування художнім процесом, організаційної та економічної діяльності.

Його метою є формування сприятливих умов для творчості, пропаганди і поширення мистецтва, охорони авторських прав, досягнення певного фінансового результату. Вирішення цих завдань нерозривно пов'язане з підвищенням культури обслуговування населення, зі створенням концертних послуг для різних категорій населення.

Як показують дослідження, управлінська діяльність в організаціях арт-індустрії здійснюється на чотирьох рівнях, регулюючи при цьому:

- відношення між суспільством і організацією – через систему законодавчих і нормативних актів, що регламентують процеси створення, функціонування і ліквідації конкретної організації;
- відношення даних організацій з іншими підприємствами і установами – через систему договорів;
- відношення між організацією і потенційною аудиторією через систему маркетингу, ціноутворення;
- відношення організації з художніми колективами, які входять в їхній склад, структурними підрозділами та окремими працівниками – через систему договорів, розпорядчих актів адміністрації організації [8, с. 7].

На даний час термін «менеджер» має досить широке поширення і позначає приналежність конкретної особи до професійної діяльності в якості

керуючого керівника, директора. Як показує практика, система шоу-бізнесу не може функціонувати без фахівців, які багато в чому визначають успіх виконавця.

Менеджер – головна людина в професійній діяльності артиста. Він бачить перспективи артиста в іншому ракурсі. Його дії засновані на тому, щоб допомогти інструментальному ансамблю, симфонічному оркестру реалізувати свої творчі та фінансові можливості. У музичній сфері менеджмент має відношення до процесу управління кар'єрою вокалістів, інструменталістів, керівників оркестрів, а також результатами їх творчої праці. На даний час можна виділити три типи менеджерів в музичному бізнесі: персональний менеджер, бізнес-менеджер і тур-менеджер.

Основну роль в кар'єрі виконавця відіграє персональний менеджер. Використання поняття «персональний» пов'язане з тим, що робота менеджера індивідуальна з конкретним колективом або артистом. Основні функції, які виконує «персональний» менеджер:

1. Займається плануванням кар'єри артиста, музиканта, музичного колективу.
2. Здійснює пошук концертних компаній, театрів, залів, рекламодавців, спонсорів з якими можна укласти контракт про співпрацю.
3. Вирішує творчі завдання, такі як створення портфоліо, відео, створення іміджу, вибір стилісту та інше.
4. Організовує проведення рекламних кампаній та PR-акцій.
5. Формує професійну команду, яка буде займатися просуванням концертної одиниці, а також здійснює контроль за їхньою діяльністю.
6. Бере участь у організації гастрольних турів (робота з промоутерами, бізнес та тур менеджерами, розробка та контроль бюджету та інше).

На відміну від персонального менеджера, бізнес-менеджер – це фахівець, який управляє фінансами: збирає, контролює, оплачує рахунки і податки та інше. При організації гастролей він відповідальний за всі фінансові аспекти туру: оплату готелів, переїздів, складання платіжних

відомостей, збір грошей. Існує кілька варіантів оплати послуг бізнес-менеджера: погодинна оплата, фіксований гонорар, процентна ставка, комбінована оплата.

Робота тур-менеджера пов'язана з проведенням гастролей. Якщо персональний менеджер укладає контракти з промоутерами і організовує гастрольний тур, то тур-менеджер контролює весь процес підготовки і проведення концертів. В його обов'язки входить організація щоденного побуту музикантів: бронювання місць в готелях, пересування по місту, харчування, складання розкладу. Таким чином, тур-менеджер координує усі аспекти гастрольного туру. Тур-менеджер – особа, яка організує концерти, гастролі, інші виступи артистів в центральній частині країни, регіонах, за кордоном і відповідає за виконання умов концертного договору між продюсером в місці проведення концерту і компанією, яка організовує концерти. Зазвичай продюсер особистої участі в організації гастролей колективу не приймає, а має для цієї мети в своїй команді концертного директора, менеджера або включає це в обов'язки директора. Особа, відповідальна за організацію туру або гастролей, домовляється з концертними відділами на місцях про прийом музикантів.

Разом з продюсером вони розробляють найбільш раціональний графік виступів і розміри гонорарів. Роль директора з організації гастролей групи величезна. Він бере участь як в організації окремих виступів артистів, так і в формуванні щільного гастрольного графіку колективу, цінової політики та інших процесів, пов'язаних з концертною діяльністю [74].

Розглянемо більш докладно номенклатуру посад, які беруть участь в організації концертно-гастрольної діяльності (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1.

Номенклатура посад організації концертно-гастрольної діяльності

Рівень організації КГД Рівень організації	Вищий	Середній	Нижчий
Антрепризні колективи	Генеральний продюсер Продюсер Антрепренер	Імпресарію; Спеціаліст по маркетингу	Адміністратор
Концертна організація	Генеральний директор	Заступник директора по зв'язкам з громадськістю; по творчим питанням та концертній роботі; Головний спеціаліст по формуванню концертних програм	Директор залу; Адміністратор концертного залу; Начальник квитково-рекламного відділу; Розповсюджувач квитків
Самостійні колективи	Директор колективу	Імпресарію; Заступник директора по маркетингу та зв'язкам з громадськістю; спеціаліст по гастрольній діяльності	Менеджер

Джерело: розроблено на основі [84]

Умовно С.С. Рибіним були виділені три рівня організації концертно-гастрольної діяльності: вищий (генеральний продюсер, директор), середній (імпресарію, фахівець з маркетингу) і нижчий (адміністратор) [84, с. 20]. Розглянемо посадові обов'язки фахівців з організації концертно-гастрольної діяльності. Менеджер – це адміністратор, який керує життєдіяльністю реалізованого проєкту (концертна програма, фестиваль і інше).

Він забезпечує безперебійну роботу всіх ділянок. Менеджер може не брати участь в процесі створення проєкту, підключаючись на більш пізній стадії.

Головним завданням імпресарію є продаж готового продукту. Він займається прокатом, тобто шукає приміщення, домовляється про оренду, друкує і поширює квитки та інше [85]. Ключовою фігурою в процесі організації і постановки видовищних форм є продюсер.

Саме продюсер як підприємець шукає нові ідеї та засоби їх втілення. Від витоків до фіналу створення продукту він відповідає за всю творчу і

виробничу діяльність: формує бюджет майбутнього проєкту, підбирає і наймає творчий і виконавський персонал, забезпечує графік робіт в рамках встановленого бюджету, розробляє рекламну стратегію, здійснює прокат та інше. Продюсером розробляється бізнес-план і визначається стратегія реалізації проєкту, а також стратегія маркетингу оцінки вторинних ринків. Особливе значення в діяльності продюсера має юридичне оформлення проєкту та укладання договорів з авторами творів. Крім того, музичний продюсер займається підбором репертуару, створенням індивідуального іміджу артиста, рекламою, аналізом ефективності реалізації концертного проєкту. Таким чином, саме продюсер виконує роль головного організатора всього проєкту, розробляє програму здійснення гастрольного туру.

Існує кілька видів продюсерів:

- виконавчий (executive) продюсер – довірена особа компанії, здійснює фінансовий, організаційний і художній контроль над програмою;
- асоційований (associate) продюсер – партнер, частково фінансує проєкт і який бере участь в підготовці творчих і виробничих планів головного продюсера постановки;
- лінійний (line) продюсер – особа, що відповідає за технологічний процес і найбільш складні етапи проєкту.

Крім того, існують незалежний (independent) продюсер, тобто людина, самостійно створює проєкт без участі великих компаній, і формуючий (creative) продюсер, який виступає в якості режисера-співпостановника, який бере участь в малобюджетних постановках. [85, с. 154].

Наприклад, О.В. Білоцерківський виділяє два основних види продюсерів: продюсер-психолог (соціолог, дипломат в роботі зі слухачем і виконавцем) і продюсер-фінансист (правознавець-менеджер) [16, с. 12].

Функціональними обов'язками продюсера – психолога є:

Робота зі слухачем. Робота музичного менеджера-продюсера, спрямована на забезпечення культурних запитів різних соціальних груп населення, пов'язана з підготовкою слухацької аудиторії до сприйняття

творів академічного мистецтва з формуванням смаків публіки. У цьому полягає творче призначення продюсерської праці, що досягається формами роботи, відповідними порядку дій продюсера (розробка проєкту, вибір концертного репертуару, забезпечення високої якості звучання музичного інструменту, формування громадської думки та інше). О.В. Білоцерківський, спираючись на багаторічний досвід продюсерської діяльності, виявив, що рівень підготовки сприйняття музики у слухацької аудиторії різний. Люди, які вперше присутні на концерті класичної музики, більш активно реагують на відомі музичні композиції. Новизна отриманих ними вражень доповнюється вступною промовою лектора (або анотацією творів, представленої в програмі) про композитора, епоху в якій йому довелося жити, виконувану музику, артиста – все це завчасно забезпечується продюсером. З іншого боку, навпаки, можливий досить високий слухацький рівень, при якому музичний твір, представлений музикантами слухають професіонали, шанувальники музики, що володіють критерієм високої естетичної оцінки, здатними оцінювати і навіть критикувати музику або її виконання. Завдання продюсера – доброзичливо і запобігливо взаємодіяти зі всіма категоріальними групами аудиторії, виконуючи їх запити. Отже, головний об'єкт з яким працює продюсер – це слухач, на роботу з яким націлені всі вузлові компоненти його професійної діяльності. Тут він виступає в ролі психолога, який вміє знайти підхід до будь – якого слухача, і дипломата, який знає всі тонкощі спілкування з реципієнтом і вміє з ним контактувати, а також соціолога, що дає точну оцінку і якісну характеристику виникаючих ситуацій.

Як зазначає О.В. Білоцерківський, умовами успішної діяльності продюсера є:

– знання психології слухача. В процесі проведення кожного з концертів враховується суто психологічний момент: люди, що прийшли на концерт, переслідують різні цілі – відпочити, розслабитися, отримати естетичне задоволення, збагатитися музичної інформацією, духовно

насититися, перетворитися. Будь який концерт академічної музики має чималий оздоровчий ефект, так як в процесі його відбувається релаксація слухача, часом звільняється від багатоденного психологічної напруги;

- використання особливої «аури» академічного мистецтва. Звучання класичної музики, це неповторний колорит, що створює атмосферу свята;
- активне проведення «іміджевої політики». Помітна подача реклами, залучення лекторів і навіть гендерний чинник (перевага виконавців чоловічої статі) відносяться до атрибутів «іміджевої політики» продюсера;
- облік національного менталітету слухача;
- впровадження в концертну практику принципу новизни;
- прийняття до уваги соціального фактора (безкоштовні концерти та концерти за доступними цінами).

Іншим напрямком діяльності продюсера є робота з виконавцем. На думку Т.А. Гайдамовича: «первинна творчість композитора обов'язково спирається на вторинну творчість виконавців» [40, с. 124].

Очевидний і зворотний зв'язок, оскільки від музикантів, які виступають на сцені, потрібно високохудожнє, осмислене виконання музичного твору. Для успішної роботи з виконавцем продюсер в області академічного напрямку мистецтва повинен володіти комунікабельністю, що дозволяє дипломатично, швидко і ефективно встановити діловий контакт з виконавцями. Керуючи організацією концерту, продюсер всіляко враховує творчі уподобання виконавця. Він може розбудити і посилити інтерес слухачів до його персони, попередньо ознайомивши публіку з найбільш показовими фактами з життя творчості артиста, музичного колективу.

Не менш важливі і зовнішні дані артиста, що роблять його вигляд найбільш чарівним, серед них – харизматичність, постава, манери, хода, мова, зачіска, стиль поведінки. Важливим завданням діяльності продюсера є проведення репертуарної «політики». Продюсер заздалегідь і детально продумує програму кожного концерту, так як вдалий підбір концертного

репертуару, систематично оновлюється. Вибір програми концерту залежить від наступних факторів: підготовленості слухача, менталітету публіки великих і малих міст.

В процесі своєї діяльності продюсер стикається з матеріальними і правовими проблемами, внаслідок чого він повинен вміти розбиратися в питаннях фінансування і законодавства (українського, а іноді і зарубіжного).

Як відзначають дослідники, фінансова політика – одна з найбільш уразливих сторін українського менеджменту. Недостатньо розроблено в цій сфері і правове законодавство [76, с. 5]. Музичне підприємництво – це щоденна і трудомістка робота продюсера. Фактично всі організаційні моменти щодо організації концерту, аж до реклами, знаходяться в його сфері діяльності. Продюсеру в сфері академічної музики доводиться розраховувати тільки на власні сили, так як він не отримує грантів, не має державної підтримки, а 90% успіху заходу залежить від фінансової ефективності концертного проєкту.

Саме тому продюсеру необхідно мати професійні компетенції в галузі економіки та юриспруденції.

Посилення конкуренції в сфері надання концертних послуг, скорочення фінансування сфери культури через постійний дефіцит бюджету визначають доцільність використання нових інноваційних підходів в галузі організації концертно-гастрольної діяльності. При цьому важливе значення відводиться маркетингової діяльності.

Традиційно до маркетингу відносять діяльність по вивченню формування і регулювання ринкових відносин для задоволення потреб їх суб'єктів [45, с. 28]. В умовах ринкових відносин товари і послуги виробляються і поширюються згідно існуючому попиту і можливостям отримання вигоди.

Метою маркетингової діяльності стосовно організації гастрольної діяльності симфонічного оркестру в області академічної музики є охоплення великої аудиторії, а не адаптація художнього продукту до вимог публіки [45,

с. 80-84]. Як зазначає Ф. Котлер, така ситуація призводить до необхідності дотримання трьох маркетингових умов:

- колектив повинен «знайти» ринок для своїх пропозицій;
- колектив повинен «розширювати свій ринок». Але оскільки мистецтво часто йде вперед публіки (як, наприклад, в сучасній класичній музиці в будь-який період історії), музичний колектив захищає себе від подання творів, які збільшили б аудиторію максимально швидко;
- колектив повинен «зберігати» свою публіку [52, с. 14].

Велике значення в просуванні діяльності камерно-інструментального ансамблю, симфонічного оркестру відводиться сучасним технологіям маркетингу, в тому числі інтегрованим маркетинговим комунікаціям.

Технології маркетингу – це комплекс прийомів, способів дії і прийняття рішень, які визначають діяльність компанії з управління своєю позицією на ринку, вибору і досягнення компанією її основних цілей. В ході застосування технології маркетингу дозволяють компанії досягати прибутковості і ефективності на ринку за допомогою здійснення планування, організації роботи, аналізу і контролю конкурентів, і ситуації на ринку [46].

Організація гастролей камерно-інструментального ансамблю, симфонічного оркестру в сфері академічної музики є специфічною, тому що пошук аудиторії є одним із складних моментів при підготовці до рекламної кампанії концерту. Тому застосування цільового маркетингу дозволить залучити саме ту частину слухачів, які зацікавлені в відвідування такого виду концерту.

На думку І.К. Біляївського цільовий маркетинг – визначення відмінностей між сегментами ринку, вибір одного або декількох в якості цільових та розробка товарів і маркетингових заходів, орієнтованих на ці сегменти [17].

Для того, щоб вибрані інструменти маркетингових комунікацій працювали цілеспрямовано, необхідно виділити цільову групу потенційних слухачів і скласти програму гастролей з урахуванням їх вимог. Для цього

необхідно провести: аналіз портрета споживачів (групування існуючих слухачів такого роду концертів в сегменти, їх описання і визначення основних цінностей для кожного сегменту); аналіз ринку (співвідношення попиту і пропозицій на ринку і за сегментами); SWOT-аналіз це оцінка і зіставлення аналізу сильних і слабких сторін колективу, можливостей і загроз зовнішнього середовища щодо запропонованих сегментів ринку.

Для планування і організації гастрольної діяльності камерно-інструментального ансамблю, симфонічного оркестру проводяться маркетингові дослідження. Вони дозволяють отримати оперативну інформацію про поточний або перспективний стан музичного колективу, як товару. Маркетингові дослідження це систематичне і об'єктивне виявлення, збір, обробка та аналіз даних з метою ідентифікації та вирішення маркетингових проблем в організації гастрольно-концертної діяльності [90]. Існують два джерела отримання маркетингової інформації:

- первинні, які дозволяють зібрати інформацію для вирішення конкретної проблеми (опитування – з'ясування думки респондента по певному колу включених в анкету питань, спостереження – реєстрація подій і процесів за допомогою різних засобів, порядок спостереження визначається заздалегідь за розробленою інструкцією; експеримент – метод дослідження, при якому в контрольованих умовах змінюються досліджувані фактори);

- вторинні, які дозволяють отримувати інформацію, зібрану кимось раніше для інших завдань, але яку можна частково використовувати і для вирішення проблеми, що є в даний момент.

Робота зі вторинною інформацією виконується в процесі «кабінетних досліджень», в той час як польові дослідження спрямовані на збір, обробку та аналіз первинної інформації у її носіїв (споживачів, конкурентів) [93 с.134].

Після збору, аналізу і обробки даних ми отримуємо результати дослідження, які дозволять в подальшому покращити якість організації концертної діяльності, дізнатися переваги публіки, розробити подальший план дій. Необхідно відзначити, що еволюція змісту концепції маркетингу

також характеризується поширенням її на соціальну сферу, виникненням соціального маркетингу, маркетингу некомерційних організацій, що охоплюють діяльність, не пов'язану з отриманням прибутку. Активне впровадження маркетингових досліджень дозволяє найбільш ефективно вирішувати завдання не тільки отримання прибутку, але і задоволення соціально-культурних потреб суспільства. Як зазначає Ю.Ю. Платонова маркетинг соціально-культурної сфери – це використання маркетингових технологій в сфері культури організаціями, що здійснюють соціокультурну діяльність для найбільш повного задоволення потреб споживача і отримання максимального соціального ефекту для суспільства в цілому і окремих груп населення. У більшості випадків мета маркетингу у сфері культури – сприяти поліпшенню, культурному збагаченню життя окремої людини і суспільства в цілому [72, с. 142-145].

Маркетингові комунікації – це процес передачі інформації про товар, послугу або компанії споживачів. Кінцевою метою маркетингу в цілому і маркетингових комунікацій зокрема є формування потреб в концертних послугах у споживача [41, с. 25].

Маркетингові комунікації, які використовують в процесі організації гастрольної діяльності музичних колективів в галузі академічної музики можуть бути спрямовані на:

- концертні організації, що створюють умови для репетиційної діяльності ансамблю, оркестру;
- споживачів, які знаходять свої художні потреби;
- музикантів ансамблю, оркестру;
- спонсорів (різні комерційні і некомерційні організації, що сприяють фінансуванню сфери культури).

Прийнято розрізняти наступні види маркетингових комунікацій [26, с. 107]:

– формування сприятливої громадської думки про камерно-інструментальний ансамбль, симфонічний оркестр і його творчість, зване також public relations або іноді «паблісіті». В найбільш поширеному українському перекладі – «зв'язки з громадськістю» або відносини з певними соціальними групами. Інформація не рекламного характеру зібрана з засобів масової інформації, сприймається споживачем як більш достовірна, ніж та, яку готує і оплачує безпосередній виробник тієї чи іншої продукції. Разом з тим паблісіті, подібно рекламі, має такі ж можливості ефективного, помітного представлення інформації про концертні послуги музичного колективу. Один із способів формування сприятливої громадської думки є участь музичних колективів в благодійних концертах.

– реклама повинна позиціонувати для чисельної аудиторії повідомлення про товар або послугу, виготовлену і розміщену за мінімально можливою ціною. Закон «Про рекламу» визначає рекламу як інформацію, поширену будь-яким способом, в будь-якій формі з використанням будь-яких засобів, адресовану невизначеному колу осіб та спрямовану на привернення уваги до об'єкту рекламування, формування або підтримки інтересу до нього і його просування на ринку [73, с. 64]. Дослідження показують, що реклама може грати подвійну роль. З одного боку колектив, музикант, артист може бути авторитетом, і до його думки прислухаються. Але з іншого боку, реклама служить цілям проекту та необхідна артисту для отримання визнання, а також для продовження всієї його кар'єри. Загальне визначення реклами зводиться до інформації та комунікації, за допомогою яких виробник будь-якого продукту намагається привернути увагу споживача до своїх товарів.

Механізм дії реклами – це поступовий вплив на психіку людини, яке створює підготовленість до покупки рекламованого товару, а також забезпечує відвідування концерту, заходів або впровадження тієї чи іншої ідеї.

Основними функціями реклами є:

- маркетингова (реклама сприяє просуванню і продажу концертних послуг);
- соціальна (впливає цілеспрямовано, на певний сегмент людей);
- культурно-просвітницька (сприяє культурному обміну);
- підтримка ЗМІ в фінансовому плані;
- естетична (розвиває смак і музичні вподобання).

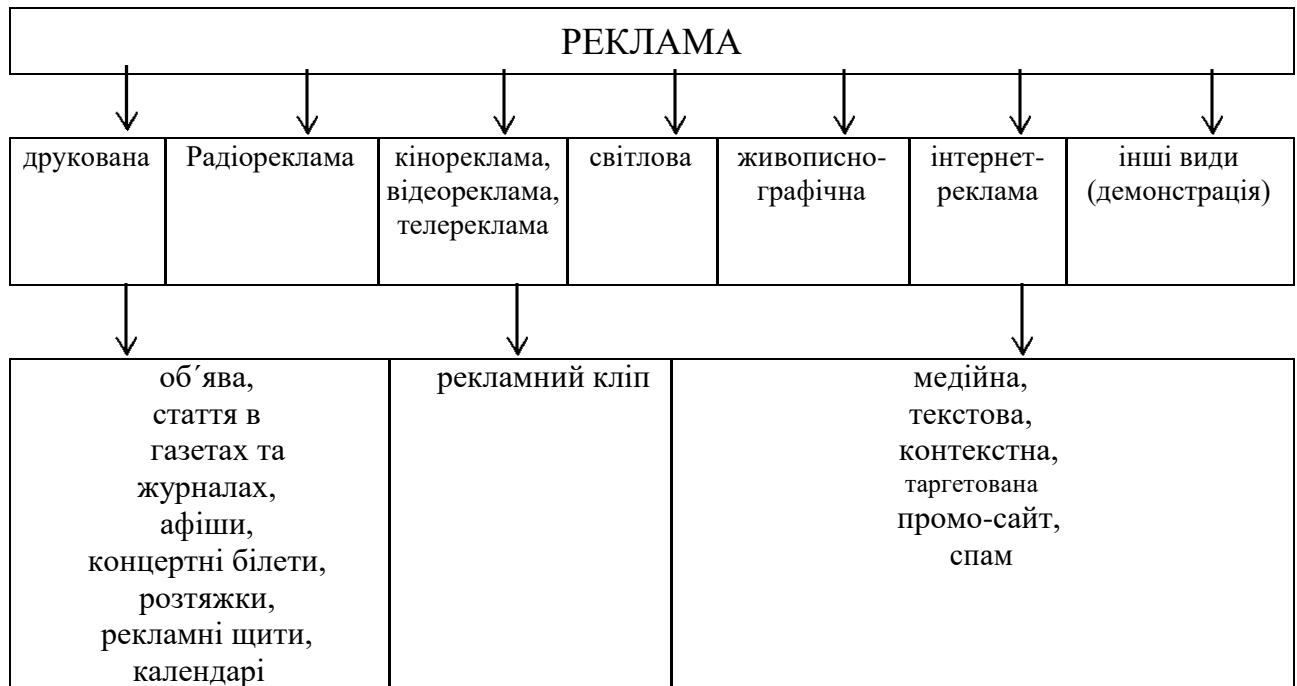
Головне завдання для продюсера, як основного організатора рекламної акції, полягає в тому, щоб вигідно продати і подати проєкт. Щоб цього досягти реклама використовує різні засоби.

Реклама в музичній галузі є таким інструментом, за допомогою якої надається інформація публіці, таким чином, що вона спонукає стати аудиторією музиканта і купувати рекламований товар або послугу, цікавитися його особою, творчим життям та іншими дрібницями. При цьому велику цінність набуває реклама нематеріальних, духовно-інтелектуальних цінностей і послуг (культурно-видовищна реклама, реклама інформаційної продукції та інше). Реклама переслідує такі цілі:

- інформування публіки про існування колективу, проєкту, його основних складових, про результати творчої діяльності;
- викликати спогади про цей колектив, музикантів;
- змотивувати на придбання результатів творчої праці (диски, квиток на концерт).

Іншими словами відбувається завоювання потенційної аудиторії, яка і буде основним споживачем творчої праці артиста, колективу, музиканта, продюсера (табл. 1.2.).

Засоби реклами



Джерело: розроблено на основі [68]

Для цільової аудиторії музичних колективів філармонії підійдуть такі формати зовнішньої реклами: афіші, рекламні щити, розтяжки. Для забезпечення найбільшої кількості контактів цільової аудиторії з рекламними повідомленнями, рекламні носії треба розміщувати поблизу концертних залів, в установах культури, у навчальних закладах творчої спрямованості.

Розглянемо дію рекламних засобів на прикладі рекламної афіші, однією з форм друкованої реклами, зміст якої – анонс концерту. У нашому випадку це один з найважливіших елементів.

Афіша – це об'єкт короточасного сприйняття інформації, причому в певних складних умовах. Ефективність впливу постера досягається за допомогою трьох основних якостей:

- чітко складеного повідомлення (коли, де, у який час буде проходити концерт, хто і якого виду музику буде виконувати);

- новизни змісту і форми рекламного звернення, що забезпечує увагу тих, до кого звернена афіша. Тут велике значення мають композиційні засоби, які повинні діяти на глядача;
- відповідність потребам певних соціальних груп.

В даний час Інтернет активно розвивається як рекламний канал. Обмін інформацією в реальному часі та наявність зворотного зв'язку, роблять Інтернет ефективним інструментом рекламування з точки зору якості контакту зі споживачем. Інтернет (Internet) – глобальна система об'єднаних комп'ютерних мереж, яка служить фізичною основою для Всесвітньої павутини (WorldWideWeb-WWW) та інших систем передачі даних [12, с. 8]. Найбільшого поширення набули такі види інтернет-реклами [96, с. 91]:

- медійна реклама – це розміщення графічних матеріалів на веб-сайтах, які є рекламними майданчиками. Як правило, медійна реклама має форму банерної реклами (від англ. Banner – прапор, транспарант);

- текстова реклама – розміщення текстових рекламних матеріалів на веб-сайтах, що представляють собою рекламні майданчики. Цей вид інтернет-реклами є текстове оголошення з гіперпосиланням, що відсилає до джерела цільової реклами, яке інтегровано в загальний вміст сторінки сайту і виглядає як її складова частина;

- контекстна реклама – розміщення текстово-графічних рекламних матеріалів на веб-сайтах, що представляють собою контекстні рекламні майданчики. Контекстне розміщення інтернет-реклами засноване на відповідності змісту рекламного матеріалу контексту (змісту) інтернет-сторінки, на якій розміщується рекламний блок.

Носієм такої реклами може бути текстове, графічне або комбіноване оголошення. Різновидом контекстної реклами є пошукова реклама, що застосовується в пошукових системах. Відмінною її особливістю є те, що вибір демонстрованих рекламних оголошень визначається з урахуванням пошукового запиту користувача.

Розмістити медійну, текстову і контекстну рекламу про музичний колектив або про майбутній концерт можна на основній платформі Google. Ця платформа дозволяють залучити потенційних відвідувачів на сайт колективу.

Таргетована реклама – розміщення текстово-графічних рекламних матеріалів (від англ. Tease – дражнити, заманювати) на веб – сайтах, що представляють собою рекламні майданчики (додаток Б). Цей вид інтернет-реклами поєднує ознаки медійної, текстової та контекстної реклами і представляє собою коротке рекламне оголошення з інтригуючим текстом і привертає увагу зображенням, яке містить деяку кількість інформації про товар або послугу і гіперпосилання, що відсилає до джерела цільової реклами.

Участь у фестивалях і конкурсах дозволяє привернути увагу до колективу з боку менеджерів концертних організацій. У сучасний комплекс маркетингових комунікацій також входять бренди і брендинг. Бренд – це атрибути форми або товару, які відображають їх індивідуальність, привертають концентровану увагу клієнтів і створюють імідж фірми, сприяючи досягненню репутації і просування товару на ринку [66, с. 94].

Технології залучення коштів з різних джерел для реалізації соціального проєкту прийнято називати фандрайзингом [11, с. 146]. Організації культури при відсутності державного фінансування або його зниження можуть розвиватися двома шляхами: шукати кошти в інших джерелах і заробляти самостійно. У першому випадку мова йде про благодійність або про діловий взаємозв'язок культури та бізнесу. У другому випадку культура сама стає бізнесом і дає початок «творчим індустріям» [85]. Традиційними джерелами фінансування в рамках фандрайзингу є благодійні фонди. Крім фондів благодійністю займається чимало інших організацій.

Донор – юридична або фізична особа, яка надає матеріальну, фінансову, організаційну та іншу благодійну допомогу неприбутковим

організаціям на добровільній безкорисній основі. Так званими донорам можуть бути деякі агентства і різноманітні некомерційні організації.

У нашій країні створені благодійні фонди в різних галузях культури. У сфері організації гастрольної діяльності музичних колективів інтерес викликають такі фонди:

– «Фонд Олександра Фельдмана». У 1997 році з ініціативи О. Фельдмана був заснований Харківський міський благодійний фонд «АВЕК». У 2007 році він був перетворений в Міжнародний благодійний фонд «Фонд Олександра Фельдмана». Фонд є однією з найбільших благодійних організацій в Україні, в 2007 році увійшов в ТОП-5 найбільших благодійних фондів країни. За результатами 2008 і 2009 рр. посів третє місце в національному рейтингу найбільших благодійників за версією видання «Дело». У 2010 році МБФ «Фонд Олександра Фельдмана» зайняв лідируюче місце в номінації «Допомога незахищеним» і друге – в рейтингу найважливіших проєктів у сфері збереження культурної спадщини в рамках щорічного загальнонаціонального рейтингу благодійників видання «Дело». За підсумками 2011 року фонд увійшов до трійки найбільших благодійних фондів України. А в 2017 році він був визнаний другим найбільшим іменним благодійним фондом в Україні за версією видання «Деловая Столиця». Пріоритетами в роботі Фонду є: захист дитинства і прав людини, допомога соціально вразливим верствам населення, розвиток культури, охорони здоров'я і спорту, еко- і зоозахисту. Їм реалізовано більше сотні проєктів і програм у сфері соціального захисту, охорони здоров'я, освіти, культури, спорту і туризму, охорони природи, виховання молоді в дусі толерантності. У цій роботі задіяні тисячі волонтерів, в цілому на благодійність витрачено кілька десятків мільйонів доларів.

– Благодійний фонд «Об'єднання світових культур» (United World Cultures Foundation, UWCF), який служить принципам сталого розвитку, зокрема соціальна складова його концепції, реалізує програми діяльності та благодійні проєкти, починаючи з 28.10.2015 року. Фонд реалізує проєкти в

сфері культури, освіти, охорони здоров'я, духовного та фізичного розвитку особистості.

Ці приклади демонструють, що в Україні почався процес створення та конструювання системи підтримки культури, яка не зводиться до дублювання функцій державних структур [73]. Ще в якості джерела залучених ресурсів може бути: спонсор, грантодаюча організація [70, с. 68].

Грант – це безоплатна цільова субсидія, яка надається на конкурсній основі організації, ініціативній групі або індивідуальній особі для реалізації заявленого проєкту в тій чи іншій сфері діяльності. Гранти виділяються на реалізацію соціально значущих проєктів. Вони надаються за підсумками проведення конкурсів.

Спонсор (на відміну від благодійника) завжди розраховує отримати щось натомість. У найпростішому випадку це реклама вироблених їм товарів і послуг. Більш точний розрахунок – посилення іміджу компанії або бренду, яке, в кінцевому рахунку теж сприяє просуванню товарів на ринку.

В умовах сьогодення, підтримка культури з боку приватного сектора (великого, середнього і малого бізнесу) може стати одним з вирішальних в розвитку культури нашої країни.

Однією з технологій управління концертно-гастрольної діяльності музикальних колективів є проєктний менеджмент. Як зазначає К.Ф. Грей, проєкт – це комплексний, що не повторюється, одномоментний захід, обмежений за часом, бюджетом, ресурсами, а також чіткими вказівками щодо виконання, розробленими під потреби замовника [34]. Проєкт завжди націлений на досягнення певної мети. Втілення його задуму здійснюється менеджером і командою проєкту, що працює під цим керівництвом [40, с. 299].

Проєктний менеджмент є організаційною формою реалізації проєктів. Застосування технологій проєктного менеджменту при організації гастрольної діяльності дозволяє ефективно досягати цілей проєкту шляхом застосування системи сучасних методів, техніки і технологій управління для

досягнення певних результатів за складом і обсягом робіт, вартості, часу, якості.

У кожного проекту свій набір певних параметрів – кількість роботи, яку необхідно виконати, якість її виконання, часовий період, його вартість, ступінь ризику. Перед тим, як починати проект, необхідно розрахувати оптимальну взаємодію цих параметрів. Кожен проект має свої етапи розвитку:

1. Виявлення цілей проекту.
2. Планування проекту та розробка шляхів його реалізації.
3. Втілення проекту і досягнення його результатів.
4. Перевірка відповідності результатів вихідним цілям і задачам.
5. Завершення проекту.

Перераховані етапи є життєвим циклом проекту [34, с. 25]. Один з методів структуризації проекту, який застосовується для організації гастролей – це метод «зверху – вниз», коли визначаються загальні завдання, на основі яких далі здійснюється деталізація рівнів проекту.

Для структуризації проекту використовуються різні моделі, одна з них дерево цілей. Це структурований ієрархічний перелік цілей проекту, в якому цілі більш низького рівня підпорядковані і служать для досягнення цілей більш високого рівня. Нагорі знаходиться головна, генеральна мета проекту. Оскільки досягнення генеральної стратегічної мети проекту є досить складним завданням, то виробляють декомпозицію мети – розкладання мети на кілька дрібніших цілей, сукупне досягнення яких призводить до досягнення основної мети. Далі процес повторюють для кожної більш дрібної мети нижнього рівня до тих пір, поки в результаті декомпозиції мети не стане досить простою, щоб бути досяжною, реалістичною і можливою для виконання точно у відповідності до змісту і в запланований час.

До процесу планування відносяться дії, необхідні для уточнення цілей проекту і складання плану їх досягнення. Планування може охоплювати кілька аспектів: складання переліку етапів і робіт проекту, визначення їх

взаємозв'язку і термінів виконання, розрахунок бюджету, складання графіку фінансування, переліку ризиків і плану реагування на них та інше. На думку Р. Ньютона план – це заздалегідь намічена система заходів, яка передбачає порядок, послідовність і терміни виконання робіт.

Управління проектами здійснюється за вчасно розробленим планом, який є гарантом досягнення результатів проекту в зазначені терміни. Основна мета планування полягає в побудові моделі реалізації проекту. Вона необхідна для координації діяльності учасників проекту, за її допомогою визначається порядок, в якому повинні виконуватися роботи. Завершення є також важливою частиною всього проекту. Порядок завершення роботи залежить від характеру проекту і отриманих результатів.

Висновок до першого розділу

На даний час поле творчої діяльності Академічного симфонічного оркестру дуже широке. Якщо раніше концерти такого плану проходили в невеликих залах, то зі зростаючою популярністю інструментального жанру, виконавським рівнем музикантів, масштаби концертних майданчиків вражають. Все це говорить про затребуваність даного виду концертної діяльності.

Можна зробити висновок, що в даний час галузь оркестрової музики є тією нішею, яка до сих пір активно розвивається. Різні жанрові напрямки, можливість з'єднання різних виконавських стилів і видів мистецтва, робить оркестрову музику перспективною галуззю для музикантів.

Кожен виконавець повинен володіти технічною оснащеністю, умінням, майстерністю, талантом, але в оркестрі всі ці якості необхідно з'єднати з іншими учасниками колективу.

Але навіть якщо твір буде зіграно на високому рівні і відповідати задумам автора, наступна складність – це пошук цільового слухача (споживача концертних послуг). Зараз безліч різних музичних напрямків і

вже у кожному напрямку утворилася і склалася своя аудиторія. Цей нюанс дуже важливий, так як знайти свого слухача важливе завдання для подальшого розвитку творчої діяльності музичного колективу.

Як показує аналіз музикознавчої літератури, гастрольна діяльність зародилася ще в античні часи. Однією з форм гастролей того часу можна вважати змагання і конкурси музикантів і співаків. У період середньовіччя прославлених виконавців запрошували до двору королів і титулованої знаті, такий вид гастролей розвивався у формі мандрівок музикантів. У Новий час географія гастрольних виступів стала розширюватися, почала формуватися система договірних взаємовідносин. Гастрольний обмін набував нових форм. З XVIII століття і особливо, з другої половини XIX століття з'являється нова форма гастрольної діяльності, така як виступ індивідуальних артистів, музикантів. Як правило, це були солісти зі світовими іменами. На початку XX століття гастролі набувають масштабну дію, зазначається виїзд цілих музичних колективів і театральних труп, з декораціями і костюмами. В кінці XX століття, гастрольний обмін контролюється вже спеціальними концертними організаціями.

Сьогодні концертно-гастрольна діяльність музичних колективів включає в себе організовану форму гастролей, яка передбачає як виїзд цілих музичних творчих колективів, так і індивідуальні виступи окремих артистів. Вона включає планування і організацію ряду публічних виступів музичних колективів в декількох містах. Крім того, існує практика виступів музичних колективів під час великих міжнародних культурних акцій: фестивалів, виставок, оглядів, олімпіад.

Метою гастрольних програм є формування сприятливих умов для пропаганди, поширення і популяризації виконавського мистецтва артистів, а також отримання оптимального фінансового результату ефективного концертного обслуговування населення.

У сучасних умовах для успішної реалізації гастрольної діяльності керівнику музичних колективів необхідно використовувати комплекс

інструментів менеджменту і маркетингу для просування і реалізації концертно-гастрольної діяльності.

Однією з технологій управління концертно-гастрольної діяльності музикальних колективів є проектний менеджмент.

Проектний менеджмент є організаційною формою реалізації проектів. Застосування технологій проектного менеджменту при організації концертно-гастрольної діяльності дозволяє ефективно досягати цілей проекту шляхом застосування системи сучасних методів, техніки і технологій управління для досягнення певних результатів за складом і обсягом робіт, вартості, часу, якості.

Розділ 2.

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ КОНЦЕРТНО-ГАСТРОЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МУЗИЧНИХ КОЛЕКТИВІВ ЛУГАНСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ФІЛАРМОНІЇ

2.1. Основні напрямки діяльності музичних колективів філармонії

Історія Луганської обласної філармонії починається з 1943 року. Всеосяжна просвітницька діяльність музичного лекторію, успішні виступи і визнання на державному рівні симфонічного оркестру, привласнення артистам звань «Народний» і «Заслужений», робота дитячої філармонії «Ровесник» – все це успіхи Луганської обласної філармонії з 1980 по 2000 роки.

З 2002 року оркестр очолює австрійський диригент і композитор Курт Шмідд, завдяки діяльності якого починається новий етап розвитку симфонічного оркестру, розширення репертуару колективу, карти його гастрольної діяльності.

1 квітня 2015 року, у зв'язку із окупацією міста Луганськ, обласна філармонія була переміщена до міста Сєвєродонецьк, де і почала відновлювати свою діяльність. Директором Луганської обласної філармонії було призначено Ігоря Шаповалова. Завдяки його копіткій роботі, за короткий термін було відроджено Академічний симфонічний оркестр, музичний лекторій, відновлена співпраця з видатними митцями і диригентами України та Європи. Пізніше створені нові колективи філармонії – ансамбль пісні і танцю «Радани» і гурт «BeZMeЖ». На сьогодні всі творчі колективи беруть активну участь в обласних заходах та святкуваннях, створюють власні сольні програми, постійно гастролують.

Формування культурного життя Луганщини, постійна презентація Луганської області в Україні та в світі, популяризація української музики, розширення слухацької аудиторії, почесні нагороди, співпраця з видатними

митцями і диригентами України і Європи – це відмінний результат роботи філармонії лише за час перебування у місті Северодонецьк. Не зупиняючись, колективи філармонії продовжують створювати нові творчі програми. А у подальших планах – ще більше феєричних концертів, оновлення репертуару, гастролі і постійні зустрічі з улюбленим глядачем.

Академічний симфонічний оркестр Луганської обласної філармонії являється яскравим зразком збереження і розвитку класичного музичного мистецтва. За плечима у музикантів – наполеглива праця, відточена майстерність та виплеканий естетичний смак, а ще – дуже багата історія. Оркестр був організований влітку 1945 року і вже в листопаді відбувся його перший концерт. Біля витоків колективу стояли високопрофесійні музиканти: перший концертмейстер І. Моїсєєв, скрипалі С. Егін, М. Ткаченко, альтисти І. Шмультко, флейтист В. Бакланов, гобоїст І. Колесніченко, кларнетист І. Глузман, фаготист І. Голосной, валторніст В. Антушевській, трубач А. Кривосенко, тромбоніст М. Міщенко. Виконавський стиль оркестру формувався у співпраці з видатними музикантами сучасності, котрі виступали в його концертах. Серед них: С. Ріхтер, Л. Оборін, Я. Флієр, Т. Ніколаєва, Е. Вірсаладзе, М. Плетньов, С. Навасардян, Д. Ойстрах, Л. Коган, В. Третьяков, Б. Которович, Д. Шафран, М. Шапошнікова, І. Козловський, Т. Мілашкіна, Є. Мірошніченко, А. Солов'яненко, В. Співаков. Концертними програмами диригували такі знамениті майстри, як К. Еліазберг, К. Сімеонов, К. Кондрашін, Н. Рахлін, А. Стасєвіч, С. Турчак, В. Кожухар, К. Етті (Австрія), Ф. Моргенштерн (Німеччина), В. Ленардс (Бельгія), О. Трглік (Словаччина), Д. Клайн (США) та інші.

В 1999 році відбуваються перші закордонні гастролі симфонічного оркестру в Італію. Пізніше оркестр гастролює в Іспанії, Австрії, Швеції, Бельгії, Франції, Німеччині, Данії, Японії, Китаї та Норвегії.

З 2002 р. оркестр очолює австрійський диригент і композитор Курт Шмід, завдяки діяльності якого починається новий етап розвитку симфонічного оркестру, розширення репертуару колективу, карти його

гастрольної діяльності. У цей період на базі Академічного симфонічного оркестру Луганської обласної філармонії за ініціативою маестро Курта Шміда створюється Донбаський симфонічний оркестр. У його склад запрошують найкращих музикантів оркестру. 2 жовтня 2004 року відбувається презентація новоствореного оркестру, а також початок концертних програм у рамках Міжнародного фестивалю мистецтв "Соляна симфонія".

Ще одна цікава музична подія, яка була до речі організована Посольством Австрійської Республіки, відбулася в 2004 році, коли оркестр під керівництвом Курта Шміда виконав шедеври класики на «Віденському балу» спочатку в колонній залі Київської мерії, а в 2005 році – у Національному театрі опери та балету України. Серед запрошених гостей були присутні дипломати, міністри, політики, бізнесмени та видатні особистості.

В 2005 році завдяки співробітництву Шміда з Луганським симфонічним оркестром у місті Луганську була вперше виконана Дев'ята симфонія Людвіга ван Бетховена. З цією ж програмою під керівництвом Курта Шміда відбувається гастрольне турне в Австрію, де музиканти оркестру (за участю солістки Національної опери України Наталі Кислої, Народного артиста України Сергія Магери, соліста Донецького державного академічного театру опери та балету Євгена Удовіна, солістки Донецької обласної філармонії, Заслуженої артистки України Анни Братусь, хору Луганського національного педагогічного університету, хору церкви Гайдна в Айзенштадті (Eisenstadt) та хору міста Клостенейбург (Klosterneuburg) виступають у найвідоміших культурних центрах Австрії: Культурний Центр «Kulturzentrum» в Австрії, місто Айзенштадт (Eisenstadt) та у Великому «Золотому залі» Музикферайн (Musikverein) – всесвітньо відомому центрі класичної музики у Відні, де виступають артисти найвищого рангу.

2006 рік – Луганський симфонічний оркестр виконує «Реквієм» В.А. Моцарта спільно з молодими талановитими вокалістами Оленою

Босенко, Ігорем Новіковим, Наталією Параніч, Андрієм Доценко, а також з хором Луганського національного педагогічного університету спочатку у місті Луганську, а потім вперше на Батьківщині видатного композитора Моцарта – в Австрії: Відень, Рум, Айзенштадт, Інсбрук, Грац. В цьому ж році симфонічний оркестр був удостоєний звання «Академічного».

В 2007 році в рамках Фестивалю «Дні культури Австрії в Україні» та на честь ювілею маестро, при підтримці Посольства Австрійської Республіки, проходить низка концертів симфонічного оркестру. У програмі беруть участь видатні вокалісти, а керує оркестром маестро Курт Шмід.

В 2007 році Луганський Академічний симфонічний оркестр бере участь у ювілейному всесвітньо відомому фестивалі «Двох Світів» (50th Festival "Dei Due Mondi"), засновником якого є відомий американський композитор італійського походження Джанкарло Меноті (Gian Carlo Menotti).

Зараз колектив оркестру налічує більше 60 музикантів. Головний диригент оркестру – Заслужений діяч мистецтв України Євген Тутевич, який очолив його у складних умовах та продовжує кропітку роботу й сьогодні. Підтримав філармонію й відомий австрійський музикант і почесний головний диригент Академічного симфонічного оркестру Курт Шмід /Австрія/, який опікується музикантами вже понад 15 років і зараз продовжує виступати з оркестром у Сєверодонецьку.

За час роботи оркестру в м. Сєверодонецьку, було проведено близько 100 концертів, створено безліч нових програм, записано 2 аудіо-диска та DVD-диск з творами класичної музики (всього Академічним симфонічним оркестром записано 14 компакт-дисків і 3 DVD).

Крім того, найчастіше концерти не обходяться без участі запрошених артистів, музикантів, відомих диригентів. Оркестр приймає активну участь у всіх обласних заходах та святкуваннях. Неодноразово, Академічний симфонічний оркестр виступав на площах м. Сєверодонецька, двічі брав участь в урочистій зустрічі Президента України.

Артистів творчих колективів неодноразово відзначали заслуженими винагородами. В.І. Друппов і Т.М. Цикаловська отримали почесне звання «Заслужений артист України». Почесним званням «Заслужений діяч мистецтв України» було нагороджено Є.Є. Тутевича — головного диригента Академічного симфонічного оркестру Луганської обласної філармонії.

У творчому репертуарі Академічного симфонічного оркестру важливе місце займає творчість українських митців. З перших днів свого існування оркестр прищеплює любов до української музики: виконує твори українських композиторів, композиторів Луганщини, запрошує до участі українських диригентів і солістів, популяризує українську музику серед населення України та за кордоном.

Ансамбль пісні і танцю «Радани» – яскравий, молодий та перспективний колектив, який з 2015 року наполегливо працює над вивченням, відтворенням та розвитком українських традицій, української пісенної та хореографічної спадщини. До складу ансамблю увійшли вокальна, хореографічна та інструментальна групи. Всі артисти мають вищу професійну освіту. Об'єднав талановитих артистів художній керівник ансамблю – Ілля Ханенко.

Репертуар ансамблю «Радани» вражає різноманітністю: на сьогодні він налічує вже понад 100 творів. Артисти постійно пропагують українську пісню. У творчій скарбниці колективу – сучасні, народні, обрядові, інструментальні і навіть авторські твори, але ж переважають українські народні.

На сьогодні колективом створено 9 сольних програм, артисти постійно беруть участь у обласних і міських заходах, фестивалях, Всеукраїнських проєктах, гастролюють. Лише за два роки творчої роботи ансамбль гастролював до Києва, Харківщиною, Львівщиною, продовжує гастролювати селами та містами Луганщини. Світлове оформлення, яскравий національний одяг, знані українські традиції, неповторна хореографія, щире українське

слово, професійний спів і музичний супровід робить програми ансамблю посправжньому незабутніми.

В 2016 році у Києві, в рамках Загальноукраїнського проєкту культурної інтеграції «Український Донбас», ініційованого Міністерством культури України, артисти ансамблю пісні і танцю «Радани» Луганської обласної філармонії взяли участь в культурно-мистецькій акції «Нескорена Луганщина», представивши свою програму в Національному музеї літератури України.

У травні 2016 року, за підтримки Голови Луганської обласної державної адміністрації – керівника обласної військово-цивільної адміністрації Юрія Гарбуза, ансамбль подарував 4 весняних концерти, які успішно пройшли у стінах будинків культури Харківської області. Завдяки проєкту «Змінимо країну разом», що ініційований очільником області, та завдяки співпраці Луганської та Львівської областей, ансамбль пісні і танцю «Радани» вже два роки гастролює містами Львівської області.

Ансамбль пісні і танцю «Радани» та окремі його артисти відзначені багатьма подяками, грамотами, дипломами та іншими нагородами. Вони постійно беруть участь в обласних та Всеукраїнських фестивалях та конкурсах, виборюють перші премії.

За вагомих особистий внесок у популяризацію української культури, високий професіоналізм колективи та його окремі артисти неодноразово були нагороджені Подяками Луганської обласної державної адміністрації – Луганської обласної військово-цивільної адміністрації, відзнаками Львівської обласної ради, Міністерства культури України та інше.

Лише два роки плідної роботи ансамбль пісні і танцю «Радани» досяг багатьох результатів: збільшив у два рази обсяг своїх концертів, значно розширив слухачську аудиторію, руйнував кордони між Східною та Західною Україною, зробивши значний внесок у розвиток української культури.

Гурт «BeZMeЖ» – наймолодший колектив філармонії, заснований у жовтні 2017 року. До колективу увійшли молоді професійні артисти

(вокальна та інструментальна групи), які під керівництвом Олени Нежибовської вже у перший рік творчої роботи почали активно завойовувати прихильність публіки на сценічних майданчиках міста й області. Перший сольний концерт артистів відбувся 20 січня 2018 року, що став умовним днем народження колективу як творчої одиниці. Гурт і зараз продовжує створювати концертні програми, постійно бере участь у обласних заходах, фестивалях тощо.

У репертуарі нового молодого колективу – динамічна, різнопланова, легка і доступна розумінню широких мас музика. Артисти пропонують слухачу твори популярних українських виконавців і гуртів, джазову та зарубіжну сучасну музику, а також свої власні авторські композиції. Постійно оновлюваний репертуар, професійне виконання, яке поєднується з динамікою і майстерним музичним супроводом, відкривають для колективу нові творчі перспективи розвитку. Сучасні хіти, сильний вокал – все це можна побачити і почути на концертних програмах гурту «BeZMeЖ», які кожного разу створюють для гостей атмосферу драйву і яскравих вражень.

2.2. Загальна характеристика техніко-економічних та управлінських аспектів діяльності Луганської обласної філармонії

Комунальний заклад культури Луганської обласної ради – Луганська обласна філармонія є закладом культури, заснованим на майні спільної власності територіальних громад сіл, селищ, міст Луганської області, управління яким здійснює Луганська обласна рада, через уповноважений орган – Управління майном Луганської обласної ради та знаходиться у галузевому підпорядкуванні Управління культури Луганської обласної державної адміністрації.

Філармонія у своїй діяльності керується Конституцією України, Законами України, актами Президента України, актами Кабінету Міністрів України, наказами Міністерства культури України, розпорядженням голови

Луганської обласної ради, рішеннями Луганської обласної ради, наказами Управління культури Луганської обласної державної адміністрації, іншими нормативно-правовими актами та Статутом.

Комерційна місткість глядацького залу складає 320 місць.

Основна діяльність Філармонії виконується художнім та артистичним персоналом, а забезпечення їх функціонування здійснюється адміністративно-керівним персоналом, спеціалістами, обслуговуючим персоналом та робітниками закладу. Середньооблікова чисельність працівників закладу, за період, що підлягає дослідженню, становила у 2017 році – 133 особи, у 2018 році – 129 осіб, у 2019 році – 134 особи та за січень – вересень 2020 року – 141 особа, з них середньооблікова чисельність штатних працівників, за період, що підлягає дослідженню, становила у 2017 році – 109 осіб, у 2018 році – 111 осіб, у 2019 році – 109 осіб, за січень-вересень 2020 року – 113 осіб.

Відповідно до розробленої стратегічної програми розвитку філармонії на період 2018-2022 рр., головними завданнями роботи у 2020 році були:

- представлення публіці невичерпної багатоманітності музичної культури;
- постійне залучення уваги слухачів до творчих колективів, що є культурним надбанням Луганській області;
- зростання значення професійного мистецтва України для подальшого соціально-культурного розвитку країни та просування позитивного іміджу Луганської області на просторах України та за межами країни;
- формування естетичних смаків слухачів на кращих прикладах вітчизняної та світової класики, дбайливо охороняючи неминущу цінність шедеврів музичного мистецтва і забезпечуючи їх помітну присутність в культурному просторі України;
- залучення до високого мистецтва музики нових поколінь, безперервне «виращування» нового слухача, з дитинства зацікавленого в

існуванні можливостей спілкування з класичним мистецтвом, зіткнення з народною музикою, насолоди професійним музичним виконанням.

Діяльність Луганської обласної філармонії, як і в попередні роки, будувалася на реалізації проєктів високої художньої цінності, на основі яких створювалися нові концертні програми Академічного симфонічного оркестру, ансамблю пісні і танцю «РАДАНИ», гурту «BeZMeЖ».

Протягом 2020 року симфонічний оркестр Луганської обласної філармонії під керівництвом художнього керівника і головного диригента Богдана Івахіва зіграв 54 концерти.

Протягом 2020 року ансамбль пісні і танцю «РАДАНИ» під керуванням художнього керівника Іллі Ханенко провів 31 концерт. З них чотири – у Луганській області, один – у Харківській області.

Протягом 2020 року гурт «BeZMeЖ» провів 56 концертних виступів (керівник колективу – Олена Нежібовська). Серед них: гастролі в Краматорськ і міста Донецької області (Бахмут, Костянтинівка, Маріуполь) – 4 концерти; у міста Тернопільської області – 5 концертів.

Гастрольно-філармонічний відділ. Протягом чотирьох сезонів гастрольний відділ тісно співпрацює з загальноосвітніми школами міста, знайомлячи дітей з шедеврами світової та вітчизняної класики. Налагоджено нові контакти з музичними та загальноосвітніми школами районів Луганської області. Гастрольний відділ бере участь у реалізації розроблених відділом музичної освіти циклів концертних програм для початкової та старшої ланок школи, а також вищих навчальних закладів: «Незвичайні уроки», «Музичний календар», «Голос музичного королівства», «Музичний буквар», «Європа-класика. Подорожі країнами», «Арт-паралелі», «Стань музикою, слово!», «Ми з Джазу» та інших (всього 13 циклів).

Відділ музичної освіти продовжує роботу по формуванню стійкого інтересу до класичної і народної музики, формуванню нової аудиторії, музично-естетичного виховання підростаючого покоління. Відділ бере участь у формуванні абонементів, розробці репертуарних планів солістів і

колективів філармонії, створенні концертних програм для дітей, вечірніх програм. Всі концертні заходи філармонії забезпечені веденням, коментарями перед концертами. Відділ музичної освіти є джерелом інформації про діяльність філармонії: вся інформація про концертні заходи, оркестр, солістів, групи формується в відділі централізовано і далі передається в усі структурні підрозділи філармонії і до слухачів. Таким чином, відділ бере участь в підготовці всієї рекламно-інформаційної продукції, супроводжує вихід програмок про всі великі концертні заходи, займається рецензуванням особливо значущих концертів, створює фото-, аудіо-, відео-архів філармонії. Триває робота щомісячної газети «Філармонія-online».

Відділ концертних залів, крім проведення концертів філармонійних колективів і виконавців, організував і провів концерти 35 запрошених колективів і виконавців. Відділом було організовано 4 виставки в фойє другого поверху, які відвідали 2775 чоловік.

На безоплатній основі в залах філармонії було проведено 22 заходи. Протягом року концерти філармонії за запрошеннями відвідало 4466 осіб (в тому числі заходи на безоплатній основі за державним завданням).

Відділ маркетингу та реклами веде постійну роботу з існуючою і потенційною аудиторією. У 2020 році збільшилася кількість нових слухачів, які придбали абонементи сезону 2019/2020, тому з упевненістю можна говорити про перехід їх у категорію постійних. Проведена велика робота, пов'язана з опитуванням слухацької аудиторії і виявлення її переваг, яка відбилася в пропозиціях абонементних програм і формуванні окремих програм концертів. Головними критеріями стали інтереси публіки і прагнення до створення високохудожніх музичних програм.

Відділ продовжує роботу по розширенню бази даних слухацької аудиторії. Крім того понад 2000 осіб отримують інформацію про концерт по електронній пошті, шляхом телемаркетингу і sms-інформування. Проведені опитування та анкетування показали, що в цілому слухачі дуже високо

оцінюють концертну діяльність філармонії. За календарний рік випущено 120 макетів афіш, 40 макетів банерів, 80 макетів розтяжок, 140 макетів щитів, 80 макетів листівок, 80 макетів флаєрів і іншої рекламної продукції. Рекламна інформація регулярно розміщується в навчальних закладах, комерційних, обласних організаціях, громадських організаціях – всього 70 місць розміщення реклами. Крім цього флаєра і листівки поширюються в готелях, барах, кафе, ресторанах.

Незважаючи на те, що концертний зал філармонії був закритий на ремонт, і значно знизилася бюджетне фінансування, показники за кількістю концертів та числу слухачів перевищують показники за 2019 рік. Проаналізуємо показники діяльності Луганської обласної філармонії (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1

Порівняльні показники діяльності Луганської обласної філармонії

№ п/п	Назва показника	2019 рік	2020 рік	%
1	Кількість концертів (шт.)	335	350	105
2	Кількість слухачів (чол.)	8550	9190	107
3	Бюджет на основну діяльність (тис. грн)	11979,0	10626,4	88,7
4	Бюджет на цільову програму (тис. грн)	1248,7	973,0	77,92
Всього отримано бюджетних коштів (тис. грн)		13227,7	11599,4	87,6
Всього отримано позабюджетних коштів (тис. грн)		1973,99	2000,0	101,31
Всього отримано коштів (тис. грн)		15201,69	13599,4	89,45

Джерело: розроблено на основі фінансового звіту філармонії

Головною проблемою роботи в першому кварталі 2020 року була відсутність протягом 2,5 місяців власної концертної площадки: філармонія була закрита на ремонт. У зв'язку з цим велика частина артистичного персоналу перебувала в вимушеному простої. Проте і в цей період філармонії вдалося провести кілька концертів на інших майданчиках міста, що дозволило частково зменшити повернення коштів за повертаємі квитки.

Другою проблемою, що зробила значний вплив на роботу гастрольно-філармонічного відділу, стала відміна концертів, в зв'язку з епідемією COVID-19 та триваючими карантинами в дитячих об'єднаннях та школах. Внаслідок чого було скасовано 16 концертів по місту Сєвєродонецьк і по чотирьох районах Луганської області.

Бюджет обласних адміністрацій і бюджет закладів культури не передбачають фінансування просвітницької та філармонічної роботи. Тому основна робота ведеться безпосередньо з дитячими установами: школи, музичні школи, музичне училище. Реально одержувані доходи від проведення концертів лише частково покривають витрати по виїзду в райони.

Робота з районами ускладнена тим, що криза різко позначилася на бюджетах адміністрацій, і цільове фінансування можливо отримати тільки у виняткових випадках. Пропоновані філармонійні програми (оркестру або групи виконавців) носять не комерційний, а просвітницький характер, і виїзди можливі тільки за рахунок цільового бюджетного фінансування або власних коштів.

Катастрофічно урізане бюджетне фінансування не дозволяє направляти власні доходи на виконання незабезпеченого бюджетним фінансуванням державного завдання по організації концертного обслуговування на виїздах. Якщо в 2019 році бюджет забезпечував в повному обсязі кошти на заробітну плату, а отримані доходи прямували на організацію основної діяльності (цього теж було недостатньо), то в 2020 році значна частина зароблених коштів була використана на виплату заробітної плати згідно зі штатним розкладом, що ще більше збільшило заборгованість і можливості організації філармонічної роботи.

Організація гастролей симфонічного оркестру в період відпустки за свій рахунок, дозволила зберегти програму концертів оркестру на стаціонарі і заощадити значну суму коштів на зарплату.

При розробці стратегії розвитку філармонії необхідно також пам'ятати, що діяльність філармонії у всьому світі – високовитратна. Існуюче сьогодні фінансування не може служити засобом розвитку філармонії.

Результати державного фінансового аудиту діяльності філармонії за 2017-2019 роки та за січень-жовтень 2020 року засвідчили, що заклад досяг мети виконання статутних завдань в частині створення високохудожніх концертних номерів, які сприяють формуванню у слухачів естетичних та моральних якостей, пропаганди найкращих зразків вітчизняного та світового музичного мистецтва в Луганській області, в Україні та за її межами. Планові показники щодо показу концертів та отриманих доходів перевиконано.

Разом з тим, протягом періоду, що досліджувався, заклад не ставив за мету отримання чистого прибутку, фінансово-господарська діяльність філармонії була нерентабельною. Валовий збиток становив: у 2017 році – 5,3 тис. грн, у 2018 році – 8,0 тис.грн, у 2019 році – 13,0 тис.грн, за січень – вересень 2020 року – 10,8 тис. гривень. Фінансовим результатом від операційної діяльності філармонії в періоді, що досліджується, був збиток: у 2017 році – 11,0 тис. грн, у 2018 році – 3,0 тис.грн, за 2019 році – 5 тис.грн, за січень – вересень 2020 року – 2 тис. гривень.

Загальна оцінка ефективності управління філармонією за фінансовими коефіцієнтами та виконання планів має незадовільний рівень. Стан внутрішнього контролю, з боку закладу, заслуговує на умовно позитивну оцінку, але система внутрішнього контролю є недостатньою для попередження всіх суттєвих порушень і недоліків у діяльності об'єкта аудиту. За наслідками аудиту було встановлено ряд чинників, які мали негативний вплив на повноту отримання філармонією доходів, ефективності понесених витрат та формування фінансових результатів:

- врегулювання на законодавчому рівні нормативно-правової бази щодо звільнення від оподаткування операцій по створенню, постачанню, просуванню, реставрації і розповсюдженню національного культурного продукту дасть можливість збільшити доходи філармонії розрахунково на

102.0 тис. грн, а також зменшити непродуктивні витрати закладу з оплати вартості податку на додану вартість та забезпечить економне використання коштів обласного бюджету в сумі 131,63 тис. грн, що є резервом для покращення фінансового стану закладу;

- прийняття ефективних управлінських рішень щодо вжиття дієвих заходів по збільшенню кількості проведених концертних заходів для працівників трудових колективів юридичних осіб міста Северодонецька та Луганської області за укладеними договорами з юридичними особами або профспілковими організаціями цих юридичних осіб дасть можливість збільшити завантаженість артистів закладу для виконання ними граничних місячних норм виступів артистів у концертах, які установлені Колективним договором закладу на 2017-2020 роки згідно Рекомендацій Міністерства праці України та наказу Міністерства культури і мистецтв України № 58 від 17 лютого 1997 року «Про затвердження галузевих норм працівників театральних підприємств», та є резервом для покращення фінансового стану закладу та збільшення його доходів розрахунково на 107,01 тис. грн;

- прийняття ефективних управлінських рішень керівництвом філармонії щодо зменшення кількості проведення економічно не вигідних концертних заходів під час опалюваного періоду, дасть можливість зменшити додаткові понесені витрати закладу зі споживання та оплати електричної енергії та забезпечить економне використання коштів обласного бюджету та власних коштів закладу, розрахунково на 16,14 тис. грн;

- прийняття керівництвом філармонії наказів чи інших розпорядчих документів щодо ефективного управління операційними витратами закладу в частині сплати штатним та позаштатним працівникам за цивільно-правовими договорами послуг з певного виду робіт, які можуть виконуватись особовим складом філармонії та передбачені їх посадовими обов'язками, дасть можливість зменшити непродуктивні витрати закладу на оплату праці та відрахування на соціальні заходи в загальній сумі 278,98 тис. грн, що

позитивно позначиться на фінансово-господарській діяльності філармонії та дасть можливість в отриманні додаткового резерву обігових коштів;

- прийняття наказів чи інших розпорядчих документів керівництвом філармонії щодо ефективного управління операційними витратами закладу в частині перегляду штатних посад закладу з урахуванням установленого нормативу, дасть можливість зменшити проведення непродуктивних витрат закладу на оплату праці та відрахування на соціальні заходи в загальній сумі 173,96 тис» грн;

- прийняття наказів чи інших розпорядчих документів керівництвом філармонії щодо ефективного управління операційними витратами закладу в частині посилення контролю за споживанням електричної енергії, своєчасною оплатою комунальних послуг, послуг зв'язку та інших послуг, своєчасним поданням податкової звітності дасть можливість зменшити непродуктивні витрати закладу на оплату комунальних послуг, послуг зв'язку та інших послуг в сумі 33,18 тис.грн., що позитивно позначиться на фінансово-господарській діяльності філармонії та дасть можливість в отриманні додаткового резерву обігових коштів.

Підсумовуючи загальні результати проведеного аудиту, надані такі рекомендації, які необхідні для підвищення ефективності управління, повноти отримання Філармонією доходів, ефективності понесених витрат та формуванню фінансових результатів.

На рівні Управління культури Луганської обласної державної адміністрації підготувати та направити листа до Міністерства культури, молоді та спорту України з пропозицією розробити проєкт Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо державної підтримки розвитку культури» в частині створення додаткових стимулів комунальним закладам культури для реалізації культурної політики і правової визначеності операцій зі створення, постачання та розповсюдження національного культурного продукту державним та комунальним закладам культури та з метою реалізації на практиці вимог підпункту 197.1.31 пункту

197.1 статті 197 Податкового кодексу України, а саме: «до переліку операцій звільнених від оподаткування податком на додану вартість включити операції зі створення, публічного виконання та публічного показу концертів на власній сцені та на гастрольях; організації мистецьких фестивалів, конкурсів, оглядів та інших культурномистецьких заходів; підготовці концертних програм та інших заходів на основі договорів з юридичними та фізичними особами для їх публічного виконання чи публічного показу на власній чи орендованих сценах з додержанням прав авторів; надання організаціям на основі договорів послуг для проведення заходів, концертів; надання власної сцени іншим філармонічним колективам та окремим виконавцям для проведення гастрольних заходів, спільних проектів, програм та інших заходів» [1].

На рівні Філармонії необхідно виконати наступні рекомендації:

- З метою підвищення доходів концертної діяльності збільшити кількість ефективних рекламних заходів, у тому числі щодо систематичного розміщення зовнішньої рекламної продукції на рекламних конструкціях закладу, у тому числі із застосуванням інноваційних технологій – повнокольорового ЛЕД табло, експонування рекламних матеріалів у приміщеннях, на сайті закладу.

- З метою підвищення завантаженості артистів Філармонії для виконання ними граничних місячних норм виступів артистів у концертах, які установлені Колективним договором закладу на 2017-2020 роки згідно Рекомендацій Міністерства праці України та наказу Міністерства культури і мистецтв України № 58 від 17 лютого 1997 року «Про затвердження галузевих норм працівників театральних підприємств», збільшити кількість проведених концертних заходів для працівників трудових колективів юридичних осіб міста Сєверодонецька та Луганської області за укладеними договорами з юридичними особами або профспілковими організаціями.

- Забезпечити зменшення кількості проведення економічно не вигідних концертних заходів під час опалювального періоду.

- Забезпечити зменшення обсягів витрат за цивільно-правовими договорами з метою уникнення витрат по роботах, які можуть виконуватися особовим складом філармонії та передбачені їх посадовими обов'язками.

- Вжити заходів щодо приведення штатного складу філармонії у відповідність з фактичною потребою, з урахуванням діяльності закладу та нормативів.

- Розпорядчим документом призначити відповідальну особу за стан виконання умов договорів на постачання електричної енергії, комунальних послуг, послуг зв'язку та інших послуг, своєчасним поданням податкової звітності, зобов'язати її забезпечити здійснення систематичного контролю за фактичним споживання електричної енергії, своєчасною виплатою комунальних послуг, послуг зв'язку, інших послуг та своєчасним поданням податкової звітності з метою уникнення оплати штрафів та пені.

- При доцільному нарощуванні обсягів концертної роботи і доходів від них необхідно розглядати питання докорінної зміни системи оплати праці артистичного персоналу, зміни структури творчих колективів, організації більш активної концертно-гастрольної роботи на засадах повної самоокупності з урахуванням сучасних технологій управління менеджменту.

Проаналізувавши результати державного фінансового аудиту діяльності філармонії за 2017-2019 роки та за січень-жовтень 2020 року, беремо до нашої уваги заходи які необхідно виконати на рівні філармонії, те що необхідна організація більш активної концертно-гастрольної діяльності музичних колективів філармонії. Тому нами була розроблена технологія процесу створення і управління організацією таким видом діяльності, яка пропонується в наступному пункті 2.3 магістерської роботи.

2.3. Технологія організації концертно-гастрольної діяльності музичних колективів

В основу технології було покладено такі принципи:

- принцип проєктного управління, який передбачає використання гнучкої системи управління організацією гастролей і дозволяє ефективно використовувати обмежені кадрові та матеріально-технічні ресурси;

- принцип поліпшення якості, який реалізується через впровадження системи моніторингу якості організації гастролей, репертуару, рівня виконання творів, процесного підходу і орієнтацію на вимоги замовників концертів;

- принцип орієнтації на довгостроковий розвиток музичних колективів філармонії, який передбачає перспективний підхід до управління гастрольною діяльністю колективу, орієнтований на довгострокові результати;

- принцип конкурентності, який передбачає аналіз сильних і слабких сторін колективу в порівнянні з аналогічними оркестрами на ринку концертних послуг в сфері академічної музики;

- принцип економічної доцільності, полягає в досягненні раціонального співвідношення між витратами на рекламну, концертну та гастрольну діяльність симфонічного оркестру та економічною ефективністю від його функціонування.

Технологія організації гастрольної діяльності передбачає послідовну реалізацію наступних етапів:

1. Аналіз гастрольного проєкту.
2. Планування гастрольного проєкту і розробка шляхів його реалізації.
3. Просування гастрольного проєкту з використанням маркетингових комунікацій.
4. Реалізація гастрольного проєкту і досягнення його результатів.
5. Контроль досягнутих результатів і розробка коригуючих дій.

Перший етап: (аналітичний) включає в себе аналіз маркетингового середовища музичного колективу і виділення цільових груп споживачів концертних послуг, виявлення цілей проєкту. Провідними методами на даному етапі є застосування SWOT-аналізу, конкурентного аналізу, дерева цілей, складання діаграми Ісікави.

На початку проєктуванням гастролей, перед тур-менеджером стоїть головне завдання – знайомство з тими музикантами, для яких організовується тур. Існують такі рівні поділу артистів:

перший рівень – це початківці-солісти, самостійні і навчальні колективи; вони здійснюють свої гастрольні тури за рахунок особистих коштів, іноді – за рахунок приймаємої сторони. Їхні концерти в основному безкоштовні, а публіка, яка відвідує ці заходи, складається, як правило з друзів і приятелів організаторів і виконавців. Це нагадує більше культурний обмін, так як виконавський рівень близький до аматорського;

другий рівень передбачає музично-інструментальний ансамбль, до складу якого входять виконавці, які добре володіють інструментом, але не мають можливості на проведення рекламних кампаній для залучення широкого залу слухачів. В процесі концертно-гастрольної діяльності музиканти шукають нішу для самореалізації та творчості, забезпечення стабільного доходу від концертної діяльності. Витрати на рекламу не вимагають великих фінансових вкладень з боку артиста або колективу;

третій рівень – високооплачувані музичні колективи. «Розкручені» артисти або колективи, які сприймаються публікою як бренд або є такими, часто подаються в ЗМІ. Їх запрошують на великі, іміджеві концертні майданчики, які не потребують особливої реклами, а рівень гонорарів може в рази перевищувати оплату музикантів другого рівня [34, с. 192].

Другий етап: (планування проєкту) передбачає розробку плану і оцінку можливості гастрольного туру. Одним з важливих методів на даному етапі є складання графіка робіт за даним проєктом, його тимчасових рамок в діаграмі Ганта. Необхідно виконати такі дії:

- з кожним учасником колективу обговорюються варіанти гастролей, і вибір часу для них;
- вивчення специфіки міст, в яких передбачається проведення концертів, репертуару його концертних організацій, репертуару раніше гастролюючих там колективів;
- попередні переговори з місцевими органами управління, студіями телебачення, радіомовлення та інше;
- отримання даних для складання гастрольної кошторису.

Кошторис – це розрахунок (план) майбутніх доходів і витрат на здійснення будь-якої діяльності [93]. До кошторису витрат гастролей входить повна вартість витрат на реалізацію проекту за певний (календарний) період.

Кошторис складається з наступних статей:

- вартість оренди обраного концертного залу (обговорюється окремо робота всіх технічних служб, в тому числі і працівників сцени);
- вартість пересування між містами (залежить від засобу пересування: літак, автобус, автомобіль, поїзд). Засіб пересування вибирається виходячи з комфорту в дорозі, тривалості переїзду, вартості послуги. Також враховується необхідність вільного місця для перевезення віолончелей, а також пульти для нот і концертних костюмів);
- вартість транспортного трансферу по місту, де проходить концерт;
- проживання в готелі;
- гонорар артистам;
- проведення рекламної кампанії;
- оплата роботи тур-менеджера (враховуються витрати на мобільний зв'язок, пересування та інше);
- витрати, пов'язані з дотриманням райдера артистів;
- виплати авторської винагороди за концертні заходи;
- укладення договору з касами з продажу концертних квитків. Після обчислення витрат пов'язаних в кожному місті, розраховується цінова політика на квитки (для кожного міста вартість квитка на концерт буде

різною, це залежить від економічного стану регіону, кількості жителів населеного пункту);

- складання гастрольного кошторису, аналіз передбачуваних витрат і результатів формування цінової політики.

Необхідно підготувати необхідні для гастролей документи (різного роду договору, а також, якщо гастролі є міжнародними для вивозу і ввезення музичних інструментів, за кордон, необхідно оформлення спеціальних паспортів на музичні інструменти);

Далі приймається рішення про проведення гастролей. Складається загальний план підготовки і проведення гастролей, список учасників гастролей, проєкт репертуару.

Після прийняття рішення про гастролі починається безпосередня підготовка до їх реалізації:

- 1) проведення рекламної кампанії: зовнішня реклама, застосування Інтернет-ресурсів з метою поширення інформації про майбутній концерт, використання інших видів маркетингових комунікацій. Можна скористатися наступними ресурсами:

- Соціальні мережі – сукупність учасників і визначені на ньому безліч відносин. Соціальні мережі побудовані в Інтернеті за схожими інтересами або діяльністю людей. Зв'язок здійснюється за кошти веб-сервісу, внутрішньої пошти або миттєвого обміну повідомленнями [67, с. 143].

- «Facebook» – одна з найбільших соціальних мереж в світі. Була заснована 4 лютого 2004 року. Велику роль для просування будь-якого заходу грає сторінка на Facebook. За допомогою неї можна використовувати всі види реклами, включаючи рекламу постів.

- «Instagram» – безкоштовний додаток для обміну фотографіями і відеозаписами з елементами соціальної мережі, що дозволяє знімати фотографії та відео, застосовувати до них фільтри, а також поширювати їх через сервіси і ряд інших соціальних мереж. В даний час для розміщення в Instagram є три основні формати: статична картинка з посиланням;

відеоролик тривалістю до 15 секунд; картинка з кнопкою установки програми.

- «Youtube» – відеохостинг, що надає користувачам послуги зберігання, доставки та показу відео. Користувачі можуть завантажувати, переглядати, оцінювати, коментувати і ділитися тими чи іншими відеозаписами. Завдяки простоті і зручності використання YouTube став одним із найпопулярніших місць для розміщення відеофайлів і третім сайтом у світі за кількістю відвідувачів. Головною перевагою використання відео в інтернеті є широкі можливості просування. Ролики можна вставляти в блоги, на сторінки інтернет-видань, на сайти з відео.

Ефективна реклама на YouTube повинна бути захоплюючою і незвичайною. Вона має мало спільного зі звичайними рекламними сюжетами. Показ ролика цільовій аудиторії з мінімальними витратами вимагає правильного вибору ключових слів і рекламного тексту [96].

2) реалізація квитків – використовуючи методи стимулювання продажів, проведення акцій, створення платформи покупки квитків через Інтернет;

3) купівля квитків для пересування артистів, бронювання готелю, вирішення питань пов'язаних з перевезенням інструментів;

4) залучення спонсорів, інвесторів, благодійних фондів;

5) аналіз проблем і ускладнень, які можуть виникнути безпосередньо під час гастрольного туру.

Третій етап: (просування проєкту гастрольної діяльності з використанням комплексу маркетингових комунікацій). Перше знайомство з музикантами відбувається через веб-сайт. Це якась візитна картка, в якій в лаконічній формі зосереджена найважливіша інформація про виконавців. Якщо раніше не всі могли дозволити собі створити сайт, то в даний час існують різноманітні онлайн-ресурси, що дозволяють це робити безкоштовно або на вигідних умовах.

Розглянемо деякі з них: www.hotenko.com, www.ukit.com, – на цих ресурсах надає безкоштовний доступ до всіх функцій від 7 до 14 днів, www.SimpleSite.com – онлайн ресурс, що дозволяє створити сайт і керувати ним абсолютно безкоштовно, швидко, просто і не вимагає додаткових знань, досвіду в веб-дизайні або спеціальної освіти.

Ще один безкоштовний ресурс – www.wix.com. З його допомогою можна створити повноцінний веб-сайт, на якому буде представлена вся інформація про колектив, виконавця, артиста, музиканта.

У додатку А представлені скріншоти сторінок, створені для сайту Луганської обласної філармонії, використовуючи цей ресурс. Скріншоти – зображення, отримане пристроєм і показує в точності те, що бачить користувач на екрані монітора. Зазвичай це цифрове зображення виконується операційною системою або іншою програмою по команді користувача [96].

Останнім часом застосовуються лендинг. Landing page (Лендингом Пейдж) це цільова сторінка, яка показується користувачеві, після того як він перейде по рекламному посиланню – наприклад по платним посиланням Google AdWords, з розсилки або рекламного банера. Такі сторінки закликають до дії – купити, замовити, запросити на захід. Вони мають простий дизайн, текст зі стислої інформації, відсутність класичного меню і відволікаючі елементи. Ось деякі з ресурсів, що надають шаблони для створення таких сторінок: <https://flexbe.ru> – надає безкоштовний доступ до 14 днів; www.landingi.ru – надає можливість вибору з більш ніж сотні готових шаблонів. Шаблони були створені спеціально для різних категорій бізнесу і різних цілей на лендингу. Ресурс надає безкоштовний доступ до 30 днів.

У кожного творчого колективу бажана наявність портфоліо. Портфоліо – це своєрідна візитна картка кожного артиста, музичного колективу, ансамблю в мережі інтернет, що дозволяє встановлювати музикантам нові контакти. Як що, у музичного колективу відсутні записи, фотографії, веб-сайт і інша важлива інформація для організації концертів, гастролей, просуванню колективу і його реклами, це все буде необхідно створювати.

Четвертий етап: (реалізація гастрольного проєкту і досягнення його результатів) включає в себе метод координації процесом ходу гастролей. Передбачає такі дії:

- керівництво ходом гастролей включає щоденний контроль за виконанням розкладу, своєчасне планування необхідних робіт;
- проведення концертів включає підготовку сцени до репетиції та концерту, репетиція концертної програми, зустріч глядачів, гостей;
- проведення ділових візитів, зустріч з пресою, радіо, телебаченням;
- відстеження за реалізацією квитків.

П'ятий етап: (контроль досягнутих результатів і розробка коригуючих дій) включає застосування методу маркетингових досліджень, зокрема опитування глядачів після концерту. Аналіз і обговорення підсумків гастролей: розгляд проблем, що виникли під час всього концертного турне; реакція глядачів на концертну програму і якість її виконання; розрахунок матеріальних витрат – планованих і реально витрачених; підведення підсумків всього проєкту, виявлення сильних і слабких сторін роботи тур-менеджера; складання подальших творчих планів.

Для того, щоб наочно уявити фактори, що впливають на процес і успішність організації концертно-гастрольної діяльності симфонічного оркестру, були застосовані наступні методи:

- діаграма Ганта. Представляє собою шкалу у вигляді часових відрізків, для того, щоб бачити і планувати просування проєкту. Співвідношення завдань і контроль над їх виконанням, дозволяє стежити за ходом проєкту [23]. Для складання діаграми Ганта необхідно: визначити список всіх завдань проєкту; позначити найбільш ранню дату початку виконання кожної певної задачі; розрахувати кількість часу, необхідну для виконання кожного завдання;

- дерево цілей – це схеми, що показують, як генеральна мета проєкту розбивається на підцілі наступного рівня [39]. Подання цілей починається з верхнього рівня, далі вони послідовно збільшуються. При цьому основним

правилом збільшення цілей є повнота – кожна мета верхнього рівня повинна бути представлена у вигляді підцілей наступного рівня вичерпним чином (рис. 2.1.).

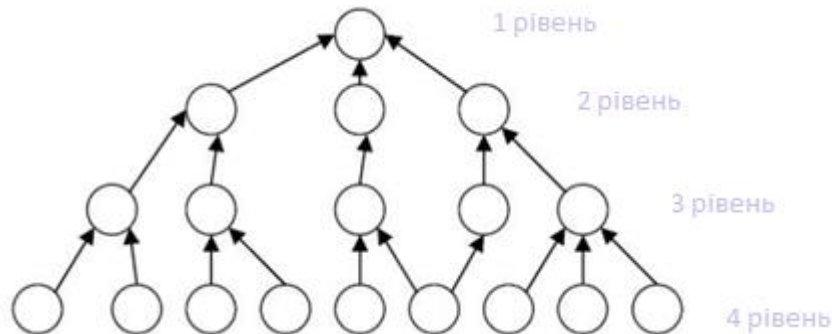


Рис. 2.1. Дерево цілей проекту

Джерело: розроблено на основі [39]

- діаграма Ісікава. Графічний метод, допомагає аналізувати і формувати значущі причинно-наслідкові зв'язки. Такий інструмент аналізу систем за зовнішнім виглядом дещо нагадує риб'ячу кістку. На схемі повинна бути присутня центральна, горизонтально розташована вісь і "ребра", які відходять від неї. Свою діаграму японський професор Ісікава придумав в середині минулого століття, коли посилено шукав способи для виявлення причин, що виникали в наукових і прикладних дослідженнях. Вченому хотілося розробити метод системного аналізу, який був би наочним поданням проблем, наявних в системі [39]. Методика Ісікава майже відразу після опублікування знайшла широке застосування у виробничому менеджменті, де стала використовуватися для аналізу якості продукції та вирішення складних виробничих проблем. Основна сфера застосування методу Ісікава – системний аналіз з метою виявлення безпосередніх причин виникнення існуючої проблеми. Діаграма з успіхом може використовуватися для поелементного аналізу виробничих і маркетингових процесів на підприємстві. Розробити власну діаграму онлайн можливо на сайті <https://www.canva.com/ru;>

- SWOT-аналіз. Використовується для того, щоб зробити свою організацію успішною, прибутковою та конкурентоспроможною. Для цього необхідно чітко розуміти позиції компанії на ринку, можливі перспективи та наявні проблеми.

Вже майже 50 років SWOT-аналіз залишається одним з найефективніших інструментів стратегічного планування [24].

Абревіатура цього терміну включає перші букви елементів аналізу і розшифровується як:

- Strengths (сильні сторони);
- Weaknesses (слабкі сторони);
- Opportunities (можливості);
- Threats (загрози).

Найважливіше завдання SWOT-аналізу — допомогти організації побачити та оцінити всі чинники, що впливають на прийняття рішень, а також визначити можливості розвитку.

Метод використовує 4 ключові елементи: сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Задля зручності їх зображують у вигляді таблиці з 4-х стовпців (рис. 2.2.).

Внутрішні чинники

До цієї групи належать сильні (S) та слабкі сторони організації (W), і саме з їхнього вивчення і починають аналіз. Внутрішні чинники визначаються ресурсами, які є у розпорядженні компанії, а також процесами, на які організація має безпосередній вплив [24].



Рис. 2.2. Елементи SWOT-аналізу

Джерело: розроблено на основі [24]

Позиції компанії оцінюють за такими критеріями:

- фінансові ресурси: джерела фінансування, можливості отримання доходу, інвестиції;
- фізичні ресурси: обладнання, місцеположення, нерухомість;
- людські ресурси: співробітники, цільова аудиторія, волонтери;
- доступ до природних ресурсів: патенти, авторські права;
- внутрішні процеси: тренінги, мотиваційні програми для персоналу та програми лояльності для клієнтів, ієрархічна структура відділів, тощо.

Питання, що допоможуть розкрити сильні сторони організації:

- Що ми робимо краще, ніж конкуренти?
- Які наші переваги з погляду клієнтів?
- Чи є у нас унікальна торговельна пропозиція?

Необхідно розглядати ситуацію об'єктивно: якщо ваша продукція гарної якості, але не виділяється за цим показником серед конкурентів, її може враховуватися як сильну сторону.

Щоб зрозуміти недоліки організації, необхідно відповісти на запитання:

- Що можна покращити в самій продукції чи у сервісі?
- Які негативні відгуки залишають клієнти?
- Що зменшує дохід?
- Чи є речі, які конкуренти роблять краще?

Тільки після того, як досконально розглянуто та оцінено внутрішні чинники, переходять до аналізу можливостей (О) і загроз (Т), що прямо чи опосередковано впливають на бізнес. Організація не здатна контролювати ці процеси, однак повинна їх знати та враховувати під час розробки стратегії.

До зовнішніх чинників належать:

- ринкові тенденції: поява нових продуктів чи технологій, зміни вподобань цільової аудиторії;
- відносини з клієнтами та постачальниками;
- економічні тенденції: глобалізація чи захист національних виробників, конкуренція, зміна світового попиту;
- зовнішнє фінансування;
- демографічні показники: чисельність та вік населення, купівельна спроможність, цінності;
- політичні, екологічні, економічні обмеження та регуляції — ліцензії, квоти та інше.

Щоб полегшити процес аналізу зовнішніх чинників, необхідно дати відповіді на такі запитання:

- Чи існують додаткові напрямки розвитку бізнесу?
- Які цікаві тенденції з'явилися у вашій ніші?
- Які економічні, політичні, демократичні чи соціальні зміни принесуть користь вашому бізнесу?
- Чи використовують ваші конкуренти більш сучасні технології, пропонують кращий сервіс?
- Які зовнішні перепони є на вашому шляху?
- Як сильно ваші слабкі сторони погіршують позиції компанії на ринку?

Наскільки успіх вашої компанії залежить від зовнішніх чинників (зміна стандартів якості, припинення фінансування від донорів чи держави, обмеження продажу та інше). Визначивши усі чинники, буде значно простіше прийняти рішення. Або посилити слабкі сторони компанії завдяки наявним ресурсам, або відмовитися від ризикованого напрямку розвитку. Загалом стратегії мають бути сфокусовані на акумуляції сил та використанні можливостей, що дозволить уникнути чи подолати загрози.

Висновок до другого розділу

Діяльність Луганської обласної філармонії, будується на реалізації проєктів високої художньої цінності, на основі яких створюються нові концертні програми музичних колективів. Але на сьогоднішній час бюджет обласних адміністрацій і бюджет закладів культури не передбачають фінансування просвітницької та філармонічної роботи.

Тому реально одержувані доходи від проведення концертів лише частково покривають витрати по виїзду в райони Луганської області та міста нашої країни.

Катастрофічно урізане бюджетне фінансування не дозволяє направляти власні доходи на виконання незабезпеченого бюджетним фінансуванням державного завдання по організації концертного обслуговування на виїздах. За результатами державного фінансового аудиту діяльності філармонії за 2017-2019 роки та за січень-жовтень 2020 року загальна оцінка ефективності управління філармонією за фінансовими коефіцієнтами та виконанням планів має незадовільний рівень. За наслідками аудиту встановлено ряд чинників, як зовнішнього так і внутрішнього характеру, які мали негативний вплив на повноту отримання філармонією доходів, ефективності понесених витрат та формуванню фінансових результатів. З метою підвищення доходів філармонії запропоновано виконати деякі заходи.

Беремо до нашої уваги заходи, які необхідно виконати на рівні філармонії, а саме те що, при доцільному нарощуванні обсягів концертної роботи і доходів від них необхідно розглядати питання організації більш активної концертно-гастрольної роботи на засадах повної самоокупності з урахуванням сучасних технологій управління менеджменту.

Нами була запропонована технологія процесу створення і управління організацією концертно-гастрольної діяльності музичного колективу. Одним із засобів організації концертно-гастрольної діяльності Академічного симфонічного оркестру є проєктний менеджмент, який нами розглядається як комплекс заходів, спрямованих на ефективне досягнення цілей концертно-

гастрольної діяльності симфонічного оркестру шляхом застосування сучасних методів і технологій управління. Для підвищення ефективності просування діяльності симфонічного оркестру, необхідно використовувати комплекс маркетингових комунікацій: інтернет-маркетинг, організацію зв'язків з громадськістю, рекламу майбутніх концертів, соціологічні дослідження задоволеності слухачів змістом і якістю концертних послуг

Розділ 3.

ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ КОНЦЕРТНО-ГАСТРОЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МУЗИЧНИХ КОЛЕКТИВІВ ФІЛАРМОНІЇ

3.1. Дослідно-пошукова робота з удосконалення організації концертно-гастрольної діяльності Академічного симфонічного оркестру

Головним завданням в організації концертно-гастрольної діяльності симфонічного оркестру для тур-менеджера є чітке планування всіх етапів проведення гастролей, з огляду на можливі зміни в ході гастролей і отримання максимального матеріального прибутку від проведених концертів.

Для симфонічного оркестру, реалізація проєктуемого гастрольного туру (з 15 по 31 жовтня 2021 року по містах Західної України) є можливістю пропаганди академічної музики, розвитку професійних навичок. В результаті гастрольного туру учасники оркестру зможуть: розширити географію своїх концертних виступів, зацікавити нові концертні організації в просуванні своєї концертної програми, привернути увагу публіки до інструментальної класичної музики, отримати фінансовий прибуток.

Нажаль, не всі гастролі Академічного симфонічного оркестру можна назвати успішними. Досвід показав та виявив наступні невдачі в організаційному процесі концертно-гастрольної діяльності оркестру:

- в січні 2019 року проходили гастролі в Італії. Серія новорічних концертів під керівництвом диригента Назара Яцківа, проходила містами Італії впродовж двох тижнів. Відбулися концерти в наступних містах: Соренто, Агрополі, Фірензе, Сульмонза, Кротоне, Локрі та інші. Відсутність якісного планування у проведенні гастролів та сумнівний вибір організаторів приймаючої сторони призвів до ряду незручностей: щільний графік, за яким протягом чотирнадцяти днів мало відбутися тринадцять концертів, скорочений та недостатній час для репетицій творів, адже деякі концерти

відбувалися під керівництвом запрошених італійських диригентів. Також постійні переїзди на автобусі, не завжди вдалий вибір готелей та відставання від графіку призвели до неабиякої моральної та фізичної втоми музикантів – що особливо під кінець гастролей відображалось на якості виконання творів. Обмеженість у часі впливала на протяжність репетицій, які у свою чергу скорочувались, тому не завжди вдавалось якісно відрепетирувати музикальні твори із запрошеними місцевими вокалістами;

- листопад 2019 року, місто Коломия Івано-Франківської області, симфонічний оркестр виступав в міському палаці культури «Народний дім» під керівництвом диригента Назарія Яцківа. Була погано проведена рекламна кампанія і як наслідок було продано мало квитків на концерти; відсутність стратегічного планування при підготовці до проведення заходу і його організації призвели до збитків організаторів цього концерту.

Цей досвід дозволив зробити ряд висновків щодо подальшої організації концертно-гастрольної діяльності. Зокрема важливість у виборі надійних гастрольних тур-менеджерів, заздалегідь планування та перевірка умов комфорту для музикантів, обов'язкові вихідні та час для відпочинку після переїздів. Метою було розробити теорію оптимізованої системи управління оркестром стосовно організації під час гастролей, залучення коштів для покриття більш комфортних умов проживання та харчування, вимогливий підхід до вибору зацікавлених приймаючих сторін та методи впливу на залучення аудиторії. Рівень успіху, якого оркестр досягає або ні, відображається у його здатності адаптуватися до обмежень, що накладаються на перебування за межами звичного залу рідного міста. Але перш за все оркестру потрібна міцна комунікативна стратегія. При належному спілкуванні та наполегливості можна досягти змін.

Розробка діаграми Ісікава дозволяє визначити найбільш суттєві причинно-наслідкові взаємозв'язки між факторами і наслідками з досліджуємої проблеми (рис. 3.1.). У розробленій діаграмі ми можемо відстежити найбільш

значущі фактори, що впливають на низький обсяг продажу квитків на концерти.

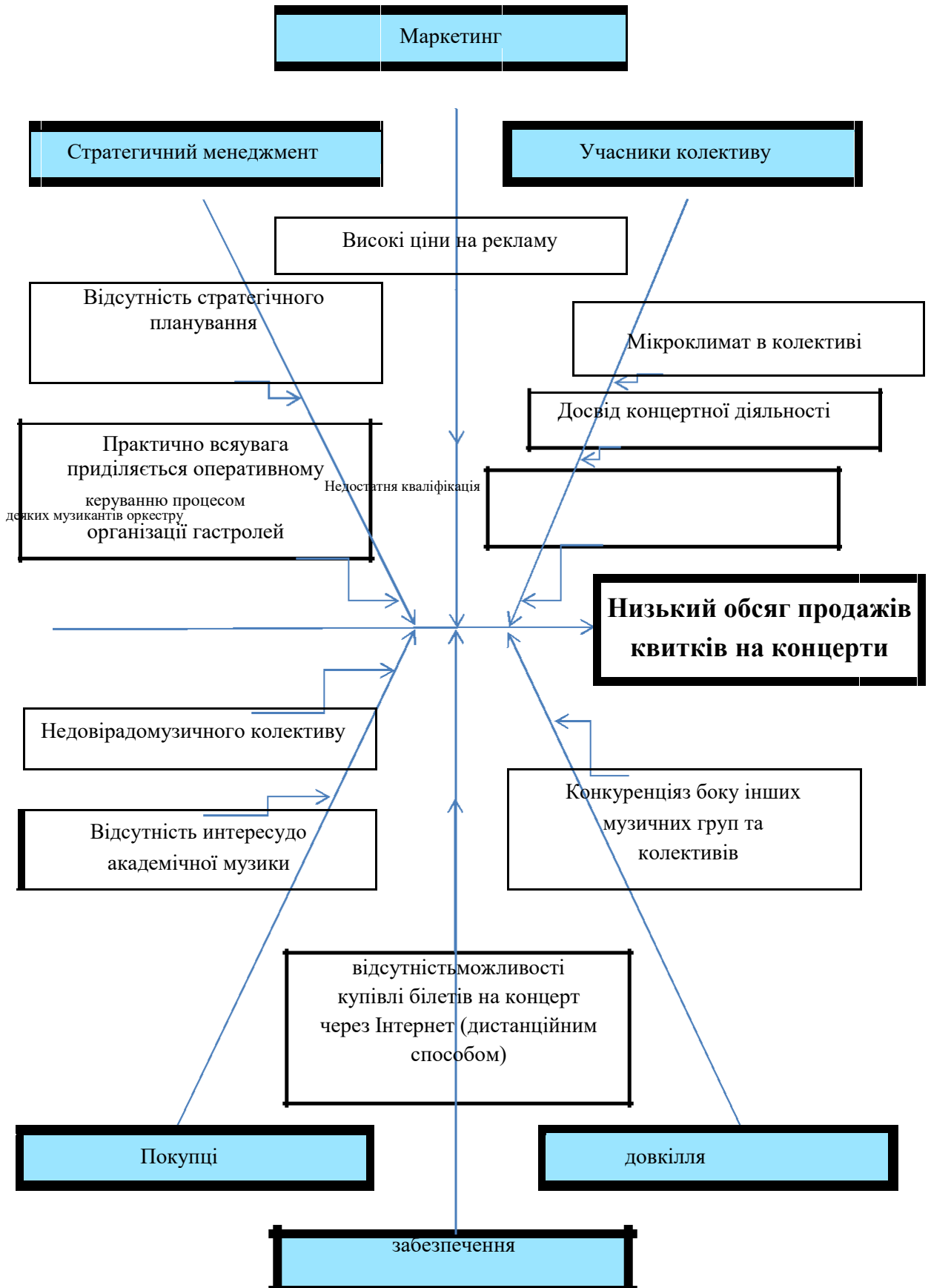


Рис. 3.1. Діаграма Ісікави
Джерело: розроблено на основі [39]

Виявивши причини, виникнення проблем в минулих виступах, приступаємо до розробки нового проєкту.

Аналіз ринку концертних послуг в області академічної музики міста Сєверодонецька (див. додаток В) показав, що, незважаючи на достатню різноманітність концертних програм, і запрошених колективів для проведення та участі в концертах міста Сєверодонецьк, обласний академічний симфонічний оркестр є одним постійно діючим музичним колективом, який виконуючим академічну музику. Однак, конкуренція з боку інших музичних колективів, в репертуарі яких твори різних стилів і напрямків в музиці дуже висока. Сильні і слабкі сторони симфонічного оркестру дозволив виявити SWOT-аналіз (табл. 3.1.).

Матриця SWOT-аналізу дозволила визначити основні напрямки розвитку симфонічного оркестру, вона показує, як можна скористатися відкриваючимися можливостями, а також сформулювати основні проблеми оркестру, що підлягають швидкому вирішенню, для успішного розвитку колективу.

З цього можна зробити висновок, що на сьогоднішній момент обласний Академічний симфонічний оркестр має великий потенціал для просування свого виду діяльності, однак вплив зовнішніх загроз може призвести до нерентабельності даного проєкту. Нами були розроблені стратегічні та локальні цілі управління гастрольним проєктом:

- Участь в нових проєктах: проєкт обмінних концертів Схід-Захід між Академічним симфонічним оркестром Луганської обласної філармонії та симфонічним оркестром Закарпатської обласної філармонії; до 30-ї річниці проголошення Незалежності України оркестровий колектив бере участь у Всеукраїнській культурно-мистецькій Акції «Музика просто неба»; гастрольний тур по містах України (15-31 жовтня 2021 року).

- Організація просвітницьких лекцій про музичні інструменти оркестру (альт, Віола д'амур, англійський ріжок) з використанням аудіо- та відеоапаратури в музичних школах, а також до початку концерту в холі концертного залу.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз діяльності Академічного симфонічного оркестру

Можливості	Загрози
<p>1. Зростання попиту на академічну музику зріс у зв'язку з реалізацією Концепції розвитку концертної діяльності в країні.</p> <p>2. Використання маркетингових комунікацій збільшило проникнення на ринок виконання музики сучасних українських та закордонних композиторів, розширило репертуар колективу та зміцнило міжнародну співпрацю</p> <p>3. Створення новітніх цікавих концертних програм привернуло увагу філармонії країни, що призвело до організації серії концертів Луганської обласної філармонії по містах України</p>	<p>1. Виклики для музичних колективів у зв'язку з пандемією COVID-19.</p> <p>2. Зміна рівня доходів населення.</p> <p>3. У зв'язку зі зміною курсу євро, видаткова частина на аксесуари для музичних інструментів значно збільшилася.</p> <p>4. Багато музичних колективів спеціалізується на популярній музиці, яка привертає більшу кількість слухачів.</p>
Сильні сторони	
<p>1. Високий рівень кваліфікації учасників оркестру</p> <p>2. Висока якість виконуваної програми</p> <p>3. Незвичайні інструменти в складі оркестру</p> <p>4. Мобільність в пересуванні, багатофункціональність кожного учасника</p> <p>5. Унікальність виконуваних номерів</p> <p>6. Широкий діапазон охоплення вікових категорій потенційних слухачів</p>	<p>- Привернення уваги потенційних слухачів різних вікових категорій і концертних організацій високою якістю виконуваних творів, незвичайними музичними інструментами, та оригінальним перекладанням з використанням різних інструментів.</p> <p>- Професійна підготовка музикантів, досвід концертної діяльності, вибудована концертна програма допоможе «утримати» наших слухачів від переходу до конкурента.</p>
Слабкі сторони	
<p>1. Обмеженість концертного репертуару</p> <p>2. Матеріально-технічний стан філармонії бажає бути кращим</p> <p>3. Проблеми з кадрами</p> <p>4. Низька ефективність реклами</p> <p>5. Великі витрати на матеріали для інструментів</p>	<p>- Фінансова складова життя оркестру вимагає підтримки з боку регіону, яку отримати дуже складно.</p> <p>- Незатребуваність концертів академічної музики,</p> <p>- Конкурент може запропонувати концертну програму, яка складається з більш доступних для сприйняття музичних композицій</p>

Джерело: Власна розробка

- Залучення нових соціальних партнерів до концертної та гастрольної діяльності оркестру: Сєвєродонецький фаховості коледж культури і мистецтв імені Сергія Прокоф'єва (музичне училище імені Прокоф'єва); Луганський обласний академічний український музично-драматичний театр; музичні школи міста Сєвєродонецька та Рубіжного.

Для постановки мети проекту був застосований метод дерева цілей (рис. 3.2.), його результати дозволили визначити головну мету гастрольного туру. Для її реалізації однієї з важливих сторін є залучення потенційних слухачів концертів.

Наступним кроком є створення професійного портфоліо музичного колективу (що включає фотографії, відео, аудіо, веб-сайт, групи в соціальних мережах, інформацію про учасників музикального колективу та інше). Перед передбачуваними концертами для симфонічного оркестру створюється веб-сайт, який містить детальну інформацію про колектив, його історію створення, учасників, інструменти на яких грають музиканти, фотографії та відеоматеріали з виступів, контакти для зв'язку, новини. Скріншоти сторінок сайту: <http://philharmonic.lg.ua> (рис. 3.3. та рис. 3.4.).

Після аналітичного етапу переходимо до проектувального етапу. Розробка і складання діаграми Ганта дозволяє наочно ілюструвати план проекту та графік роботи (рис. 3.5.).

Чітке уявлення про концертну програму та репертуар, який, буде представлений в даному конкретному гастрольному турі, є наступним завданням.

Програма концерту. Репертуарна політика в даний час є важливою темою обговорення багатьох концертних організацій. Щоб вижити в наш важкий час, з огляду на кризу, багато філармоній та музичних колективів включають в програми своїх концертів багато популярної класики, перекладень музики з кінофільмів, а також іноді світові хіти поп-музики. З одного боку це приваблює широкі верстви населення і так званий страх перед академічною стороною «серйозних» закладів стає менше, але з іншого боку потураючи публіці, така політика веде до того, що слухачі перестають навіть

намагатися розуміти класичну музику, скарби світового надбання академічної музики.

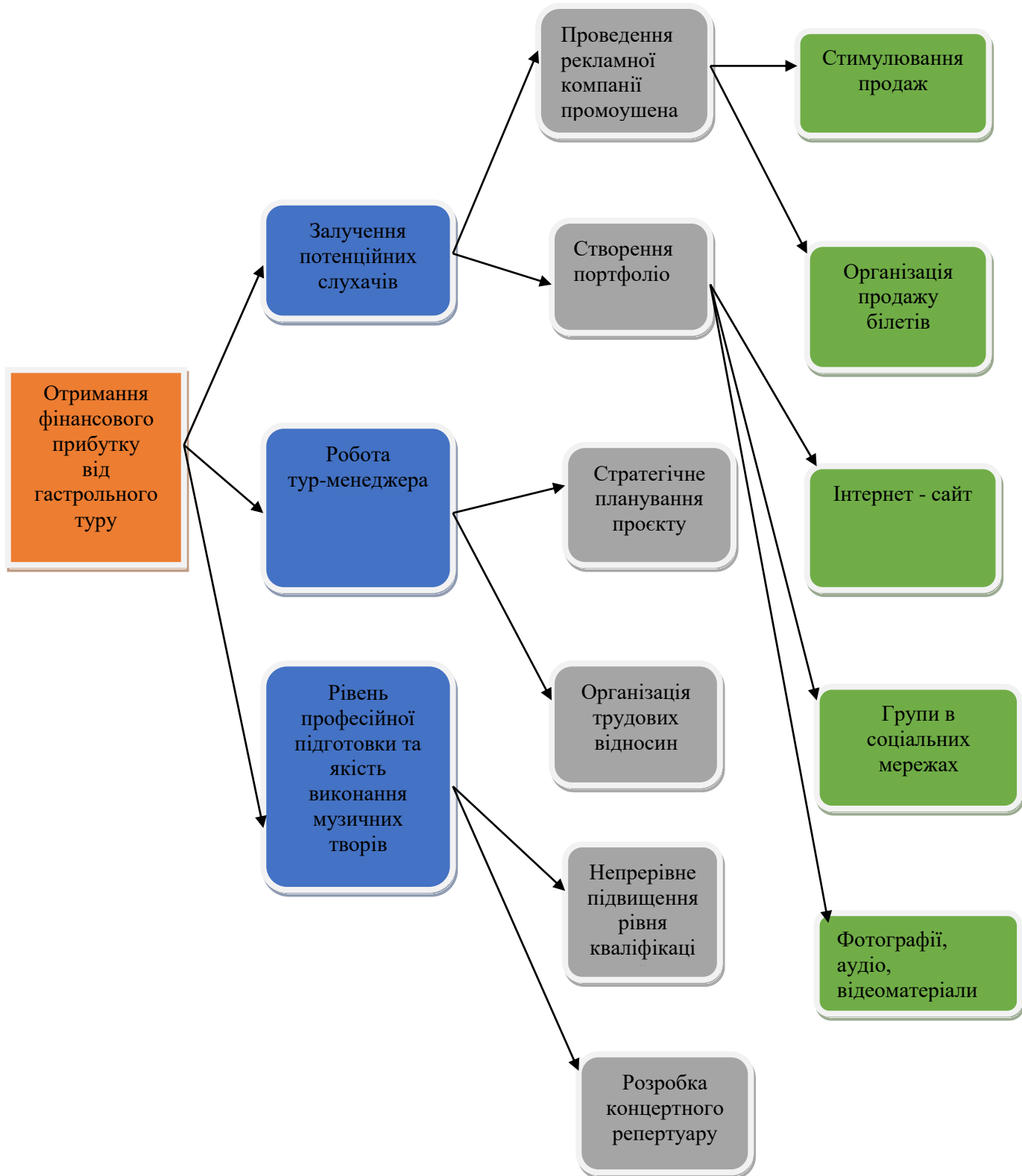


Рис. 3.2. Дерево цілей

Джерело: розроблено на основі [22]



Рис. 3.3. Скріншот сторінки сайту

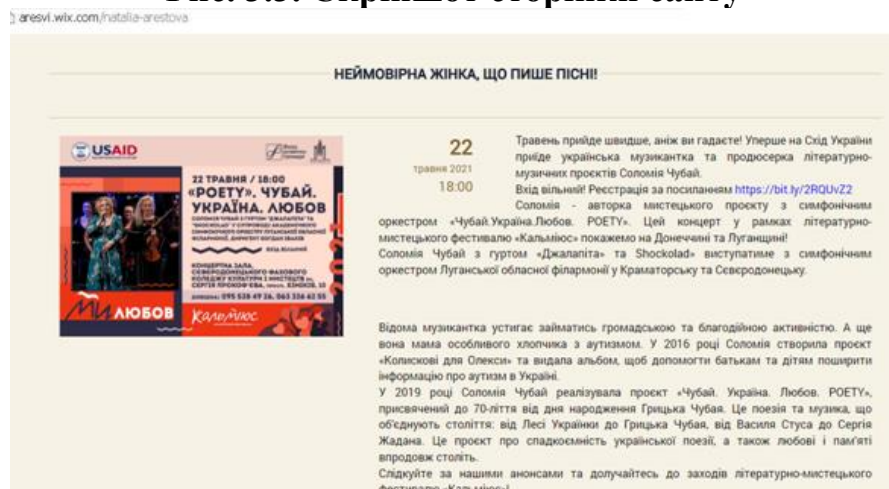


Рис. 3.4. Скріншот сторінки сайту

використання завдань	№ п/п	Назва завдання	Початок	Закінчення
	1	Підготовчий етап	нд 02.08.20	чт 31.12.20
	2	Створення портфолію	нд 02.08.20	чт 01.10.20
	3	Пошук концертних майданчиків	чт 01.10.20	сб 31.10.20
	4	узгодження за часом між учасниками проекту	сб 31.10.20	нд 01.11.20
	5	маркетингові дослідження	вт 01.11.20	сб 31.12.20
	6	підготовчий етап завершено	чт 31.12.20	чт 31.12.20
	7	Етап планування	пт 01.01.21	нд 10.10.21.
	8	Формування програми концерту	пт 01.01.21	пн 01.02.21
	9	Складання кошторису	пн 01.02.21	сб 13.02.21
	10	Прийняття рішення про гастролі	сб 13.02.21	нд 14.02.21
	11	Складання договорів	нд 14.02.21	ср 24.02.21
	12	Залучення спонсорів, меценатів, інвесторів	ср 24.02.21	вт 01.06.21
	13	Проведення рекламної компанії	вт 01.06.21	чт 10.10.21
	14	Етап планування завершено	чт 10.10.21	чт 10.10.21
	15	Етап реалізації проєкту	пт 15.10.21	нд 31.10.21
	16	хід гастрольного туру (окрема діаграма)	пт 15.10.21	нд 31.10.21
	17	Етап реалізації проєкту завершено	нд 31.10.21	нд 31.10.21
	18	Завершальний етап	нд 31.10.21	пт 26.11.21
	19	Аналіз та обговорення підсумків гастролей	нд 31.10.21	пт 26.11.21
20	Завершальний етап закінчено	пт 26.11.21	пт 26.11.21	

Рис. 3.5. Діаграма Ганта

Для того щоб насолоджуватися такою музикою, потрібні певні зусилля з боку реципієнта, вміння рефлексувати. При виборі творів в підготовці концертної програми, враховувалися такі фактори: охоплення тимчасових рамок створення композицій – від класики до наших днів; синтез класичної музики, в широкому розумінні сенсу і більш доступної музики; з'єднання колористичних фарб скрипки, віолончелі та альту, через оркестрове звучання.

Приблизна концертна програма для Академічного симфонічного оркестру по містах Західної України (Львів – Тернопіль – Чернівці — Івано-Франківськ – Дрогобич – Миколаїв – Бібрка – Львів). Диригент – Назар Яцків. Солістка – Олена Босенко.

1 відділення:

1. Б. Лятошинський – Симфонія № 2 (30.45 хвилин)
2. М. Скорик – Гуцульський триптих (15.57 хвилин)

2 відділення:

3. С. Людкевич «Пісня юнаків» (7.18 хвилин)
4. Ф. Лоу – Арія Елізи «Я хочу танцювати» з мюзикла «Моя чарівна леді» (4.52 хвилин)
5. Е. Шоссон – «Метелики», слова Т. Готьє (3.56 хвилин)
6. Ф. Шуберт – «Ти – мій спокій», слова Л. Рельштаба (5.21 хвилин)
7. Українська народна пісня «Гандзя» (2.45 хвилин)
8. Ф. Легар. Пісенька Джудітті з оперети «Джудітта» (3.46 хвилин)
9. Джузеппе Верді. Пісня Азучени з опери «Трубадур» (4.14 хвилин)
10. П'єтро Масканьї «Аве Марія» (4.16 хвили)
11. Вінченцо Ді Кьяра «Болеро» (3.10 хвилин)

Програма концерту ретельно продумувалася та підбиралася, головною метою було охопити якомога більше різних критеріїв для широкої публіки, викликати інтерес до музичних інструментів, звернути увагу на композиторів. Важливо відзначити, що на ранньому етапі складання

програми, необхідно враховувати тривалість кожного твору і заміряти хронометраж майбутнього концерту.

Пошук і визначення місць проведення концертів гастрольного туру. Майбутні гастролі будуть проходити на території Західної України. Орієнтовний час проведення з 15 жовтня по 31 жовтня 2021 року. З колективом обговорюється і затверджується можливість майбутніх гастролей в цей період. На початковому етапі вибрані дати є приблизними, так як вони залежать від багатьох факторів і слід брати до уваги, щодо можливого їх зміщення. Початковою точкою гастролей є місто Львів. Подальший вибір міст здійснюється за наступним принципом: прокладається найбільш оптимальний маршрут вибору міст для гастрольного туру; міста повинні бути не дуже великими, так як в великих містах рівень музичного життя дуже високий, проходить багато концертів, тому зацікавити і зібрати публіку буде дуже проблематичним; бажано, щоб в містах, в яких відбуватимуться концерти, були музичні коледжі або консерваторії, а також ВНЗ творчої спрямованості; також не останню роль відіграє особиста база і зв'язки тур-менеджера. Нижче, представлена приблизна схема гастрольного туру.



Рис. 3.6. Приблизна схема гастрольного туру

Ці міста були обрана виходячи з проведеного аналізу, який показав, що в більшості цих міст є музичні школи, середні спеціальні музичні навчальні заклади, вищі музичні навчальні заклади та філармонії: Львів – дев'ять державних музичних шкіл, Львівський музичний коледж імені Станіслава Людкевича, Львівська національна музична академія ім. Миколи Лисенка, Львівська національна філармонія; Тернопіль – музичні школи, Тернопільський мистецький фаховий коледж імені Соломії Крушельницької, Тернопільський національний педагогічний університет ім. В. Гнатюка, Тернопільська обласна філармонія; Чернівці – чотири музичні школи, Чернівецький обласний фаховий коледж мистецтв ім. Сидора Воробкевича, Чернівецький національний університет ім. Федьковича, Чернівецька філармонія; Івано-Франківськ – Івано-Франківська дитяча музична школа № 1 ім. М. Лисенка, Івано-Франківська дитяча музична школа № 2 ім. В. Барвінського, Івано-Франківська дитяча музична школа № 3 ім. А. Кос-Анатольського, Підпечерівська дитяча школа мистецтв, Тисменичанська дитяча музична школа, Івано-Франківський фаховий музичний коледж імені Дениса Січинського, Прикарпатський національний університет ім. В. Стефаника, Івано-Франківська обласна філармонія; Дрогобич – музичні школи, Дрогобицький музичний фаховий коледж ім. В. Барвінського, Інститут музичного мистецтва, Дрогобицька філармонія; Миколаїв – дитяча школа мистецтв, Миколаївська філія Київського національного університету культури і мистецтв; Бібрськ – музична школа. Це дозволяє зробити висновок, що в цих містах сформована частина слухацької аудиторії, яка зацікавлена в концертах академічної музики.

Однією зі сфер діяльності симфонічного оркестру, крім концертної, є освітня. Наявність музичних навчальних закладів дозволяє втілити цю частину гастрольної діяльності оркестру. Співпраця з музичними

навчальними закладами, яка полягає в проведення відкритих зустрічей – лекцій, майстер-класів з учнями, студентами і викладачами.

Щоб скласти план гастрольного туру, необхідно домовитися з концертним майданчиком або концертною організацією про проведення концерту, про вибір вільних дат, можливості репетицій в цих залах, часу репетицій і концертів, обговорити всі умови, пов'язані з технічною складовою сцени, підписати договори та інші документи. Після прийняття рішення про гастролі починається безпосередня підготовка до їх реалізації.

Реклама – переконує і спонукає інформаційний вплив на споживача. По суті, це засіб формування і стимулювання попиту шляхом опису властивостей товару на мові потреб споживача. Рекламу тур-менеджер може визначити сам або через спеціальні агентства. Стратегічне рішення має стосуватися не тільки змісту, форм, але і широти охоплення ринку рекламою, її обсягу і інтенсивності, частоти (реклама може бути безперервною або пульсуючою), без ступеня агресивності [92, с.300]. Для ефективного впливу реклами необхідно виявити цільову аудиторію. Для цього був проведений аналіз цільової аудиторії за трьома ознаками: соціально-демографічні, географічні і поведінкові (див. додаток Г). Промо-заходи найкраще починати за 2 місяці. Медіа-план створюється виходячи з бюджету, рівномірно розподіляючи весь період, аж до закінчення гастролей.

Керівництво ходом гастролей. На цьому етапі, головною функцією тур-менеджера є щоденний контроль за виконанням розкладу, своєчасне планування необхідних робіт. В ході гастрольного туру важливою частиною є ділові візити, зв'язки з організаціями, пресою, радіо, телебаченням.

Підготовка матеріалів для преси включає створення:

- бекграундера – поточних новин, що не претендують на сенсаційність;
- прес-релізів (або ньюз-релізів) – інформації, що містить важливу новину;
- медіа-наборів – кількох видів матеріалів, які, можливо, зможуть стати в нагоді пресі.

Крім того, готуються, оглядові матеріали, біографії музикантів. Преса також повинна отримати факт-листи – коротку інформацію з конкретного питання, відповіді на питання, що цікавлять аудиторію [73].

Також тур-менеджер відстежує продажі квитків. Серед можливих форм розповсюдження квитків – власна каса організації, централізовані агентства з продажу квитків, використання нових технологій, інші точки продажів в місті або районі. Кожна з цих форм має свої переваги.

Власна каса концертного майданчика – ключова точка, яка забезпечує зв'язок з покупцем. Треба сказати, що потенціал цієї точки, як правило, використовується далеко не повністю: зустріч між покупцем і продавцем квитка зазвичай трактується як якась угода, здійснена після того, як покупець прийняв рішення. Тим часом покупця можна заохотити до того, щоб він подзвонив в касу не тільки заради придбання квитка, а й заради отримання інформації, яка допоможе йому прийняти рішення.

Централізовані квиткові агентства. У сфері комерційної індустрії більшість квитків продається через систему продажу квитків та через посередництво інших агентств. Вдаючись до послуг посередників, організація заощаджує, на наймання персоналу для власної каси, до того ж рекламує свою пропозицію за допомогою посилок в газетах, тим самим доповнюючи маркетингові зусилля, що вживаються окремими організаціями. З іншого боку, агентства стягують з дрібних організацій вельми високу плату, тим самим роблячи свої послуги надмірно дорогими для більшості організацій.

Персональні продажі мають певну перевагу перед продажами через касу, коли продавець має справу з людиною, чий купівельний намір вже встигли сформуватися.

В Австралії був розроблений досить ефективний метод персональних продажів, названий DARTS (від District Arts Representative and Ticket Service – «Окружна служба продажу квитків через представників концертних організацій»). Програма DARTS, що дала початок ряду інших аналогічних

програм, була впроваджена за результатами опитування публіки, які показали, що усні відгуки служать одним з найважливіших стимулів до покупки квитка.

DARTS включає мережу торгових агентів, в діяльності яких прямі продажі поєднуються з роботою в рамках системи особистих зв'язків. Торгові представники працюють неповний робочий день. В районах з потенційною новою публікою, продаючи квитки групам, окремим особам, яких вони зустрічають в магазинах та на автобусних зупинках. Один з представників спеціалізується на групових продажах за допомогою офіційних презентацій, інший обрав своїм цільовим ринком сім'ї і закохані пари, з якими він встановлює прямий контакт, третій отримує підтримку з боку громадських організацій. Гроші, зароблені представниками DARTS для своїх організацій, більш ніж в 3 рази перевищують витрати на здійснення даної програми, до того ж DARTS відкриває нові можливості для розширення аудиторії завдяки повторним відвідинам [45, с.298].

Після завершення кожного концерту слухачам пропонується відповісти на питання спеціально розробленої анкети, відповіді на які дозволять поліпшити якість концертів (див. додаток Д).

Завершенням гастрольного туру є повернення колективу в місто Сєвєродонецьк, аналіз і обговорення результатів гастрольного туру.

Очікувані результати від реалізації технології проєктного управління:

- Аналіз маркетингового середовища музичного колективу, здійснений на аналітичному етапі технології дозволив виявити можливості оркестру встановлювати і підтримувати взаємовигідні відносини з цільовою аудиторією. Застосування SWOT-аналізу дозволило виявити сильні і слабкі сторони колективу, а також застосувати їх для ефективного використання можливостей зовнішнього середовища.

- Складання діаграми Ганта дозволило чітко сформулювати послідовність реалізації гастрольного туру, а також сформулювати цілі і завдання на кожному окремому рівні реалізації етапів проєкту.

- Застосування Інтернет-ресурсів для здійснення рекламної кампанії дозволило застосувати принцип економічної доцільності і залучити цільову аудиторію, що призвело до збільшення кількості проданих квитків на концерти.

- Метод координації ходом гастролей дозволив швидко і ефективно вирішувати виникаючі проблеми і прямувати за складеним раніше планом.

Дослідно-пошукова робота з удосконалення організації концертно-гастрольної діяльності симфонічного оркестру виявила, що застосування технології проєктного менеджменту призвело до збільшення кількості слухачів, які прийшли на концерти академічного симфонічного оркестру. Що в свою чергу, вплинуло на збільшення фінансового прибутку, отриманого від гастрольного туру.

Таким чином, організація гастрольної діяльності, з використанням маркетингових інструментів, це один з ефективних засобів в просуванні музичного колективу. Реалізація проєктної технології організації концертно-гастрольної діяльності відповідає проблемі нашого дослідження і доводить, що в організації концертно-гастрольної діяльності музичного колективу застосування технології проєктного управління дійсно є ефективним засобом.

3.2. Економічне обґрунтування інноваційної технології проєктного управління концертно-гастрольною діяльністю симфонічного оркестру

Аналіз доходів, а також витрат, пов'язаних з гастролями академічного симфонічного оркестру, допоможуть оцінити ефективність проєктуємої гастрольної діяльності оркестру. Порівнювати будемо гастролі по містах Західної України симфонічного оркестру у 2020 році та 2021 році. Гастрольний тур з 15 по 31 жовтня 2021 року був спроектований нами в магістерській роботі, за технологією проєктного управління концертно-гастрольною діяльністю.

Відомо, що дохід філармонії за 2020 рік склав приблизно 2000 тис. гривень. З них доходи від усіх гастролей за рік, склали 400 тис. грн. (20% від загальної суми доходів). Гастролі містами Західної України принесли 100,67 тис. грн. Проаналізуємо діаграму (рис. 3.7.), що відображає частки різних видів доходів філармонії. Як ми бачимо, більшу частину складають продажі квитків на стаціонарі – 76%, це основний вид діяльності філармонії і основне джерело доходу. Дохід від гастрольної діяльності становить 20% і це друга за розміром частка від загальної частини, при цьому всі інші види доходів, такі як здача площ в оренду, продаж програмок та інше – складають в сумі 4%, що значно менше частки доходів, отриманих від гастролей.

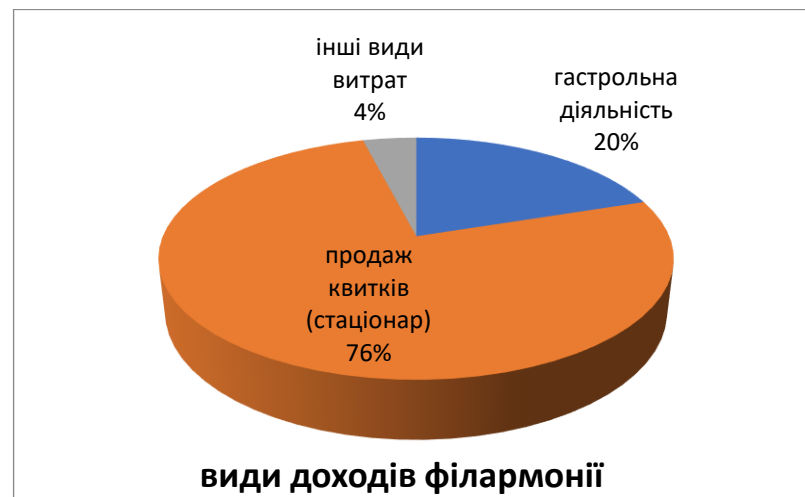


Рис. 3.7. Види доходу філармонії в 2020 році

Джерело: Власна розробка

В рамках проєкту «Змінимо країну разом» у червні 2020 року артисти Академічного симфонічного оркестру побували у Львові, Ужгороді, Тернополі, Івано-Франківську де виконали «Український реквієм» Олександра Козаренка під керівництвом диригента Назара Яцківа спільно з заслуженою Академічною капелюю України «Трембіта», солістами Львівського національного Академічного театру опери та балету імені Соломії Крушельницької (Світлани Мамчур, Тетяни Вахновської, Олега Лихача, Ігоря Міхневича). Гастролі по містах Західної України були заплановані як обмінні, це говорить про те, що філармонія була «звільнена»

від такої статті витрат як оплата оренди сцени, що часто становить більшу частину всіх витрат. Філармонія на гастролях у 2020 році реалізувала 510 квитків на загальну суму 100670 грн. План на гастролі становив 75502,5 грн, це означає, що дохід від реалізації квитків перевищив планові показники на 25167,5 грн. Плановий показник доходу від реалізації квитків вважається як 75% від аншлагової вартості концерту, тобто 75% проданих квитків. Проте за даними кошторису, на всі концерти було продано 510 квитків з 510. Таке значне перевиконання плану обумовлено літнім сезоном, так як влітку більшість музичних закладів закрито, а у людей відпустки і є більше можливостей і бажання приємно провести час.

В 2021 році академічний симфонічний оркестр вирушив у гастрольний тур містами західної України: Львів – Тернопіль – Чернівці — Івано-Франківськ– Дрогобич – Миколаїв – Бібрка – Львів. Диригент – Назар Яцків. Солістка – Олена Босенко. Дохід від реалізації квитків в 2021 році склав 120 960 грн., що склало 80% від аншлагової суми. Так як плановий показник – 75% від аншлагової вартості, можна зробити висновок, що гастролі були прибутковими.

Порівняємо ці дві поїздки по містах Західної України в 2020 р. і в 2021 р. і проаналізуємо ефективність гастролей і динаміку зміни економічних показників.

В обох виїздах були заплановані наступні статті витрат: проживання колективу, витрати на проїзд, перевезення музичних інструментів і костюмів, добові виплати, витрати на рекламну кампанію. Враховуємо те, що в 2020 році було 7 концертів, в 2021 теж 7 концертів.

Проаналізуємо витрати філармонії за основними статтями за два роки (рис. 3.8.). Проїзд колективу, проживання і перевезення музичних інструментів в 2021 р. обійшлися філармонії значно дорожче, ніж в попередньому році. Відомо, що інфляція в 2021 р. склала 8% на послуги. У пайових складових дані показники підвищилися таким чином: проїзд на 3,33%, проживання на 5,5%, перевезення музичних інструментів – на 0%,

витрати на рекламу на 44,9%. Тобто, підвищення показників відбулося не через інфляцію, це пов'язано з часом проведення гастролей, в 2020 гастролі проходили влітку – в червні, в цей час ціни номерів готелів в містах нашої країни (крім курортних зон), а також на транспорт – значно нижче, що пояснює різницю витрат.

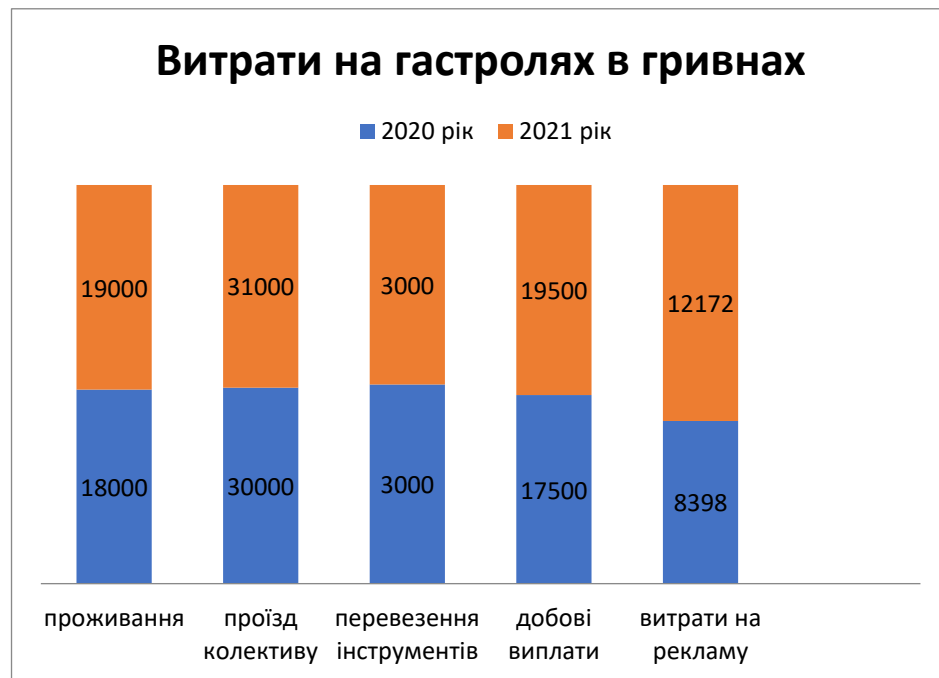


Рис. 3.8. Витрати на гастролях містами Західної України в 2020 р. та 2021 р.

Джерело: Власна розробка

Значно підвищилися показники витрат на рекламу – підвищення склало 44,9%, це пов'язано із заходами, які запропоновані нами в розробленій технології. Добові виплати працівникам зросли на 11,42% в порівнянні з 2020 році. Це пов'язано з теж з заходами, які запропоновані нами в розробленій технології.

У 2021 році збільшився рівень доходу з гастролей, однак витрати також зросли, в процентних складових перший показник збільшився на 20,15%, витрати на 13,04%. Динаміка збільшилася, тому вважаємо, що ефективність гастролей збільшилася, порівняно з 2020 роком (рис. 3.9.).

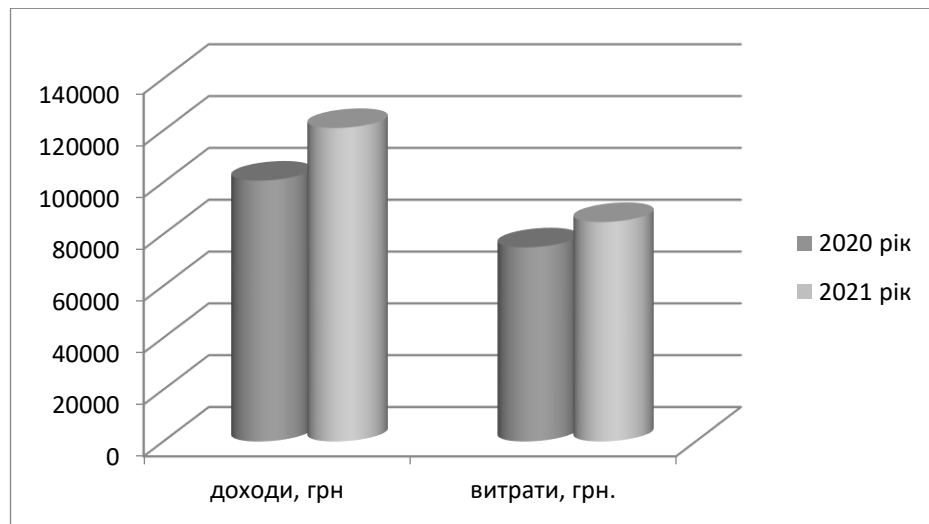


Рис. 3.9. Витрати та доходи від гастролей

Проаналізуємо, які зміни відбулися в складі гастрольної групи (табл. 3.3.). У відповідності зі списками співробітників, що виїжджають на гастролі містами Західної України, в 2020 р. кількість працівників становила 50 осіб, в 2021 р. – 44 особи. Зазвичай весь персонал в списках підрозділяється на 3 категорії: адміністративні працівники (адміністратори, диригент, директор та інші); творча частина (артисти); художньо-постановочна частина (освітлювачі, звукорежисер).

Таблиця 3.3

Склад гастрольної групи академічного симфонічного оркестру

Категорія робітників	адміністрація	Творча частина	Художньо-постановочна частина	Разом
2020 рік	3	45	2	50
2021 рік	2	40	2	44

Джерело: розроблено за даними філармонії

Порівняємо і проаналізуємо, яка частина витрат становить витрати на оплату виїзду співробітників. Розрахуємо, скільки в середньому коштує філармонії виїзд одного працівника. До складу витрат входять витрати на проживання, на проїзд та добові виплати працівникам (табл. 3.4.).

Види витрат на виїзд працівників філармонії (грн.)

Види витрат	2020 рік	2021 рік
Проїзд	30000	31000
Проживання	18000	19000
Добові виплати	17500	18500
Разом:	65500	68500
Кількістьробітників	50	44
Витрати в розрахунку на одного робітника	1310	1556,81

Проаналізуємо, яка частина від усіх витрат відноситься до витрат на життєдіяльність працівників під час гастролей (рис. 3.10., рис. 3.11.). До інших витрат відносяться – оплата уповноваженим за реалізацію квитків, перевезення інструментів, рекламу.



Рис. 3.10. Види витрат на гастролях



Рис. 3.11. Види витрат на гастролях

Таким чином, можна зробити висновок, що обсяг витрат прямим чином залежить від кількості виїжджаючих на гастролі співробітників, так як основні види витрат припадають на проживання і проїзд. Витрати, пов'язані з організацією перевезення музичних інструментів практично не змінюються, а якщо і відбуваються зміни, то незалежно від колективу.

Проведемо факторний аналіз прибутку від гастрольної діяльності симфонічного оркестру за 2020 та 2021 рр.

Факторний аналіз – це методика комплексного і системного вивчення і вимірювання впливу факторів на величину результативних показників. В останньому проєктному періоді – 2021 році дохід від гастролей склав 120960 грн (табл. 3.5.).

Таблиця 3.5

Основні економічні показники гастролей симфонічного оркестру

Назвапоказника	2020 рік, грн.	2021рік, грн.	Темпи росту / Темпизниження, %
Виручка	100670	120960	120,15
Витрати	74898,48	84672	113,04
Прибутоквід продажу	25771,52	36288	140,80

За даними таблиці можна оцінити роботу філармонії, за 2021 рік вона була більш ефективною, в порівнянні з 2020 роком. Це, в першу чергу, видно з показників прибутку від продажу. Темп росту склав 140,8%. Однак варто зауважити, що спостерігається збільшення суми витрат, приріст за 2021 рік склав 13,04%. Даний показник в меншій мірі відбивається на чистому прибутку, так як виручка підприємства в порівнянні з 2020 роком збільшилася на 20,15%.

Для факторного аналізу прибутку філармонії знайдемо рентабельність продажів і рівень витрат.

1. Рівень рентабельності за 2020 року і 2021 року:

$$P_{np} = \frac{\text{Прибуток}}{\text{виручка}} \times 100\% \quad (3.1)$$

$$P_{np2020} = \frac{25771,52}{100670} \times 100\% = 25,6\%$$

$$P_{np2021} = \frac{36288}{120960} \times 100\% = 30\%$$

Рентабельність продажів показує частку прибутку яку отримує підприємство з кожної заробленої гривні. Відповідно філармонія на гастролях в 2020 році з кожних отриманих 100 гривен отримала 25,6 гривен чистого прибутку, а в 2021 році цей показник збільшився і склав 30 гривен.

2. Рівень витрат за 2020 р. и 2021 р.:

$$Y_e = \frac{\text{Витрати}}{\text{виручка}} \times 100\% \quad (3.2)$$

$$Y_{e2020} = \frac{74898,48}{100670} \times 100\% = 74,4\%$$

$$Y_{e2021} = \frac{84672}{120960} \times 100\% = 70,0\%$$

Рівень витрат – один з найважливіших якісних показників ефективності діяльності підприємства. Він показує, наскільки ефективно використовуються матеріальні, трудові і фінансові ресурси. Чим менше величина даного показника, тим краще для підприємства, тобто, воно ефективно використовує ресурси. На основі отриманих результатів складемо таблицю вихідних даних для факторного аналізу (табл. 3.6.).

Табл. 3.6.

Вихідні дані для факторного аналізу прибутку від продажів

Показники	2021 рік	2022 рік	Відхилення
Виручка, грн	100670	120960	20290
Витрати, грн	74898.48	84672	9773,52
Рівень витрат, %	74,4	70	-4,4
Рентабельність продажу, %	25,6	30	4,4
Прибуток від продажу, грн	25771,52	36288	10516,48

Наведемо факторну модель:

$$\Delta\Pi_{\Delta y} = \frac{(Y_{2021} - Y_{2020})\text{Виручка}_{2021}}{100} \quad (3.3)$$

$$\Delta\Pi_{\Delta\text{пр}} = \frac{(\text{Виручка}_{2021} - \text{Виручка}_{2020}) \times P_{\text{пр}2020}}{100} \quad (3.4)$$

де, $\Delta\Pi = \Delta\Pi_{\Delta y} + \Delta\Pi_{\Delta\text{пр}}$, зміна прибутку від продажу, грн

$\Delta\Pi_{\Delta y}$ - зміна прибутку за рахунок зміни рівня витрат, грн.

$\Delta\Pi_{\Delta\text{пр}}$ - зміна прибутку за рахунок зміни виручки, грн.

Y_{2020}/Y_{2021} - рівень витрат 2020/2021, %.

$P_{\text{пр}2020}$ - рентабельність продажу в 2020 році, %.

Виходячи з факторної моделі, підставимо дані з таблиці 3.6:

$$\Delta\Pi_{\Delta y} = \frac{(70 - 74,4) \times 120960}{100} = 5322,24 \text{ гривень}$$

$$\Delta\Pi_{\Delta \text{вир}} = \frac{(120960 - 100670) \times 25,6}{100} = 5194,24 \text{ гривень}$$

Аналіз показав, що за рахунок зниження рівня собівартості в 2021 році в порівнянні з 2020 роком прибуток від продажів збільшилася на 5322,24 гривні. За рахунок зміни виручки – на 5194,24 гривень. Таким чином, зміна рівня собівартості – найважливіший фактор, що вплинув на збільшення прибутку підприємства.

Дохід у 2021 році від гастролей збільшився на 20,15%, але потрібно врахувати, що витрати також збільшилися, в процентному співвідношенні частка витрат в 2021 року щодо минулого року, збільшилася на 13,04%. Таким чином можна зробити висновок, що фактично ефективність щодо попереднього періоду не змінилася. Було також розглянуто, як впливають на обсяг витрат зміни кількості персоналу, що виїжджає на гастролі. У підсумку, дослідження показало, що витрати прямим чином залежать від кількості учасників гастролей, так як більша частина витрат припадає на оплату проживання та проїзд працівників. За даними звіту гастролей симфонічного оркестру за 2020 р. і 2021 р. було проведено факторний аналіз, в ході якого були розглянуті такі показники ефективності – рівень рентабельності і рівень витрат. Рівень рентабельності в 2020 р. був нижчий в порівнянні з 2021 р.. Таким чином, що в 2021 р. при реалізації продукції, кожні 30 гривень з виручених 100 гривень складав чистий прибуток, в 2020 році цей показник становив 25,6 гривень. Позитивною динамікою є зменшення рівня витрат, якщо в 2020 році цей показник дорівнював 74,4%, то в 2021 році він склав 70%. Така зміна свідчить про ефективність запропонованої нами технології організації концертно-гастрольної діяльності. Аналіз показав, що основним фактором, що вплинув на збільшення прибутку від концертно-гастрольної діяльності, стало зниження витрат.

Висновок до третього розділу

Дослідно-пошукова робота з удосконалення організації концертно-гастрольної діяльності симфонічного оркестру з 15 по 31 жовтня 2021 року по містах Західної України (Львів – Тернопіль – Чернівці — Івано-Франківськ – Дрогобич – Миколаїв – Бібрка – Львів) виявила, що застосування технології проєктного менеджменту призвело до збільшення кількості слухачів, які прийшли на концерти академічного симфонічного оркестру. Що в свою чергу, вплинуло на збільшення фінансового прибутку, отриманого від гастрольного туру.

Отримано наступні результати від реалізації технології проєктного управління:

- Аналіз маркетингового середовища музичного колективу, здійснений на аналітичному етапі технології дозволив виявити можливості оркестру встановлювати і підтримувати взаємовигідні відносини з цільовою аудиторією. Застосування SWOT-аналізу дозволило виявити сильні і слабкі сторони колективу, а також використовувати їх для ефективного використання можливостей зовнішнього середовища.

- Складання діаграми Ганта дозволило чітко сформулювати послідовність реалізації гастрольного туру, а також сформулювати цілі і завдання на кожному окремому рівні реалізації етапів проєкту.

- Застосування Інтернет-ресурсів для здійснення рекламної компанії дозволило застосувати принцип економічної доцільності і залучити цільову аудиторію, що призвело до збільшення кількості проданих квитків на концерти.

- Метод координації ходом гастролей дозволив швидко і ефективно вирішувати виникаючі проблеми та прямувати за складеним раніше планом.

За даними аналізу економічних показників гастролей Академічного симфонічного оркестру за 2020 та 2021 рр. було проведено факторний аналіз,

в ході якого були розглянуті такі показники ефективності – рівень рентабельності і рівень витрат.

Рівень рентабельності в 2021 році збільшився на 4,4%. Позитивною динамікою є зменшення рівня витрат, якщо в 2020 році цей показник дорівнював 74,4%, то в 2021 році він склав 70%, така зміна свідчить про ефективність запропонованої технології організації концертно-гастрольної діяльності.

Таким чином, організація концертно-гастрольної діяльності, з використанням маркетингових інструментів, це один з ефективних засобів в просуванні музичного колективу. Реалізація проєктної технології організації концертно-гастрольної діяльності відповідає проблемі нашого дослідження і доводить, що в організації концертно-гастрольної діяльності застосування технології проєктного управління дійсно є ефективним засобом.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі представлено теоретичне узагальнення основ організації концертно-гастрольної діяльності симфонічного оркестру та розробка рекомендацій по їх вдосконаленню. Отриманні результати дозволили зробити такі висновки:

1. Розкривши сутність поняття «симфонічний оркестр», як самостійної творчої одиниці, ми дійшли до висновку, що в даний час галузь оркестрової музики є тією нішею, яка до сих пір активно розвивається. Різні жанрові напрямки, можливість з'єднання різних виконавських стилів і видів мистецтва, робить оркестрову музику перспективною галуззю для музикантів. Кожен виконавець повинен володіти технічною осначеністю, вмінням, майстерністю, талантом, але в оркестрі всі ці якості необхідно з'єднати з іншими учасниками колективу. Але навіть якщо твір буде зіграно на високому рівні і відповідати задумам автора, наступна складність – це пошук цільового слухача (споживача концертних послуг). Цей нюанс дуже важливий, так як знайти свого слухача важливе завдання для подальшого розвитку творчої діяльності музичного колективу.

2. Охарактеризувавши літературні джерела ми уточнили зміст поняття «гастрольна діяльність», стосовно діяльності академічного симфонічного оркестру, яке розглядається як діяльність, спрямована на пропаганду і поширення мистецтва, а також для досягнення певного оптимального фінансового результату. Виявили особливості організації концертно-гастрольної діяльності симфонічного оркестру, орієнтованого на академічну музику. Вона включає планування і організацію ряду публічних виступів музичних колективів в декількох містах. Крім того, існує практика виступів музичних колективів під час великих міжнародних культурних акцій: фестивалів, виставок, оглядів, олімпіад. Метою гастрольних програм є формування сприятливих умов для пропаганди, поширення і популяризації

виконавського мистецтва артистів, а також отримання оптимального фінансового результату ефективного концертного обслуговування населення.

3. Розглянувши сутність і особливості менеджменту та маркетингу концертно-гастрольної діяльності симфонічного оркестру, визначили, що в сучасних умовах для успішної реалізації гастрольної діяльності керівнику музичного колективу необхідно використовувати комплекс інструментів менеджменту і маркетингу для успішного просування і реалізації концертно-гастрольної діяльності. Розкрили зміст поняття «проектний менеджмент», яке стосовно організації концертно-гастрольної діяльності симфонічного оркестру розглядається як комплекс заходів, спрямованих на ефективне досягнення цілей концертно-гастрольної діяльності музичного колективу у вигляді проєкту, шляхом застосування сучасних методів і технологій управління

4. Визначивши основні напрямки діяльності музичних колективів філармонії, виявили, що діяльність Луганської обласної філармонії, будується на реалізації проєктів високої художньої цінності, на основі яких створюються нові концертні програми музичних колективів: Академічного симфонічного оркестру, ансамблю пісні і танцю «Радани» і гурту «BeZMeЖ». На сьогодні всі творчі колективи беруть активну участь в обласних заходах та святкуваннях, створюють власні сольні програми, постійно гастролують. Але на сьогоднішній час бюджет обласних адміністрацій і бюджет закладів культури не передбачають фінансування просвітницької та філармонічної роботи. Тому реально одержувані доходи від проведення концертів лише частково покривають витрати по виїзду в райони Луганської області та міста нашої країни.

5. Охарактеризувавши техніко-економічні та управлінські аспекти діяльності Луганської обласної філармонії, прийшли до висновку, що катастрофічно урізане бюджетне фінансування не дозволяє направляти власні доходи на виконання незабезпеченого бюджетним фінансуванням державного завдання по організації концертного обслуговування на виїздах.

Існуюче сьогодні фінансування не може служити засобом розвитку філармонії. З метою підвищення доходів філармонії запропоновано виконати деякі заходи. Проаналізувавши заходи які необхідно виконати на рівні філармонії, а саме те що, при доцільному нарощуванні обсягів концертної роботи і доходів від них, необхідно розглядати питання організації більш активної концертно-гастрольної роботи на засадах повної самоокупності з урахуванням сучасних технологій управління менеджменту.

6. Проаналізувавши теоретичні основи технології організації концертно-гастрольної діяльності музичних колективів. Нами була запропонована технологія процесу створення і управління організацією концертно-гастрольної діяльності музичного колективу. Одним із засобів організації концертно-гастрольної діяльності Академічного симфонічного оркестру є проєктний менеджмент, який нами розглядається як комплекс заходів, спрямованих на ефективне досягнення цілей концертно-гастрольної діяльності симфонічного оркестру шляхом застосування сучасних методів і технологій управління. Для підвищення ефективності просування діяльності симфонічного оркестру, необхідно використовувати комплекс маркетингових комунікацій: інтернет – маркетинг, організацію зв'язків з громадськістю, рекламу майбутніх концертів, соціологічні дослідження задоволеності слухачів змістом і якістю концертних послуг.

7. Розробивши проєкт гастрольного туру для Академічного симфонічного оркестру з 15 по 31 жовтня 2021 року по містах Західної України (Львів – Тернопіль – Чернівці — Івано-Франківськ – Дрогобич – Миколаїв – Бібрка – Львів) зазначили, що проєкт складається з реалізації наступних етапів: аналітичного, проєктувального, організаційного, контрольного – оціночного. Під час розробки проєкту гастрольного туру використовувалися наступні методи: опитування, аналіз ринку концертних послуг в галузі академічної музики, конкурентний аналіз, SWOT-аналіз, проєктування діаграм Ісікава, Ганта, аналіз продуктів творчої діяльності академічного симфонічного оркестру, дослідно-пошукова робота.

Дослідним шляхом перевірили ефективність технології управління організацією концертно-гастрольної діяльності академічного симфонічного оркестру. Отримані наступні переваги застосування технології проектного менеджменту: збільшення вибору слухачів на користь відвідування концертів академічного симфонічного оркестру, а отже збільшення потенційних споживачів послуг.

8. Провівши економічне обґрунтування інноваційної технології проектного управління концертно-гастрольної діяльності Академічного симфонічного оркестру, встановили, що за даними аналізу економічних показників гастролей Академічного симфонічного оркестру за 2020 та 2021 рр. було проведено факторний аналіз, в ході якого були розглянуті такі показники ефективності – рівень рентабельності і рівень витрат. Рівень рентабельності в 2021 році збільшився на 4,4%. Позитивною динамікою є зменшення рівня витрат, якщо в 2020 році цей показник дорівнював 74,4%, то в 2021 році він склав 70%, така зміна свідчить про ефективність запропонованої технології організації гастрольної діяльності

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Податковий кодекс України. Чинна редакція зі змінами та доповненнями від 25.02.2021 року: підручник. Київ : ЦНЛ, 2021. 638 с.
2. Про гастрольні заходи в Україні // Закон України від 10.07.2003 № 1115-IV. URL :<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1115-15#Text>(дата звернення 12.08.2021).
3. Про культуру // Закон України від 14.12.2010 № 2778-VI. URL :<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text>(дата звернення 12.08.2021).
4. Про прийняття за основу проекту Закону України про національний культурний продукт // Постанова Верховної Ради України від 15.06.2011 № 3517-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3517-VI#Text>(дата звернення 12.08.2021).
5. Про стан фінансово – бюджетної дисципліни, заходи щодо посилення боротьби з корупцією та контролю за використанням державного майна і фінансових ресурсів //Постанова Кабінету Міністрів України від 29.11.2006 № 1673.URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1673-2006-%D0%BF#Text>(дата звернення 12.08.2021).
6. Про управління об'єктами державної власності //Закон України від 21.09.2006 № 185-V. URL :<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text>(дата звернення 12.08.2021).
7. Алексанова Ж.А. Планирование деятельности учреждений культуры. Справочник руководителя учреждения культуры: учебник. Москва : Спутник, 2010. 133 с.
8. Алексеев М.М. Культура экономической организации // Социально-политический журнал. 1995. №1. С 12-15.
9. Алешина И.П. Паблик рилейшенз для менеджеров и маркетеров. Москва : Экмо, 2001. 28 с.
10. Арнольд К.Л., Едісон Л.П., Стінг У.Ф. Менеджмент / Пер. з англ. Київ : Каравела, 2017. 536 с.

11. Артемьева Т.В., Тульчинський Г.Л. Фандрайзинг: привлечение средств на проекты и программы в сфере культуры и образования: учебное пособие. Санкт-Петербург : Лань, 2010. 228 с.
12. Асаков В.В. Арт-менеджмент: учебно-методическое пособие. Барнаул : Изд-во АлтГАКИ. 2008. 91 с.
13. Асафьев Б.В. Путеводитель по концертам: учебник. Москва : Полиграф сервис, 2001. 123 с.
14. Ассонов Т.Ф., Хуторенко О.А., Шаблин Е.И. Особенности экономической культуры в США, Японии и странах Западной Европы: учебник. Киев : УкрИНТЭИ, 1992. 65 с.
15. Басалаева Є.О. Аби захистити творче життя, я засвоїла роль менеджера // Демократична Україна. 2005. № 2. С. 7–8.
16. Белоцерковский О.В. Роль продюсера в российском музыкальном академическом искусстве на рубеже XX-XXI веков: автореф. диссер. ... канд. искусствовед.: спец. 51.03.01 «Культурология». Саратов, 2010. 30 с.
17. Беляевский И.К., Серебровская Г.П. Сегментирование рынка: учебно-практическое пособие. Москва : Изд. центр ЕАОИ, 2009. 95 с.
18. Бессонова В. Що таке мета і завдання? В чому різниця? URL : <https://www.shkolazhizni.ru/archive/0/n-12835/> (дата звернення 09.08.2021).
19. Бондаренко С.Н. Два прихлопа – три притопа, или как представляют себе нынешнюю культурную ситуацию свежеиспеченные чиновники // Киевские ведомости. 2005. № 6. С. 23-24.
20. Васильев Г.А., Забегалин Д.А. Электронный бизнес и реклама в Интернете: учеб. пособие. Москва : Юнити-Дана, 2012. 183 с.
21. Вітер О.А. Кожен має займатися своєю справою // Голос України. 2005. № 4. С. 21-22.
22. Відкритий текст. Реклама на YouTube. URL : <http://proburo.ru/prodvizhenie-video/reklama-na-youtube/> (дата звернення: 15.10.2021).

23. Відкритий текст. Особливості конструктору діаграми Ганта. URL : https://www.canva.com/ru_ru/grafiki/diamramma-ganta/ (дата звернення 02.09.2021).

24. Відкритий текст. SWOT-аналіз: кому, коли й навіщо потрібен. URL : <https://bakertilly.ua/news/id44448/> (дата звернення 02.09.2021).

25. Вильковченко Э.Н. Новое о культуре труда, производства и компании // Экономика и международные отношения. 2002. № 3. С.56-57.

26. Воробьев В.Г. Маркетинг и информационная культура: учебник Кишинев : МолдНИИТЭИ, 2000. 146 с.

27. Воротний М.В. Менеджмент музыкального искусства: учеб. пособие. Санкт-Петербург : Лань, 2013. 256 с.

28. Гайдамович Т. А. Инструментальные ансамбли: учебник. Москва : Музгиз, 1993. 54 с.

29. Галега В.О. Гуманітарний аспект українського бізнесу // Хрещатик. 2005. № 7. С.14-15.

30. Галащенко А.М. История симфонического оркестра: учебник. Москва : КНИГИ, 1990. 179 с.

31. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник. Москва : КНИГИ, 1995. 479 с.

32. Графский Михаил. Новости маркетинга. URL : <http://www.marketingnews.ru/termin/95/> (дата звернення 13.10.2021).

33. Гребенюк Н.Г. Вокально-виконавська творчість. Психолого-педагогічний та мистецтвознавчий аспекти: монографія. Київ : НМАУ, 1999. С. 2-18.

34. Грей У., Клиффорд Ф. Управление проектами: практическое руководство пер. с англ. Москва : Дело и Сервис, 2013. 528 с.

35. Грубер Р. И. Всеобщая история музыки: учебник. Москва : Музгиз, 1997. 490 с.

36. Дубровина И.Л., Данилова Е.Р., Прихожан А.Ю. Психология: учебное пособие. Москва : Academia, 2002. 250 с.

37. Дьяконов В.О. Лицедеи, певчие, музыканты: учебное пособие. Саратов : Приволжское кн. изд-во, 2005. 224 с.
38. Євтушенко О.М., Рильов К.П. Формули українського шоу-бізнесу // День. 2005. № 8. С. 44–46.
39. Ільєнкова Валерія. Діаграми Ісикави: навіщо використовувати та як будувати? URL : <https://pmclub.pro/articles/diagramma-isikavy-zachem-primenyat-i-kak-postroit> (дата звернення 23.09.2021).
40. Жигалов В.Т., Шимановська Л.М. Основи менеджменту та управлінська діяльність: підручник. Київ : Вища школа, 1994, 345 с.
41. Ибрагимов Л.А. Маркетинг: учеб. пособие. Москва : Юнити-Дана, 2008. 367 с.
42. Каганец И.О. Украинская модель менеджмента // Персонал. 2009. № 3. С. 39-43.
43. Колесников Г.А. Влияние ментальности украинского народа на формат организационной культуры управления предприятием // Вестник Севастополь ГТУ. 2007. № 12. С.55-58.
44. Коскін В.Л. Український шоу-бізнес – дзеркало держави // Демократична Україна. 2004. № 3. С.12-16.
45. Котлер Ф., Шеф Дж. Все билеты проданы. Стратегии маркетинга исполнительских искусств: учебное пособие. Москва : Классика-XXI, 2004. 688 с.
46. Колпаков Р.Т. Культура совместных действий в менеджменте // Проблемы теории и техники управления. 2001. № 5. С. 66-68.
47. Лебедева К.А. Усе, що українське – добре // Вечірній Київ. 2005. № 4. С.56-58.
48. Лурье А.С. Управление концертным делом: учебник. Москва : Полиграф сервис, 2002. 220 с.
49. Любимова Н.Г. Менеджмент – путь к успеху: учебное пособие. Москва : Экономика, 1992. 265 с.

50. Лютенс Ф. Организационное поведение: учебник /Пер. с англ. 7-е изд. Москва, 1999. 692 с.
51. Марущак Т.А. Корпоративна культура підприємств сфери культури // Вечірній Київ. № 6. 2004. С. 17-19.
52. Макаров А.М. Проектный менеджмент: учеб. пособие. Ижевск : ИЭиУ УдГУ, 2012. 190 с.
53. Макашев М.О., Бренд Ю.Т. Менеджмент: учеб. пособие. Москва : Юнити-Дана, 2015. 207 с.
54. Мачук В.С. Економічний механізм шоу-бізнесу // Економіка України. 2015. № 3. С. 39-45.
55. Мельнов С.А. Менеджмент у сфері культури: навч. посіб. Одеса : Центр практичного менеджменту культури, 2006. 274 с.
56. Мерсер Д. Управление в самой преуспевающей корпорации: учебник /Пер. с англ. 3-е изд. Москва : Прогресс, 1991. 349с.
57. Мескон М.Х. Основы менеджмента: учебник. Москва : Дело, 1992. 702 с.
58. Михайлик М.П. Теоретичні основи конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Київ : Кондор, 2016. С. 7-53.
59. Міщенко Ю.В., Коскін В.О. Бажаю щастя всіх відтінків // Демократична Україна. 2005. № 2. С. 34-38.
60. Модестов С.Р. Информационный менеджмент или сколько надо тратить на информацию // Деловой мир. 2000. № 8. С. 4-6.
61. Молл Е. Менеджмент. Организационное поведение / Пер. с англ. Москва : Финансы и статистика, 2013. 160 с.
62. Морозова Е.Н. Музыкальное антрепренерство в провинции во второй половине XIX–начале XX века: учебное пособие. Москва : Композитор, 2010. 108 с.
63. Назайкинский Е.В. О психологии музыкального восприятия: учебник. Москва : Музыка, 1992. 383 с.

64. Назайкинский Е.В. Стиль и жанр в музыке: учебное пособие. Москва : ВЛАДОС. 2003. 248 с.
65. Наумов А. А. Американская управленческая культура. Кадрь. 2008. №5. С. 20-27.
66. Невоструев П.Ю. Маркетинговые коммуникации: учебно-практическое пособие. Москва : Изд. центр ЕАОИ, 2011. 200 с.
67. Николаева Ю.В. Международная коммуникация и международный культурный обмен: учебное пособие. Санкт-Петербург : СПбКО, 2009. 416 с.
68. Ньюстром Дж. Организационное поведение. Пер с англ. Москва : Финансы и статистика, 2000. 364 с.
69. Ньютон Р. Управление проектами от А до Я: учебное пособие. Москва : Альпина паблишер, 2014. 180 с.
70. Нэреш К.В. Маркетинговые исследования: учебник. Москва : Альпина паблишер, 2007. 120 с.
71. Организационная культура в Чехословакии // Проблемы теории и прав управления. 2000. №6. С. 34-38.
72. Панкрухин А.П. Маркетинг: учебник. Москва : Омега-Л, 2009. 656 с.
73. Переверзев М. П., Косцов Т.В. Менеджмент в сфере культуры и искусства: учебное пособие. Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2014. 192 с.
74. Платонова Ю.Ю. Особливості маркетингу в сфері культури // Проблеми сучасної економіки: матеріали II міжд. наук.-практ. конф. 19-20 травня 2012 р. Харків : ХПУ, 2012. С. 45-48.
75. Поплавський М.М. Шоу-бізнес: теорія, історія, практика: підручник. Київ : Кондор, 2011. 89 с.
76. Поплавський М.М. Менеджер культури: підручник. Київ : Кондор, 2001. 415 с.
77. Поплавський М.М. Менеджер шоу-бізнесу: підручник. Київ : Кондор, 2002. 558 с.

78. Почепцов Г.Г. Коммуникационные технологии XX века: учебное пособие. Киев : ЦНЛ, 2007, 145 с.
79. Почепцов Г.Г. Паблик рилейшнз: учебно-метод. пособие. Киев : Ваклер, 2000, 56 с.
80. Почунин А.А. Практическое руководство по менеджменту // Международный опыт достижения успеха: учебник. Харьков : Омега, 2008. 250 с.
81. Пригожин И.И. Политика: вершина шоу-бизнеса: учебник. Москва : ООО «Алкигамма», 2001. 320 с.
82. Прядко И.В. Эту песню и задушишь, и убьешь // Вечерние вести. 2007. №11. С. 23-28.
83. Рудестан К.Л. Групповая психотерапия. Психокоррекционные группы: учебное пособие. Москва : ООО «Алкигамма» 2000. 248с.
84. Рыбин С.С. Формирование профессиональной культуры организаторов театрально-концертной деятельности: автореферат ... канд. пед. наук: спец. 8.000005 «Педагогика высшей школы». Харьков, 2007. 27 с.
85. Синяев В.В. Маркетинг в малом бизнесе: уч. пособие. Москва : Юнита-Дана, 2008. 288 с.
86. Современная энциклопедия. URL : <http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc1p/5622/> (дата звернення: 20.10.2021).
87. Спивак В. А. Корпоративная культура: учебное пособие. Санкт-Петербург : Лань, 2001. 352 с.
88. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом: учебное пособие. Санкт-Петербург : Лань, 2001. 375с.
89. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: підручник. Тернопіль : Карт-бланш, 2007. 456 с.
90. Тітова В.А., Цой М.Є. Проведення маркетингових досліджень за сім днів: навчальний посібник. Львів : НГТУ, 2011. 80 с.
91. Томилов В.В. Культура предпринимательства: учебное пособие. Санкт-Петербург : Лань, 2000. 374 с.

92. Тульчинский Г.Л., Шекова Е.Л. Менеджмент в культуре: учебное пособие. Санкт-Петербург : Лань, 2013. 544 с.
93. Тульчинский Г.Л., Шекова Е.Л. Маркетинг в культуре: учебное пособие. Санкт-Петербург : Лань, 2009. 496 с.
94. Тютюв Р.Ю. Українська музика – конкурентоспроможна і професійна // Урядовий кур'єр. 2005. № 4. С. 45-46.
95. Тютюв Р.Ю. Українським пісням – половина ефірного часу // Голос України. 2005. № 6. С. 56-58.
96. Фоміна О.Р. Як відкрити інтернет-магазин з нуля: підручник. Львів : Магнолія плюс, 2017. 160 с.
97. Adizes I. The Cost of Being an Artist // California Management Review. Summer, 2002. 80-84 p.
98. Kenneth P. De Meuse and Walter W. Tornow // Leadership and the Changing. Berlin, 2010, 398 p.
99. Simpson J. Visioning: More Than Meets the Eye // Training and development Journal. September 1999.P. 70-72.
100. Sorohan E. When the Ties That Bind Brea // Training & development. February 2008. 123 p.

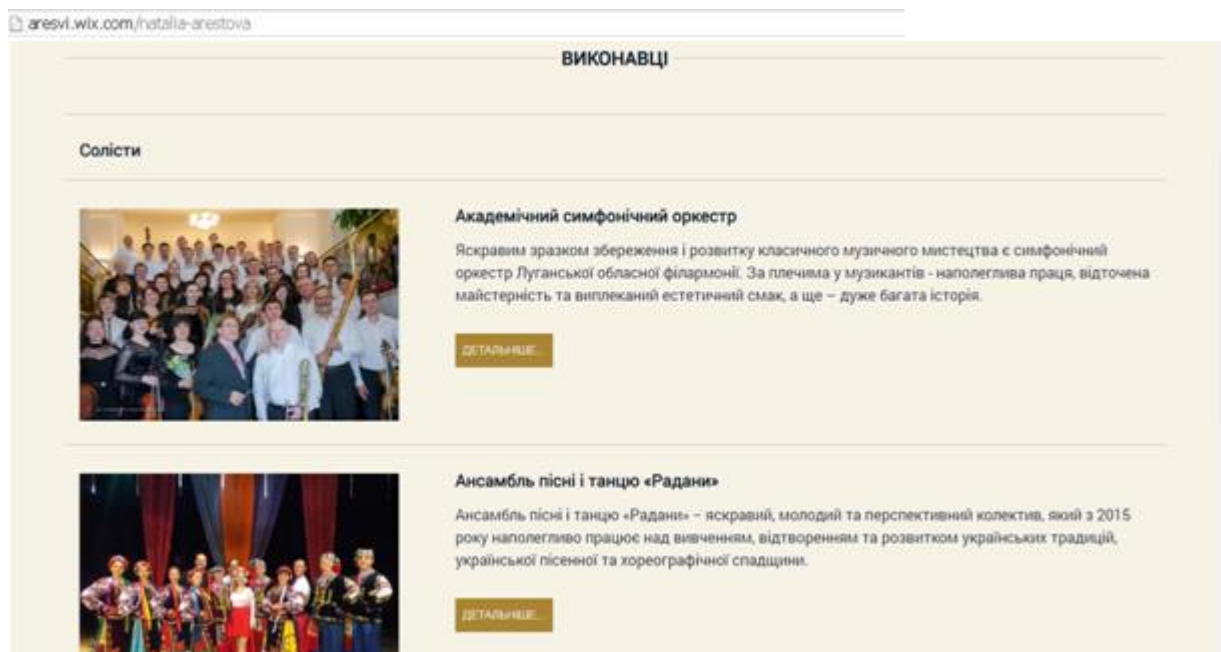
ДОДАТКИ

Додаток А

СКРІНШОТИ САЙТУ ЛУГАНСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ФІЛАРМОНІЇ



Головна



Виконавці

aresvi.wix.com/natalia-arestova

Головна / Концерти / Українська сцена – Італійський диригент! Запрошуємо на неймовірний концерт класичної музики!

УКРАЇНЬСЬКА СЦЕНА – ІТАЛІЙСЬКИЙ ДИРИГЕНТ! ЗАПРОШУЄМО НА НЕЙМОВІРНИЙ КОНЦЕРТ КЛАСИЧНОЇ МУЗИКИ!



17
вересня 2021
18:00

17 вересня 2021 року Луганська обласна філармонія запрошує на концерт Академічного симфонічного оркестру за участі запрошеного диригента Джузеппе Монтезано /Італія-Австрія/.

Приєднуйтесь до цікавої музичної подорожі у світ оркестрових мелодій! Джузеппе Монтезано – відомий диригент міжнародного рівня, професійний музикант. Активний наставник молодих диригентів і співаків. Джузеппе Монтезано отримав кілька призів на національних та міжнародних фестивалях та конкурсах як у хоровому, так і в оркестровому диригуванні (серед них: 1-й приз на Міжнародному конкурсі оркестрових диригентів в Граці 2011 року, 1-й приз Міжнародного конкурсу оперних диригентів у Костанці 2016, «Premio dell'istituzione concertistica Magna Grecia» 2017). На даний час Джузеппе Монтезано – головний диригент Віденського Хофбург оркестру.

Для всіх шанувальників класичного мистецтва музиканти виконують масштабний, значний, повний контрастів твір Роберта Шумана – Симфонію №3 «Рейнську». Симфонія була задумана Шуманом під враженням подорожі по річці «Рейн» (звідси - її назва). Крізь чарівну музику всі присутні відчують безпосередні враження композитора, які були здобуті під час перебування у подорожі.

Також у виконанні музикантів Академічного симфонічного оркестру прозвучить твір австрійського композитора Франца фон Зуппе – Увертюра до оперети «Легка кавалерія».

Афіша концертів

aresvi.wix.com/natalia-arestova

ГАЛЕРЕЯ



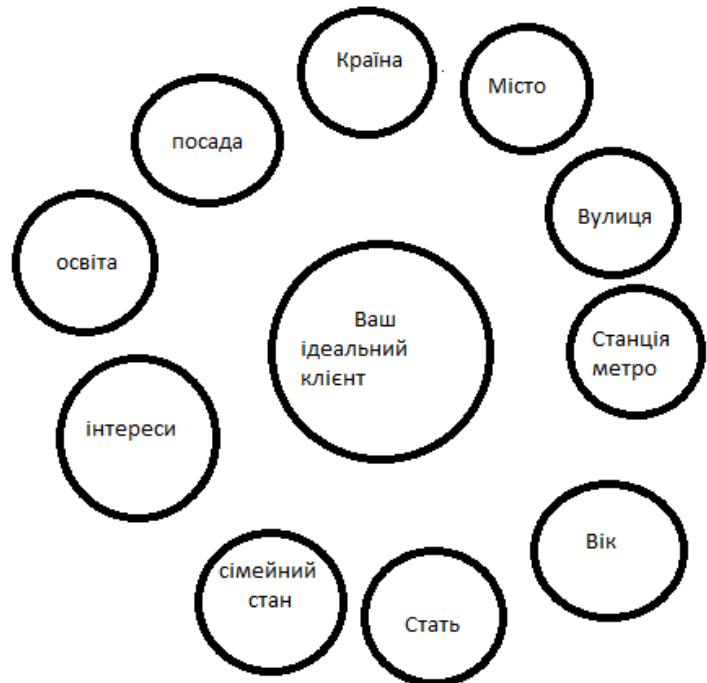
Галерея

Таргетована реклама

Це інтернет - реклама

яка демонструється, спираючись на данні, відомі про користувача. Особливістю таргетованої реклами являється фокусування на окремих групах користувачів.

Вона вирішує такі завдання, як:
- формування попиту;
- утримання попиту;
- спонукання користувачів до дії;
- поліпшення впізнаваності бренду



**АНАЛІЗ РИНКУ КОНЦЕРТНИХ ПОСЛУГ
В ГАЛУЗІ АКАДЕМІЧНОЇ МУЗИКИ МІСТА СЕВЕРОДОНЕЦЬКА**

Назва організації	Концертно-інструментальні творчі одиниці	Камерно-інструментальні ансамблі	Професійні постійні інструментальні музичні колективи в області академічної музики
1. Луганська обласна філармонія	1. Симфонічний оркестр Луганської обласної філармонії 2. Ансамбль пісні і танцю «Радани» 3. Гурт «БеZМеЖ» 4. Штатні окремі концертні виконавці	1. Ансамбль пісні і танцю «Радани» До складу ансамблю увійшли вокальна, хореографічна та інструментальна групи. У творчій скарбниці колективу – сучасні, народні, обрядові, інструментальні і навіть авторські твори, але ж переважають українські народні.	1. Симфонічний оркестр Луганської обласної філармонії
2. Комунальний заклад "Севєродонецький міський Палац культури "	1. Народний хор „Козачі наспіви” 2. Народний хор ветеранів „Надія” 3. Народний ансамбль естрадної пісні „Промінь” 4. Народний ансамбль бального танцю „Еврика” 5. Народний театр 6. Зразковий ансамбль	Народний ансамбль естрадної пісні „Промінь”- виконує різноманітну музику від фолка до джазу, використовуючи на концертах багато незвичних народних інструментів.	

	<p>бального танцю „Мрія”</p> <p>7. Зразковий ансамбль естрадного танцю „Талісман»</p>		
<p>3.Севєродонецька дитяча музична школа №1</p>	<p>У школі функціонують художні колективи:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ підготовчий хор та хор молодших класів; ▪ оркестр народних інструментів; <p>Ансамблі учнів:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ансамбль домристів молодших класів; 2. Ансамбль скрипалів молодших класів; 3. Ансамбль скрипалів старших класів; 4. Ансамбль віолончелістів; 5. Ансамбль флейтистів; 6. Ансамбль бандуристів; 7. Ансамбль кларнетистів 8. Ансамбль акордеоністів; 9. Ансамбль домристів старших класів; 10. Вокальний ансамбль молодших класів; 11. Вокальний 	<p>Ансамблі скрипалів, віолончелістів, флейтистів, кларнетистів, ансамбль струнно-смичкових інструментів «Фреско» репертуар включає твори таких відомих композиторів (Гендель, Вівальді, Моцарт, Чайковський, Бах, Моцарт, Шуберт, Бізе та ін..)</p>	

	ансамбль старших класів; 12. Ансамбль ударних інструментів; 13. Ансамбль струнно-смичкових інструментів «Фреско» Педагогічні ансамблі: 1. Ансамбль народних інструментів; 2. Ансамбль флейт; 3. Вокальний ансамбль.		
4. Сєверодонецька дитяча музична школа № 2	<i>Творчі колективи:</i> молодший хор хлопчиків; старший хор хлопчиків; • оркестр народних інструментів; • духовий оркестр; • вокальний ансамбль; • симфонічний оркестр; • ансамбль скрипалів	Ансамблі скрипалів, духовий оркестр, симфонічний оркестр, оркестр народних інструментів – репертуар включає твори таких відомих композиторів світу (Гендель, Вівальді, Моцарт, Чайковський, Бах, Моцарт, Шуберт, Бізе та ін.)	
5. Луганський обласний академічний український музично-драматичний театр	1. Оркестр музично-драматичного театру 2. Ансамбль «Смарагд»	Ансамбль народних інструментів «Смарагд» – репертуар складається з авторських пропозицій, які об'єднують мелодії	

		Моцарта з блюзом, а пісні Елвіса з наспівами народів світу	
6. Сєвєродонецький фаховий коледж культури і мистецтв імені Сергія Прокоф'єва	Симфонічний оркестр, Оркестр народних інструментів, Духовий оркестр, Естрадний оркестр, Хор коледжу, Ансамбль скрипалів, Ансамбль бандуристів, Вокальний ансамбль	1. Симфонічний оркестр – концерти охоплюють твори різних жанрів та епох 2. Ансамбль скрипалів – в репертуарі колективу твори М. Боні, А. Лур'є, Ф. Пуленка, Ф. Крейслера та інших композиторів 3. Ансамбль бандуристів – репертуар складається з самостійно виконаного аранжування музичних творів різних стилів та напрямків 4. Оркестр народних інструментів – репертуар охоплює всі сфери народно-інструментального виконавства, твори музичної спадщини, оригінальні твори для народних інструментів та традиційні аранжування з оброблення тем та мелодій народів світу.	

АНАЛІЗ ЦІЛЬОВОЇ АУДИТОРІЇ

Соціально-демографічні ознаки	
Стать	жінки або чоловіки
Вік	діти 6-11 років, підлітки 12-19 років, доросле населення 20-35 років, пенсіонери 65+
Рівень доходу	Споживачі з середнім та низьким рівнем доходу
Національність тарасова приналежність	українці, росіяни, американці, східні народи, європейські нації
Рід занять	Спеціалісти творчих професій, технічних
	спеціалісти; керівники середньої ланки, офісні робітники
	робітники; пенсіонери, студенти, домогосподині
Освіта	вища, середня, середня-спеціальна
Сфера роботи	освіта, сфера культури
Географічні ознаки	
Значення населених пунктів	курортні міста, культурні центри
Урбанізація міст	столиці, міста, предмістя
чисельність населення	Жителі великих міст
Поведінкові ознаки	
Місто Здійснення покупки	Власна каса організації, концертний майданчик, інтернет-магазин, агентства з продажу квитків
Частота відвідування концертів	2-3 рази за місяць
Привід для здійснення купівлі білету на концерт	Особливий випадок
Очікуваний результат	високі очікування від відвідування концерту
Ступінь готовності відвідати концерт	зацікавлений, бажає відвідати концерт

АНКЕТА
Ваша думка про концерт
Луганського обласного симфонічного оркестру

Шановний слухач! Колектив Академічного симфонічного оркестру висловлює величезну вдячність, за те, що ви розділили з нами прекрасні моменти і допомогли поринути в дивовижний світ музики. Нам дуже важливо знати вашу думку про минулий концерт. Допоможіть нам стати ще краще.

1. З яких джерел Ви дізналися про наш концерті?

2. Чи була цікава для вас інформація, яку розповідала ведуча під час концерту?

3. Чого на Ваш погляд не вистачає в нашій концертній програмі?

4. Скільки Вам років?

5. Назвіть сферу своєї діяльності?

6 .Як часто Ви відвідуєте концерти академічної музики?

Ваші побажання та пропозиції щодо підвищення якості концертної діяльності симфонічного оркестру

Дякуємо за витрачений час.
До нових зустрічей.