

**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:

**ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МУЗИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ
УКРАЇНИ**

Виконав студент II курсу,

Групи МКД-11-22

Спеціальності: 028 Менеджмент
соціокультурної діяльності

Гумен Дмитро Володимирович

Керівник: кандидат психологічних
наук, доцент

Науменко Оксана Анатоліївна

Рецензент: кандидат історичних наук,
доцент Київського національного
лінгвістичного університету

Зінченко Віктор Анатолійович

Допущено до захисту:
протокол засідання кафедри
№ 5 від 22 листопада 2023 р.
в.о. завідувача кафедри арт-менеджменту
та івент-технологій
_____ **Вікторія ДОБРОВОЛЬСЬКА**

Київ – 2023

АНОТАЦІЯ

Гумен Д. В. Тенденції розвитку музичної інфраструктури України. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Об'єкт дослідження: сучасна культурно-мистецька інфраструктура України.

Предмет дослідження: музична інфраструктура України в контексті сучасного розвитку культури.

Мета дослідження: проаналізувати та розкрити тенденції розвитку музичної інфраструктури в сучасному соціокультурному просторі України.

У кваліфікаційній роботі досліджується трансформація музичної інфраструктури України. Розкриваються особливості музичного менеджменту та на прикладі музичної фабрики «К-Бехштейн» показано ефективне управління виробництвом в музичній інфраструктурі.

Піднімається питання збереження національних історичних пам'яток музичної інфраструктури України, яке набуває все більшої актуальності, так як невідпрацьованим є юридичний аспект заборони на вивезення культурних цінностей та відсутнє визначення стосовно музичних інструментів, які вважаються культурними цінностями України. Втім збереження національних історичних пам'яток, і особливо таких, що є свідками творчості видатних митців минулого, є важливою умовою транслявання культурних цінностей для майбутніх поколінь.

Автор акцентує увагу на незадовільному стані обслуговування та догляду за інструментами, так як державні заклади реставраційні роботи проводять вкрай рідко, що може негативно вплинути на інструментальне мистецтво країни. А також виокремлює шляхи оптимізації роботи майстерні з ремонту та реновації музичних інструментів «Дискант», зокрема використання 3D технологій у ремонті музичних інструментів.

Ключові слова: музична інфраструктура, музичний менеджмент, національні історичні пам'ятки музичної інфраструктури, реновація музичних інструментів.

ABSTRACTS

Humen D. V. Trends in the development of the musical infrastructure of Ukraine. - Qualification work on the rights of manuscript.

Object of research: modern cultural and artistic infrastructure of Ukraine.

Subject of research: the musical infrastructure of Ukraine in the context of modern cultural development.

Purpose of the study: to analyze and reveal trends in the development of musical infrastructure in the contemporary socio-cultural space of Ukraine.

The qualification work examines the transformation of Ukraine's music infrastructure. It reveals the peculiarities of music management and demonstrates effective production management in the music infrastructure on the example of the K-Bechstein music factory.

The author raises the issue of preserving national historical monuments of the musical infrastructure of Ukraine, which is becoming increasingly important, since the legal aspect of the ban on the export of cultural property is not worked out and there is no definition of musical instruments considered to be cultural property of Ukraine. However, the preservation of national historical monuments, especially those that bear witness to the work of prominent artists of the past, is an important condition for the transmission of cultural values to future generations.

The author emphasizes the unsatisfactory state of maintenance and care of instruments, as state institutions rarely carry out restoration work, which can negatively affect the country's instrumental art. The author also highlights ways to optimize the work of the Discant musical instrument repair and renovation workshop, including the use of 3D technologies in the repair of musical instruments.

Keywords: musical infrastructure, music management, national historical monuments of musical infrastructure, renovation of musical instruments.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ І. ФУНКЦІОНУВАННЯ МУЗИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО СУСПІЛЬСТВА	9
1.1. Сучасний стан культурно-мистецької інфраструктури України.....	9
1.2. Трансформація музичної інфраструктури України.....	18
Висновок до розділу 1	33
РОЗДІЛ ІІ. ВИКОРИСТАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В МУЗИЧНІЙ ІНФРАСТРУКТУРІ УКРАЇНИ	36
2.1. Особливості музичного менеджменту.....	36
2.2. Управління виробництвом в музичній інфраструктурі на прикладі музичної фабрики «К. БЕХШТЕЙН».....	49
Висновок до розділу 2	60
РОЗДІЛ ІІІ. ОРГАНІЗАЦІЙНА СКЛАДОВА ЗБЕРЕЖЕННЯ МУЗИЧНИХ ІСТОРИЧНИХ ПАМ'ЯТОК	64
3.1. Збереження національних історичних пам'яток музичної інфраструктури	64
3.2. Шляхи оптимізації роботи майстерні з ремонту та реновації музичних інструментів «Дискант».....	72
Висновок до розділу 3	77
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87
ДОДАТКИ	97

ВСТУП

Актуальність дослідження. Розвиток музичної інфраструктури пов'язаний із соціокультурними потребами та суспільними запитамі, які впливають на всі рівні розвитку музики та її форми в конкретному середовищі, а музичні інтереси населення безпосередньо пов'язані з наявною музичною інфраструктурою міста чи регіону і впливають на її формування та трансформацію.

Стан і трансформація інфраструктури музичного життя є одним з ключових питань аналізу в сучасному культурно-мистецькому процесі, оскільки вона є багатовимірною і слугує своєрідним відображенням суспільних інтересів і мистецьких потреб.

На сьогодні в музичному просторі важливу роль відіграє музичний менеджмент, що є управлінською діяльністю, яка забезпечує успішне функціонування організацій та установ, які здійснюють соціально значущу діяльність у сфері музичної культури.

Разом з тим, збереження національних традицій та культурних цінностей, зокрема в музичній культурі, також набуває все більшого значення, оскільки відсутнє визначення музичних інструментів, які вважаються культурними цінностями України, а також відсутній Реєстр культурних цінностей музичних інструментів, що впливає на якість атрибуції та експертизи музичних інструментів. Проте збереження національних історичних пам'яток, зокрема тих, що є свідками життя і творчості видатних митців минулого, є важливою умовою передачі культурних цінностей майбутнім поколінням. Саме тому збереження унікальних музичних інструментів та їх реставрація є перспективним напрямком роботи з історичними пам'ятками в Україні.

А тому і набуває актуальності дослідження тенденцій розвитку музичної інфраструктури України, зокрема використання управлінських технологій для її ефективного функціонування в сучасних умовах розвитку суспільства.

Мета роботи проаналізувати та розкрити тенденції розвитку музичної інфраструктури в сучасному соціокультурному просторі України.

Завдання роботи:

- проаналізувати сучасний стан культурно-мистецької інфраструктури України;
- показати трансформацію музичної інфраструктури України;
- розкрити особливості музичного менеджменту;
- охарактеризувати управління виробництвом в музичній інфраструктурі на прикладі музичної фабрики «К-Бехштейн»;
- показати роль збереження національних історичних пам'яток музичної інфраструктури;
- визначити шляхи оптимізації роботи майстерні з ремонту та реновації музичних інструментів «Дискант».

Об'єкт дослідження – сучасна культурно-мистецька інфраструктура України.

Предмет дослідження – музична інфраструктура України в контексті сучасного розвитку культури.

Методи дослідження. У дослідженні були використані такі методи як метод компаративного аналізу, який дозволив проаналізувати сучасний стан культурно-мистецької інфраструктури та показати трансформацію музичної інфраструктури України; інституціональний і функціональний аналіз для дослідження особливостей і ролі музичного менеджменту, зокрема в управлінні виробництвом в музичній інфраструктурі та збереження національних історичних пам'яток музичної інфраструктури; загально логічний, що передбачає поділ матеріалу на частини з метою їх самостійного вивчення та об'єднання їх в єдине ціле.

Джерельна база та стан наукової розробленості теми.

Дослідженню культурно-мистецької інфраструктури, зокрема музичної присвячені праці таких науковців як Ю. Г. Грибенюк, В.А. Синиці, які розкрили

роль, значення, інформатизацію культурно-мистецької сфери, зокрема її вплив на підприємницьку діяльність.

О.В. Антонюк, А.О. Свистун дослідили особливості менеджменту культурно-мистецької сфери та трансрегіональні форми діяльності в сфері культурно-мистецького проектування.

У свою чергу, С.П. Кучин, Л. Медвідь, А. Ревко розкрили сутність та динаміку розвитку соціальнокультурної інфраструктури в Україні та особливості культурної інфраструктури, як основи розвитку соціогуманітарного простору регіонів України в умовах трансформаційної економіки.

Натомість О. Берегова, З. Ластовецька-Соланська, А.М. Прокоф'єва охарактеризували сучасний музичний простір у контексті масової культури, інтегративні процеси в музичній культурі України ХХ—ХХІ століть та формування сучасної музичної інфраструктури України.

Між тим, Л. Обух виокремила особливості менеджменту академічної музики в соціокультурному просторі України та поняття «музичний проєкт академічного мистецтва». В.Г. Романчишин дослідив концертну діяльність як соціокультурну практику.

Н. Свириденко, С. Шман вивчали клавішні професійні інструменти у соціокультурному просторі України та їх атрибуцію і експертизу.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у постановці проблеми дослідження, виявленні особливостей трансформації музичної інфраструктури і ролі музичного менеджменту в управлінні виробництвом в музичній інфраструктурі та визначенні шляхів оптимізації роботи майстерні з ремонту та реновації музичних інструментів «Дискант», зокрема у збереженні національних історичних пам'яток музичної інфраструктури.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає в розробці практичних рекомендацій щодо оптимізації роботи майстерні з ремонту та реновації музичних інструментів «Дискант», зокрема у збереженні національних історичних пам'яток музичної інфраструктури, а також матеріали

проведеного дослідження можуть бути використані у подальших дослідженнях вивчення розвитку музичної інфраструктури України.

Апробацію результатів дослідження було здійснено шляхом оприлюднення досягнутих результатів на VI Міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених, аспірантів та магістрантів «Культура і мистецтво: сучасний науковий вимір» 2 листопада 2023 року, тема доповіді «Трансформація музичної інфраструктури України».

Структура та обсяг магістерської роботи обумовлені метою та його завданнями. Робота складається зі вступу, трьох розділів, що включають у себе 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел (87 од.). Загальний обсяг магістерського дослідження становить 102 стор.

РОЗДІЛ 1. ФУНКЦІОНУВАННЯ МУЗИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО СУСПІЛЬСТВА

1.1. СУЧАСНИЙ СТАН КУЛЬТУРНО-МИСТЕЦЬКОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ

На сучасному етапі розвитку суспільства культурно-мистецька сфера, на думку В. Синиці, сприяє соціальному розвитку суспільства, яка, у свою чергу, тісно переплітається з економічним та національним. Взагалі культурний розвиток підвищує якість життя, передає соціальний досвід багатьох поколінь, накопичує знання про світ. Організація різноманітних культурних заходів, наприклад музичних конкурсів, фестивалів, виставок сприяє соціальній солідарності і згуртованості, тобто соціальній інтеграції та здійснюють значний вплив на економіку і туризм, так як чим більше рейтингових культурних заходів організовує країна, тим більше людей захочуть їх відвідати [69, с.132].

Культурно-мистецька сфера є складовою соціально-культурної сфери, яка є багаторівневою системою, що спроможна налагодити зв'язок між населенням і державними органами влади, громадськими організаціями, бізнесовими структурами, мистецькими об'єднаннями. Соціально-культурна сфера має реальні можливості для реалізації населенням регіону своїх громадянських прав і свобод, вирішення соціокультурних проблем, покращення соціального життя [67,с. 95].

В Україні культурна сфера є переважно не комерційною, але за останні роки зросла кількість комерційних закладів, пріоритетним напрямом яких є розвиток концертної діяльності, шоу-бізнесу, фестивального руху, конкурсів тощо [69, с. 133]. Комерційна діяльність таких закладів здійснюється за рахунок надання в оренду приміщення для проведення певних заходів, а найбільш прибутковими є заклади сфери дозвілля. В культурній сфері основним товаром є витвір мистецтва, а ціна на такий товар формується суб'єктивно, так як не існує спеціальних формул для встановлення вартості, але включає декількох складових, а саме художня цінність твору мистецтва, праця митця, витрати на

матеріали і час, що минув з моменту створення твору мистецтва і до моменту виставлення його на продаж [69, с. 134].

Втім ефективному функціонуванню культурно-мистецької сфери допомагає відповідна інфраструктура. Термін «інфраструктура» визначається як комплекс взаємопов'язаних обслуговуючих структур або об'єктів, що становлять і забезпечують основу функціонування системи [33, с. 41].

С. Кучин зазначає, що в науковій літературі представлені такі визначення «інфраструктури»:

- комплекс допоміжних галузей, виробництв і видів діяльності з обслуговування основного виробництва і населення;

- сукупність об'єктів та інженерно-технічних споруд, що забезпечують ефективне функціонування підприємств матеріального виробництва, життєдіяльності та інтелектуального розвитку населення на певній території;

- частину матеріально-технічної бази, яка забезпечує загальні умови розвитку економіки і соціальних процесів. Проаналізувавши представлені визначення, С. Кучин запропонував авторське визначення, в якому інфраструктура представлена як сукупність різних об'єктів, діяльність яких спрямована на створення комплексу умов для розвитку виробництва і забезпеченості населення відповідними послугами [32, с. 89].

Також, на думку С. Кучина, інфраструктуру слід розглядати і як сукупність суб'єктів, які володіють майновими правами на об'єкти інфраструктури, так як вона не лише задовольняє потреби споживачів, але і формує ці потреби, визначає структуру, посилює попит, як на матеріальні блага, так і на духовні, а це вказує на складний механізм взаємопов'язаних фізично-матеріальних комплексів, фізичних та юридичних осіб, які функціонують заради формування та задоволення потреб споживачів [32, с. 89].

Між тим, одним із головних компонентів соціальної інфраструктури, що впливає на формування та розвиток людського потенціалу, на думку А. Ревко, є культурна інфраструктура, яка характеризується станом розвитку культури в країні, менталітетом та поглядами населення, а культурні потреби є основою

кожної людської спільноти та формуються і розвиваються під впливом свідомої діяльності. До основних складових культурної інфраструктури, які впливають на розвиток соціальної інфраструктури загалом, відносять бібліотеки, клубні заклади, театри, концертні організації, музеї, мистецькі та спортивні школи, демонстратори фільмів тощо, а взаємодія окремих компонентів культурної інфраструктури, на думку А. Ревко, залежить переважно від їхнього характеру, простору обслуговування та рівня доступності [62, с. 131].

Слід зазначити, що на ступінь задоволення культурних потреб впливає багато факторів, серед яких ступінь економічного розвитку регіону, кількість та забезпеченість культурних закладів, а також наявний попит на культурні товари та послуги. Разом з тим, на думку А. Ревко, і діяльність закладів культури має бути спрямована на максимальне задоволення потреб населення, а тому важливим є їх раціональне розміщення, що забезпечить доступності для населення та рівень і якість реалізованих культурних послуг. А до головних проблем культурної інфраструктури дослідниця відносить:

- зменшення кількості культурних об'єктів;
- незадовільний стан існуючих закладів культури;
- фінансування через систему місцевих бюджетів, як наслідок їх обмеженість;
- системне недофінансування основних галузей соціально-культурного призначення [62, с. 134].

Втім ступінь участі в культурній інфраструктурі залежить від фінансової спроможності та доступу до послуг культурної інфраструктури, так як метою модернізації культурної інфраструктури є створення повноцінних умов для формування та розвитку людського потенціалу завдяки рівному доступу до якісних послуг у сфері культури, розвитку мистецтва, фізичної культури, спорту, покращення добробуту і забезпечення можливостей для духовного розвитку населення [62, с. 134].

А. Ревко наголошує, що окрім чіткого розмежування завдань, обов'язків та відповідальності між органами центральної влади та місцевого

самоврядування щодо організації культурної інфраструктури, пріоритетними напрямками модернізації культури в умовах трансформаційної економіки мають бути:

- створення нових і покращення доступності і якості послуг існуючих закладів культури;
- розвиток системи забезпечення населення культурними послугами з урахуванням потреб різних груп споживачів та розвитку локалізованої системи обслуговування;
- підтримка підприємництва та залучення інвестицій у сферу культури;
- підвищення кваліфікації працівників сфери культури;
- удосконалення системи фінансування культурної інфраструктури [62, с. 135].

Між тим, культурно-мистецька інфраструктура, до якої належать театральна, бібліотечна, музейна справи тощо, є комплексом об'єктів та суб'єктів сфери культури, які відповідають за розвиток людського потенціалу через формування в суспільстві морально-етичних цінностей, світогляду, ціннісних орієнтацій, що є фундаментом соціально-економічного розвитку держави та державної культурної політики [32, с. 91].

У свою чергу, Ю. Грибенюк акцентує увагу на тому, що розвиток інформатизації у всіх сферах суспільного життя, зумовлює необхідність забезпечити дієвість цього процесу і в культурно-мистецькій сфері відповідно до вимог часу, наявних інформаційних умов [14, с. 180].

В сучасних умовах інформаційний потенціал суспільства, забезпечує загальнонаціональні і загальнодержавні інтереси будь-якої держави, права і свободи людини, а з інформаційним потенціалом сфери культури пов'язані культура відносин, а саме політичних, моральних, правових, управлінських і комунікаційних. Втім нині діяльність культурно-мистецьких комплексів з їх технологіями впливу на споживачів культурно-мистецького продукту, потенційно здатні задовольнити значний діапазон інформаційних потреб особистості [14, с. 181]. Проте, змінюється якість інформаційних очікувань

населення, відповідно виникає необхідність задоволення індивідуальних інформаційних запитів, але на сьогодні культурно-мистецька мережа України до цього не готова.

В умовах обмеженості фінансових ресурсів, Ю. Грибенюк наголошує про необхідність обґрунтованого визначення нових пріоритетних напрямів, завдань і функцій діяльності, що підлягають інформатизації. Діяльність культурно-мистецьких комплексів в Україні та характеристики їх інформаційно-правового забезпечення, стан цієї сфери і стратегії розвитку в умовах інформаційного суспільства є по суті стратегічною інвестицією держави у розвиток культурної креативної індустрії і це слід враховувати в процесі реалізації програми інформатизації [14, с. 181]. Нині культурні і креативні індустрії досить швидко розвиваються і впливають на всі сфери суспільного життя та є складним соціальним, технологічним, інформаційним утворенням, питома вага яких складає 7% світового внутрішнього валового продукту. Фахівці Європейського Союзу визначають, високу рентабельність сфери культури та креативних індустрій, оскільки вона розвивається швидше, ніж сфера виробництва та послуг. Наприклад, у Великій Британії (2014 рік) сектор культури та креативних індустрій «виробляв» 11 мільйонів євро за годину. [14, с. 182].

У свою чергу, із становленням нової економічної моделі на ринку культурно-мистецьких послуг України, виникає потреба у наявності відповідної доктрини розвитку. Ю. Грибенюк зауважує, що обґрунтування у той чи інший спосіб модернізації інформаційного ресурсу сфери культури та перехід від її традиційних форм до створення культурної індустрії, забезпечує громадянам повноту та якість інформації та доступу до неї на ринку культурно-мистецьких послуг, а проблема ефективності відкритого доступу до інформаційних об'єктів на ринку культурно-мистецьких послуг визначається за результатами опитувань [14, с. 182]. Наприклад, такі опитування були проведені серед відвідувачів культурно-мистецького та музейного комплексу «Мистецький арсенал» під час реалізації міжнародних проєктів, серед яких

кожний 50-й відвідувач був іноземним туристом, а кожний 200-й був туристом, який спеціально приїхав в Україну, щоб відвідати комплекс [14, с. 183].

Між тим, нині в культурно - мистецькій сфері та її інфраструктурі вагому роль відіграє менеджмент. Саме використання технологій менеджменту дозволяє культурно-мистецькій сфері ефективно функціонувати у ринкових умовах сучасного суспільства. О. Лихопуд наголошує, що осмислюючи сутність менеджменту культурно-мистецької сфери як управлінського процесу, слід відзначити, що в сучасній науковій думці передусім не розмежовані поняття «управління» і «менеджмент» і незважаючи на те, що термін «менеджмент» є аналогом «управління», поширена думка про їх нетотожність, оскільки поняття «управління» є дещо ширшим за «менеджмент» [36, с. 156].

Сучасний етап суспільного розвитку з глобалізаційними, інтеграційними процесами, швидкою інформатизацією суспільства, змінює сутність державного управління, формуючи нові вимоги, зокрема і до культурно-мистецької сфери. Нині система державного управління України відіграє роль суб'єкта в управлінні культурною сферою, що поєднує численні органи центральної, регіональної та місцевої влади. Процес управління, що включає сукупність функцій та послідовність процедур, потребує, на думку Л. Обух, цілевизначення, інформаційного забезпечення, аналітичної діяльності, вибору варіантів дій, реалізації рішень, а засоби управління включають працю як керівників установ, так і структурних підрозділів. Відповідно удосконалення законодавчої бази посприяє на державному рівні реформам, які необхідні для процвітання та економічної стабільності суспільства, довгостроковому плануванню культурної політики, інноваційним механізмам державних дотацій, консалтингу культурної сфери тощо [46, с. 177].

Менеджмент культурно-мистецької сфери як складова державного управління має такі ознаки:

- організаційна та виконавчо-розпорядча діяльність;
- реалізація управлінської діяльності держави у культурно-мистецькій сфері;

- забезпечення функціонування сфери уповноваженими на те суб'єктами управління;

- підконтрольна та підзаконна, що має державно-владний характер [36, с. 157].

Безумовно, сучасний менеджмент соціокультурної діяльності певною мірою передбачає реалізацію традиційних управлінських функцій, характерних для класичного менеджменту, а це планування, організація, координація, мотивація, контроль, але його специфіка, насамперед, потребує здійснення інноваційно-креативної функції.

Взагалі менеджмент культурно-мистецької сфери розглядають як процес планування організації, координації, мотивації, контролю спрямований на досягнення певної мети у соціокультурній діяльності за допомогою професійних фахівців. Менеджмент культурно-мистецької сфери є цілеспрямованою й упорядкованою взаємодією між суб'єктом та об'єктом. Суб'єктами тут постають: держава в особі уповноважених органів виконавчої влади; територіальні громади в особі органів місцевого самоврядування; працівники культури; заклади культури, а також підприємства, установи й організації усіх форм власності, статутами яких передбачено діяльність у сфері культури тощо [36, с. 156].

У свою чергу, основою менеджменту є проєктна діяльність, яка допомагає впроваджувати інновації, креативні технології для створення високоякісних культурно-мистецьких продуктів та послуг. Особливої уваги проєктна діяльність набуває в регіонах, зокрема в громадах у контексті децентралізації сфери культури. Культурно-мистецьке проєктування в громаді має:

- вирішувати актуальні проблеми даного населеного пункту;
- задовольняти різноманітні соціокультурні потреби громади;
- залучати до соціально-культурної діяльності представників різних соціально-демографічних груп;
- зміцнювати зв'язки між інституціями, що діють у громаді;

- сприяти відродженню та розвитку культури;
- посилювати значення громади у житті міста, сприяти реалізації культурно-мистецьких ініціатив населення.

Тобто, актуальність розвитку регіонального культурно-мистецького проектування пояснюється:

- багатством регіонів країни, різноманітністю етнічного складу населення, кліматичними та природними можливостями, традиціями та обрядами, культурною унікальністю та самобутністю;
- можливістю використати внутрішній потенціал території, місцеві соціально-культурні ініціативи;
- потребою врахувати регіональну специфіку, особливості соціокультурної інфраструктури, характерні для даної території та населення проблеми [67, с. 95].

Регіональний культурно-мистецький проєкт – це, на думку А. Свистун, принципово важлива форма самовиразу та самореалізації особистості. Нові соціально-економічні реалії та суперечливий характер реформ актуалізували проєктну діяльність на регіональному рівні як засіб удосконалення культурно-мистецької дійсності [67, с. 95]. А використання проєктного потенціалу культурно-мистецької сфери на регіональному рівні дозволяє:

- розробити та використати механізми її саморозвитку;
- прогнозувати пріоритети влади;
- впроваджувати інновації в кадрову політику органів управління у сфері культури.

Відповідно ефективне регіональне проектування має базуватись на принципах:

- різноманітності послуг і напрямів проєктної діяльності;
- систематичного вивчення потреб і запитів населення;
- доступності соціокультурних послуг для усіх соціальних груп населення;
- диференційованого соціокультурного обслуговування [67, с. 96].

Культурно-мистецькі проєкти в центрі своєї уваги мають такі проблеми як:

- зниження рівня художнього розвитку у підростаючого покоління, одноманітність художніх смаків,;
- зацікавленість тими видами та жанрами, що не вимагають інтелектуальних зусиль у процесі сприйняття;
- незатребуваність потенціалу професійного мистецтва;
- орієнтація закладів культури на комерційний репертуар, розважальні заходи низької якості;
- відсутність умов для розвитку та професійного самовизначення обдарованих дітей тощо [67, с. 96].

Розробляючи культурно-мистецькі проєкти регіонального значення, слід враховувати дієвий досвід європейських країн у реалізації проєктів соціально-культурної сфери як інструментів здійснення регіональної культурної політики. Європейська практика показує, що ефективною політикою держави у питаннях регіонального розвитку є врахування внутрішніх характеристик та потенціалу території [67, с. 98].

Отже, культурно-мистецька сфера є складовою соціально-культурної сфери, яка є багаторівневою системою. В Україні культурна сфера є переважно не комерційною, але з кожним роком зростає кількість комерційних закладів. Ефективному функціонуванню культурно-мистецької сфери допомагає відповідна інфраструктура. Культурно-мистецька інфраструктура, до якої належать театральна, бібліотечна, музейна справи тощо, відповідає за розвиток людського потенціалу, формування морально-етичних цінностей, світогляду, ціннісних орієнтацій, що є фундаментом соціально-економічного розвитку держави та її культурної політики

Із становленням нової економічної моделі на ринку культурно-мистецьких послуг України, виникає потреба у наявності відповідної доктрини розвитку та ефективного використання технологій менеджменту та проєктної діяльності, що дозволяє культурно-мистецькій сфері та її інфраструктурі

ефективно функціонувати у ринкових умовах сучасного суспільства, впроваджувати інновації, креативні технології для створення високоякісних культурно-мистецьких продуктів та послуг. Особливої уваги проектна діяльність набуває в регіонах, зокрема в громадах у контексті децентралізації сфери культури для вирішення актуальних проблем.

1.2. ТРАНСФОРМАЦІЯ МУЗИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ

На сучасному етапі розвитку суспільства музична культура стає стратегічним пріоритетом сучасних бізнес-процесів розвинених країн через трансформацію в індустрію естетично-статусних послуг. Наприклад, британські експерти дослідили, що за останні десятиліття доходи від експорту музики в Англії перевищили доходи від експорту машино- і автомобілебудування разом узятих [61]. Проте, на думку А. Прокоф'євої, в усіх країнах помітно змінилося ставлення до музичної культури, а саме у намаганні зробити її прибутковою галуззю сучасної економіки, залучити музично-художню діяльність до економічного обігу. Тим самим формується потужна фінансова інфраструктура, частина грошей якої спрямовується і на впровадження інновацій для розвитку культурних технологій і забезпечення доступу до світових ресурсів усім зацікавленим учасникам художнього процесу, але цього для підтримки високого рівня музичної культури, виявляється недостатньо [61].

Між тим, як зазначає З. Ластовецька-Соланська, однією з провідних ознак музичного простору є мультикультурність і зростання значення медійних та інформаційно-комунікаційних технологій [33, с. 41].

На розвиток сучасного музичного життя України прямо чи опосередковано впливає низка зовнішніх та внутрішніх факторів. До зовнішніх належить:

- активне включення до глобалізаційних процесів;
- пошук нової політичної та соціокультурної парадигми в умовах доволі стрімкої зміни світової політичної мапи.

Внутрішні чинники зумовлені:

- трансформацією українського суспільства;
- формування нових світоглядних критеріїв під впливом подій новітньої української історії [34, с. 6].

Стосовно державної підтримки розвитку музичної культури в Україні, то вона залежить від:

- інституційного та правового компоненту розробки і реалізації національної культурної політики;
- чіткого розподілу функцій державних та місцевих органів управління різного рівня та координації їх діяльності [46, с. 323].

Інституційну структуру державної політики у сфері музичної культури визначають основні та допоміжні інституції.

Основними інституціями державного управління у сфері музичної культури, які здійснюють законодавчу та регулятивну функції менеджменту є:

- Секретаріат Президента України;
- Національна Рада з питань культури при Президентові України;
- Комітет з питань культури і духовності Верховної Ради України;
- Міністерство культури та інформаційної політики України;
- органи центральної, регіональної та місцевої влади, серед яких департаменти та управління культури місцевих виконавчих органів [46, с. 323].

Втім Л. Обух, здійснивши аналіз інституційного та організаційно-правового забезпечення органів державного управління сферою музичної культури, зазначає про необхідність розробки сучасної моделі управління, розглядаючи її в структурному, функціональному та управлінському аспектах [46, с. 177]. Разом з тим державні законодавчі акти показують їх низьку дієвість, так як не розраховані на умови вільної ринкової економіки, не передбачаються й інші форми фінансової підтримки культури, окрім прямого бюджетного фінансування закладів культури, не гарантується підтримка з боку держави недержавним культурним організаціям. І хоча відбувається господарська трансформація культурної галузі, тобто поступове запровадження

ринкових засад у деяких її секторах, зокрема музичному, процес інституційних реформ у сфері культури ще далекий до завершення [46, с. 323].

Формування, становлення та розвиток музичної інфраструктури пов'язані з соціокультурними потребами та суспільними запитами, які впливають на всі рівні розвитку музики та її форми в певному середовищі.

Середовище, яке формує споживача не завжди співвідноситься середовищу, в якому формуються дистриб'ютори мистецтва, а тому успішність комерційної діяльності у сфері музичної культури, зокрема академічної музики в Україні можлива за трьох умов:

- підняття рівня життя населення;
- підняття рівня культури населення;
- уніфікація підготовки культурних менеджерів [46, с. 235].

Музичні зацікавлення населення безпосередньо пов'язані з наявною музичною інфраструктурою того чи іншого міста чи регіону та впливають на її формування і трансформацію, акумулюючи різні аспекти прояву культурно-мистецького життя. Між тим, на формування регіональної специфіки інфраструктури музичного життя певною мірою впливають історично сформовані культурно-мистецькі традиції та локальні звичаї. Тим самим, стан та трансформація інфраструктури музичного життя, на думку З. Ластовецької-Соланської, є одним з ключових питань аналізу в сучасному культурно-мистецькому процесі [34, с. 5].

Музична інфраструктура, за визначенням З. Ластовецької-Соланської, є структурою музичного життя соціуму, визначеного типу організації музичної освіти та концертно-театрального життя суспільства обумовлених певними суспільними пріоритетами філософсько-естетичного виміру, який впливає на тип композиторської творчості й виконавства в рамках певного національного стилю [34, с. 7].

Слід зауважити, що категорія інфраструктури музичного життя є дуже багатоаспектною та виступає своєрідним віддзеркаленням суспільних інтересів

та мистецьких потреб. До музичної інфраструктури З. Ластовецька – Соланська відносить:

- музичний рух, а саме композиторський, виконавський, музикознавчий, музично-педагогічний тощо;
- осередки музичної освіти;
- концертні установи та філармонійні зали, театри, а саме оперні та музично-драматичні;
- Народні Доми;
- нотовидавничі осередки та нотні магазини, видавництво спеціальної музичної літератури;
- студії звукозапису;
- музичну пресу;
- музичні спілки та творчі організації;
- бібліотеки;
- музичні фонди;
- фестивально-конкурсний рух тощо [33, с. 42].

Натомість Ю. Чекан інфраструктурні утворення пропонує поділити на базові та допоміжні. До базових відносить оперні та філармонічні зали, які і зумовлюють специфічну просторову організацію музичної комунікації, а до допоміжних відносить різні види навколомузичного виробництва та послуг, а це:

- фабрики музичних інструментів;
- музичні видавництва;
- театральні-концертний менеджмент;
- навчальні заклади (консерваторії нового типу);
- товариства любителів музики;
- індустрія звукозапису) [79].

Слід враховувати, що інфраструктура музичного мистецтва передбачає взаємодію всіх музичних форм і рівнів, враховуючи функціонування музично-освітніх інституцій та музично-театральних осередків, шкіл, а саме

композиторських, виконавських, музикознавчих, музичних товариств, оркестрів, нотних і музично-книжкових видавництв, концертних та фестивальних майданчиків, музичних бібліотек, фондів, архівів тощо [34, с. 7].

Втім, в музичній інфраструктурі, можна спостерігати негативні прояви, зокрема загроза знищення музичних шкіл, ефективного функціонування яких була перевірена десятиліттями. Натомість, до повномасштабного вторгнення, незмінною залишалась кількість концертних залів, оперних театрів, філармоній, консерваторій, музичних коледжів тощо. Стосовно становища та напрямків розвитку композиторських, виконавських, музикознавчих шкіл, то спостерігається наявність у кожній з них представників різних генерацій та унікальних творчих постатей, але, разом з тим, і відтік українських музикантів усіх спеціальностей за кордон. А затребуваність нині музичних товариств, які виступали творчими осередками професійних музикантів та аматорів, знизилася, внаслідок інших суспільних пріоритетів. У свою чергу кількість оркестрів та виконавських складів, включаючи симфонічних, камерних, естрадно-духових, військових, джаз-бендів тощо, зростає, разом з тим, реагуючи на запити сьогодення, з'явилась низка українських колективів, які орієнтуються, в першу чергу, на закордонного споживача, серед яких:

- австрійсько-український симфонічний оркестр K&K Philharmoniker;
- оркестр «INSO-Львів»;
- молодіжний симфонічний оркестр України YsOU;
- польсько-український естрадний оркестр Ukrainian Festival Orchestra та ін. [34, с. 8],

Також спостерігалася і активізація концертного та фестивального життя України, зокрема виступи західних музикантів, але і зростає з кожним роком необхідність в появі нових концертних майданчиків обладнаними сучасними технологічними засобами та з відповідною акустикою.

Щодо нотного та музично-книжкового видавництва, то на відміну від радянського періоду, коли домінувало державне спеціалізоване видавництво «Музична Україна», нині з'являється досить багато спеціалізованих видань, які

фінансуються, переважно, самими авторами. Водночас, зберігається потреба в україномовних музикознавчих фахових збірках, так як інформацію музичного спрямування переважно можна отримати з Інтернет ресурсів, які домінують в медійному просторі, внаслідок доступності і різноманітного наповнення. Відбулося і «перезавантаження» музичних бібліотек, фондів, архівів, музейних пам'яток тощо, а музичні артефакти при сучасному аналізі позбавляються упередженої оцінки та ідеологічних кліше [34, с. 8].

Щодо вивчення та аналізу музичної інфраструктури, то можна здійснювати як в межах країни, так і конкретного регіону чи територіальної одиниці [34, с. 7].

При вивченні регіонального аспекту інфраструктури музичного життя, в мультикультурному просторі сучасності, З. Ластовецька-Соланська, зосередилася на таких складових:

- розміщення того чи іншого населеного пункту, так як специфіка географічного розташування, близькість до центру, суттєво впливають на інфраструктуру того чи іншого простору або пояснюють повну чи часткову відсутність;

- зміна інтересу слухачької аудиторії до локальних культурних надбань, зокрема і музичних, під впливом як глобальної мережі Інтернет, так і завдяки сучасним електронним комунікаційним засобам;

- наявність більшої чи меншої кількості різних національних спільнот у певному просторі, інтенсивність їхньої культурної та соціальної взаємодії;

- інфраструктурна скупченість чи розосередженість музичних інституцій у певному просторі;

- наявність професійної музичної спільноти, яка має просвітницьке значення;

- високий економічний та соціальний розвиток певного регіону, який впливає і на забезпечення фінансових потреб музичних осередків, появі нових концертних та освітніх установ;

– ступінь музичної соціалізації населення, що вказує на затребуваність музично-освітніх осередків;

– застосування сучасних технологій у збереженні, поширенні та оцифруванні музичної інформації та фондів;

– володіння технічним і менеджерським потенціалом [33, с. 42];

Серед факторів, що впливають на формування музичної інфраструктури виділяють:

– національно-ментальний;

- історичний;

- кліматично-географічний;

- політично-економічний тощо [34, с. 7].

Підсумовуючи можна зазначити, погоджуючись з думкою З. Ластовецької-Соланської, що сучасна музична інфраструктура країни перебуває на стадії перманентного формування і знаходиться в діалектичній взаємодії минулого – сучасного – майбутнього [34, с. 9].

Важливу роль у розвитку музичного простору та його інфраструктури відіграє Національна всеукраїнська музична спілка, яка є одним з найстаріших та найбільших професійних творчих об'єднань митців України.

Музичне товариство ім. Леонтовича було засноване у 1922 році, в період інтенсивного розвитку української музики, але у 1928 році було ліквідоване через репресії сталінського режиму проти української національної інтелігенції. У повоєнні роки Музичне товариство відновило свою діяльність, а Рада Міністрів УРСР допомогла йому організувати філії в усіх областях республіки у 1959-1960 роках. У 1990 році в Києві на V з'їзді Музичного товариства було прийнято рішення про створення на його базі професійної творчої організації, а саме Всеукраїнської музичної спілки, а в 1998 році Кабінет Міністрів України надав спілці статус «Національної» [44].

Національна всеукраїнська музична спілка є творчою організацією, яка об'єднує професійних діячів музичного, хорового, джазового та естрадного

мистецтва, народно-інструментальної, смичкової, баянної, духової, гітарної, арфової, органної музики, музично-естетичного виховання.

Метою Спілки є збереження та розвиток українського музичного мистецтва, підвищення його ролі в духовному житті суспільства, відродження та популяризація національних музичних традицій, кращих надбань вітчизняної та світової музичної культури, захист спільних інтересів своїх членів [44].

Основними завданнями Спілки є:

- діяльність, спрямована на розвиток національної музичної культури, розробка та проведення культурно-мистецьких заходів;
- забезпечення інтересів своїх членів, сприяння захисту їх творчої свободи, авторських, професійних і соціальних прав;
- сприяння професійному становленню творчої молоді, розвитку народної музичної творчості, збереженню та дослідженню музичної спадщини;
- підтримка та сприяння розвитку музичної освіти і виховання, музикознавства та музичної критики;
- внесення пропозицій до органів влади та управління;
- здійснення міжнародних заходів, контактів та зв'язків з питань, пов'язаних зі статутною діяльністю [44].

Для досягнення мети та виконання поставлених завдань Спілка:

- організовує різноманітну творчу, інформаційну, видавничу діяльність;
- створює аудіовізуальну продукцію;
- проводить виставки, семінари, лекції, конференції, аукціони, фестивалі, огляди, конкурси, ярмарки, авторські вечори, прем'єри тощо;
- засновує навчальні заклади, науково-методичні центри;
- створює організації, підприємства та установи, у разі потреби, з правами юридичної особи для здійснення творчої, господарської та іншої діяльності;
- сприяє координації творчих зв'язків між професіоналами та любителями музики, практиці стажування членів Спілки у видатних митців в країні та за кордоном;

- засновує стипендії та премії в галузі музичного мистецтва за рахунок коштів власного фонду;
- представляє своїх членів до державних нагород, почесних звань, державних премій та інших видів морального і матеріального заохочення;
- реалізує спільні програми з партнерами з інших країн, спрямовані на виконання статутних завдань Спілки тощо [44].

Основними напрямками діяльності Спілки є

- розвиток музичної культури;
- проведення культурно-мистецьких заходів;
- підвищення професійного, наукового та загальнокультурного рівня членів Спілки;
- виховання творчої молоді.

До творчої структури Спілки входять:

- 16 жанрових та професійних об'єднань;
- 25 територіальних осередків у всіх областях України, містах Києві та Кривому Розі [44].

Територіальні відділення та жанрово-професійні об'єднання є визначальними елементами діяльності Спілки, зокрема, асоціації:

- хорове товариство ім. М. Леонтовича;
- діячів музичної освіти та виховання;
- діячів музичного мистецтва на духових та ударних інструментах;
- органістів та органних майстрів;
- арфістів;
- діячів народно-інструментальної музики;
- майстри-виконавці струнно-смичкових музичних інструментів;
- акордеоністів; баяністів;
- гітаристів;
- композиторів;
- піаністів-педагогів;
- фортепіанних дуетів;

- майстрів реставрації фортепіано;
- бандуристів та кобзарів;
- естрадних та джазових оркестрів;
- об'єднання органної та камерної музики «Органум» [44].

Членами Спілки є майже дві тисячі професійних музикантів, серед яких:

- академіки та члени-кореспонденти академій мистецтв України;
- народні та заслужені артисти України;
- заслужені діячі мистецтв та культури України;
- професори та викладачі мистецьких навчальних закладів;
- десятки лауреатів всеукраїнських та міжнародних музичних конкурсів.

Більшість членів Спілки є керівниками великих мистецьких колективів, а саме концертних організацій, капел, оркестрів, музичних шкіл, що дає їм можливість активно впливати на громадську думку та проводити єдину національну культурну політику серед найширших кіл громадськості країни [44].

За ініціативи Спілки в сучасну мистецьку практику впроваджено такі творчі заходи

- Всеукраїнські академічні хорові конкурси ім. М. Леонтовича;
- Всеукраїнські фестивалі-конкурси народного хорового співу ім. П. Демуцького;
- Всеукраїнські хорові конкурси ім. К. Стеценка;
- міжнародні дитячі хорові фестивалі-конкурси «Співає Київщина» та «Артеківські зорі»;
- хорові асамблеї Клубу хормейстерів дитячих та юнацьких колективів «Тоніка»;
- мистецький проєкт «Хорова асамблея»;
- міжнародні балетні конкурси імені Сержа Лифаря;
- міжнародні балетні фестивалі «Serge Lifar de la Danse»;
- міжнародні фестивалі «Діти та зірки світового балету»;

- Міжнародні молодіжні конкурси класичного танцю імені Юрія Григоровича Фуєте;
- мистецький проект «Нова музика в Україні»;
- всеукраїнські конкурси диригентів ім. С. Турчака;
- Всеукраїнські конкурси хорових диригентів;
- Всеукраїнські конкурси майстрів-виконавців на струнно-смичкових музичних інструментах ім. Л. Добрянського; Київський фестиваль мистецтва майстрів струнно-смичкових інструментів;
- міжнародні фестивалі та конкурси духової музики «Сурми»;
- міжнародні конкурси баяністів-акордеоністів та акордеоністів «Кубок Кривбасу»;
- Всеукраїнські фестивалі «Зірки баяна в Запоріжжі» та «Баянне коло в Запоріжжі»;
- міжнародні фестивалі органної та камерної музики «Vach-rest», «Organum»;
- Всеукраїнські мистецькі фестивалі «Боромля»;
- Всеукраїнський міжнародний мистецький фестиваль «Українська родина»;
- Всеукраїнські фестивалі та конкурси естрадного мистецтва: «Сонячний Скіф», «Пісенний вернісаж», «Дитячий пісенний вернісаж», «Веселі осінні свята», «Азовські вітрила», «Ялтинське літо»;
- Всеукраїнські конкурси дитячого фольклору «Батьківські пороги»;
- Всеукраїнські молодіжні конкурси «Таланти твої, Україно» та «Київський колорит»;
- Всеукраїнські конкурси гітаристів Валерія Петренка;
- міжнародний фестиваль-конкурс гітарного мистецтва «GitAs»;
- Міжнародна академія гітарного мистецтва;
- Всеукраїнські конкурси молодих композиторів та виконавців «Жива музика»;

- Міжнародні конкурси виконавців на українських народних інструментах імені Гната Хоткевича;
- Всеукраїнські конкурси бандуристів та кобзарів ім. В. Кабачка;
- Всеукраїнські конкурси фольклорних колективів імені Гната Танцюри;
- Всеукраїнські творчі лабораторії для керівників оркестрів народних інструментів та ансамблів народної музики;
- міжнародні конкурси юних піаністів на батьківщині С. Прокоф'єва;
- Всеукраїнські конкурси виконавців на народних інструментах імені династії Воєводіних;
- міжнародний конкурс «Fortissimo»;
- Всеукраїнський фестиваль ансамблевої музики «РОНДО»;
- Міжнародний фестиваль музичного мистецтва «Музика без кордонів»;
- фестиваль-конкурс виконавців на народних інструментах «Золота струна»;
- Всеукраїнський фестиваль «День українського баяна та акордеона»;
- Всеукраїнський конкурс солістів-вокалістів імені Оксани Петрусенко та інші [44].

Провівши аналіз творчих заходів спілки, можемо відмітити різноманітність форм репрезентації музичного мистецтва та його популяризації.

Водночас Спілка є засновником Національного музичного комітету України, який з 1995 року є членом Міжнародної музичної ради Юнеско та бере активну участь у глобальних музичних проєктах. Що стосується Національного музичного комітету України, то основними напрямками його діяльності є:

- номінація міжнародних проєктів та програм;
- активна участь у сесіях Генеральної Асамблеї Міжнародної музичної ради Юнеско;
- проведення в Україні заходів, спрямованих на підвищення міжнародного авторитету музичного мистецтва України [44].

У цьому напрямку було реалізовано наступне:

- міжнародні фестивали та конкурси;
- наукові конференції, творчі лабораторії;
- майстер-класи.

Музичний комітет України спрямовує свою діяльність на пошук оптимальних шляхів взаємодії та взаємозбагачення для більш ефективної роботи в цій сфері [44].

У свою чергу, слід співпрацювати і з міжнародними музичними організаціями, яких у світі налічується понад два десятки. Однією з найвпливовіших є Міжнародна музична рада, діяльність якої спрямована на:

- підтримку різноманітних музичних напрямів;
- пропаганду ролі музикантів у контексті соціально-культурного та економічного розвитку суспільства.

Натомість, Міжнародна федерація музикантів функціонує з метою захисту економічних, соціальних і творчих інтересів музикантів, умов праці, авторських прав, інтелектуальної власності тощо [3, с. 205].

Міжнародне товариство музичної освіти об'єднує викладачів музичних закладів різних рівнів і ланок освіти.

Утім, однією з наймолодших організацій є Міжнародна асоціація музичних інформаційних центрів, яка фіксує та розповсюджує музичну інформацію, а члени асоціації користуються різноманітними джерелами, серед яких музичні бібліотеки, записи, біографічні і науково-дослідні матеріали для реалізації різних творчих проєктів, а саме фестивалів, концертів, конкурсів, конференцій тощо [3, с. 205].

Також існують міжнародні музичні організації менших масштабів, які об'єднують музикантів за професійним принципом, а саме асоціації піаністів, акордеоністів, скрипалів, оперних співаків, джазових музикантів, музикознавців, гільдія трубачів тощо, метою діяльності яких є обмін професійним досвідом, організація спільних концертів, майстер-класів, проведення наукових конференцій.

Наприклад, Україна є членом таких організацій, як:

- Міжнародна спілка сучасної музики;
- Асоціація європейських консерваторій, музичних академій і вищих музичних шкіл;
- Всесвітня федерація міжнародних музичних конкурсів.

Міжнародна спілка сучасної музики є однією з найстаріших міжнародних організацій, яка відкрита для всіх нових стилів, течій, естетичних напрямів у музиці. Членство у спілці дає можливість:

- розвивати контакти та обмінюватися інформацією з іншими членами цієї організації;
- розуміти процеси, що відбуваються на арені сучасної музичної творчості;
- розвивати та популяризувати сучасне музичне мистецтво.

Українську секцію в Міжнародній спілці сучасної музики представляє Асоціація нової музики, офіс якої знаходиться в Одесі [3].

Між тим, Асоціація європейських консерваторій, музичних академій і вищих музичних шкіл спрямовує свою діяльність на навчання музики на професійному рівні. Членом Асоціації від України є Національна музична академія України імені П. І. Чайковського [3, с. 206].

Всесвітня федерація міжнародних музичних конкурсів стала глобальною мережею всесвітньо відомих організацій, а серед найважливіших завдань діяльності Федерації є:

- презентація майстерності юних талантів і оцінювання їх журі, публікою та пресою під час проведення конкурсу;
- турбота про подальший розвиток професійної кар'єри лауреатів;
- заохочення створення та виконання нової музики.

З цією метою дирекції конкурсів — членів Федерації зобов'язані влаштовувати закордонні гастрольні турне за участю лауреатів [3, с. 207].

Також Україна має своїх представників у декількох вагомих міжнародних музичних організаціях, які впливають на поширення сучасної музичної

творчості, підвищення стандартів професійної музичної освіти у світі, захист інтелектуальних прав музикантів тощо, серед яких:

- Міжнародна спілка сучасної музики;
- Асоціація європейських консерваторій, музичних академій і вищих музичних шкіл;
- Всесвітня федерація міжнародних музичних конкурсів.

Проте, участь у цих престижних міжнародних організаціях є справою окремих музикантів-ентузіастів, вищих навчальних закладів або інших музичних установ; Україна ще не вийшла на той рівень, коли членство в представницьких міжнародних структурах у галузі музичного мистецтва є справою держави [3, с. 209].

Проте, в ефективному функціонуванні сучасної музичної інфраструктури особливу роль відіграє арт-менеджмент, що забезпечує управління художніми процесами в соціокультурній сфері та об'єднує сукупність принципів, методів, засобів управління художнім виробництвом, координацією дій співробітників, служб і реалізації можливостей підприємництва в арт-індустрії.

Отже, музична інфраструктура, як одна із складових музично-історичного процесу, виступає прямим віддзеркаленням музичних потреб, смаків та уподобань суспільства. Формування, становлення та розвиток музичної інфраструктури пов'язані з соціокультурними потребами та суспільними запитами, які впливають на всі рівні розвитку музики та її форми в певному середовищі. Нині практично в усіх країнах помітно змінилося ставлення до музичної культури, а саме намагання зробити її прибутковою галуззю сучасної економіки, залучити музично-художню діяльність до економічного обігу. А однією із сучасних ознак музичного простору є мультикультурність і зростання значення медійних та інформаційно-комунікаційних технологій.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

На сучасному етапі культурно-мистецька сфера, сприяє соціальному розвитку суспільства, який тісно переплітається з економічним та національним. Культурно-мистецька сфера є складовою соціально-культурної сфери, яка є багаторівневою системою, втім ефективному функціонуванню культурно-мистецької сфери допомагає відповідна інфраструктура.

Одним із головних компонентів соціальної інфраструктури, що впливає на формування та розвиток людського потенціалу є культурна інфраструктура, яка характеризується станом розвитку культури в країні, менталітетом та поглядами населення. До основних складових культурної інфраструктури відносять бібліотеки, клубні заклади, театри, концертні організації, музеї, мистецькі та спортивні школи, демонстратори фільмів тощо, а взаємодія окремих компонентів культурної інфраструктури, залежить переважно від їхнього характеру, простору обслуговування та рівня доступності. У свою чергу, культурно-мистецька інфраструктура, до якої належать театральна, бібліотечна, музейна справи тощо, є комплексом об'єктів та суб'єктів сфери культури, які відповідають за розвиток людського потенціалу через формування в суспільстві морально-етичних цінностей, світогляду, ціннісних орієнтацій, що є фундаментом соціально-економічного розвитку держави та державної культурної політики

Із становленням нової економічної моделі на ринку культурно-мистецьких послуг України, виникає потреба у наявності відповідної доктрини розвитку та ефективного використання технологій менеджменту та проектної діяльності що дозволяє культурно-мистецькій сфері та її інфраструктурі ефективно функціонувати у ринкових умовах сучасного суспільства, впроваджувати інновації, креативні технології для створення високоякісних культурно-мистецьких продуктів та послуг. Особливої уваги проектна діяльність набуває в регіонах, зокрема в громадах у контексті децентралізації сфери культури для вирішувати актуальних проблем.

Між тим, нині музична культура стає стратегічним пріоритетом сучасних бізнес-процесів розвинених країн через трансформацію в індустрію естетично-статусних послуг. Однією із сучасних ознак музичного простору є мультикультурність і зростання значення медійних та інформаційно-комунікаційних технологій.

Практично в усіх країнах помітно змінилося ставлення до музичної культури, а саме намагання зробити її прибутковою галуззю сучасної економіки, залучити музично-художню діяльність до економічного обігу.

Формування, становлення та розвиток музичної інфраструктури залежить від соціокультурних потреб та суспільних запитів, що впливає на всі рівні розвитку музики та її форми в певному середовищі, тобто музичні зацікавлення населення безпосередньо пов'язані з наявною музичною інфраструктурою того чи іншого міста чи регіону та впливають на її формування і трансформацію, акумулюючи різні прояви культурно-мистецького життя. Тим самим, стан та трансформація інфраструктури музичного життя, є одним з ключових питань аналізу в сучасному культурно-мистецькому процесі, так як є багатоаспектною та виступає своєрідним віддзеркаленням суспільних інтересів та мистецьких потреб.

Втім, в музичній інфраструктурі, можна спостерігати негативні прояви, зокрема загроза знищення музичних шкіл, ефективного функціонування яких була перевірена десятиліттями. Натомість, до повномасштабного вторгнення, незмінною залишалась кількість концертних залів, оперних театрів, філармоній, консерваторій, музичних коледжів тощо. У розвитку композиторських, виконавських, музикознавчих шкіл, спостерігається наявність представників різних генерацій та унікальних творчих постатей, але, разом з тим, і відтік українських музикантів усіх спеціальностей за кордон. А затребуваність нині музичних товариств знизилася, внаслідок інших суспільних пріоритетів. У свою чергу кількість оркестрів та виконавських складів, зростає, разом з тим, реагуючи на запити сьогодення, з'явилась низка українських колективів, які орієнтуються, в першу чергу, на закордонного споживача.

Також спостерігалася і активізація концертного та фестивального життя України, але і зростає з кожним роком необхідність в появі нових концертних майданчиків обладнаними сучасними технологічними засобами та з відповідною акустикою.

Щодо нотного та музично-книжкового видавництва, то нині з'являється досить багато спеціалізованих видань, які фінансуються, переважно, самими авторами. Водночас, зберігається потреба в україномовних музикознавчих фахових збірках, так як інформацію музичного спрямування переважно можна отримати з Інтернет ресурсів, а музичні артефакти при сучасному аналізі позбавляються упередженої оцінки та ідеологічних кліше.

Важливу роль у розвитку музичного простору та його інфраструктури відіграє Національна всеукраїнська музична спілка, яка є одним з найстаріших та найбільших професійних творчих об'єднань митців України.

У свою чергу, слід співпрацювати і з міжнародними музичними організаціями, яких у світі налічується понад два десятки, серед яких Міжнародна музична рада, Міжнародна федерація музикантів, Міжнародне товариство музичної освіти, Міжнародна асоціація музичних інформаційних центрів, Також існують міжнародні музичні організації менших масштабів, які об'єднують музикантів за професійним принципом, а саме асоціації піаністів, акордеоністів, скрипалів, оперних співаків, джазових музикантів, музикознавців, гільдія трубачів тощо, метою діяльності яких є обмін професійним досвідом, організація спільних концертів, майстер-класів, проведення наукових конференцій.

Проте, в ефективному функціонуванні сучасної музичної інфраструктури особливу роль відіграє арт-менеджмент, що забезпечує управління художніми процесами в культурній сфері та об'єднує сукупність принципів, методів, засобів управління художнім виробництвом, координацією дій співробітників, служб і реалізації можливостей підприємництва в арт-індустрії.

РОЗДІЛ 2. ВИКОРИСТАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В МУЗИЧНІЙ ІНФРАСТРУКТУРІ УКРАЇНИ

2.1. ОСОБЛИВОСТІ МУЗИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Поняття «менеджмент» трактується як особливий вид управління, в економічних умовах, що спрямований на раціональне використання матеріальних, трудових та інших ресурсів з метою застосування принципів, функцій і методів для досягнення конкретних цілей певної організації. В деяких дослідженнях менеджмент ототожнюється зі специфічним видом професійної людської діяльності, а саме управління персоналом, тобто цілеспрямованим впливом на колектив для успішного досягнення запланованих результатів та має поділ на виробничий, фінансовий та маркетинг, до основних категорій якого належать рівні управління, комунікації, управлінські рішення тощо [46, с. 214].

На сучасному етапі все більшої актуальності набуває використання менеджменту у культурно-мистецькій сфері, зокрема у академічному музичному мистецтві з метою пошуку інноваційних підходів залучення глядацько-слухацької аудиторії, розробки та реалізації мистецьких проєктів, використання маркетингових технологій для просування музичного продукту тощо [47, с. 91]. В останні роки менеджерська діяльність спрямована і на роботу з соціальними мережами, які стали повноцінними майданчиками для продажу.

Л. Обух зазначає, що у системі становлення музичного менеджменту в Україні засоби масової інформації та комунікації відіграють особливу роль іміджмейкера та лобіста академічного музичного мистецтва. Для музичного менеджменту такі мережі зокрема, YouTube та Facebook, є ефективним засобом піару та промоушину [46, 318].

Структура музичного менеджменту в Україні характеризується:

1. За способом утворення та метою формування, а це формальні (Міністерство культури та інформаційної політики, Міністерство освіти і науки, відділи та підрозділи культури та освіти на регіональних та місцевих рівнях та

ін..) та неформальні організації й установи (різноманітні соціальні музичні угруповання, фан-клуби тощо),

2. За величиною:

– загальнонаціональний масштаб (Міністерство культури та інформаційної політики чи Міністерство освіти і науки);

- регіональний (управління культури ОДА);

- місцевий (департаменти культури чи освіти органів місцевої влади, мистецькі установи, центри дозвілля).

3. За кількістю цілей, а саме одноцільовий та комплексний.

4. За юридичним статусом:

- юридичні (офіційно зареєстровані організації з офіційним визнанням, атрибутами державної реєстрації, банківським рахунком, юридичним найменуванням, адресою тощо);

- неюридичні особи (неформальні організації, профспілки, відділи, підрозділи, сектори, угруповання тощо).

5. За формою власності – державні, приватні та змішані типи установ.

6. За характером адаптації до змін:

- класично-академічні (філармонії);

- інноваційно-модернізовані установи.

7. За наявністю інвестицій, а це дотаційні та комерційні установи.

8. За видами діяльності – освітні та дозвілєві.

9. За способом утворення і формування статутного фонду, а це унітарні та корпоративні.

10. За підприємницьким аспектом – прибуткові та неприбуткові [46, с. 321].

Зазвичай менеджер займається комерційною складовою музичного проекту, допомагає артисту правильно приймати рішення, які впливають на його кар'єру, втім сучасний менеджер може перебирати на себе функцію PR-менеджера, промоутера, дизайнера, бухгалтера та навіть особистого асистента, а обсяг і характер завдань менеджера може збільшуватися пропорційно до

розвитку кар'єри його артиста [20, с. 109]. Як зазначає Л. Обух, арт-менеджер може водночас виступати ініціатором проєкту, брати у ньому безпосередню участь як виконавець та організатор, а також бути відповідальним за успішну реалізацію та завершення проєкту. Натомість продюсер більшу увагу спрямовує на підприємницьку діяльність та проєктуючи культурний продукт визначає його прибутковість, цілеспрямовано формуючи попит [46, с. 236].

Наприклад, показниками ефективної роботи менеджера стає зростання аудиторії, кількість проданих квитків на концерт, розмір гонорару, який пропонують артисту за виступ, інтерес рекламодавців тощо, а якщо ці показники не збільшуються, менеджер змінює стратегію або припиняє співпрацю з артистом [20, с. 115].

Менеджери розуміють, що музика є головною, але не єдиною складовою бізнесу, тим самим питання фінансування проєкту набувають зовсім іншого значення і виходять за межі суто концертної діяльності [20, с. 118].

Л. Обух вибудувала такі моделі арт-менеджерів в українській музичній культурі:

- музикант-комунікатор міжнародного рівня в Україні та діаспорі, який представляє українську академічну музику на світовій арені, зміцнює престиж національної культури в реалізації культурно-мистецьких проєктів;

- творчий лідер, який сприяє розвитку творчих здібностей кожного учасника організації мистецького процесу;

- стратег-функціонер, який відзначається далекоглядним баченням та прогнозуванням культурних перспектив, умінням грамотно спланувати виробничий процес для успішної реалізації творчих задумів, визначити пріоритети мистецьких проєктів [46, с. 209].

Кожна із цих моделей взаємодоповнююча і взаємозамінна одночасно та доповнюються засобами та механізмами управління в процесі культурних практик, а також особистісними якостями арт-менеджера, від яких залежить характер управління в сфері музичного мистецтва [46, с. 209].

Проте, дослідники зазначають, що в Україні фактично відсутня індустрія музичного менеджменту, тобто розгалужена система промоції артиста, композитора або художнього колективу через організацію концертів і гастролей, рекламу, зв'язки із засобами масової інформації та громадськістю, побудову та коригування іміджу. Сьогодні в Україні питаннями музичного менеджменту займаються, переважно, керівники творчих колективів, які не мають спеціальної підготовки та досвіду. Конкурентоспроможною поки що залишається, на думку О. Берегової, унікальна вітчизняна система підготовки музичних кадрів, яка упродовж багатьох попередніх десятиріч давала блискучі результати і здобула Україні великий авторитет у світі [3].

Слід зазначити, що особливістю роботи у сфері музичного менеджменту західних зарубіжних країн є чіткий розподіл функціональних обов'язків, що забезпечує злагоджену системну роботу усієї команди, скеровану на успішний і довготривалий результат. А формування великих ієрархічних структур, чіткий розподіл управлінської діяльності, введення відповідних норм і стандартів, встановлення посадових обов'язків та відповідальності за виконання завдань, на думку Л. Обух, дозволило вивести сферу культури і мистецтва з тіньової економіки, зробивши її однією з найприбутковіших [46, с. 213].

У свою чергу, В. Романчишин зауважує, що специфічною рисою менеджменту сучасної концертної діяльності є можливість здійснювати його до одного, окремо взятого артиста, так як музикант-виконавець має набагато більшу автономність, на відміну від інших артистів, у виборі репертуару, його інтерпретації, у виборі сценічного майданчика [64, с. 249]. Проте для кожної творчої особистості потрібен помічник, який взяв би на себе організацію його виступів, дбав про його матеріальне благополуччя, адже поруч з артистом завжди існували імпресаріо, антрепренер, продюсер, а також співпрацювати з PR-службою, яка:

- сприяє формуванню суспільної думки (про певну організацію, людину, подію, діяльність);

- встановлює постійні та побудовані на довірі відносини із ЗМІ та провладними структурами;
- розширює сферу та можливості впливу;
- забезпечує сприятливі умови організаційної та корпоративної культури, пришвидшує успіх [46, с. 317].

Оптимальний вибір та ефективне використання PR-засобів, наприклад, моніторинг та брендінг призводить до ефективного розв'язання поставлених стратегічних завдань та пришвидшує успіх.

PR в культурній організації виконує три основні функції: інформаційну, мотивуючу, соціалізуючу, тим самим PR-діяльність повинна проводитись у відповідності з усіма основними універсальними принципами менеджменту: комплексно, системно, регулярно і контрольовано, відповідно до стратегічних та тактичних завдань.

Проте, суттєвої різниці між ефективністю PR-кампаній академічної і масово популярної музики у сучасній маркетинговій системі не прослідковується, тим самим можуть бути різні підходи до застосування піару та принципи його використання [46, с. 299].

Загалом, використання PR-служби допомагає:

- оптимізувати управління персоналом;
- уникнути байдужості менеджменту до співробітників;
- налагодити комунікаційні процеси;
- підвищити соціальну відповідальність та сформувати високу загальну корпоративну культуру.

Як зазначає В. Романчишин, то задля оптимізації концертної діяльності в сучасних умовах необхідні:

- підтримка створення високохудожнього продукту в сфері концертної діяльності;
- розширення репертуарної пропозиції;
- розвиток нових форм творчої діяльності авторів і виконавців;

- формування і розвиток суспільних потреб в мистецтві різних жанрів, зокрема і в академічному мистецтві;
- розширення аудиторії концертів за рахунок різних верств, категорій і груп населення;
- формування ефективного менеджменту в області концертної діяльності;
- інтеграція України в світовий «концертний» ринок, використання її творчого потенціалу для зміцнення позитивного образу країни на міжнародному рівні [64, с. 250].

Щодо менеджменту академічної музики, то Л. Обух пропонує розглядати як соціокультурний феномен, що визначається в роботі як система управлінської діяльності, яка забезпечує успішне функціонування різних соціокультурних інститутів, а саме організацій та установ, покликаних здійснювати соціально значиму діяльність у сфері музичної культури [46, с. 320].

Система менеджменту академічної музики включає:

- інституції (органи влади, філармонії, професійні музичні організації, центри сучасної академічної музики, національні концертні агенції, заклади музичної освіти);
- персоналії (продюсери, арт-менеджери, організатори, викладачі, тренери, коучери, спікери);
- технології (PR, Event-менеджмент, Coach-технології, ЗМІ) [46, с. 321].

Щодо типів філармонійного менеджменту, то переважають централізований, змішаний та децентралізований, які вказують про незворотність процесів реформації внутрішньої структури управління, тобто реорганізації установ та зміни концепції зовнішнього позиціонування, а саме активний пошук нових форм презентації мистецького продукту [46, с. 324].

Інституційну структуру менеджменту академічної музики в Україні складають державні та місцеві органи влади, підпорядковані органам державного урядування, заклади культури (філармонії), всеукраїнські та

національні громадські мистецькі об'єднання, наукові центри, концертні агенції та заклади музичної освіти [46, с. 323].

На сучасному етапі саме завдяки PR-технологіям академічна музика має усі шанси набути ознак популярної, але ефективність PR-кампанії залежить і від рівня культурного й духовного розвитку суспільства. Технологічно PR впливають на громадську думку та спричиняють відповідні зміни у свідомості людей, серед яких як негативні, так і позитивні [46, с. 317].

А тому сучасний PR у системі менеджменту академічної музики це:

- важливий підтримуючий фактор маркетингу і реклами, засобами якого можна створити позитивний та привабливий імідж;
- здобути певну репутацію серед різних соціальних кіл;
- впливати на соціальну думку та вибудовувати необхідні засоби впливу [46, с. 318].

У свою чергу, в сучасній практиці культурного менеджменту культурно-підприємницьку діяльність називають продюсуванням, мета якого є успішна презентація проєкту чи продукту на ринку, популяризації його серед суспільства з розрахунку на масовий попит та швидку реалізацію, а напрями діяльності продюсерів залежать від сфери та досвіду [46, с. 210].

Продюсер, як і менеджер, може бути лінійним, креативним, виконавчим, генеральним, пост-продакшну та ін., а запит на спеціалістів з цього фаху, переважно надходить з рекламних агентств, в яких продюсери можуть відповідати як за фінансову частину виробництва, так і за творчу або адміністративну [46, с. 211].

За останні роки функції продюсера дещо змінюються, так як над «просуванням» артиста починає працювати спеціально створена команда, в якій продюсер займається стратегією управління, планує роботу на декілька років уперед, корегує роботу команди [46, с. 213].

Л. Обух запропонувала розширити розуміння музичного продюсування як особливого процесу організаційної діяльності у сфері культурної індустрії, що передбачає ініціативу, створення і продукування власної мистецької ідеї

(продукту) з метою її успішної реалізації в межах чинного законодавства держави. Вона наголошує, що процес музичного продюсування вміщує в собі як економічну, так і творчу складову, основними компонентами якої є індивідуальність та креативність продюсера, що визначають його затребуваність [46, с. 215].

Специфіка продюсування музичної галузі потребує необхідних компетенцій, зокрема знання музичного ринку, його законів, смаків та уподобань музичних споживачів, конкурентноспроможність музичного продукту тощо. Також важливою є функції тактики і стратегії управління, що дозволяє більш гнучко співпрацювати із зовнішнім середовищем та досягати поставленої мети, відповідно навички і вміння комунікувати, шукати і налагоджувати необхідні зв'язки з партнерами та колегами визначають успішну діяльність менеджера, і продюсера [46, с. 216].

Також Л. Обух виокремила складові, які об'єднують дії підприємця і продюсера, а саме:

- усвідомлення соціальних ризиків, які можуть бути пов'язані з певними діями, або ж не залежати ні від кого;
- задоволення від результату роботи та фінансового прибутку;
- відносна самостійність незалежної діяльності, тобто робота «сам на себе»;
- врахування інтересів публіки як потенційної аудиторії, тобто пошук та «завоювання» аудиторії;
- інноваційний підхід у роботі [46, с. 215].

Нині будь-який культурний задум починається з проєкту, а менеджмент культурних проєктів є цілеспрямованим процесом системного керування з метою створення, збереження та розповсюдження культурного продукту. Проєкт має обмежений час, ресурси, але є унікальним та неповторним за формою і змістом [46, с. 238].

Створення проєкту академічної музики передбачає такі його види:

- організація фестивалю чи конкурсу (міжнародного, всеукраїнського, регіонального);
- серія тематичних концертів (присвячених визначним подіям, датам, ювілеям відомих музикантів чи культурномистецьких діячів тощо);
- майстер-класи, бенефіси, презентації музичної продукції [46, с. 243].

Натомість теле- чи радіопередачі, журнал чи газета, сайт чи вебсторінка, на думку Л. Обух, не завжди можна назвати проєктом, оскільки чітко фіксованого часу їх припинення передбачити не можливо, так як спрацьовує рейтинг соціальної популярності та затребуваності. До музичних проєктів можна зарахувати презентації музичної продукції, що має мистецьке спрямування. Також музичні проєкти можуть бути присвячені визначним подіям чи ювілейним датам, що дозволяє створювати проєкти різні за формами та складами виконання, а саме хорові, камерні чи симфонічні [46, с. 243].

Наприклад, тематичний концерт камерної музики передбачає залучення солістів чи камерних ансамблів і не потребує великих залів та грандіозних сценічних дійств, а назва часто пов'язується з ідеєю та пов'язана з відповідним іміджем виконавців та організацією заходу. Успіх реалізації подібного проєкту залежить від активності та кмітливості організаторів і зацікавлених осіб, серед яких продюсер, артист, керівник установи, провладні органи та ін., а також їхньої комунікативної здатності досить швидко і якісно організувати, розповсюдження інформації про захід, заручитись відповідною підтримкою, забезпечити необхідні умови проведення тощо [46, с. 244].

Музичний проєкт може передбачати гранти та дотуватися відповідною установою, організацією чи корпорацією, чи держава як гарант фінансування певного проєкту з метою культурного брендінгу в створенні позитивного політичного іміджу. Брендінг як спланована кампанія щодо впровадження мистецького продукту в суспільну свідомість та просування його на соціокультурний ринок відіграє важливу роль, а щоб ця кампанія була успішною, мистецький продукт має бути змістовним, цікавим та

різностороннім, тобто мати певний позитивний імідж у суспільному середовищі [46, с. 245].

Однією із важливих складових реалізації будь-якого музичного проєкту є спонсорство та фандрейзинг, що включає приватних осіб, добродійні фундації та приватні компанії, які можуть надавати підтримку культурним ініціативам. Спонсори та донори мають власні критерії відбору проєктів та надання коштів на його реалізацію. Спонсори беруть до уваги і масштаб проєкту, так як оцінюється ефективність інвестицій з точки зору помітності події, обізнаності публіки та її охоплення [46, с. 246].

За авторським визначенням Л. Обух музичний проєкт академічного мистецтва» – це неповторювана поетапна організація резонансних заходів академічного музичного мистецтва загальнонаціонального чи локального масштабу як виду комунікаційної програми у системі стратегічного процесу функціонального менеджменту з метою залучення його в якості механізму позитивної соціальної дії [46, с. 247]. А також запропонувала класифікацію музичного проєкту академічного мистецтва за такими критеріями:

- задумом (комерційні, соціальноспрямовані, просвітницькі);
- обсягом (широкомасштабні та камерні);
- перспективою (формування нової слухацької аудиторії й розширення фан-зони українського класичного музичного продукту) [46, с. 247].

Музичний, як і будь який інший мистецький проєкт, передбачає використання продуктів соціокультурної діяльності та залучення відповідних універсальних методик, серед яких Event-менеджмент, PR-служба, що сприяють ефективному менеджменту.

Ознаками музичного проєкту академічного мистецтва є:

- актуальність, яка залежить від соціокультурних умов і може бути як продиктована цими умовами, так і самостійно диктувати вигідні умови соціуму та виступає мотиваційною силою усіх складових проєкту;

- мотивація, яка продиктована особистими цілями менеджерів та виконавців (соціальна значущість, професійна компетентність, і бажана винагорода);

- талант виконавців, менеджерів, як запорука успішності проєкту, визначає його якість та конкурентоспроможність на соціокультурному ринку.

Усі визначені критерії та ознаки музичного проєкту взаємопов'язані та доповнюють одні одних [46, с. 247].

Між тим, одним з важливих факторів розвитку музичного ринку є наявність концертних залів, як малого розміру, так і великих комерційних арен. Малі зали важливі для розвитку локальних артистів, які через виступи для обмеженого кола слухачів можуть удосконалювати сценічні навички, а розбудова великих арен сприяє приїзду в Україну світових зірок, яким потрібні спеціальні технічні умови для створення шоу. Промоутери зазначають, що спонсором будівництва таких великих залів може виступити лише держава, так як це довготривала інвестиція, а період окупності сягає близько двадцяти років. Проте таке фінансування допомагає розбудові інфраструктури, створенню робочих місць, сприяє появі країни на мапі світових культурних подій [20, с. 137].

Разом з тим, складовими визначення напрямів розвитку академічного музичного мистецтва та формування нових ідей є фестивалі сучасної музики, музичні конкурси та події. Різноманіття музичного життя України посприяло розвитку вітчизняного фестивального менеджменту та проведенню значної кількості концертних програм, конкурсів та фестивалів академічного музичного мистецтва [46, с. 250].

Наприклад, найбільший відсоток проведених заходів академічного музичного мистецтва належить Києву, потім ідуть Одеса та Львів, а за ними Ужгород, Івано-Франківськ, Вінниця, Запоріжжя, Харків, Хмельницький, а інші міста, хоч і проводять подібні заходи, проте розвитку академічної музики приділяють менше уваги. Втім слід зауважити, що майже усі функціональні територіальні одиниці, тим чи іншим чином, проводять фестивалі, конкурси та

інші заходи академічної музики [46, с. 254]. Але незмінним залишається презентація різножанрових форм музичного мистецтва, представлених кращими українськими та зарубіжними виконавцями, втім найрізноманітнішими та «найбагатшими» за кількістю виконавців були 2012–2013 та 2016 фестивальні роки [46, с. 268].

Між тим, у зв'язку з карантинними обмеженнями, більшість мистецьких конкурсів та фестивалів переформатували свою діяльність з офлайн-режиму в онлайн з використанням сучасного технічного обладнання, мультимедії, що посприяло пошуку організаторами нових практик проведення мистецьких заходів. Л. Обух виокремила декілька способів їх проведення:

- організація культурної події без глядачів, але з відео-зйомкою та подальшою трансляцією в мережі інтернет або на телевізійних каналах;
- офлайн-режим з обмеженням глядацької аудиторії;
- онлайн-зустрічі на Інтернет платформах з обговоренням та комунікацією виконавців із публікою;
- ефіри «онлайн» з використанням завчасно записаних відеоматеріалів, або запланованих прямих включень [46, с. 286].

Варто зауважити, що, з позицій економічного менеджменту, проводити онлайн заходи набагато вигідніше, адже вони потребують менше грошових витрат, так як:

- зникає проблема трансферу та розміщення учасників, їх харчування та проживання тощо;
- одночасне охоплення великої кількості онлайн-аудиторії пришвидшує поширення важливих ідей, які несуть культурно-мистецькі заходи;
- спрощена процедура прийняття участі та відносна економічна доступність учасникам:
 - виконавці, які маловідомі, можуть з легкістю проводити свої виступи в мережі інтернет, без грошових ризиків, здобуваючи зворотну реакцію у вигляді коментарів та інших відгуків кожного з глядачів;
 - спрощується процедура участі для аудиторії;

- поширення інформації про дійство відбувається у максимально короткий час [46, с. 287].

Нині менеджмент музичних конкурсів і фестивалів набуває стрімкого розвитку як на загальнодержавному рівні, так і завдяки регіональним ініціативам. Організація таких заходів дає поштовх розвитку музичного мистецтва в Україні, його популяризації серед широких верств населення, зокрема серед молоді. У становленні менеджменту музичних фестивалів, конкурсів та інших мистецьких проєктів в Україні, дослідники виокремлюють такі тенденції [46, с. 288]:

- залучення до співорганізації різних державних установ, мистецьких та продюсерських центрів, громадських організацій та асоціацій, іноземних інституцій та їх представників;

- проведення просвітницьких і освітніх заходів, реалізація наукових проєктів тощо;

- популяризація української музичної культури;

- пошук та залучення меценатів;

- вплив на формування мистецького середовища міст;

- мультидисциплінарність, синтез мистецтв;

- спрямування на інклюзію;

- пошук нових форм (Non Stop) та форматів проведення (Open Air);

- пошук онлайн-аудиторії через соціальні мережі;

- привабленням аудиторії засобами відеоінсталяції, включенням до репертуару популярних творів академічної музики [46, с. 289].

Отже, в західних країнах розвинена індустрія музичного менеджменту, тобто розгалужена система промоції артиста, композитора або художнього колективу, а для їх підтримки створено міжнародні музичні організації. Натомість в Україні в галузі професійного музичного мистецтва цей вид організаційної діяльності фактично відсутній, хоча і з'являються нові організації, але їх діяльність підпорядковується новим ринковим відносинам, а

музичним менеджментом, переймаються переважно самі керівники творчих колективів.

2.2. УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ В МУЗИЧНІЙ ІНФРАСТРУКТУРІ НА ПРИКЛАДІ МУЗИЧНОЇ ФАБРИКИ «К БЕХШТЕЙН»

Для ефективного функціонування музичної інфраструктури, як вище зазначалося, слід застосовувати сучасні технології менеджменту та маркетингу, що приносить організації, компанії, підприємству процвітання і успіх. Це можна простежити на прикладі музичної фабрики «К. Бехштейн», що має давню і дивовижну історію і дієвість менеджерського підходу з ефективним ухваленням управлінських рішень у виробництві культурно-мистецької сфери.

У Німеччині функціонує музична фабрика «К. Бехштейн» з виробництва елітних роялів і піаніно, які створюються вручну. Компанія належить німецьким власникам, які прагнуть зберегти для майбутніх поколінь неповторне «бехштейнівське» звучання, що захоплює меломанів у всьому світі. Ще з 1853 року «бехштейнівське» звучання захоплює музичний світ, а концертне піаніно марки C. Bechstein мали Ліст, Лютославський, Брамс, Дебюссі, Леонард Бернстайн, Сесіл Тейлор та інші. Слід відмітити, що концертні піаніно марки C. Bechstein є світовими лідерами в преміум-класі. Єдині у своєму роді інструменти створюються в абсолютно особливих умовах, а саме з добірних матеріалів, при акуратному дотриманні суворих кліматичних вимог та проходять довгу ретельну обробку. Створення концертних піаніно і роялів марки C. Bechstein триває багато місяців і навіть років. Кожен інструмент, що залишає стіни фабрики «К. Бехштейн», являє собою складний організм, сформований і доведений до досконалості в ході багатьох сотень технологічних операцій [45].

Для фабрики науково-технічний прогрес є продовженням великої традиції, оскільки сьогодні компанія «К. Бехштейн» є найбільшим виробником піаніно і роялів у Європі. Новітні технології та співпраця з досвідченими піаністами сприяють подальшій оптимізації виробничих процесів. Елітні

концертні роялі марки C. Bechstein Concert характеризуються багатством модуляцій і ще більшою тривалістю звуку, найтоншим нюансуванням, а також акустичними та ігровими якостями, які відкривають нові можливості для професійних музикантів.

Для збереження безцінного досвіду своїх майстрів і віддаючи данину новим технологіям, у 2016 році компанія «К. Бехштейн» створила низку центрів передових технологій, серед яких:

1. Центр, відповідальний за чавунні рами, забезпечує оптимальний рівень їх обробки за допомогою найсучаснішої техніки.

2. Центр поверхонь відповідає за якість не тільки звуку, а й зовнішнього вигляду.

3. Центр наукових досліджень і забезпечення якості, створеного на базі фабрики в Зайфхеннерсдорфі, а фахівці з дерево- і з металообробки разом зі звукоінженерами і фортепіанними майстрами відповідають за створення ідеального звуку.

4. Центр-відділ виробництва і наукових розробок займається випробуваннями, вимірами, документацією та контролем, а всі технології, деталі та елементи конструкції детально описуються [45].

Фабрика є підприємством, що славиться своїми традиціями, при цьому інновації завжди були частиною традицій. Для впровадження інновацій команда в галузі досліджень і розробок поповнилася новими фахівцями та отримала інвестиції. Наприклад, у попередні роки практично всі головки для молоточків потрібно було купувати у спеціалізованих постачальників, але після двох років інтенсивних досліджень і випробувань, компанія «К. Бехштейн» виробляє молоточкові головки власними силами, що стало справжньою сенсацією у всій галузі.

Також компанія постійно працює над удосконаленням системи сервісного обслуговування та підвищенням його якості. Регулярні інвестиції в методичну підготовку молодих спеціалістів протягом багатьох десятиліть стали звичною практикою компанії в Німеччині, що окупило себе вдвічі. Однак підвищення

кваліфікації партнерів компанії «К. Бехштейн» у сфері сервісу та продажів необхідно проводити і на міжнародному рівні, а тому технічна академія «К. Бехштейн» пропонує ексклюзивні програми підвищення кваліфікації для іноземних фахівців. За рахунок навчальних модулів, уміло підібраних з урахуванням індивідуального рівня підготовки кожного учасника, фортепіанні майстри і настроювачі з усього світу набувають навичок якісного і надійного техобслуговування інструментів компанії. Володіння сертифікатом Академії свідчить про те, що фахівець не пошкодував часу і сил та довів свою відповідність високим критеріям, які встановлені для співробітників відділу сервісного обслуговування клієнтів або навіть для концертних настроювачів [45].

Історія компанія «К. Бехштейн» починається з 1853 року. Попри політичну нестабільність країни того часу, 27-річний фортепіанний майстер Фрідріх Вільгельм Карл Бехштейн, уродженець Готи, відкриває власну майстерню в місті Берліні, якому судилося стати центром мистецтва, науки, філософії та літератури. Карл Бехштейн вивчав секрети фортепіанного виробництва у провідних майстрів Європи:

- у Берліні у Готтфріда Перау;
- у Лондоні;
- у Парижі у геніального Йогана Генріха Папе та у Жана Жоржа Крігельштейна, який познайомив фортепіанного майстра з сучасними методами підприємницької діяльності та ведення власного бізнесу.

Слід наголосити, що свої великі зв'язки в музичному світі Карл Бехштейн використовував для маркетингових цілей, а це в ті часи був абсолютно новаторський підхід. У 1856 році він виготовляє свій перший концертний рояль, який відповідає рівню останніх досягнень фортепіанного виробництва, так як він з'ясував, що на той час не вистачало пристойних інструментів. Наприклад, Ганс фон Бюлов гідно оцінив цей інструмент і з задоволенням грав на ньому на концертах, а у 1862 році на Лондонській промисловій виставці

Карл Бехштейн виграв золоту медаль, обійшовши потужних англійських конкурентів.

Між тим, у 1870 році Карл Бехштейн знову розширює виробничі потужності і починає виробляти понад 500 інструментів щорічно. У 1877 році випустив аж 672 інструменти, оборот досягає приблизно одного мільйона марок на рік, а річний дохід самого Карла Бехштейна близько 80 000 марок. При цьому він залишався щедрою, привітною і надзвичайно скромною людиною, яка цінувала гармонію не тільки в музиці, а й у стосунках з оточуючими. У 1880 році на вулиці Грюнауер Штрассе Карл Бехштейн відкриває ще одну фабрику, а на озері Демеріцзее, що в Еркнері під Берліном, він будує віллу, яка швидко стала центром музичного життя: А у 1892 році концертна дирекція Германа Вольфа відкриває Бехштейн-новський концертний зал [45].

У 1897 році в берлінському районі Кройцберг, на вулиці Райхенбергер Штрассе, Карл Бехштейн відкрив свою третю фабрику, а через три роки, 6 березня 1900 року, помирає. Карл Бехштейн пройшов унікальний життєвий шлях, він накопичив значні статки, але при цьому по-батьківськи ставився до своїх робітників. На згадку про фортепіанного майстра знаменита Королівська порцелянова мануфактура випустила чайні чашечки з його портретом: «Карл Бехштейн 1826-1900 рр.» написано в обрамленні лаврового вінка на блюдці.

Початок ХХ століття ознаменований для компанії «К. Бехштейн» пануванням сім'ї, клану. 1900 року сини Едвін, Карл та Йоганнес взяли кермо влади у свої руки, а компанія користувалася всесвітньою популярністю. На той час у компанії працювало майже 800 осіб, а обсяг виробництва становило понад 3500 інструментів на рік, а вже в ювілейному 1903 році підприємство, якому виповнилося півстоліття, випускало вже понад 4500 фортепіано, а вже 1904 року 1100 робітників виготовляло приблизно 5000 піаніно і роялів [45].

Втім компанія лише на виробництві не зупинялася і розширювала власну музичну інфраструктуру. Так у 1901 році на вулиці Вігмор Стріт у Лондоні відкрився Бехштейнівський концертний зал (Бехстайн-хол), у якому

відбувалося близько 300 концертів на рік, а у країні Британської співдружності йде левова частка експорту.

Під час Першої світової війни Бехстайн-хол був експропрійований і перейменований на Вігмор-хол, під цією назвою він відомий досі, та експропрійовано паризьку філію компанії.

Перша світова війна стала нелегким випробуванням для компанії, в якій на той час працювало близько 1100 співробітників і випускалося майже 5000 інструментів щорічно. У 1919 році Німеччину охопила інфляція, відповідно ціни зросли, а піаніно, а особливо роялі, стають розкішшю, яку мало хто може собі дозволити. У 1923 році компанія «К. Бехштейн» перетворюється на акціонерне товариство і скориставшись цим, Едвін Бехштейн і його дружина Гелена знову набувають частки компанії, яку покинули за кілька років до того.

На той час експорт страждав через високі митні збори і податки і лише 1928 року вдалося знову налагодити стосунки зі США, а власники знаменитого універмагу «Уонамейкер» вважали за честь ексклюзивно представляти роялі «Бехштейн». А роялі «Бехштейн» можна було побачити в музичних салонах океанських лайнерів [45].

І навіть у позначені кризою 20-ті роки відомі піаністи і композитори епохи модерну, що зароджувалася, мали інструмент компанії «К. Бехштейн», а саме Ферруччо Бузоні, Артур Шнабель, Альфред Корто, Еміль фон Зауер і багато інших.

Слід зауважити, що у найскрутніші часи компанія «К.Бехштейн» продовжувала свої новаторські розробки, серед яких:

- модель, оснащена механічною системою Welte-Mignon з нотними катушками;
- електроакустичний «Нео-Бехштейн»;
- рояль Сіменса-Нерста, що вважається попередником сучасного рояля із системою вимкнення звуку Vario «Нео-Бехштейн», що стає справжньою сенсацією, але його не супроводжує комерційний успіх [45].

У 30-ті роки справи у компанії «Бехштейн» йдуть не так добре, як і у більшості інших німецьких фортепіанних фабрик. Унаслідок нещадних гонінь, що проводили нацисти, експропріації, вигнання і знищення єврейського населення, компанія втрачає більшу частину своєї потенційної клієнтури, так як ними були представники заможних і освічених кіл єврейського суспільства.

Друга світова війна обертається крахом і для компанії «Бехштейн», так як фабрики майже повністю зруйновані та конфісковані. Конфіскацію скасовано лише у 1951 році, і компанія починає відроджуватися та у 1953 році з розмахом відзначила свій столітній ювілей. А у 1957 році концерн «Ямаха» купила бехштейнівський рояль для свого концертного залу, а у 1963 році акції компанії «К. Бех-штейн» купила американська фірма, після чого дизайн інструментів був відзначений міжнародними призами, зокрема Good Design Award і IF design award [45].

Втім, в ізольованому Західному Берліні, місті з особливим статусом, було складно знайти кваліфіковані кадри, тому «Бехштейн» додатково відкрив філії в Карлсруе і Ешельбронні.

У 1972 році під час турне Німеччиною, в супроводі Віденського філармонійного оркестру, Леонард Бернстайн виконує Фортепіанний концерт соль мажор Моріса Равеля винятково на роялі «Бехштейн». Також і Хорхе Болет, один із найвидатніших віртуозів, віддає перевагу бехштейнівському концертному роялю. І на 125-річному ювілеї компанії у 1978 році виступали відомі музиканти, а саме Крістіан Захаріас, фортепіанний дует Альфонс і Алоїс Контарскі [45].

Натомість у 1986 році справи у компанії йшли не зовсім добре, а тому фортепіанний майстер Карл Шульце повністю викупив у компанії «Болдуїн» традиційне берлінське підприємство з метою збереження славного бренду «Бехштейн», який був відомим у всьому світі, а цей крок знаменує новий початок в історії компанії. Всупереч усьому, в найкоротші терміни вдається реорганізувати підприємство, тим самим у 1987 році обіг компанії підвищується з 10 млн. до 14 млн. марок. У 1990 році до складу групи

«Бехштейн» входить компанія «Euterp», якій з 1977 року належить марка як символ престижу і стилю.

У 1992 році в містечку Зайфхеннерсдорф Карл Шульце купує «Саксонську фортепіанну фабрику», яка свого часу була однією з найбільших німецьких виробників фортепіано марки «Zimmermann». У 1996 році компанія «К. Бехштейн» знову стала акціонерним товариством. Усього за кілька років у розвиток сучасної виробничої бази в Зайфхеннерсдорфі інвестовано 15 млн євро [45].

Між тим, у 1999 році «Бехштейн» переїхала до берлінського дизайнерського центру «Stilwerk», що нагадує музей сучасного мистецтва, лише з тією різницею, що експонати можна не тільки торкатися руками, а й купувати. Ще один салон «Бехштейн» відкрився в дюссельдорфському центрі «Stilwerk». У цей же час відроджується традиція бехштейнівських концертів. Фабрика в Зайфхеннерсдорфі виробляє весь асортимент інструментів, здатних задовольнити будь-які запити покупців, а за додатковим замовленням можна було встановити систему виключення звуку VARIO, що уможливило комбінацію акустичного та цифрового інструменту.

У 2002 році для підтримки збуту на ринках США та Азії «Бехштейн» укладає партнерство з південнокорейським виробником музичних інструментів Samick, а інструменти деяких марок із нижнього цінового сегмента можна було випускати на виробничій базі партнера. Однак цій співпраці не судилося стати довгостроковою: вже 2005 року голова правління Карл Шульце і його дружина Береніс Кюппер, директор з маркетингу, викуповують половину акцій Samick, які їй належать; наразі компанія Samick не входить до числа акціонерів компанії «К. Бехштейн» [45].

Між тим, 150-річний ювілей, який компанія «К. Бехштейн» відзначала у 2003 році, широко висвітлювала преса, а саме у Берлінській філармонії, у Концертному залі Дюссельдорфа і в Старому оперному театрі Франкфурта-на-Майні виступали Фазіль Сай, фортепіанні дуети Грау/Шумахер і брати Параторе.

З 2004 року компанія «Бехштейн» співпрацює з чеським виробником Bohemia, а у 2007 році Bohemia стала її 100-відсотковою дочірньою компанією (C. Bechstein Europe), тим самим орендувалися нові виробничі цехи, оновився і поповнився верстатний парк. Наприкінці 2008 року C. Bechstein Europe почала власними силами випускати розширену і абсолютно по-новому задуману лінію піаніно і роялів W.Hoffmann. Це повернення до виробництва в Європі і виготовлення інструментів будь-якого сегмента, а саме від споживчого до середнього класу, що виготовлялися на виробничих базах компанії «Бехштейн», розміщених у Європі. Це якісний ривок і справжня альтернатива продукції азіатського виробництва. Марка W.Hoffmann, made by Bechstein Europe, від недорогих інструментів лінії (Vision) до професійних (Professional), була задумана як перше знайомство з «бехштейнівським» світом, при цьому марка W.Hoffmann може пишатися і своєю власною славою. Наприклад на Міжнародному фестивалі піаністів у Ла-Рок-д'Антероні багато виконавців зробили вибір на користь «бехштейна». Взагалі компанія пропонує найширший асортимент марок, у якому представлено всі сегменти: від піаніно для початківців до професійних концертних роялів, від Euterpe до W. Hoffmann і Zimmermann [45].

Німецька компанія «К. Бехштейн» - найбільший виробник піаніно та роялів у Європі і у її арсеналі є такі марки:

- марка W. Hoffmann – це сучасні піаніно і роялі, які розроблені в німецькому центрі науково-дослідницьких робіт з фортепіано у Зайффайні;
- марка Zimmermann: наблизилась до високого класу, а в 90-ті роки це піаніно стало лідером на німецькому ринку;
- марка Bechstein Academy створена для особливих потреб і підвищених навантажень під час професійного використання інструментів у музичних училищах, консерваторіях та академіях;
- марка C. Bechstein Concert – це серія піаніно і роялів, що уособлює вершину фортепіанної майстерності [45].

Також у 2012 році було випущено на ринок рояль, що автентично відтворив знаменитий позолочений рояль королеви Августи Вікторії, і тим самим було відкрито ще один сегмент - історичних моделей та елітних інструментів, створених за індивідуальним замовленням. Крім того, була розпочата співпраця щодо інструментів споживчого класу для китайського ринку. Захоплюючі перспективи відкриваються і на ринку електронних саундмодулів, а саме у 2016 році компанія C. Bechstein Digital GmbH випустила на ринок новий віртуальний інструмент.

Багато відомих піаністів цінують переваги «бехштейнівських» концертних роялів, як для концертних виступів, так і для студійного запису дисків. У Німеччині відкривається ціла низка салонів «К. Бехштейн», а бехштейнівські концерти стають незмінною частиною культурного життя в багатьох містах. Дедалі більшим визнанням користуються інструменти компанії і на зарубіжних ринках, насамперед у Західній і Східній Європі, зокрема в Україні. Зростають показники зі збуту також у країнах Азії та Америки. Наприклад, в 2007 році підсумковий результат компанії склав майже 35 млн. євро, було продано 4000 інструментів. Партнерство з фірмою Samick було завершено, і компанія «К. Бехштейн» сама стала займатися збутом своєї продукції в Азії та США. Взагалі, на зламі століть річний оборот компанії «К. Бехштейн АГ» становив близько 40 млн. марок [45].

Нині компанія «К. Бехштейн» провідне європейське підприємство галузі, єдиний виробник преміум-класу, що перебуває повністю у німецькій власності. З 2017 року на чолі керівництва стоїть Штефан Фреймут, компанія «К. Бех – штейн» продовжує залишатися вірною своїм ідеалам: бути гарантом ексклюзивної якості, зберігати славні традиції і при цьому не боятися йти новими шляхами.

На сучасному етапі функціонують і інші схожі підприємства, проте вони не мають такої давньої історії в поєднанні з ефективним управлінням, яке допомогло в тяжкі часи зберегти підприємство і модернізувати його.

Наприклад, компанія Fazioli також займається виробництвом роялів та концертних фортепіано. Заснував компанію у 1981 році інженер та піаніст Паоло Фаціолі, який мав глибокі наукові знання, унікальну майстерність, безперервні технологічні дослідження та ретельний відбір матеріалів, що є необхідними умовами для виготовлення роялів Fazioli. Завод компанії розташований в місті Сачіле провінція Порденоне, в районі, який славиться своїми старовинними традиціями деревообробки. Компанія Fazioli відмовилася від промислового виробництва для досягнення високої якості, так як їх клієнтами є найпрестижніші театри світу, відомі артисти, які замовляють роялі Fazioli на ексклюзивних правах для своїх концертів, серед яких відома піаністка Анджелі Хьюїтт, джазовий виконавець Гербі Хенкока [83].

Роялі Fazioli є у найважливіших у світі закладах з навчання фортепіано, зокрема знаменита Джульєрдська школа Нью-Йорка придбала великий концертний рояль Fazioli, порушивши монополію іншого історичного бренду. Роялі Fazioli можна побачити на сцені театру Ла Феніче та Палацу мистецтв Будапешта, Великого театру Пекіна та Школи Колбурн, а також у залах Паризької консерваторії та університетів Відня, Граца та Зальцбурга. Це лише деякі з численних закладів у всьому світі, які мають фортепіано Fazioli [83].

Колекція Fazioli складається з шести моделей роялів різної довжини, від невеликих кабінетних роялів до великих концертних роялів, а за бажанням клієнтів, стандартні моделі можуть бути доповнені будь-якими естетичними варіантами. Весь процес виробництва, від виготовлення рами до готового виробу, займає близько двох років і вимагає технологічних знань, високої майстерності, ретельного відбору матеріалів і безперервних наукових досліджень і всі ці аспекти, спрямовані на досягнення якості.

В даний час компанія виробляє близько 140 роялів на рік, які експортуються не тільки в Європу та Північну Америку, але й в Китай, Далекий Схід, Південну Америку та багато інших країн [83].

Варто відзначити і важливі міжнародні конкурси, які дозволяють учасникам вибирати фортепіано різних брендів, включаючи Fazioli, а саме

конкурс імені Шопена у Варшаві, конкурс імені Ференца Ліста в Утрехті тощо. Наприклад, на Варшавському конкурсі імені Шопена у жовтні 2021 року, де на вибір було чотири різні марки піаніно, троє піаністів, які обрали Fazioli, дійшли до фіналу і всі стали переможцями (Брюс (Сяююй) Лю, Мартін Гарсія Гарсія, Леонора Армелліні). А на конкурсі Ференца Ліста 2022 року в Утрехті, Юкіне Курокі, посів перше місце, а Дерек Ванг, посів друге місце, які теж зіграли на піаніно FAZIOLI [83].

Слід зауважити, що компанія Fazioli, протягом усієї своєї історії була успішним підприємством і зосереджувалася на технологічних, виробничих та творчих аспектах, направляючи свою діяльність на дослідження, модернізацію та підвищення цінності власного виробу – роялю.

Отже, компанія «К. Бехштейн» забезпечує стандарти якості в міжнародному масштабі та сприяє загальному визнанню престижності роялів і піаніно C. Bechstein, які вже давно набули культового статусу, зокрема за допомогою використання грамотного менеджменту, маркетингу та впровадженню сучасних інновацій, що вплинуло на весь управлінський процес по виготовленню і просуванню продукції як на внутрішній, так і міжнародний ринок, зберігаючи при цьому високу якість, тим самим підтримуючи свій імідж.

Як наслідок, нині концертні роялі C. Bechstein - справжні шедеври, що славляться своїм прекрасним тембром, а видатна якість цих інструментів перетворює їх на солідну довгострокову інвестицію. Концертні роялі C. Bechstein демонструють свою неперевершену акустичну і технічну якість в консерваторіях, концертних залах і під час студійного запису альбомів.

Також компанія постійно працює над удосконаленням системи сервісного обслуговування та підвищенням його якості. Регулярні інвестиції в методичну підготовку молодих спеціалістів протягом багатьох десятиліть стали звичною практикою компанії в Німеччині, що окупило себе вдвічі.

Налаштування роялів, досконалих за механікою та акустикою, здійснюють найкращі концертні настроювачі, які володіють своєю майстерністю та постійно її вдосконалюють, зокрема в технічній академії «К.

Бехштейн», яка пропонує ексклюзивні програми підвищення кваліфікації для іноземних фахівців. Відповідно такі настроювачі затребувані в усьому світі, з ними встановлюються довготривалі довірчі відносини. Адже від того, як підготовлений концертний рояль, багато в чому залежить успіх піаністів і музичних заходів.

І хоча нині функціонують і інші схожі підприємства, на зразок компанії Fazioli, проте вони не мають такої давньої історії в поєднанні з ефективним управлінням, яке допомогло в тяжкі часи зберегти підприємство і модернізувати його.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

На сучасному етапі все більшої актуальності набуває використання менеджменту у культурно-мистецькій інфраструктурі, зокрема у музичній з метою впровадження інновацій, розробки та реалізації проєктів, залучення аудиторії тощо. В останні роки менеджерська діяльність спрямована і на роботу з соціальними мережами, які стали повноцінними майданчиками для продажу.

Західні країни мають розвинену індустрію музичного менеджменту, тобто розгалужену систему промоції артиста, композитора або художнього колективу, а для їх підтримки створено міжнародні музичні організації. Натомість в Україні в галузі професійного музичного мистецтва цей вид організаційної діяльності фактично відсутній, хоча і з'являються нові організації, але їх діяльність підпорядковується новим ринковим відносинам, а музичним менеджментом, переймаються переважно самі керівники творчих колективів.

Музичний менеджмент відображає систему управлінської діяльності, яка забезпечує успішне функціонування організацій та установ, покликаних здійснювати соціально значиму діяльність у сфері музичної культури. Щодо типів менеджменту в організаціях та установах, то переважають централізований, змішаний та децентралізований, які вказують на реформи внутрішньої структури управління, тобто реорганізації установ для активного

пошуку нових форм презентації мистецького продукту. Будь-яка культурна ініціатива розпочинається з проєкту, тим самим музичний, як і будь який інший мистецький проєкт, передбачає залучення відповідних універсальних методик, а однією із важливих складових реалізації будь-якого музичного проєкту є спонсорство та фандрейзинг,

Для ефективного функціонування музичної інфраструктури, слід застосовувати сучасні технології менеджменту та маркетингу, що приносить організації, компанії, підприємству процвітання і успіх. Прикладом ефективного використання менеджменту у музичній інфраструктурі є фабрика «К. Бехштейн», що виготовляє концертні піаніно преміум - класу та має давню історію з ефективним використанням технологій менеджменту. Для фабрики науково-технічний прогрес є продовженням великої традиції, оскільки сьогодні компанія «К. Бехштейн» є найбільшим виробником піаніно і роялів у Європі, а новітні технології та співпраця з досвідченими піаністами сприяють подальшій оптимізації виробничих процесів.

Компанія «К. Бехштейн» створила низку центрів передових технологій для впровадження сучасних інновацій у поєднанні з традиціями виробництва. Також компанія постійно працює над удосконаленням системи сервісного обслуговування та підвищенням його якості. Регулярні інвестиції в методичну підготовку молодих спеціалістів протягом багатьох десятиліть стали звичною практикою компанії в Німеччині, що окупило себе вдвічі. Технічна академія «К. Бехштейн» пропонує ексклюзивні програми підвищення кваліфікації для іноземних фахівців. За рахунок навчальних модулів, уміло підібраних з урахуванням індивідуального рівня підготовки кожного учасника, фортепіанні майстри і настроювачі з усього світу набувають навичок якісного і надійного техобслуговування інструментів компанії.

Історія компанії «К. Бехштейн» починається з 1853 року, коли фортепіанний майстер Фрідріх Вільгельм Карл Бехштейн відкриває власну майстерню та вивчає секрети фортепіанного виробництва у провідних майстрів Європи:

Свої великі зв'язки в музичному світі Карл Бехштейн використовував для маркетингових цілей, а це в ті часи був абсолютно новаторський підхід. Враховуючи потреби споживачів того часу у пристойних інструментах, у 1856 році він виготовляє свій перший концертний рояль, який відповідає рівню останніх досягнень фортепіанного виробництва.

З 1870 року по 1877 рік обіг компанії досягає близько одного мільйона марок на рік, а річний дохід самого Карла Бехштейна близько 80 000 марок. За своє життя Карл Бехштейн відкрив три фабрики, безліч концертних залів тощо. Він помер 6 березня 1900 року.

XX століття ознаменований для компанії «К. Бехштейн» пануванням сім'ї, так як сини взяли кермо влади у свої руки, а компанія користувалася всесвітньою популярністю, з обсягом виробництва понад 5000 піаніно і роялів.

На сучасному етапі німецька компанія «К. Бехштейн» так і залишається найбільшим виробником піаніно та роялів у Європі, тим самим багато відомих піаністів цінують переваги «бехштейнівських» концертних роялів, як для концертних виступів, так і для студійного запису дисків. У Німеччині відкривається ціла низка салонів «К. Бехштейн», а бехштейнівські концерти стають незмінною частиною культурного життя в багатьох містах. Дедалі більшим визнанням користуються інструменти компанії і на зарубіжних ринках, насамперед у Західній і Східній Європі, зокрема в Україні, Зростають показники зі збуту також у країнах Азії та Америки.

Компанія «К. Бехштейн» провідне європейське підприємство галузі, єдиний виробник преміум-класу, що перебуває повністю у німецькій власності. З 2017 року на чолі керівництва стоїть Штефан Фреймут, компанія «К. Бех – штейн» продовжує залишатися вірною своїм ідеалам: бути гарантом ексклюзивної якості, зберігати славні традиції і при цьому не боятися йти новими шляхами.

Нині функціонують і інші схожі підприємства, на зразок компанії Fazioli, проте вони не мають такої давньої історії в поєднанні з ефективним

управлінням, яке допомогло в тяжкі часи зберегти підприємство і модернізувати його.

РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНА СКЛАДОВА ЗБЕРЕЖЕННЯ МУЗИЧНИХ ІСТОРИЧНИХ ПАМ'ЯТОК

3.1. ЗБЕРЕЖЕННЯ НАЦІОНАЛЬНИХ ІСТОРИЧНИХ ПАМ'ЯТОК МУЗИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

Н. Свириденко зазначає, що нині збереження національних традицій та культурних цінностей, зокрема у музичній культурі, набуває все більшої актуальності та є важливим чинником усвідомлення інтегрованості української культури в загальноєвропейський контекст [66].

Взагалі, у XIX ст. у світовій музичній сфері стрімко розвивалася фортепіанна культура, а захоплення грою на фортепіано охопило не тільки Європу, але й Америку та практично весь світ. Тенденції, на думку Н. Свириденко, які проявилися у створенні музичних інструментів ще у давні часи, а саме національні риси, притаманні національним інструментальним школам у початковий період, остаточно закріпилися у XVIII ст. та розвивалися у XIX ст. [66, с. 51].

Серед виробників фортепіано у XIX ст. виокремлюють дві основні школи, а саме німецьку та французьку. Німецькі майстри, яких було досить багато, виїжджали до інших країн, зокрема Англії. Натомість французькі майстри зберігали свою індивідуальність і виготовляли інструменти для потреб Франції, задовольняючи запити власного споживача і обмежено постачали в інші країни [66, с. 51]. Особливу популярність у XIX ст. мали французькі салонні роялі фабрики «Pleyel», наприклад Шопен надавав перевагу саме цим інструментам.

В Україні друга половина XIX ст. відзначається формуванням попиту на фортепіано та зростанням кількості бажаючих грати на ньому, тим самим з'являються місцеві виробники, переважно емігранти з Німеччини. Основними осередками виготовлення фортепіано в Україні, на той час, були Одеса, Вінниця, Київ, Харків. Наприклад, одеські майстри збирали інструменти із деталей привезених із-за кордону, зокрема у 1823 році інструментальний

майстер Карл Хаас відкрив майстерню з виготовлення фортепіано, яка поступово перетворилася у фабрику [66, с. 52].

Натомість у середині ХХ ст.. музика стає частиною освітнього процесу, а фортепіано виробляли на фабричних конвеєрах, що у художньому сприйнятті позбавляло їх індивідуального звучання та дизайну. В Україні працювали фабрики по виготовленню музичних інструментів в:

- Одесі - виготовляють піаніно та струнно-смичкові інструменти;
- Чернігові - найбільше виробництво фортепіано (піаніно і роялів) та народних інструментів, зокрема знаменитих майстрових бандур;
- Києві - духових і струнно-смичкових інструментів.

При великих музичних установах працювали музичні майстерні по налагодженню та ремонту музичних інструментів, а Музичний фонд України виконував обов'язки по забезпеченню матеріальної бази.

Функціонування цих структур задовольняли потреби внутрішніх споживачів музичного простору, а Київ та практично всі міста України мали, як у державних установах, так і приватній власності, велику кількість інструментів [65].

Після 90-х рр. ХХ ст. в Україні відбулися негативні події стосовно виготовлення та догляду за музичними інструментами, а саме всі виробництва були закриті та призупинена будь яка підтримка матеріальної бази для утримання музичних інструментів і до цього додалася ще еміграція, відповідно і вивезення майна, у тому числі і музичних інструментів. Знецінення на внутрішньому ринку всіх інструментів, внаслідок кризової ситуації в країні, ініціювало вивезення їх за безцінь за межі України, оскільки в Європі, у повоєнні роки, кількість довоєнних інструментів зменшилася і тому вивозилися саме такі інструменти, які мали вищу якість від сучасних [65].

Між тим, до цього часу невідпрацьованим, на думку Н. Свириденко, є юридичний аспект заборони на вивезення культурної цінності, що є приватною власністю. Існує безліч прикладів, коли музичні інструменти, які є культурною цінністю безграмотно та недоречно використовуються, бо в Україні відсутнє

визначення щодо музичних інструментів, які вважаються за культурні цінності України. Хоча і не можна вважати всі підряд інструменти, яким більше 50-ти рр. культурними цінностями, оскільки вони не несуть художню, історичну або меморіальну цінність [65].

С. Шман зауважує про важливість розширення погляду на музичні інструменти, включаючи його цінність з історичної, художньої і мистецької точок зору. Відсутність точних даних про музичні інструменти, зокрема українських майстрів - виробників, безпосередньо впливають на якість атрибуції та експертизи музичного інструментарію. Труднощі в атрибуції вітчизняних музичних інструментів мають як зарубіжні, так і вітчизняні реставратори. Проте помилка у визначенні часу виробництва і вибір невірної стратегії при реставраційних роботах загрожує втратою старовинного інструменту [81].

У свою чергу, відсутній Реєстр культурних цінностей щодо музичних інструментів. Н. Свириденко зазначає, що незрозумілим є неможливість у створенні реєстру музичних інструментів, які є культурними цінностями і мають бути під захистом держави, адже такі інструменти виявлені, але їм не приділена необхідна увага [65].

Тому, на думку С. Шман, є потреба в розробці наукової методики атрибуції і опису музичних інструментів вітчизняних майстрів та виробників. В першу чергу слід створити каталог українських майстрів-виробників, яких понад 200 осіб. Структура цього каталогу може будуватися як на доступній інформації з архівних і друкованих джерел, так і за описом самих інструментів. В основі опису повинні бути: ім'я майстра (фабрики), матеріал та техніка, місце виробництва, роки роботи, серійний номер тощо. Якщо ж відштовхуватися від опису інструментів, то обов'язковими ознаками, крім імені майстра (фабрики) і місця виробництва, повинні бути рік виготовлення, конструкція (модель, тип, будова рами, діапазон), розміри, особливі ознаки та позначки тощо [81].

Нині Україна не виробляє музичних інструментів і Н. Свириденко наголошує, що на український ринок прийшли іноземні виробники, які

пропонують інструменти не кращого гатунку. Проте при закупівлі музичних інструментів необхідно керуватися, в першу чергу, їх художніми якостями, а саме звуковими, якістю матеріалів та практичністю у обслуговуванні, так як на поганому інструменті неможливо навчити добре грати і бути видатним музикантом [65].

Незадовільно склалася ситуація, на думку Н. Свириденко, з обслуговуванням та доглядом за інструментами:

- настроювачі не отримують фахової освіти, а діють за своїм розсудом, іноді наносячи інструментам непоправної шкоди;
- працюючи у державних установах, використовують наявні там інструменти у приватних роботах;
- посилаючись на низьку зарплату, виконують свою роботу неякісно.

У свою чергу, державні установи не забезпечують настроювачів необхідним матеріалом для підтримки інструментів у робочому стані, відповідно такий стан речей може нанести непоправну шкоду інструментальному мистецтву країни [65].

Такий стан речей впливає і на збереження історичних пам'яток, пов'язаних з життям та творчістю видатних представників української культури. Серед таких пам'яток є:

- унікальний у своєму роді рояль «Pleyel», що належав Лесі Українці, а нині зберігається у Колодяжненському літературно-меморіальному музеї;
- фортепіано марки «Schruder» М. Леонтовича, що знаходиться у краєзнавчому музеї в селі Марківка Теплицького району.

Взагалі захоплення грою, на той час, на фортепіано було досить поширеним, а його наявність стала обов'язковою майже в кожному домі й не тільки серед багатих верств населення, а й серед людей середнього достатку та бідних. Ставлення до музики української інтелігенції, зокрема у родині Косачів, було особливим. У жовтні 1876 році в Києві мати Олена Пчілка (Косач Олена Петрівна) купила рояль Л. Драгоманової для Лесі, яка

почала вчитися грати на ньому і виявила неабиякі музичні здібності [66, с. 52].

У Колодяженський літературно-меморіальний музей, у «білий будиночок», Лесин рояль повернувся з Києва 22 червня 1965 року завдяки О. Петрову, зятю Лесиної сестри Ізидори. На жаль, рояль втратив свої звукові якості і довгий час стояв у великій кімнаті будиночка [66, с. 53].

Очевидною стала необхідність повернення звучання цьому унікальному інструменту, а тому у 2007 році розпочалася його реставрація.

Експертиза інструмента та розроблений план реставраційних робіт, фінансова підтримка від Волинської облради та її депутатів, зробили можливим реалізацію цього плану [66, с. 54].

Щодо фортепіано М. Леонтовича, то ще у 2018 році музейні працівники з Марківки Теплицького району піднімали питання про реставрацію, що знаходився у батьківській хаті, так як інструмент був у жахливому стані і потребував капітального ремонту. На відновлення фортепіано М. Леонтовича потрібно було 3,5 тисячі євро, лише одні деталі коштувати 1,5 тисячі євро [8].

М. Леонтович залишив по собі два унікальні фортепіано, які зберігала донька композитора Галина і саме вона передала їх у два музеї. Один музей відкритий у його квартирі в Тульчині, інший у батьківській хаті композитора в селі Марківка Теплицького району.

Фортепіано марки Schruder було виготовлене наприкінці 19 століття і за більш ніж 120 років його жодного разу не реставрували. На ньому композитор виконував свої уславлені пісні «Щедрик», «Дударик», «Мала мати одну дочку», «Козака несуть» та інші, які стали перлинами української національної культури (див. додаток 1).

Натомість фортепіано М. Леонтовича, що знаходиться в його музейній квартирі у Тульчині, де він жив і творив з 1908 по 1921 рік має задовільний стан і потребує лише налаштування [8].

Працівники краєзнавчого музею сподівалися запросити фахівців із гільдії фортепіанних майстрів з США для експертної оцінки, але для його реставрації необхідна робота цілої бригади майстрів.

І тоді цілком можливо було б проводити конкурси, а як приз — можливість пограти на інструменті великого Маестро. Наприклад, у Європі проводиться конкурс Паганіні і переможцю дозволяють пограти на скрипці видатного скрипаля, виготовленій не менш видатним Гварнері [8].

У 2020 році Вінницький обласний краєзнавчий музей подав заявку на участь у конкурсі Посольського фонду США зі збереження культурної спадщини (Фонд AFSP) з проєктом «Збереження етнографічних об'єктів, пов'язаних з українським композитором ХІХ століття М. Леонтовичем», з нагоди 100-річчя від дня трагічної загибелі композитора [22].

За результатами програми грантів AFSP на 2021 рік проєкт музею опинився у трійці переможців і виграв фінансування на реставрацію килима та піаніно у сумі 27 917,32 долара, музейні предмети були відправлені до Національного науково-дослідницького реставраційного центру України, фахівці якого мали проводити консерваційно-реставраційні роботи.

Грантовий проєкт мав тривати до кінця серпня 2023 року після чого музейні реліквії повернуться до музею композитора М. Леонтовича. Ця подія стала можливою завдяки підтримці, наданій Посольством США та посольським фондом США зі збереження культурної спадщини [22].

З початком повномасштабної війни роботу реставраційного центру призупинили. Відтак виконання грантового проєкту з реставрації опинилось під загрозою. Однак щойно з'явилась можливість, працівники установи продовжили роботу, щоб вчасно виконати реставрацію. Як зазначає завідувач відділу Національного науково-дослідного реставраційного центру України О. Закусило, були відібрані, зокрема проби на стійкість лакової поверхні та проведені детальні обстеження музичного інструменту (див. додаток 2). Також був зроблений частковий демонтаж, планується також укріплення предмета, тому були замовлені необхідні матеріали для цього

[26]. Щодо Національного науково-дослідного реставраційного центру України, то він є спеціалізованим закладом культури, діяльність якого спрямована на дослідження, збереження, консервацію та реставрацію пам'яток Музейного фонду України та поєднує практичну реставрацію з науково-експериментальною роботою.

Збереження національних історичних пам'яток, зокрема таких, що є свідками життя і творчості видатних митців минулого, є важливою умовою трансляції культурних цінностей для майбутніх поколінь. Саме тому збереження унікальних музичних інструментів та їх реставрація є перспективним напрямком роботи з історичними пам'ятками в Україні.

Одним із майстрів реставраторів є В. Малиновський (м. Суми), член Української асоціації фортепіанних майстрів-реставраторів. Він повернув повноцінне звучання тисячам музичних інструментів, надавши чистоту звучання фортепіано та роялям, без яких немислима будь-яка концертна діяльність, зокрема реставрував піаніно знаменитої німецької марки «Romhildt Weimar», яке виготовили наприкінці позаминулого століття. І це не єдиний приклад, коли маестро повернув з музичного забуття інструменти, так як в його майстерні можна побачити ексклюзивні роялі і фортепіано, що мають особливу мистецьку цінність: деякі раритети виготовлено більш як півтора століття тому в різних країнах.

Він опікувався понад 60 одиницями фортепіано, роялями, іншими музичними інструментами у Сумському вищому училищі мистецтв і культури імені Д. Бортнянського, а також музичними інструментами відомих митців. У свою чергу, обслуговував піаніно в обласному реабілітаційному центрі для дітей-інвалідів, інструменти в Іллінському храмі обласного центру, під час проведення міжнародного конкурсу юних піаністів «Слобожанська фантазія», що проходить у Сумах і збирає юні таланти не тільки з усієї України, а й багатьох країн, а саме Мальти, Франції, США, Португалії та ін. [10].

Натомість фортепіанна майстерня-салон «Piano Man Service» надає цілий спектр послуг:

- реставрація;
- ремонт;
- налаштування;
- правильне транспортування тощо.

Майстерню салон очолює О. Антонюк, який понад п'ятнадцять років професійно займається улюбленою справою, є єдиним фортепіанним майстром визнаним Національною всеукраїнською музичною спілкою в місті Тернопіль та є членом Асоціації фортепіанних майстрів-реставраторів України, що з 2003 року стала міжнародною (див. додаток 3).

З роками фортепіанний-майстер реставратор тільки вдосконалював свої вміння, для того, щоб вийти на професійний рівень по обслуговуванню фортепіано. Дана спеціалізація є досить рідкісна, але дуже важлива в музичних колах, як і для початківців, так і для професіоналів [16],

Кредом майстерні стало виконання тільки якісної роботи, тому до кожного інструменту використовують індивідуальний підхід, так як від звучання інструменту залежить доля майбутнього талановитого музиканта, адже його самооцінка, бажання розвиватися в музиці, неабияк пов'язані з можливістю інструмента.

Про професійність майстерні говорить і те, що вона обслуговує усі концертні роялі великих сцен Тернополя:

- палац культури «Березіль» ім. Леся Курбаса;
- музичне училище;
- музичні школи;
- академічний обласний драматичний театр ім. Т. Г. Шевченка, в якому в 2016 р. було проведено серйозні реставраційні роботи роялю «Естонія» 1964 року випуску. Роялю було подароване нове життя і зараз організовуються вечори з талановитими піаністами-віртуозами міста та його гостями [16].

Між тим, у Києві функціонує Майстерня з ремонту та реновації музичних інструментів «Дискант», яку очолює В. М. Гумен, фортепіанний майстер-реставратор, Віце-президент Асоціації фортепіанних майстрів України, член

Союзу Європейських Асоціацій фортепіанних майстрів «Європіано», викладач, артист оркестру (див. додаток 4).

Слід зазначити, що професія настроювача фортепіано є рідкісною і дуже затребуваною, так як зазвичай у державних закладах реставрацію проводять вкрай рідко, адже коштів на це держава не виділяє, а старих інструментів, які потребують ремонту і догляду, дуже багато, а нові в Україні тепер не випускають, внаслідок збанкрутіння чернігівської фабрики музичних інструментів, яка залишила по собі близько мільйона продукції, яку потрібно обслуговувати.

Отже, збереження унікальних музичних інструментів та їх реставрація є перспективним напрямком роботи з історичними пам'ятками в Україні, адже національні історичні пам'ятки, зокрема, які є свідками життя і творчості видатних митців минулого, є важливою умовою транслювання культурних цінностей для майбутніх поколінь.

3.2. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ РОБОТИ МАЙСТЕРНІ З РЕМОНТУ ТА РЕНОВАЦІЇ МУЗИЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ «ДИСКАНТ»

Нині слухаючи фортепіанну музику, рідко хто замислюється над тим, що навіть найбільші старання талановитого музиканта можуть зійти нанівець, якщо інструмент не налаштований. Фортепіано звучить завдяки 220-250 струн, і якщо хоч одна фальшує, то музичний твір безнадійно зіпсовано. Тому для кожного музичного інструмента важливе кваліфіковане налаштування.

Одним із таких майстрів є власник майстерні «Дискант» В. Гумен, фортепіанний майстер-реставратор, Віце-президент Асоціації фортепіанних майстрів України, член Союзу Європейських Асоціацій фортепіанних майстрів «Європіано», викладач, артист оркестру, має стаж роботи має понад 30 років (див. додаток 5).

В Україні існує досить велика кількість навчальних закладів, де готують музикантів, але навчальні заклади, де навчають цієї спеціальності, відсутні, тому навчитися і перейняти досвід можна лише у майстрів, хоча іноді і цього

замало. Наприклад, раніше можна було пройти стажування біля досвідчених майстрів на Чернігівській фабриці музичних інструментів. і отримати офіційні документи, що дають право настроювати, ремонтувати і робити оцінювання піаніно і роялів.

А тому професія настроювача музичних інструментів є рідкісною і затребуваною. Наприклад, «абсолютний слух» і «слух настроювача» є різними речами, так як не кожен здатний зробити температурацію, існує дуже багато професійних тонкощів, залежно від того, який інструмент, для кого і навіщо він налаштовується, існують різні варіанти настроювання а тому й настроювачів дуже мало [82].

Діяльність майстерні з ремонту та реновації музичних інструментів «Дискант» направлена на :

1. Об'єктивну оцінку стану музичного інструменту.

Наприклад, стан музичних інструментів у навчальних закладах і закладах культури, частіше опиняється поза увагою, тобто переважно йому не надають важливого значення, так як вистачає й інших проблем. Також якщо фортепіано просто стоїть, воно все одно з часом розстроюється, тому що натяг кожної струни понад 100 і більше кілограмів, сумарний натяг понад 20 тонн, і це «живий» інструмент, який реагує на коливання температури й вологості [82].

2. Кваліфіковане налаштування, регулювання, інтонування піаніно або рояля.

Наприклад, якщо фортепіано використовується в середньому 5-7 годин на день, як у музичних школах, то, згідно з ДСТУ, налаштувати його потрібно кожні 22 дні. А крім того, всередині інструмента досить складний клавішно-молоточковий механізм, який потребує регулювання, а деколи й ремонту. За 15 років інтенсивного використання він зношується на 90%, а у вітчизняних навчальних закладах інструменти працюють і по 25-50 років, які давно слід було замінити [82].

3. Професійний ремонт або реставрацію.

4. Гарантійне та післягарантійне обслуговування [37],

Майстерня проводить реставрацію фортепіано з 1999 року, використовуючи тільки нові оригінальні комплектуючі провідних фірм виробників, серед яких Steinway & Sons, Bechstein, Bluthner, Petrof, Jahn та ін., а сучасні технології в поєднанні з накопиченим досвідом дають змогу вдихнути в інструмент нове життя [37],

В майстерні здійснюють якісну, професійну реставрацію, фактично фортепіано збирають заново зі старого витриманого дерева. За своїм зовнішнім виглядом, внутрішнім станом тощо відреставрований інструмент не відрізнятиметься від нового екземпляра.

Слід зазначити і про окремий напрям діяльності майстерні, а саме навчання гри на класичній та ірландській (кельтській) арфі. Уроки проводить кандидат мистецтвознавства, викладач-методист класу арфи, заступник голови Асоціації арфістів України О. Гумен, яка закінчила Львівську консерваторію та магістратуру Академії керівних кадрів культури і мистецтв, працювала в симфонічних оркестрах оперної студії при Львівській консерваторії, симфонічному оркестрі «Академія» Київської області, гастролювала по країнах Європи з оркестром Будинку органної музики Києва тощо. Також була директором Першого міжнародного фестивалю-конкурсу арфового мистецтва пам'яті В. П. Полтарєвої (див. додаток б) [37],

Разом з тим, як вже вище зазначалося, збереження національних історичних пам'яток, які стали свідками творчості видатних митців минулого, є важливою умовою трансляції культурних цінностей для майбутніх поколінь, відповідно збереження унікальних музичних інструментів та їх реставрація є перспективним напрямком роботи з історичними пам'ятками в Україні. А тому музична майстерня «Дискант» могла б ініціювати, долучатися до команди фахівців з реставрації цінних музичних інструментів, які відносяться до національних історичних пам'яток.

Також в Україні склалася складна ситуація з обслуговуванням та доглядом за інструментами, так як настроювачі не отримують фахової освіти,

державні установи не забезпечують настроювачів необхідним матеріалом для підтримки інструментів у робочому стані, реставрацію проводять вкрай рідко, адже коштів на це держава не виділяє, а тому все це може нанести невіпрану шкоду інструментальному мистецтву. А тому майстерня могла б співпрацювати і допомагати музичним закладам у професійному обслуговуванні інструментів. Разом з тим опанувати практичний досвід бельгійської компанія Pianos Mondy, які використовують у ремонті фортепіано 3D технології.

Бельгійська компанія Pianos Mondy почала експериментувати з більш ефективним методом ремонту зношених механічних деталей фортепіано, а саме оцифруванням 3D-сканерами Shining, 3D Einstar та EinScan-SP та 3D-друком. Наприклад, компанія Pianos Mondy та французький дистриб'ютор цифрового обладнання від Shining 3D, компанія Machines-3D, виконали спільний проєкт із заміни зношених механічних частин фортепіано новими деталями, надрукованими на 3D-принтері.

Компанія Pianos Mondy розташована в бельгійській комуні Шатле і вже понад двадцять років пропонує послуги з продажу, оренди, обслуговування, ремонту та реставрації фортепіано. Засновник компанії Лоран Монді є професійним музикантом, який закінчив Королівську консерваторію Монса і Європейський технологічний інститут музичних професій у Ле-Мані [63].

Слід зазначити, що молоточки фортепіано з часом зношуються, але в публічних освітніх закладах їх міняють нечасто через складність і дорожнечу ремонту, який до того ж займає тривалий час, як наслідок відсутність обслуговування призводить до погіршення якості звуку. Механізм фортепіано генерує звуки, б'ючи по струнах молоточками, що приводяться в рух клавішами, тим самим багато частин механізму виготовляються з деревини, як правило бука, а деревина може змінювати властивості залежно від клімату. При набряканні деревини клавіші та молоточки можуть заїдати, тому інструменти потребують регулярного технічного обслуговування та налаштування. А тому Лоран Монді звернувся по допомогу до Machines-3D з наміром замінити частину деталей на 3D-друковані полімерні аналоги, які прості у виготовленні

та довговічні. Оригінальні деталі оцифрували за допомогою двох пристроїв від Shining 3D (див. додаток 7).

- настільного 3D-сканера EinScan-SP, який здатен швидко оцифрувати невеликі об'єкти з точністю до 0,05 мм і високою деталізацією;

- ручного Einstar, що є недорогою портативною ручною системою, яку в цьому проєкті використали для оцифрування структури механізму, а саме розташування струн, молоточків тощо. 3D-сканер Einstar оснащений трьома інфрачервоними вертикально-випромінювальними лазерами, стереокамерою і кольоровою RGB-камерою. Система здатна оцифрувати як дрібні, так і великі об'єкти з високим рівнем деталізації та продуктивності і кольоровими текстурами, а одержувані дані без зусиль експортуються в різних форматах для обробки і подальшого 3D-друку [63].

Різні молоточки дуже схожі один на одного, але все ж таки трохи відрізняються за формою і масою, а тому кожен з них були скановані окремо. Нові головки молоточків виготовляють на 3D-принтері зі звичайних полімерів на кшталт АБС або ПЛА, а оббивку з фільца замінюють силіконовими подушками. Нові молоточки вирізняються вищою зносостійкістю і дешевизною виготовлення, тим самим знижуючи витрати і необхідність у періодичному обслуговуванні, а технології 3D-сканування і 3D-друку дають змогу швидко створювати аналоги, що точно відповідають оригіналам за формою [63].

Також майстерня може, наприклад у Ботанічному саду серед бузку розмістити фортепіано і проводити у теплу пору року музичні вечори, майстер-класи з гри на фортепіано чи арфі.

Наприклад, у Стрийському парку, неподалік озера та оранжереї, встановили раритетне фортепіано, яке презентував львів'янин. Фортепіано налаштували, бо на ньому давно ніхто не грав, тим самим на ньому можуть зіграти професійні музиканти та аматори. Зазвичай виконують патріотичні мотиви, а саме Гімн України, «Червону руту», «Батько наш Бандера», а також звучать і класичні мелодії композиторів М. Скорика, Л. Бетховена.

Як зазначає директорка Стрийського парку О. Мазурик, львів'янин, який подарував музичний інструмент, хотів щоб у відвідувачів був хороший настрій, насолодилися музикою та трохи відволіклись від проблем на фоні війни [19].

Отже, професія настроювача музичних інструментів є рідкісною і затребуваною, а шляхами оптимізації майстерні з ремонту та реновації музичних інструментів «Дискант» можуть долучатися до команди фахівців з реставрації цінних музичних інструментів, які відносяться до національних історичних пам'яток; співпрацювати і допомагати музичним закладам у професійному обслуговуванні інструментів, опанувавши практичний досвід бельгійської компанії Pianos Mondy, використовуючи у ремонті фортепіано 3D технології; проводити майстер-класи та музичні вечори.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Нині збереження національних традицій та культурних цінностей, зокрема у музичній культурі, набуває все більшої актуальності.

В Україні друга половина XIX ст. характеризується формуванням попиту на фортепіано, тим самим з'являються місцеві виробники, переважно емігранти з Німеччини, а основними осередками виготовлення фортепіано стали Одеса, Вінниця, Київ, Харків.

Натомість у середині XX ст.. музика стає суттєвою частиною освітнього процесу, а фортепіано виробляли на фабричних конвеєрах. В Україні виробництво музичних інструментів здійснювалося в Одесі, Чернігові, Києві. При великих музичних установах працювали музичні майстерні по налагодженню та ремонту музичних інструментів, а Музичний фонд України виконував обов'язки по забезпеченню матеріальної бази.

Після 90-х рр. XX ст. в Україні спостерігалися негативні явища в існуючій системі по виготовленню та догляду за музичними інструментами, так як всі без виключення виробництва були закриті та призупинена підтримка матеріальної бази для утримання музичних інструментів і до цього додалася ще еміграція.

На сьогодні так і залишається невідпрацьованим юридичний аспект заборони на вивезення культурних цінностей, що знаходяться у приватній власності та відсутнє визначення стосовно музичних інструментів, які вважаються культурними цінностями України. Досі відсутній Реєстр культурних цінностей щодо музичних інструментів, а відсутність точних даних про музичні інструменти, зокрема українських майстрів, безпосередньо впливають на якість атрибуції та експертизи музичного інструментарію. Проте помилка у визначенні часу виробництва і вибір невірної стратегії при реставраційних роботах загрожує втратою старовинного інструменту.

Нині в Україні відсутнє виробництво музичних інструментів і на український ринок прийшли іноземні виробники не з найкращим продуктом та з високими цінами.

Незадовільно склалася ситуація з обслуговуванням та доглядом за інструментами. У державних закладах реставрацію проводять вкрай рідко, адже коштів на це держава не виділяє та не забезпечують настроювачів необхідним матеріалом для підтримки інструментів у робочому стані, відповідно такий стан речей може нанести невіпрану шкоду інструментальному мистецтву країни. А також вплинути і на збереження історичних пам'яток, пов'язаних з життям та творчістю видатних представників української культури, серед яких унікальний у своєму роді рояль «Pleyel», що належав Лесі Українці, а нині зберігається у Колодяжненському літературно-меморіальному музеї та фортепіано марки «Schuder» М. Леонтовича, що знаходиться у краєзнавчому музеї в селі Марківка Теплицького району.

Збереження національних історичних пам'яток, зокрема таких, що є свідками життя і творчості видатних митців минулого, є важливою умовою трансляції культурних цінностей для майбутніх поколінь. Саме тому збереження унікальних музичних інструментів та їх реставрація є перспективним напрямком роботи з історичними пам'ятками в Україні.

Професія настроювача піаніно є рідкісною і дуже затребуваною, так як старих інструментів, які потребують ремонту і догляду, дуже багато, а нові в

Україні не виробляють. Одним із фортепіанних майстрів-реставраторів є власник майстерні «Дискант» В. Гумен, Віце-президент Асоціації фортепіанних майстрів України, член Союзу Європейських Асоціацій фортепіанних майстрів «Європіано», викладач, артист оркестру, має стаж роботи понад 30 років.

Діяльність майстерні з ремонту та реновації музичних інструментів «Дискант» направлена на :

- об'єктивну оцінку стану музичного інструменту.
- кваліфіковане налаштування, регулювання, інтонування піаніно або рояля.
- професійний ремонт або реставрацію.
- гарантійне та післягарантійне обслуговування.

Майстерня проводить реставрацію фортепіано з 1999 року, використовуючи тільки нові оригінальні комплектуючі провідних фірм виробників, а сучасні технології в поєднанні з накопиченим досвідом дають змогу вдихнути в інструмент нове життя.

Окремим напрямом діяльності майстерні є навчання гри на класичній та ірландській (кельтській) арфі. Уроки проводить кандидат мистецтвознавства, викладач-методист класу арфи, заступник голови Асоціації арфістів України О. Гумен.

Разом з тим, збереження унікальних музичних інструментів та їх реставрація є перспективним напрямком роботи з історичними пам'ятками в Україні. А тому музична майстерня «Дискант» могла б ініціювати, долучатися до команди фахівців з реставрації цінних музичних інструментів, які відносяться до національних історичних пам'яток.

Також в Україні склалася складна ситуація з обслуговуванням та доглядом за інструментами, тому майстерня могла б співпрацювати і допомагати музичним закладам у професійному обслуговуванні інструментів та опанувати практичний досвід бельгійської компанія Pianos Mondy, які використовують у ремонті фортепіано 3D технології, а саме заміни зношених механічних частин фортепіано новими деталями, надрукованими на 3D-

принтері. А також проводити майстер-класи з гри на фортепіано чи на арфі та музичні вечори.

ВИСНОВКИ

1. Проаналізовано сучасний стан культурно-мистецької інфраструктури України. Культурно-мистецька сфера є складовою соціально-культурної сфери, яка є багаторівневою системою, втім ефективному функціонуванню культурно-мистецької сфери допомагає відповідна інфраструктура.

Культурно-мистецька інфраструктура є комплексом об'єктів та суб'єктів сфери культури, які відповідають за розвиток людського потенціалу через формування в суспільстві морально-етичних цінностей, світогляду, ціннісних орієнтацій, що є фундаментом соціально-економічного розвитку держави та державної культурної політики

Із становленням нової економічної моделі на ринку культурно-мистецьких послуг України, виникає потреба у наявності відповідної доктрини розвитку та ефективного використання технологій менеджменту та проектної діяльності що дозволяє культурно-мистецькій сфері та її інфраструктурі ефективно функціонувати у ринкових умовах сучасного суспільства, впроваджувати інновації, креативні технології для створення високоякісних культурно-мистецьких продуктів та послуг. Особливої уваги проектна діяльність набуває в регіонах, зокрема в громадах у контексті децентралізації сфери культури для вирішувати актуальних проблем.

2. Показано трансформацію музичної інфраструктури України. Нині музична культура стає стратегічним пріоритетом сучасних бізнес-процесів розвинених країн через трансформацію в індустрію естетично-статусних послуг. Практично в усіх країнах помітно змінилося ставлення до музичної культури, а саме намагання зробити її прибутковою галуззю сучасної економіки, залучити музично-художню діяльність до економічного обігу.

Формування, становлення та розвиток музичної інфраструктури пов'язані з соціокультурними потребами та суспільними запитами, які впливають на всі рівні розвитку музики та її форми в певному середовищі. Музичні вподобання населення безпосередньо пов'язані з наявною музичною інфраструктурою того

чи іншого міста чи регіону та впливають на її формування і трансформацію, акумулюючи різні прояви культурно-мистецького життя. Тим самим, стан та трансформація інфраструктури музичного життя, є одним з ключових питань аналізу в сучасному культурно-мистецькому процесі, так як є багатоаспектною та виступає своєрідним віддзеркаленням суспільних інтересів та мистецьких потреб.

В музичній інфраструктурі, можна спостерігати і негативні прояви, зокрема загроза знищення музичних шкіл. У розвитку композиторських, виконавських, музикознавчих шкіл, простежуються представники різних генерацій та унікальні творчі постаті, але, разом з тим, і відтік українських музикантів усіх спеціальностей за кордон. Знизилась і затребуваність музичних товариств, внаслідок інших суспільних пріоритетів. Натомість, до повномасштабного вторгнення, незмінною залишалась кількість концертних залів, оперних театрів, філармоній, консерваторій, музичних коледжів тощо. У свою чергу, кількість оркестрів та виконавських складів, зростає і реагуючи на запити сьогодення, з'явилась низка українських колективів, які орієнтуються, в першу чергу, на закордонного споживача. У музично-книжковому видавництві з'являється досить багато спеціалізованих видань, які фінансуються, переважно, самими авторами. Водночас, зберігається потреба в україномовних музикознавчих фахових збірках, так як інформацію музичного спрямування переважно можна отримати з Інтернет ресурсів. Відбулося і «перезавантаження» музичних бібліотек, фондів, архівів, музейних пам'яток тощо, а музичні артефакти при сучасному аналізі позбавляються упередженої оцінки та ідеологічних кліше.

3. Розкрито особливості музичного менеджменту. Музичний менеджмент відображає систему управлінської діяльності, яка забезпечує успішне функціонування організацій та установ, покликаних здійснювати соціально значиму діяльність у сфері музичної культури. Щодо типів менеджменту організацій та установ, то переважають централізований, змішаний та децентралізований, які вказують на реформи внутрішньої структури

управління, тобто реорганізації установ для активного пошуку нових форм презентації мистецького продукту, зокрема через проектну діяльність.

В західних країнах розвинена індустрія музичного менеджменту, тобто розгалужена система промоції артиста, композитора або художнього колективу, а для їх підтримки створено міжнародні музичні організації. Натомість в Україні в галузі професійного музичного мистецтва цей вид організаційної діяльності фактично відсутній, хоча і з'являються нові організації, але їх діяльність підпорядковується новим ринковим відносинам, а музичним менеджментом, переймаються переважно самі керівники творчих колективів.

4. Охарактеризовано управління виробництвом в музичній інфраструктурі на прикладі музичної фабрики «К. Бехштейн». Прикладом ефективного використання менеджменту у музичній інфраструктурі є фабрика «К. Бехштейн», що виготовляє концертні піаніно преміум - класу та має давню історію з ефективним використанням технологій менеджменту, тим самим використання новітніх технологій та співпраця з досвідченими піаністами сприяють подальшій оптимізації виробничих процесів.

В компанії функціонує низка центрів передових технологій та технічна академія «К. Бехштейн», яка пропонує ексклюзивні програми підвищення кваліфікації для іноземних фахівців, а за рахунок навчальних модулів, уміло підібраних з урахуванням індивідуального рівня підготовки кожного учасника, фортепіанні майстри і настроювачі з усього світу набувають навичок якісного і надійного техобслуговування інструментів компанії.

Історія компанії «К. Бехштейн» починається з 1853 року, коли фортепіанний майстер Фрідріх Вільгельм Карл Бехштейн відкриває власну майстерню та вивчає секрети фортепіанного виробництва у провідних майстрів Європи: Свої великі зв'язки в музичному світі Карл Бехштейн використовував для маркетингових цілей, а це в ті часи був абсолютно новаторський підхід. Враховуючи потреби споживачів того часу у пристойних інструментах, у 1856 році він виготовляє свій перший концертний рояль, який відповідає рівню останніх досягнень фортепіанного виробництва.

Компанія «К. Бехштейн» забезпечує стандарти якості в міжнародному масштабі та сприяє загальному визнанню престижності роялів і піаніно С. Bechstein, які вже давно набули культового статусу, зокрема за допомогою використання грамотного менеджменту, маркетингу та впровадженню сучасних інновацій, що вплинуло на весь управлінський процес по виготовленню і просуванню продукції як на внутрішній, так і міжнародний ринок, зберігаючи при цьому високу якість, тим самим підтримуючи свій імідж.

Нині функціонують і інші схожі підприємства, на зразок компанії Fazioli, проте вони не мають такої давньої історії в поєднанні з ефективним управлінням, яке допомогло в тяжкі часи зберегти підприємство і модернізувати його.

5. Показано роль збереження національних історичних пам'яток музичної інфраструктури. Нині збереження національних традицій та культурних цінностей, зокрема у музичній культурі, набуває все більшої актуальності, так як невідпрацьованим є юридичний аспект заборони на вивезення культурних цінностей та відсутнє визначення стосовно музичних інструментів, які вважаються культурними цінностями України, а також відсутній Реєстр культурних цінностей щодо музичних інструментів, що впливає на якість атрибуції та експертизи музичного інструментарію. Проте помилка у визначенні часу виробництва і вибір невірної стратегії при реставраційних роботах загрожує втратою старовинного інструменту.

Нині в Україні відсутнє виробництво музичних інструментів і на український ринок прийшли іноземні виробники не з найкращим продуктом та ще за високу ціну. Незадовільно склалася ситуація з обслуговуванням та доглядом за інструментами, так як державні заклади реставрацію проводять вкрай рідко, внаслідок нестачі коштів, тим самим не забезпечують настраювачів необхідним матеріалом для підтримки інструментів у робочому стані, відповідно такий стан речей може нанести невипрану шкоду інструментальному мистецтву країни.

Такий стан речей впливає і на збереження історичних пам'яток, пов'язаних з життям та творчістю видатних представників української культури, серед яких унікальний у своєму роді рояль «Pleyel», що належав Лесі Українці, а нині зберігається у Колодяжненському літературно-меморіальному музеї та фортепіано марки «Schruder» М. Леонтовича, що знаходиться у краєзнавчому музеї в селі Марківка Теплицького району.

Збереження національних історичних пам'яток, зокрема таких, що є свідками життя і творчості видатних митців минулого, є важливою умовою трансляції культурних цінностей для майбутніх поколінь. Саме тому збереження унікальних музичних інструментів та їх реставрація є перспективним напрямком роботи з історичними пам'ятками в Україні.

6. Визначено шляхи оптимізації роботи майстерні з ремонту та реновації музичних інструментів «Дискант». Професія настроювача фортепіано є рідкісною і дуже затребуваною, так як старих інструментів, які потребують ремонту і догляду, дуже багато. Одним із фортепіанних майстрів-реставраторів є власник майстерні «Дискант» В. Гумен, Віце-президент Асоціації фортепіанних майстрів України, член Союзу Європейських Асоціацій фортепіанних майстрів «Європіано», викладач, артист оркестру, має стаж роботи має понад 30 років.

Діяльність майстерні з ремонту та реновації музичних інструментів «Дискант» направлена на :

- об'єктивну оцінку стану музичного інструменту;
- кваліфіковане налаштування, регулювання, інтонування піаніно або рояля.;
- професійний ремонт або реставрацію;
- гарантійне та післягарантійне обслуговування.

Майстерня проводить реставрацію фортепіано з 1999 року, використовуючи тільки нові оригінальні комплектуючі провідних фірм виробників, а сучасні технології в поєднанні з накопиченим досвідом дають змогу вдихнути в інструмент нове життя.

Окремим напрямом діяльності майстерні є навчання гри на класичній та ірландській (кельтській) арфі. Уроки проводить кандидат мистецтвознавства, викладач-методист класу арфи, заступник голови Асоціації арфістів України О. Гумен.

Разом з тим, збереження унікальних музичних інструментів та їх реставрація є перспективним напрямком роботи з історичними пам'ятками в Україні. А тому музична майстерня «Дискант» могла б ініціювати або долучатися до команди фахівців з реставрації цінних музичних інструментів, які відносяться до національних історичних пам'яток.

Також в Україні склалася складна ситуація з обслуговуванням та доглядом за інструментами, тому майстерня могла б співпрацювати і допомагати музичним закладам у професійному обслуговуванні інструментів та опанувати практичний досвід бельгійської компанія Pianos Mondy, які використовують у ремонті фортепіано 3D технології, а саме заміни зношених механічних частин фортепіано новими деталями, надрукованими на 3D-принтері. А також проводити майстер-класи з гри на фортепіано чи арфі та музичні вечори, що вплине на створення і підтримку позитивного іміджу майстерні та популяризації класичного музичного мистецтва.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Антонюк О. В. Менеджмент культурно-мистецької сфери. URL: <https://docplayer.net/58420963-Menedzhment-kulturno-misteckoyi-sferi.html> (дата звернення : 04.10.2023).
2. Бабченко Я. Ю. Мистецькі та комунікативні дії у рекламному просторі // Сценічне мистецтво : домінуючі проблеми художньо-творчих процесів : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 22 квітня 2021 р. Київ :КНУКіМ, 2021. С. 131–135.
3. Берегова О. Інтегративні процеси в музичній культурі України ХХ—ХХІ століть: монографія. К. : Інститут культурології НАМ України, 2013. 232 с.
4. Берегова О. М. Нові формати дистанційної комунікації в музичному мистецтві: виклики часу чи перспективи розвитку в ХХІ столітті // Сучасне музичне мистецтво як соціокультурне явище: Зб. Матеріалів ІV Всеукр. наук.-практ. дист. конф. (з міжнар. участю) 6–7 квітня 2020 р. / Дніпропетровська акад. муз. ім. М. Глінки. Дніпро: ГРАНІ, 2020. С.1-8.
5. Березінська О. В. Інтеграція як одна з основних тенденцій розвитку української культури: через історію до сучасності // Культура України, 2017. Випуск 58. С. 241 – 249.
6. Бондар Б. Роль менеджера в концертно-гастрольній діяльності творчого колективу //Культура і мистецтво: сучасний науковий вимір : матеріали ІV міжнар. наук. конф. Молодих вчених, аспірантів та магістрів, 3-4 лист. 2020 р. М-во культ. України; Нац. акад. кер. кадрів культ. і мистец. Київ: НАКККіМ, 2020. 166 с.
7. Бурнашов І.Ю. Шляхи популяризації української академічної музики: класика і сучасність // Інформаційний центр з питань культури та мистецтва. ДЗК Випуск 12/6, 2016 р. URL: <https://nlu.org.ua> > Infocentr > 2016 > muz16 (дата звернення : 16.08.2022).

8. Вальтер І. Піаніно Леонтовича помирає без реставрації. URL: <https://33kanal.com/news/109590.html>
9. Васильченко Л. Л. Міжкультурне співробітництво в індустрії розваг // Хрестоматія Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв, 2019. С. 189–191.
- 10.Вертіль О. Він чує фальш із першого звука. URL: <https://www.ukr.net/news/details/society/29226041.html> (дата звернення : 08.09.2023).
- 11.В Україні вперше дослідили музичну індустрію. URL: [https://mmr.ua > show > v-ukrayini-vpershe-doslidili-m..](https://mmr.ua/show/v-ukrayini-vpershe-doslidili-m..) (дата звернення : 15.08.2012).
- 12.Гагоорт Г. Менеджмент мистецтв. Підприємницький стиль / Пер. з англ. Б. Шумилович. Львів : Літопис, 2008. 360 с.
- 13.Головач Н. М. Менеджмент культури в контексті сучасних соціокультурних перетворень // Хрестоматія Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв, 2019. С. 150–157.
- 14.Грибенюк Ю.Г. Інформатизація культурно-мистецької сфери //Роль і місце інформаційного права і права інтелектуальної власності в сучасних умовах: Матеріали науково-практичні конференції. 17 травня 2016 р., м. Київ. 2016. С. 180-183.
- 15.Давидовський К. Міжнародний фестивальний рух у формуванні культурно-мистецького середовища України (на прикладі міжнародних музичних фестивалів «Київські літні музичні вечори» та «Віртуози планети») // Світова культура і міжнародні зв'язки. С. 94-100.
- 16.Де придбати або налаштувати піаніно допоможе фортепіанна майстерня салон (новини компаній). URL: <https://te.20minut.ua/novini-kompanij/de-pridbati-abo-nalashtuvati-pianino-dopomozhe-fortepianna-mausternya--1> (дата звернення : 01.10.2023).
- 17.Дичковський С. І. Культурологічна підготовка менеджерів соціокультурної засобами дистанційного навчання в закладах вищої

освіти // Хрестоматія Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв, 2019. С. 207–233.

18. Джонс Ендрю. Десять секретов успешной организации международных гастролей. URL : <https://www.culturepartnership.eu/article/10-sekretov-uspeshnoy-organizatsii-mejdunarodnih-gastroley> (дата звернення : 10.09.2023).
19. Доротич М. У Стрийському парку звучать мелодії Бетховена, Скрябіна та Гімн України. URL: <https://wz.lviv.ua/news/494631-u-stryiskomu-parku-zvuchat-melodii-betkhovena-skoryka-ta-himn-ukrainy>
20. Дослідження музичного ринку України та його зовнішньоекономічних перспектив. Звіт за результатами дослідження. Київ, 2020. 218 с.
21. Дячук В. П. Природа творчої особистості // Сценічне мистецтво : домінуючі проблеми художньо-творчих процесів : матеріали Міжнар. наук.- практ. конф., м. Київ, 22 квітня 2021 р. Київ : КНУКіМ, 2021. С. 117–122.
- 22.3 Вінниці відправили на реставрацію піаніно Леонтовича. URL: <https://news.vn.ua/z-vinnytsi-vidpravyly-na-restavratsiiu-pianino-leontovycha/>(дата звернення : 08.08.2023).
23. Зеленська Л.М. Менеджмент мистецьких фестивальних проєктів : інноваційні підходи // Креативні індустрії в сучасному культурному просторі : зб. Матеріалів Міжнар. наук.-практ. конференції, Київ, 26 травня 2016 р. Київ : НАКККіМ. 2016. С. 68-71.
24. Зеленська Л. М. Музична періодика України : сучасні тенденції та типологічні особливості (1991 – 2014 рр.) // Соціальні комунікації в інтеркультурному просторі: міжконтинентальний діалог інтелектуалів : матер. Міжнарод. наук. - практ. конф., 13 листопада 2014 р. К. : Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2014. С. 237–246.
25. Зінська Т. В. Музично-виконавське мистецтво в соціокультурному просторі України кінця ХХ – початку ХХІ століття : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. мистецтвознавства : спец. 26.00.01 «Теорія

- та історія культури». Київ, 2011. 16 с. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/19666732.pdf> (дата звернення : 03.08.2023).
26. Каплун О. В Україні відновили роботи по реставрації піаніно та килима з музею Леонтовича, що на Вінниччині. URL: <https://vezha.ua/v-ukrayini-vidnovyly-roboty-po-restavratsiyi-pianino-ta-kylyma-z-muzeyu-leontovycha-shho-na-vinnychchyni-video/> (дата звернення : 03.10.2023).
27. Кириленко В. І., Федоренко Т. О. Економічна природа культурних індустрій та їх продуктів // Стратегія економічного розвитку України, № 48, 2021. С. 56–67.
28. Кольбер Ф. Маркетинг у сфері культури і мистецтв; пер. з англ. Львів : Кальварія, 2014. 240 с.
29. Копієвська О. Р. Трансформаційні процеси в культурних практиках України: глобальний, глокальний контекст та локальні особливості (кінець ХХ – поч. ХХІ ст.) : дис. д-ра культурології : 26.00.06. Київ, 2018. 487 с.
30. Копієвська О. Р. Культурний капітал як компонента сучасної держави // Хрестоматія Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв, 2019. С. 141–149.
31. Корбут О. О. Юридична природа договору надання концертних послуг // Університет. Наук. зап. 2013. № 4. С. 168-173.
32. Кучин С. П. Сутність та динаміка розвитку соціальнокультурної інфраструктури в Україні як об'єкту державного регулювання // Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 1. С. 88-92.
33. Ластовецька-Соланська З. Інфраструктура сучасного музичного життя в регіональному вимірі // Наукові збірки Львівської національної музичної академії імені М. В. Лисенка. Вип. 48, 2022. С. 41-44.
34. Ластовецька-Соланська З. Формування сучасної музичної інфраструктури України // Українська музика, 2019/2 (32). С. 5-10.

35. Левко В. І. Діяльність музично-концертних організацій в Україні другої половини ХХ – початку ХХІ ст. URL: <https://tur.kosiv.info> > tourism-and-culture > 322-levko... (дата звернення : 18.09.2023).
36. Лихопуд О. Менеджмент культурно-мистецької сфери // Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції «Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи» (присвяченої пам'яті професора Мазнева Григорія Євтіювича). Харків: ХНТУСГ, 2018. С. 156-158.
37. Майстерня з ремонту та реновації музичних інструментів «Дискант». URL: <http://www.piano.net.ua/> (дата звернення : 08.10.20223).
38. Матеріальна підтримка культурних проєктів: світовий досвід та можливості застосування в Україні : Монографія / Безгін О. І. керівн. автор. колект., Берунова Л. О., Кочарян І. С., Успенська О. Ю. Київ : Ін-т культурології нац. академ. мистецтв України, 2010. 192 с.
39. Медвідь Л., Ийбер К. Інфраструктура культури та її особливості // Міжнародний та національний досвід суспільно-географічного розвитку туристичної галузі в умовах євроінтеграції: тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції. Мукачєво: РВВ МДУ, 2021. С. 14-16.
40. Мельнов С.А. Менеджмент у сфері культури: навч. посіб. Одеса : Центр практичного менеджменту культури, 2006. 274 с.
41. Музична індустрія: перспективи створення. URL: <https://uccs.org.ua> > muzyczna-industriia > muzyczna-i... (дата звернення : 5.07.2023).
42. Музичний маркетинг: 10 найкращих стратегій кращого музичного маркетингу. URL: <https://businessyield.com> > marketing > music-marketing (дата звернення : 15.10.2023).
43. Мустафаєв Ф. М. Концертно-гастрольна діяльність під час бойових дій // Мистецтвознавчі записки. Музикознавство. Випуск 35, 2019. С. 263-267.
44. Національна Всеукраїнська Музична Спілка. URL: <https://muzunion.com/>(дата звернення : 08.05.2023).
45. Норберт Е. Компанія «К. Бєхштейн» (Bechstein Pianofortefabrik). URL: www.bechstein.com (дата звернення : 08.06.2023).

- 46.Обух Л. Менеджмент академічної музики в соціокультурному просторі України (кінець ХХ – початок ХХІ століть) : монографія. Івано-Франківськ : Симфонія форте, 2021. 460 с.
- 47.Обух Л. В. Концептуалізація поняття «музичний проект академічного мистецтва» // Науковий вісник Національної музичної академії України імені П. І. Чайковського 2019. Вип. 125. С. 89-103.
- 48.Обух Л. В. PR у системі менеджменту академічної музики // Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку. Випуск 33/2019. С.84-90.
- 49.Обух Л.В. Роль засобів масової інформації та комунікації у становленні менеджменту академічної музики в Україні // Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку. Випуск 31/2019. С.115-119.
- 50.Олексієнко Р. Міжнародна професійна мобільність у сфері виконавського мистецтва // Культурні та мистецькі студії ХХІ століття: науково-практичне партнерство: матеріали міжнародного симпозіуму, 6 червня. 2019 р. М-во культ. України; Нац. акад. кер. кадрів культ. і мистец. Київ: НАКККіМ, 2019. С. 230-231.
- 51.Оленіна О. Ю. Арт-менеджмент у соціально-культурній динаміці : навч. посібник. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 88 с.
- 52.Плахтій М. Концертна програма. Що потрібно для розвитку музичної індустрії.. URL: <https://life.nv.ua › ukr › blogs › koncerti-ta-gastroli-shc...> (дата звернення : 01.09.2023).
- 53.Подкуйко Н. Д., Кізнер Н. О. Маркетинг в соціально-культурній сфері : навч. посібник. Київ : ДАКККіМ, 2002. 96 с..
- 54.Поплавський М. М., Трач Ю. В. Цифровізація музичної індустрії: тенденції і перспективи. Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв : наук. журнал. 2022. № 2. С. 30–39.
- 55.Поплавський М.М. Менеджер культури: підручник. Київ : Кондор, 2001. 415 с.

56. Про авторське право і суміжні права : Закон України від 23.12.1993 № 3792-12 // Відом. Верхов. Ради України. 1994. № 13. Ст. 64. (Поточ. ред. від 05.12.2012 на підставі № 5460-17).
57. Про гастрольні заходи в Україні : Закон України від 10.07.2003 р. № 1115-IV // Відомості Верховної Ради України, 2004, № 7, Ст. 56.
58. Про культуру : Закон України від 14.12.2010 р. № 2778-17 // Офіц. Вісн. України. 2011. № 2. С. 13. Ст. 91. – (Поточ. ред. від 12.12.2012 р. на підставі № 5461-17).
59. Проскуріна М.О. Структура музичної індустрії // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. Випуск 6–1 (12), 2017. С. 45-50.
60. Почепцов Г. Г. Паблік рилейшнз: учебно-метод. пособие. Киев : Ваклер, 2000, 56 с.
61. Прокоф'єва А.М. Сучасний музичний простір у контексті масової культури // Культура України. Випуск 32. 2011. URL: https://ic.ac.kharkov.ua/nauk_rob/nauk_vid/rio_old_2017/ku/kultura32/29.pdf (дата звернення : 08.07.2023).
62. Ревко А. Культурна інфраструктура як базис розвитку соціогуманітарного простору регіонів України в умовах трансформаційної економіки // Проблеми і перспективи економіки та управління. № 3 (15), 2018. С. 130-136.
63. Ремонт фортепіано 3D-друкованими деталями. URL: <https://3dtoday.ru/blogs/shining3d/remont-fortepiano-3d-pecatnymi-detalyami> (дата звернення : 08.08.2023).
64. Романчишин В. Г. Концертна діяльність як соціокультурна практика: до проблеми організації // Мистецтвознавчі записки. Театр, кіно та хореографічне мистецтво. Випуск 33, 2018. С. 243-250.
65. Свириденко Н. Клавішні професійні інструменти у соціокультурному просторі України – історія і перспективи. URL:

<http://elib.nakkkim.edu.ua/handle/123456789/449> (дата звернення : 02.10.2023).

- 66.Свириденко Н.С. Лесин рояль // Музичне мистецтво в освітологічному дискурсі № 1, 2016. С. 50-55.
- 67.Свистун А.О. Трансрегіональні форми діяльності в сфері культурно-мистецького проектування // Стан та перспективи розвитку культурологічної науки в Україні. Миколаїв, 2015 рік. С.94-100. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/18583> (дата звернення : 09.10.2023).
- 68.Сікорська І. Здобутки та проблеми музичного життя України 90-х рр. ХХ ст. // Музика. 2002. № 1-2. С. 2-6.
- 69.Синиця В. А. Роль та значення культурно-мистецької галузі та її вплив на підприємницьку діяльність // Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку : тези доповідей II Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Київ, 23 квітня 2021 року. Київ : КНУТД, 2021. С. 132-134.
- 70.Соціокультурний менеджмент: історія, теорія та сучасні практики. Хрестоматія : навч. Методичне видання / за ред. О. Р. Копієвська, Н.О. Шевченко. Київ : НАКККІМ, 2019. 328 с.
- 71.Станіславська К. Мистецько-видовищні форми сучасної культури : монографія. Вид. друге перероб. і доп. Київ : НАКККІМ, 2016. 352 с.
- 72.Степаненко Г. Музична індустрія України і конфлікт інтересів, який її руйнує. URL: <https://blog.liga.net> > user > hstepanenko > article(дата звернення : 03.09.2022).
- 73.Толубко В. О. Музичний фестиваль у сучасному соціокультурному контексті: актуальні питання режисури. Культура і сучасність, 2013. С. 142–148.
- 74.Тютюв Р.Ю. Українська музика – конкурентоспроможна і професійна // Урядовий кур'єр. 2005. № 4. С. 45-46

75. Усова Г. Криза музичної індустрії України у пост коронавірусному світі (між традиціями та віртуальною реальністю) // Матеріали VI науково-методичного міжнародного Круглого столу «Світова самоізоляція, як можливість переосмислення», Одеса (Україна) - Бенгбу (Китай) 8 червня 2021 р. С. 41-48
76. Філіна Т. Культурна політика держави в системі забезпечення культурних потреб людини // Міжнародний науковий журнал «Грааль науки». № 9. 2021. С. 444–448.
77. Філіна Т. Маркетингова складова популяризації культурного продукту // Питання культурології, 2019. № 35 С. 77–86.
78. Царик В. М. Деякі аспекти сучасного музичного мистецтва // Сучасне музичне мистецтво як соціокультурне явище: Зб. Матеріалів IV Всеукр. наук.-практ. дист. конф. (з міжнар. участю) 6–7 квітня 2020 р. / Дніпропетровська акад. муз. ім. М. Глінки. Дніпро: ГРАНІ, 2020. С.
79. Чекан Ю. Інфраструктура європейського музичного життя та особливості музичних текстів нового часу // Національна ідентичність в мові і культурі: збірник наукових праць / за заг. ред. А.Г. Гудманяна. О.Г. Шостак. К.:Талком, 2017. 343 с.
80. Шлепакова Т. Л. Трансформація музичного ринку України: поточний стан неакадемічного сектору індустрії в цифрах і коментарях // ДЗК Випуск 4/5, 2021 р. URL: <https://nlu.org.ua> > Tematich_ogliadi > MzInd (дата звернення : 08.10.2022).
81. Шман С. Актуальні питання атрибуції та експертизи музичних інструментів. URL: https://nakkkim.edu.ua/images/Instytuty/nauka/vydannia/35_AKTUALNI_PYTANNIA_ATRYBUTsII_TA_EKSPERTYZY_MUZYChNYKh_INSTRUMENTIV.pdf (дата звернення : 08.09.2023).
82. Ярова Н. Майстер гармонії та унісону. URL: <https://podolyanin.com.ua/culture/10788/> (дата звернення : 08.10.2023).

83.FAZIOLI. Історія. URL: https://www.fazioli.com/wp-content/uploads/2022/10/2021_11_08_storia_ENG.pdf (дата звернення : 08.10.2023).

Інтернет-джерела

84.Журнал Музика. Українська класична музика в умовах пандемії. URL : <http://mus.art.co.ua/ukrains-ka-akademichna-muzyka-v-umovakh-pandemii-kudy-priamuvaty/> (дата звернення : 07.07.2023).

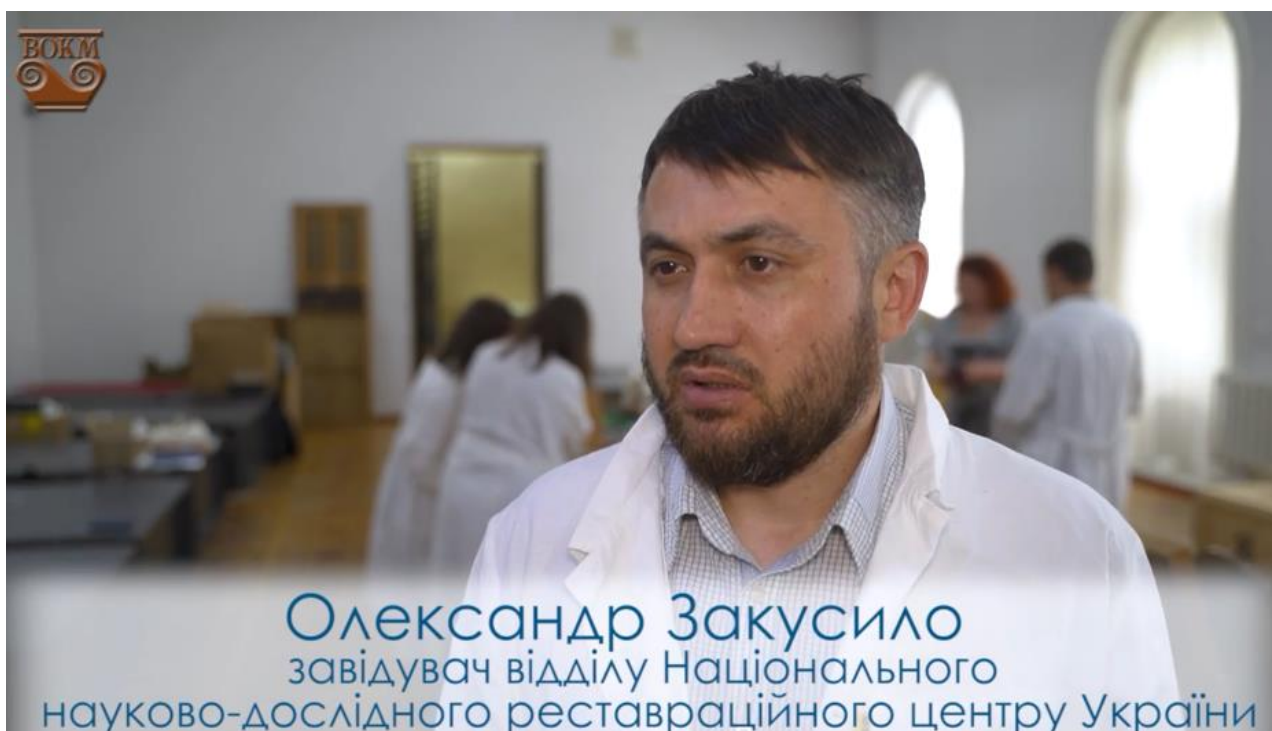
85.3 чого почати знайомство з класичною музикою та як її слухати. URL : <https://suspilne.media/14778-z-cogo-pocati-znajomstvo-z-klasicnou-muzikou-ta-ak-ii-sluhati/> (дата звернення : 27.05.2023).

86.Класична музика в 2020 році. Підсумки та рейтинги. URL : https://thelaquers.com/posts/5867?fbclid=IwAR2dH1Nqyexx1AktHVvTUh6jtNqA3_apNn9e6e9oJn0uSbOeWXMbltoc_o (дата звернення :15.07.2023).

87.Музична освіта і музична індустрія: Україна, Європа, світ. URL : <https://music.adverman.com/3377/music-industry-education/> (дата звернення :30.07.2023).



Фортепіано М. Леонтовича



Реставрація фортепіано М. Леонтовича



Фортепіанна майстерня-салон «Piano Man Service»



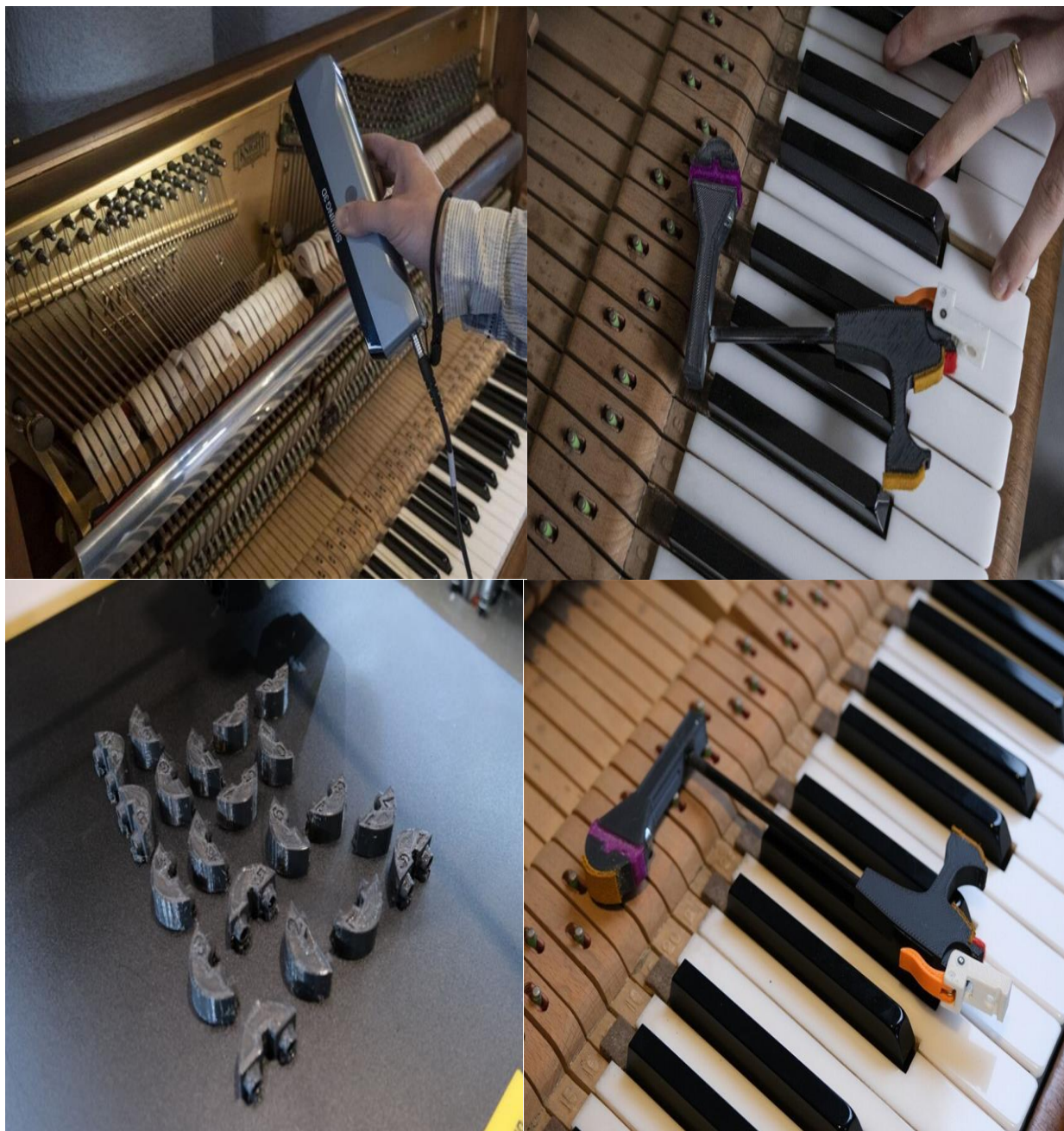
Майстерня з ремонту та реновації музичних інструментів «Дискант».



Майстер реставратор В. Гумен



Викладач-методист класу арфи, заступник голови Асоціації арфістів
України О. Гумен



Ремонт фортепіано 3 D – друківаними деталями