

МІНІСТЕРСТВО КУЛЬТУРИ ТА СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ КЕРІВНИХ КАДРІВ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРАКТИЧНОЇ КУЛЬТУРОЛОГІЇ ТА  
АРТМЕНЕДЖМЕНТУ  
КАФЕДРА АРТМЕНЕДЖМЕНТУ ТА ІВЕНТ-ТЕХНОЛОГІЙ

*На правах рукопису*

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня магістр  
на тему:

**Сучасні тенденції розвитку музичної індустрії України:  
організаційно-управлінський аспект**

Виконав:  
студент II курсу магістратури,  
група МКД-11-23  
спеціальності 028 «Менеджмент  
соціокультурної діяльності»  
**Шкіль Андрій Сергійович**  
Науковий керівник:  
кандидат економічних наук, доцент  
**Воробйова Наталія Петрівна**  
Рецензент: кандидат історичних наук,  
провідний науковий співробітник  
Скарбниці Національного музею історії  
України  
**Савченко Олексій Олександрович**

Допущено до захисту:  
протокол засідання кафедри  
№4 від 20 листопада 2024 р.  
в.о. завідувача кафедри арт-менеджменту  
та івент-технологій  
\_\_\_\_\_ **Вікторія ДОБРОВОЛЬСЬКА**

**Київ – 2024**

## АНОТАЦІЯ

**Шкіль А. С. Сучасні тенденції розвитку музичної індустрії України: організаційно-управлінський аспект. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.**

**Об'єкт дослідження** - сучасний стан музичної індустрії України.

**Предмет дослідження** - управлінські стратегії розвитку музичної індустрії в контексті сучасних культурно-музичних тенденцій.

**Мета роботи** - дослідження сучасних тенденцій розвитку музичної індустрії України та аналіз їх організаційно-управлінського аспекту.

У випускній кваліфікаційній роботі проведено аналіз історичних передумов, сучасного стану і глобалазаційних викликів для української музичної індустрії. Особливу увагу приділено технологічним змінам, цифровізації в сфері музичної індустрії, менеджменту музичних фестивалів та інших культурних заходів, а також розглянуто організаційно-управлінську діяльність Національної опери України. Запропоновано інноваційні підходи до управління в сфері музичної індустрії.

**Ключові слова:** музична індустрія, музичне мистецтво, управління, культурний менеджмент, цифровізація, глобалізація, музичні фестивалі, організаційно-управлінська діяльність.

## ANNOTATION

**Shkil A. S. Modern trends in the development of the music industry of Ukraine: organizational and management aspect. – Qualification work on manuscript rights.**

**Object of research** - the current state of the Ukrainian music industry.

**Subject of research** - management strategies for the development of the music industry in the context of modern cultural and musical trends.

**The purpose of the work** - to analyze current trends in the development of the Ukrainian music industry and propose recommendations for effective management strategies. In the thesis, historical preconditions, the current state, and globalization challenges for the Ukrainian music industry are analyzed. Particular attention is paid to technological changes, digitalization, and festival management. Innovative management approaches are proposed.

**Keywords:** music industry, musical art, management, cultural management, digitalization, globalization, music festivals, organizational and management activities.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ...</b>	8
1.1. Розвиток музичної індустрії: історичні передумови, зародження управлінської системи .....	8
1.2. Культурний менеджмент в сучасних умовах.....	10
1.3. Моделі управління та їх роль у сфері музичної індустрії	12
1.4. Управління музичною індустрією в Україні.....	23
<i>Висновок до першого розділу</i> .....	25
<b>РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МУЗИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ.....</b>	26
2.1. Вплив глобалізації на музичну індустрію України.....	26
2.2. Технологічні зміни та цифровізація .....	32
2.3. Тренди в музичній освіті та підготовці кадрів.....	34
<i>Висновок до другого розділу</i> .....	36
<b>РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІНСЬКІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МУЗИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ .....</b>	38
3.1. Формування культурної політики в музичній сфері...	38
3.2. Менеджмент музичних фестивалів та культурних заходів	41
3.3. Організаційно-управлінська діяльність Національної опери України.....	51
3.4. Інноваційні підходи до управління в музичній сфері...	65
<i>Висновок до третього розділу</i> .....	68
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	69
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	79

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Музичне мистецтво завжди було тісно пов'язане із соціальними, економічними та культурними процесами, які формували людське суспільство. Його розвиток неможливо розглядати окремо від змін в управлінських системах, адже музика виконувала важливу роль у ритуалах, політичних заходах і суспільних подіях. Розвиток управлінських систем забезпечував умови для створення та підтримки музичних традицій, а також для їх передачі від покоління до покоління.

Сучасний етап розвитку музичної сфери в Україні зіштовхується з багатьма викликами: як внутрішніми, так і зовнішніми. Перш за все вони пов'язані з постійною динамікою музичного ринку, який має пропонувати нове звучання для поціновувачів, щоб залишатися конкурентним. Особливо це важливо з урахуванням політичних та військових реалій, які ставлять перед українською культурою завдання не лише вижити, а ще й розвиватися, модернізуватися і формувати власне обличчя на глобальній культурній мапі. І роль музичного менеджменту, управлінської складової видається тут виключно важливою.

Управління у сфері музичного мистецтва є складним і багатогранним процесом, який потребує залучення різних моделей фінансування та організації культурних процесів. Досвід різних країн світу свідчить про те, що успішна музична індустрія може бути забезпечена як за допомогою державної підтримки, так і через приватне фінансування та міжнародні грантові програми.

В Україні існує потенціал для розвитку музичної сфери, однак для цього необхідно вирішити низку проблем, пов'язаних із недостатнім фінансуванням, відсутністю стратегічного планування та недостатньою підтримкою з боку приватного сектору. Дослідження розвитку моделей управління в музичній сфері має охоплювати аналіз їхньої ефективності у сучасних умовах, а також вироблення нових стратегій і механізмів підтримки

музичних інституцій для забезпечення стійкого розвитку музичної індустрії в Україні.

З огляду на це пропонована у дипломній роботі тема безумовно видається актуальною.

**Мета роботи** полягає у дослідженні сучасних тенденцій розвитку музичної індустрії України та аналізі їх організаційно-управлінського аспекту.

**Завдання роботи:**

- простежити розвиток музичної індустрії: історичні передумови, зародження управлінської системи;
- розглянути основи культурного менеджменту;
- охарактеризувати моделі управління та їх роль у сфері музичної індустрії;
- дослідити сучасний стан управління музичною індустрією в Україні;
- проаналізувати вплив глобалізації на музичну індустрію в Україні;
- охарактеризувати технологічні зміни та цифровізацію в музичній індустрії;
- розглянути тренди в музичній освіті та підготовці кадрів для музичної сфери;
- дослідити формування культурної політики в музичній сфері;
- проаналізувати менеджмент музичних фестивалів та культурних заходів;
- оцінити організаційно-управлінську діяльність в Національній опері України;
- дослідити інноваційні підходи до управління в музичній сфері України.

**Об'єктом дослідження** в дипломній роботі є сучасний стан музичної індустрії України.

**Предмет дослідження** — управлінські стратегії розвитку музичної індустрії в контексті сучасних культурно-музичних тенденцій України.

**Методи дослідження.** Для опрацювання теоретичних положень застосовано низку загальнонаукових методів, зокрема, аналізу й синтезу. Логічна канва дослідження – це продукт використання методів індукції та дедукції, що допомогли виявити взаємозв'язок між явищами й поняттями з теми. Реалізовано в роботі й метод спостереження та моніторингу. Під час збирання й узагальнення теоретичних матеріалів використано порівняльний та описовий методи.

**Джерельна база та стан наукової розробленості теми.** Джерельною базою дослідження стали праці провідних зарубіжних і вітчизняних вчених з питань сучасних тенденцій розвитку музичної індустрії. Інформаційною базою є монографічні дослідження, періодична наукова література, а також звіти та документи діяльності Національної опери України.

Основи менеджменту у сфері культури і мистецтва, а також управлінські аспекти розвитку креативних індустрій відображені в працях Асаул А.Н. [3], Гончаренко О.В. [10]. Аспекти культурного менеджменту, стратегічне планування та розвиток представлений у Петренко Л.М. [38], а ключові завдання культурного менеджменту в сучасних умовах визначені Головач Н.М. [9].

Історія української музичної культури, історія музики в історичному контексті відображена у роботах Корнія Л.П. [22], Козаренко О. [21], Кузіка В.В. [25,24].

Інноваційні підходи до менеджменту культурних проєктів у музичній сфері розглянуті Шевченко О.В. [59].

Розвиток культурних індустрій в умовах глобалізації представлений Хоменко О.І. [57].

Таким чином, на сьогодні існує низка досліджень, які відображають різні аспекти розвитку музичної індустрії в світі та в Україні. Але подальші дослідження сучасних тенденцій розвитку музичної індустрії в Україні мають скласти наукове підґрунтя для її подальшої ефективної розбудови.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає в комплексному осмисленні сучасних організаційно-управлінських аспектів розвитку музичної індустрії в Україні, з урахуванням викликів глобалізації, технологічного прогресу та змін у культурному середовищі. Запропоноване дослідження інтегрує культурно-мистецький контекст із сучасними управлінськими теоріями, акцентуючи на важливості інновацій та діджиталізації для ефективного функціонування музичної сфери.

**Практичне значення отриманих результатів** визначається можливістю застосування отриманих результатів для вдосконалення управління в музичній сфері України. Це стосується як стратегічного планування, так і практичної реалізації культурних проєктів, фестивалів, створення цифрових платформ для промоції музичного мистецтва. Матеріали дослідження також можуть слугувати науковою основою для освітнього процесу в галузі культурного менеджменту.

**Апробацію результатів дослідження** було здійснено шляхом оприлюднення досягнутих результатів на VIII Всеукраїнській науковій конференції молодих вчених, аспірантів та магістрантів «Культура і мистецтво: сучасний науковий вимір». (м. Київ, 7 листопада 2024р.). Тема доповіді: «Сучасний стан управління музичною сферою в Україні».

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи** складається зі змісту, вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 87 сторінок, використано 90 джерел.



## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ**

### **1.1. Розвиток музичного мистецтва: історичні передумови, зародження управлінської системи.**

Музичне мистецтво завжди було тісно пов'язане із соціальними, економічними та культурними процесами, які формували людське суспільство. Його розвиток неможливо розглядати окремо від змін в управлінських системах, адже музика виконувала важливу роль у ритуалах, політичних заходах і суспільних подіях. Розвиток управлінських систем забезпечував умови для створення та підтримки музичних традицій, а також для їх передачі від покоління до покоління.

Зародження музичного мистецтва і перші форми управління.

Перші свідчення існування музичного мистецтва сягають доісторичних часів. Археологічні знахідки, такі як флейти з кісток, датовані понад 40 000 років тому, свідчать про ранній інтерес людства до звуків і гармонії. У цей період музика виконувала ритуальну функцію, пов'язану з віруваннями та обрядами.

У прадавніх суспільствах виникали перші форми колективного управління, які забезпечували організацію життя племен. Ці системи часто були нерозривно пов'язані з релігійними віруваннями, а музика слугувала засобом впливу на громаду. Музика в первісному суспільстві виконувала інтегративну роль, підтримуючи соціальну згуртованість і дисципліну. Таке твердження відповідає дослідженням К. Леві-Строса [29], Е. Дюркгейма [68] та інших вчених, які аналізували значення ритуалів та мистецтва в архаїчних суспільствах.

#### **Музика і управління в античності**

З розвитком античних цивілізацій музика набула системного характеру. У Стародавньому Єгипті, Месопотамії, Греції та Римі музичне мистецтво стало частиною державного управління. У Єгипті музика супроводжувала

релігійні церемонії, які мали політичне значення. Месопотамські правителі використовували музикантів для зміцнення своєї влади, організовуючи пишні заходи.

В античній Греції філософи, такі як Піфагор, заклали основи музичної теорії, що вплинула на розвиток як мистецтва, так і управлінських структур. Платон у своїй праці "Держава" підкреслював значення музики для виховання громадян і гармонійного функціонування суспільства: "Музика повинна бути під контролем законів, адже вона формує характер людини та впливає на її моральність" [39, с.87].

### **Середньовіччя: церковна музика та централізоване управління**

У середньовіччі музика стала інструментом релігії, яка відіграла центральну роль у суспільному житті. Католицька церква, як головна управлінська структура того часу, контролювала розвиток музики. Григоріанський хорал, що отримав підтримку від Папи Григорія I, став стандартом церковної музики. Як пише Д. Хьюм, "музика середньовіччя розвивалася під впливом централізації влади, сприяючи укріпленню релігійних і політичних структур" [75, с.112].

### **Новий час і модернізація управлінських систем**

З Ренесансом почалася нова ера у музичному мистецтві, коли світська музика стала більш популярною. Управлінські системи Європи того періоду, зокрема монархії, активно підтримували музикантів і композиторів. Наприклад, у Франції Людовик XIV створив Королівську академію музики, яка стала важливим інструментом пропаганди абсолютизму.

Барокова і класична епохи дали початок професійній музиці, яку підтримували як релігійні, так і світські установи. Композитори, такі як Йоганн Себастьян Бах, працювали в рамках церковної системи, тоді як інші, як-от Моцарт, отримували замовлення від аристократії. Ці структури демонструють симбіоз музики та управління.

Отже, розвиток музичного мистецтва був нерозривно пов'язаний із еволюцією управлінських систем. Від первісних племен до сучасних

національних держав музика служила важливим соціальним і політичним інструментом. Її роль у формуванні ідеологій, вихованні громадян і підтримці владних структур підкреслює її значення як невід'ємної частини людської культури.

Сьогодні музичні жанри переплітаються, створюючи нові гібридні форми, які вбирають елементи різних культур. К. Гарсія у своїй роботі “Hybrid cultures: Strategies for Entering and Leaving Modernity” [72] зазначає, що сучасна музика все більше відходить від традиційних національних рамок і стає інтернаціональним явищем. Технічні новації також значно вплинули на розвиток музичного мистецтва. Електронні інструменти, програмне забезпечення для звукозапису та платформи для стрімінгу музики відкрили нові можливості для творчості, значно розширивши доступ до музичних творів по всьому світу. Цифрова епоха також змінила структуру музичної індустрії, зробивши її більш демократичною і доступною для широкого кола виконавців та слухачів. У цьому контексті питання управління у сфері музичного мистецтва набуває нових аспектів. Традиційні моделі фінансування і менеджменту змінюються під впливом нових технологій і глобалізаційних процесів, що вимагає нових підходів до управління культурними процесами як на національному, так і на глобальному рівнях.

## **1.2. Культурний менеджмент в сучасних умовах**

Управління в галузі культури є ключовим елементом сучасної економіки знань, що базується на використанні креативних ресурсів та забезпеченні стійкого розвитку. Культурний менеджмент вивчає процеси організації, управління та реалізації культурних проектів і програм, що мають на меті розвиток культурних інституцій та культурної індустрії загалом. Цей термін є досить новим, але поняття управління культурою розвивалося в історичній ретроспективі як реакція на потреби суспільства в організації культурного життя.

Культурний менеджмент є інтегрованою галуззю знань, що поєднує управлінські, соціологічні, економічні та культурологічні аспекти. Наукові дослідження в цій галузі почали активно розвиватися наприкінці ХХ століття, коли зросло значення культурних індустрій у глобальній економіці. Основи культурного менеджменту базуються на необхідності раціонального використання культурних ресурсів з метою створення культурної цінності, підтримки культурної спадщини та розвитку нових форм творчості.

Згідно з дослідженнями Головач Н. М. [9], ключовими завданнями культурного менеджменту є забезпечення умов для творчого розвитку, збереження культурної спадщини та сприяння культурній освіті. Культурний менеджмент також стимулює зростання культурного потенціалу суспільства, сприяє інтеграції національних культурних індустрій у глобальний ринок, а також забезпечує культурну взаємодію між різними країнами.

Значення культурного менеджменту зростає у зв'язку з сучасними глобалізаційними викликами, зокрема цифровізацією культурних процесів, розширенням можливостей міжнародної співпраці та культурного обміну. Це дозволяє культурним інституціям ефективніше функціонувати, підвищувати свою конкурентоспроможність та адаптуватися до нових умов ринку.

Значну увагу питанню культурного менеджменту приділяє Бутенко О. В. у своїй праці “Культурний менеджмент в Україні: сучасний стан і перспективи розвитку” [6]. Автор акцентує увагу на важливості розвитку культурних інституцій в умовах перехідної економіки України, що стикається з численними викликами: нестача фінансування, нерозвиненість меценатства, недосконалість законодавства у сфері культури. Бутенко підкреслює, що в українських реаліях ключову роль відіграє державна підтримка, однак для сталого розвитку культури необхідно також розвивати приватне фінансування та міжнародні культурні обміни.

Згідно з концепцією Тобі Міллера і Джорджа Юдіса у праці “Cultural Policy” [80], культурний менеджмент повинен враховувати вплив соціальних, економічних і політичних чинників на культурні процеси. Вони

стверджують, що розвиток культурної політики залежить від здатності менеджерів адаптуватися до змін у суспільстві та використовувати нові інструменти для просування культури, такі як маркетинг, стратегічне планування та управління проектами.

Таким чином, культурний менеджмент забезпечує комплексний підхід до управління культурними процесами, що включає організацію культурних подій, управління культурними інституціями, залучення фінансування та стимулювання креативної діяльності.

### **1.3. Моделі управління та їх роль у сфері музичного мистецтва**

Управління у сфері музичного мистецтва є специфічною галуззю культурного менеджменту, що охоплює організацію, фінансування та розвиток музичних інституцій і проектів. Музична індустрія, як частина загальної культурної сфери, є одним з найдинамічніших секторів культури, оскільки поєднує у собі творчість, технології та бізнес. У сучасному світі існує кілька основних моделей управління у сфері музичного мистецтва, які залежно від економічних та політичних умов тієї чи іншої країни відіграють різну роль у розвитку музичних інституцій.

**1. Державна модель управління.** Державна модель є однією з найпоширеніших у Європі, зокрема у таких країнах, як Німеччина, Франція, Швеція, де музична індустрія значною мірою фінансується державою. Ця модель базується на тому, що культура, включно з музикою, є суспільним благом, яке потребує державної підтримки для збереження національної ідентичності та культурної спадщини.

У Німеччині, як зазначає Ханс-Міхаель Клаус у своїй праці “Kulturpolitik in Deutschland”[77], музичні інституції фінансуються на федеральному, земельному та муніципальному рівнях. Ця державна модель управління у сфері музичного мистецтва в Німеччині яскраво ілюструється діяльністю таких культурних установ, як Берлінська філармонія та численні

оперні театри, включно з Баварською державною оперою в Мюнхені. Їх функціонування забезпечується значною мірою через державне фінансування, яке надходить із федерального, земельного та муніципального рівнів.

Берлінська філармонія, яка є одним із найвідоміших оркестрів світу, отримує регулярну підтримку від міста Берлін, що дозволяє утримувати висококваліфікований штат музикантів, розвивати сучасну інфраструктуру та проводити міжнародні гастролі. Завдяки державній підтримці вартість квитків на концерти залишається доступною для широкої аудиторії, незважаючи на високі витрати на утримання оркестру.

Ще одним прикладом є Баварська державна опера, яка отримує суттєве фінансування від уряду Баварії. Це дозволяє театру організовувати понад 350 вистав на рік, включаючи класичні та сучасні опери. Державна підтримка також забезпечує реалізацію спеціальних проєктів, таких як програми для молодих композиторів і співаків. Попри значні витрати, більшість оперних вистав субсидуються, що робить їх доступними для різних соціальних верств населення.

Загалом у Німеччині діє близько 140 публічно фінансованих театрів, включно з музичними. Окрім фінансової підтримки, важливим аспектом є законодавча гарантія свободи мистецтва, що дозволяє театрам і музичним установам зберігати незалежність у своїх творчих рішеннях. Це гарантує збереження культурної різноманітності, підтримуючи одночасно як великі інституції, так і невеликі регіональні проєкти.

Таким чином, державна модель управління музичним мистецтвом у Німеччині забезпечує фінансову стабільність, доступність культурних продуктів і збереження творчої свободи, що сприяє розвитку багатого і різноманітного культурного середовища.

У Франції культурна політика також підпорядковується державному контролю. Як зазначає П'єр Булез [66], культурний менеджмент у Франції заснований на принципі централізованого управління через Міністерство

культури, яке надає фінансування музичним інституціям та підтримує різні музичні жанри – від класичної музики до сучасної електронної.

**2. Модель приватного фінансування.** У країнах з більш ринковою економікою, таких як США та Велика Британія, музична індустрія значною мірою залежить від приватного фінансування. Приватні фонди, корпоративні спонсори та благодійність є основними джерелами фінансування для музичних установ. Філіп Negro у своїй роботі “Cultural Capital and Creative Industries in the US”[84] підкреслює, що модель приватного фінансування стимулює конкурентоспроможність і гнучкість музичної індустрії, оскільки музичні установи змушені адаптуватися до ринкових умов і залучати фінансові ресурси.

У США, наприклад, такі музичні організації, як Нью-Йоркська філармонія чи Метрополітен-опера, залежать від приватних пожертв, спонсорських угод та продажу квитків. Державна підтримка є мінімальною і зазвичай обмежується невеликими грантами через Національний фонд мистецтв (NEA)[83]. Приватна модель управління фінансуванням у сфері культури в США базується на значній участі корпорацій, благодійних фондів та індивідуальних донорів. У 2021 році приватні пожертви на мистецтво, культуру та гуманітарну сферу досягли рекордних \$23,5 мільярдів, що становить 4,8% від загальної суми благодійних пожертв. Це фінансування спрямовується на підтримку театрів, музеїв, музичних фестивалів та інших культурних ініціатив, що часто функціонують як приватні організації або неприбуткові установи.

Важливу роль відіграють великі корпорації, такі як Disney, Microsoft та інші, які фінансують культурні програми через корпоративні фонди та гранти. Наприклад, фонд Ford Foundation[70] виділяє кошти на інноваційні програми в мистецтві, спрямовані на соціальну рівність. Крім того, значна частина коштів походить від індивідуальних благодійників, які жертвують як на місцеві ініціативи, так і на великі проєкти національного рівня.

Одним із прикладів успішної приватної підтримки є програма "Art for Justice Fund" [64], створена на кошти приватних донорів, зокрема Агнес Ганд. Ця програма спрямована на боротьбу зі злочинністю через мистецтво, фінансуючи художників, які працюють над темами соціальної справедливості.

У США також розвинена модель взаємодії між приватним сектором і публічними установами. Наприклад, Національний фонд мистецтв (NEA) [83] працює з приватними партнерами, доповнюючи федеральні гранти приватними інвестиціями. Однак, незважаючи на значний обсяг приватних пожертв, експерти відзначають, що приватний сектор не завжди здатен компенсувати скорочення державного фінансування.

Ця модель є прикладом високого рівня залучення громадянського суспільства та бізнесу до підтримки культури, що дозволяє створювати різноманітні культурні проекти та залучати широку аудиторію, водночас забезпечуючи незалежність від державного фінансування.

**3. Змішана модель.** Змішана модель управління поєднує в собі державне фінансування та приватні ініціативи, і є поширеною у багатьох європейських країнах, таких як Італія, Нідерланди. Ця модель дозволяє забезпечити баланс між стабільністю, яку надає державна підтримка, і гнучкістю приватного сектора. В Італії, наприклад, музичні театри, такі як Ла Скала є прикладом який поєднує державну підтримку з комерційною діяльністю, це одна з найвідоміших оперних сцен у світі. З одного боку, театр є культурним закладом, що отримує державну підтримку через Міністерство культури Італії. Це дозволяє зберігати доступність театру для широкої аудиторії та фінансувати важливі культурні проекти. З іншого боку, Ла Скала активно залучає приватних спонсорів і меценатів, а також має потужну програму продажу квитків, яка є важливим джерелом доходів. Ця комбінація державного і приватного фінансування дозволяє театру мати гнучкість у плануванні програм та інвестиціях в інноваційні проекти.



Приватні партнери, такі як великі компанії, фінансові установи та інші організації, забезпечують фінансування на спеціалізовані програми, підтримку гастролей та прем'єр. Таке співробітництво між державою та приватними інвесторами дозволяє театру Ла Скала зберігати свою репутацію міжнародної культурної установи, зберігаючи при цьому фінансову стійкість і незалежність.

Крім того, Ла Скала активно працює над міжнародними партнерствами і культурною дипломатією, організовуючи гастролі та обмін артистами з іншими театрами і фестивалями по всьому світу. Це сприяє не лише розвитку театральної та музичної культури в Італії, а й зміцнює імідж країни на міжнародній арені.

Таким чином, змішана модель управління в Театрі Ла Скала забезпечує баланс між публічним і приватним фінансуванням, що дозволяє зберігати високу культурну цінність та фінансову стабільність, сприяючи розвитку італійської та світової музичної культури. При цьому, держава продовжує відігравати важливу роль у підтримці інфраструктури, кадрів та загальної культурної політики.

У Нідерландах змішана модель управління також забезпечує ефективну підтримку музичних інституцій. Як зазначає Лео Сміт у своїй праці “Dutch Cultural Policy: Balancing State and Market Forces” [87], музичні установи в Нідерландах фінансуються як з державних джерел через різні програми підтримки культури, так і через приватні фонди та меценатів. Ця модель управління в музичній сфері Нідерландів є прикладом ефективного поєднання державного і приватного фінансування, яке дозволяє підтримувати високий рівень культурних ініціатив та музичних проєктів. Змішана модель активно використовується в таких престижних культурних установах, як Концертgebouw в Амстердамі та Нідерландська оперна компанія, де фінансування поступає як з державного бюджету, так і від приватних спонсорів.

Державне фінансування в Нідерландах здійснюється через Міністерство культури, яке підтримує базові витрати на культурні організації, включаючи оркестри, театри та інші музичні проекти. Таке фінансування забезпечує стабільність і розвиток музичних установ, дозволяючи організовувати висококласні концерти, музичні фестивалі, а також міжнародні гастролі. Наприклад, Нідерландський симфонічний оркестр отримує державну підтримку для реалізації основних проектів, але це лише частина його фінансування.

Приватний сектор доповнює державні кошти через спонсорські угоди, корпоративне партнерство і пожертвування. Це дає культурним установам фінансову гнучкість для реалізації більш специфічних ініціатив, таких як підтримка молодих талантів, організація резиденцій для композиторів, створення нових музичних творів та інші творчі проекти. Одним з прикладів є Нідерландський філармонічний оркестр, який активно залучає приватних донорів і компанії для фінансування гастролей та спеціальних програм.

Ця змішана модель не лише забезпечує фінансову стабільність для культурних установ, а й сприяє розвитку інновацій в музиці, підтримці сучасних композиторів, а також популяризації класичної музики серед різних соціальних груп. Співпраця між державним і приватним секторами дозволяє створювати культурні продукти високої якості, брати участь у міжнародних проектах та фестивалях, а також залучати висококваліфікованих музикантів з різних країн, що виводять нідерландську музику на міжнародну арену.

**4. Корпоративна модель.** У країнах, таких як Японія та Південна Корея, значну роль у фінансуванні та розвитку музичної індустрії відіграють великі корпорації. Кацуро Фукусіма у своїй статті “Corporate Sponsorship in Japanese Cultural Industry” [71] підкреслює, що японські корпорації, такі як Sony та Toyota, активно підтримують музичне мистецтво, фінансуючи численні музичні фестивалі, оркестри та опери. Успіх корпоративної моделі в Японії полягає в її унікальності, що поєднує традиції і інновації. Основним елементом цієї моделі є вертикально інтегровані корпорації, які охоплюють

усі аспекти створення, розповсюдження та просування музики. Наприклад Avex Group [65], яка є одним із лідерів японського ринку. Avex Group не тільки управляє рекорд-лейблом, а й займається організацією концертів, виробництвом музичного контенту для реклами, відеоігор, аніме та навіть управлінням талантами.

Однією з характерних рис корпоративної моделі в Японії є "ідол-культура". Музичні гурти, такі як АКВ48, фінансуються за допомогою механізмів масового залучення шанувальників. Наприклад, Avex Group та інші подібні компанії активно використовують краудфандинг і маркетингові акції, такі як продаж спеціальних видань альбомів із бонусами, зокрема квитками на фан-зустрічі чи голосування за улюблених виконавців. Це забезпечує не лише фінансування проєктів, а й довготривалу лояльність фанатів. Ще одним унікальним явищем є віртуальні ідоли, наприклад Hatsune Miku — персонаж, створений на базі програмного забезпечення Vocaloid. Hatsune Miku стала глобальним брендом завдяки підтримці компаній Crypton Future Media та партнерів, які використовують модель спільного фінансування. Компанія Crypton Future Media надає музичним продюсерам інструменти для створення музики, а пізніше допомагає поширювати цей контент через концерти, мерчандайзинг та інтеграцію в інші медіапроєкти.

Японська корпоративна модель фінансування музичної індустрії створює міцний взаємозв'язок між артистами, компаніями та фанатами. Вона дозволяє знизити ризики завдяки диверсифікації доходів і створенню нових джерел фінансування, таких як ліцензування для міжнародного ринку, комерційні угоди та участь у великих медійних проєктах.

У сфері академічної музики Японія також досягла значних успіхів, адаптуючи корпоративну модель фінансування та розвитку до потреб класичної музики. Ця модель також базується на взаємодії між великими корпораціями, державними установами та культурними фондами, що дозволяє підтримувати традиції і водночас інтегрувати сучасні технології. Однією з ключових позицій є меценатство великих корпорацій, таких як

Suntory Holding [86], які активно підтримують розвиток класичної музики в країні. Ці компанії фінансують будівництво концертних залів, організують міжнародні музичні конкурси та надають гранти молодим виконавцям і композиторам. При цьому значна увага приділяється популяризації японської академічної музики на міжнародній арені.

Яскравим прикладом корпоративної моделі в прошарку академічної музики є діяльність концертного залу Suntory Hall, відкритого у 1986 році в Токіо за підтримки корпорації Suntory. Зал відомий своєю відмінною акустикою та сучасною інфраструктурою, що робить його одним із провідних центрів класичної музики у світі.

Корпорація Suntory щорічно фінансує проведення численних подій у цьому залі, таких як фестивалі, концерти відомих оркестрів та виступи солістів світового рівня. Крім того, Suntory Hall проводить конкурс молодих композиторів, стимулюючи розвиток академічної музики в Японії та відкриваючи нові імена.

Одним із напрямків діяльності Suntory Hall є поєднання класичної музики з цифровими технологіями. Наприклад, для залучення молодшої аудиторії корпорація фінансує проекти з трансляції концертів у режимі реального часу, створення VR-турів залом і використання мультимедійних інсталяцій під час виступів. Такий підхід дозволяє не лише популяризувати академічну музику серед широкої аудиторії, а й створювати нові джерела доходів. Така підтримка у сфері академічної музики сприяє довгостроковому розвитку культури, забезпечуючи стабільне фінансування та можливості для інновацій. Крім того, участь корпорацій у таких ініціативах формує позитивний імідж компаній і зміцнює їхній зв'язок із суспільством.

Завдяки підтримці великих бізнес-структур, японська музика зберігає свої традиції, інтегрує інноваційні рішення і закріплює свій авторитет на міжнародній арені. Це частина стратегії корпоративної соціальної відповідальності, яка є невід'ємною складовою корпоративної культури у Японії.

Південна Корея також демонструє успішне впровадження корпоративної моделі управління музичною сферою. Су Хан Лі у своїй праці “The Role of Chaebols in South Korean Cultural Industry” [79] описує, як великі конгломерати, такі як Samsung та Hyundai, фінансують музичні проєкти, концерти та культурні заходи.

Конгломерат Samsung є одним із найпотужніших економічних суб'єктів Південної Кореї, що має значний вплив не лише на економіку, а й на культурне життя країни. Інвестування в мистецькі та музичні проєкти стало важливою складовою його корпоративної моделі управління, яка включає принципи корпоративної соціальної відповідальності. У культурному контексті Південної Кореї, де музика є важливим елементом національної ідентичності, підтримка цієї галузі дозволяє компанії інтегруватися в суспільство та зміцнити свій імідж.

Samsung активно підтримує традиційну корейську музику, зокрема gugak (термін для позначення традиційної корейської музики), через різноманітні ініціативи, спрямовані на її збереження та популяризацію. Це включає фінансування виступів, записів та освітніх програм для молодих музикантів. Компанія також активно інвестує у сучасну музику, підтримуючи численні фестивалі та концерти, що збирають як локальних, так і міжнародних виконавців. Наприклад, через спонсорство великих музичних подій Samsung сприяє формуванню позитивного іміджу Південної Кореї як культурної столиці Східної Азії.

Іншим важливим напрямом є співпраця з освітніми установами. Компанія надає гранти для студентів музичних спеціальностей та фінансує програми для дітей із малозабезпечених сімей, відкриваючи їм доступ до якісної музичної освіти. Це не лише допомагає виявляти нові таланти, але й сприяє вирівнюванню соціальних можливостей у країні.

Samsung також інтегрує музику у свої інноваційні проєкти. Завдяки використанню технологій, компанія створює цифрові платформи для поширення музичного контенту. Наприклад, ексклюзивні додатки, доступні

на пристроях Samsung, дозволяють користувачам насолоджуватися унікальним музичним досвідом. Така синергія технологій і культури демонструє сучасний підхід до розвитку індустрії розваг.

Фінансування музичних проєктів компанією Samsung має багатосторонній вплив. Воно сприяє соціальному розвитку, збагачуючи культурне середовище та надаючи нові можливості молодим талантам. Економічний ефект полягає у стимулюванні суміжних галузей, таких як туризм і технології. Окрім цього, підтримка мистецьких ініціатив дозволяє Samsung зміцнювати свою репутацію як компанії, що дбає про суспільство та підтримує національну культуру.

Таким чином, фінансування музичних проєктів є ефективним інструментом, що поєднує корпоративні інтереси Samsung із культурним розвитком Південної Кореї. Цей підхід не лише допомагає компанії утримувати провідні позиції на ринку, але й робить її важливим учасником суспільного життя.

**5. Модель грантової підтримки.** Грантова модель передбачає надання фінансування через державні та приватні фонди, а також міжнародні організації. Ця модель є характерною для таких країн, як Фінляндія та Канада. У Фінляндії значна частина фінансування музичних проєктів надходить через державні та приватні гранти. Важливою частиною грантової системи в Фінляндії є інвестиції у популяризацію сучасної фінської музики за кордоном. Наприклад, Music Finland, національна організація, що підтримує музичний експорт, надає гранти для організації турів, участі у міжнародних фестивалях та створення нових музичних продуктів. Це сприяє просуванню фінських музикантів на глобальній арені.

Приклад успішного проєкту, реалізованого завдяки грантовій моделі, — фестиваль Helsinki Festival, один із найбільших культурних заходів у Фінляндії. Завдяки державному фінансуванню фестиваль підтримує різноманіття жанрів, об'єднуючи класичну, сучасну, народну музику, а також залучає міжнародних виконавців. Гранти дозволяють організаторам

пропонувати доступні ціни на квитки, забезпечуючи ширший доступ до мистецтва.

Окрім державної підтримки, важливу роль відіграють приватні фонди, такі як Jenny and Antti Wihuri Foundation [76] та Kone Foundation [78]. Вони фінансують музичні резиденції, дослідження та створення експериментальних проєктів, що виходять за межі традиційних жанрів.

Грантова модель Фінляндії є прикладом балансу між підтримкою традиційного та інноваційного мистецтва. Державна підтримка забезпечує стабільність культурного середовища, а приватні ініціативи сприяють розвитку нових ідей. Такий підхід дозволяє фінській музичній індустрії зберігати національну автентичність, одночасно інтегруючись у глобальний контекст.

У Канаді модель грантової підтримки також успішно функціонує. Канадська рада з питань мистецтва (Canada Council for the Arts)[67] є одним із провідних органів у наданні грантової підтримки для музичних проєктів. Її програма Explore and Create фінансує митців, мистецькі колективи та організації, що працюють у різних жанрах мистецтва, включаючи музику. Вона забезпечує гранти до 25 000 канадських доларів для таких напрямків, як творче дослідження, розробка концепцій та створення проєктів. Наприклад, музиканти можуть отримати фінансування для створення нових композицій чи організації резиденцій, де вони працюють над своїм мистецьким продуктом.

Один із помітних прикладів грантової підтримки — фінансування канадського джазового композитора Філа Дайера, який отримав кошти для створення оригінальних музичних творів. Такий підхід дозволяє митцям фокусуватися на творчості без необхідності шукати додаткові джерела доходу. Окрім індивідуальних грантів, Рада також підтримує організації, які розвивають музичну сцену в Канаді, такі як фестивалі чи програми розвитку молодих виконавців.

Для отримання фінансування заявники мають відповідати критеріям професіоналізму, включаючи спеціалізовану підготовку та визнання у своїй спільноті. Канадська рада підтримує інклюзивність, надаючи додаткову допомогу митцям з обмеженими можливостями та представникам корінних народів, що стикаються з культурними чи географічними бар'єрами. Це дає змогу канадським музикантам брати участь у міжнародних культурних обмінах, розвивати національні проєкти та сприяти збереженню культурної спадщини.

#### **1.4. Управління музичною сферою в Україні**

Україна демонструє змішану модель управління у сфері музичного мистецтва, яка включає елементи державної підтримки, приватного фінансування та міжнародних грантових програм. Проте, основною проблемою цієї моделі є її недостатня систематичність та послідовність.

**Державна підтримка.** В Україні існує розгалужена система державних музичних установ, таких як національні та муніципальні театри, опери, філармонії та музичні школи. Вони фінансуються з державного та місцевого бюджетів, що забезпечує їхню стабільну роботу. Проте, обсяги фінансування часто є недостатніми, що створює труднощі для розвитку нових музичних проєктів. Ключову роль у фінансуванні культурних інституцій відіграє Міністерство культури та інформаційної політики України, яке розподіляє державні кошти між музичними установами та надає гранти через Український культурний фонд (УКФ)[53]. Але, відсутність довгострокової стратегії та системності у фінансуванні стає основним бар'єром для розвитку музичної індустрії.

**Приватна підтримка та меценатство.** В Україні приватне фінансування культури ще недостатньо розвинене порівняно з країнами Західної Європи чи Північної Америки. Проте, як зазначає В.В. Панченко у своїй праці “Меценатство і спонсорство та історіко-культурна спадщина в



Україні” [36], деякі музичні фестивалі та концерти отримують підтримку від приватних компаній. Наприклад, Leopold Jazz Fest та інші великі музичні заходи частково фінансуються за рахунок спонсорських угод та меценатства. Однак розвиток приватного фінансування в Україні стикається з низкою проблем, таких як низький рівень зацікавленості бізнесу у фінансуванні культурних проєктів та відсутність ефективних механізмів стимулювання меценатства. Водночас, музичні колективи та виконавці часто залежать від підтримки приватних осіб або компаній, особливо у популярній музиці.

*Міжнародні гранти та фонди.* Важливу роль у фінансуванні музичних проєктів в Україні відіграють міжнародні грантові програми. Українські музичні організації активно беруть участь у грантових програмах Європейського Союзу, таких як “Креативна Європа”, а також отримують підтримку від таких інституцій, як Goethe-Institut, British Council, Фонд Vere Music Fund та інші. Як підкреслює Олексій Ковальчук у своїй праці “Міжнародна підтримка культурних ініціатив в Україні”[20], участь у таких програмах дозволяє українським музичним інституціям залучати міжнародні ресурси та виходити на нові рівні розвитку. Зазначимо, що однією з головних проблем є недостатня обізнаність українських культурних менеджерів з можливостями міжнародного фінансування, що обмежує їхні можливості у реалізації великих музичних проєктів.

*Комерційний сектор.* Комерційна складова музичної індустрії в Україні є досить розвиненою у сфері популярної музики, але менше уваги приділяється академічним і класичним проєктам. Як зазначає Сергій Коваленко у статті “Комерціалізація музичної індустрії в Україні”[19], музичний бізнес в Україні орієнтований на масового споживача, що створює певний дисбаланс у розвитку жанрів та напрямків. Продаж квитків, організація гастролей та концертів є основними джерелами доходу для виконавців, проте державна підтримка у цій сфері залишається необхідною для стимулювання розвитку академічної музики.

### **Висновок до Розділу 1.**

Управління у сфері музичного мистецтва є складним і багатогранним процесом, який потребує залучення різних моделей фінансування та організації культурних процесів. Досвід різних країн світу свідчить про те, що успішна музична індустрія може бути забезпечена як за допомогою державної підтримки, так і через приватне фінансування та міжнародні грантові програми.

В Україні існує потенціал для розвитку цієї сфери, однак для цього необхідно вирішити низку проблем, пов'язаних із недостатнім фінансуванням, відсутністю стратегічного планування та недостатньою підтримкою з боку приватного сектору. Подальше дослідження розвитку моделей управління в музичній сфері має охоплювати аналіз їхньої ефективності у сучасних умовах, а також вироблення нових стратегій і механізмів підтримки музичних інституцій для забезпечення стійкого розвитку музичної індустрії в Україні.

## РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МУЗИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ В УКРАЇНІ

### 2.1. Вплив глобалізації на музичну індустрію в Україні

Проблема глобалізації та її впливу на характер розвитку музичної культури в Україні неодноразово порушувалась в українській науці: як на прикладі описів окремих випадків (статті В. Тормахової, присвячені стилістиці гурту «Брати Гадюкіни» [50]), так і на системному рівні (стаття А. Ткач [52], що є прикладом осмислення впливу глобалізації на фольклорну складову національної музичної культури; дисертація М. Дружинець [13], присвячена євроінтеграційним тенденціями української музики).

З історичної точки зору українській музичній культурі (принаймні в більшості випадків) завжди були притаманні, так би мовити, процеси кросс-культурного плану. Принаймні спроби засвоїти іноземні жанрово-стильові тенденції і адаптувати з національним мелосом визначають абсолютну більшість періодів історії розвитку української музики до ХХ століття. І хоча навряд чи їх можна назвати глобалізаційними, через чітко виражений локальний характер, що не виходить за межі європейських музичних традицій, вони є яскравим прикладом відкритості української музичної культури до запозичень і переосмислень провідних музичних тенденцій на кожному етапі музично-історичного процесу.

Навіть у давньоруські часи, з приходом християнства, з візантійської музики запозичується ряд стильових елементів, на основі яких виникає і поширюється знаменний розспів. Водночас з огляду на географічну близькість тодішньої Русі, Візантії і Болгарії (звідси до нас і проникла грецька традиція), їх можна вважати зразками кросс-культурної взаємодії на локальному рівні, без претензій на глобалізацію.

Схожий приклад, який мав місце в іншу історико-стильову добу, може бути XVII-XVIII століть, коли композитори мали можливість отримувати в провідних ВНЗ того часу, і не тільки в межах тодішньої України.

Наприклад, видатний композитор Микола Дилецький закінчив ієзуїтську гімназію у Вільні, засвоївши в ній норми європейського поліфонічного письма, а також провідні зразки тодішньої барокової музики. Як результат, його партесні концерти є унікальним симбіозом національного українського мелосу, поліфонічної техніки, з орієнтацією на стилістику великих хорових форм, поширених у творчій практиці італійських композиторів XVI-XVII століття. Тож партесну музику М. Дилецького теж можна вважати зразком кросс-культурного впливу європейської музики на українську.

Схожі приклади мають місце і в творчості М. Березовського і Д. Бортнянського, які навчалися у Італії і у творчій спадщині яких присутні твори (опера «Демофонт», соната для скрипки і чембало М. Березовського; опери «Алкід», «Сокіл», сонати, концертні опуси), які стилістично відображають європейський класичний стиль. Або ж — їхні духовні хорові твори, які так само поєднують європейські особливості з національними.

Очевидно, що зразки подібних поєднань західних (європейських) та українських музичних традицій мають місце і в культурі наступних століть; їх можна знайти у творчості композиторів XIX-XX століть, а також у естрадній масовій музиці, бурхливий розвиток якої розпочався всередині XX століття. Так, творчість композиторів-авангардистів 1960-х років (Л. Грабовський, В. Сильвестров, В. Годзяцький та ін.) є прикладом засвоєння іноземних авангардних і не тільки тенденцій. Класик української музики Мирослав Михайлович Скорик звертався до джазових інтонаційних практик, зокрема у своїх концертних та інструментальних творах. І навіть в естрадній музиці, творча активність Володимира Івасюка та його колег навряд чи стала б настільки знаковою, якби вони не зверталися до забороненої на той час західної музики і не прагнули переосмислити її ритми

та мотиви на ґрунті українського мелосу (пісні «Червона Рута», «Водограй» є найвідомішими прикладами такого поєднання).

Усі згадані приклади переконливо доводять факт, що кросс-культурна взаємодія української музичної культури із закордонною є цілком природним станом, який століттями забезпечував її перманентний розвиток і оновлення.

Період ХХ століття в історії української музики є визначальним з точки зору її інституалізації. Радянська доба характеризувалася ідеологічним впливом на музичну творчість, що обмежувало свободу мистецького вираження. Водночас було створено низку державних інституцій, таких як філармонії та консерваторії, що сприяло розвитку класичної музики. Після здобуття незалежності в 1991 році музична індустрія в Україні вступила в новий етап, пов'язаний із трансформаціями культурного середовища, появою ринкових відносин і посиленням глобалізаційних впливів.

Відновлення незалежності у 1991 році мало безпосередній вплив і на розвиток української ансамблевої естради. По-перше, це пов'язано з появою творчої свободи і поступовою вестернізацією української естради. Зокрема про останню зазначено у дисертації М. Дружинець [13].

Так, дослідницею проаналізовано творчий доробок таких гуртів, як старої генерації ("ВВ", "Океан Ельзи"), так і більш нової — "The Hardkiss", "Kozak System", "Kazka", "Даха Браха", "Onuka". Євроінтеграційний вектор науковицею вбачається «гастрольною діяльністю, міжнародною співпрацею, мовним чинником, європейськими гуманітарними й культурними цінностями, комерціалізацією, а також використанням у творчості зовнішніх маркерів української культури в поєднанні зі світовими музичними трендами. Зазначено, що кожен виконавець чи колектив має свій індивідуальний почерк, а тому кожен параметр представлений у різний спосіб та виражений більш або менш яскраво. Особливо значущими для сучасного українського естрадного музичного мистецтва на сьогоднішньому етапі його розвитку є культивування української мови в піснях та звертання до фольклору. Поєднання фольклору з новими засобами музичної виразності

є однією з причин успіху гурту “Onuka”, поєднання популярної музики й фольклору – гурту “Kazka”» [13, с.9-10]. В цілому погоджуючись з даним твердженням, зауважимо, що поєднання фольклору з стилями і ритмами поп-музики саме по собі не є експериментальним. Утім змінюється характер і якість цього синтезу, що продиктовано і подальшим технологічним розвитком, діджиталізацією творчого процесу, і — як наслідок — бажанням музикантів знайти власний унікальний стиль.

Прикладом синтезу традицій з новаторськими підходами є творчість відомого гурту «Брати Гадюкіни», які, без перебільшення, здійснили переворот в українській рок-сцені 1990-х років і визначили її подальшу еволюцію. Стиль гурту дещо відрізнявся від ліричного року згаданих вище гуртів. У статті В. Тормахової визначено творчу формулу самобутності «Братів Гадюкіних»[50]. Так вона полягає, «у поєднанні вже усталених стилів (реггі, ска, рок-н-ролл, рокабілі та ін.) з українським фольклором, хоча й фольклор подекуди представлений досить своєрідно. ... у творчості "Братів Гадюкіних" широко використовується так званий "коломийковий тип мислення"» [50, с.57-58]. Під ним пояснюється використання ритмів, мотивів, структур, що так чи інакше асоціюються з коломийкою, яка, як відомо, є знаковим жанром українського фольклору.

Окрім фольклорної складової, у творчості «Братів Гадюкіних» було присутнє і цитування або обробка закордонних англомовних пісень чи стандартів. Як приклад, В. Тормахова наводить і аналізує композицію «Весілля»[50]. Вона являє собою складну за структурою баладу, у повільному темпі, що містить у собі манери блюзу і рок-н-ролла. Складність її форми полягає у поєднанні пісенної (куплетної) форми з інструментальними епізодами-програшами, що мають різні стильові орієнтири. Фактично відзначається «усвідомлене застосування прийому колажу, що неодноразово зустрічається й в інших композиціях "Братів Гадюкіних"» [50, с.58].

Щодо стилістики епізодів-програшів, то в них поєднано стилі джазу, рок і фольклору. Тож на прикладі даного треку можна говорити не лише про синтез, а про перетворення ідей та естетики fusion-джазу в рок-музиці.

«Перший епізод, — як зазначається у статті В. Тормахової, — є цитатою джазового стандарту Д. Елінгтона "С jam blues". Другий – джаз-роковий епізод, розташований між розділами форми (приспівом і вступом до наступного третього куплету). Третій – найбільш розгорнутий. Він являє собою танцювальну коломийку (термін В. Гошовського), що зазвичай виконується на весіллях як супровід до танців. Він контрастує з основним матеріалом у темповому і тональному відношеннях. Слова до неї, написані "Братами Гадюкініми", насичені сленгом і являють собою колоритну стилізацію» [50, с.59].

Фольклорна складова даного епізоду створюється на основі ансамблю «троїсті музики», також розширені гітарами (в тому числі і бас-гітарою). У цьому також спостерігаємо поєднання фольклорної складової з джазом і джаз-роком.

Останній четвертий епізод цитує народну пісню «Горіла сосна, палала», яка належить до весільної обрядованості. Враховуючи назву і програму всієї композиції гурту, це виглядає логічним. Синтез характерний і для неї: рок-звучання гурту "Брати Гадюкіні" (чоловічі голоси) поєднується з жіночим гетерофонною (бурдонною) вокальною партією. Фактично в даному випадку відбувається стилізація під один з різновидів народного багатоголосся, характерного для обрядових пісень. Також, як додається у статті В. Тормахової, «вставні епізоди порушують інерцію сприйняття куплетної форми і служать засобом її динамізації. У пісні "Весілля", що становить зразок колективної творчості групи "Брати Гадюкіні"[50, с.60], спостерігається не просто цитування народної пісні як інструментальної теми, а створення багатопланової композиції з використанням народних інструментів і прийомів фольклорного музикування» [50, с.60].

Творчість «Братів Гадюкіних» є яскравим прикладом українського ансамблевого виконавства, в якому всі учасники не просто формально виконують свою функцію (бек-вокал, гітарна партія чи ритм-секція бас-гітара + ударні), а мають власну роль у складних перформансах і, навіть, музичних сценках, прикладом якої можна вважати розглянуту композицію «Весілля».

Втім також існують ансамблі, які раніше експериментували з етнозвучанням, і які навряд чи можливо віднести до рок- чи поп-музики. У першу чергу відмітимо діяльність гурту «ДахаБраха». У своїй практиці вони (подібно до «Братів Гадюкіних») поєднують елементи національного фольклору з глобальними стилями, такими як фьюжн і world music тощо. Сам колектив сформував назву свого стилю як етно-хаос. Гурт сформувався на початку 2000-х років у творчій атмосфері театру «Дах» з молодих фольклористів та музикантів, з 2004 року бере участь в етнофестивалях.

Втім, у ДахиБрахи є і певна відмінність саме з точки зору естрадного ансамблевого виконавства. Так, кожен їхній учасник (станом на зараз їх чотири) є універсальним виконавцем: може і співати, і грати на інструментах (від віолончелі, до перкусії і таких народних інструментах, як жалійка, волинка, гармошка, діджеріду). Їхні функції, відповідно, координуються залежно від конкретної пісні та її стильових особливостей.

Прикладом їхнього розуміння синтезу може бути композиція "Надобраніч" з дебютного альбому 2006 року. У ній поєднано мелодію народної пісні «Надобраніч» і ритмо-остинатних структур віолончелі та перкусії. У даній пісні творчість гурту репрезентувала етно-містичний бік образної сфери. Сама композиційна ідея тут цілком проста. Початкова остинатна структура віолончелі й перкусії та опора на тон "b" контр-октави, формують достатньо зловісне звучання. Надалі, вона є основою для повторів декількох варіантів куплетів. Відмітимо й той факт, що ритміка мелодичної лінії повністю підпорядкована остинатному акомпанементу. До того ж й двічі гармонічний мінор, як ладова основа колін, додає напруги, експресії та моторошності звучанню.



Розвиток поступово підводить до кульмінаційної зони, де можна почути відверті зриви вокалістами на крик-скандування. Вони також, регулярно зустрічатимуться у ранніх треках гурту. Саме тому «Надобраніч» є, фактично, однією з репрезентативних пісень, в якій виконавці сповна реалізували власний потенціал.

## **2.2. Технологічні зміни та цифровізація**

Практично кожний етап життєвого циклу музичного твору супроводжується певними технологічними рішеннями: від процесу написання твору, до його просування задля якнайширшого охоплення слухацької аудиторії. Такі сучасні рішення, як DAW (цифрові аудіо-робочі станції), стрімінгові сервіси, які стали можливими завдяки повсемістному доступу до Інтернету, вже давно стали невід'ємною складовою для сучасного музиканта. Навіть у випадку з академічною виконавською практикою неможливо (або, як мінімум, складно) обійтися без просування в соцмережах. В окремих жанрах композитор де-факто стає звуковим програмістом, використовуючи різні технологічні засоби для втілення власних концепцій. Тож наведені приклади побіжно, проте переконливо свідчать про глибину проникнення технологічного компонента до галузі музичного мистецтва.

З цього випливає важливий висновок: якщо музикант хоче буде у трендах або створювати актуальну музику, то без цифрових рішень йому так чи інакше не обійтися. Тож розглянемо детальніше особливості цифровізації в музичній практиці.

Цифрові робочі станції (DAW) стали справжньою революцією, особливо у останні десятиліття. Вони являють собою досить потужні і функціонально насичені програми, які дозволяють зробити зі звуком практично все. Наприклад, такі програми як Cubase, FL Studio, Nuendo, Logic Pro у поєднанні з синтезатором (MIDI-клавіатурою) є основним робочим середовищем для композиторів, які пишуть поп-музику, або саунд-

дизайнерів, які виконують постобробку пісень. Також вони можуть бути корисними і для академічних композиторів, оскільки дозволяють створити симуляцію «акустичних» інструментів оркестру. Сучасні рішення вже давно дозволяють працювати з так званими VST — симуляцією будь-яких інструментів які, у поєднанні з семплами, дозволяють відтворювати звучання оркестру, навіть без володіння ними. Особливо це важливо в контексті написання кіномузики, саундтреків до будь-яких фільмів, серіалів, ігор, оскільки спрощує і здешевлює весь процес і, до того ж, дозволяє композитору чути кінцевий результат.

Іншою складовою цифровізації є можливості для просування композитором власної музики з використанням засобів мережі «Інтернет». Якщо раніше просування було практично неможливим, через технологічні обмеження, то зараз будь-хто, фактично, може просувати власну музику крізь стрімінгові сервіси (Spotify, YouTube Music, Deezer, Apple Music). Їхні алгоритми побудовані таким чином, щоб рекомендувати твори потенційній цільовій аудиторії, на основі смаків представників останньої.

Гібридність традиційного і цифрового. Поєднання живих інструментів і технологій. Наприклад, електронна обробка звуку акустичних інструментів для створення нових тембрів (гранулярний синтез, лупери). Розширення можливостей виконавців. Технології, такі як мікроінтонаційні клавіатури чи MIDI-контролери, дозволяють експериментувати із звучанням поза межами традиційної музичної теорії.

Вплив технологій на авторство. Перегляд ролі композитора. У цифрову епоху музичний твір часто стає результатом колективної роботи: програміста, музиканта і продюсера. "Авторство" машин. Хто є автором музики, створеної за допомогою AI? Це важливе питання, яке ставить під сумнів традиційні уявлення про творчість.

Потенційні виклики цифровізації. Технології значно скорочують час від ідеї до готового треку.

Водночас виникає проблема стандартності. Масове використання однакових плагінів і семплів може сприяти одноманітності музичних творів і загалом знецінює творчу індивідуальність. До того ж, наявність широкого спектру рішень знизив бар'єр для входу в музичне мистецтво, відкинувши потребу в професійній освіті. Як наслідок, відбулося перевантаження ринки, яке дуже показово вплинуло на монетизацію — низькі заробітки на стрімінгових платформах.

Ще одним викликом є ШІ-моделі. Незважаючи на їхню недосконалість, вони розвиваються досить інтенсивно. Станом на зараз вони можуть бути допоміжним інструментом для генерування хуків, гармоній або мелодій. Водночас існують і дискусії з приводу того, чи є створена ШІ музика мистецвом і наскільки важливими є людські емоції при написанні пісні чи іншого музичного твору.

### **2.3. Тренди в музичній освіті та підготовці кадрів**

На сьогоднішній день, тренди музичної освіти в Україні цілком підпорядковуються як глобалізаційній, так і діджитальній складовій. Мабуть, не буде перебільшенням вважати, що сучасні учні та студенти мають більше можливостей, аніж будь-хто з їхніх попередників у минулі десятиліття, чи навіть століття. Такі складові, як онлайн-курси (в тому числі і від провідних музичних ВНЗ: від Juilliard, Berklee College of Music чи Royal College of Music), мультимедійні та інтерактивні засоби, дистанційні заняття з педагогом, який часто розташовується в іншій країні сприяють більшій відкритості самого педагогічного процесу.

Очевидно, що сучасні тренди в музичній освіті містять у собі і роботу з програмами, за допомогою яких можна робити музику. Йдеться не тільки про згаданий у минулому розділі Cubase (та його аналоги), але і про такі потужні, як Guitar Pro. Або, навіть, про більш стандартні і «дружні» електронні бібліотеки семплів, що мають простий інтерфейс і дозволяють писати хоч і

примітивну, але все ж музику. Важливою складовою сучасної музичної освіти є й володіння нотними редакторами, зокрема Finale та Sibelius. Їхня цінність полягає не лише в прикладному застосуванні, а ще й дозволяє поглянути на музичну форму, так би мовити, з середини і сприймати її більш усвідомлено, аніж при прослуховуванні чи аналізі партитури. Оскільки, коли людина набирає партитуру, вона так чи інакше робить це усвідомлено і з застосуванням аналітичного мислення. Серед інших віртуальних помічників починає активно застосовуватися і AI-застосунки. Наразі дана галузь активно розвивається і дозволяє робити навчання більш персоналізованим, а отже — ефективним.

Іншим провідним трендом сучасної музичної освіти є глобалізація. Як уже зазначалося в підрозділі 2.1, певна кросс-культурність завжди була притаманна музично-історичному розвитку. Але зараз вона стала гранично відкритою, а технологічні застосунки лише сприяли цьому. Як наслідок, програми музичної освіти збагачуються елементами музики різних культур. Наприклад, студенти вивчають не лише класичну західну музику, а й традиційну музику Африки, Азії чи Латинської Америки.

Обов'язковою складовою сучасної музичної освіти є й міжнародні проекти: спільні концерти, воркшопи й фестивалі за участі студентів з різних країн, конференції чи майстер-класи. В сучасному світі будь-який професійний музикант може (насправді і має) змінювати декілька музичних закладів освіти, беручи від кожного те, що підходить йому. У контексті академічного виконавства можна констатувати поступовий відхід від національних шкіл співу чи гри на тому чи іншому інструменті.

Серед інших концептуальних підходів можна відзначити STEAM-підхід (інтеграція музики з іншими дисциплінами (наука, технології, інженерія, мистецтво, математика). Наприклад, дослідження акустики чи впливу музики на мозок), акцент на імпровізацію або ж практичні навички, що допомагають студенту відчувати себе творцем уже на етапі навчання. Також важливу роль відіграє і проектно-орієнтована навчання, в тому числі і

з залученням різних видів мистецтва. Уже не виглядає дивною наявність короткометражки в якості дипломної роботи музиканта, актора, режисера та ін.

Варто відзначити і демократизацію знань. Сучасний світ демонструє безпрецедентно вільний доступ до будь-якої інформації. Вище згадувалися онлайн-курси від провідних і престижних шкіл. Також можна додати безкоштовні освітні ресурси (наприклад YouTube-уроки, подкасти), присвячені написанню музики або ж — вивченню можливостей програм. Водночас, подібні ресурси навряд чи замінять справжню академічну освіту, де без індивідуальних занять з педагогом стати професіоналом просто неможливо. З іншого боку, вони стануть надійним посібником з теоретичних дисциплін або із загально-мистецького розвитку. Нарешті серед освітніх трендів в музиці, які, нажаль, поки не дістали широкого поширення в Україні, можна відзначити курси з менеджменту, маркетингу, промоції в музичній індустрії.

Сучасні технології, зокрема штучний інтелект (ШІ), дедалі більше інтегруються у процес створення музики. ШІ вже використовується для аналізу музичних трендів, генерації мелодій та навіть створення повноцінних композицій. Однак постає питання авторства музичних творів, створених за допомогою алгоритмів, що потребує нормативного врегулювання.

Крім того, зростає увага до екологічності у музичній індустрії. Проведення великих музичних фестивалів вимагає значних ресурсів, що може негативно впливати на довкілля. У цьому контексті важливими стають ініціативи з використання відновлюваних джерел енергії, мінімізації відходів та впровадження екологічно чистих технологій.

## **Висновок до Розділу 2.**

Отже, стислий аналіз сучасних трендів музичної освіти в Україні та світі продемонстрував глибоку їхню інтегративність і пріоритет до глобальних орієнтирів.

Історично музика завжди була кросс-культурною і тяжіла до діалогу між різними націями. Не винятком в даному процесі є й українська музика, яка завжди була досить тісно інтегрована у європейські культурні традиції, починаючи від княжих часів. Але на сьогодні, з тими безмежними можливостями, які демонструють технологічні рішення (від онлайн-сервісів, до програм типу DAW) для музичного мистецтва розпочався новий етап розвитку.

Тим більше це стосується і музичної освіти, актуалізація якої зараз є однією з першочергових задач. Використання онлайн-платформ, більша інтерактивність, можливість знайти будь-яку інформацію у мережі, тим більше використання AI-помічників — ці засоби дозволяють бути гранично ефективним і демонструють безпрецедентні освітні можливості для сучасних студентів і викладачів.

### **РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІНСЬКІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МУЗИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ В УКРАЇНІ**

Розвиток музичної індустрії в Україні в сучасних умовах вимагає ефективного управління, яке б поєднувало збереження культурної спадщини з інтеграцією інноваційних підходів. Управлінські стратегії мають бути спрямовані на вирішення актуальних проблем галузі, таких як недостатнє фінансування, відсутність довгострокового планування, а також слабка інтеграція в міжнародний культурний простір.

Управління музичною сферою в Україні потребує системного підходу, який охоплює різні аспекти: від формування культурної політики до впровадження інноваційних технологій і менеджменту фестивалів. Умови політичної та економічної нестабільності, а також недостатнє фінансування галузі ускладнюють ці процеси, однак саме управлінські стратегії можуть стати рушієм змін.

У цьому розділі розглянуто три ключові аспекти, які визначають успіх розвитку музичної сфери:

- формування культурної політики;
- менеджмент музичних фестивалів і культурних заходів;
- інноваційні підходи до управління.

Особливу увагу приділено практичним рекомендаціям, які можуть забезпечити її сталий розвиток.

#### **3.1. Формування культурної політики в музичній сфері**

Культурна політика є основою для розвитку музичного мистецтва, оскільки вона визначає стратегічні пріоритети та забезпечує фінансування інституцій, необхідних для підтримки галузі. Зокрема, як зазначає Корній Л. П., культурна політика повинна враховувати не лише національні

пріоритети, але й глобальні тенденції, сприяючи інтеграції української музики у світовий культурний простір [22 с.45].

Досвід країн Європейського Союзу демонструє, що успішна культурна політика передбачає розробку довгострокових стратегій, у яких гармонійно поєднуються фінансова підтримка, інноваційні підходи та популяризація культурної спадщини. Наприклад, у Франції Міністерство культури є ключовим органом, що реалізує програми підтримки як класичної, так і сучасної музики, включаючи електронну, джазову та фольклорну. Цей підхід може слугувати зразком для України, яка поки не має систематичного підходу до розвитку всіх музичних жанрів.

Україна потребує запровадження комплексної культурної політики, яка передбачатиме фінансування інституцій, підтримку фестивального руху, створення умов для розвитку інноваційних форм музичного мистецтва, а також популяризацію української музики за кордоном.

На сьогоднішній день, Україна стикається з низкою проблем, які ускладнюють формування та реалізацію ефективної культурної політики. Розглянемо їх детальніше:

1. Недостатнє фінансування. За даними Барановської М. С., обсяг державного фінансування культури становить менш ніж 1% ВВП, що є значно нижчим показником у порівнянні з країнами ЄС [4, с.8]. Це унеможливує стабільний розвиток державних музичних установ і обмежує доступ до фінансових ресурсів для реалізації нових проєктів.

2. Нерівномірний розвиток регіонів.

Більшість культурних ініціатив зосереджені у великих містах, тоді як сільські райони залишаються поза увагою. Як зазначає Зосім О. Л., це призводить до культурної ізоляції певних регіонів та обмеження доступу місцевих жителів до якісних музичних проєктів [16, с.19].

3. Недосконалість механізмів меценатства.

Законодавство України поки не створило достатніх стимулів для приватного фінансування культури. У результаті меценатство обмежується



переважно індивідуальними ініціативами, які не мають системного характеру.

#### 4. Відсутність довгострокової стратегії.

Панченко В. В. наголошує на тому, що в Україні немає комплексного плану розвитку музичної культури, що призводить до фрагментарності у реалізації культурних ініціатив [37, с.15].

Вирішення згаданих проблем розпочинається зі втілення наступних кроків:

1. Запровадження національної програми розвитку музичного мистецтва. Ця програма має включати як підтримку класичних жанрів, так і сприяння розвитку сучасної музики. Вона також повинна забезпечити фінансування молодих виконавців, створення конкурсів і грантових програм.

2. Розвиток механізмів меценатства. Для прикладу, Франція активно підтримує меценатство через податкові пільги. Закон про меценатство 2003 року (закон Aillagon) надає податкові пільги компаніям і приватним особам, які підтримують культурні ініціативи. Корпорації можуть отримати знижку на 60% витрат на благодійні внески (до 0,5% від обороту). Приватні особи мають право на знижку 66% внеску (до 20% від доходу). У Німеччині поширено створення приватних фондів та асоціацій для підтримки культури. Прикладом є Фонд Роберта Боша, який фінансує проекти в галузі музики, театру, літератури та візуального мистецтва.

Держава також надає податкові пільги для меценатів і підтримує культурні установи через державно-приватне партнерство. У Великій Британії поширена модель корпоративного спонсорства та філантропії. Організація Arts Council England співпрацює з меценатами та бізнесами, забезпечуючи фінансування мистецьких подій. Програма Gift Aid дозволяє приватним особам збільшити пожертвування завдяки додатковому державному фінансуванню. Загалом меценатства у сфері культури в європейських країнах значною мірою залежать від культурних традицій, правових рамок та економічних умов кожної країни. Розробка і

запровадження стимулів основних на досвіді Європейських країн в Україні може суттєво підвищити рівень приватного фінансування.

### 3. Децентралізація управління культурою.

Розробка регіональних програм підтримки культури дозволить забезпечити рівномірний розвиток музичної сфери в різних частинах країни.

### 4. Інтеграція України в міжнародні культурні програми.

Участь у програмах, таких як «Креативна Європа», дозволить залучити додаткові фінансові ресурси та сприяти міжнародному обміну досвідом.

### 5. Підтримка музичної освіти.

Як зазначає Ланіна Т. О., інтеграція музичних курсів у систему загальної освіти сприятиме формуванню у молоді ціннісного ставлення до культури [28, с.46].

Таким чином, формування ефективної культурної політики є важливим завданням, яке потребує системного підходу, залучення різних джерел фінансування та інтеграції досвіду розвинених країн.

## **3.2. Менеджмент музичних фестивалів та культурних заходів**

Музичні фестивалі та культурні заходи є важливим інструментом популяризації культури, розвитку туристичної галузі та формування позитивного міжнародного іміджу країни. У сучасному світі фестивалі не лише створюють можливості для просування музичних творів, але й сприяють економічному зростанню регіонів через розвиток інфраструктури, залучення інвестицій і підвищення туристичної привабливості.

Зокрема, фестивальний рух в Україні демонструє потужний потенціал для популяризації української музики. Як зазначає Дружинець М. І., саме через фестивалі відбувається інтеграція української музичної культури у світовий простір завдяки участі іноземних виконавців і партнерів [13, с.55].

Прикладом успішної ініціативи є Leopold Jazz Fest, що проводиться у Львові. Захід став платформою для культурної дипломатії, оскільки на ньому

виступають всесвітньо відомі музиканти. Інший відомий фестиваль — Atlas Weekend — орієнтований на популярну музику та приваблює як українських, так і міжнародних виконавців, сприяючи розвитку музичного бізнесу в країні.

Менеджмент музичних фестивалів охоплює кілька ключових аспектів, кожен із яких є критично важливим для успішної реалізації проєктів.

### 1. Фінансова модель фестивалів

Як зазначає Мозговий М., фінансування є основним викликом для організаторів фестивалів, адже для забезпечення стабільності потрібно залучати різні джерела коштів [31, с.12].

- Державна підтримка. Наприклад, фестивалі можуть отримувати гранти через Український культурний фонд (УКФ). Програма сприяє фінансуванню локальних заходів і створенню нових проєктів.

- Приватне меценатство. Як підкреслює Панченко В. В., співпраця з великими корпораціями, такими як Mastercard або Coca-Cola, є ефективним способом забезпечення фінансування [37, с.17].

- Комерційна складова. Продаж квитків, сувенірної продукції та ексклюзивних послуг (наприклад, VIP-пакетів) створюють додаткові джерела доходу для організаторів.

### 2. Маркетинг і PR-стратегії

Сучасний маркетинг культурних заходів спирається на цифрові платформи. Як зазначає Тормахова В. М., використання соціальних мереж, таргетованої реклами та партнерств із блогерами значно підвищує ефективність рекламних кампаній [51, с.59].

- Створення інтерактивного контенту (відео з виступів, прямих трансляцій).
- Використання технологій штучного інтелекту для аналізу аудиторії та персоналізації реклами.

### 3. Логістика та технічне забезпечення

Успіх фестивалю залежить від його організації, включаючи технічне забезпечення, управління простором, роботу з волонтерами та координацію учасників.

- Впровадження електронних квитків. Це дозволяє уникнути черг і полегшує контроль за відвідуваністю.
- Використання мобільних додатків для навігації на території фестивалю, як це зроблено на Atlas Weekend.

Проведений аналіз та порівняння менеджменту музичних фестивалів та культурних заходів в Україні і Німеччині показав наступне:

Менеджмент музичних фестивалів і культурних заходів в Україні та Німеччині має суттєві відмінності, обумовлені культурним контекстом, економічними умовами, підходами до організації, а також підтримкою держави та приватного сектору.

### **1. Фінансування та економічна модель**

#### **Україна:**

- Модель фінансування:

Основна частина бюджету фестивалів формується за рахунок комерційних спонсорів та продажу квитків.

Наприклад, "Atlas Weekend" активно залучає спонсорів на кшталт Visa, Mastercard, щоб покрити витрати.

Гранти та державне фінансування часто епізодичні та не завжди відповідають потребам. Наприклад, "Український культурний фонд" надає гранти, але вони доступні для обмеженого кола подій.

- Проблеми фінансування:

Залежність від нестабільної економічної ситуації: у кризові періоди бюджети на культурні проекти врізаються.

Високий ризик для організаторів через політичну ситуацію або недостатній рівень культури спонсорства серед локального бізнесу.

#### **Німеччина:**

- Модель фінансування:

Висока частка державної підтримки культурних проектів, яка закріплена на законодавчому рівні. Наприклад, культурні події можуть отримувати фінансування через Bundesregierung für Kultur und Medien (BKM) або програми ЄС (Creative Europe).

Приватний сектор активно інвестує в заходи завдяки податковим пільгам.

"Wacken Open Air" співпрацює з великими брендами, такими як Red Bull, забезпечуючи стабільність фінансування.

- Переваги:

Чітко структуровані програми грантів та фондів для культурних ініціатив та стійкість до економічних коливань завдяки диверсифікації джерел доходу.

## **2. Культурний контекст і цінності**

### **Україна:**

- Орієнтація на локальний ринок:

Фестивалі переважно залучають українських глядачів через недостатнє фінансування маркетингових кампаній для закордонної аудиторії.

Наприклад, Atlas Weekend намагається розширювати міжнародну присутність, запрошуючи світових зірок (The Prodigy, Imagine Dragons), але більшість відвідувачів все одно локальні.

Багато фестивалів несуть соціальне та патріотичне навантаження, наприклад, фестиваль "Захід" (Львівщина), що акцентує увагу на українській музиці та культурі.

- Тенденції:

Після 2022 року багато подій трансформувались у благодійні заходи для підтримки армії та відбудови країни.

### **Німеччина:**

- Міжнародна інтеграція:

Німеччина є світовим центром культури, її фестивалі відомі глобально. Наприклад, "Berlinale" має чіткий акцент на інтернаціоналізм і привертає увагу глядачів із понад 100 країн.

- **Культурна стратегія:**

Ключова цінність – різноманітність та інклюзія. Фестивалі, як "Fusion Festival", демонструють багатогранність жанрів і є платформою для сучасного мистецтва та соціальної активності. Пріоритет – екологічна свідомість, що впливає на організацію подій.

### **3.Організація та технології**

#### **Україна:**

- **Рівень інфраструктури:**

Часто обмежений через недостатню кількість великих майданчиків і недосконалу логістику. Наприклад, на фестивалі "Файне місто" виникають проблеми з транспортом до місця події. У селах чи малих містах інфраструктура для кемпінгів часто не відповідає сучасним стандартам.

- **Технології в управлінні:**

Використання цифрових рішень, таких як Concert.ua для продажу квитків, але інтеграція технологій все ще відстає від європейських стандартів.

Війна стимулювала перехід багатьох культурних заходів у онлайн-формат.

#### **Німеччина:**

- **Рівень інфраструктури:**

Високий рівень доступності майданчиків для будь-яких масштабів подій. Наприклад, "Rock am Ring" організовано з урахуванням доступу для людей із обмеженими можливостями.

- **Технології в управлінні:**

Масове використання додатків для управління заходами: додатки для реального часу інформують про графік виступів, інтерактивні карти тощо.

Наприклад, на "Tomorrowland" вживають RFID-технології для безготівкових розрахунків і контролю доступу.

- **Екологічна відповідальність**

**Україна:**

- Сучасні виклики:

Екологічна складова часто недооцінюється, хоча є зрушення. Наприклад, на Atlas Weekend почали впроваджувати сортування сміття та екологічні ініціативи.

- Перспективи:

Потенціал розвитку "зелених" фестивалів є, але потрібні інвестиції та співпраця з європейськими партнерами.

**Німеччина:**

- Еталон екологічності:

Наприклад, на "Fusion Festival" діє повний цикл переробки відходів, використання сонячної енергії та оренда багаторазового посуду.

#### **4.Реклама, медіа, стрімінг і цифрові послуги**

**Україна:**

- Реклама заходів:

Основні канали реклами – соціальні мережі (Facebook, Instagram, YouTube) та співпраця з локальними інфлюенсерами.

Наприклад, Atlas Weekend активно використовує TikTok для залучення молоді, організовуючи флешмоби та розіграші квитків.

Реклама в традиційних медіа, таких як ТБ або радіо, значно обмежена через бюджет. Фокус робиться на локальній аудиторії.

- Соціальні мережі:

Багато фестивалів ведуть активні сторінки у соцмережах, пропонуючи інтерактивний контент (розіграші, ексклюзивні інтерв'ю з артистами).

Недостатня увага до багатомовності: більшість контенту створюється українською чи російською, що ускладнює залучення міжнародної аудиторії.

- Стрімінг та цифрові продажі:

Стрімінг залишається малорозвиненим. Тільки великі заходи, як Atlas Weekend, починають інтегрувати трансляції через YouTube або спеціальні платформи.

Можливість купівлі онлайн-доступу до концертів рідко використовується через слабкий ринок таких послуг.

- Записи виступів:

Організатори часто не інвестують у професійну відеозйомку для подальшого продажу записів. Записи публікуються лише частково як маркетинговий контент.

### **Німеччина:**

- Реклама заходів:

Використовується багатоканальний підхід: соціальні мережі, ТБ, радіо, зовнішня реклама.

Наприклад, фестиваль "Rock am Ring" має масштабні рекламні кампанії, які охоплюють різні європейські країни.

Участь міжнародних медіапартнерів, таких як MTV або ARTE, забезпечує ширше висвітлення.

- Соціальні мережі:

Акцент на створенні мультимовного контенту (англійською, німецькою, французькою), що залучає широку аудиторію.

Інтерактивний підхід: додатки фестивалів пропонують функції спілкування між учасниками, персоналізовані рекомендації.

- Стрімінг та цифрові продажі:

Багато подій, таких як "Berlinale" або "Wacken Open Air", активно використовують стрімінгові платформи (ARTE Concert, YouTube, Twitch).

Надається можливість купівлі доступу до онлайн-трансляцій або записів концертів. Наприклад, "Tomorrowland" продає віртуальні квитки, які дають змогу дивитися всі виступи у реальному часі чи у записі.



- Записи виступів:

Створення професійного контенту для подальшого продажу або ліцензування. Наприклад, концерти з "Rock am Ring" доступні для перегляду через музичні стрімінгові сервіси, такі як Spotify чи Apple Music.

## **5. Інклюзивність у менеджменті музичних фестивалів та культурних заходів**

Інклюзивність – важливий аспект сучасного менеджменту, який допомагає залучати ширшу аудиторію та забезпечувати комфорт для всіх учасників.

### **Україна:**

- Доступ для людей із обмеженими можливостями:

На більшості фестивалів в Україні питання інклюзивності лише починають інтегруватися. Наприклад, Atlas Weekend створює рампи для людей із обмеженою мобільністю, але такі зони часто залишаються недостатньо обладнаними.

Відсутність тифлоперекладу (опису подій для людей із порушенням зору) та сурдоперекладу на сценах.

- Різноманітність аудиторії:

Інклюзивні заходи для різних вікових груп та спільнот часто залишаються на рівні окремих ініціатив. Наприклад, бракує програм, спрямованих на людей старшого віку чи родини з дітьми.

- Цінності рівності:

Хоча Україна робить кроки у напрямку рівності, ЛГБТК+ тематика рідко інтегрується у фестивалі, окрім спеціалізованих подій, як KyivPride.

Бракує відкритих освітніх ініціатив, які б сприяли поширенню принципів інклюзивності.

### **Німеччина:**

- Доступ для людей із обмеженими можливостями:

Фестивалі на зразок Wacken Open Air та Fusion Festival оснащені спеціальними зонами для людей з обмеженою мобільністю, включаючи окремі входи, адаптовані туалети та допоміжний персонал.

Широко використовуються аудіоописи та сурдопереклад виступів для глухих та слабкочуючих.

- Різноманітність аудиторії:

Події, орієнтовані на всі вікові категорії, інтегруються в основну програму. Наприклад, у Berlinale є дитяча секція, а також вечірки та лекції для молоді й літніх людей.

Локації та програми враховують інтереси широкого спектра спільнот (етнічних меншин).

- Цінності рівності:

Більшість фестивалів активно просувають рівність та боротьбу з дискримінацією. Наприклад, на Rock am Ring проводяться інформаційні кампанії про різноманітність та толерантність.

Додаткові ініціативи, як-от лекції та воркшопи, допомагають розвивати свідомість у питаннях соціальної рівності.

### **Виклики у фестивальному менеджменті України**

Попри значні успіхи фестивального руху в Україні, існує низка проблем, які потребують вирішення.

- Обмежене фінансування.

Локальні фестивалі часто стикаються з нестачею коштів для реалізації своїх проєктів. Зокрема, регіональні заходи рідко отримують фінансування через низький рівень зацікавленості спонсорів.

- Брак інновацій.

Багато фестивалів все ще використовують традиційні підходи до організації, тоді як міжнародні заходи активно впроваджують сучасні технології (AR/VR, блокчейн для продажу квитків).

Недостатня підтримка на регіональному рівні. Як зазначає Зосім О. Л., багато регіональних ініціатив не мають доступу до державних програм підтримки через бюрократичні перепони [16, с.20].

### **Пропозиції для України**

- **Фізична доступність:**

Забезпечити інклюзивні умови для людей із порушеннями мобільності: встановлення рамп, окремих туалетів, доступних зон відпочинку.

Запровадити аудіоописи та сурдопереклад для основних виступів.

- **Розширення аудиторії:**

Створювати дитячі майданчики або окремі зони для сімей із дітьми. Організовувати програми, орієнтовані на людей старшого віку або етнічні меншини.

- **Просування рівності:**

Організовувати освітні сесії чи майстер-класи, присвячені питанням толерантності та інклюзивності. Інтеграція інклюзивності допоможе українським фестивалям стати не лише комфортними для всіх відвідувачів, а й зміцнити імідж прогресивних та сучасних заходів на міжнародній арені.

- **Створення єдиної національної програми фестивального розвитку, яка б координувала державну підтримку, залучала спонсорів і спрощувала логістичні процеси.**

- **Інтеграція сучасних технологій.** Використання віртуальної реальності, цифрових платформ і технологій big data для аналізу аудиторії.

- **Децентралізація фестивального руху.** Розвиток локальних фестивалів, орієнтованих на популяризацію регіональних музичних традицій.

- **Підтримка молодих виконавців.** Організація конкурсів і стипендій, що сприяли б залученню нових талантів до фестивального руху.

### **Висновки**

**Україна** має амбіційних організаторів, які створюють яскраві фестивалі попри обмежені ресурси. Вона потребує стабільнішого фінансування, розвиненої інфраструктури, автоматизації процесів, розвитку онлайн- продажів доступу до заходу. Інтегрування багатомовного контенту, розширення можливостей для стрімінгу для залу міжнародної аудиторії.

**Німеччина** демонструє модель сталого розвитку, орієнтовану на міжнародну інтеграцію, інновації та екологічну відповідальність. Україні варто вивчити досвід Німеччини в створенні державних грантових програм і залученні міжнародних спонсорів.

### **3.3. Організаційно-управлінська діяльність Національної опери України**

Національна опера України є провідною культурною інституцією, яка відіграє ключову роль у розвитку музичної культури країни та її інтеграції у світовий культурний простір. Завдяки високому професіоналізму артистів, багатому репертуару та активній співпраці з міжнародними партнерами, театр є центром збереження та популяризації української музичної спадщини.

В епоху глобалізації театр активно адаптується до сучасних викликів, включаючи інтеграцію в міжнародні ініціативи, залучення провідних світових митців і розширення культурної дипломатії. Це дозволяє розвивати унікальну ідентичність театру на глобальному рівні.

Глобалізація має багатогранний вплив на робочий процес у Національній опері України. Вона впливає на управління, репертуар, міжнародну співпрацю та організацію культурних заходів. Давайте розглянемо основні аспекти впливу глобалізації:

#### **Інтеграція в міжнародний культурний простір**

Національна опера України активно співпрацює з міжнародними театрами, фондами та організаціями, зокрема ЮНЕСКО та Європейським Союзом.

ЮНЕСКО (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization) — міжнародна організація, заснована у 1945 році, метою якої є сприяння миру та розвитку через співпрацю в галузях освіти, науки, культури, комунікації та інформації. Її діяльність охоплює широкий спектр ініціатив, пов'язаних із захистом культурної спадщини, розвитком мистецтва, освітою та підтримкою свободи слова. Штаб-квартира ЮНЕСКО розташована в Парижі, Франція.

Музична діяльність є одним із ключових напрямків роботи ЮНЕСКО в рамках загальної мети збереження та розвитку культури. Організація приділяє увагу підтримці музичної спадщини, популяризації культурної різноманітності та сприянню обміну між музикантами різних країн.

ЮНЕСКО координує програми зі збереження нематеріальної культурної спадщини, серед яких музичні традиції, що передаються з покоління в покоління. Наприклад, до списку нематеріальної культурної спадщини включені такі музичні явища, як український козацький епос чи традиційний карпатський спів. Крім того, організація підтримує сучасні музичні ініціативи, створюючи платформи для діалогу між класичною, народною та сучасною музикою.

Важливим елементом роботи ЮНЕСКО є сприяння музичній освіті. Організація розробляє програми для навчання дітей і молоді через музику, включаючи кампанії для збереження традиційних музичних інструментів. Також ЮНЕСКО підтримує глобальні ініціативи, такі як Міжнародний день джазу, що підкреслює об'єднувальну силу музики.

Крім того, ЮНЕСКО бере участь у реалізації музичних проєктів у партнерстві з іншими організаціями, фінансує фестивалі, сприяє обміну митцями та підтримує гастролі музичних колективів. Наприклад, організація співпрацює з Європейським Союзом для підтримки українських артистів у

популяризації їхньої творчості на міжнародній арені, що є особливо актуальним у контексті сучасних подій. Така співпраця допомагає в залученні міжнародних диригентів, режисерів і виконавців. Наприклад, у театрі працювали такі митці, як: Оксана Линів - українська диригентка світового рівня, яка стала першою жінкою-диригентом Байройтського фестивалю, а також очолювала Грацьку оперу в Австрії. Вона заснувала фестиваль LvivMozArt, присвячений Францу Ксаверу Моцарту, і активно популяризує українську музику за кордоном. Її талант і внесок у культуру високо оцінені міжнародною спільнотою та Україною. Рікардо Мутті - один з найвідоміших диригентів сучасності, активно співпрацює з Національною оперою України. Одним з найбільш помітних прикладів його роботи з театром є участь хору та балету Національної опери України в міжнародному проекті "Шляхи дружби". Цей проект, започаткований Мутті в рамках Ravenna Festival, є символом музичної дипломатії та миру, вшануванням пам'яті жертв трагічних подій сучасності. Вперше він був ініційований після Боснійської війни, коли Мутті з іншими музикантами прилетів до Сараєво, щоб своїми виступами підтримати мир в регіоні. Протягом останніх років цей проект став мостом для культурної співпраці між різними країнами, зокрема між Україною та Італією, і задіяно багато музикантів з усього світу.

Окрім цього, Рікардо Мутті також взяв участь у проведенні концертів в Україні, таких як гала-концерти на Софійській площі в Києві, в рамках яких звучала музика Джузеппе Верді та інших видатних композиторів.

Гастролі Національної опери України у Вільнюсі стали знаковою подією. У рамках святкування Дня Державності Литви українські артисти виконали оперу Амількаре Понк'еллі «Литовці». Вистава, заснована на історичній поемі Адама Міцкевича «Конрад Валленрод», розповідає про героїчну боротьбу литовців із Тевтонським орденом. Захід відбувся на відкритій сцені біля Литовського історичного музею. Це стало символом подяки Литві за підтримку України у важкий час. Опера рідко виконується, що робить її представлення в Литві особливо важливим як культурний жест і

знак дружби між двома країнами. Згодом твір планується включити до репертуару Національної опери України.

Участь музикантів Національної опери України в проєкті Український оркестр свободи (The Ukrainian Freedom Orchestra) це симфонічний оркестр, створений у 2022 році канадсько-українською диригенткою Кері-Лінн Вілсон, за підтримки Метрополітен-опери у Нью-Йорку та Польської національної опери, як відповідь на повномасштабне вторгнення Росії в Україну. Оркестр став символом стійкості та культурного багатства України, а також потужним інструментом для повернення уваги до боротьби українського народу за свободу.

Ці заходи стали важливим елементом культурної дипломатії України в умовах війни, підкреслюючи важливість музики як універсальної мови миру.

### **Зміна репертуару**

Глобалізація значно вплинула на репертуар Національної опери України, сприяючи його урізноманітненню та адаптації до нових культурних викликів. Відкрила доступ до більшої кількості творів світової оперної спадщини. У репертуарі Національної опери України з'явилися нові постановки європейських, американських та азійських композиторів. Це дозволяє залучати ширшу аудиторію та відповідати міжнародним стандартам.

Адаптація постановок до сучасних тенденцій наприклад, оновлена версія Севільського цирюльника. Особливістю цієї версії стало візуальне оновлення: в постановці використовуються сучасні костюми з елементами української ідентичності, створені художницею Ганною Іпатьєвою. Наприклад, співаки з'являлися у футболках з патріотичними принтами, що наголошує на постмодерністському переосмисленні класичної опери. У декораціях поєдналися елементи хай-теку, поп-культури та традиційного стилю. Ця постановка стала важливою частиною репертуару Національної опери і демонструє адаптацію класичних творів до сучасних реалій,

зберігаючи їхню культурну цінність і привабливість для нового покоління глядачів

### **Цифрові інновації**

Пандемія COVID-19 значно вплинула на цифрові інновації в Національній опері України, змусивши театр адаптуватися до нових умов і використовувати цифрові технології для збереження зв'язку з глядачами під час обмежень. Одним з основних кроків було впровадження онлайн-трансляцій вистав, що дозволило не лише зберегти інтерес публіки, але й привернути нову міжнародну аудиторію. Вистави, які раніше були доступні лише на сцені театру, стали доступними для перегляду в онлайн-форматі через платформи, такі як YouTube та Facebook, а також створювались архіви записів, що дозволяли глядачам насолоджуватися ними в будь-який час. Для покращення якості цифрових трансляцій використовувались сучасні технології, такі як багатокамерні зйомки та інтерактивні ефіри, що дозволяли глядачам відчувати себе частиною вистави, навіть перебуваючи далеко від театру.

Крім того, театр активніше працював у соціальних мережах, публікуючи освітній контент, проводячи онлайн-обговорення та взаємодіючи з аудиторією через різноманітні інтерактивні заходи. У зв'язку з карантинними вимогами також було запроваджено електронні квитки та автоматизацію процесу продажу, що зручно і безпечно для глядачів. Пандемія також змусила Національну оперу адаптувати репертуар, запропонувавши камерні вистави та онлайн-концерти, які могли бути ефективно трансльовані у цифровому форматі. В результаті, ці інновації не тільки дозволили театру залишатися на зв'язку з аудиторією під час пандемії, але й значно збільшили його міжнародну видимість, сприяючи розвитку нових форматів і копродукцій з іноземними театрами. COVID-19, хоча і став випробуванням, дав поштовх до цифрової трансформації, що забезпечить театру нові можливості для розвитку і привернення уваги в майбутньому.



## **Фінансова підтримка**

Завдяки глобалізації театр має доступ до міжнародних грантів і меценатства, вони відіграють важливу роль у фінансуванні культурних ініціатив та проектів театру. Ось кілька прикладів меценатів, які активно підтримують українську культуру:

Меценати та благодійники з бізнесу Одним із відомих меценатів є Віктор Пінчук, український бізнесмен, який активно підтримує культуру та мистецтво в Україні, зокрема через фонд Viktor Pinchuk Foundation[90]. Цей фонд підтримує багато культурних проектів в Україні, включаючи меценатство в сфері класичної музики та оперного мистецтва.

Приватні благодійники та компанії Підтримка також надходить від приватних осіб та компаній, які фінансують окремі вистави або забезпечують театру необхідні ресурси для розвитку. Наприклад, такі компанії, як Нафтогаз України, неодноразово підтримували культурні ініціативи, включаючи спонсорство постановок на сцені Національної опери.

Також важливими партнерами є міжнародні культурні організації, такі як ЮНЕСКО, які не є безпосередніми меценатами, але через гранти та партнерства підтримують значні культурні ініціативи в Україні. Вони сприяють організації гастролей українських театральних колективів за кордоном, таких як гастролі Національної опери України. Ці приклади меценатства демонструють, як приватний сектор та міжнародні організації можуть стати основними рушіями для розвитку культурних проектів в Україні, зокрема в класичному музиці та опері.

## **Культурна дипломатія**

В рамках культурної дипломатії Національна опера активно бере участь у міжнародних фестивалях, гастролях та копродукціях, що дозволяє не лише представляти Україну за кордоном, але й взаємодіяти з міжнародними театральними колективами. Це сприяє зміцненню культурних зв'язків між Україною та іншими країнами, поглибленню взаєморозуміння та підтримки у складні часи. Крім того, такі гастролі і культурні обміни також

підтримують позитивний імідж України на міжнародній сцені, особливо в контексті складної політичної ситуації в країні.

З огляду на глобалізаційні виклики, Національна опера України активно адаптує свою організаційно-управлінську діяльність до нових реалій. Це включає впровадження сучасних стратегій управління культурними подіями, що забезпечує інтеграцію національної музичної спадщини в міжнародний контекст. Опера активно працює над удосконаленням управлінських процесів, щоб не лише зберігати культурні традиції, а й ефективно комунікувати та організовувати заходи, що привертають увагу широкої аудиторії по всьому світу.

Організаційно-управлінська діяльність є важливою складовою будь-якої культурної установи, і Національна опера України, як одна з найбільших культурних інституцій країни, активно розвиває та удосконалює свою стратегію в організації культурних подій. Завдяки професіоналізму та ефективному менеджменту, опера не тільки зберігає традиції, а й активно інтегрується в міжнародний культурний простір, організовуючи численні заходи, які привертають увагу як внутрішньої, так і міжнародної аудиторії.

Давайте розглянемо основні аспекти менеджменту культурних заходів в Національній опері України:

Стратегічне планування

Організація подій

Фінансування

Маркетинг та комунікації

Оцінка результатів

Виклики

Перспективи

Пропозиції щодо покращення

**Стратегічне планування:** Основою успішного менеджменту є чітке стратегічне планування. У Національній опері це включає створення репертуару, який відповідає вимогам глядачів і одночасно демонструє кращі

традиції української та світової опери. Планування також включає визначення ключових подій, таких як прем'єри, гастролі, фестивалі, культурні обміни та інші значущі проекти.

**Організація подій:** Менеджери культурних заходів в Національній опері відповідають за координацію всіх аспектів подій. Це включає логістику, підготовку театральних постановок, вибір і підготовку сцени, костюмів, освітлення, а також забезпечення участі артистів, диригентів, режисерів і технічного персоналу. Організація культурних подій вимагає ретельної координації між різними підрозділами театру, а також з зовнішніми партнерами.

**Фінансування:** Одним з важливих аспектів менеджменту культурних заходів є управління бюджетом. У Національній опері частина фінансування надходить з державного бюджету, але також важливу роль відіграють приватні інвестори, меценати та спонсори. Менеджери заходів відповідають за розподіл коштів на організацію подій, гастролі, оплату праці артистів, технічне забезпечення та маркетингову діяльність.

**Маркетинг і комунікації:** Реклама та промоція культурних подій є важливою складовою менеджменту. Національна опера України активно використовує сучасні маркетингові інструменти, такі як соціальні мережі, онлайн-платформи, телевізійні та радіо трансляції для залучення нової аудиторії та підвищення інтересу до своїх подій. Крім того, менеджери з комунікацій працюють над взаємодією з медіа, публікацією прес-релізів, організацією прес-конференцій і підтримкою партнерських зв'язків.

**Оцінка результатів:** Після проведення культурного заходу важливо здійснити оцінку його успішності. Це включає збори відгуків від глядачів, аналіз фінансових результатів (кількість проданих квитків, залучення спонсорів) та загальну оцінку досягнутих цілей. Такі оцінки дозволяють покращити майбутню діяльність і оптимізувати організаційні процеси.

Розглянемо три приклади культурних заходів в Національній опері України:

Опера "Тарас Бульба" є визначною постановкою Національної опери України, яка втілює ідеї українського патріотизму та національної ідентичності. Композитор Микола Лисенко працював над цією оперою понад 10 років, завершивши її у 1890 році. Вона створена за мотивами однойменної повісті Миколи Гоголя й містить п'ять актів, які відображають героїчну боротьбу запорізького козацтва проти польської шляхти.

Сюжет опери розгортається навколо образу Тараса Бульби, його синів Остапа та Андрія, а також конфліктів між особистими почуттями і патріотичним обов'язком. Особливої уваги заслуговує музична мова, насичена українськими народними мотивами, що підкреслює автентичність історії та її зв'язок із національною культурою.

Постановка цієї опери в Національній опері України є рідкісною подією, але вона завжди викликає значний інтерес через актуальність її тематики, особливо у контексті сучасних подій в Україні. Вона слугує потужним культурним символом боротьби за свободу і національну гідність. Крім того, опера "Тарас Бульба" є важливим інструментом у промоції української культури за кордоном, адже її історичні мотиви та глибокий емоційний заряд знаходять відгук у міжнародній аудиторії.

Опера "Казки Гофмана" Жака Оффенбаха стала однією з ключових прем'єр Національної опери України в 2019 році. Постановка була підготовлена за участі відомого британського режисера Тоні Палмера та вперше представлена 29 жовтня 2019 року. Цей твір є унікальним поєднанням фантазії, романтики та трагедії, побудованим на основі трьох новел німецького письменника Ернста Теодора Амадея Гофмана.

Сюжет опери розгортається навколо образу поета Гофмана, який переживає низку драматичних любовних історій. Кожна з цих історій — Олімпія, Джульєтта та Антонія — розкриває різні грані людських емоцій і прагнень, водночас торкаючись теми творчої самопожертви.

Постановка у Національній опері України була особливою через оригінальну сценографію, створену художником Марією Левитською,

режисурою видатного режисера Тоні Палмера із Великої Британії та сильний склад виконавців, серед яких були Валентин Дитюк (Гофман), Сусанна Чахоян (Олімпія) та Тарас Штонда (антигерой у трьох іпостасях). Підготовка таких прем'єр вимагає детальної координації, роботи з диригентами, режисерами, сценографами, костюмерами, а також залучення великої кількості артистів. Така колаборація сприяла обміну досвідом та ідеями між українськими й закордонними діячами мистецтва. Вистава виконувалася французькою мовою з українськими субтитрами, що підкреслило її автентичність. Постановка цієї опери є прикладом успішної культурної співпраці між Україною та Францією. Завдяки підтримці Посольства Франції в Україні та Французького інституту, хоч проєкт і отримав значні ресурси для якісного втілення, але нажалі опера презентувалась у сценічному виконанні. Цей захід мав на меті не лише популяризувати видатний твір Жака Оффенбаха серед української аудиторії, але й зміцнити культурні зв'язки між двома країнами. Франція через подібні заходи підтверджує свою роль, як одного з провідних партнерів України в галузі культури, а наша країна в черговий раз довела, що відкрита до культурних інновацій і співпраці. Слід додати, що паралельно з прем'єрою проводилися заходи, присвячені обговоренню творчості Оффенбаха, лекції про його музичну спадщину та взаємини України й Франції у мистецтві.

Як результат прем'єра "Казок Гофмана" стала платформою для подальших культурних проєктів. Подібні події сприяють зростанню інтересу до класичної музики серед українців та підвищенню престижу Національної опери України на міжнародній арені. Водночас Франція посилює свою присутність у культурному просторі України, що є важливим для зміцнення двосторонніх відносин.

Прем'єра балету «Елегія воєнного часу» в Національній опері України відбулася 22 та 23 червня 2024 року. Постановка, створена видатним хореографом Олексієм Ратманським, стала яскравим відображенням трагедії війни, стійкості та незламності людського духу. Балет має глибокий

емоційний зміст, поєднуючи музику Валентина Сильвестрова, традиційну народну музику, сценографію Вендалла К. Гаррінгтона та художні роботи Матвія Вайсберга і Марії Примаченко.

Цей одноактний балет розповідає історію не через чіткий сюжет, а через настрої, образи й емоції. Використовуючи сучасну хореографію, артисти передають переживання перших днів війни, біль втрат, силу підтримки та віру в перемогу. Унікальність постановки також підкреслює участь провідних солістів театру, таких як Наталія Мацак, Ольга Голиця, Микита Сухоруков, Ярослав Ткачук та інші. «Елегія воєнного часу» отримала схвальні відгуки за вишукану естетику та глибину задуму, викликаючи сильні емоційні переживання у глядачів. Наступні покази балету продовжують привертати увагу до української культури та історії, а також сприяють міжнародній популяризації українського мистецтва.

На основі розглянутих прикладів ми бачимо чітко вибудовану стратегію розвитку театру, яка одночасно несе в собі збереження культурно-національних традицій (на прикладі постановки опери Миколи Лисенка “Тарас Бульба”), побудова культурних “мостів” з дружніми країнами Європи та Азії (на прикладі постановки опери Жака Оффенбаха “Казки Гофман”) та створення власного продукту за допомогою симбіозу сучасної музики Валентина Сильвестрова та хореографії Олексія Романського, як відображення реалій сьогодення.

Національна опера задає високу планку в менеджменті організації гастролей, які сприяють культурному обміну з іншими країнами. Це може бути як участь у міжнародних фестивалях, так і виступи на провідних світових сценах, таких як Ла Скала в Мілані або Віденська опера. Такі заходи дозволяють не тільки презентувати оперне мистецтво, але й знайомити аудиторію з різноманітним світовою опери. Наприклад, «Оперний фестиваль» або інші подібні культурні події, що включають участь відомих українських і міжнародних виконавців, диригентів та режисерів. Для організації таких подій необхідно залучати різні ресурси і проводити глибоку роботу з медіа та

спонсорами, тому ці заходи потребують висококласного менеджменту, що включає не тільки підготовку вистави, але й координацію транспорту, проживання артистів, маркетингову підтримку та комунікацію з закордонними партнерами.

Важливим напрямом менеджменту Національної опери є організація освітніх програм, таких як майстер-класи, лекції, концерти для дітей та молоді, що допомагає залучити нову аудиторію та зацікавити її оперним мистецтвом. Менеджери культурних заходів координують співпрацю з навчальними закладами, організують спеціальні програми та серії виступів, що знайомлять слухачів з основами музичного театру.

### **Виклики**

#### 1. Технічна модернізація

Багато технічного обладнання театру застаріле, що обмежує можливості створення сучасних постановок. Наприклад, новітні проєкційні технології, інтерактивні декорації чи автоматизовані сцени використовуються рідко через відсутність відповідної інфраструктури.

#### 2. Фінансування

Хоча театр отримує державну підтримку, її часто недостатньо для реалізації великих проєктів. Значна частина коштів спрямовується на поточні витрати, а не на інновації чи розвиток. Наприклад, багато міжнародних постановок вимагають додаткових ресурсів для залучення зірок оперної сцени.

#### 3. Кадрові питання

Є потреба в підготовці спеціалістів, здатних працювати за сучасними стандартами менеджменту, маркетингу та технічного забезпечення. Залучення молодих талановитих фахівців ускладнюється через конкуренцію з приватним сектором.

#### 4. Залучення аудиторії

Хоча театр має постійну публіку, молодь та сучасний глядач часто не сприймають оперу як цікаву форму мистецтва. Це зменшує кількість відвідувачів і впливає на доходи від продажу квитків.

#### 5. Міжнародна конкуренція

Участь у міжнародних проєктах потребує високого рівня професіоналізму та фінансових вкладень, адже конкурувати з європейськими театрами складно як за технічними можливостями, так і за рівнем постановок.

### **Перспективи**

#### 1. Розвиток міжнародного співробітництва

Постановки на кшталт "Казок Гофмана", створені за підтримки посольств і міжнародних організацій, демонструють ефективність культурної дипломатії. Це дозволяє театру отримувати нові ресурси та зміцнювати репутацію на міжнародній арені.

#### 2. Цифрові технології

Впровадження стрімінгових платформ та онлайн-концертів під час пандемії COVID-19 показало можливості цифровізації. Подальший розвиток цього напрямку допоможе збільшити аудиторію, особливо серед молоді.

#### 3. Популяризація через освітні програми

Організація програм для молоді, майстер-класів від провідних артистів і відкритих репетицій може залучити нову аудиторію та підвищити інтерес до опери.

#### 4. Залучення грантів і партнерів

Участь у міжнародних грантових програмах, наприклад, ЄС чи ЮНЕСКО, може забезпечити додаткове фінансування для модернізації сцени, технічного обладнання та навчання персоналу.

#### 5. Розширення репертуару

Додавання сучасних опер, балетів та мультимедійних постановок може привабити глядачів, які цікавляться експериментальними формами мистецтва.



## **Пропозиції щодо покращення**

### **1. Фінансування та партнерства**

Запровадити прозорі механізми залучення спонсорів. Розвивати благодійні програми, наприклад, створити "Клуб друзів Національної опери", який дозволить меценатам брати участь у житті театру.

### **2. Освітня робота**

Ввести "Дні відкритих дверей" для молоді, аби залучати нове покоління глядачів. Організовувати інтерактивні лекції про оперу у співпраці з університетами.

### **3. Модернізація**

Ініціювати проект "Сучасна сцена", що охоплює технічну модернізацію через залучення міжнародних інвестицій та грантів.

### **4. Розвиток цифрових платформ**

Запустити мобільний додаток для продажу квитків, перегляду архівних вистав та взаємодії з аудиторією.

### **5. Промоція**

Створити спеціальні проекти для туристів, які могли б включати оперу до культурної програми під час візиту до Києва.

Розв'язання цих проблем і реалізація перспектив дозволить Національній опері України зберегти статус провідного культурного центру країни, залучати нову аудиторію та посилювати міжнародний імідж.

## **Висновок**

Менеджмент культурних заходів в Національній опері України є важливою складовою її діяльності, що забезпечує високий рівень організації та ефективності в реалізації культурної політики країни. Від успішного планування та організації прем'єр до міжнародних гастролей і культурних фестивалів, менеджери в цій сфері виконують багатогранну роботу, яка сприяє розвитку української оперної традиції та культурного обміну. Залучення сучасних технологій та маркетингових стратегій дозволяє

розширювати аудиторію і створювати нові можливості для популяризації української культури на міжнародній арені.

### **3.4. Інноваційні підходи до управління в музичній сфері**

Сучасний етап розвитку музичної індустрії неможливий без інтеграції інноваційних підходів до управління. Використання цифрових технологій, діджиталізація процесів і нові маркетингові стратегії значно підвищують ефективність управління в музичній сфері. Як зазначає Панченко В. В., саме інновації дозволяють культурним установам адаптуватися до змін у глобальній музичній індустрії та розширити свою аудиторію [37, с.17].

Цифровізація управління в музичній сфері. Цифрові технології стали важливим елементом управління у музичній сфері. Вони охоплюють не лише маркетинг і продажі, але й внутрішні процеси, такі як управління персоналом і організація концертів.

#### **1. Використання платформ для стрімінгу**

Стрімінгові сервіси, як-от Spotify, Apple Music та YouTube, відкривають нові можливості для популяризації українських виконавців на міжнародному рівні. Згідно з Ланіною Т. О., такі сервіси дозволяють не лише розширити аудиторію, а й отримати аналітичні дані про слухачів, які можуть бути використані для стратегічного планування [28, с.49].

#### **2. Big Data у музичній індустрії**

Аналіз великих даних відкриває нові можливості для розуміння потреб аудиторії. Наприклад, за допомогою аналітичних інструментів можна визначати популярні жанри, прогнозувати успіх музичних релізів та планувати маркетингові кампанії.

#### **3. VR та AR-технології**

Віртуальна і доповнена реальність знаходять дедалі ширше застосування у сфері культури. Наприклад, деякі міжнародні фестивалі вже пропонують віртуальні тури для відвідувачів, які не можуть бути присутні

фізично. Україна також може впроваджувати подібні технології для популяризації своїх фестивалів і концертів.

#### 4. Цифрові платформи для управління проектами

Використання платформ, таких як Trello, Asana чи Monday, дозволяє організаторам заходів ефективніше управляти командами, відстежувати хід реалізації завдань і координувати дії всіх учасників.

#### Інновації в освітній діяльності

Інноваційні підходи також впроваджуються у сфері музичної освіти. Як зазначає Барановська М. С., цифрові курси та інтерактивні платформи є потужним інструментом для підготовки нових фахівців у музичній індустрії [4, с.10].

##### 1. Онлайн-курси та вебінари

У сучасних умовах онлайн-освіта стає доступнішою для молодих музикантів і менеджерів культури. Це дозволяє їм отримувати знання незалежно від географічного розташування.

##### 2. Інтерактивні платформи для навчання

Використання платформ, таких як Coursera, Udemy чи Articulate, сприяє поширенню знань про музичний бізнес, історію культури та управлінські аспекти.

##### 3. Грантові програми для підтримки освіти

Український культурний фонд та міжнародні організації, як-от British Council, пропонують гранти на розвиток освітніх ініціатив у сфері музики, що сприяє появі нових талантів і підтримці викладачів.

#### Інтеграція музики з іншими сферами

Сучасне музичне мистецтво дедалі більше інтегрується з іншими галузями, створюючи нові можливості для розвитку.

##### 1. Музика та кінематограф

Як зазначає Зосім О. Л., музика відіграє ключову роль у створенні емоційного фону для фільмів, серіалів і рекламних роликів [16, с.20]. Це

відкриває нові можливості для українських композиторів, які можуть співпрацювати з кінематографістами.

## 2. Музика та брендинг

У сучасному маркетингу музика використовується як інструмент для створення впізнаваності брендів. Наприклад, великі корпорації часто співпрацюють із музикантами для створення унікального саунд-дизайну.

## 3. Музика та туризм

Музичні фестивалі, такі як Respublica Fest або Leopold Jazz Fest, не лише популяризують українську музику, але й сприяють розвитку туристичної галузі.

### Проблеми впровадження інновацій

Попри значний потенціал інноваційних технологій, їхнє впровадження в українську музичну сферу стикається з такими проблемами:

#### 1. Недостатнє фінансування.

Як зазначає Рябуха Т. М., більшість музичних установ не мають достатніх коштів для впровадження інноваційних технологій [43, с.80].

#### 2. Низький рівень цифрової грамотності.

Багато менеджерів культури та виконавців ще не мають достатніх знань і навичок для використання сучасних платформ.

#### 3. Недостатня підтримка з боку держави.

У країнах ЄС уряди активно фінансують програми цифровізації культури. В Україні подібна підтримка залишається на низькому рівні.

### **Пропозиції для вдосконалення**

#### 1. Запровадження національної програми цифровізації музичної сфери.

Програма має охоплювати фінансування технологічних рішень, навчання персоналу та створення інфраструктури для впровадження інновацій.

#### 2. Підтримка стартапів у сфері культури. Грантові програми для

стартапів, що розробляють інноваційні рішення для музичного бізнесу, можуть значно пришвидшити цифрову трансформацію.

3. Розвиток міжнародної співпраці. Партнерство з організаціями, такими як Goethe-Institut або British Council, може сприяти обміну досвідом і залученню міжнародних інвестицій у цифровізацію культури.

### **Висновок до Розділу 3.**

Управлінські стратегії розвитку музичного мистецтва в Україні мають враховувати глобальні тенденції, інтегруючи інноваційні технології, нові підходи до менеджменту та міжнародну співпрацю.

Формування культурної політики є важливим інструментом для створення сприятливого середовища для розвитку музики. Менеджмент музичних фестивалів і заходів забезпечує не лише популяризацію української культури, але й сприяє економічному розвитку регіонів. Інноваційні підходи до управління дозволяють адаптувати музичну сферу до сучасних викликів, створюючи нові можливості для її інтеграції у глобальний простір.

Міжнародний досвід управління музичною індустрією може слугувати основою для вдосконалення управлінських підходів в Україні. У європейських країнах, таких як Польща та Литва, поширена змішана модель, яка поєднує державне фінансування з приватною підтримкою. Польща активно використовує грантові програми, наприклад, через Інститут Адама Міцкевича, що сприяє промоції польської культури за кордоном.

Водночас у США домінує приватна модель, де значну роль відіграють меценатство, спонсорство та комерційна діяльність. Організації, такі як Нью-Йоркська філармонія, значною мірою залежать від приватних пожертвувань. У Південній Кореї корпоративна модель дозволила популяризувати К-поп на глобальному рівні, зокрема завдяки фінансовій підтримці великих корпорацій, таких як Samsung та Hyundai.

Україна, впроваджуючи змішану модель, має врахувати досвід європейських країн у створенні стабільних механізмів фінансування та стимулюванні меценатства через податкові пільги.

## ВИСНОВКИ

1. Простежуючи розвиток музичної індустрії виявлено, що музичне мистецтво завжди було тісно пов'язане із соціальними, економічними та культурними процесами, які формували людське суспільство. Його розвиток неможливо розглядати окремо від змін в управлінських системах, адже музика виконувала важливу роль у ритуалах, політичних заходах і суспільних подіях. Розвиток управлінських систем забезпечував умови для створення та підтримки музичних традицій, а також для їх передачі від покоління до покоління.

Виявлено також, що сьогодні музичні жанри переплітаються, створюючи нові гібридні форми, які вбирають елементи різних культур. Сучасна музика все більше відходить від традиційних національних рамок і стає інтернаціональним явищем. Технічні новації також значно вплинули на розвиток музичного мистецтва. Електронні інструменти, програмне забезпечення для звукозапису та платформи для стрімінгу музики відкрили нові можливості для творчості, значно розширивши доступ до музичних творів по всьому світу. Цифрова епоха також змінила структуру музичної індустрії, зробивши її більш демократичною і доступною для широкого кола виконавців та слухачів. У цьому контексті питання управління у сфері музичного мистецтва набувають нових аспектів. Традиційні моделі фінансування і менеджменту змінюються під впливом нових технологій і глобалізаційних процесів, що вимагає нових підходів до управління культурними процесами як на національному, так і на глобальному рівнях.

2. Визначено, що ключовими завданнями культурного менеджменту є забезпечення умов для творчого розвитку, збереження культурної спадщини та сприяння культурній освіті. Культурний менеджмент стимулює зростання культурного потенціалу суспільства, сприяє інтеграції національних культурних індустрій у глобальний ринок, а також забезпечує культурну взаємодію між різними країнами.

Значення культурного менеджменту зростає у зв'язку з сучасними глобалізаційними викликами, зокрема цифровізацією культурних процесів, розширенням можливостей міжнародної співпраці та культурного обміну. Це дозволяє культурним інституціям ефективніше функціонувати, підвищувати свою конкурентоспроможність та адаптуватися до нових умов ринку.

Доведено, що управління у сфері музичного мистецтва має враховувати специфіку культурного контексту, соціально-економічні умови та динаміку глобалізаційних процесів. Як було встановлено у процесі дослідження, ключовими принципами культурного менеджменту є:

- підтримка культурної спадщини у поєднанні із сучасними підходами;
- забезпечення фінансової визначеності через державну підтримку, меценатство та грантове фінансування;
- інтеграція інновацій, зокрема цифрових технологій, у всі етапи управління музичними процесами.

Означено, що особливістю українського культурного менеджменту є його адаптація до умов обмеженого фінансування та фрагментарного розвитку регіонів. Це вимагає від управлінців креативності, стратегічного мислення та тісної співпраці з різними секторами — від державного до приватного.

3. Охарактеризовано, що управління у сфері музичного мистецтва є специфічною галуззю культурного менеджменту, що охоплює організацію, фінансування та розвиток музичних інституцій і проєктів. Музична індустрія, як частина загальної культурної сфери, є одним з найдинамічніших секторів культури, оскільки поєднує у собі творчість, технології та бізнес.

Розглянуто основні моделі управління у сфері музичного мистецтва, які залежно від економічних та політичних умов тієї чи іншої країни відіграють різну роль у розвитку музичних інституцій: державну модель управління, модель приватного фінансування, змішану модель, корпоративну модель, модель грантової підтримки.

Доведено, що найбільш ефективною моделлю управління для України є змішана модель, яка поєднує державне фінансування, приватні інвестиції та громадські ініціативи. У межах цієї моделі важливо:

- забезпечити стабільну державну підтримку ключових інституцій, таких як філармонії, музичні театри, школи та коледжі;
- стимулювати залучення бізнесу через податкові пільги для меценатів та спонсорів;
- підтримувати локальні ініціативи через грантові програми та регіональні фонди культури.

4. Аналізуючи стан управління музичною сферою в Україні встановлено, що державна підтримка залишається основним джерелом фінансування музичних установ, проте її обсяги є недостатніми для покриття потреб галузі. Приватна підтримка демонструє значний потенціал, особливо через меценатство, корпоративне спонсорство та міжнародні гранти.

Означено, що хоча Україна і демонструє змішану модель управління у сфері музичного мистецтва, яка включає елементи державної підтримки, приватного фінансування та міжнародних грантових програм, проте, основною проблемою цієї моделі є її недостатня систематичність та послідовність.

Виявлені наступні проблеми в управлінні музичною сферою:

- відсутність довгострокової стратегії та системності у фінансуванні стає основним бар'єром для розвитку музичної індустрії;
- приватне фінансування в Україні стикається з низкою проблем, таких як низький рівень зацікавленості бізнесу у фінансуванні культурних проєктів та відсутність ефективних механізмів стимулювання меценатства (музичні колективи та виконавці часто залежать від підтримки приватних осіб або компаній, особливо у популярній музиці);



- недостатня обізнаність українських культурних менеджерів з можливостями міжнародного фінансування, що обмежує їхні можливості у реалізації великих музичних проєктів.
- комерційна складова музичної індустрії в Україні є досить розвиненою у сфері популярної музики, але менше уваги приділяється академічним і класичним проєктам: музичний бізнес в Україні орієнтований на масового споживача, що створює певний дисбаланс у розвитку жанрів та напрямків.

5. Аналізуючи вплив глобалізації на музичну індустрію в Україні виявлено, що глобалізаційні процеси відкривають нові можливості для українських виконавців, але водночас створюють конкурентне середовище. З одного боку, через участь у міжнародних фестивалях та співпрацю із зарубіжними лейблами українська музика стає більш відомою на світовій арені. З іншого боку, існує ризик втрати національної ідентичності в умовах глобального стандартизованого контенту. Було встановлено, що ефективна культурна політика має бути спрямована на підтримку автентичної української музики, яка може стати конкурентоспроможним продуктом на міжнародному рівні.

6. Досліджуючи технологічні зміни та цифровізацію в музичній індустрії підкреслено, що практично кожний етап життєвого циклу музичного твору супроводжується певними технологічними рішеннями: від процесу написання твору до його просування задля якнайширшого охоплення слухацької аудиторії. Такі сучасні рішення, як DAW (цифрові аудіо-робочі станції), стрімінгові сервіси стали невід'ємною складовою для сучасного музиканта, а в окремих жанрах композитор де-факто стає звуковим програмістом, використовуючи різні технологічні засоби для втілення власних концепцій.

Цифрові робочі станції (DAW) являють собою досить потужні і функціонально насичені програми, такі як Cubase, FL Studio, Nuendo, Logic Pro у поєднанні з синтезатором (MIDI-клавіатурою) є основним робочим

середовищем для композиторів, які пишуть поп-музику, або саунд-дизайнерів, які виконують постобробку пісень. Також вони можуть бути корисними і для академічних композиторів, оскільки дозволяють створити симуляцію «акустичних» інструментів оркестру. Сучасні рішення вже давно дозволяють працювати з так званими VST — симуляцією будь-яких інструментів які, у поєднанні з семплами, дозволяють відтворювати звучання оркестру, навіть без володіння ними. Особливо це важливо в контексті написання кіномузики, саундтреків до будь-яких фільмів, серіалів, ігор, оскільки спрощує і здешевлює весь процес і, до того ж, дозволяє композитору чути кінцевий результат.

Досліджено наступні можливості та виклики цифровізації:

1. Можливості для просування композитором власної музики з використанням засобів мережі «Інтернет» (стрімінгові сервіси (Spotify, YouTube Music, Deezer, Apple Music).
2. Гібридність традиційного і цифрового, поєднання живих інструментів і технологій. Наприклад, електронна обробка звуку акустичних інструментів для створення нових тембрів (гранулярний синтез, лупери). Розширення можливостей виконавців. Технології, такі як мікроінтонаційні клавіатури чи MIDI-контролери, дозволяють експериментувати із звучанням поза межами традиційної музичної теорії.
2. Вплив технологій на авторство. Перегляд ролі композитора. Музичний твір часто стає результатом колективної роботи: програміста, музиканта і продюсера. "Авторство" машин.
3. Технології значно скорочують час від ідеї до готового треку.
4. Потенційні виклики цифровізації. Проблема стандартності. Масове використання однакових плагінів і семплів може сприяти одноманітності музичних творів і загалом знецінює творчу індивідуальність. До того ж, наявність широкого спектру рішень знизив бар'єр для входу в музичне мистецтво, відкинувши потребу в

професійній освіті. Як наслідок, відбулося перевантаження ринки, яке дуже показово вплинуло на монетизацію — низькі заробітки на стрімінгових платформах.

5. ШІ-моделі. Незважаючи на їхню недосконалість, вони розвиваються досить інтенсивно. Станом на зараз вони можуть бути допоміжним інструментом для генерування хуків, гармоній або мелодій. Водночас існують і дискусії з приводу того, чи є створена ШІ музика мистецвом і наскільки важливими є людські емоції при написанні пісні чи іншого музичного твору.

7. Виявлено, що тренди музичної освіти в Україні цілком підпорядковуються як глобалізаційній, так і діджитальній складовій: онлайн-курси (від Juilliard, Berklee College of Music чи Royal College of Music), мультимедійні та інтерактивні засоби, дистанційні заняття з педагогом.

Охарактеризовано сучасні тренди в музичній освіті:

1. Робота з програмами, за допомогою яких можна робити музику: Cubase (та його аналоги), Guitar Pro, електронні бібліотеки семплів, володіння нотними редакторами, зокрема Finale та Sibelius, AI-застосунки.
2. Глобалізація - кросс-культурність завжди була притаманна музично-історичному розвитку. Але зараз вона стала гранично відкритою, а технологічні застосунки лише сприяли цьому. Як наслідок, програми музичної освіти збагачуються елементами музики різних культур. Наприклад, студенти вивчають не лише класичну західну музику, а й традиційну музику Африки, Азії чи Латинської Америки.
3. Міжнародні проєкти: спільні концерти, воркшопи й фестивалі за участі студентів з різних країн, конференції чи майстер-класи. В сучасному світі будь-який професійний музикант може (насправді і має) змінювати декілька музичних закладів освіти, беручи від кожного те, що підходить йому. У контексті академічного виконавства можна

констатувати поступовий відхід від національних шкіл співу чи гри на тому чи іншому інструменті.

4. STEAM-підхід (інтеграція музики з іншими дисциплінами (наука, технології, інженерія, мистецтво, математика). Наприклад, дослідження акустики чи впливу музики на мозок), акцент на імпровізацію або ж практичні навички, що допомагають студенту відчувати себе творцем уже на етапі навчання.

5. Демократизацію знань. Сучасний світ демонструє безпрецедентно вільний доступ до будь-якої інформації. Вище згадувалися онлайн-курси від провідних і престижних шкіл. Також можна додати безкоштовні освітні ресурси (наприклад YouTube-уроки, подкасти), присвячені написанню музики або ж — вивченню можливостей програм.

6. Штучний інтелект (ШІ), дедалі більше інтегруються у процес створення музики. ШІ вже використовується для аналізу музичних трендів, генерації мелодій та навіть створення повноцінних композицій. Однак постає питання авторства музичних творів, створених за допомогою алгоритмів, що потребує нормативного врегулювання.

7. Екологічність у музичній індустрії. Проведення великих музичних фестивалів вимагає значних ресурсів, що може негативно впливати на довкілля. У цьому контексті важливими стають ініціативи з використання відновлюваних джерел енергії, мінімізації відходів та впровадження екологічно чистих технологій.

8. Досліджено, що культурна політика є основою для розвитку музичного мистецтва, оскільки вона визначає стратегічні пріоритети та забезпечує фінансування інституцій, необхідних для підтримки галузі. Культурна політика повинна враховувати не лише національні пріоритети, але й глобальні тенденції, сприяючи інтеграції української музики у світовий культурний простір. Визначено також потребу у запровадженні комплексної

культурної політики, яка передбачатиме фінансування інституцій, підтримку фестивального руху, створення умов для розвитку інноваційних форм музичного мистецтва, а також популяризацію української музики за кордоном.

9. Визначено пріоритетні завдання менеджменту музичних фестивалів як одного із найефективніших інструментів популяризації музичного мистецтва та залучення міжнародної аудиторії:

- забезпечити інклюзивні умови для людей із порушеннями мобільності: встановлення рамп, окремих туалетів, доступних зон відпочинку;
- запровадити аудіоописи та сурдопереклад для основних виступів;
- розширення аудиторії - створювати дитячі майданчики або окремі зони для сімей із дітьми, організувати програми, орієнтовані на людей старшого віку або етнічні меншини;
- просування рівності - організувати освітні сесії чи майстер-класи, присвячені питанням толерантності та інклюзивності. Інтеграція інклюзивності допоможе українським фестивалям стати не лише комфортними для всіх відвідувачів, а й зміцнити імідж прогресивних та сучасних заходів на міжнародній арені;
- створення єдиної національної програми фестивального розвитку, яка б координувала державну підтримку, залучала спонсорів і спрощувала логістичні процеси;
- інтеграція сучасних технологій - використання віртуальної реальності, цифрових платформ і технологій big data для аналізу аудиторії;
- децентралізація фестивального руху - розвиток локальних фестивалів, орієнтованих на популяризацію регіональних музичних традицій;
- підтримка молодих виконавців - організація конкурсів і стипендій, що сприяли б залученню нових талантів до фестивального руху.

10. Аналізуючи організаційно-управлінську діяльність Національної опери України досліджено, що глобалізація має багатогранний вплив на робочий процес у Національній опері України. Вона впливає на управління, репертуар, міжнародну співпрацю та організацію культурних заходів.

1. Інтеграція в міжнародний культурний простір - Національна опера України активно співпрацює з міжнародними театрами, фондами та організаціями, зокрема ЮНЕСКО та Європейським Союзом. Така співпраця допомагає в залученні міжнародних диригентів, режисерів і виконавців.

2. Глобалізація значно вплинула на репертуар Національної опери України, сприяючи його урізноманітненню та адаптації до нових культурних викликів. Відкрила доступ до більшої кількості творів світової оперної спадщини. У репертуарі Національної опери України з'явилися нові постановки європейських, американських та азійських композиторів. Це дозволяє залучати ширшу аудиторію та відповідати міжнародним стандартам.

3. Пандемічні заходи суттєво вплинули на цифрові інновації в Національній опері України, змусивши театр адаптуватися до нових умов і використовувати цифрові технології для збереження зв'язку з глядачами під час обмежень. Одним з основних кроків було впровадження онлайн-трансляцій вистав. Театр активніше працював у соціальних мережах, публікуючи освітній контент, проводячи онлайн-обговорення та взаємодіючи з аудиторією через різноманітні інтерактивні заходи. Було запроваджено електронні квитки та автоматизацію процесу продажу. Національна опера адаптувала репертуар, запропонувавши камерні вистави та онлайн-концерти, які могли бути ефективно трансльовані у цифровому форматі. В результаті ці інновації дозволили театру збільшити його міжнародну видимість.

4. Завдяки глобалізації театр має доступ до міжнародних грантів і меценатства, вони відіграють важливу роль у фінансуванні культурних

ініціатив та проєктів театру. Одним із відомих меценатів є Віктор Пінчук, український бізнесмен, який активно підтримує культуру та мистецтво в Україні, зокрема через фонд Viktor Pinchuk Foundation. Цей фонд підтримує багато культурних проєктів в Україні, включаючи меценатство в сфері класичної музики та оперного мистецтва.

5. В рамках культурної дипломатії Національна опера активно бере участь у міжнародних фестивалях, гастролях та копродукціях, що дозволяє не лише представляти Україну за кордоном, але й взаємодіяти з міжнародними культурними інституціями.

11. Визначено, що сучасний етап розвитку музичної індустрії неможливий без інтеграції інноваційних підходів до управління. Використання цифрових технологій, діджиталізація процесів і нові маркетингові стратегії значно підвищують ефективність управління в музичній сфері.

Розроблено наступні пропозиції для удосконалення управління в сфері музичної індустрії.

1. Розробка національної програми розвитку музичного мистецтва, яка б включала підтримку інновацій, грантові програми та просування української музики за кордоном.

2. Запровадження національної програми цифровізації музичної сфери. Програма має охоплювати фінансування технологічних рішень, навчання персоналу та створення інфраструктури для впровадження інновацій.

3. Підтримка стартапів у сфері культури. Грантові програми для стартапів, що розробляють інноваційні рішення для музичного бізнесу, можуть значно пришвидшити цифрову трансформацію.

4. Розвиток фестивального руху у регіонах, надання фінансової та організаційної підтримки локальним заходам.

5. Розвиток міжнародної співпраці. Партнерство з організаціями, такими як Goethe-Institut або British Council, може сприяти обміну досвідом і залученню міжнародних інвестицій у цифровізацію культури.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз приватного фінансування культури в США (Arts Consulting Group) URL: <https://artsconsulting.com> (дата звернення: 6.09.2024)
2. Аналітичні матеріали Асоціації музичних видавців України URL: <https://musicpublishers.org.ua>. (дата звернення: 12.10.2024)
3. Асаул А. Н. Основи менеджменту у сфері культури і мистецтва: навчальний посібник. Київ: Арт-Преса, 2019. 256 с.
4. Барановська М. С. Естрадно-вокальна музика в Україні кінця ХХ ст.: тенденції розвитку. *Вісник КНУКіМ. Серія : Мистецтвознавство. Вип. 28.* Київ: КНУКіМ, 2013. С. 5-11.
5. Барська Л. М. Музичний бізнес: теорія та інструменти управління: навчальний посібник. Київ: Видавництво КНЕУ, 2019. 198 с.
6. Бутенко Д. С. Корпоративна культура як складова мотиваційного менеджменту. *Економіка і суспільство. Вип.2,* Київ 2021 С. 5 -7
7. Вавшко І. В. Музична поетика рок-балади: дис.канд. мистецтвознавства: 17.00.03.НМАУ, Київ, 2019. 213 с.
8. Верещака А. О. Стили та напрями естрадної музики: *Культура України. Вип. 33.* Київ, 2011. С. 260–268.
9. Головач Н. М. Менеджмент культури в контексті сучасних соціокультурних перетворень. *Культура і сучасність №2.* Київ, 2017. С.34-39.
10. Гончаренко О. В. Управління креативними індустріями: теорія і практика: навчальний посібник. Одеса: Поліграф, 2022. 224 с.
11. Давидов В. Г. Економіка культури: теорія та практика: підручник. Харків: Видавництво ХНЕУ, 2020. 312 с.
12. Державна служба статистики України. Звіти щодо культурної діяльності за 2019–2023 рр. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 2.11.2024)



13. Дружинець М. І. Естрадне музичне мистецтво України кінця ХХ – початку ХХІ століття як фактор євроінтеграції української культури: дис. канд. мистецтвознавства: 26.00.01.КМАЕЦМ, Київ 2021. 226 с.
14. Євтушенко О. Обличчя музики. Творчі портрети українських зірок: збірка статей. Київ-Тернопіль: Джура ТОВ, 2006. 272 с.
15. Закон України "Про культуру" (зі змінами та доповненнями). – Відомості Верховної Ради України. 2011. № 24. С. 168. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1432-20#Text> (дата звернення: 2.11.2024)
16. Зосім О. Л. Пісенний жанр у соціокультурному просторі України. Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі ХХІ століття: дискурси і дискусії: зб. наук. праць. Київ: НАКККіМ, 2014. С. 18–20.
17. Зубченко, О. В. Музична індустрія в Україні: сучасні виклики та перспективи розвитку. *Науковий вісник Київського національного університету культури і мистецтв*. Київ, 2021. С. 32–39.
18. Климова, Т. С. Стан і перспективи розвитку організаційно-управлінських процесів у сфері культури. *Культурологічні студії*. Київ, 2020. С. 45–57.
19. Коваленко С. Комерціалізація музичної індустрії в Україні. *Сучасна музична культура України №4*. Київ, 2021. С. 34-35
20. Ковальчук О. Міжнародна підтримка культурних ініціатив в Україні. *Культурі стратегії та управління*. Київ, 2020. С.21-30.
21. Козаренко О. Історія музики архаїчного світу: навчальний посібник. Львів: Музична академія, 2007. 90с.
22. Корній Л. П., Сюта Б.О. Історія української музичної культури: підручник. Київ: НМАУ, 2011. 736 с.
23. Коханик І. Музичний стиль як сфера комунікації композитора, виконавця, музикознавця. *Київське музикознавство: культурологія та мистецтвознавство. До 150-річчя Київського ін-ту музики ім. Р. М. Глієра, Вип. 55*. Київ: КІМ ім. Р. Глієра, 2017. С.70–81.

24. Кузік В. Естрадна музика: Українська музична енциклопедія. Т. 2. Київ: ІМФЕ ім. М. Т. Рильського, 2008. С. 41–42.
25. Кузік В. В. Українська музична культура в історичному контексті: підручник. Київ: Наукова думка, 2001. 323с.
26. Куц В. Пісенна творчість Івана Карабиця. Дисс.доктор філософії. 025.НАКККіМ, Київ 2017. 200 с.
27. Ланіна Т. О. Розвиток вокального ансамблевого виконавства в умовах університетської освіти України. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія : Мистецтвознавство. № 2.* Тернопіль, 2017. С. 85-90.
28. Ланіна Т. О. Теоретичні основи вокального ансамблевого виконавства. *Музичне мистецтво в освітологічному дискурсі № 2.* Київ, 2017. С. 46-50.
29. Леві-Строс, К. Міфології: наукова праця. Київ: "Основи", 1998. 340с.
30. Мельник, І. А. Цифровізація музичної індустрії в Україні: вплив на організаційні моделі управління. *Економіка і культура №16.* Київ, 2022. С. 30–38.
31. Мозговий М. Становлення і тенденції розвитку української естрадної пісні. Автореферат дис. канд. м-зн.:17.00.01.КНУКіМ, Київ 2007. 180 с.
32. Муравіцька С. С. Класичний кросовер у сучасному музичному просторі України. Мистецтвознавчі записки: зб. наук. праць. Вип. 39. Київ: НАКККіМ, 2021. С. 179–183.
33. Національна опера України URL: <https://www.opera.com.ua> (дата звернення: 2.11.2024)
34. Овсянніков В. Г. Поп-рок як репрезентативний напрям сучасної української музичної культури: монографія. Київ: НАКККіМ, 2020. 160 с.
35. Олендарьов В. М. Пісенні жанри в уявленнях вітчизняних дослідників. Сучасні проблеми художньої освіти в Україні. *Збірка наук. ст. Вип. 1: Еволюційні процеси в музичному мистецтві: від минулого до майбутнього.* Київ, 2006. С. 102–111.

36. Панченко В.В. Меценатство і спонсорство та історико-культурна спадщина в Україні. *Археологія №2*. Київ, 2016 році, С.118-121.
37. Панченко В.В. Реалізація державної політики у сфері культури України: дис. канд. наук з державного управління: 25.00.02. Національна академія державного управління при Президентові України, Київ, 2015. 214с.
38. Петренко, Л. М. Культурний менеджмент: стратегічне планування та розвиток: навчальний посібник. Київ: Наукова думка, 2018. 288 с.
39. Платон. Держава: філософський трактат. Київ: Основи, 2000. 355с.
40. Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження стратегії розвитку креативних індустрій на період до 2030 року" *Урядовий кур'єр*. – 2021. – № 95. – С. 12–15.
41. Рева Ю. Естрадне виконавство в соціокультурному процесі. *Мистецтвознавчі записки вип.10*. Київ, 2006. С.141–149.
42. Рябченко, В. С. Соціокультурний менеджмент у постіндустріальному суспільстві: навчальний посібник. Харків: Фоліо, 2020. 192 с.
43. Рябуха Т. М. Витоки та інтонаційні складові української пісенної естради: дис. канд.мистецтвознавства: 17.00.03. ХНУ, Харків, 2017. 203 с.
44. Самая Т. В. Вокальне мистецтво естради як чинник культурного життя України другої половини ХХ – початку ХХІ століття: дис. канд. мистецтвознавства: 26.00.01. спеціалізована вчена рада Д 26.850.0, Київ, 2017. 199 с.
45. Сидоренко, І. О. Сучасні тенденції креативної економіки: виклики для України: навчальний посібник. Львів: Каменярь, 2021. 204 с.
46. Станіславська К. Мистецько-видовищні форми сучасної культури: монографія. Київ: НАКККіМ, 2012. 320 с.
47. Тарасенко, С. В. Маркетинг у сфері музичного мистецтва: навчальний посібник. Київ: Ліра-К, 2017. 180 с.
48. Тормахова В. М. Еволюція куплетної форми в рок- та поп-музиці. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв: наук. журнал №3*. Київ, 2020. С. 226–230.

49. Тормахова В. М. Неакадемічна музика: проблеми дефініції та сутнісні виміри. Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. *Серія : Мистецтвознавство. № 1.* Тернопіль, 2019. С. 21-27.
50. Тормахова В. М. Особливості взаємодії рок-музики та фольклору (на прикладі творчості гурту "Брати Гадюкіни"). *Мистецтвознавчі записки. Вип. 26. НАКККиМ, Київ 2014. С. 56-63.*
51. Тормахова В. М. Українська естрадна музика і фольклор: взаємопроникнення і синтез: монографія. Київ: Ліра-К, 2017. 204 с.
52. Ткач А. Глобалізаційні процеси та їхній вплив на український музичний фольклор. *Вісник КНУКиМ. Мистецтвознавство №46.* Київ, 2022. С.12-17.
53. Український культурний фонд URL: <https://www.ucf.in.ua>. (дата звернення: 2.11.2024)
54. “Україна молода” URL:<https://umoloda.kyiv.ua/number/0/164/159554/> (дата звернення: 2.11.2024)
55. Устименко-Косоріч О.А. Масова музика як атрибут молодіжної культури середини ХХ ст. дисс. канд.мистецтвознавства, 26.00.01 ОНПУ, Одеса, 2007. 171 с.
56. Федорова, А. П. Медіатехнології у сфері культури та мистецтва: навчальний посібник. Дніпро: Університет друкарства, 2021. 150 с.
57. Хоменко, О. І. Розвиток культурних індустрій в умовах глобалізації: монографія. Чернівці: Букрек, 2020. 210 с.
58. Чекан Ю. І. Інтоніаційний образ світу: монографія. Київ: Логос, 2009. 227 с.
59. Шевченко, О. В. Інноваційні підходи до менеджменту культурних проєктів у музичній сфері. *Актуальні проблеми економіки №8.* Київ, 2023. С. 56–64.

60. Шевченко О. Г. Українська популярна музика: витоки та проблематика (1920–1990 рр.): дис. канд. мистецтвознавства: 26.00.01.КНУКіМ, Київ, 2010. 170 с.
61. Шип С. В. Музична форма від звуку до стилю: навчальний посібник. Київ: Заповіт, 1998. 368 с.
62. Americans for the Arts URL:<https://www.artsactionfund.org> (дата звернення: 6.09.2024)
63. Arts Council England URL: [www.artscouncil.org.uk](http://www.artscouncil.org.uk). (дата звернення: 2.11.2024)
64. Art for Justice Fund URL: <https://artforjusticefund.org> (дата звернення: 6.09.2024)
65. Avex Group сайт URL: <https://avex.com/jp/ja> (дата звернення: 2.11.2024)
66. Boulez P. Music Lessons: The Collège de France Lectures. Chicago: University of Chicago Press, 2018, 400 pages.
67. Canada Council for the arts URL: <https://canadacouncil.ca> (дата звернення: 2.11.2024)
68. Durkheim, E. The Elementary Forms of Religion Life. New York: Free Press, 1995. 500 p.
69. Finland Festivals URL: <https://festivals.fi>. (дата звернення: 9.11.2024)
70. Ford Foundation URL: <https://www.fordfoundation.org> (дата звернення: 6.09.2024)
71. Fukushima K. Corporate Sponsorship in the Japanese Cultural Industry. Tokio: Journal of Japanese Cultural Economics, 2010, 15 p.
72. Garcia Canclini, N. Hybrid Cultures: Strategies for Entering and Leaving Modernity. Minnesota: University of Minnesota Press, 1995. 328 p.
73. Green, L. Popular music education in and for itself and for 'other' music: Current research in the classroom. International Journal of Music Education. 2006. №24(2). pp. 103-120. DOI: 10.1177/0255761413515809 (дата звернення: 9.11.2024)

74. Helsinki Festival URL: <https://helsinkifestival.fi>. (дата звернення: 9.11.2024)
75. Hume D. A Treatise of Human Nature: Oxford University Press, 1995. 760p.
76. Jenny and Antti Wihuri Foundation URL: <https://wihurinrahasto.fi> (дата звернення: 6.09.2024)
77. Klaus H.-M. Kulturpolitik in Deutschland. Wiesbaden: Springer VS, 2012, 298 s.
78. Kone Foundation URL: <https://koneensaatio.fi> (дата звернення: 6.09.2024)
79. Lee S. H. The Role of Chaebols in South Korean Cultural Industry. Seoul: Journal of East Asian Cultural Economics, 2015, 22 p.
80. Miller T., Yúdice G. Cultural Policy. London: Sage Publications, 2002, 246 p.
81. Music Finland URL: <https://musicfinland.fi>. (дата звернення: 9.11.2024)
82. National Assembly of State Arts Agencies (NASAA) URL: <https://www.nasaa-arts.org> (дата звернення: 6.09.2024)
83. National Endowment for the Arts (NEA) URL: <https://www.arts.gov> (дата звернення: 9.11.2024)
84. Negro P. Cultural Capital and Creative Industries in the US. Amsterdam: Journal of Business Venturing, 2023, 32 p.
85. Robert Bosch Stiftung URL: [www.bosch-stiftung.de](http://www.bosch-stiftung.de) (дата звернення: 16.09.2024)
86. Suntory Holding URL: <https://www.suntory.com> (дата звернення: 9.11.2024)
87. Smith L. Dutch Cultural Policy: Balancing State and Market Forces. Amsterdam: Amsterdam University Press, 2018, 324 p.
88. Taike (Finnish Arts Promotion Centre) URL: <https://www.taike.fi>. (дата звернення: 16.09.2024)
89. The Global Music Report 2023 by IFPI URL: <https://ifpi.org>. (дата звернення: 9.11.2024)

90. Victor Pinchuk Foundation URL: <https://pinchukfund.org> (дата звернення: 16.09.2024)