

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:

**Артменеджмент камерного оркестру  
в контексті сучасної гуманітарної кризи**

Виконала:

студентка II курсу магістратури,

група МКД-11-23з

спеціальності 028 «Менеджмент  
соціокультурної діяльності»

**Дущенко Олександра Миколаївна**

Науковий керівник:

кандидат економічних наук, доцент

**Бортяна Єлена Ярославівна**

Рецензент:

директор Білоцерківського центру

дистанційного навчання МАУП

доктор філософії, доцент

**Ткаченко Олександр Вікторович**

Допущено до захисту:

протокол засідання кафедри

№ 4 від 20 листопада 2024р.

в.о. завідувача кафедри артменеджменту

та івент-технологій

\_\_\_\_\_ **Вікторія ДОБРОВОЛЬСЬКА**

**Київ - 2024**

## АНОТАЦІЯ

**Дущенко О. М. Артменеджмент камерного оркестру в контексті сучасної гуманітарної кризи. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.**

**Об'єкт дослідження** – система менеджменту в сфері класичної музики в Україні.

**Предмет дослідження** – теоретичні, методичні та практичні аспекти формування ефективного артменеджменту камерних оркестрів в контексті сучасної гуманітарної кризи. Поглиблені дослідження здійснювалися на матеріалах Національного камерного ансамблю «Київські солісти» та «Liatoshynskyi Capella: Choir & Orchestra».

**Мета дослідження** – обґрунтування теоретико-методичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення артменеджменту камерного оркестру в контексті сучасної гуманітарної кризи.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичне і методичне обґрунтування менеджменту камерного оркестру на прикладі Національного камерного ансамблю «Київські солісти» та «Liatoshynskyi Capella: Choir & Orchestra». Автор окреслив специфічні критерії оптимізації менеджменту та підвищення його ефективності та проведено аналіз артменеджменту камерних оркестрів. Визначивши методичні аспекти дослідження менеджменту академічної музики в Україні, автор дійшла висновку, що ця галузь вимагає комплексного та системного підходу до управління, відповідно до сучасних світових тенденцій розвитку та ринкових відносин. На сьогоднішній день менеджмент академічної музики і, зокрема, менеджмент оркестрів в Україні працює переважно за принципами та законами, які були сформовані ще на початку 90-х років ХХ століття. Тому принципи та методи роботи менеджменту академічної музики потребують оновлення, відповідно до світових тенденцій, методів, виходу на ринкові відносини, збільшення комунікації зі суспільством, популяризації своєї діяльності усіма доступними сучасними методами.

**Ключові слова:** менеджмент, класична музика, камерний оркестр, гуманітарна криза.

## ANNOTATION

**Dushchenko O. M. Art management of chamber orchestra during modern humanitarian crisis. - Qualification work on manuscript rights.**

**Object of research** – management system in the field of classical music in Ukraine.

**Subject of research** – theoretical, methodical and practical aspects of the formation of effective art management of chamber orchestras in the context of the modern humanitarian crisis. In-depth research was carried out on the materials of the National Chamber Ensemble "Kyiv Soloists" and "Liatoshynskyi Capella: Choir & Orchestra".

**The purpose of the study** – substantiation of theoretical and methodological provisions and development of practical recommendations for improving the art management of a chamber orchestra in the context of the modern humanitarian crisis.

In the qualification work, the theoretical and methodical justification of the management of the chamber orchestra was investigated using the example of the National Chamber Ensemble "Kyiv Soloists" and "Liatoshynskyi Capella: Choir & Orchestra". The author outlined specific criteria for optimizing management and increasing its efficiency, and conducted an analysis of the art management of chamber orchestras. Having determined the methodological aspects of the study of the management of academic music in Ukraine, the author came to the conclusion that this branch requires a complex and systematic approach to management, in accordance with modern world development trends and market relations. Today, the management of academic music and, in particular, the management of orchestras in Ukraine works mainly according to the principles and laws that were formed in the early 90s of the 20th century. Therefore, the principles and methods of management of academic music need to be updated, in accordance with world trends, methods, access to market relations, increased communication with society, popularization of their activities by all available modern methods.

**Keywords:** Management, chamber orchestra, classical music, humanitarian crisis.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ КАМЕРНОГО ОРКЕСТРУ</b>	<b>7</b>
1.1. Теоретичні основи менеджменту камерного оркестру	7
1.2. Методичні аспекти дослідження менеджменту камерного оркестру	19
1.3. Функції, завдання та світові тенденції менеджменту камерного оркестру	23
Висновки до першого розділу	28
<b>РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ КАМЕРНОГО ОРКЕСТРУ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНОЇ ГУМАНІТАРНОЇ КРИЗИ</b>	<b>30</b>
2.1. Організаційно-економічна характеристика менеджменту камерного оркестру	30
2.2. Аналіз особливостей менеджменту і маркетингу камерного оркестру в контексті сучасної гуманітарної кризи	42
2.3. Вплив гібридних загроз на менеджмент камерного оркестру в контексті сучасної гуманітарної кризи	49
Висновки до другого розділу	53
<b>РОЗДІЛ III. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ КАМЕРНОГО ОРКЕСТРУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО РОЗВИТКУ</b>	<b>58</b>
3.1. Інноваційні підходи до менеджменту камерних оркестрів	58
3.2. Перспективи розвитку менеджменту камерних оркестрів	66
3.3. Рекомендації та пропозиції щодо підвищення ефективності менеджменту камерних оркестрів	72
Висновки до третього розділу	78
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>80</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>85</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	<b>94</b>

## ВСТУП

*Актуальність дослідження.* Сучасний культурний процес, що відбувається в Україні, змушує переосмислювати багато аспектів і явищ, зокрема і музичний менеджмент. Розвиток сучасної, незалежної України, в тому числі і перехід до ринкової економіки вплинув на усі сфери життя, зокрема й на музичну індустрію. У цій галузі відбулися значні трансформації. Поруч із творчістю, економічна складова стала невіддільною частиною музичної сфери, в тому числі це стосується академічної музики. Починаючи з 2010 року активно з'являється значна кількість концертних агенцій та менеджерів, які займаються організацією та просуванням різних жанрів музики та перформативних мистецтв, класичної музики, зокрема. Така взаємодія творчості та економічного компонента сприяє конкурентоспроможності, в тому числі, між творчими колективами, збільшує кількість музичних проєктів та сприяє розширенню аудиторії таких подій.

Артменеджмент – це складний і багатогранний процес, що вимагає від його учасників професійних організаційних навичок, наявність широкого культурного виховання, харизми, навичок роботи з людьми, обізнаності в тому, що таке менеджмент, загалом, а також значних зусиль і часу. Основними елементами менеджменту в сфері культури є: організація, управління, планування, фінансування, просування, координація, тощо.

В контексті сучасної гуманітарної кризи в Україні (війна, що триває з 2014 року, а також пандемія COVID-19), коли сфера культури та івент індустрії зазнала чи не найбільших втрат в економічному плані, а також через безпосередню втрату людського ресурсу, саме професійні менеджери сфери культури здатні допомогти втриматися «на плаву» колективам, організаціям, долаючи швидкі ринкові зміни, технологічні, цифрові процеси, а також військові дії, що відбуваються в нашій країні.

**Метою** магістерського дослідження є обґрунтування теоретико-методичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення артменеджменту камерного оркестру в контексті сучасної гуманітарної кризи.

Для досягнення мети потрібно вирішити наступні **завдання**:

- розглянути теоретичні основи менеджменту камерного оркестру;
- визначити методичні аспекти дослідження менеджменту камерного оркестру;
- охарактеризувати функції, завдання та світові тенденції менеджменту камерного оркестру;
- надати організаційно-економічну характеристику камерних оркестрів України;
- проаналізувати особливості менеджменту та маркетингу камерних оркестрів;
- оцінити вплив гібридних загроз на менеджмент камерних оркестрів;
- обґрунтувати інноваційні підходи до менеджменту камерних оркестрів для підвищення якості обслуговування;
- окреслити перспективи розвитку менеджменту камерних оркестрів;
- розробити рекомендації та пропозиції щодо підвищення ефективності артменеджменту камерних оркестрів.

**Об'єктом дослідження** – система менеджменту в сфері класичної музики в Україні.

**Предмет дослідження** – теоретичні, методичні та практичні аспекти формування ефективного артменеджменту камерних оркестрів в контексті сучасної гуманітарної кризи. Поглиблені дослідження здійснювалися на матеріалах Національного камерного ансамблю «Київські солісти» та «Liatoshynskyi Capella: Choir & Orchestra».

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети і вирішення відповідних завдань використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Для розкриття сутності й особливостей менеджменту камерного оркестру використовувались методи критичного аналізу наукової літератури та документів, абстрактно-логічний, термінологічний, міжпредметний. У процесі аналізу ефективності артменеджменту були застосовані експертна оцінка і опитування фахівців, порівняльний аналіз та узагальнення інформації з практичних випадків управління камерними оркестрами, розрахунок та аналіз показників діяльності оркестрів. Під час обґрунтування напрямів удосконалення менеджменту камерного оркестру застосовувались методи спостереження, системного аналізу, структурний, системний, функціональний, балансовий, а також методи маркетингових досліджень.

**Джерельна база та стан наукової розробленості теми.** Теоретико-методичну основу дослідження становлять наукові праці та теоретичні розробки вітчизняних та зарубіжних вчених у менеджменті академічної музики і, зокрема, менеджменті камерних оркестрів.

Серед авторів та науковців, які присвятили свої дослідження в сфері менеджменту можна виділити:

Менеджмент, як категорія науки: І. Адієс, П. Аллен, Л. Балабанова, П. Барроу, Дж. Гоїнс, Д. Дабієв, П. Друкер, М. Кішіловський, Ф. Кольбер, О. Кузьмін, Ш. Мінцберг, В.Д. Немцов та Л. Є. Довгань, тощо.

Менеджмент у сфері державного управління та культурної політики висвітлювали у своїх працях: О. Антонюк, О. Батіщева, І. Безгін, О. Берегова, І. Дзюба, В. Добровольська, С. Дрожжина, Н. Дяченко, О. Євмешкіна, І. Ігнатченко, О. Різник, тощо

Артменеджмент досліджували у своїх працях: І. Бобовнікова, Л. Ванюга, П. Герчанівська, Л. Горенко, А. Грушина, Н. Дочинець, Н. Жукова, Н. Івановська, Н. Ігошкіна, Є. Коваленко, О. Козаренко, М. Копиця, О. Копієвська, Н. Кочубей, Н. Кулик, Л. Обух, А. Репін, Б. Сюта, О. Яковлев, тощо.

Питання продюсування в академічній музиці висвітлювали у своїх працях: О. Афоніна, Л. Горенко, А. Горчаков, О. Жуковін, Є. Кияниця, В. Колосок, Г. Ліфінцева, Т. Монько, О. Овчарук, С. Садовенко, тощо.

**Наукова новизна.** У дослідженні виконано теоретичне і методичне обґрунтування менеджменту камерних оркестрів на основі збалансованості його розвитку, що дозволило одержати теоретичні і практичні результати, які містять наукову новизну, зокрема, окреслено специфічні критерії оптимізації артменеджменту камерного оркестру та підвищення його ефективності в умовах сучасної гуманітарної кризи.

**Практичне значення результатів дослідження** полягає в тому, що запропоновані висновки та рекомендації дозволяють істотно підвищити ефективність менеджменту камерних оркестрів та академічної музики в цілому.

**Апробація результатів магістерської роботи.** Результати дослідження були оприлюднені на VIII Всеукраїнській науковій конференції молодих вчених, аспірантів та магістрантів «Культура і мистецтво: сучасний науковий вимір» (7 листопада 2024 р., м. Київ), тема доповіді «Особливості менеджменту академічної музики в контексті сучасної гуманітарної кризи».

**Структура та обсяг магістерської роботи.** Структура та обсяг магістерського дослідження обумовлені метою та його завданнями. Робота складається зі вступу, трьох розділів, що включають у себе 9 підрозділів, висновків, списку використаних джерел (80 од.). Загальний обсяг магістерського дослідження становить 125 сторінок.



## РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ КАМЕРНОГО ОРКЕСТРУ

### 1.1. Теоретичні основи менеджменту камерного оркестру

Менеджери, як спеціалісти та менеджмент, як процес є затребуваними для будь-якої організації чи підприємства, незалежно від форм власності. Адже, завдяки налагодженню якісного менеджменту, організація може успішно працювати, оскільки, менеджмент є ефективним інструментом в усіх відділах та сферах діяльності підприємства. Ефективний менеджмент має позитивний вплив не лише на діяльність окремого підприємства, але й розвиток та зростання економіки країни в цілому. В сучасному світі, коли постійно відбуваються зміни в економіці, в законодавстві та на ринку, зокрема, в сфері культури та івент індустрії, саме команда професіоналів-менеджерів здатна відшукати нові підходи, можливості, досягти успіху, проаналізувати нові тенденції, швидше адаптуватися до потреб людей [3, с. 104-110].

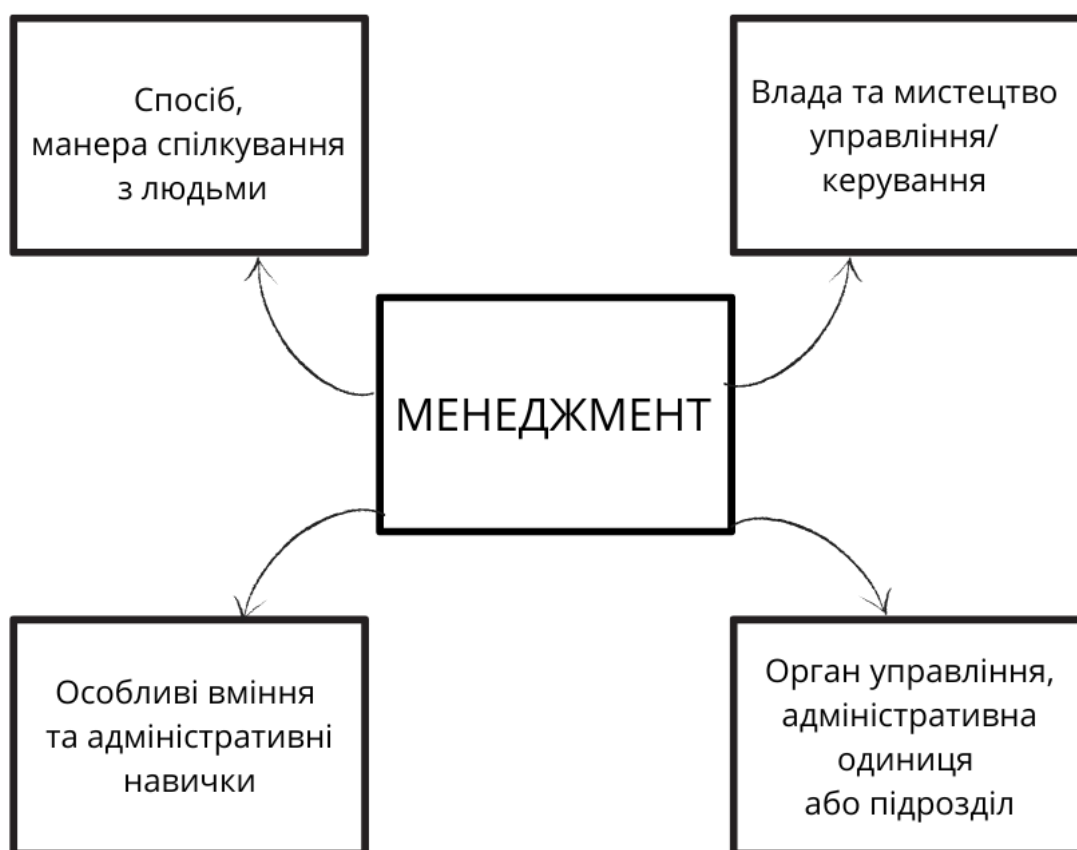
В українському підручнику від 2021 року подають наступне визначення: «Сучасний менеджмент – особлива галузь знань і професійної підготовки керівників і спеціалістів у різних сферах діяльності. Ефективно управляти сучасним підприємством або його підрозділами неможливо без розуміння сутності й змісту менеджменту. Терміни «управління» і «менеджмент» пов'язані між собою. «Управління» – це цілеспрямована дія на об'єкт із метою зміни його стану або поведінки. Управляти можна технікою, технологією, ресурсами тощо. «Менеджмент» є складовим елементом управління, під яким розуміють цілеспрямовану дію на колективи працівників або окремих виконавців із метою досягнення поставлених цілей.

Зміст поняття «менеджмент» можна розглядати як науку і практику управління, як організацію управління фірмою і як процес прийняття управлінських рішень» [34, с. 7].

Менеджмент (або управління) – це процес планування, організації, мотивації, контролю та координації усіх ресурсів організації (людських, фінансових, технологічних, тощо) для ефективного виконання поставлених завдань, досягнення мети.

Сам термін «менеджмент» походить від кореня латинського слова manus (рука), але в сучасному світі прийнято вважати, даний термін є похідним від англійського дієслова to manage (керувати) і перекладається як управління, керування; адміністрація, керівництво. Часто саме поняття «менеджмент» асоціюють з поняттям «бізнес» [6].

В Оксфордському словнику англійської мови визначено декілька варіантів тлумачення поняття «менеджмент», зокрема:



*Рис. 1.1.* Тлумачення поняття «Менеджмент»  
Джерело: розроблено на основі [48]

Ці варіанти характеризують менеджмент як незамінну складову будь-якого процесу пов'язаного з організаційною діяльністю.

Проте, існує ще багато різноманітних визначень поняття «менеджмент», оскільки у вчених та менеджерів і досі немає єдиного підходу у вивченні та розумінні суті цього поняття. Враховуючи факт того, що будь-яка організація чи підприємство має за мету успішно та ефективно працювати, реалізовувати свою політику, тому важливо, аби менеджмент компанії виконував щонайменше 3 завдання:

1. Визначити конкретну мету та місію компанії (незалежно від її форми власності).

Кожна організація створена для досягнення певної мети та виконання визначеної місії, тобто для реалізації конкретної ролі в суспільстві. Щодо підприємства, то управління в бізнесі завжди повинно ставити на перший план економічну ефективність у своїх рішеннях і діях. Існування та повноваження менеджменту можуть бути виправдані виключно економічними результатами діяльності організації. Якщо управлінська команда не здатна досягти необхідних економічних показників – це свідчить про її неефективність.

2. Забезпечувати якісну та ефективну роботу команди та орієнтувати співробітників на досягнення конкретних результатів.

Єдиним справжнім ресурсом будь-якої організації є люди. Ефективність організацій залежить від продуктивності людських ресурсів, і їхня діяльність будується навколо їх спільної праці. Отже, підвищення продуктивності праці є одним із ключових завдань менеджменту. Завдяки менеджменту, працівники мають можливість зростати, розвиватися та робити свій внесок у загальні результати компанії. Завдання організації визначаються менеджерами, а якість роботи компанії відображає якість управління. Таким чином, організація не досягає успіхів, потрібно змінювати не співробітників, а її керівництво.

3. Бути соціально відповідальною компанією та своєю діяльністю та результатами впливати на суспільство.

Жодна організація не існує ізольовано, беззаперечно, кожна структура є частиною суспільства, що функціонує заради його інтересів та потреб. Це стосується і підприємницького сектору. Бізнес повинен бути не лише прибутковим для себе, але й приносити користь суспільству.

Якщо стисло, то менеджмент – це процес спрямований на ефективне досягнення цілей компанії за допомогою планування, організації, керівництва та контролю за ресурсами [40, с. 47].

Менеджмент має перевагу – це спроможність застосовувати різні можливості та ресурси у своїй діяльності, це дозволяє будувати потужний процес.

Необхідно також розуміти, що важливою умовою реалізації якісного та ефективного менеджменту є наявність Суб'єкта та Об'єкта управління і взаємодія між ними.

Будь-яка діяльність, тобто процес або результат роботи організації завжди пов'язаний із конкретною людиною або групою осіб, які виконують свої службові обов'язки, керуючи цією організацією. Такі особи за аналогією з терміном «менеджмент» називаються «менеджерами» (від англ. manager – керівник, управлінець) [40, с. 94].

Однак, різноманітність об'єктів управління та відмінності у результатах управлінської діяльності спричинили появу внутрішньої класифікації цього терміну. Відповідно, поняття «менеджер» може застосовуватися до кількох категорій:

- суб'єкт управління – найчисельніша група менеджерів, оскільки кожен, хто має управлінські повноваження, є суб'єктом управління;
- представник окремої професії, що пройшов спеціальну підготовку і здобув відповідну освіту. До даної категорії відносяться люди, які займають керівні посади і мають спеціальні навички управління, такі як директори, президенти, керівники відділів, їхні заступники тощо;

- людина, що належить до особливого соціального класу. Це найменша група менеджерів, що досягли високого рівня успіху в управлінні та стали прикладом для наслідування. До цієї категорії входять елітні управлінці, які, завдяки своєму керівництву, досягли значних результатів, наприклад, вивели підприємство з кризи, підвищили виробничі показники, успішно провели реформи чи реструктуризацію тощо [40, с. 197].

Зважаючи на всі ці особливості менеджменту та ролі менеджера як професіонала, можна визначити, що менеджер – це керівник, який відповідно займає певну посаду в організації, що функціонує в ринкових умовах. Він наділений повноваженнями ухвалювати управлінські рішення, які стосуються конкретних підрозділів або всієї організації в цілому.

*Табл. 1.1. Ролі менеджера в організації*

Міжособисті ролі	Інформаційні ролі	Ролі, пов'язані з прийняттям рішень
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Головний керівник</li> <li>– Лідер</li> <li>– Пов'язуюча ланка</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Той, хто приймає інформацію</li> <li>– Той, хто розподіляє інформацію</li> <li>– Представник</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Підприємець</li> <li>– Той, хто усуває порушення</li> <li>– Той, хто розподіляє ресурси</li> <li>– Той, хто проводить переговори</li> </ul>

*Джерело:* розроблено на основі [34, с. 18]

Досліджуючи різноманітні наукові праці з менеджменту, автором було визначено основні сфери менеджменту. Якщо узагальнити, то це наступні варіанти: загальний, фінансовий, операційний, стратегічний, менеджмент персоналу, антикризовий менеджмент, маркетинговий менеджмент та галузевий менеджмент. Проте навіть у галузевому менеджменті, як правило, не згадується конкретизовано менеджмент у сфері культури або артменеджмент.

Дослідження ролі та значення менеджменту в мистецтві особливо актуалізується у зв'язку з тим, що сфера культури та мистецтва поступово

переходить на ринкові відносини, які вимагають наукового аналізу та теоретичного узагальнення управлінських механізмів на рівні позиціонування та просування соціокультурних освітніх послуг. Відповідно до етимології, в синтетичній лінгвістичній одиниці «арт-менеджмент» елемент «арт», по-перше, детермінує основне смислове навантаження, по-друге, позначає конкретну галузь, в якій здійснюються управлінські процеси, тобто конкретний вид мистецтва або всі види мистецтва як квінтесенція художньої культури та ширше – сфери культури загалом. «Арт» трактується як віртуозність; майстерність; артистизм; високий рівень майстерності; мистецтво [62, с. 133].

Категорія «менеджмент в мистецтві» або «артменеджмент» вбирає в себе низку параметрів, що розкривають особливості даного явища й дозволяють знайти цілісне уявлення про його сутність, специфіку, функції та механізми. На основі системного аналізу сучасної управлінської практики у сфері мистецтва можна виділити основні різновиди арт-менеджменту:

1. Менеджмент виконавських та сценічних мистецтв, зокрема: музичний, театральний, хореографічний, цирковий, концертно-фестивальний та гастрольний менеджмент.

2. Менеджмент візуальних мистецтв: менеджмент кіно та телебачення, образотворчого та декоративно-прикладного мистецтва, музейний та галерейно-виставковий менеджмент [62, с. 134].

Що стосується саме артменеджменту академічної музики, або музичного менеджменту, тут мова іде саме про це організацію, планування та управління процесами зі створення та освоєння музичної продукції у сфері культури, звукозаписуючої індустрії, теле- та радіомовлення, клубного просування, гастрольної діяльності, продюсування. Обґрунтування та здійснення техніко-економічних розрахунків конкурентоспроможності та ефективності маркетингової стратегії в академічній музиці та шоу-бізнесі [62].

Початок XXI століття відзначився глибокими соціокультурними змінами, а саме глобалізацією, яка впливає практично на всі аспекти суспільного життя та

його організацію. Глобалізація у сфері культури пов'язана з розвитком комунікаційних мереж, уніфікацією звичок людей та способу життя загалом. Також, це має великий вплив на медіа, соціальні мережі, стимулює розширення кордонів, поєднання жанрів мистецтв, сприяє співпраці різних культурних та мистецьких організацій, спільнот, сприяє вдосконаленню та переосмисленню мистецьких продуктів.

Тобто менеджмент, у звичному його розумінні, це про планування прийняття рішень, ведення та організацію бізнесу, мотивацію співробітників. Проте, важливо розуміти, що менеджмент у сфері культури і академічній музиці, зокрема – дуже відрізнятиметься від менеджменту заводу чи управління банком. Це зумовлено багатьма факторами, які формують загальну картину. В контексті вивчення запропонованої автором теми дослідження, ми маємо звернути увагу саме на особливості організації роботи менеджера у музичній галузі, оркестрах зокрема [58].

Як зазначає мистецтвознавиця Людмила Обух: «Музичний менеджмент як складний і багаторівневий процес, що вимагає від його учасників високих інтелектуальних та організаторських здібностей, неповторної харизми, великої віддачі сил та часу, має подібну систему координат, до основних функцій якої також належать принципи управління: організація, контроль, координація, регулювання, передбачення, активізація та дослідження.

Проте, як окремий напрям, що потребує на сьогодні міждисциплінарного підходу та комплексного обґрунтування, цей різновид науки про управління у сфері академічної музичної культури лише починає торувати свій шлях. Він розпочався з напрацювань мистецтвознавців Г. Карась, М. Копиці, М. Поплавського, Ю. Чекана, Ю. Шведа, які присвячені окремим аспектам управління в сфері академічної музичної культури. Однак і досі не створено цілісної картини цього виду менеджменту. Накопичений дослідниками матеріал дозволяє не лише систематизувати та структурувати сам процес, а й, узагальнивши, вийти на нове бачення соціокультурного продукування

української музичної культури високого гатунку. Репрезентація академічної музики в соціокультурних реаліях сьогодення потребує більш глибокого вивчення та опрацювання засад менеджменту і пошуку нових форм його застосування» [44, с. 4].

Питання менеджменту академічної музики серед науковців періодично піднімалося протягом усіх років незалежності України. Окрім монографій, підручників та видань у співавторстві, які видані протягом останніх 20 років варто відзначити і численні наукові всеукраїнські та міжнародні конференції і семінари, які частково або повністю присвячені менеджменту культурно-мистецької сфери. Так питання проблем менеджменту культури обговорювалися в усіх секціях на Міжнародній науково-практичній конференції «Культурні доміанти в реаліях ХХІ століття» (Рівне, 2018).

Також варто відзначити щорічну Міжнародну науково-практичну конференцію «Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі ХХІ століття» (2006–2019, м. Київ), проведену Національною академією керівних кадрів культури і мистецтв. За визначенням тодішнього ректора В. Г. Чернеця, метою конференцій було «... поглиблення ефективності діяльності продюсера в культурно-мистецькому просторі, зокрема в контексті відповідальності продюсера за формування цілісного громадянського суспільства, пошук і знаходження відповідей на виклики сьогодення, створення нових концепцій та постійне відтворення єдиного смислового поля культури» [67, 3].

За словами Ілони Демченко, програмної менеджерки «House of Europe»: «Років 10 тому українське мистецтво і культурний менеджмент переживали певний етап формування, в якому були більше орієнтовані на себе: люди намагалися визначити, які теми є цікаві чи найбільш важливі для українського суспільства.

Зараз, попри війну, яка актуалізувала внутрішній діалог різних частин українського суспільства, мені здається, що Україна знаходить себе у світовому



контексті, тобто у нас все більше контактів з іншими країнами. Це процес нашого повільного вбудовування в європейський контекст» [15].

Отже, повертаючись до теоретичних основ менеджменту оркестру, зосередимось на основних компонентах, які забезпечують ефективну роботу колективу, а саме:

1. Художній менеджмент: відповідає за вибір репертуару, планування концертів і підбір диригента та музикантів. Забезпечує високий художній рівень виконання.

2. Операційний менеджмент: включає планування репетицій, логістику (перевезення, розміщення); контроль за технічними аспектами (сцена, освітлення, звук).

3. Фінансовий менеджмент: бюджетування концертів, витрат на оркестр та контроль за фінансовими потоками.

4. Маркетинг і PR: просування концертів, робота зі ЗМІ, організація реклами та робота з соціальними мережами для залучення аудиторії.

5. Адміністративний менеджмент: управління кадрами (контракти музикантів, адміністративного персоналу); координація з іншими організаціями (концертними залами, партнерами). Стратегічне планування: довгострокова стратегія розвитку оркестру, підтримка та розширення мережі партнерів та аудиторії [47].

Досліджуючи менеджмент камерних оркестрів важливо визначити основні теоретичні засади, які направляють і окреслюють чіткі особливості роботи саме з камерними оркестрами, а тому, задля ефективного розуміння та відповідних результатів дослідження, менеджмент камерних оркестрів варто розглядати за допомогою наступних підходів:

1. Системний підхід – це методологія, яка розглядає об'єкти або явища як системи, тобто як сукупності взаємопов'язаних елементів, що функціонують разом для досягнення спільної мети. Суть системного підходу полягає в тому, щоб зрозуміти та аналізувати складні об'єкти не тільки через призму їх

складових частин, але й через взаємодію між ними, а також вплив зовнішнього середовища на систему.

У даному випадку, камерний оркестр розглядається як комплексна система, що складається з багатьох взаємопов'язаних елементів, в саме: музиканти, репертуар, матеріально-технічна база та взаємодія з аудиторією. Цей підхід дозволяє менеджерам оркестру оцінювати й оптимізувати кожен компонент системи, щоб досягти гармонійного функціонування [43, с. 68].

2. Культурологічний підхід – це метод дослідження, який акцентує увагу на культурі як ключовому чиннику формування суспільства, його норм, цінностей та поведінки. Суть цього підходу полягає у вивченні культури як цілісної системи, яка визначає різні аспекти життя людей: соціальні, економічні, політичні, релігійні, художні тощо.

Камерний оркестр як культурний феномен виконує важливу соціальну та культурну роль. Культурологічний підхід дозволяє менеджерам враховувати історичні та соціокультурні контексти, в яких існує оркестр. Це включає вивчення впливу репертуару, стилю виконання та участі оркестру в культурному житті суспільства [43, с. 83].

3. Соціологічний підхід – це спосіб вивчення суспільства, який зосереджується на аналізі соціальних структур, відносин, взаємодій та інститутів. Його суть полягає у вивченні того, як суспільні процеси та явища впливають на життя окремих людей, груп та суспільства в цілому. Соціологічний підхід допомагає розкрити закономірності соціальної поведінки, виявити фактори, що впливають на розвиток суспільства та зрозуміти, як соціальні інститути (сім'я, школа, держава тощо) організовують життя людей.

Цей підхід фокусується на взаємодії камерного оркестру з суспільством і різними соціальними групами. Соціологічний аналіз дозволяє зрозуміти, як оркестр може впливати на культурні практики та які потреби аудиторії слід враховувати для залучення нових слухачів.

4. Управлінські теорії – це набір концепцій та підходів, що пояснюють, як ефективно організувати, планувати, керувати та контролювати діяльність організацій. Вони базуються на дослідженнях, спрямованих на підвищення ефективності роботи організацій та управління ресурсами. Управлінські теорії допомагають розуміти, як найкращим чином забезпечити досягнення цілей, мотивацію співробітників та впровадження змін.

Так французький гірничий інженер, теоретик і практик менеджменту, засновник адміністративної (класичної) школи управління Анрі Файоль вважав, що основна увага має приділятися принципам управління, таким як планування, організація, керівництво, координація і контроль [73, с. 174].

А ось американський інженер Фредерік Тейлор став основоположником наукової організації праці та менеджменту. Теорія наукового управління орієнтована на підвищення продуктивності праці шляхом стандартизації робочих процесів, поділу праці та використання наукових методів для підвищення ефективності [74].

Джордж Елтон Мейо американський психолог та соціолог, дослідник проблем організаційної поведінки та управління в виробничих організаціях, один з основоположників американської індустріальної соціології і доктрини «людських стосунків», який керував рядом дослідницьких проектів та експериментів і заснував рух «за розвиток людських стосунків», є одним з основоположників школи людських стосунків. Він ввів в обіг поняття теорії людських відносин, основний акцент, згідно якої, робиться на важливості соціальних та психологічних факторів у роботі. Мейо показав, що людські відносини, мотивація та задоволеність роботою мають вирішальний вплив на продуктивність [77, с. 3].

Існують також теорії мотивації, серед яких виділяють дві основні. За Абрагом Маслоу, який був американським психологом та засновником гуманістичної психології, люди мотивовані через задоволення потреб, що

починаються з базових фізіологічних і досягають рівня самореалізації. Таким чином і виникає теорія ієрархії потреб [56].

А також теорія двох факторів за Фредеріком Герцбергом. Герцбер – американський психолог, професор, вихователь, соціолог, економіст, який став одним із найвпливовіших викладачів та консультантів з управління, він вважав, що на мотивацію працівників впливають два типи факторів: гігієнічні (умови праці) та мотиватори (визнання, досягнення) [76].

Окрім цього, американський соціальний психолог Дуглас Мак-Грегор запропонував теорію X і теорію Y (Theory X and Theory Y), які намагалися підвести під чинники мотивації раціональну і прийнятну основу [72].

Менеджмент камерного оркестру також включає використання загальних управлінських теорій, таких як теорія лідерства, управління ресурсами, маркетинг і стратегічне планування. Це включає в себе розробку стратегій залучення спонсорів, організацію концертів та інших заходів, а також управління репертуаром та розвиток бренду оркестру.

5. Економічний підхід в процесі менеджменту камерних оркестрів передбачає застосування принципів економіки для ефективного управління ресурсами та забезпечення стійкості діяльності оркестру. В умовах обмежених фінансових, людських і матеріальних ресурсів, економічний підхід допомагає керівництву оркестру приймати раціональні рішення, які спрямовані на досягнення максимальної ефективності та прибутковості або підтримку культурної цінності оркестру [43, с. 43].

Фінансове управління камерним оркестром є важливою складовою. Економічний підхід включає планування і аналіз бюджетування, оптимізацію витрат, пошук нових джерел фінансування та ефективне управління фінансовими потоками [44].

## 1.2. Методичні аспекти дослідження менеджменту камерного оркестру

«Розвиток будь-якої науки багато в чому залежить не тільки від застосування досконалих методів дослідження, але й від різноманіття видів дослідження.

Наукове дослідження – це вивчення конкретного об’єкта, явища або предмета з метою виявлення і розкриття закономірностей його виникнення і розвитку, що є основою формування нових наукових знань» [34, с. 45].

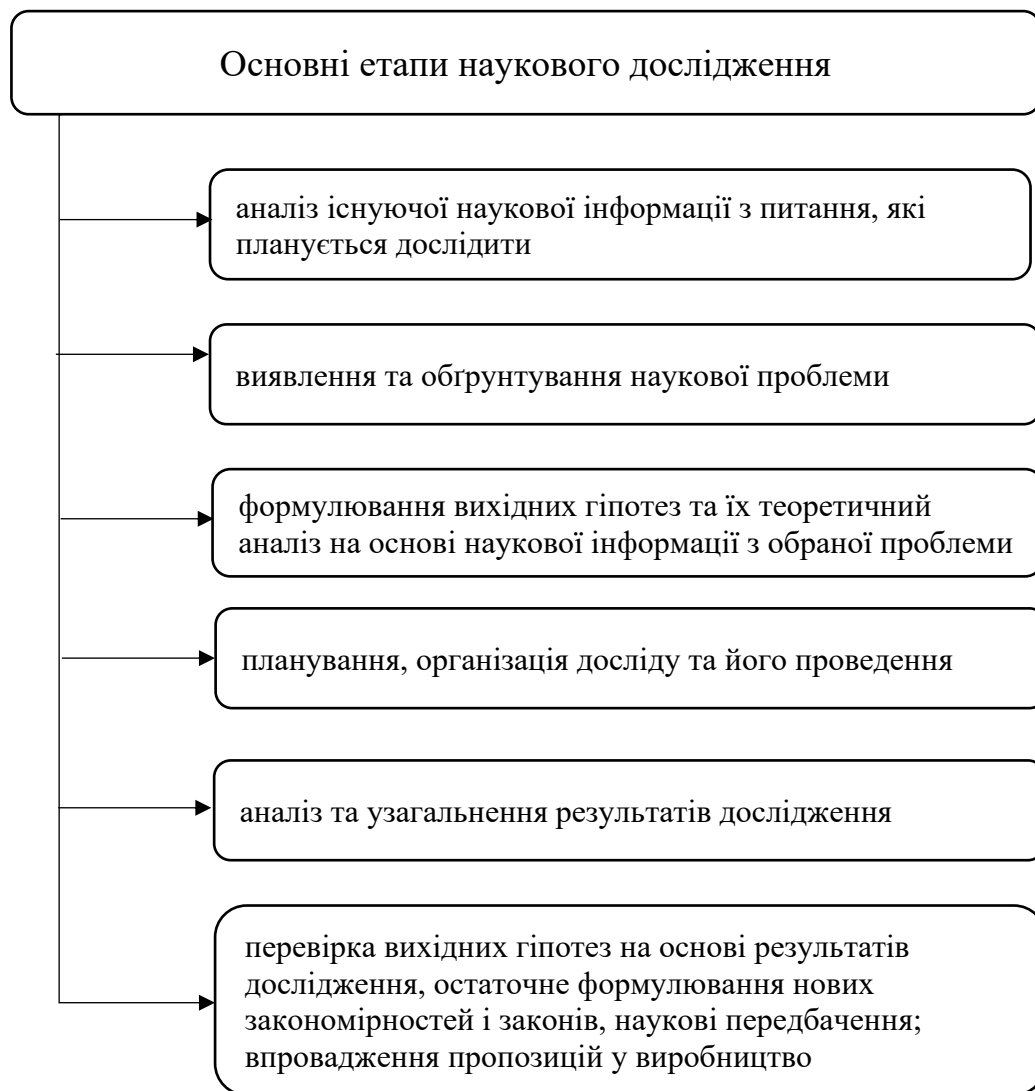


Рис. 1.2. Основні етапи наукового дослідження  
Джерело: розробка на основі [34, с. 45]

Дослідження менеджменту камерного оркестру вимагає комплексного підходу, який враховує специфіку як музичного колективу, так і загальні управлінські принципи. Методичні аспекти даного дослідження передбачають використання ряду підходів і методів для глибокого розуміння особливостей управління камерними оркестрами, ефективного планування їхньої діяльності та вирішення проблем, що виникають у процесі їх функціонування. Основу методології дослідження менеджменту камерного оркестру становлять два ключові підходи: системний підхід і ситуаційний підхід [66].

*Табл. 1.2.* Ключові підходи дослідження менеджменту камерного оркестру

Системний метод	Ситуаційний метод
Один із головних напрямків методології спеціального наукового пізнання та соціальної практики, мета і завдання якого полягають у дослідженнях певних об'єктів як складних систем. Системний підхід сприяє формуванню відповідного адекватного формулювання суті досліджуваних проблем у конкретних науках і вибору ефективних шляхів їх вирішення.	Метод, у виборі якого головну роль відіграє ситуація. Він застосовується тоді, коли жоден з відомих методів не дає змоги швидко й ефективно досягти накреслених завдань у наявних конкретних умовах. Метод дозволяє обирати нестандартні рішення, тому його й називають нестандартним, творчим.

*Джерело:* розроблено на основі [34, с. 47]

Також, для розкриття сутності й особливостей менеджменту камерного оркестру автором даного дослідження використовувались методи критичного аналізу наукової літератури та документів, абстрактно-логічний, термінологічний, міжпредметний. У процесі аналізу ефективності артменеджменту були застосовані експертна оцінка і опитування фахівців, порівняльний аналіз та узагальнення інформації з практичних випадків управління камерними оркестрами, розрахунок та аналіз показників діяльності оркестрів. Звичайно, можна виділили і такі методи, використані в даній роботі: кількісні методи, якісні методи, порівняльний аналіз, моделювання та прогнозування, теоретичне обґрунтування, а також методи маркетингових досліджень.. Кожен з цих методів має різні форми, тобто специфіка даного

дослідження полягає у можливості всебічного розгляду та аналізу. Суттєвим є те, що наведені методи можуть бути використані і в інших аспектах вивчення роботи камерного оркестру.

Візьмемо, наприклад, до уваги кількісні методи. Вони можуть бути здійсненні через аналіз даних. Збір і аналіз кількісних даних, таких як відвідуваність концертів, фінансові показники, кількість учасників оркестру, дозволяє оцінити ефективність різних аспектів менеджменту. Також до кількісного методу відносять соціологічні опитування. Проведення опитувань серед аудиторії, музикантів і співробітників оркестру для отримання статистичних даних про їхні уподобання, задоволеність і мотивацію дають можливість окреслити чіткі завдання та мету, яка закладається у роботу менеджера.

Дослідження менеджменту камерного оркестру дуже вдало здійснюються завдяки якісним методам, таким як інтерв'ю, фокус-групи, аналіз контенту та інше. Глибинні інтерв'ю з диригентами, музикантами, менеджерами та партнерами оркестру дозволяють отримати цінні інсайти щодо внутрішніх процесів управління та стратегії розвитку. Саме тому автором дослідження було проведено відповідні інтерв'ю з директором Національного камерного ансамблю «Київські солісти» та головним диригентом «Liatoshynskyi Capella: Choir & Orchestra».

Дослідження документів, програмних матеріалів, афіш і публікацій, пов'язаних з діяльністю оркестрів, для виявлення тенденцій та особливостей в управлінні допомагають сформувати повноцінну картину для подальшого планування. Тому аналіз контенту є чи не ключовим.

Варто звертати увагу і на аналіз практик менеджменту камерних оркестрів у різних країнах, що дозволяє виявити найкращі практики та можливості для їх адаптації до місцевих умов. Вивчення успішних і невдалих кейсів управління оркестрами для визначення ключових факторів успіху та ризиків. Таким чином,

є можливість за рахунок порівняння визначити сильні та слабкі сторони, дослідити можливі перспективи та актуалізувати менеджмент оркестру.

Ефективним і популярним методом є моделювання та прогнозування. Це працює за рахунок SWOT-аналізів. Такий інструмент використовують для оцінки сильних і слабких сторін оркестру, а також можливостей і загроз, що стоять перед ним. Ефективним є відповідно і моделювання різних сценаріїв розвитку оркестру залежно від змін у фінансуванні, аудиторії або інших зовнішніх факторів [58].

Задля подальшої якісної реалізації менеджерської стратегії потрібне створення теоретичних моделей, що відображають специфіку управління камерним оркестром, на основі існуючих теорій менеджменту та культурології. А також, використання показників ефективності для оцінки успішності впроваджених управлінських стратегій.

Управління таким надзвичайно складним організмом як камерний оркестр, беручи до уваги «світські» фактори, такі як фінанси, політика, соціальні зміни та інше, може здатися неймовірно складним завданням. Виклики, з якими стикаються оркестри сьогодні багатогранні, оскільки світ стрімко розвивається і поведінка людей слідує за ним. Потрясіння різного масштабу відбуваються через дедалі коротші проміжки часу [60].

Варто зазначити, що менеджер під час виконання своїх обов'язків, для успішного здійснення діяльності колективу використовує різні методи менеджменту, а саме: способи, прийоми, техніки та інструменти. Все це в цілому спрямовано на виконання основного завдання менеджерів, керівників оркестру: вплив на працівників колективу мотивуючи їх, керуючи ними та координуючи їх діяльність задля забезпечення успішної діяльності камерного оркестру в цілому, забезпечення гармонії в колективі і поєднання інтересів творчого колективу та суспільства в цілому [34, с. 53-54].



### **1.3. Функції та завдання, світові тенденції менеджменту камерного оркестру.**

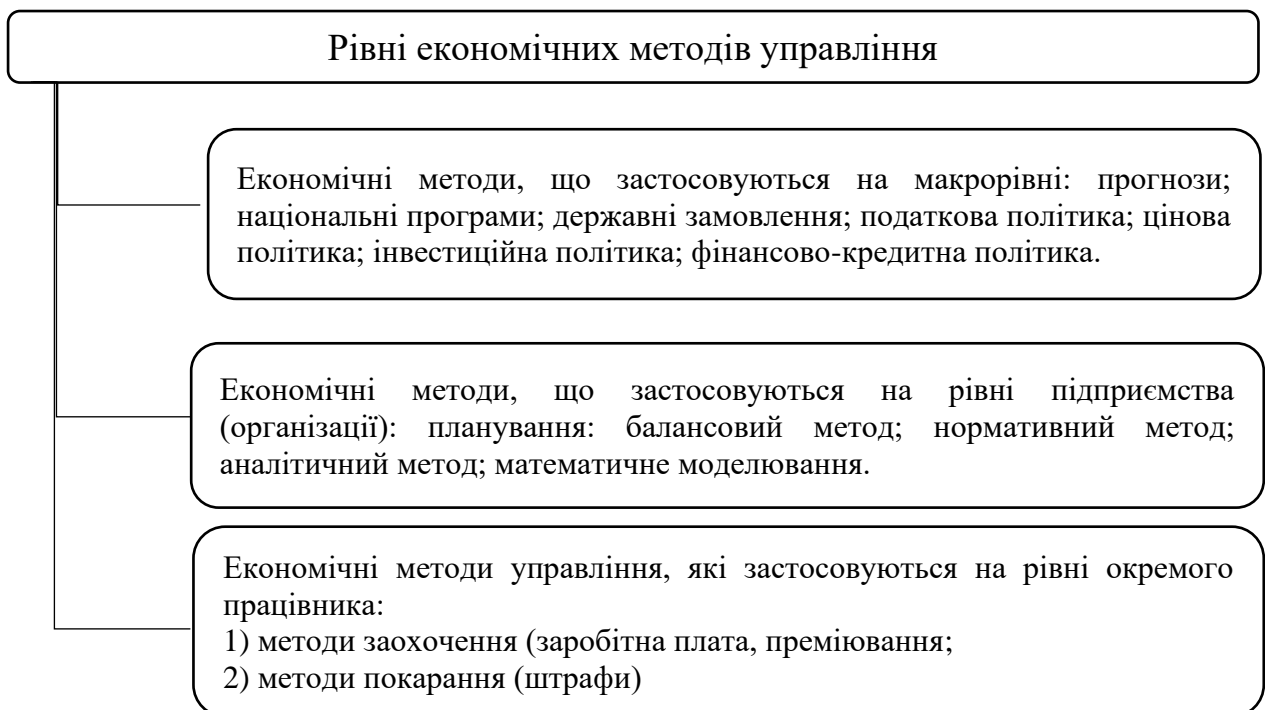
Менеджмент камерного оркестру – це поєднання художнього та організаційного процесу із економічною діяльністю. Менеджмент камерного оркестру є комплексним процесом, що включає в себе низку управлінських функцій та завдань, спрямованих на забезпечення ефективної роботи музичного колективу та його успішного розвитку. Камерний оркестр, як складна соціокультурна організація, потребує ретельного планування, організації, контролю та аналізу для досягнення своїх творчих і фінансових цілей. У сучасних умовах зростаючої глобалізації та цифровізації менеджери камерних оркестрів змушені адаптуватися до нових викликів і використовувати світові тенденції у своїй діяльності [59].

Прагнення до вдосконалення організаційної діяльності потребує планування репертуару. Визначення програми концертів, вибір творів, які відповідають концепції оркестру та вимогам аудиторії. Натомість, правильно спланований репертуар відповідно до запиту слухача піднімає рейтинг оркестру, а також збільшує зацікавленість серед аудиторії.

Підбір та мотивація музикантів, організація репетиційного процесу, створення сприятливих умов для творчості дозволяють створити атмосферу гармонії в колективі і забезпечити комфортну роботу. Від атмосфери в колективі залежить дуже багато, оскільки настрій колективу дуже тонко транслюється на слухача або глядача. Функція організації полягає в тому, щоб забезпечити злагоджену роботу всіх учасників процесу: музикантів, диригентів, технічного персоналу та адміністрації. Вона охоплює координацію репетицій, концертних виступів, турів та взаємодію з іншими культурними інституціями. Організація також передбачає чітке визначення ролей і відповідальностей всередині оркестру для ефективної співпраці [78].

Одна з головних функцій менеджменту камерного оркестру – забезпечення фінансової стабільності. Це включає складання бюджету, управління доходами та витратами, пошук спонсорів, грантів та меценатів. Ефективне фінансове планування допомагає зберігати баланс між художньою діяльністю та економічними можливостями оркестру. Невід’ємно важливим є також просування оркестру та створення його публічного іміджу [55].

Важливим фактором успішної діяльності камерного оркестру є використання економічних методів управління.



*Рис. 1.3. Рівні економічних методів управління*

*Джерело: розроблено на основі [34, с. 56-57]*

Економічні методи передбачають розробку планово-економічних показників та способів їх досягнення. Вони є досить ефективним засобом економічного механізму в господарських відносинах. У результаті підвищення дієвості економічних важелів і стимулів формуються такі умови, в яких трудові колективи та їх члени спонукаються до ефективної роботи не стільки через адміністративний вплив (накази, директиви, вказівки), скільки через економічне стимулювання. На основі економічних методів управління розвиваються й

стають ефективнішими організаційно-адміністративні й соціально-психологічні методи, підвищуються професіоналізм і культура їх застосування. Економічні методи менеджменту є методами непрямой дії, які забезпечують матеріальні інтереси людей у виробничо-організаційних процесах. Крім того, вони носять спонукальний характер [34, с. 56].

У випадку камерних оркестрів, які згадуються в даній кваліфікаційній роботі, ці колективи є державними. Кожен державний оркестр підпорядковується органу управління концертними організаціями. Так, органом управління Національного камерного ансамблю «Київські солісти» є Державне управління справами. Органом управління «Liatoshynskyi Capella: Choir & Orchestra» є Міністерство культури та стратегічних комунікацій. Як зазначає Д. Остапенко: «На місцевому (комунальному) рівні такими органами управління є виконавчі структури місцевих органів влади з відповідними підрозділами – департаментами, управліннями, відділами культури. Центральний орган управління формує загальну політику організації гастрольно-концертної діяльності в Україні та за її межами через внесення до Парламенту проєктів законодавчих актів, співпрацю з відповідними комітетами Верховної Ради України, проведення через Кабінет Міністрів України постанов та розпоряджень, створення галузевої нормативно-правової бази у вигляді інструкцій, положень тощо. Центральний орган управління затверджує або погоджує планові результативні показники діяльності концертних організацій, надає їм фінансову підтримку за економічною класифікацією з оплати праці, оплати комунальних послуг та енергоносіїв, видатків розвитку, повернення кредитів до бюджету, надання кредитів з бюджету» [50, с. 10]. 92-97% фінансування таких колективів відбувається саме за рахунок бюджетних коштів (асигнувань).

Маркетингова стратегія колективів повинна орієнтуватися на залучення нових слухачів, підтримку зв'язку з постійною аудиторією, а також на співпрацю з партнерами. Використання цифрових медіа, соціальних мереж є критично важливими в сучасних умовах. Проте, важливо зауважити, що хоча для

національних оркестрів загалом характерним є наявність бюджетного фінансування, але при цьому необхідність у пошуках донорів, спонсорів та меценатів зберігається. Це пов'язано з тим, що бюджетне фінансування покриває витрати на заробітну плату колективу та оплату податкових зборів. За надане фінансування оркестрам не дозволяється здійснювати купівлю інструментів, організувати гастролі або покривати інші свої потреби. Все що потребує додаткових коштів, зокрема, запрошення іноземних солістів для проведення спільних концертів і оплату їх гонорару здійснюється лише за рахунок додаткового фінансування з боку партнерів, спонсорів. Тому одним із пріоритетних завдань є пошук нових джерел фінансування. У сучасних умовах менеджмент колективів має вміти залучати ресурси не тільки звичними способами, але й через партнерські проекти, підтримку від культурних інституцій, за допомогою грантів, спонсорів, краудфандингових платформ тощо [75].

І звісно, контроль за виконанням планів, бюджетів і якістю музичних виступів – це важлива функція, що забезпечує досягнення поставлених цілей. Вона включає регулярний моніторинг результатів діяльності, оцінку ефективності прийнятих рішень і внесення коригувань, якщо це необхідно.

Основне завдання менеджменту – розробка стратегічного плану розвитку, який забезпечить довгострокове існування і конкурентоспроможність оркестру на музичній сцені. Стратегія повинна враховувати художні пріоритети, фінансові можливості та потреби аудиторії [75, с. 126].

Менеджмент повинен створювати умови для професійного зростання музикантів і диригентів. Це включає організацію майстер-класів, запрошення відомих музикантів і співпрацю з провідними диригентами для збереження високого рівня виконання. Дуже важливо працювати над розширенням аудиторії для забезпечення популярності оркестру. Це може бути досягнуто через розробку різноманітного репертуару, організацію концертів для молоді аудиторії, інтерактивні програми та активне використання цифрових медіа.

Що стосується світових тенденцій менеджменту камерного оркестру, то світові тенденції в менеджменті культурних організацій, зокрема камерних оркестрів, постійно змінюються у зв'язку з розвитком технологій, зміною запитів аудиторії та глобалізаційними процесами [75, с. 73].

Використання онлайн-платформ і соціальних мереж для просування оркестру, продажу квитків та трансляції концертів стало невід'ємною частиною менеджменту. Оркестри активно адаптуються до нових умов, використовуючи стримінгові сервіси для поширення своєї музики і зростання глобальної аудиторії. Звісно гастролі та участь у міжнародних фестивалях є важливою частиною діяльності камерних оркестрів. Це сприяє популяризації музики різних культур та залученню нових шанувальників у всьому світі. Також оркестри часто беруть участь у міжнародних обмінах та спільних проєктах з іноземними колективами.

Задля покращення результатів, сучасні оркестри часто інтегрують свої концерти з іншими жанрами мистецтва, такими як балет, театр, кіно та візуальні мистецтва. Це дозволяє створювати нові формати концертних програм, які залучають більш ширшу аудиторію та забезпечують новий рівень інтерактивності [78, с. 81].

Багато камерних оркестрів активно беруть участь у соціальних ініціативах та освітніх програмах. Вони організують благодійні концерти, проводять майстер-класи для дітей та молоді, а також беруть участь у проєктах, спрямованих на популяризацію класичної музики в суспільстві.

Зміна тенденцій безумовно пов'язана з багатьма чинниками, так пандемія COVID-19 прискорила перехід на онлайн-платформи, тож онлайн-концерти стали звичною практикою, що відкриває нові можливості для залучення слухачів з усього світу. Або ж, цікавий факт полягає у тому, що нині активно зростає увага до екологічної стійкості в культурному секторі. Оркестри прагнуть мінімізувати свій екологічний слід через використання екологічних матеріалів і зменшення витрат енергії. Події XXI століття масово спонукають до нових форм роботи та

водночас, подеколи вимушено, спонукають до співпраці з міжнародними музикантами, диригентами та іншими культурними установами і це стає все більш популярним [79].

### **Висновки до першого розділу**

У результаті дослідження теоретико-методичних засад управління камерним оркестром було зроблено кілька важливих висновків. Визначивши основні підходи у дослідженні даної проблематики, з'ясовано, що системний підхід є ключовим для розуміння менеджменту камерного оркестру, оскільки оркестр функціонує як складна система, що включає різноманітні елементи: музикантів, диригента, адміністративний персонал, матеріальні та фінансові ресурси. Взаємодія цих елементів у межах системи визначає ефективність її функціонування. Розгляд оркестру як системи дозволяє аналізувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на його діяльність.

Також, важливо виокремити, що ситуаційний підхід до дослідження менеджменту камерного оркестру дозволяє враховувати особливості зовнішнього середовища, у якому діє оркестр, та адаптувати управлінські рішення відповідно до змінних умов. Це підвищує гнучкість менеджменту, оскільки різні оркестри працюють у різних економічних, культурних і соціальних умовах, що вимагає індивідуального підходу до управління.

Основні функції менеджменту камерного оркестру (планування, організація, мотивація, контроль) забезпечують координацію всіх аспектів діяльності оркестру – від формування репертуару та організації концертів до залучення фінансових ресурсів і взаємодії з публікою. Ефективна реалізація цих функцій є необхідною умовою успішного функціонування колективу.

Проаналізовано та визначено, що методи дослідження менеджменту камерного оркестру повинні включати як кількісні, так і якісні підходи.

Наприклад, аналіз статистичних даних щодо фінансової стабільності оркестру можна поєднувати з інтерв'ю та соціологічними опитуваннями музикантів та глядачів для комплексного розуміння ефективності управління.

Важливо враховувати й аналіз світових тенденцій у менеджменті камерних оркестрів показав, що сучасні оркестри все більше орієнтуються на інноваційні підходи, такі як цифрова трансформація, глобалізація та диверсифікація джерел доходу. Ці тенденції вимагають від менеджменту оркестрів адаптації до нових умов, що підвищує їх конкурентоспроможність на міжнародній сцені.

Ефективне управління камерним оркестром має не лише економічний вимір, але й культурний та соціальний. Завдання менеджерів – не тільки забезпечити фінансову стабільність, але й підтримати високий рівень виконання та сприяти культурному розвитку суспільства через поширення класичної музики і підтримку її доступності.

Таким чином, дослідження теоретичних і методичних засад менеджменту камерного оркестру є необхідним кроком для розробки ефективних управлінських стратегій. Використання системного та ситуаційного підходів, а також застосування сучасних тенденцій у сфері менеджменту дозволить забезпечити стійкий розвиток камерних оркестрів у сучасних умовах.

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації оркестри змушені адаптуватися до нових викликів і можливостей. Серед світових тенденцій зростає роль цифрових технологій, використання онлайн-платформ для просування та продажу квитків, глобалізацію музичних обмінів, а також диверсифікацію джерел доходу через партнерства, гранти та краудфандинг.

Менеджмент камерного оркестру повинен базуватися на сучасних методах управління, що враховують як специфіку культурної сфери, так і загальні економічні принципи. Рациональне використання ресурсів, гнучке планування, творчий підхід та орієнтація на інновації дозволять камерним оркестрам не лише зберігати свій художній рівень, але й забезпечувати стабільний розвиток у майбутньому.

## **РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ КАМЕРНОГО ОРКЕСТРУ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНОЇ ГУМАНІТАРНОЇ КРИЗИ**

### **2.1. Організаційно-економічна та законодавча характеристика менеджменту камерного оркестру**

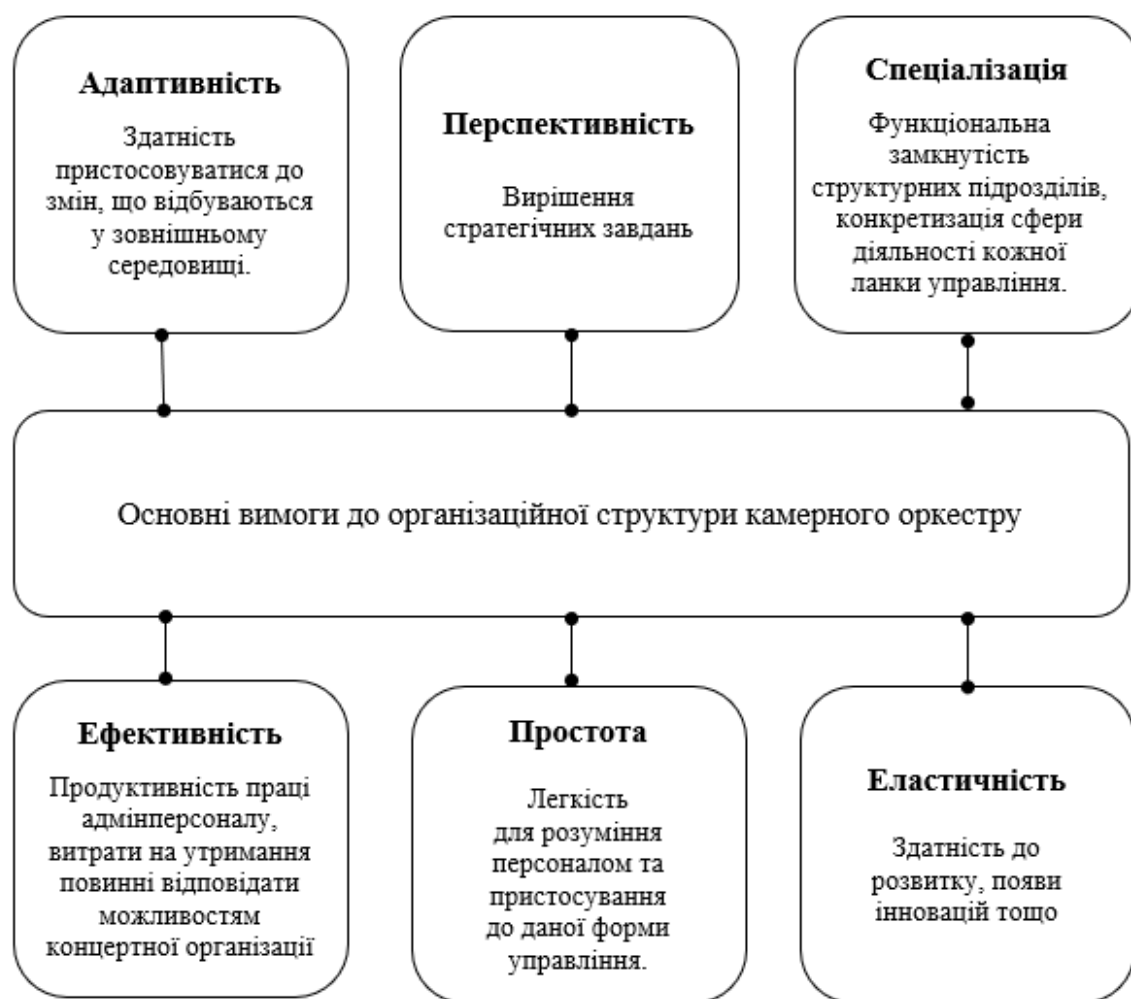
Менеджмент камерного оркестру – це комплексний процес, який включає організаційні, економічні та законодавчі аспекти, що сприяють його функціонуванню як культурної установи. Ефективність управління оркестром визначається не лише його творчими досягненнями, а й економічною стабільністю та відповідністю законодавчим нормам [73].

Камерний оркестр є однією з форм музичних колективів, що відзначаються своєю унікальністю та здатністю виконувати різноманітний репертуар, починаючи від барокової музики до сучасних експериментальних творів.

Менеджмент камерного оркестру поєднує в собі управління художнім, творчим процесом, адміністративне забезпечення та економічну діяльність. Однією з цілей оркестру є створення умов для проведення концертної діяльності колективу, підвищення професійного рівня артистів, водночас, пропагування власної високої майстерності, представлення України на міжнародному рівні, популяризація класичної музики серед населення та підвищення загальної культури громадян.

Камерні оркестри, які автор даного дослідження використовує в якості прикладу, є національними державними закладами культури і мистецтв державної форми власності, здійснюють свою некомерційну, творчу, культурну, мистецьку, господарсько-фінансову та зовнішньоекономічну діяльність на підставі власних статутних, а також відповідних нормативно-правових документів України.





*Рис. 2.1.* Основні вимоги до організаційної структури камерного оркестру  
*Джерело:* розроблено на основі [50, с. 11]

І не менш важливою умовою є також узгодженість інтересів між усіма ланками управління камерним оркестром.

Камерні оркестри, які автор даного дослідження використовує в якості прикладу, є національними державними закладами культури і мистецтв державної форми власності, здійснюють свою некомерційну, творчу, культурну, мистецьку, господарсько-фінансову та зовнішньоекономічну діяльність на підставі власних статутних, а також відповідних нормативно-правових документів України.

Якщо говорити про нормативно-правову базу камерного оркестру, то звичайно головну функцію відіграє Конституція України. Усі Закони та

нормативно-правові акти, які приймаються мають відповідати нормам і пунктам саме Конституції України. Так у стаття 11 зазначено: «Держава сприяє консолідації та розвиткові української нації, її історичної свідомості, традицій і культури, а також розвиткові етнічної, культурної, мовної та релігійної самобутності всіх корінних народів і національних меншин України». А стаття говорить: «Україна дбає про задоволення національно-культурних і мовних потреб українців, які проживають за межами держави [28].

Другим важливим законодавчим актом є Закон України «Про культуру» [54]. Даний Закон регулює діяльність у сфері культури загалом, основні засади та пріоритети державної політики у сфері культури, тощо. Так стаття 8 Закону говорить про те, що: «Громадяни мають право на доступ до культурних цінностей та культурних благ. Право на доступ до культурних цінностей реалізується шляхом утримання або надання закладам культури державної підтримки з державного та місцевих бюджетів для забезпечення їх функціонування та доступності їх послуг для різних категорій населення.». Також важливими статтями цього Закону є стаття 17, в якій зазначено, що держава створює умови для провадження професійної творчої діяльності, зокрема у сфері музичного мистецтва. Стаття 21 присвячена особливостям трудових відносин та працевлаштування в закладах культури, а окремий пункт цієї статті зазначає вимоги саме до керівника закладу культури, оскільки керівники (директори та художні керівники колективів призначаються на свої посади лише за результатами конкурсного відбору).

Розділ 5 даного Закону присвячено фінансуванню та забезпеченню господарської діяльності закладів культури, а в разі організації гастролей колективів (в нашому випадку камерних оркестрів), зокрема закордон, директор оркестру має керуватися пунктами розділу 8 «Міжнародні зв'язки». Проте, гастрольна діяльність в межах нашої країни регулюється пунктами окремого Закону «Про гастрольні заходи в Україні» [53].

Також існує цілий ряд законодавчих та нормативно-правових актів які регулюють діяльність національних закладів культури і оркестрів, наприклад:

Положення про національний заклад (установу) (Указ Президента України від 16.06.1995 р. №451/95);

Про затвердження переліку платних послуг, які можуть надаватися державними і комунальними закладами культури, що не є орендою (постанова Кабміну України від 02.12.2020 р. №1183);

Про впорядкування умов оплати праці на основі Єдиної тарифної сітки (наказ Міністерства культури і туризму України від 18.10.2005 р. №74).

Варто зазначити, що багато нормативів, за якими працюють заклади культури і національні колективи, в тому числі, були розроблені ще за радянських часів.

Головними установчими документами кожної концертної організації є Статут/Положення та Колективний договір. Статут містить таку інформацію [50]:

- загальні положення;
- мета, предмет і напрямки діяльності;
- юридичний статус;
- майно концертної організації;
- управління концертною організацією і самоврядування трудового колективу;
- фінансово-господарська діяльність;
- соціальна діяльність;
- зовнішньоекономічна діяльність;
- реорганізація та ліквідація концертної організації.

Статут/Положення погоджується профспілковим комітетом концертної організації і затверджується Органом управління [50].

Колективний договір регулює трудові, соціальні та виробничі відносини трудового колективу та дирекції [50].

У Положенні про Національний камерний ансамбль «Київські солісти» зазначено, що: «Метою створення та діяльності Ансамблю є популяризація вітчизняного та зарубіжного мистецтва, класичної спадщини, відродження української національної культури, зокрема музичного мистецтва...

Предметом діяльності Ансамблю є створення, публічне виконання та публічний показ театральних-концертних і культурно-мистецьких творів на сценах. Для реалізації цієї мети Ансамбль здійснює діяльність за такими напрямками:

- сприяння реалізації державної політики в галузі культури і мистецтва, створення різноманітних музичних культурно-мистецьких програм та виконання їх під час проведення офіційних заходів за участю Президента України, Прем'єр-міністра України, Голови Верховної Ради України, інших вищих посадових осіб та представників дипломатичних кіл;

- організація та проведення концертів, авторських вечорів, бенефісів, концертів-презентацій, лекцій-концертів, конкурсів, фестивалів та інших культурно-мистецьких заходів;

- організація та проведення гастрольно-концертної діяльності як на території України так і за її межами...» [42].

Основним видом діяльності камерного оркестру за КВЕД-2010 є 90.01. «Театральна та концертна діяльність» [42].

Управлінська структура камерних оркестрів має доволі компактну форму. Структура управління камерним оркестром зазвичай включає кілька ключових ролей, які забезпечують його ефективне функціонування як на адміністративному, так і на творчому рівні. Зазвичай штатний розпис камерного оркестру, який затверджує Орган управління, включає 2 групи посад.

В середньому штатний розпис камерного ансамблю складає 40-50 осіб.

Табл. 2.1. Структура персоналу камерного оркестру

Адміністративний персонал	Художньо-артистичний персонал
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Директор</li> <li>– Заступник директора</li> <li>– Фінансовий відділ (бухгалтерія)</li> <li>– Відділ кадрів</li> <li>– Інформаційно-організаційний відділ</li> <li>– Редактор</li> <li>– Головний адміністратор</li> <li>– Бібліотекар</li> <li>– Юрист</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Художній керівник</li> <li>– Головний диригент</li> <li>– Диригент</li> <li>– Солісти-інструменталісти</li> <li>– Провідні майстри сцени</li> <li>– Артисти вищої категорії</li> <li>– Артисти першої категорії</li> </ul>

*Джерело:* розроблено на основі штатних розписів національних камерних оркестрів

Щодо забезпечення соціальних гарантій працівників концертних закладів, то розділ VI, стаття 29 Закону України “Про культуру” визначає соціальні гарантії працівників у сфері культури. Насамперед йдеться про оплату і стимулювання праці, яка має забезпечувати створення належних матеріальних умов для ефективної самостійної творчої діяльності працівника, сприяти підвищенню його кваліфікації [50, с. 20].

Соціальні обов’язки передбачають заробітну плату працівника у розмірі посадового окладу (тарифної ставки), надбавки за почесне звання, доплати за науковий ступінь, інші надбавки та доплати, премії, винагороди за творчу діяльність, передбачені законодавством [50, с. 20].

Працівникам у сфері культури (у тому числі й у концертних організаціях), які працюють у державних і комунальних закладах культури, держава забезпечує:

- роботу на повну тарифну ставку;
- створення належних умов праці, її оплату;
- правовий, соціальний, професійний захист;
- призначення і виплату пенсій відповідно до законодавства;
- інші гарантії, встановлені законом.

Працівники концертних закладів, як і інші працівники культури, мають право на допомогу для оздоровлення під час надання щорічної відпустки у

розмірі посадового окладу, а також на матеріальну допомогу для вирішення соціально-побутових питань та допомогу за вислугу років у розмірах, встановлених Кабінетом Міністрів України [50, с. 20].

Кожна структурна одиниця в колективі має свою задачу у загальній роботі. Так, художній керівник камерного оркестру – це важлива дійова особа, яка відповідає за загальну творчу концепцію і перспективи, шляхи та напрямки розвитку оркестру. Основна задача художнього керівника зосереджена на правильному визначенні вектору творчої діяльності колективу. Його роль полягає у формуванні актуального та, відповідно до обраного художнього напрямку, змістовно правильного репертуару оркестру, обираючи відповідні твори для виконання та здійснюючи коректно побудовано роботу з колективом, а особливо з диригентом, музикантами і запрошеними солістами. Відповідальність за обраний репертуар і сформоване художнє бачення того чи іншого твору несе, в першу чергу, саме художній керівник [73]. Натомість, адміністративні завдання виконує виключно директор оркестру. Існує доволі вживана практика в роботі камерних оркестрів, коли плануванням та організацією гастрольної діяльності, фінансами і рекламною кампанією займається також директор. Саме директор забезпечує діяльність колективу та звітує перед вищими органами управління. Кожен національний колектив знаходиться у підпорядкуванні відповідної державної установи.

Якщо ми розглядаємо «Liatoshynskyi Capella: Choir & Orchestra», то колектив є структурним підрозділом Національного будинку музики [41], а отже перебуває у підпорядкуванні та фінансуються Міністерством культури та стратегічних комунікацій України. Натомість, Національний камерний ансамбль «Київські солісти» підпорядковується Державному управлінню справами [42].

Для будь-якого оркестру, в тому числі і камерного також є важливою посада директора, адже це людина, яка несе відповідальність за організаційну діяльність та фінансову складову роботи колективу. Саме адміністративний директор планує бюджет, прораховує оптимальний графік та аспекти організації

гастролей, займається пошуком партнерів та укладанням договорів або контрактів. Власне, саме він забезпечує якісний менеджмент оркестру [76].

Роль директора національного оркестру є надзвичайно важливою для функціонування та розвитку цього колективу. Він відповідає не тільки за адміністративне управління, але й за стратегію, фінансове забезпечення та просування оркестру на міжнародній сцені.

Директор разом із художнім керівником визначають загальний напрямок розвитку оркестру, створюють довгострокову стратегію, враховуючи як мистецькі, так і комерційні цілі. Це може включати вибір репертуару, співпрацю з відомими диригентами і солістами, а також організацію гастролей і фестивалів.

Директор оркестру керує адміністративною командою та музикантами, забезпечує ефективну організацію роботи, створює комфортні умови для творчої діяльності. Він також займається питаннями підбору персоналу, професійного розвитку та забезпечення виконання контрактних умов.

Хоча часто репертуарний вибір визначається головним диригентом, директор працює разом із ним для створення програми, яка буде цікавою і для публіки, і для музикантів. Це також включає вибір композиторів, тематичних циклів та виконання світових прем'єр.

Директор національного оркестру представляє інтереси оркестру перед громадськістю, ЗМІ та іншими культурними установами. Це важлива складова в популяризації оркестру та розширенні аудиторії. Директор часто бере участь у публічних заходах, дає інтерв'ю, а також займається просуванням іміджу оркестру [78].

Директор не втручається безпосередньо у музичну діяльність, проте він має стратегічний вплив на художній розвиток оркестру. Співпраця з художнім керівником, головним диригентом і провідними музикантами забезпечує гармонійний баланс між мистецькими цілями та організаційними вимогами.

Роль директора національного оркестру — це багатофункціональна та відповідальна позиція, яка потребує не тільки управлінських навичок, але й

глибокого розуміння музики, культури та мистецтва. Від компетенції директора залежить не тільки успіх оркестру на сцені, але й його місце у культурному житті країни та світу [78].

Що стосується інших посад в оркестрі, то диригент камерного оркестру (головний диригент) – людина, яка відповідає за керівництво музичної складової оркестру, тобто підготовку музикантів до концертних програм, проведення репетицій та контроль виконання творів під час виступів. Дуже часто трапляється, коли художній керівник та головний диригент – це одна людина, що власне, оптимізує художньо-адміністративну роботу [43].

Ну і звичайно, чи не найголовніше – це музиканти. Це виконавський склад, завдяки якому оркестр власне й існує, для камерного оркестру кількість музикантів зазвичай не перевищує 30 осіб, в середньому склад обмежується від 15 до 30 осіб. Такі обмеження є цілком виправданими і дають можливість кожному музиканту відчувати свою значущість в процесі виконання тих чи інших творів. А також, така кількість виконавців дає змогу вибудувати міцні комунікативні стратегії між учасниками оркестру та досягти якісного і досконалого рівня музичної виразності [43].

Загалом, адміністративна робота камерних оркестрів не обмежується лише технічними складовими, задля ефективної роботи колективу чималу роль відіграє фінансування. Національні колективи, зокрема, камерні оркестри фінансуються державою від 92 до 97%, ці кошти використовуються на виплату заробітних плат співробітникам оркестру, а також для виплати податків. Також кожен колектив має заробляти власні кошти від 3% до 8% в залежності від затвердженого бюджетного фінансування. Щоквартально директор колективу звітує перед Органом управління про виконання фінансового плану. В разі невиконання фінансового плану Орган управління має право зменшити бюджетне фінансування колективу. Кожен національний колектив має затверджену суму лімітної вартості за кожен свій виступ. Таким чином, будь-



який виступ колективу має бути оплачений (організатором заходу, спонсором, тощо) мінімум у розмірі лімітної вартості даного колективу [50].

Як зазначає Д.Остапенко: «Виступи штатних артистів і художніх колективів концертної організації за письмовою заявою замовника є платною послугою на підставі договору, вартість якої встановлюється на базі економічно обґрунтованих витрат, пов'язаних з її наданням. Собівартість платної послуги розраховується на підставі норми часу для надання такої послуги та вартості розрахункової калькуляційної одиниці часу. Концертна організація самостійно розробляє методику розрахунку та перелік статей калькуляції і складових витрат щодо вартості платних послуг, які вона надає і визначає калькуляційну одиницю» [50, с. 73-74].

Проте, фінансування бракує, це дуже гостра проблема сьогодення, яка несе за собою серйозні наслідки для оркестрів. За нестачі фінансування, концертні проєкти стають обмеженими, плани розвитку оркестру значною мірою страждають і власне конкурентоспроможність оркестру може стрімко падати. Задля збереження життя оркестру, ключову роль в організації фінансової складової, необхідної для існування оркестру виступає саме ефективний менеджмент. Якщо оркестр працює згідно актуальної стратегії і постійно її вдосконалює, то шанс бути успішним колективом зростає. Так експерти музичної галузі акцентують увагу на необхідності розробки стратегічного плану диверсифікації фінансових джерел, тобто стратегія залучення коштів із різних джерел, щоб зменшити фінансові ризики та забезпечити стабільність організації. Це дозволяє уникнути залежності від одного-двох основних джерел доходу, що робить фінансову систему більш гнучкою та стійкою до змін [78].

Важливою складовою менеджменту камерного оркестру є організація гастролей. Гастрольна діяльність в Україні здійснюється відповідно до Закону України “Про гастрольні заходи в Україні” від 10.07.2003 р. №1115-IV (зі змінами) та постанови Кабінету Міністрів України від 15.01.2004 р. №35 “Про затвердження Порядку організації і проведення гастрольних заходів”.

Важливо зазначити, що статтею 3 Закону встановлені обмеження при проведенні гастрольних заходів. Стаття 3.1 Закону визначає особливості організації і проведення гастрольних заходів, учасниками яких є громадяни держави-агресора. В таких випадках організатор гастрольного заходу не пізніше ніж за 30 днів до дня його проведення подає до Служби безпеки України (СБУ) запит на отримання інформації про наявність або відсутність законних підстав для недопущення громадянина держави-агресора до участі у зазначеному гастрольному заході. СБУ надає відповідь протягом 10 днів, після чого організатор гастрольного заходу укладає договір із відповідним учасником концерту. Варто враховувати, що законні підстави для недопущення громадянина держави-агресора до участі у зазначеному гастрольному заході можуть з'явитися після надання СБУ відповіді на відповідний запит.

За порушення норм цього Закону організатор несе адміністративно-господарську відповідальність у формі штрафу в розмірі від 50 до 100 мінімальних заробітних плат [50, с. 50].

Гастролі дозволяють не тільки популяризувати колектив, але й сприяють фінансовій стабільності. Проте гастрольна діяльність вимагає ретельного планування, врахування особливостей місцевої аудиторії та організації логістики, що може стати випробуванням для невеликих колективів. Враховуючи, карантинні обмеження під час пандемії, а згодом і повномасштабне вторгнення гастрольна діяльність колективів, зокрема і камерних оркестрів, суттєво знизилась [78].

Важливою складовою є однозначно й економічна оцінка діяльності оркестру, яка включає аналіз доходів і витрат, ефективність використання ресурсів та економічну результативність концертної діяльності. Для цього використовуються різні методи, включаючи економічний аналіз, управлінський облік та бюджетування.

Камерний оркестр повинен розробляти маркетингові стратегії для підвищення інтересу аудиторії. Це може включати використання сучасних

цифрових інструментів, співпрацю зі ЗМІ, а також створення унікальних концертних програм для різних цільових аудиторій. Важливим є також брендинг колективу, що сприяє формуванню його іміджу та залученню фінансової підтримки. Бренд – це сучасне обличчя будь-якого колективу, організації, тощо. Розробивши актуальний, сучасний та креативний бренд, оркестр має шанси на більшу кількість прихильників, а відповідно і концертів [21].

Враховуючи, що національні колективи і, зокрема ті, що згадуються у даній роботі є державними оркестрами, вони мають бюджетне фінансування. У цьому є свої переваги, наприклад, колективи мають доступ до державної підтримки, проте вони обмежені у гнучкості управління фінансами. До того ж, не варто забувати й про те, що виконання музичних творів підпадає під дію законодавства про авторські права, яке регулює використання творів, ліцензування та виплати роялті авторам. Камерні оркестри повинні дотримуватися цих вимог, особливо під час запису та комерційного використання музики.

Закони про працю визначають умови найму, соціальні гарантії та права музикантів. Камерні оркестри зобов'язані дотримуватися законодавства щодо трудових договорів, страхування, умов праці та охорони здоров'я, що забезпечує захист прав музикантів [23].

Музиканти оркестру є найманими працівниками, і їхня діяльність регулюється законодавством про працю. Це включає соціальне забезпечення, страхування, трудові договори та виплату зарплат. Важливою частиною менеджменту є створення умов для творчої роботи та забезпечення стабільних робочих місць.

Менеджмент камерного оркестру є складною багатогранною діяльністю, яка охоплює художнє керівництво, організаційні питання, фінансове планування та дотримання законодавчих норм. Ефективне управління вимагає інтеграції сучасних підходів до менеджменту та маркетингу, а також постійного вдосконалення організаційних структур і стратегій просування [78].

Цей процес потребує не лише творчого підходу, а й глибоких знань у галузі економіки та права. Успіх камерного оркестру залежить від здатності керівництва адаптуватися до сучасних умов, ефективно управляти фінансами, активно залучати нових слухачів та дотримуватися законодавчих вимог. Тільки при збалансованому підході до всіх цих аспектів можна досягти сталого розвитку та культурного внеску в суспільство.

## **2.2. Аналіз особливостей менеджменту та специфіка маркетингу камерного оркестру в контексті сучасної гуманітарної кризи**

Гуманітарні кризи сучасності мають різноманітні причини та впливають на значні групи населення в усьому світі. Вони часто виникають через поєднання воєнних конфліктів, політичної нестабільності, економічних проблем, природних катастроф та епідемій. Сучасні військові конфлікти, зокрема війна в Україні, призводять до значних людських втрат, масового переміщення населення та руйнування інфраструктури.

Війна в Україні, яка розпочалася у 2014 році з анексії Криму і загострилася у 2022 році через широкомасштабне вторгнення Росії, стала однією з найзначніших гуманітарних криз сучасності. Окрім того, за даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців, у світі налічується понад 100 мільйонів людей, які були змушені покинути свої домівки через конфлікти, насильство або переслідування. Це люди, які шукають притулку як у межах своїх країн, так і за кордоном. При чому, відсоток українців серед них зріс дуже сильно у зв'язку з війною. Через бойові дії мільйони людей були змушені залишити свої домівки. Згідно з даними ООН, близько 5,4 мільйона українців є внутрішньо переміщеними особами, а ще понад 6 мільйонів шукають притулку за кордоном. Цей масштаб переміщень став найбільшим у Європі з часів Другої світової війни [30].

Економічна нестабільність, особливо в країнах, що розвиваються, призводить до погіршення умов життя, зростання безробіття та збільшення рівня бідності. Економічні кризи також загострюються через наслідки пандемії COVID-19, яка значно вплинула на світову економіку. А військова агресія Росії проти України послабила українську економіку, наслідки чого відчувають українці як в країні, так і за кордоном. А за даними Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (FAO), близько 820 мільйонів людей у світі страждають від голоду або недостатнього харчування. І ситуація погіршується з кожним роком все більше, особливо через військові конфлікти, кліматичні зміни та економічні труднощі, що порушують постачання продовольства [79].

Серйозно постало перед людством питання гуманітарної кризи ще починаючи зі спалахів хвороб, таких як ебола в Західній Африці або пандемія COVID-19, що створили серйозні гуманітарні наслідки, включаючи смерть, хвороби, перевантаження систем охорони здоров'я та значні економічні втрати .

Проте, війна стала ще страшнішим викликом для людства, адже вона призвела до значних жертв серед цивільного населення та військових. Крім загиблих, багато людей отримали важкі поранення, які потребують тривалого лікування та реабілітації. Напади на цивільні об'єкти, включаючи лікарні, школи та житлові будинки, об'єкти культурної спадщини значно погіршили ситуацію. Війна спричинила масштабні руйнування житлових будинків, шкіл, лікарень, транспортних шляхів та енергетичної інфраструктури. Відновлення цих об'єктів вимагатиме значних ресурсів і тривалого часу. Руйнація критичної інфраструктури призводить до перебоїв у наданні базових послуг, таких як доступ до води, електроенергії та медичної допомоги. Війна значно вплинула на економіку України, спричинивши зростання безробіття, інфляцію та падіння ВВП. Багато підприємств були зруйновані або припинили свою діяльність. Це негативно відбивається на рівні життя населення, особливо в регіонах, які зазнали найбільших ударів [29].

Через активні бойові дії в багатьох регіонах гуманітарні організації стикаються з труднощами у доставці допомоги. Попри міжнародну підтримку, гуманітарних ресурсів часто не вистачає для покриття всіх потреб, особливо у прифронтових зонах. І звісно, війна спричиняє серйозні психічні травми серед населення, особливо серед дітей, які стикаються з насильством та втратами. Поширеність посттравматичного стресового розладу (ПТСР), тривожності та депресії серед військових і цивільних є високою, що вимагає масштабних зусиль для надання психологічної допомоги.

Війна спричиняє серйозні психічні травми серед населення, особливо серед дітей, які стикаються з насильством та втратами. Поширеність посттравматичного стресового розладу (ПТСР), тривожності та депресії серед військових і цивільних є високою, що вимагає масштабних зусиль для надання психологічної допомоги.

Звісно що, сучасна гуманітарна криза створює серйозні виклики для культурних інституцій, включаючи камерні оркестри, які стикаються з проблемами фінансування, зниженням кількості глядачів та необхідністю адаптації до нових умов. Ці труднощі потребують не лише перегляду стратегій управління, але й розробки нових маркетингових підходів для підтримки інтересу до класичної музики та забезпечення її доступності [29].

Обмеження фінансування вимагають від керівників оркестрів максимально ефективного використання наявних ресурсів. Це включає скорочення адміністративних витрат, гнучке планування репертуару та залучення нових джерел фінансування, таких як гранти та спонсорські програми.

Головний диригент «Liatoshynskyi Capella: Choir & Orchestra» в інтерв'ю з автором зазначає: «Зараз всі національні колективи мають такий момент: або неповні робочі дні, але вони майже всюди виходять, або за власний рахунок пишуть. Нас це стосується так само. І якщо ми колись мали в штаті 40 артистів хору, то зараз 32. І про 40 уже мова не йде. Ми вже 32 намагаємося втримати. Тобто досить суттєві скорочення» [Дод. Г.1.].

Фінансування камерних оркестрів під час гуманітарних криз, таких як війна чи економічні труднощі, стає серйозним викликом, оскільки культурні установи часто стикаються з браком ресурсів. В умовах гуманітарних криз увага суспільства і фінансові ресурси переважно спрямовуються на надання термінової допомоги постраждалим та відновлення критичної інфраструктури, що ускладнює залучення коштів для мистецьких проєктів.

Камерні оркестри, що є частиною державних установ (наприклад, філармоній або театрів), можуть отримувати фінансову підтримку від уряду. Проте під час гуманітарних криз обсяги державного фінансування культурної сфери можуть зменшуватися через перенаправлення бюджетних коштів на вирішення нагальних соціальних і економічних проблем. Держава може зменшувати витрати на культуру або перенаправляти кошти на відновлення інфраструктури, соціальну допомогу або інші пріоритетні сфери.

У періоди криз спонсорські внески від комерційних організацій та благодійників стають менш передбачуваними. Бізнеси, що зазнають економічних труднощів, скорочують витрати на спонсорство та благодійність, що впливає на фінансування мистецьких колективів. Крім того, увага благодійних фондів під час гуманітарних криз часто зміщується на термінову гуманітарну допомогу, що ускладнює залучення коштів для культурних проєктів. Камерні оркестри можуть отримувати доходи від концертної діяльності. Проте в умовах війни або економічної нестабільності гастролі стають менш доступними через обмеження на поїздки, небезпеку в регіонах бойових дій та зниження купівельної спроможності населення.

Як зазначив в інтерв'ю директор НКА «Київські солісти» колектив співпрацює із кількома приватними організаторами, де оркестр виступає лише як виконавець і всі ризики на себе бере замовник. В такому разі колектив отримує оплату лімітної вартості або оплату згідно договору. Проте у такої співпраці є, на перший погляд, не очевидний мінус. Він полягає у тому, що зазвичай

організатор, комерційна концертна агенція, рекламує та вкладає кошти у власну розкрутку, а не у рекламу колективу [Дод. Д.1.].

Задля вирішення проблем пов'язаних з фінансовою нестабільністю, камерні оркестри можуть звертатися до міжнародних фондів, організацій і культурних інституцій, які надають гранти на підтримку мистецьких проєктів у кризових умовах. Такі програми можуть сприяти реалізації культурних заходів навіть в умовах гуманітарних криз, а також допомогти колективам підтримувати свою діяльність. Окрім цього, залучення коштів за допомогою краудфандингу стає все більш популярним та дієвим способом підтримки культурних проєктів під час криз. Крім того, організація онлайн-концертів може стати джерелом доходу та способом підтримки контактів із аудиторією. В умовах пандемії COVID-19 та військових дій цей формат набуває все більшого поширення.

Звичною практикою стає проведення благодійних концертів та співпраця з іншими гуманітарними організаціями, що може сприяти не тільки залученню фінансової підтримки, але й підвищити обізнаність суспільства про культурну спадщину та важливість збереження мистецтва навіть під час криз.

Знову таки, головний диригент «Liatoshynskyi Capella: Choir & Orchestra» Богдан Пліш розказує: «У нас перший виступ відбувся після звільнення Київщини, і це було в місті Буча. Це було, якщо я не помиляюсь, 2 травня. «...» Це дуже такі моторошні переживання. Нас зустрів священник, який всю окупацію там провів і який, власне, займався похованнями, які відбувалися на території цієї церкви. Там більше 300 осіб було поховано. Цей проєкт був, скоріше, духовного спрямування засобами музики. Це був наш перший виступ після початку вторгнення» [Дод. Г.1.]. Це яскравий приклад, так званих гуманітарних концертів, головна мета яких полягає у збереженні мистецтва та залученні суспільства до мистецтва навіть у важкі часи.

Камерні оркестри можуть адаптуватися до нових умов, розширюючи свій репертуар або використовуючи сучасні технології, такі як мультимедійні



проекти або поєднання з іншими жанрами мистецтва, щоб залучити нову аудиторію.

В умовах гуманітарних криз забезпечення фінансування камерних оркестрів вимагає нових стратегій та адаптивності. Важливо підтримувати культурну діяльність як один з елементів відновлення та зміцнення суспільства, оскільки мистецтво здатне слугувати важливим засобом психологічної підтримки та інтеграції.

Умови кризи можуть обмежувати можливість проведення великих концертних заходів, що змушує оркестри адаптувати репертуар. Це означає вибір програм, які можуть бути виконані меншим складом музикантів або за скороченим форматом. Планування репертуару камерного оркестру в умовах гуманітарних криз потребує гнучкості та стратегічного підходу, що враховує не тільки художні цілі, але й змінені обставини. В умовах таких криз, як війна, економічна нестабільність чи пандемія, важливо адаптувати програму оркестру до нових викликів і потреб аудиторії [32].

Репертуар слід підбирати з урахуванням емоційних потреб слухачів, які можуть шукати розраду, підтримку або натхнення під час кризи. Камерний оркестр може виконувати твори, які висловлюють солідарність із постраждалими, або програми, що включають музику з сильним емоційним впливом. Наприклад, виконання творів композиторів, які пережили важкі часи або присвячували свої твори боротьбі за свободу, може мати особливий резонанс. В умовах гуманітарних криз фінансові та людські ресурси можуть бути обмежені, що впливає на вибір репертуару. Перевагу слід віддавати творам, які можна виконувати меншим складом, без великої кількості додаткових інструментів або спеціального обладнання. Це дозволить зменшити витрати на організацію концертів і забезпечити мобільність колективу. Виконання творів місцевих авторів або сучасної музики, яка відображає актуальні події, може привернути увагу слухачів і сприяти популяризації національної культури. У кризові часи важливо підтримувати місцевих митців, щоб сприяти розвитку

культурного середовища. Як приклад, директор Національного камерного ансамблю «Київські солісти» Васильківський Анатолій в інтерв'ю автору розповідає про нові форми проведення концертів камерного оркестру та про популярність концертів класичної музики на даху, в парку, на терасі: «Тут продається не класична музика. Тут продається дах і приємна атмосфера. Люди, які її потребують, йдуть на атмосферу. Комуś потрібно щось таке (знову ж таки повернуся до Скорика), що вони ще ніколи не чули. Хтось потребує звичне. Це стосується напрямку музики, тому що музику люди люблять слухати таку, до якої вони звикають» [Дод. Д.1.].

В умовах обмежених можливостей для проведення фізичних заходів через воєнні дії або пандемію, можна організовувати онлайн-концерти. Це дозволить залучати аудиторію незалежно від її географічного розташування та забезпечити зв'язок з слухачами. Крім того, використання мультимедійних елементів може зробити програму більш інтерактивною та сучасною. Включення до репертуару творів, які можна виконувати під час благодійних заходів, спрямованих на підтримку постраждалих, допоможе привернути увагу до проблем суспільства і зібрати кошти на гуманітарну допомогу. Камерні оркестри можуть співпрацювати з благодійними організаціями, щоб підтримати суспільно важливі ініціативи. Репертуар має бути адаптованим для виконання у різних умовах, включаючи нетрадиційні майданчики, такі як бомбосховища, лікарні або тимчасові табори для переселенців. Це вимагає гнучкості у виборі творів і складі оркестру, що дозволить швидко реагувати на зміни обставин [32].

Під час воєнних конфліктів популярним є виконання творів, які підкреслюють національну ідентичність та єдність. Це може включати класичну музику національних композиторів або сучасні твори, присвячені актуальним подіям. Камерний оркестр може адаптувати програми для різних аудиторій, включаючи дітей, людей похилого віку, поранених військових або внутрішньо переміщених осіб. Вибір репертуару повинен враховувати специфічні потреби цих груп, забезпечуючи емоційну підтримку та позитивний досвід.

### **2.3. Вплив гібридних загроз на менеджмент камерного оркестру в контексті сучасної гуманітарної кризи**

Гібридні загрози для камерного оркестру охоплюють комплексні виклики, які поєднують у собі різні форми впливу: операційні ризики, інформаційні атаки, кіберзагрози, економічний тиск, фінансові ризики, а також фізичні ризики, пов'язані з безпекою.

Як зазначають О. Копієвська та Д. Веденєєв у статті опублікованій у Віснику Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв № 2 за 2021 рік: «Гібридне протистояння в своїй концептуальній основі спрямоване на деморалізацію противника, дистанційний підрив (переважно невійськовими й «неконтактними» методами) його спроможності до оборони й захисту національних інтересів в цілому, примушення його до капітуляції, відмови від реального державного суверенітету та готовності до нав'язування йому вигідної переможцям моделі зовнішньої та внутрішньої політики, відповідного корегування суспільно-економічного ладу та духовно-культурної сфери» [11].

Дезінформація та маніпуляції в медіа можуть впливати на репутацію оркестру, поширюючи фейкові новини про його діяльність або використовуючи музику як інструмент політичного впливу. Це може викликати конфлікти в суспільстві, знизити підтримку аудиторії або вплинути на фінансових спонсорів. В умовах сучасних криз інформаційна війна стає звичною частиною гібридних загроз, що ускладнює роботу з громадськістю та формування позитивного іміджу колективу. Оркестри можуть стикатися з кібератаками, які спрямовані на порушення роботи їхніх інформаційних систем, крадіжку даних або шантаж. Це може стосуватися як бази даних квитків, так і внутрішньої комунікації між учасниками колективу. Атаки типу «відмова в обслуговуванні» (DDoS) або фішингові кампанії можуть призводити до збоїв у роботі сайту або інших цифрових платформ оркестру, що важливо враховувати при плануванні діяльності. Гібридні загрози можуть включати економічні санкції або інші

заходи, що обмежують доступ до фінансування. Це може зменшувати обсяги державного фінансування культурних установ або ускладнювати залучення коштів від міжнародних спонсорів. Підвищення вартості гастролей через економічну нестабільність також може стати серйозним бар'єром для камерних оркестрів [11].

Нині актуальним питанням є заборона на виконання музики російського походження. Чимало конфліктів виникли за період повномасштабного вторгнення виникли саме на підставі порушення заборони. Більше того, автори або музиканти, які мають чи мали будь-який зв'язок з російською федерацією майже автоматично втрачають авторитет та інтерес потенційних слухачів з України. І якщо у національних колективах трапляються випадки, в яких замішані такі особи, це псує репутацію всього колективу і викликає загальне обурення суспільства.

Під час гуманітарних криз, викликаних військовими діями або іншими формами гібридної агресії, можуть виникати ризики для фізичної безпеки музикантів і працівників оркестру. Переміщення колективу може бути обмежено небезпекою в певних регіонах, закриттям кордонів або порушенням транспортної інфраструктури, що впливає на можливості проведення гастролей та концертів.

Гібридні загрози, особливо інформаційний тиск і економічні труднощі, можуть викликати психологічний стрес серед музикантів і менеджерів. Постійна невизначеність та ризик можуть призводити до зниження морального духу колективу, що впливає на якість виконання та загальну атмосферу в оркестрі.

Звичайно, що особливо під час повномасштабної війни вплив держави та органів влади на академічні колективи і, зокрема національні камерні оркестри має величезне значення. Так Г.Гагоорт зазначає: «...для менеджерів мистецтва, що працюють у прибутковій та неприбутковій сфері, дуже важливо знати, які рішення влади матимуть, або можуть мати стратегічний, правовий та фінансовий вплив на їхні організації» [12, с. 56]. Також Гагоорт наголошує на тому, що

менеджер культури часто може відчувати відсутність цілісного підходу держави та відчувати нескоординованість та недостатню співпрацю між різними гілками влади.

В даному контексті необхідно нагадати, що національні колективи мають, в першу чергу, абсолютну фінансову залежність від держави, оскільки діяльність колективів цілком залежить від бюджетного фінансування. Так, на сайті НКА «Київські солісти» зазначено: «Основний ризик, який може вплинути на результати діяльності Національного камерного ансамблю “Київські солісти” – можливість відсутності фінансування» [42].

Особливо в умовах повномасштабної війни Органи управління національними камерними оркестрами мають усвідомлювати важливість культурної дипломатії. Так, внесок Національним камерним ансамблем «Київські солісти» у культурну дипломатію України у 2022 році став дуже вагомим на фоні трагічних подій для нашої держави. У лютому 2022 року цей камерний оркестр поїхав у гастрольний тур містами Італії і вже під час гастролей музиканти дізналися про початок повномасштабного вторгнення. Музиканти ансамблю здійснили мистецьку і дипломатичну місію у країнах Європи: розповідали тамтешнім жителям правду про війну в Україні, дали безліч інтерв'ю, прес-конференцій, презентували українське виконавське мистецтво та музику українських композиторів. «Київські солісти» дали більше 40 концертів і зібрали сотні тисяч євро на підтримку України [Дод. В.1.].

Навіть один цей приклад є безперечно важливим доказом, що культурна дипломатія також є важливим фактором для запобігання гібридним загрозам і інформаційним захистом нашої країни.

Протидія гібридним загрозам у роботі камерного оркестру потребує комплексного підходу, який охоплює кібербезпеку, інформаційний захист, адаптацію фінансової стратегії та забезпечення безпеки під час концертної діяльності.

Оскільки культурні установи стають все більш залежними від цифрових технологій, ризики кібератак можуть мати значні наслідки для їхньої діяльності. Задля забезпечення захисту від гібридних загроз необхідно злагоджено відпрацьовувати механізм:

1. Технічний захист: Використання сучасних антивірусних програм та міжмережевих екранів. Це базові засоби захисту, які допомагають запобігати проникненню шкідливих програм у мережу та блокувати небажаний трафік. Використання оновлених версій програмного забезпечення є важливим для усунення відомих вразливостей.

2. Шифрування даних: Забезпечення шифрування важливих даних, таких як фінансові записи, бази даних глядачів та внутрішні документи, може знизити ризик несанкціонованого доступу або викрадення інформації.

3. Регулярне резервне копіювання даних: Важливо регулярно створювати резервні копії всіх важливих даних та зберігати їх окремо від основних систем, щоб уникнути втрат у разі кібератаки, зокрема атак типу «зловмисного шифрування» (ransomware).

4. Розробка політики кібербезпеки: Камерному оркестру варто створити чіткі внутрішні правила, які регулюють користування інформаційними системами, використання персональних пристроїв, управління паролями тощо. Ця політика має враховувати всі аспекти захисту даних, включаючи обмеження доступу до конфіденційної інформації.

5. Аудит кібербезпеки: Проведення регулярних перевірок систем на вразливості дозволить виявити слабкі місця у захисті та своєчасно їх усунути.

6. Навчання працівників основам кібербезпеки: Кібербезпека починається з усвідомлення загроз. Тому навчання персоналу правил безпечного використання електронної пошти, збереження паролів, розпізнавання фішингових листів та поведінки у випадку підозрілих дій має бути пріоритетним.

7. Створення культури кібербезпеки: Заохочення співробітників до дотримання політики безпеки та постійного підвищення їхнього рівня обізнаності про нові кіберзагрози.

8. Задля ефективного захисту інформаційних систем з якими працює камерний оркестр автор пропонує наступні рекомендації:

9. Створення і впровадження чітких правил використання інформаційних систем, що визначають, як зберігати, обробляти та передавати дані має захистити оркестри від інформаційних загроз. Політика має охоплювати правила доступу, порядок обробки конфіденційної інформації та вимоги до безпеки.

10. Впровадьте системи моніторингу для контролю активності у мережі та виявлення підозрілих дій. Регулярні перевірки та аудити допоможуть своєчасно реагувати на потенційні загрози.

11. Складіть план дій на випадок інцидентів, таких як витік даних чи кібератака. Це забезпечить швидке реагування на інцидент, мінімізує можливі наслідки та прискорить відновлення систем.

Завдяки цим заходам камерний оркестр зможе захистити свої інформаційні системи, забезпечуючи збереження даних і безпеку роботи [78].

## **Висновки до другого розділу**

Гуманітарна криза, що стала характерною рисою сучасного світу, має комплексний вплив на різні сфери суспільного життя, включаючи культурні інституції. Камерні оркестри, як важлива частина мистецького середовища, також стикаються з викликами, пов'язаними з економічними, соціальними та психологічними наслідками кризових явищ. В умовах гуманітарної кризи їхній менеджмент зіштовхується з необхідністю адаптації до нових реалій, підтримки стійкості колективу, пошуку альтернативних шляхів фінансування та взаємодії з

аудиторією. У даному висновку узагальнюються ключові аспекти та виклики менеджменту камерного оркестру, а також шляхи їх вирішення на основі проведеного аналізу.

Однією з головних вимог до менеджменту в умовах гуманітарної кризи є здатність швидко реагувати на зміни та адаптуватися до непередбачуваних ситуацій. Гуманітарна криза часто супроводжується соціальною та економічною нестабільністю, що змінює попит на культурні продукти та обмежує можливості їхнього представлення. У зв'язку з цим важливо розробляти кризові стратегії та оперативні плани, які враховують різні сценарії розвитку подій. Зокрема:

- адаптація концертного графіку та репертуару відповідно до нових обмежень;
- зменшення витрат без шкоди для основної діяльності та творчої якості;
- підготовка до використання резервних ресурсів для підтримки діяльності під час кризи.

Камерний оркестр, як і будь-яка культурна інституція, повинен бути готовий змінювати пріоритети та структуру діяльності, швидко адаптуючись до обставин. Гнучкість та здатність до оперативних змін дозволяють оркестру не лише виживати, а й залишатися важливим гравцем у культурному просторі.

Одним із найсерйозніших викликів, що постають перед камерними оркестрами під час гуманітарної кризи, є фінансові труднощі. Традиційні джерела фінансування – державні субсидії, спонсорські внески та продаж квитків – можуть значно скоротитися або стати недоступними. Це вимагає від менеджменту активного пошуку нових фінансових джерел та диверсифікації економічної бази. До можливих рішень належать:

- краудфандинг та залучення підтримки від громадськості через платформи збору коштів;
- співпраця з міжнародними фондами та грантовими програмами;
- розробка нових бізнес-моделей, включаючи платні онлайн-концерти та майстер-класи.



Оркестр може також використовувати соціальні проекти та партнерства з іншими установами для отримання додаткового фінансування. Це не тільки допомагає зміцнити фінансову стабільність, але й сприяє розвитку нових напрямків у діяльності колективу. Важливим є створення резервного фонду, який дозволить оркестру пережити найскладніші періоди кризи.

Сучасні виклики вимагають від культурних інституцій, включаючи камерні оркестри, активної цифрової трансформації. Через карантинні обмеження та інші фактори багато оркестрів були змушені перейти до онлайн-формату роботи, що стало не лише вимушеним кроком, але й відкриттям нових можливостей. Серед ключових напрямків цифрової трансформації:

- проведення онлайн-концертів та трансляцій репетицій, що дозволяють підтримувати зв'язок з аудиторією;
- використання соціальних мереж та відеоплатформ для просування творчості та залучення нової аудиторії;
- розробка цифрових навчальних програм і співпраця з навчальними закладами через дистанційні формати.

Онлайн-платформи не тільки дозволяють оркестрам залишатися в полі зору публіки, але й відкривають можливість виходу на нові ринки. Це дає змогу досягати глобальної аудиторії та пропонувати нові форми взаємодії, такі як інтерактивні концерти або віртуальні зустрічі з музикантами.

Камерний оркестр відіграє не лише мистецьку, а й важливу соціальну роль в умовах гуманітарної кризи. У часи нестабільності культура може стати потужним інструментом підтримки морального духу та згуртованості суспільства. Це особливо важливо в умовах, коли люди шукають духовної підтримки та можливостей для емоційного відновлення.

Участь оркестру в соціальних ініціативах та благодійних проектах може значно посилити його позитивний вплив на громаду. Серед можливих напрямків діяльності:

- організація благодійних концертів на підтримку постраждалих від кризи;
- проведення освітніх програм для молоді та дітей із вразливих груп населення;
- співпраця з волонтерськими організаціями та участь у громадських заходах.

Ця соціальна місія не лише підвищує репутацію оркестру, але й допомагає зміцнити зв'язки з місцевою громадою, що є важливим для довгострокової стійкості колективу.

Під час гуманітарних криз особливе значення має психологічний добробут музикантів та адміністративного персоналу. Стрес, пов'язаний із нестабільністю, втратою фінансових можливостей чи порушенням звичного ритму роботи, може негативно впливати на мотивацію та творчість. Менеджмент має приділяти увагу психологічному стану колективу та забезпечувати умови для підтримки здорової робочої атмосфери.

Важливими заходами можуть бути: організація психологічних тренінгів та консультацій для співробітників; проведення командо утворюючих заходів для зміцнення внутрішніх зв'язків колективу; забезпечення гнучкого графіку роботи та можливостей для відпочинку в періоди підвищеного навантаження.

Цей підхід дозволяє зберегти мотивацію музикантів, підвищити рівень їхньої задоволеності та запобігти емоційному вигоранню, що особливо важливо для колективів, які працюють у нестабільних умовах.

Аналіз менеджменту камерного оркестру в умовах сучасної гуманітарної кризи демонструє необхідність системного та комплексного підходу до управління. Ефективний менеджмент повинен враховувати не лише економічні та організаційні аспекти, а й соціальні, психологічні та технологічні виклики. Камерний оркестр має перетворювати кризу на можливість для зростання та розвитку, використовуючи нові інструменти та моделі роботи.

Гуманітарні кризи нагадують про важливість культури для підтримки суспільного балансу та емоційного благополуччя людей. Камерний оркестр, як соціально відповідальний інститут, може відігравати ключову роль у зміцненні зв'язків у суспільстві та підтримці гуманітарних цінностей. Для цього необхідно продовжувати розвивати гнучкі моделі управління, розширювати партнерства та інвестувати у цифрові технології, що дозволить оркестру залишатися актуальним навіть у найскладніші часи.

## **РОЗДІЛ III. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ КАМЕРНОГО ОРКЕСТРУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО РОЗВИТКУ**

### **3.1. Інноваційні підходи до менеджменту камерних оркестрів**

Камерні оркестри, які часто характеризуються меншим розміром і інтимним стилем виконання, відіграють значну роль у культурному ландшафті музики. Однак вони стикаються з численними проблемами, які перешкоджають їхньому зростанню та стійкості в сучасному мистецькому середовищі. Сучасний ландшафт управління камерними оркестрами виявляє значні фінансові обмеження, недостатнє залучення аудиторії та відсутність адміністративної підтримки, що загрожує їх життєздатності. Щоб подолати ці виклики, необхідно застосувати ефективні стратегії, включаючи посилені маркетингові зусилля, партнерство з громадою та вдосконалення організаційних структур. Заглядаючи вперед, перспективи для камерних оркестрів можуть бути оптимістичними, якщо вони адаптуються, розширюючи свій репертуар, використовуючи технології та сприяючи міждисциплінарній співпраці. Виявляючи та вирішуючи поточні проблеми, впроваджуючи стратегічні вдосконалення та використовуючи майбутні можливості, камерні оркестри можуть забезпечити своє місце в культурній екосистемі, що розвивається [60].

В епоху, яка визначається швидким технологічним прогресом і зміною культурного ландшафту, ці оркестри повинні долати фінансові обмеження, відчуження аудиторії та неадекватну адміністративну підтримку. Однак інноваційні стратегії управління можуть вирішити ці проблеми та прокласти шлях до більш міцного майбутнього. Вивчаючи ефективні маркетингові ініціативи, сприяючи партнерству між громадами та вдосконалюючи організаційні структури, камерні оркестри можуть не лише вижити, але й процвітати. Крім того, перспективи розвитку в цій галузі є багатообіцяючими, оскільки розширення репертуару, інтеграція технологій і співпраця між

мистецькими дисциплінами відкривають нові можливості для зростання та залучення [69].

Сучасні виклики, з якими стикається управління камерним оркестром, багатогранні та глибоко переплетені з економічними реаліями сектору виконавських мистецтв. Фінансові обмеження є особливо актуальними; багато камерних оркестрів працюють зі скромними бюджетами, покладаючись на скорочення державного фінансування та додаткових джерел фінансування.

Інноваційні підходи до менеджменту камерних оркестрів включають як використання нових технологій, так і творчі стратегії управління. Задля ефективного налагодження робочих процесів всього колективу оркестру, стає все більше затребуваним використання новітніх технологій у менеджменті камерних оркестрів. Так, актуальним кроком є цифровізація управлінських процесів. Це процес впровадження цифрових технологій для автоматизації, оптимізації та підвищення ефективності управлінських функцій в організації. Це може включати використання програмного забезпечення для управління проектами, обробки даних, аналізу інформації, автоматизації рутинних завдань і комунікації. Метою цифровізації є скорочення витрат, прискорення прийняття рішень та поліпшення загальної продуктивності [78].

Перехід на цифрові інструменти управління дозволить оптимізувати внутрішні процеси, автоматизувати облік фінансів, документів та репертуару. Наприклад, автор розглядає як рекомендацію такі платформи, як Trello чи Asana, адже вони можуть бути використані для управління проектами, а CRM-системи – для взаємодії з аудиторією [75].

Окрім того, застосування електронного документообігу для збереження нотного матеріалу, записів репетицій та концертів сприятиме ефективному управлінню архівом. Такий підхід до організації роботи камерного оркестру дозволить оптимізувати роботу та налагодити певну систему роботи.

Також, цифрові технології дають нові можливості, які в умовах глобальних гуманітарних криз стали використовувати через необхідність, наразі стають

частиною звичного розпорядку роботи. Так вже звичайною практикою вважається проведення онлайн-репетицій, що стало можливим завдяки інструментам відеозв'язку, таким як Zoom, Google Meet або Microsoft Teams. Це може бути корисним для музикантів, які перебувають у різних містах чи країнах, або ж у силу певних обставин не мають змоги бути фізично присутніми на репетиції [78].

Окрім того, віртуальні майстер-класи з відомими музикантами та диригентами, які можуть бути організовані як безпосередньо учасниками оркестру, так і запрошені в рамках співпраці з партнерами дозволяють залучити більше слухачів, забезпечуючи нові можливості для навчання та обміну досвідом.

Впровадження онлайн технологій додає нові завдання, а саме необхідність вдосконалення технічного забезпечення, адже високоякісні відео- та аудіозаписи виступів можуть транслюватися онлайн або продаватися як комерційні продукти. І такі варіанти як створення віртуальної реальності (VR) або 3D-записів дозволить глядачам зануритися в атмосферу концерту, що може бути цікавим для молодіжної аудиторії. А це є дуже важливим нині, оскільки заохочення аудиторії дозволить камерним оркестрам отримувати більший фокус уваги, а це в свою чергу дозволить через програми популяризувати певні мотиви та ідеї через мистецтво [57].

Сучасні тенденції у мистецтві дозволяють втілювати все нові та нові ідеї у діяльність камерних оркестрів. Цей процес, звісно, є перспективним для розвитку оркестру, проте є оркестри, які зберігають або намагаються, щонайменше, зберігати свій формат. Так, наприклад, головний диригент «Liatoshynskyi Capella: Choir & Orchestra» Богдан Пліш зазначив, що «Ми маємо обмежений концертний простір. Я маю на увазі, єдина підходяща площа, яка в нас така, - це філармонія. І я згоден з позицією своїх колег, що, коли, наприклад, в залі філармонії за тиждень можна почути три, а інколи чотири оркестри, створюється ситуація, яка перебиває. Гарною альтернативою було б мати зал з

такими самими якостями, як у філармонії, такий саме зручний. І різні колективи виступали б на таких площадках...» [Дод. Г.1.], а ось директор Національного камерного ансамблю «Київські солісти» Васильківський Анатолій навпаки висловлює необхідність знаходити нові форми подачі класичної музики: «Вони це вже слухали тисячу разів, і треба довести їм, що є дуже цікаві композитори, дуже цікаві колективи, дуже цікаві виконання. І навіть в тих самих приміщеннях, де вони вже сто разів були, це для них буде нове і з нового ракурсу. І на це люди точно прийдуть. Але тут має теж включатися майстерність комунікації і доводити людям, що це - те, що їм потрібно...» [Дод. Д.1.]. Це порівняння дуже чітко демонструє нам різницю у підході осучаснення або навпаки збереження концепцій у виконанні творів класичної музики. Загалом, тенденція серед камерних оркестрів неоднорідна, є як консервативні погляди, так і сучасні підходи до організації. Власне проаналізувавши два інтерв'ю, можна дійти висновку, що Національний камерний оркестр «Київські солісти» - є яскравим прикладом оркестру, в якому активно розвиваються нові форми подачі класичної музики, експериментують з локаціями та програмами. Таким чином, вони досягають іншого рівня сприйняття, їх концерти відвідуються і співпраця з іншими інституціями підсилює їх маркетингову складову.

Попри будь-які принципи роботи, наразі є важливим використання спеціального програмного забезпечення для обробки звуку в роботі камерних оркестрів, і при цьому, такі можливості допомагають створювати унікальні звукові ефекти, що можуть використовуватися в експериментальних музичних проектах, а це в свою чергу підкріплює інноваційні підходи до організації роботи оркестру. Нові форми подачі мистецького продукту з використанням нових технологій та додавання цікавих аспектів підживлять інтерес аудиторії до творчості камерних оркестрів [51].

Внесення нових сучасних тенденцій – це гарний шлях до популяризації оркестрів, але важливу роль в цьому також відіграє маркетинг. Правильно побудована рекламна кампанія дозволяє привернути увагу аудиторії та підняти

рейтинг оркестру. Таким чином, соціальні мережі, такі як Facebook, Instagram та TikTok, відкривають можливості для креативного просування камерних оркестрів. Ведення блогу, створення відео про «закулісся», серійних публікацій про музикантів колективу дозволяють залучити відповідну аудиторію.

Також дуже потужний вплив на розповсюдження інформації про концертні програми або інші проекти оркестру має інтернет-реклама та email-маркетинг, що допомагають підтримувати зв'язок з постійною аудиторією, інформуючи про нові події та спеціальні пропозиції. Якщо до реклами долучені відомі виконавці, журналісти або канали, то збільшення аудиторії може бути ще більш ефективним та мати дуже гарні результати реклами.

Неабияке значення має персоналізований підхід до взаємодії з аудиторією. Це стратегія, яка передбачає адаптацію комунікації, продуктів або послуг відповідно до індивідуальних потреб, інтересів і характеристик кожного окремого споживача. Цей підхід базується на зборі й аналізі даних про клієнтів, таких як їхні поведінкові характеристики, уподобання, попередні покупки, демографічні дані та інша інформація, що дозволяє створювати більш релевантний та цільовий контент [46].

У рамках налагодження системи взаємодії з аудиторією, експерти у галузі менеджменту вбачають доречним звертати увагу на ефективність використання CRM-систем для збору та аналізу даних про слухачів, що дозволяє розробляти персоналізовані пропозиції та знижки. Це підвищує лояльність глядачів та стимулює їх частіше відвідувати концерти.

Окрім того, програми лояльності для постійних відвідувачів, такі як бонусні квитки чи можливість зустрічі з музикантами, можуть стимулювати повторні візити. Тому, якщо захід дозволяє втілити певний задум, то це прекрасно, адже може заохотити більшу кількість потенційних відвідувачів концертних програм.

Формування концепції дозволяє колаборації та партнерства з іншими культурними організаціями, які сьогодні мають велике значення, оскільки



дозволяють ефективніше використовувати ресурси, обмінюватися досвідом і залучати ширшу аудиторію. Такі співпраці можуть мати різні форми, від спільних проєктів і заходів до обміну експозиціями, фінансування програм або створення спільних платформ для комунікації [75].

Співпраця з театрами, музеями та кіноіндустрією дозволяє камерним оркестрам створювати нові культурні продукти, які можуть зацікавити ширшу аудиторію. Наприклад, спільні проєкти з кінематографом, де оркестр виконує музику наживо під час показу фільму, або церемонія відкриття масштабних культурних локацій у супроводі живої музики у виконанні камерного оркестру. Така діяльність дає свій вклад у популяризацію класичної музики як такої і звісно, дозволяє підсилити кількісний склад постійної аудиторії слухачів оркестру.

Також ефективним способом співпраці є організація тематичних концертів або фестивалів у співпраці з іншими культурними інституціями, що також розширює коло потенційних відвідувачів. І в цьому сенсі, Національний камерний оркестр «Київські солісти» може бути яскравим прикладом, адже їх діяльність дуже активно поширюється на фестивальну та концертну діяльність.

Весь цей процес є дуже важливим у діяльності оркестру, проте, навіть не дивлячись на те, що 90% бюджету оркестру – це державне фінансування, необхідність у залученні додаткових коштів завжди є. Тому комерційна складова присутня в оркестрі та має теж підтримувати інноваційні форми. Так для камерних оркестрів є актуальною тема залучення грантів та благодійних внесків, які також є важливими джерелами фінансування. Програми підтримки культури та мистецтва з боку урядів та приватних фондів забезпечують додаткові ресурси для розвитку оркестру.

Тому для багатьох оркестрів стає цілком доцільним ідея комерціалізації творчих продуктів. Все залежить від обраного напрямку, для одних оркестрів популярним стає така практика як записи концертів, продаж нотного матеріалу, навчальних матеріалів та сувенірів. Все це – способи додаткового заробітку, які

цілком доступні камерним оркестрам. Окрім того, музичні твори можуть використовуватися в кінематографі або відеоіграх, бути використані як супровід, або, навіть, саундтрек, що також приносить дохід [20].

Можливі також варіанти організації майстер-класів та музичних курсів за плату, що допомагає не лише залучати кошти, а й поширювати музичну культуру. Проте, охочих займатися такою роботою доволі мало і такий спосіб заробітку не дуже популярний серед музикантів.

Власне, задля того, щоб розглядати різноманітні інноваційні форми роботи оркестру, керівництво оркестру повинно здійснювати належне управління персоналом і активно займатися розвитком музикантів камерного оркестру. Цей процес є комплексним і включає роботу з колективом, розвиток професійних навичок і підвищення мотивації учасників. Це особливо важливо для камерних оркестрів, де взаємодія і якість виконання значною мірою залежать від згуртованості та майстерності кожного музиканта.

Автор розглядає камерні оркестри, які знаходяться безпосередньо під державним впливом, тому доречно зазначити, що саме держава має також заохочувати до розвитку та популяризації.

Враховуючи сучасні виклики і у зв'язку із активним розвитком цифрових, рекламних та PR-технологій вже давно потрібно зробити на державному рівні зміни у назвах професій. Навіть аналізуючи два інтерв'ю, які автор дослідження взяла у керівників камерних оркестрів чітко видно, що для виконання посадових обов'язків колективам не вистачає таких посад. І ці зміни потрібні саме на законодавчому рівні, оскільки національні колективи не мають права самостійно вносити будь-які зміни у свої штатні розписи.

Проваджуючи інноваційний підхід до менеджменту камерного оркестру, створюються умови для усіх членів команди, коли музиканти можуть брати участь у різних проектах одночасно, що розширює їхній досвід і підвищує доходи. Гнучкі робочі графіки дозволяють їм поєднувати роботу в оркестрі з іншою професійною діяльністю [46].

Табл. 3.1. Перелік посад, які потребує сучасний менеджмент оркестру

Назва посади	Функції
SMM-менеджер або менеджер цифрового контенту	Для якісного ведення соціальних мереж оркестру, що сприятиме популяризації діяльності.
PR-менеджер або менеджер по зв'язкам із громадськістю	Спеціаліст, що відповідає за створення та підтримку позитивного іміджу колективу. PR-менеджер використовує такі зв'язки, як: медіа, соціальні мережі та інші канали для взаємодії з потенційними аудиторіями.
Грантовий менеджер	Для оперативного аналізу грантових пропозицій і залучення додаткових коштів для колективу
Маркетолог/таргетолог	Для своєчасного та якісного налаштування рекламних компаній колективу при проведенні статутної діяльності

*Джерело:* власна розробка

Надання можливостей для навчання та підвищення кваліфікації, наприклад, участь у міжнародних конкурсах та майстер-класах посилює професійні компетенції музикантів та підвищує їх особисте бажання роботи та вдосконалення.

А також, залучення музикантів до процесу прийняття рішень щодо репертуару чи організації заходів підвищує мотивацію та сприяє розвитку їхніх лідерських якостей. Створення програм особистісного розвитку, які включають навчання не лише музики, а й навичок управління, маркетингу та підприємництва.

Використання спеціалізованого програмного забезпечення для аналізу виконання допомагає музикантам вдосконалювати свої навички. Наприклад, програми для розпізнавання нот можуть аналізувати точність виконання твору.

Спільні репетиції з оркестрами з інших країн за допомогою онлайн-платформ створюють можливість для міжнародного співробітництва.

Окрім безпосередньої роботи з оркестром, інноваційний підхід до комунікації з глядачем є наразі дуже актуальним, адже дозволяє заохотити глядача до перегляду/прослуховування концертної програми у виконанні оркестру. Залучення аудиторії через інтерактивні елементи, вибір репертуару глядачами або інтерактивні екскурсії «закуліссям» перед концертом [4].

Використання мультимедійних ефектів, VR- і AR-технологій, що дозволяють глядачам пережити унікальний досвід. Все це підвищує інтерес до камерного оркестру серед глядачів, і ті оркестри, які трансформуються відповідно до тенденцій сучасності переважно мають більший успіх серед молодого покоління. Натомість, класичні камерні оркестри, зберігають свій авторитет серед поціновувачів стабільності та класики без модернізації. Тобто, на кожен формат знаходиться свій глядач [78].

Інноваційні підходи до менеджменту камерних оркестрів відкривають широкі можливості для розвитку. Використання нових технологій, творчих маркетингових стратегій, залучення різних джерел фінансування та увага до особистого розвитку музикантів дозволяють камерним оркестрам залишатися актуальними та конкурентоспроможними. Інновації у менеджменті камерних оркестрів сприяють створенню міцного культурного зв'язку з аудиторією та відкривають нові перспективи для розширення сфери діяльності.

### **3.2. Перспективи розвитку менеджменту камерних оркестрів**

У своїй монографії мистецтвознавиця Л. Обух зазначає: «Менеджмент культурних проєктів – це цілеспрямований процес системного керування з метою створення, збереження та розповсюдження культурного контенту, що дає очікуваний результат. Хоч проєкт, на відміну від процесу, має обмежений час сукупності дій, обмежені ресурси та є тимчасовим організуванням, проте кожний проєкт – унікальний та неповторний за формою і змістом. Саме на унікальності проєктів базується культурна політика та передбачаються стратегії розвитку» [43, с. 238-239].

Далі відбувається презентація самого проєкту, наприклад проводиться концертний захід. Кожна презентація вимагає від організаторів проєкту

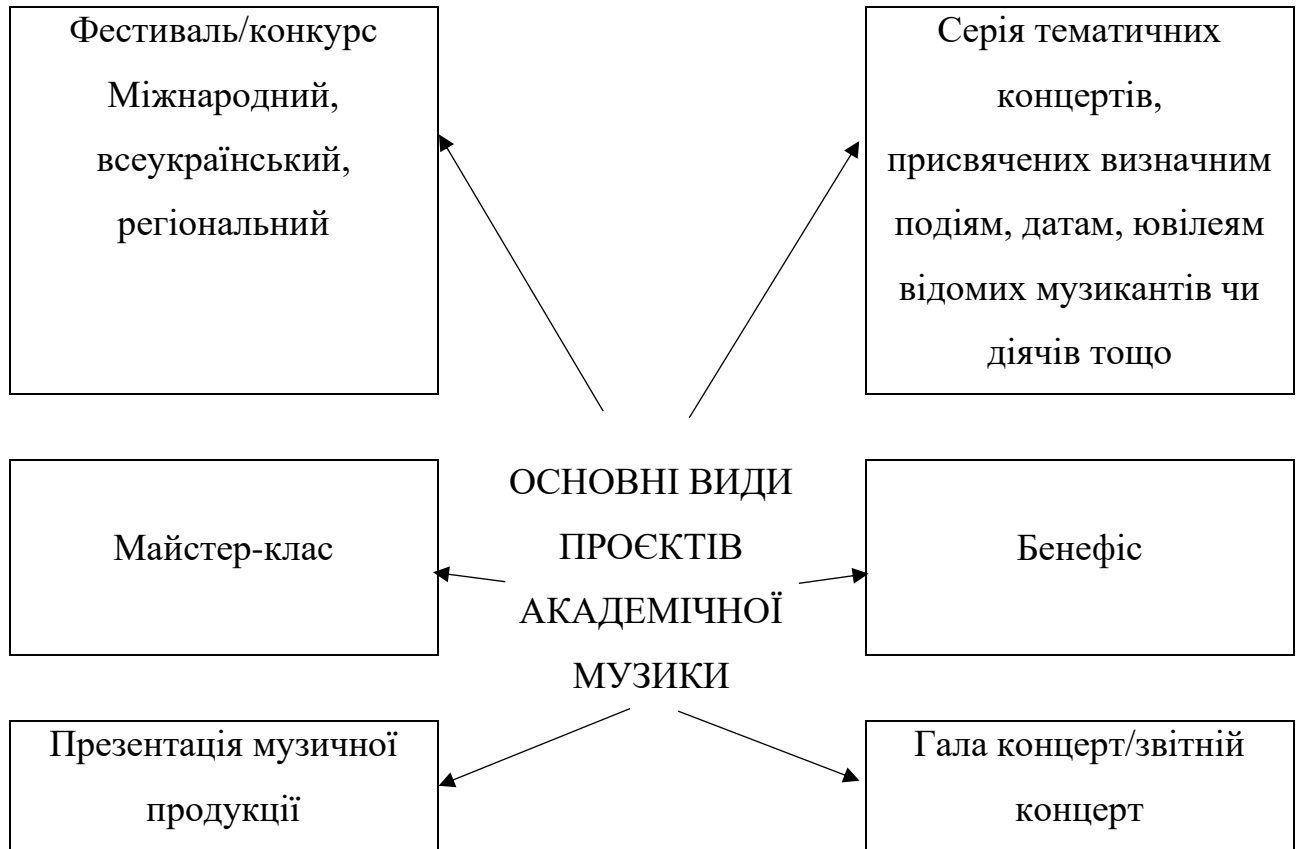
креативного підходу до промоції, оскільки зараз ринок культурних подій перенасичений різноманітними заходами.



*Рис. 3.1.* Етапи створення проекту  
*Джерело:* розроблено на основі [43, с.241]

У сучасному культурному середовищі камерні оркестри відіграють важливу роль, але стикаються з рядом викликів. Зміни в технологіях, економіці та інтересах аудиторії вимагають адаптації менеджменту, і тому постає необхідність розробки нових стратегій управління. Ця стаття розглядає ключові перспективи розвитку менеджменту камерних оркестрів, які допоможуть їм

залишатися конкурентоспроможними, залучати нову аудиторію та зміцнювати свої позиції на культурному ринку [78].



*Рис. 3.2. Основні види проєктів академічної музики  
Джерело: розроблено на основі [43, с. 243]*

У складних економічних умовах перевагою камерних оркестрів на противагу великим симфонічним оркестрам є їх невеликий склад. Зазвичай склад камерного оркестру на сцені 12-18 артистів. До того ж, як правило музиканти камерних оркестрів є також і солістами, тому концерти камерної музики не потребують залучення додаткових солістів, великих залів чи великих специфічних умов. Відповідно – це суттєво зменшує кошторис концерту. Також камерний оркестр є мобільним, при переїздах не потребує великого транспорту для перевезення, що також розширює можливості для організації гастролей.

Яскравим прикладом також може служити організація концертів камерних оркестрів «при свічках» під час блекаутів. У концертних залах Києва протягом останніх років декілька організаторів концертів класичної музики проводять

саме концерти такого формату. Під час концерту не використовується загальне освітлення зали чи софітів, а лише портативні лампи на пультах у оркестру і кілька десятків свічок, для створення затишної атмосфери. Такі концерти мають як терапевтичний ефект, бо люди в такій атмосфері можуть розслабитися, насолодитися гарною музикою і підтримати своє ментальне здоров'я, що під час війни вкрай важливо.

Завдяки стрімінговим платформам (YouTube, Facebook, Instagram Live, Zoom) камерні оркестри можуть проводити онлайн-концерти та репетиції, досягаючи нових глядачів з усього світу. Залучення цифрових платформ також сприяє підвищенню впізнаваності оркестрів серед молоді та підтримці зв'язку з постійною аудиторією.

Новітні технології, такі як VR (віртуальна реальність) і AR (доповнена реальність), можуть бути використані для створення незабутнього досвіду відвідування концерту. Камерні оркестри вже почали експериментувати з такими форматами, що дозволяє занурити слухачів у процес виконання твору та покращити їхній досвід взаємодії з музикою [78].

Залучення нової аудиторії є ключовим завданням для камерних оркестрів. Сучасні тенденції показують, що використання креативних маркетингових стратегій дозволяє зробити оркестрову музику доступнішою для різних соціальних груп та вікових категорій. Сьогодні соціальні мережі стали важливим каналом комунікації між оркестрами та аудиторією. Через Facebook, Instagram, TikTok та інші платформи оркестри можуть просувати свої заходи, публікувати відео з репетицій та виступів, а також проводити опитування серед шанувальників для виявлення їхніх інтересів.

Україна має давні та багаті музичні традиції, а камерні оркестри відіграють важливу роль у культурному житті країни. Однак сучасні камерні оркестри стикаються з низкою викликів, серед яких обмежені фінансові ресурси, конкуренція за увагу публіки та недостатній рівень підтримки з боку держави. Попри це, перспективи розвитку камерних оркестрів в Україні залишаються

обнадійливими, і вони можуть зміцнити свої позиції завдяки новим підходам до управління, розвитку аудиторії та інтеграції сучасних технологій.

В останні роки українські камерні оркестри почали інтегрувати глобальні музичні тренди. Завдяки зростанню популярності онлайн-концертів, соціальних мереж і цифрових платформ, музичні колективи можуть досягати ширшої аудиторії. Це відкриває можливість для розширення географії слухачів, залучення іноземної публіки, що раніше було обмежено лише локальними концертами.

Українські оркестри можуть використовувати цей інтерес до культурного обміну та інтеграції в міжнародні музичні проекти, створюючи спільні ініціативи з оркестрами та музикантами з інших країн. Такі проекти підвищують обізнаність світової аудиторії про українську музику та сприяють розвитку професійних навичок музикантів [14].

Також, особливо під час повномасштабної війни, по-новому сприймається важливість культурної дипломатії. Автор даного дослідження вже зазначала про залучення грантів та додаткових джерел фінансування культурних проєктів спонсорами, меценатами, тощо. Але не виключенням є і держава, з метою культурного брендінгу і створення позитивного іміджу країни [43]. Таким прикладом культурної дипломатії є концертне турне Національного камерного ансамблю «Київські солісти» країнами Європи у лютому-серпні 2022 р.

Експерименти з репертуаром також стали доволі популярною темою інноваційного розвитку камерних оркестрів, так, наприклад, оркестри в США активно експериментують з репертуаром, поєднуючи класичні твори з сучасною музикою та співпрацюючи з різними жанрами. Такі інновації допомагають привабити молодшу аудиторію та залишатися актуальними. Подібний досвід мають й українські оркестри, такі концерти збирають молодь, проте, залишається великий відсоток слухачів, які бажають саме класичну музику чути [78].

А от проведення інтерактивів під час концерту, це цікава практика. У Нідерландах деякі оркестри проводять інтерактивні виступи, де аудиторія може



впливати на програму чи дізнаватися більше про інструменти і процес створення музики. Це створює унікальний досвід для слухачів та залучає більше відвідувачів. Міжнародний досвід управління камерними оркестрами свідчить, що гнучкість, здатність адаптуватися до цифрових інновацій та активна участь у соціальних проектах дозволяють оркестрам залишатися успішними навіть у складні часи. Інвестуючи у співпрацю, освітню діяльність та розширення аудиторії через сучасні платформи, камерні оркестри можуть не лише зберегти свою місію, але й забезпечити стабільне майбутнє [78].

Про перспективи розвитку класичної музики так зазначає директор Національного камерного ансамблю «Київські солісти» Васильківський Анатолій в інтерв'ю автору: «Я вважаю, що головне завдання розвитку стоїть за композиторами, бо це вони пишуть музику і тим самим рухають її вперед. Що стосується моєї роботи як виконавця, я маю на увазі, оркестру нашого, я розумію розвиток в тому плані, що ми стаємо більш, як це зараз модно казати, *flexible*, тобто пристосовуємось до реалій життя, застосовуємо нові якісь поєднання виконавців або інструментів, можливо, навіть не музичних, з театральним мистецтвом також. Тобто я думаю, що будуть трохи розмиті грані колективів, жанрів і всього-всього» [Дод. Д.1].

А ось головний диригент «Liatoshynskyi Capella: Choir & Orchestra» Богдан Пліш розказує: «Мені здається, що це ті процеси, про які ми говорили раніше. До війни, під час війни і після війни ми повинні працювати, в тому числі, аналітично працювати і думати, як робити так, щоб те, що для нас цінне, ставало змістовним, цінним для якомога більшої кількості людей. І тут всі ті менеджерські форми праці, вони годяться. І через гаджети, і пропагування якоїсь інформації, посил, подача і так далі. «...» Ми вже в такому просторі, коли наша сфера не пробивається через велике нашарування такого потоку інформації. Очевидно, наше завдання - якимось чином пробиватися» [Дод. Г.1].

Розвиток менеджменту українських камерних оркестрів залежить від здатності адаптуватися до змін і використовувати інноваційні підходи.

Інтеграція технологій, сучасні маркетингові стратегії, альтернативні моделі фінансування, гнучке управління персоналом та культурне підприємництво допоможуть оркестрам розширювати свою аудиторію та підвищувати якість виконання. Усі ці фактори сприятимуть збереженню камерних оркестрів як важливих культурних інституцій і забезпечать їхній успіх у майбутньому.

Перспективи розвитку камерних оркестрів в Україні є значними завдяки культурній спадщині, талановитим музикантам та зростанню інтересу до музичного мистецтва. Однак для досягнення успіху важливо інтегрувати новітні технології, залучати молоду аудиторію, активно працювати над розширенням джерел фінансування та сприяти культурному підприємництву.

Завдяки адаптації до сучасних умов і прагненню до інновацій, українські камерні оркестри зможуть досягти більшої популярності, розширити свою аудиторію та сприяти розвитку музичної культури на міжнародній арені. Це дозволить не тільки зберегти традиції, а й сприяти їхньому збагаченню і просуванню у світовий культурний простір.

### **3.3. Рекомендації та пропозиції щодо підвищення ефективності менеджменту камерних оркестрів**

Здійснений аналіз діяльності камерних оркестрів в Україні дає можливість виявити як позитивні сторони та досягнення менеджменту академічної музики, а також виробити пропозиції та рекомендації, які, на думку автора даного дослідження, сприятиме подальшому покращенню діяльності камерних оркестрів та зростанню попиту серед громадян до концертів академічної музики.

Підсумовуючи теоретичні напрацювання, Л. Обух пропонує таке «авторське визначення концепту «музичний проєкт академічного мистецтва»: це – неповторювана поетапна організація резонансних заходів академічного музичного мистецтва загальнонаціонального чи локального (місцевого)

масштабу як виду комунікаційної програми у системі стратегічного процесу функціонального менеджменту з метою залучення його в якості механізму позитивної соціальної дії» [43, с.247] .

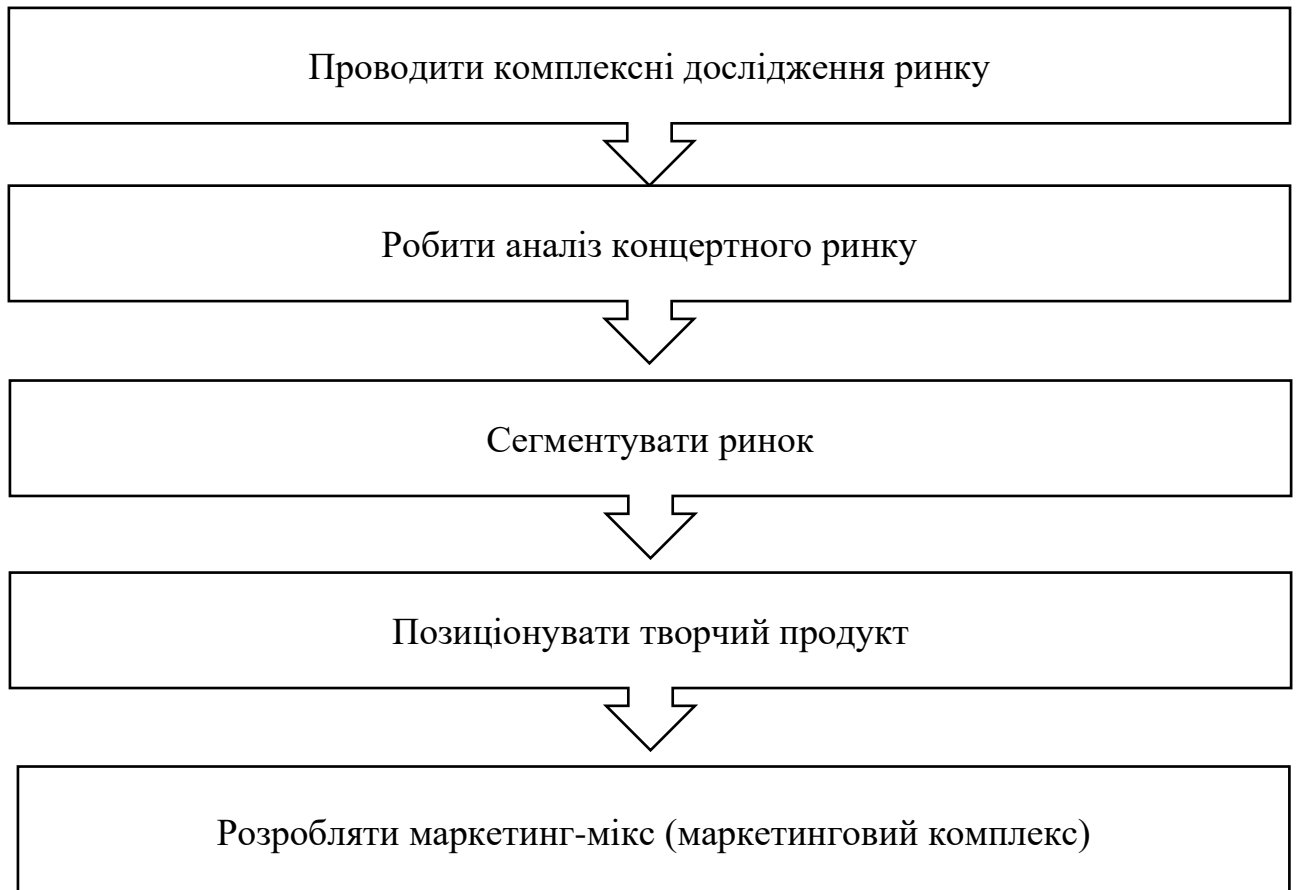
Камерні оркестри – це колективи, які не тільки збагачують культурний ландшафт, але й зіштовхуються з особливими викликами в умовах нестабільності та гуманітарних криз. Вжити, зберегти інтерес аудиторії та продовжити свою діяльність оркестру допоможуть ефективні управлінські стратегії та адаптація до нових реалій.

Однією з головних тенденцій у сфері управління камерними оркестрами є впровадження сучасних технологій. Це відкриває нові можливості для оркестрів, дозволяючи ефективно працювати в умовах, коли фізичний контакт з аудиторією стає обмеженим [78].

Л. Обух у своїй монографії пише: «Успішна реалізація подібного проєкту залежить у першу чергу від активності та кмітливості організаторів і зацікавлених осіб (продюсер, артист, керівник установи, провладні органи чи ін.), їхньої комунікативної здатності досить швидко та якісно організувати розповсюдження інформації про захід, заручитись відповідною підтримкою, забезпечити необхідні умови проведення тощо. Постпромоушн як складова проєкту буде наслідком викликаного ним резонансу» [43, с. 245].

Управління камерними оркестрами має свої особливості в різних країнах, але в міжнародному досвіді можна виділити кілька успішних практик, які допомагають цим колективам розвиватися та адаптуватися до сучасних викликів. Спираючись на досвід таких країн, як Німеччина, США, Велика Британія, Японія та інші, варто відзначити, що менеджмент у різних країнах, різних культурах відрізняється в силу інших підходів, можливостей та умов [75].

Безперечно, для здійснення своєї діяльності камерні оркестри мають обов'язково приділяти увагу маркетинговій стратегії розвитку. Саме ця діяльність, спрямована на створення попиту та досягнення цілей підприємства через максимальне задоволення потреб споживачів [50].



*Рис. 3.3. Заходи, які повинен здійснювати камерний оркестр  
Джерело: розроблено на основі [50, с. 62]*

Також камерним оркестрам варто:

- розробити та планувати власну рекламну політику;
- запровадити заходи щодо оновлення та розвитку бренду колективу;
- запровадити рекламну концепцію просування культурного продукту

для стимулювання виконання та збільшення доходної частини основних показників оркестру, які відповідають за створення концертних програм та організацію їх публічного виконання [50, с. 62].

З іншого боку у країнах Європи та США значну частину фінансування оркестри отримують від приватних спонсорів, благодійних організацій, а також від меценатів, які вкладають кошти в культуру. Це допомагає оркестрам не лише утримувати стабільність, а й розширювати діяльність за рахунок грантів і державних субсидій. Натомість, у США оркестри успішно використовують моделі монетизації через онлайн-концерти, платні трансляції та благодійні

заходи, що дозволяє отримувати кошти навіть за межами свого регіону чи країни [75].

Багато оркестрів у Канаді та Великій Британії працюють з різними соціальними групами, зокрема людьми з інвалідністю, організовуючи спеціальні концерти та заходи. Це допомагає оркестрам розширити свою місію, створити позитивний імідж та стати більш інклюзивними.

Камерні оркестри з Великої Британії, Німеччини та Франції часто організовують тури в інші країни, обмінюючись досвідом з місцевими оркестрами. Також практикуються спільні концерти та музичні фестивалі, що допомагає об'єднати музикантів з різних країн і залучити нову аудиторію [78].

Що стосується українських камерних оркестрів, то з початком повномасштабного вторгнення росії, можливість виїзду за межі країни значно обмежена, але автор у ході дослідження визначає декілька рекомендацій, які можуть допомогти підвищити ефективність менеджменту камерних оркестрів у непростий час [78].

Враховуючи гуманітарну кризу, яка триває в Україні з 2014 року варто зазначити, що сфера культури і менеджмент академічної музики поступово підлаштувалася до викликів і загроз, що принесли, зокрема, військові дії.

Менеджменту оркестрів, при виборі репертуару варто розставляти акценти з усвідомленням, що культура несе не тільки розважальний характер, але й психологічне розвантаження, відновлення ментального здоров'я громадян. Мистецтво повертає людей до соціального життя, в тому числі. В цьому сенсі колективам варто проводити заходи, на яких запрошувати різні соціальні групи людей: ветеранів, людей з інвалідністю, переселенців.

Оркестрам необхідно мати план, здатний гнучко підлаштуватися під виклики. Це може включати резервний графік концертів, альтернативні місця проведення подій, або навіть можливість перенесення концертів в онлайн-формат. Пошук нових джерел підтримки — ключовий момент для забезпечення стабільності. Гранти, спонсорська підтримка, співпраця з міжнародними

фондами та комерційними партнерами, а також онлайн-концерти з добровільними внесками можуть забезпечити додатковий дохід, що дозволить музикантам оновлювати свої інструменти, костюми та інше, тобто вкладати кошти у ті ресурси, якими держава не забезпечує [78].

Відповідно до викликів часу камерним оркестрам важливо формувати репертуарну політику з творів української та зарубіжної класичної і сучасної музики, не використовуючи твори композиторів країни-агресора. На запитання: «Чи на часі культура під час війни?» директор НКА «Київські солісти» Анатолій Васильківський зазначив у своєму інтерв'ю: «Я думаю, що дуже на часі. Має бути присутність, має бути підтримка, має бути показ того, що ми відрізняємося від ворога. Я вважаю, що не тільки на часі, а має, як і всі галузі під час війни, працювати в подвійному режимі. Я бачу, що публіка потребує цього. Зараз дуже велика кількість людей відвідує концерти. Хоча, на мою думку, зараз розважальні концерти не так потрібні, як концерти, які несуть у собі якусь національну ідею» [Дод. Д.1].

Поповнення та відновлення репертуару знаходиться в прямій залежності від перспективного планування концертних камерного оркестру, замовлень на гастрольні виїзди до регіонів України, зарубіжних гастролей. Планування концертів передбачає підготовку камерним оркестром нових концертних програм, до яких включаються нові твори, у томі числі й перше прочитання, а також відновлення творів з попереднього репертуару [50, с. 60].

Війна – це завжди і соціальне потрясіння, і катастрофа, і каталізатор змін, зокрема і культурних. Колективи знаходять інші засоби і локації для проведення культурних подій. Яскравим прикладом цьому можуть стати концерти, в тому числі, класичної музики в харківському метро.

Безперечно важливою складовою роботи камерних оркестрів є концертно-гастрольна діяльність. Звичайно, в теперішніх реаліях гастролі потрібно у межах України, з урахуванням усіх необхідних мір безпеки, як для артистів так і для слухачів. Як зазначає Ф. Мустафаєв: «Музичні виступи як одна із форм

концертно-гастрольної діяльності є привабливою частиною життя людини в умовах військових часів. За допомогою музики людина відпочиває, згадує про своїх близьких. З давніх часів за допомогою музики люди знали, що музика здатна лікувати, рятувати, підіймати настрій, одним словом, діяти на людину, підтримуючи її. На сучасному етапі розвитку українського музичного мистецтва України зв'язок музики із людською діяльністю виявляється через її вплив на емоційно-психологічний, фізичний та моральний стан воїна. Здавна відомо, що музика є супровідником емоційно-психологічного та фізичного стану людини. Багато людей, слухаючи музику, навіть не замислюються про її вплив на емоційно-психологічний та фізичний стан. Не важливо, якою мірою цей вплив проявляється, який він носить характер, але він є» [39, 264].

Важливим моментом для популяризації концертів класичної музики є запрошення на свої заходи популярних медійних осіб, блогерів, які за допомогою власних соціальних мереж розповідатимуть свої позитивні враження під час відвідування концертів. Це також значно розширить аудиторію камерних оркестрів, зокрема молоді.

Впровадження цих стратегій допоможе камерним оркестрам залишатися актуальними і функціонувати навіть у складних умовах.

Як зазначила культурна менеджерка О. Дятел: «Організовуючи культурні заходи та продовжуючи мистецьку практику в умовах війни, ми показуємо всьому світу, за що воюємо. Митці – це люди, які через свої роботи акумулюють сенси про те, ким ми є, ким ми були та ким будемо в майбутньому. Зараз весь наш культурний фронт відвойовує право пролунати по-новому в міжнародному контексті. А саме – заявити про себе не лише як про країну, яка веде війну з росією, а й через культурні та мистецькі події показати, за що ми боремось. Для мене культурні та мистецькі події сьогодні – це про голос України, про його силу за кордоном і про демонстрацію того, якою Україна є зараз. Чим більше відбуватиметься різних за змістом і форматом заходів, тим різноманітнішим і повнішим буде цей голос» [18].

## Висновки до третього розділу

Управління камерним оркестром вимагає специфічного підходу, що враховує як музичну, так і адміністративну складову. Вдосконалення менеджменту дозволить більш ефективно організовувати роботу оркестру, підвищувати його репутацію та розширювати можливості для фінансування та розвитку.

Обов'язково має бути фокус на розвиток талантів і професійне зростання. Підтримка розвитку музикантів через тренінги, майстер-класи, участь у міжнародних фестивалях та конкурсах підвищить їхню майстерність і рівень злагодженості. Це сприяє підвищенню якості виконання та дозволяє камерному оркестру зберігати конкурентоспроможність.

Чималу роль у правильно організованій роботі оркестру відіграє репертуарна політика і творчий експеримент. Ключовим постає необхідність орієнтації на різноманітний репертуар, включаючи класичні та сучасні твори. Це є важливою складовою розвитку камерного оркестру. Виконання світових прем'єр, співпраця з сучасними композиторами та експериментальні програми допоможуть оркестру залучити нову аудиторію та зміцнити своє місце на культурній сцені.

Задля посилення репутації оркестру, необхідним є зміцнення маркетингової стратегії. Застосування сучасних інструментів маркетингу, включаючи цифрові платформи, соціальні мережі, співпраці з медіа та інтеграцію новітніх технологій, дозволить оркестру досягти ширшої аудиторії, покращити комунікацію з прихильниками та підвищити відвідуваність концертів.

А також, ніколи не потрібно забувати про гармонію в колективі, тому підтримка психологічного клімату та командної роботи дозволяють досягати кращих результатів спільними зусиллями. Створення сприятливих умов для роботи музикантів та зміцнення командного духу дозволить підвищити



ефективність роботи оркестру. Уникнення конфліктів, психологічна підтримка та побудова довірливих стосунків сприяють творчій атмосфері, що відбивається на якості виконання.

Перспективи розвитку камерного оркестру пов'язані з інтеграцією новітніх управлінських підходів та творчих експериментів, які дозволять зберігати високий рівень музичного мистецтва, розширювати аудиторію та зміцнювати позиції на культурному ринку. Ефективне управління, підтримка і розвиток талановитих музикантів, а також оптимізація фінансових та маркетингових стратегій забезпечують сталість і успішне майбутнє для камерного оркестру.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження теоретично узагальнено і запропоновано нове рішення питань стосовно удосконалення менеджменту камерних оркестрів.

1. Проаналізувавши теоретичні основи менеджменту камерного оркестру можна підсумувати, що артменеджмент – це складний і багатогранний процес, що вимагає від його учасників професійних організаційних навичок, наявності широкого культурного виховання, харизми, навичок роботи з людьми, обізнаності в тому, що таке менеджмент, загалом, а також значних зусиль і часу. Основними елементами менеджменту в сфері культури є: організація, управління, планування, фінансування, просування, координація, тощо. Менеджмент академічної музики в цілому і камерного оркестру, зокрема – це тип управління організацією в умовах ринкової системи. Менеджмент камерного оркестру має управляти творчими та матеріально-фінансовими ресурсами. Отже, управління камерним оркестром повинно враховувати не лише внутрішні аспекти (музикантів, репертуар, технічне забезпечення), але й зовнішні фактори, як-от економічна нестабільність і зміни у попиті громадян.

2. Визначивши методичні аспекти дослідження менеджменту камерного оркестру можна зазначити, що це потребує комплексного підходу, оскільки потрібно враховувати не тільки управлінські принципи, але й специфіку музичного колективу. Автором підкреслюється важливість системного та ситуаційного підходів, які дозволяють розглядати оркестр як складну систему, де успішне функціонування залежить від взаємодії її елементів. У процесі аналізу ефективності менеджменту камерних оркестрів були застосовані такі методи, використані в даній роботі: кількісні методи, якісні методи, порівняльний аналіз, моделювання та прогнозування, теоретичне обґрунтування, а також методи маркетингових досліджень.

3. Провівши аналіз функцій та завдань камерного оркестру можна зробити висновок, що основні функції менеджменту камерного оркестру (планування, організація, мотивація, контроль) забезпечують координацію всіх аспектів діяльності оркестру – від формування репертуару та організації концертів до залучення фінансових ресурсів і взаємодії з публікою. Ефективна реалізація цих функцій є необхідною умовою успішного функціонування колективу

4. Ознайомившись із організаційно-економічною та законодавчою характеристикою камерних оркестрів України можна визначити ключові аспекти, які впливають на їх функціонування та роль у розвитку менеджменту академічної музики в Україні. В Україні колективи, які мають статус «Національний» підпорядковані державі і їх керування здійснюється через систему органів виконавчої влади, зокрема Міністерства культури і стратегічних комунікацій. Діяльність оркестрів регулюється низкою нормативно-правових документів, зокрема: Конституція України, Закон України «Про культуру», Закон України «Про гастрольні заходи в Україні», тощо. Фінансування національних камерних оркестрів здійснюється за рахунок бюджетних коштів (92-97%) та частково власно зароблених.

5. Провівши аналіз особливостей менеджменту та маркетингу камерних оркестрів автор акцентує увагу на необхідності інновацій у менеджменті, серед яких посиленій маркетинг, цифрові трансформації та розвиток стратегічних партнерств. Висновки підтверджують, що застосування комплексного менеджменту з урахуванням специфіки культурної сфери, підтримка професійного зростання музикантів, диверсифікація репертуару й активне залучення аудиторії сприятимуть підвищенню стійкості та конкурентоспроможності оркестрів. Дослідження показує, що у сучасних умовах оркестри мають можливість перетворювати кризові ситуації на можливості для розвитку, зберігаючи соціокультурну значущість та емоційну підтримку суспільства.

6. Аналіз впливу гібридних загроз на менеджмент камерних оркестрів, яке проведено під час цього дослідження демонструє важливість гнучких підходів в управлінні камерними оркестрами, враховуючи економічні, соціальні та технологічні виклики, пов'язані з пандемією COVID-19, війною в Україні та іншими глобальними потрясіннями. Автором розглянуто виклики, які постали перед оркестрами через соціально-економічні зміни, зокрема пандемію COVID-19, збройний конфлікт в Україні та інші глобальні потрясіння, що позначаються на культурному секторі. Робота окреслює специфіку кризових стратегій: адаптація репертуару, коригування концертного графіку, зменшення витрат та підготовка резервів для забезпечення стабільності діяльності оркестру. Це дозволяє організації швидко реагувати на виклики та зберігати активну взаємодію з аудиторією навіть в умовах творчої або адміністративної нестабільності.

7. Вивчено інноваційні підходи до менеджменту камерних оркестрів, які можуть підвищити якість обслуговування слухачів. У дослідженні підкреслюється необхідність трансформації менеджменту камерних оркестрів, що включає адаптацію до ринкових умов, нові підходи до маркетингу та комунікації з аудиторією, а також оновлення програм. На основі аналізу світових тенденцій зазначено, що в сучасних умовах особливого значення набувають цифрові інновації. Використання соціальних мереж, онлайн-концертів, VR- і AR-технологій не тільки розширює аудиторію, але й підтримує культурну діяльність оркестру на ринку, сприяє підвищенню його видимості та стійкості до кризових ситуацій.

8. Визначено перспективи менеджменту камерних оркестрів в Україні. У роботі окреслюється значення стратегічного планування, яке передбачає довгострокове прогнозування та адаптацію до можливих криз. Важливими є також розширення творчого доробку, залучення спонсорів, грантів та підтримки громадськості для забезпечення стабільного розвитку оркестру. Це особливо

актуально в умовах недостатнього державного фінансування та обмеженості ресурсів.

9. Розроблено рекомендації та пропозиції щодо підвищення ефективності менеджменту камерних оркестрів, а саме:

1. Посилення маркетингу та PR. Пропонується орієнтація на онлайн-платформи та соціальні мережі для залучення нової аудиторії та популяризації діяльності оркестру. Додатково рекомендується співпраця з культурними медіа та залучення сучасних медіаресурсів.

2. Інтеграція нових технологій. Використання мультимедіа, VR, AR та інших інновацій дозволяє пропонувати аудиторії нові форми участі, що сприяє розвитку оркестру як культурного бренду та зростанню його популярності серед молоді.

3. Розширення джерел фінансування. Оркестру рекомендується активно працювати з міжнародними фондами, грантовими програмами, розробляти платні онлайн-концерти, майстер-класи та інші формати, що залучають різні групи аудиторії та потенційних партнерів.

Таким чином, кваліфікаційна робота робить вагомий внесок у розвиток теорії та практики артменеджменту камерних оркестрів в Україні. В умовах сучасної гуманітарної кризи запропоновані інноваційні підходи дозволяють не лише зберегти стійкість та ефективність камерних оркестрів, але й зміцнити їхню культурну та соціальну роль у суспільстві, сприяючи розвитку мистецтва та збереженню культурної спадщини України.

Кваліфікаційна робота має цінність як для фахівців у сфері культури, так і для управлінців, оскільки в ній розроблено низку рекомендацій щодо ефективного управління камерними оркестрами в умовах сучасної гуманітарної кризи. Дослідження наголошує на важливості підтримки професійного зростання учасників оркестру через участь у майстер-класах, міжнародних проєктах та культурних обмінах. Це не лише підвищує рівень виконання, але й

відкриває нові перспективи для самого оркестру, розширюючи його репертуар та збільшуючи зацікавленість аудиторії.

Теоретична частина роботи може бути використана як основа для подальших досліджень у сфері артменеджменту, а також для розробки освітніх програм для майбутніх менеджерів культурних проєктів. Методичні рекомендації допомагають структурувати процес управління культурними проєктами та адаптувати його до конкретних умов, що стане корисним для викладачів, студентів і професіоналів у галузі культурного менеджменту.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамов Л. К., Азарова Т. В. Менеджмент у сфері культури. Кіровоград: ЦПТІ, 2000. 88 с.
2. Антонюк О. В., Рожок В. І. Культурно-мистецька політика в Україні: формування нової парадигми. *Часопис Національної музичної академії України ім. П. І. Чайковського*. 2010. № 1 (6). С. 127–136.
3. Антонюк О. В. Менеджмент культурно-мистецької сфери. *Часопис Національної музичної академії України ім. П. І. Чайковського*. 2011. № 2. С. 104–110.
4. Афоніна О. Продюсування та «подвійне кодування» в сучасному мистецтві. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі ХХІ століття: формування громадянського суспільства: зб. наук. праць / відп. за вип. С. М. Садовенко*. Київ: НАКККіМ, 2016. С. 59–61.
5. Ашаренкова Н. Г. Термінологічна культура як складова професійної компетентності менеджера. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2013. № 3. С. 32–36.
6. Баєва О. В., Новальська Н. І., Згалат-Лозинська Л. О. Основи менеджменту : практикум. Київ : Центр учбової літератури. 2007. 524 с.
7. Безгін Г., Бернадська Г. Актуальні питання підготовки фахівців з мистецького менеджменту. *Мистецтвознавство України*. 2013. Вип. 13. С. 133–138.
8. Бірюченко С. Ю., Бужимська К. О., Бурачек І. В. Менеджмент : підручник / під заг. ред. Т. П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка»; «Рута», 2021. 856 с.
9. Ванюга Л. Особливості соціокультурної трансформації в Україні. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі ХХІ століття: формування громадянського суспільства : зб. наук. праць / відп. за вип. С. М. Садовенко*. Київ : НАКККіМ, 2016. С. 163–164.

10. Веденєєв Д. «М'яка сила» і культурна дипломатія в парадигмі сучасних стратегій політичного впливу. *Культура і мистецтво: сучасний науковий вимір*: матеріали IV міжнар. наук. конф. 3–4 листопада 2020 р. Київ: НАКККиМ, 2020. С. 36–37.

11. Веденєєв Д. В., Копієвська О. Р. Гібридні загрози як об'єкт освітніх практик у культурномистецькій сфері України (за досвідом реалізації проєкту Erasmus+ «Академічна протидія гібридним загрозам – #WARN» 610133-EPP-1-2019-1-FI-EPPKA2-SVNE-JP»). *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*: наук. журнал. 2021. № 2. С. 3–11.

12. Гагоорт Г. Менеджмент мистецтва: підприємницький стиль. Львів: Літопис. 2008. 358 с.

13. Гірняк О. М., Ладновський П. П. Менеджмент. Львів, 2014. 352 с.

14. Гололобов С. М. Культурна дипломатія як складова державної політики у сфері культури на сучасному етапі українського державотворення. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. № 18. С. 1057–1078.

15. Демченко І. 5 гріхів українського культурного менеджменту: що впливає та як боротися. URL: <https://www.culturepartnership.eu/ua/article/culture-management> (дата звернення: 02.09.2024).

16. Друкер П. Виклики для менеджменту XXI століття. Київ: КМ-БУКС, 2020. 240 с.

17. Дущенко О. М. Особливості менеджменту академічної музики в контексті сучасної гуманітарної кризи. *Культура і мистецтво: сучасний науковий вимір*: матеріали VIII Всеукр. наук. конф., Київ 7 листопада 2024 р. Київ : НАКККиМ, 2024. С. 130 – 131.

18. Дятел О. Мої вміння – моя зброя. Чи є місце культурним заходам під час війни? Українська правда: веб-сайт. URL: <https://life.pravda.com.ua/columns/2022/05/14/248644/> (дата звернення: 04.11.2024).



19. Жуковін О. В. Критерії творчої оцінки особистості у продюсерській діяльності. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: традиції, концепції, перспективи* : зб. наук. праць (за матеріалами Міжн. наук.-прак. конф., Київ, 20–21 грудня 2012 року) / відп. за випуск С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2013. С. 138–140.

20. Жуковін О. В. Продюсер та продюсерська діяльність у творчому колективі. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: творчі діалоги* : зб. наук. пр. / упор., наук. ред., відп. за вип. С. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2020. С. 244–247.

21. Жуковін О. Продюсування у контексті бізнесу чи «продюсер в контексті івент-менеджменту». *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: формування громадянського суспільства* : зб. наук. пр. / упор., наук. ред., відп. за вип. С. М. Садовенко. Київ: НАКККіМ, 2016. С. 192–196.

22. Зеленська Л. М., Романова А. О. Івент-менеджмент : словник довідник організатора заходів. Київ: НАКККіМ, 2015. 84 с.

23. Зінчина О. Б., Тухтаров Т. Р. Музична дипломатія в контексті міжкультурної комунікації. *Місто. Культура. Цивілізація: міжнародний контекст*: матеріали міжнар. наук.-теорет. інтернет-конф., Харків, квітень 2019 р. / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. С. 141–145.

24. Ігнатченко І. Г. Особливості реалізації державної політики України у сфері культури: сучасний стан та світові стандарти. *Теорія і практика правознавства*: електронне. наук. фахове видання. Харків : Нац. юр. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2013. Вип. 1 (3). URL : [http://nauka.jur-academy.kharkov.ua/download/el\\_zbirnik/1.2013/Ignatch.pdf](http://nauka.jur-academy.kharkov.ua/download/el_zbirnik/1.2013/Ignatch.pdf) (дата звернення: 12.09.2024).

25. Коваленко Є. Я. Адміністративна культура менеджменту в епоху індустріального суспільства. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*: наук. журнал. Київ, 2019. № 1. С. 155–161.

26. Коваленко Є. Я. Ділова репутація менеджменту як ключовий чинник стратегічного розвитку підприємств соціально-культурного сервісу. *Економіка і менеджмент культури*. 2015. № 1. С. 59–65.

27. Коваленко Є. Я. Культура і мистецтво управління як основа сучасної філософії менеджменту. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*: наук. журнал. Київ, 2017. № 3. С. 56–61.

28. Конституція України : станом на 1 жовтня 2017 р. / Верховна Рада України. Київ : Право, 2017. 93 с.

29. Копієвська О.Р. Культурні практики як стратегії детравматизації вітчизняного соціуму в умовах російсько-української війни. *У пошуку нових сенсів полікультурного світу. Повоєнний діалог культур* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 2–3 лютого 2023 р.) / упоряд. В. П. Дячук. Київ : НАКККіМ, 2023. С. 17–19.

30. Копієвська О. Р. Трансформаційні процеси в культурі сучасної України : монографія. Київ : НАКККіМ, 2014. 296 с.

31. Копієвська О. Р. Трансформаційні процеси в культурних практиках України: глобальний, глокальний контекст та локальні особливості (кінець ХХ – початок ХХІ ст.) : дис. ... д-ра культурології : 26.00.06 / НАКККіМ. Київ, 2018. 487 с.

32. Кравчук О. О., Кречко Н. М. Музичні рефлексії українських митців у період військового стану. *Музика в діалозі з сучасністю: освітні, мистецтвознавчі, культурологічні студії*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Київ: КНУКіМ, 2022. С. 63–66.

33. Матійко І. Ю., Оптимізація процесу прийняття управлінського рішення в умовах невизначеності і загострення економічної кризи. *Економіка і менеджмент культури*. № 2, 2013. С. 17–23.

34. Менеджмент: підручник / С. Ю. Бірюченко, К. О. Бужимська, І. В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т. П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка»; «Рута», 2021. 856 с.

35. Менеджмент : навч. посібник / М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько та ін. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.

36. Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти: матеріали наук.-практ. інтернет-конф. (м. Львів, 13 травня 2022 року) / упоряд. В. С. Бліхар. Львів : ЛьвДУВС, 2022. 349 с.

37. Міністерство культури та стратегічних комунікацій URL: <https://mcsc.gov.ua/> ( дата звернення: 17.08.2024).

38. Мошек Г. Є. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посібник. Київ : Ліра-К, 2021. 528 с.

39. Мустафаєв Ф. М. Концертно-гастрольна діяльність під час бойових дій. / Мистецтвознавчі записки. 2019. Вип. 35. С. 263- 267.

40. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 560 с.

41. Національний будинок музики. URL: <https://nhm.com.ua/> (дата звернення: 27.08.2024).

42. Національний камерний ансамбль «Київські солісти» URL: <http://kyiv-soloists.com.ua/> (дата звернення: 09.09.2024).

43. Обух Л. Менеджмент академічної музики в соціокультурному просторі України (кінець ХХ – початок ХХІ століть) : монографія. Івано-Франківськ : Симфонія форте, 2021. 460 с.

44. Обух Л. В. Менеджмент академічної музики в соціокультурному просторі України (кінець ХХ-початок ХХІ століть): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора мистецтвознавства / Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника. Івано-Франківськ, 2023. 20 с.

45. Обух Л. В. Концептуалізація поняття «Музичний проект академічного мистецтва». *Науковий вісник Національної музичної академії України імені П. І. Чайковського*. 2019. Вип. 125. С. 89–103.
46. Обух Л. В. PR у системі менеджменту академічної музики. *Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку: наук. зб.* Рівне : РДГУ, 2019. Вип. 33 С. 84–90.
47. Овчарук О. Продюсування у вимірах розвитку сучасних культурно-мистецьких практик. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: формування громадянського суспільства* : зб. наук. праць / відп. за вип. С. М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2016. С. 97–98.
48. Оксфордський словник англійської мови. URL: <https://www.oed.com/> (дата звернення: 27.08.2024).
49. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2015. 563 с.
50. Остапенко Д. І. Концертна діяльність. Менеджмент: навч.-метод. посібник. Київ: КНУТКТ ім. І.К. Карпенка-Карого, 2021. 150 с.
51. Остапович Іван та Демко Тарас про успішний культурний менеджмент в Україні. URL: <https://theclaquers.com/posts/6673> (дата звернення: 27.08.2024).
52. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <https://www.rada.gov.ua/> (дата звернення: 27.08.2024)
53. Про гастрольні заходи в Україні: Закон України від 13.12.2022 № 2849-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1115-15#Text> (дата звернення: 27.08.2024).
54. Про культуру: Закон України від 06.06.2024 № 3792-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text> (дата звернення: 27.08.2024).
55. Проскуріна М. О. Академічна музика в системі культурних індустрій України. *Аспекти історичного музикознавства*. 2016. № 8. С. 35–41.

56. Психологія: підручник для студ. вищ. закл. освіти / Ю. Л. Трофімов, В. В. Рибалка, П. А. Гончарук та ін.; за ред. Ю. Л. Трофімова. Київ: Либідь, 2001. 558 с.
57. Родін М. Ю. Мова та мистецтво як незламна сила у часи війни. *Актуальні питання сучасного соціогуманітарного знання* : матеріали VIII Міждисциплінар. наук.-практ. конф. студентів і молодих учених, м. Харків, 30 листоп. 2022 р. Харків: ДБТУ, 2022. С. 82–83.
58. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
59. Румежак С. Реалії концертного менеджменту. URL: <https://youtu.be/bNMu6YTvqzE> (дата звернення: 27.08.2024).
60. Солдатенко О. І. Основи менеджменту в галузі культури і мистецтва: тексти лекцій для студентів спеціальності 025 Музичне мистецтво. Чернігів: Національний університет «Чернігівський колегіум» імені Т.Г. Шевченка. 2023. 114 с.
61. Соціокультурний менеджмент: історія, теорія та сучасні практики: хрестоматія : навч.-метод. вид. / за ред. О. Р. Копієвська, Н. О. Шевченко. Київ : НАКККІМ, 2019. 328 с.
62. Стрільєвич Т. Арт-менеджмент: сутність поняття, види, функції, перспективи розвитку. *Актуальні питання гуманітарних наук: міжвузівський зб. наук. праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка* / [ред.-упорядн. М. Пантюк, А. Душний, В. Ільницький, І. Зимомря]. Дрогобич : Гельветика, 2023. Вип. 67, т. 2. С. 131–138.
63. Філіна Т. В. Культурна політика держави в системі забезпечення культурних потреб людини. *Грааль науки*. 2021. № 9. С. 444–448.
64. Філіна Т. В. Маркетингова складова популяризації культурного продукту. *Питання культурології*. 2019. № 35. С. 77–86.
65. Філіна Т. В. Формування та забезпечення культурних потреб сучасної людини. *Культура і сучасність*: альманах. 2021. № 1. С. 228–232.

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

67. Чернець В. Г. Вітальний лист. *Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: формування громадянського суспільства* : зб. наук. праць (за матеріалами Міжн. наук.-прак. конф., Київ, 20–21 грудня 2016 року) / відп. за випуск С. М. Садовенко. Київ : НАКККиМ, 2016. С. 3.

68. Шейко В. Висока гуманність мистецтва. Суспільне Культура: веб-сайт. URL: <https://suspilne.media/culture/773429-visoka-gumannist-mistectva-dirigent-volodimir-sejko-pro-ukrainsku-klasicnu-ta-popularnu-muziku/> (дата звернення: 27.08.2024).

69. Яковлев О. В. Цифрові виміри трансформації музичної культури кінця ХХ – початку ХХІ століття. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. Київ, 2019. № 1. С. 272–276.

70. Яроміч С. А. Менеджмент у сфері культури : навч. посібник. Кн. 1. Одеса: Центр практичного менеджменту культури. 2006. 274 с.

71. Яцура В. В., Жук О. П. Менеджмент : навч. посібник. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2008. 443 с.

72. Douglas McGregor. Human Side Of Enterprise. *Management Review*. 1957. № 11. P. 41–49.

73. Fayol Henri. *Administration industrielle et générale*. Paris. Dunod et Pinat. 1917. 174 p.

74. Frederick W.Taylor. *The Principles of Scientific Management*. Harvard: Harper. 1911. P. 144.

75. Herman A. *Orchestra Management. Models and Repertoires for the Symphony Orchestra*. 1st Edition. Routledge. London, 2022. 256 p.

76. Herzberg F. *One More Time: How Do You Motivate Employees?* Harvard: Business Review Press. 2008. P. 80.

77. Mayo E. *The Social Problems of an Industrial Civilization*. London : Routledge, Kegan Paul, 1949. 216 p.
78. Salvino A. Salvaggio. *Orchestra Management in Practice*. Taylor, Francis. 2023. 392 p.
79. Spicer A. Organizational Culture and COVID-19. *Journal Of Management Studies*. 2020. № 57(8). P. 1737–1740
80. Ukrainian Classical Music Foundation. Класика жанру. Про брак менеджменту в класичній музиці та пусті концертні зали. URL: <https://youtu.be/pzvBDptbzpo> (дата звернення: 09.09. 2024).

## ДОДАТКИ

### *Дод. А.1. LIATOSHYNSKYI CAPELLA /orchestra/*



Ансамбль носить ім'я видатного українського композитора й педагога Бориса Миколайовича Лятошинського, внесок якого у розвиток національної музичної культури переоцінити не можна. Вшановуючи пам'ять композитора, Капела протягом усього свого творчого шляху виконувала, записувала, пропагувала усю хорову спадщину Б.Лятошинського, демонструючи високу майстерність, шляхетне хорове звучання, динамічну звукову палітру та відточену оркестрову техніку.

Історія Капели невід'ємно пов'язано з Віктором Михайловичем Іконником, видатним українським хоровим диригентом, народним артистом України, лауреатом Державної премії України імені Т.Г.Шевченка. Саме Віктор Іконник стояв біля колиски Ансамблю і був до кінця свого життя його незмінним керівником.

Колектив Капели постійно оновлює свій репертуар шедеврами хорового мистецтва різних країн, епох і стилей: це музика а cappella доби Ренесансу й



Бароко, «Висока меса», «Магніфікат» і «Страсті за Матвієм» Й.С.Баха, «Пори року» Й.Гайдна, «Месія» Г.Ф.Генделя, «Ілія» Ф.Мендельсона, «Урочиста меса» Дж.Россіні, «Реквієм» В.А.Моцарта та багато інших творів європейської музичної класики. За роки концертної діяльності колективом здійснено понад двадцять записів на грамплатівки та у фонд Національної телерадіокомпанії України, виконано понад двісті творів. Сьогодні Лятошинський Капела складається з 30 артистів хору, 30 артистів оркестру та органіста.

**Богдан ПЛІШ** — народний артист України, головний диригент Liatoshynskyi Capella, головний хормейстер Національної опери України.

Володар Гран-прі Всеукраїнського конкурсу хорових диригентів, лауреат премії імені Ревуцького. Закінчив Національну музичну академію України імені Чайковського (2001 – хорове диригування, клас професора Венедиктова; 2006 – оперно-симфонічне диригування, клас професора Кофмана).

У червні 2022 року у Нідерландах Liatoshynskyi Capella під керівництвом Богдана Пліша здійснила благодійний тур «Ми є», що став своєрідною частиною кампанії надання Україні статусу кандидата в ЄС. За час гастролей у семи містах відбулося 12 концертів, на яких була представлена творчість 20 українських композиторів.



*Дод. Б.1. Національний камерний ансамбль «КИЇВСЬКІ СОЛІСТИ»*



Створення Національного камерного ансамблю “Київські солісти” – здійснення мрії відомого скрипаля, професора, народного артиста України Богодара Которовича (1941-2009). Колектив, визнаний слухачами і критиками у різних країнах світу, об’єднує талановитих молодих музикантів України. Більшість із них – лауреати національних та міжнародних конкурсів і представляють школу Б.Которовича.

Високий поетичний дух артистів у поєднанні з притаманним українській музичній культурі авангардизмом підкорював світову публіку у таких відомих залах як Люксембурзький палац та «ЮНЕСКО» в Парижі, Коміше Опер в Берліні, Велика Національна філармонія у Варшаві, “Flagey” у Бельгії, РадіоКультурхауз і концертний зал замку Ліхтенштейн у Відні, «Еспланада» в Сінгапурі та на Всесвітній виставці «Експо» (Японія). Ансамбль – запрошений учасник міжнародних фестивалів імені Д.Ойстраха (Пярну, Естонія), сучасної музики «Варшавська осінь» (Варшава, Польща), сучасної музики у Кракові (Польща), класичної музики у Рурі (Німеччина), симфонічної музики в Алжирі, Габала фестиваль в Азербайджані та «Музичні прем’єри сезону», «Київ Музик Фест», «Гогольфест», «Нова музика», «ChamberArt Music» в Україні.

За активну творчу діяльність у репрезентації української виконавської культури у світі ансамбль «Київські Солісти» отримав статус «Посол української культури» Міністерства закордонних справ України. 2010-го року указом Президента України колективу присвоєно звання «Національний камерний ансамбль».



**Анатолій ВАСИЛЬКІВСЬКИЙ** – художній керівник-директор НКА “Київські солісти” (2017-2022р.). З 2022 р. - директор ансамблю.

Художній керівник ансамблю – Дмитро ТКАЧЕНКО (з 2024р.)

Головний диригент – Володимир СІРЕНКО

### *Дод. В.1. «КИЇВСЬКІ СОЛІСТИ». ТУР КРІЗЬ ВІЙНУ*

Внесок Національним камерним ансамблем «Київські солісти» у культурну дипломатію України у 2022 році став дуже вагомим на фоні трагічних подій для нашої держави.

Національний камерний ансамбль «Київські солісти» готувався до турне містами сходу Італії 24 лютого – 9 березня. 23 лютого увечері ансамбль вилетів до Італії, де наступного дня дізнався про російське вторгнення в Україну.

У надзвичайно важкому психологічному стані музиканти мали грати, оскільки були пов’язані організаційно з багатьма людьми та умовами контракту. Відбулося 10 концертів: у Монтегранаро, Барлетта, Терамо, Барі, Касерта, Фасано, Пескара, Фоджа, Васто, Римі. До програм додали більше творів

українських композиторів і, звичайно ж, перед кожним концертом у виконанні «Київських солістів» звучав Гімн України. Вже на другому концерті було встановлено банер з QR-кодом рахунку Нацбанку України для збору коштів на потреби ЗСУ.

Ситуація з ансамблем-заручником жахливих обставин набула розголосу у Європі завдяки італійським ЗМІ. Концертний тур було продовжено не лише з міркувань безпеки. Ансамбль ставав представником культури України, її рупором, а музика, яку він виконував – голосом миру.

Завдяки закордонним концертним агенціям та культурним інституціям Європи, український колектив виступив у 20-ти містах Італії, в Базелі –спільно з Базельським камерним оркестром, в Німеччині (Саарбрюкен, Регерсбург), Швеції (Стокгольм, Гетеборг, Упсала, Вара).

Особливим став концерт у Стокгольмській філармонії, за участі шведських виконавців. Почесні гості на ньому - королівська родина Швеції та Посол України з дружиною. Скрипалькою ансамблю Катериною Мисечко була виголошена промова шведською про болючість обставин цього концерту, про особливий твір для всіх українців – народну пісню «Плине кача...», що звучить як реквієм за всіма загиблими від російської агресії. І промова, і виконання твору (в аранжуванні для струнних) весь зал зустрів стоячи, з аплодисментами, що довго не вщухали. Шведське телебачення зробило фільм-концерт про перебування «Київських солістів» в Стокгольмі, з додаванням документальних кадрів жахів війни в Україні, інтерв'ю музикантів.

Тур продовжився Норвегією (Осло, Берген, Крістіансанн), Литвою (Вільнюс – концерт відвідав президент Республіки Гітанас Науседа, Шяуляй, Плунге), Латвією (Юрмала, Рига, Цесіс – за присутності композиторів Петеріса Вакса та Артура Маскатса, естонського диригента Еркі Пехка). Перебування у Ризі було надзвичайно насиченим. Крім виступу у Великій Гільдії, артисти ансамблю мали зустріч із президентом Республіки Егілсом Левітсом та запис на радіо композиції Раймонда Паулса – разом із маестро та латиськими колегами.

Далі - Естонія (Таллін, Пайде, Тарту, Хаапсалу, Їхве). У Талліні мали 2 концерти: великий збірний концерт на підтримку України, та окремий концерт на головній сцені «Естонія».

Скрізь, де пролягав концертний шлях, українські музиканти отримували надзвичайну підтримку і увагу – від колег, журналістів, публіки, представників різних установ. Мали особливу честь - присутність на концертах керівників багатьох країн. Подяка багатьом партнерам та організаторам концертів, адже завдяки їм український колектив отримав продовження турне –виснажливого, але важливого для музикантів і Батьківщини.

Музиканти ансамблю здійснили мистецьку і дипломатичну місію у країнах Європи: розповідали тамтешнім жителям правду про війну в Україні, дали безліч інтерв'ю, прес-конференцій, презентували українське виконавське мистецтво та музику українських композиторів. «Київські солісти» дали більше 40 концертів і зібрали сотні тисяч євро на підтримку України.

Ансамбль з гідністю несе почесне звання, надане МЗС України - «Посол української культури в світі» на своєму культурному фронті.



*Дод. Г.1. Інтерв'ю з Богданом ПЛІШОМ*

(народний артист України, головний диригент «Liatoshynskiy Capella»,  
головний хормейстер Національної опери України)

Провела Дущенко О.М. (з 29 по 31 липня 2024 р.)

ДУЩЕНКО О.: Як довго не працював камерний оркестр Лятошинського після початку повномасштабного вторгнення? Як ви відновилися? Розкажи про перші місяці роботи.

ПЛІШ Б.: Така історія. У нас перший виступ відбувся після звільнення Київщини, і це було в місті Буча. Це було, якщо я не помиляюсь, 2 травня. Якраз це було пов'язано з тим, що випадали поминальні дні після Великодня. Великдень був в квітні, а через два тижні поминальні дні. І от на ці поминальні дні ми поїхали до церкви. Це дуже такі моторошні переживання. Нас зустрів священник, який всю окупацію там провів і який, власне, займався похованнями, які відбувалися на території цієї церкви. Там більше 300 осіб було поховано. Цей проєкт був, скоріше, духовного спрямування засобами музики. Це був наш перший виступ після початку вторгнення. Ми виконали ряд творів, співали з «Opera Rustica» Станковича окремі номери. «Заплинений крилом» пам'ятаю, «Мамо, вечір догорав». Тобто була такого плану програма сформована за участі оркестру, хору і солістів. Ясно, що на той момент і склад хору, і склад оркестру були неповні, на нашій мінімальній базі. Мені зараз вже важко пригадати. Можливо, когось окремо долучали, але, в принципі, така історія. От з такого меморіального концерту ми відродили свою діяльність.

Потім був виступ 27 березня, в Національній опері відбувся такий закритий концерт до Міжнародного дня театру, метою якого було просто показати, що Київ живий. Я знав, хто з музикантів оркестру і хору залишилися в Києві, запросив їх, і ми разом прийняли участь. Там були музиканти з абсолютно різних оркестрів і хорів. Тобто з людьми, з ким ми працювали цей концерт, ми зустрілися фактично за дві години до самого концерту. І це ж все так само таємно. Якесь телебачення було, і це пустили в національній ефір ввечері, в національній марафон. В залі, пам'ятаю, був директор, художній керівник Національного будинку музики, був міністр тоді і четверо військових, це весь зал в Оперному театрі, ті, хто реально були присутні. Ну і журналісти цього каналу це зняли. Оце тоді перший раз, якщо зовсім точно, хронологічно. Потім був один захід 7 квітня до Благовіщення. Золоті ворота, там церква Благовіщенська. І знов-таки були акції швидше культурно-мистецькі, де мали показати незламність і те, що Київ живий. І там, на сходах Золотих воріт, виступав хор і оркестр, і

виступала частина нашого хору і об'єднаного хору, бо в той час жоден не був укомплектований.

А ще ми мали виступ в кінці травня в Будинку вчителя. Ми виконали програму, основу концерту, та програму, яку ми потім повезли. У нас був перший такий тур за кордоном на підтримку України в Нідерландах. Він відбувся між 2 і 12 червня 2022. Отак розпочалась робота. А далі вже, власне, після повернення з гастролей була ще одна невелика акція, але фактично ми вийшли на кінець червня, на період відпусток. Але вже з серпня пішла планова робота з концертами і в філармонії, і всюди. Кількість людей, яка поїхала, - в хорі менше, в оркестрі більше. І різними шляхами це вирішувалося, запрошенням на підготовку і на концерти окремих музикантів, окремих програм.

Фактично в квітні 2024 року ми стабілізувалися. Провели конкурс на посаду концертмейстерів. На початку лютого я приймав участь у конкурсі на посаду головного диригента і виграв. І 24 лютого якраз мало бути моє представлення на посаду, бо я взагалі працював з 2013 року. І воно не відбулось, відповідно. І коли я йшов на конкурс, в моїй програмі були деякі реорганізаційні речі, в тому числі проведення конкурсу на посади концертмейстерів. І от, власне, ми тільки зараз, в квітні, це зробили. Можна сказати, що зараз потрошку укомплектували штат. Він чисельно менший, ніж був до початку війни. Це пов'язано з тим, що на межі 2022-23 років було скорочено фінансування, і нам довелось деякі позиції прибрати в хорі і в оркестрі.

ДУЩЕНКО О.: Ти мені відповів одразу на декілька запитань, бо я хотіла поступово.

ПЛШ Б.: Бо воно все пов'язане.

ДУЩЕНКО О.: Так. У мене було якраз питання про економічну складову, зменшення фінансування. Але я вирішила тобі не задавати, бо ти диригент.

ПЛШ Б.: Якщо можна, я тобі це прокоментую. Це стосується всіх колективів. Зараз всі національні колективи мають такий момент: або неповні робочі дні, але вони майже всюди виходять, або за власний рахунок пишуть. Нас це стосується так само. І якщо ми колись мали в штаті 40 артистів хору, то зараз 32. І про 40 уже мова не йде. Ми вже 32 намагаємося втримати. Тобто досить суттєві скорочення.

ДУЩЕНКО О.: У мене ще, до речі, було на цю ж тему питання, що багато українських музикантів поїхали за кордон. Як вирішується питання нестачі

кадрів? Чи допомагає внутрішня міграція? Бо в деяких оркестрах саме за рахунок внутрішньо переміщених осіб вирішують питання.

ПЛШ Б.: У нас є в хорі один артист хору, який реально приїхав з Харкова. І диригент, Андрій Сиротенко, другий диригент. Бо склалось так, що на початку війни у нас залишилося в ансамблі два диригента: я ніби став головним і Андрієвський. Коли я з ним зв'язався в серпні 22-го року і поцікавився, чи планує він повертатися, він сказав, що він не збирається повертатися і працювати. Ну, і стало питання другого диригента. До мене звернувся мій колега з Харкова, який керував хором при філармонії, Андрій Сиротенко, і, власне, його запросили на цю посаду. Люди, які в нас є, вони з різних міст України. Хтось навчався в академії, в якихось колективах працював.

ДУЩЕНКО О.: Зараз Європа і США активно нам допомагають. Чи подавалися ви взагалі на гранти? Чи отримуєте допомогу? У Національній філармонії мені розповідали, що вони подаються на гранти, закупають, наприклад, духові інструменти. Але мене цікавить саме на якісь творчі ваші проєкти, бо в тебе взагалі дуже багато цікавих колаборацій з тим же Іваном Малковичем. Чи подавалися ви? Якщо ні, то чому? Бо я дивлюся, що це така спільна риса в колективах: в них навіть не стоїть це питання, вони про це навіть не думають, не звикли до цього.

ПЛШ Б.: Ті додаткові фінансування, як от ти навела приклад співпраці з паном Малковичем, - це внутрішній ресурс, національний. Ми мали ряд грантових проєктів, які в УКФ вигравали, і в цьому, поточному, сезоні подавали цілий ряд різноманітних проєктів. Наприклад, минулого року ми мали, напевно, три проєкти різної реалізації. В цьому – ні. Що стосується міжнародних грантів, не подавались. Поясню, чому така ситуація. Ми фактично можемо взяти відлік відновлення колективу – це з серпня 2022 року. Фактично період 2022-2023 взагалі був дуже хитким, стабілізаційним у всіх відношеннях. 2023-2024 - більш плановий. У нас, власне, десь посередині цього періоду укомплектувався адміністративний блок. Тобто є дві дівчинки, два адміністратора-помічника. І от вони займались, в тому числі, поданням на національні гранти. Коли ми говоримо про міжнародні, тобто взагалі про підготовку грантової заявки, то це досить трудомісткий процес, враховуючи, що при оцінці заявки дуже часто відмовляють навіть за якісь формальні розбіжності форми або що ви не так щось зрозуміли. Як перспективу ми плануємо працювати із грантами міжнародними. Але на даний момент тільки національні. І повторюю, з причини, що це дуже трудомістка робота.



Але ми мали і суміжні з Національною оперою міжнародні проекти. Наприклад, найближчий проєкт: частина хору нашого поїдуть в Гамбурзьку державну оперу і будуть співпрацювати з ними, приймуть участь в постановці трилогії Карла Орфа «Карміна Бурана», «Катулла Карміна» та «Триумф Афродіти». Досить серйозні міжнародні інституції. Або, наприклад, перед цим був так само колабораційний проєкт з театром «Ла Феніче» у Венеції, де ми місяць жили і співпрацювали з ними, створювали певний продукт і так далі. Це не гранти, але це серйозні досить тривалі проєкти, до яких нас залучають. Я думаю, відкрилися ці можливості десь після війни. До того нами не цікавилися.

ДУЩЕНКО О.: Твоє бачення ситуації з відвідуванням концертів? Наскільки затребувана класична музика зараз серед населення? Ти бачиш збільшення кількості саме на ваших концертах? Можливо, цільова аудиторія змінилася? Наприклад, у філармонії бачать більше молоді. Про публіку. От твоє бачення.

ПЛІШ Б.: Я не можу сказати, що і в довоєнний час в нас все було блискуче з публікою. Ми живемо в місті-мільйоннику і не можемо створити умови, щоб хоча б кожен другий концерт, наприклад, у філармонії був аншлаговим. Тобто тут є якась недоробка. І навіть не у філармонії, а системна. Коло, яке має інтерес до так званої академічної музики або тієї музики, якою ми займаємося, не дуже широке, недостатньо широке. Навіть якби не було б війни, то ми б все одно говорили про те, що кожен колектив має завдання в розширенні аудиторії. Ми зі своєї сторони ці завдання проговорюємо, опрацьовуємо. Одним із прикладів, як на мене, успішної реалізації цієї діяльності є співпраця з паном Малковичем. Тобто ми входимо на трошки суміжну територію людей, які цікавляться мистецтвом, але більше літературою, більше знаються на цьому, і пропонуємо їм, скажімо, відкривати для себе музику як сам по собі цікавий процес. І віримо, що якась частка цих людей з цих концертів просто перейдуть на концерти або навіть конкретно на концерти нашого колективу. Це перша історія.

Друга історія. Ми маємо обмежений концертний простір. Я маю на увазі, єдина підходяща площа, яка в нас така, - це філармонія. І я згоден з позицією своїх колег, що, коли, наприклад, в залі філармонії за тиждень можна почути три, а інколи чотири оркестри, створюється ситуація, яка перебиває. Гарною альтернативою було б мати зал з такими самими якостями, як у філармонії, такий саме зручний. І різні колективи виступали б на таких площадках. А так виходить, що ми дробимо публіку, ділимо її між собою.

І третя позиція. Мені видається, це моє особисте відчуття, що принаймні останній сезон, можливо, півтори сезону, мистецьке життя Києва є дуже насиченим. Не просто насиченим, а дуже насиченим. Тобто пропозицій дуже

багато. І моє особисте відчуття, що все значно інтенсивніше, ніж було до цього. Навіть певний такий пресинг від цього темпоритму. Відповідно, раз ця частота більша, ми ніби частіше маємо зустрічі з публікою, так? Ну, наприклад, коли в нас була площадка, я маю на увазі Костел, ми мали там, наприклад, три концерти в місяць, чотири. Зараз колектив, про який ми говоримо, якщо це капела, яка включає в себе хор, оркестр і ансамбль органної музики, то зараз у нас 6-7 концертів в місяць, це дуже багато. Ну, така серйозна інтенсивність. Це утворюється за рахунок десь диференціації, розділу на різні групи і так далі. Можливо, якби ми, умовно кажучи, давали там два концерти в місяць, ми могли би думати, що ми всю публіку зберемо. З іншого боку, я, навпаки, вважаю, що ця активність дає змогу долучати більшу кількість публіки.

ДУЩЕНКО О.: Ви ще і зал фактично втратили. (Раніше основним концертним майданчиком оркестру був Костел Святого Миколая, в якому розташовувався і проводив концерти Національний будинок органної та камерної музики. Після великої пожежі у 2021 році колектив залишився без власної концертної зали – *коментар О.Д.*)

ПЛШ Б.: І це знову ж таки виливається в фінансові умови, що, з одного боку, держава залишила дотепер за нами фінансові плани, маю на увазі, як за організаціями, які мають власний концертний майданчик, але у нас його немає. Відповідно ми не тільки не працюємо в одній якійсь своїй базі. Цей концертний майданчик, Костел, він мав свої принади. І йшли люди, які хотіли опинитися серед цих вітражів і так далі. Тепер ми повністю працюємо на чужих майданчиках і працюємо відповідно за відсоток від продажу квитків. Тобто, з однієї сторони, працюємо значно більше, з іншої - заробляємо менше. Або, можливо, на рівні, але це не відповідає завданням.

ДУЩЕНКО О.: В цьому плані ви схожі з «Київськими солістами», бо в них взагалі ніколи не було свого майданчика. Вони теж постійно виступають на різних сценах, локаціях. А чи змінилися смаки, чи слухачі стали більше цікавитися українською музикою? Чи Бах, Вівальді — це топ, все одно люди ходять. Я, наприклад, це дуже сильно бачу, що все одно, щоб ти не грав, Вівальді, Бах, Моцарт...

ПЛШ Б.: Ну, тут така історія. Це як культивована земля і не культивована. По-перше, ми мусимо бути свідомі, і цього не треба боятися, що є такі явища в мистецтві, як Бах, як Вівальді, які є не тільки вершинами в якійсь окремій нації, а є й загальнолюдськими вершинами. І якщо Україна колись виплекає хоча б одне таке ім'я з такою музикою, абсолютно для всіх буде цікаво, супер,

прекрасно. Якщо такого не відбудеться, знову ж таки це абсолютно нормально. З іншої сторони, ми мусимо усвідомити, що, можливо, імена українських композиторів звучали б частіше в програмах в світі, якби, насправді, і ми долучалися завжди, в повній мірі до пропагування свого. Навіть не публіка більше цікавиться українським, а музиканти стали більше пропонувати українські програми. Я не можу за всіх казати, але є таке загальне відчуття. Навіть змінилося відношення і усвідомлення самих музикантів до українського репертуару. Інакше кажучи, з'явилося відчуття, що в нас є багато недооціненого, багато цікавого. Зрозуміло, що це ніби були пов'язані процеси. От ми раніше ставимо українську програму, а публіка не йде. Значить, це наше завдання - завдання менеджерів, колективів, засобів, які впливають на обізнаність, свідомість загалу нашого народу, ЗМІ, в тому числі, - розповідати, що українське може бути змістовним, може бути цінним, абсолютно самобутнім, нічим не поступатися чомусь. Умовно кажучи, якщо ми купимо надзвичайну і найважливішу книгу свого життя, але поставим її в шухлядку, не будемо її читати, гортати, то ми ніколи її сенси не відкриємо. Отак і тут. Тому це абсолютно нормальне явище. Я думаю, що нам потрібно продовжувати також.

ДУЩЕНКО О.: А наскільки взагалі змінилася репертуарна політика оркестру чи загалом колективу? Я, в принципі, цікавилася, як змінилося з 2014 року і з 2024, але давай з 2024 візьмемо. Бо зараз багато музикантів відмовляються від російських композиторів, від творів, від постановок, від вистав. Це зрозуміло. Але мені цікаво, цей попит на українське пов'язаний з тим, що ми відмовились від російського і нам треба чимось заповнити цю порожнечу? Чи все-таки ми дістаємо українське, тому що ми більше цікавимося українським?

ПЛІШ Б.: Зрозуміло. Ти абсолютно права, що російське відкладено, це не обговорюється. Стосовно нашого інтересу до українського. Дивись, мені видається, що тут є декілька речей. Коли ти постаєш перед фактом, що ти можеш щось втратити, ти починаєш по-справжньому осмислювати, чи є це щось важливим для тебе чи ні. Мені видається, це не тому, що нам треба було заповнити порожнечу, бо заповнити ми могли і чимось іншим.

А тут це виглядає як реакція здорового організму, коли вірус вторгається, організм активізує всі сили, і ми отримуємо гіперпотужну відповідь організму для того, щоб вижити, щоб встояти. От мені видається, для того, щоб встояти і максимально унеможливити повернення до тієї ситуації, ми мусимо, так би мовити, українське зробити справді цінним, важливим і основоположним для становлення нації, хребтом. Притому нічого абсолютно не цуратися. Я можу припустити, що в якійсь перспективі далекій, років за 50-60, без конкретики, що

у нас з'являться в репертуарі якісь твори і російських композиторів. Але мені видається, що саме цей факт війни, такої війни, він змінив сприйняття дуже багатьох речей. Ми можемо шукати по щоденниках, які світоглядні позиції мали російські класики по відношенню до російської імперії, але це було інше життя за інших обставин. Можливо, вони насправді не дуже переймалися тим, що батьківщина зростала за рахунок насильного долучення якихось окремих народів і так далі, але це сприймалося як життя єдиної країни.

Зовсім інша ситуація, коли ми в положенні 2024 року. Нам треба вистояти. Коли нам кажуть, що нас немає, то відповідати «я стверджуюся, бо я живу», так? Тобто ми чітко розуміємо, що це не позиція протистояння, а це абсолютно спокійна позиція, що ця нація має своє глибоке культурне коріння, має на різних етапах досягнення, які частково поглиналися і впліталися в життя цілої імперії. Тепер ми просто маємо вичленити їх і сказати: це частина нашої історії. Ось такий настрій. Мені здається, що звернення до національного репертуару – це наслідок не кон'юнктури, а інтересу. Ця ситуація спровокована конкретними історичними подіями. Не слід думати, що тепер популярно грати українське. Я думаю, що це від зворотного. Більше того, я переконаний, що дуже багато музикантів за ці роки відчували якесь внутрішнє незадоволення або дискомфорт... Були люди, які прийняли рішення і пішли зі зброєю боронити країну. Ті, хто залишилися, продовжують працювати на тих ділянках, де вони раніше працювали, музиканти при цьому знали, відчували потребу звернення чогось справді змістовного, відповідного потребам часу, запитам часу. І звідси народилось відчуття, що треба українське подавати, подавати якнайкраще.

Крім того, ми стикаємося з ситуацією, що дуже часто, навіть на Заході, ми отримуємо абсолютно позитивну реакцію. Просто це поза увагою цих людей. От я приведу приклад. За останні два роки ми працювали з Гамбурзькою оперою, з Болонською оперою, з театром «Ля Феніче». Зараз знову з Гамбурзькою. Тобто це не якісь периферійні театри, а знакові театри в Європі. І раптом вони відкрили нас як потенційних колег і дуже високо оцінили, є повторні запрошення. Але ж до цього часу це було закрито. Так само і стосовно нашої творчості. Коли ми їм пропагуємо, коли ми їм якісно це презентуємо, в них це починає викликати інтерес. Але пропагування російської культури як процес триває сторіччями. Зрозуміло, що і Російська Імперія, і Радянський Союз, і РФ зараз серйозно вкладаються в програми просування своїх культурних продуктів. Хіба ми можемо хоч якісь порівняння провести тут з Україною? Жодного. Тобто ми розуміємо, що ми стартуємо навіть не з нульової позиції, а з мінусової. І треба усвідомити, що, можливо, ми побороти цього не зможемо в повній мірі. Але

якщо ми розуміємо, що, якщо для становлення цієї країни, нації, щоб вона вижила, потрібне пропагування свого, значить, треба робити цю роботу.

ДУЩЕНКО О.: Ми згадували ваші проєкти з Малковичем, колаборації. Коли я проводила концерти як організатор, моя публіка, моя аудиторія, яка ходила, вони взагалі не меломани. Тобто це такі люди, яким було цікаво. Вони знали, що я роблю концерти-лекції. Чому я це робила? Свідомо. Бо в нас зараз у людей «кліпове мислення», такий є термін. Тобто ми постійно скролимо новини, сторіс. Ми вже навіть 15-секундні сторіс листаємо, бо нам нецікаво, тобто навіть 15 секунд ми не витримуємо. І я завжди робила концерти такі, спеціально робила під кожний твір підводку текстову, робила слайди, тобто я робила це ще з 19-го року. І люди вже звикли до цього. Їм були цікаві і музика, і розповідь. Ти робив проєкти з Малковичем, це дуже цікаво. І от я хотіла запитати:, чи дійсно зараз людям більш цікаві проєкти такі, коли йде колаборація: художнє слово, можливо, там якийсь танцювальний фрагмент чи відеоряд, чи все одно є такий сталий прошарок глядачів, яким потрібна тільки класична музика, вони звикли до такого академізму і все? Чи все-таки люди йдуть більше на такі проєкти, де є мікс жанрів, назвемо це так.

ПЛШ Б.: Я думаю, що є і залишається аудиторія, в якій сформований запит на суто музичне мистецтво в його найвищих проявах. Ця публіка є. І, напевно, робота в цьому жанрі є головною лінією, є маяком, на який орієнтуються академічні музиканти. Саме в цьому жанрі, бо якщо ми говоримо про музику, то саме в цих творах такого роду жанрів вони найвищих вершин досягають, з одного боку. З іншого боку, ми говоримо, що, скажімо, ця проблема і проблема на майбутнє, що саме до такого мистецтва падає інтерес. Ми говоримо, що раніше, принаймні в спогадах ми зустрічаємо, що зали філармоній наповнювали лікарі, вчителі і так далі. Якщо ми будемо говорити про загал, не про окремі випадки, бо я знаю окремих людей, наприклад, лікарів, які регулярно відвідують концерт, але це окремі випадки, ми не можемо вже говорити, що це лінія, що це пласт, скажімо, цієї медичної інтелігенції, яка постійно має потребу в цьому, а швидше окремі такі прояви.

ДУЩЕНКО О.: Як Леонід Ємець, який оперує під класичну музику. (Леонід Ємець – дитячий лікар-кардіохірург, всесвітньовідомий лікар, керівник Дитячого інституту серця, у м.Київ)

ПЛШ Б.: І не тільки оперує, бо це, скоріше, про певний настрій, а який має потребу постійно приходити.

ДУЩЕНКО О.: І в нього постійно концерти були камерної музики, для лікарів своїх він влаштовував.

ПЛШ Б.: Супер історія. Тобто перед нами стоїть проблема: як розширити аудиторію? Розширити аудиторію – це входити на території, які для нас первинно виглядають як чужорідні або не наші.

ДУЩЕНКО О.: Або нижчого рівня, є і така.

ПЛШ Б.: Є якась там своя абсолютно група, якась тусовка айтишників, які не мають інтересу до музики. Мені видається, треба знайти спосіб подачі матеріалу, який саме матеріал і у який спосіб подавати, щоб цих людей долучати. За рахунок цього виростає абсолютно все: виростає кількість людей, які дотичні до культури, виростають фінансові збори, виростають можливості – ти масштабуєш аудиторію. Власне, коли ми говоримо про те, що нам потрібно розширення аудиторії, то мова йде не про більшу кількість тих самих концертів, не про вищу їх якість, бо якщо в залі нема людей, ніхто якості не оцінить. А мова йде про залучення аудиторії. І тут всі методи гарні. Якщо існують суто технологічні способи умовної просування інформації і реклами, їх треба враховувати, з ними треба працювати. Це по-перше.

По-друге, будь-яка колаборація або суміжність жанрів завжди віддзеркалює об'єкт основної твоєї роботи трошки під іншим кутом. І це завжди дуже цікавий досвід, творчий досвід для мене. Наприклад, ми не дарма свій цикл з Малковичем назвали «Музика слова». Тобто що слово само по собі має музику, і воно породжує музику. З іншої сторони, ми з ним про це спілкувалися не раз, що музична інтерпретація якогось твору, який народжений як слово, літературного твору, воно дуже часто іще додаткові сенси дає або якісь нові грані переживання, відчуття. І виходить так, що і ті, хто просто цікавляться літературою, отримують значно цікавіше творчі враження. Ті, хто цікавляться музикою в сполученні з літературою, отримують абсолютно новий досвід, новий продукт. Як на мене, це один із вдалих прикладів реалізації такої програми розширення аудиторій, суміжних жанрів, колаборацій. І мені приємно, що те, що було просто частиною моєї програми, коли я заходив на позицію головного диригента, от в даному випадку реалізується, і досить успішно. Я планував співпрацю із вищими навчальними закладами, що поки що нереалізовано або реалізується далеко не в тій мірі, як би хотілося. Мені здається, що не треба боятися такого розширення. Воно ніяким чином не віднімає у нас ні авторитету, ні здатності, ні класу при виконанні нашої музики, бо це речі, які збагачують одна одну, паралельно йдуть, не взаємно виключають.

ДУЩЕНКО О.: У мене виникає питання. Ти все одно слідкуєш за культурним простором в Києві. Він зараз шалено великий, трошки неправильно сказала, але грають всі всюди. І от в мене питання: в чому полягає популярність концертів класичної музики на даху, в парку, в ботсаду? І чому на аналогічний концерт з такою ж програмою в зал люди не йдуть? І всі ті самі музиканти грають.

ПЛШ Б.: Ми якраз тут говоримо про залучення публіки, яка не є традиційною публікою філармонії. Іншими словами, музиканти або ті, хто продюсують ці проекти, створюють можливість іще раз представити якийсь мистецький продукт, іще раз його продати, якщо це так само одне із завдань професійних музикантів. Власне, це атмосфера. Але тут треба ширше дивитися. От хтось каже: «Давай ми сьогодні повечеряємо», а хтось пропонує запалити ще свічки, а хтось запропонує ще взяти пледи та вийти в ботанічний сад або на озеро чи берег річки. Людина так влаштована, що навколишній простір дає цілий ряд передумов для певного емоційного стану, сприйняття і так далі. Тобто це об'єктивно речі, які існують. Ми тільки їх розкриваємо. І багато людей вважають, що знаходиться на якійсь висоті (ідеально в горах, не ідеально на даху будинку), тобто знаходиться в просторі, який трошки вище землі, в цьому є щось романтичне, в цьому є щось, що це буденне життя під нами пульсує, а ми тут наверху. Ми ж розуміємо, що сам формат гри на даху говорить, що дуже багато музичних тонкощів, які можуть бути подані в філармонії і зчитані в філармонії, вони нівелюються. Простір звуковий не замкнутий, тобто багато сторонніх звуків. Або в парку, там пташки співають. Але ми, з іншого боку, розуміємо, що оця аура зовнішня, вона є визначальна, що я хочу оце пережити, от саме тут, в оранжереї троянд або на якійсь галявинці. І я вважаю, що це абсолютно природне. Тобто це не може стати для будь-якого колективу основною лінією. Але це може стати основною лінією якогось концертного агентства, яке тільки на цьому, умовно кажучи, заробляє, що продукує такі продукти. Моя позиція як керівника такого сталого колективу, що якщо це є окремою формою роботи – супер.

ДУЩЕНКО О.: Я чула таку думку від глядачів, від слухачів: «Коли ми йдемо в філармонію, треба якось одягнутися, треба тримати себе в формі, не можна там говорити, не можна телефон, не можна... Тобто ти маєш сидіти, і ти не можеш розслабитися». А в парку та ж сама музика. Ти можеш сидіти на пледі, ти спокійний, такий розслаблений. От іще є така думка.

ПЛШ Б.: 100%. Це треба визнати як певну дійсність.

ДУЩЕНКО О.: А зараз ще ти зажатий через війну, через постійний стрес, і, коли ти приходиш в зал, теж маєш себе тримати в рамках. Я про це подумала, але коли почула такі думки глядачів я здивувалася...

ПЛШ Б.: Але, з іншого боку, ті, хто виховані до цієї культури, вони розуміють, що якраз входження в атмосферу дає певні вимоги до простору, до зовнішнього вигляду, що воно має свої переваги. Я думаю, що нам всім стане дискомфортно, якщо ми як норму приймемо дрес-код. Тобто це понижує клас. Мені видається, що виховання — це ж актуалізація цих речей. Бо не дарма в історії людства, цивілізації відшліфовувалася якась певна ритуальність. Я розумію, що для людей-неофітів, які не освічені в цій сфері, воно може бути елементом відштовхування. Але, будь ласка, для них є крок до пізнання, для них є концерти на даху, в саду і так далі. Коли для них сама по собі музика як продукт споживання стане настільки цінною, що їм захочеться це пережити, вони самі прийдуть в філармонію і, більше того, вони отримують задоволення від цього. Це буде певним етапом їх зростання.

ДУЩЕНКО О.: У соцмережах всі ці три роки багато говорять і пишуть про те, що «культура не на часі, а йдіть краще на передову, беріть зброю, воюйте. Що ви тут гуляєте чи на концерти ходите». Тобто сферу культури хейтять, це є. Зрозуміло, що це не від великого розуму, але тим не менше: культура на часі під час війни?

ПЛШ Б.: Мені цікаво про це з тобою говорити, але насправді відповідь просто на одне це питання може бути дуже-дуже розлога. Я спробую себе ужати. Підемо від зворотного. Якщо просто, дуже коротко. На часі, завжди актуальна. Всім відомі слова Черчилля, але ми не будемо апелювати тільки до нього, він просто єдиний, хто в якусь форму це вивів. Ми мусимо зрозуміти, що від недооцінки значення культури, національної культури своєї, в тому числі, були сформовані дуже гарні передумови для цієї війни. Знову ж таки це не випадково, бо якщо ми серйозно захочемо про це думати, аналізувати, ми можемо знайти кучу історичних фактів, які покажуть нам, як створювалася ситуація меншовартісності української культури, як створювалася ситуація, коли її заганяли або просто знищували в кожному сторіччі. Ми знаємо точно, от є приклад єврейського народу, який втратив свою територію. Тобто народ без своєї території, який тільки на релігії, на культурі і на національній ідентичності зміг вистояти в сторіччі. Іншими словами, ми маємо дуже чіткий приклад в історії (це не наші розмірковування, а дуже чіткий приклад), що культура - це справжнє. В Антарктиці чи де там, в Норвегії підземне сховище, де збережені всі зразки насіння рослин, які є на планеті Земля. Іншими словами, культура – це от з тієї



історії, що це те, що може відродити в майбутньому розквіт і становлення будь-якої нації. Це завжди на часі. З іншого боку, чи можемо ми всі, хто працює зараз в сфері культури, сказати, що ми реально робимо все, що можемо, для фронту, для перемоги? Я особисто про себе так сказати не можу. І думаю, що багато людей не скажуть. Тоді питання стоять інакше. А чи вважаємо ми, що в ситуації, коли нам протистоїть такий ворог, такий потужний, масштабний, що так би мало бути. Я про себе скажу так. Я вважаю, що це реально, якщо ми хочемо вижити, це має бути оця така близька до граничного напруження мета у всіх сферах. Мені видається, що ми мусимо розділити, спокійно сказати, що є цілий ряд культурних, мистецьких явищ, які спрямовані саме туди, до мети: все для перемоги, для фронту, це і про тематику, і про спрямованість, і про виступи якісь, про благодійні збори і так далі. І в тому числі, про підтримку ментального, психічного здоров'я тих, хто працює, хто платить податки. Це з одного боку. З іншої сторони, є якась така лінія спрямованості, такої ніби відірваності, що там хтось воює, війна не тут, а ми собі повертаємося в таке звичайне життя. От в цьому аспекті я проти. Мені здається, що всім це зрозуміло, що не потрібно. Тобто тут дуже така, як сказати, це розраховано на вдумливих, спокійних людей, які зрозуміють, про що йде мова. Не потрібно безкінечно накручувати кілок, як на гітарі, у цій напрузі, навпаки, його треба спускати. Але щоб з об'єктиву нашого такого спрямування не зникало головне розуміння, що якщо ми не витримаємо, якщо ми провалимо цю війну, то все, що ми зараз робимо, все даремно. Тому нікому не буде потрібно, ми будемо Росією, і дуже багато хто з нас не повернеться до культури. Не повернеться. І ті наші музиканти, хто виїхали, далеко не всі так гарно прилаштувалися. І якщо нас розвіє по світу, то багато хто буде займатися не культурою, а чимось іншим. І мені здається, що всередині колективів ті, хто відповідають, керівники, вони мусять оце усвідомлення зараз актуалізувати у артистів. І людській природі характерно, що людям не хочеться про думати постійно про війну. Але думати про це треба. На жаль, людина тільки розуміє, коли вона втрачає.

ДУЩЕНКО О.: Я хотіла поговорити про музику, класичну музику у повоєнний час. Завжди після війни відбувається, ми бачимо з історії, культурний бум, бо музиканти, митці починають усвідомлювати, проходить певний час, виникає багато творів художніх, музичних. Як ти думаєш, яка перспектива української музики після війни? Наскільки, за твоїми відчуттям, зросте зацікавленість до наших музикантів у глядачів? Чи це не зміниться? Ми ж все одно думаємо про час після війни. Що буде після перемоги, після війни?

ПЛШ Б.: Дивись, я почну з трошки такої ремарки, яка ніби навіть трошки в бік іде, але важливо. Для мене сам момент війни, він поставив під сумнів таку об'єктивну цінність музики як такого вищого продукту, спрямованого до якихось високих цілей, якихось духовних орієнтирів і так далі. В основному це через позицію багатьох наших російських колег. Переді мною ціла галерея портретів людей, які досягли вершин виконавської майстерності і виконанням творів яких я заслухувався. І, як мені видавалось, відкривав для себе щось... Це якісь невербальні речі, але при прослуховуванні музики з'являються якісь такі тонкі відчуття чогось... хтось відчуває Бога, хтось якісь істини для себе відкриває. Але коли ті, хто в мені пробуджували такі відчуття, без жодного сумніву підтримали війну, в мене взагалі виникли об'єктивні сумніви у таких цінностях. Зараз я прекрасно розумію, що є мистецтво, воно може бути найвищого зразка. Можна навчитись на струнах музики грати дуже тонко, пробуджувати в людях якісь переживання і так далі, але не завжди за тим буде духовна основа. Мені видається, що будь-який життєвий досвід (а війна – це найглобальніший життєвий досвід, який взагалі може бути) - це настільки об'ємне явище, що на різних точках його переживання різне. Зрозуміло, що ті, хто персонально приймали участь в боях, ті, кого тримали в заключенні в таборах, в тюрмах, вони вийдуть з таким досвідом, який ми ніколи не отримуємо, дай Бог, щоб не мали, бо ми не знаємо меж того світосприйняття. Але ми можемо 100% сказати, орієнтуючись на себе, що кожен з нас з цієї війни виходить з абсолютно іншим розширеним відчуттям. До речі, це відчуття іншого розуміння простору і всіх подій, воно мене не залишало ці два роки, коли я опинявся за кордоном, коли за своїми колегами-музикантами спостерігав. Тобто це щось нагадує, знаєш, як ніби якась людина, яка має серйозний досвід життєвий, якийсь мудрець потрапляє в пісочницю для дітей і бачить їх такими нічим не затьмареними. Це не просто радість, а таке недооцінювання глибин світу, якихось процесів. Це з однієї сторони. Мені здається, що якщо ми вистоїмо в цій війні, якщо Україна збережеться, то в дуже багатьох сферах у нас попереду розквіт – це природньо. Оцей весь тиск психологічний, який зараз існує, коли він зникне, то він буде продукувати людей. Тут нема сумнівів. Більше того, наші контакти, які зараз переважно відбуваються за межами України, я переконаний, що вони перекинуться сюди. Інтерес до держави, яка вистояла в такій боротьбі, буде дуже великий. Тому я передбачаю, що буде позитивний. Стосовно конкретно класичної музики і не класичної. Мені здається, що це ті процеси, про які ми говорили раніше. До війни, під час війни і після війни ми повинні працювати, в тому числі, аналітично працювати і думати, як робити так, щоб те, що для нас цінне, ставало змістовним, цінним для якомога більшої кількості людей. І тут всі

ті менеджерські форми праці, вони годяться. І через гаджети, і пропагування якоїсь інформації, посил, подача і так далі. Колись мені мій знайомий розповідав: «В мене був дядя, він був капітаном на якомусь судні, за штурвалом стояв. Але він співав кучу оперних арій». А чому? Бо просто по радіо транслювали. Він радіо ввімкнув собі і пливе, співає. Тобто до цього капітана ця інформація доходила. Ми вже в такому просторі, коли наша сфера не пробивається через велике нашарування такого потоку інформації. Очевидно, наше завдання - якимось чином пробиватися.

*Дод. Д.1. Інтерв'ю з Анатолієм ВАСИЛЬКІВСЬКИМ*  
(Директор Національного камерного ансамблю «Київські солісти»)  
Провела Дущенко О.М. (з 29 по 31 липня 2024 р.)

ДУЩЕНКО О.: Яким чином змінилося законодавство, яке стосується оркестрів, під час війни? Чи змінилося взагалі? Чи зміни відбулися лише загальні?

ВАСИЛЬКІВСЬКИЙ А.: Так. Ці правила загальні, як під час карантину. Законодавство змінилося для проведення концертів під час повітряної тривоги, наповнення залів під час концерту. І воно змінювалось протягом цього періоду декілька разів. Спочатку дозволяли приймати стільки слухачів, скільки місць є в сховищі або має заклад, який проводить захід. Потім зникла прив'язка кількості людей в сховищі, тому що сховище може бути не в самому приміщенні, а поряд з приміщенням, наприклад, якщо близько до метро, або ще до якихось місць, де можна сховатися. Щодо мобілізаційних моментів, які стосуються того, кого ми взагалі можемо прийняти на роботу або виїхати з цією людиною під час гастролей. Є певні обмеження: якщо людина не відвідує військкомат, ми не можемо прийняти її на роботу або маємо звільнити таких людей. Спочатку це було просто повідомлення їм і повідомлення військкомату. Зараз перекладають на роботодавця навіть вручення повісток таким людям. Це дуже ускладнює ситуацію, тому що більшість музикантів виїхали за кордон, і важко знайти людей в колектив. А тих фрілансерів, які є, ми не можемо влаштувати жодним чином собі на роботу.

ДУЩЕНКО О.: Економічна складова. У вас зменшилося бюджетне фінансування під час повномасштабної війни?

ВАСИЛЬКІВСЬКИЙ А.: Скажімо так, зараз нам його не зменшили, але бюджет лишився десь на рівні кінця 2022 року (з кінця 21 - початку 22 року).

ДУЩЕНКО О.: Але у вас немає такого, що ви оплачуєте 66%, як деякі колективи?

ВАСИЛЬКІВСЬКИЙ А.: У нас ні, тому що ми відносимося до органу управління президента (колектив знаходиться в підпорядкуванні Державного управління справами – коментар О.Д.), а фінансування президента не зменшують, особливо під час війни. І намагаються нам дати всі гроші. Але їх кожного разу намагаються «переформатувати». Тобто у нас зараз не окреме фінансування, а фінансування культурних інституцій Державного управління

справами. І гроші, якщо вони лишаються, намагаються перекинути на інші підприємства Державного управління справами, які відчують брак коштів.

ДУЩЕНКО О.: Чи подавались ви оркестром, саме оркестром, на гранти і чи отримували фінансову допомогу від інших країн?

ВАСИЛЬКІВСЬКИЙ А.: Ми оркестром не подавались, тому що технічно у нас в колективі немає людини, яка б могла займатися цими речами. Але ми брали участь в грантах, в яких був заявлений наш оркестр, наприклад, агенція «УкрАртіст» вже опрацювала з нами декілька грантів. Тобто ми використовуємо тих наших агентів і посередників, які працюють з грантами, і гранти на «Київських солістів» виділялися.

ДУЩЕНКО О.: А наскільки, в принципі, стало легше отримати допомогу? Бо зараз в Україні багато міжнародних інституцій видають гранти, допомоги і т.і. Не знаєш, наскільки?

ВАСИЛЬКІВСЬКИЙ А.: Я не знаю, наскільки. Наш колектив, якщо розмовляти менеджерською мовою, то він є постачальником послуги, яку агенції мають перетворювати в послугу для людей. З кінцевим споживачем працюють агенції. Ми - постачальники послуги. І все. Ми не продаємо безпосередньо людям своє.

ДУЩЕНКО О.: Ви виконавці.

ВАСИЛЬКІВСЬКИЙ А.: Виконавці, так. У кожного товару є кінцевий споживач. З послугами так само. Але не завжди послуга йде до кінцевого споживача напряму. Ми виробляємо продукт, ми виходимо на сцену, граємо, а певні люди (або філармонія, або державні установи, або приватні підприємці), вони вже з нами працюють і цю послугу продають безпосередньо людям.

ДУЩЕНКО О.: А, в принципі, ви не хочете знайти людину, яка буде вам оформлювати гранти? Чи ви не можете її взяти на роботу?

ВАСИЛЬКІВСЬКИЙ А.: В перспективі це цікаво, тому що ми б витрачали, можливо, на це лише зарплату і мали б більший результат від такої людини. Але ми обмежені законодавством, яке не дає роздувати штат. У нас є 44 одиниці, і ми не можемо додати ще одну, навіть якщо вона буде фінансуватись не з бюджету, а за рахунок якихось інших коштів. Ми обмежені законодавством, яке регулює те, що ми не можемо збільшувати штат.

ДУЩЕНКО О.: Тепер поговоримо про концерти, про відвідування. Яка ситуація з відвідуванням концертів загалом? Тобто наскільки має попит класична музика зараз серед населення? Я маю на увазі, що, наприклад, в театри на деякі вистави квитки заброньовані або викуплені на декілька місяців вперед. Чи відчуваєте ви таку ж ситуацію в класичній музиці? Давай візьмемо докарантинні часи, бо в карантин музиканти теж дуже сильно зазнали проблем.

ВАСИЛЬКІВСЬКИЙ А.: Мені здається, що потреба в класичній музиці стала більша, ніж до карантинного часу. Хоча не завжди нам вдається набрати повний зал, особливо в роботі з нашою філармонією. Будь-які з наших приватних агентів збирають більше публіки, ніж Національна філармонія. Часто в них повні зали. Але всі вони, за виключенням «УкрАртист», роблять упор на популярну класику або розважальну класику, так би я її назвав. Легку класику доромантичного періоду.

ДУЩЕНКО О.: Чи змінилися смаки слухачів? Можливо, слухачі стали більше цікавитися українською музикою? Чи Бах, Моцарт, Вівальді, як і раніше, в пріоритеті?

ВАСИЛЬКІВСЬКИЙ А.: Українською музикою стали цікавитись точно, тому є підтвердження від агенції «УкрАртист». Вони працюють із музикою Скорика, а вона не завжди благозвучна на слух. І навіть юрист, який у нас працює, сказав, що для нього музика Скорика була відкриттям. Всі знають його по «Мелодії», вона благозвучна, але решту ніхто не знає. І це сучасна музика, не благозвучна. Але вже багато разів підряд ми збираємо повний зал. І це не якийсь там гарний зал Національної філармонії, який я ставлю як еталон. Це зал Будинку архітектора. Це для мене загадка. Хоча, можливо, можна це пояснити. Я для себе пояснюю тим, що зараз всі знаходяться в стресовій ситуації, не хочуть розважатися. Вони шукають щось таке, щоб могло передати стан, підтримати або якось пояснити той стан, в якому знаходяться люди зараз. Тобто сучасна українська музика якраз відповідає тим процесам, які відбуваються, і тим настроям, які відчувають люди.

ДУЩЕНКО О.: А тоді наскільки змінилася репертуарна політика конкретно «Київських солістів»? Якщо ми порівнюємо репертуар до 2014 року і після 2024, у вас змінився репертуар? Наприклад, деякі піаністи відмовилися грати Рахманінова, Прокоф'єва.

ВАСИЛЬКІВСЬКИЙ А.: В цьому плані репертуар змінився. Російську музику ми не граємо. Ні старовинну, ні сучасно, ніяку. Але репертуар також залежить від того, що у нас були втрати гарних музикантів під час війни. Ми

були змушені набирати нових музикантів; прийшов новий художній керівник, запрошений новий диригент, і вони по-своєму бачать репертуарну політику. Це не зміни через війну. Війна безпосередньо була поштовхом до таких змін в кадрах. Хоча я особисто не завжди з ними погоджуюсь в репертуарній політиці, але вони приймають рішення, я не тисну на них, і ми реалізуємо ті проекти, які вони бачать і пропонують.

ДУЩЕНКО О.: А яка ситуація із запрошенням закордонних артистів? Зараз взагалі дуже важко їх запросити, бо вони бояться, наприклад, їхати через військові дії. Чи це фінансово нереально запросити? Яка ситуація загалом?

ВАСИЛЬКІВСЬКИЙ А.: Для нас фінансово стало складніше. Я намагаюся не запрошувати іноземних. Я бачу, що інші колективи запрошують, і до нашої країни зовсім не бояться їхати. Але я вважаю, що наші музиканти цілком конкурентоспроможні в багатьох країнах. Вони можуть забезпечити наших людей цінним, якісним продуктом. І я вважаю, що краще хай вони нас запрошують до себе, щоб якимось підтримати.

ДУЩЕНКО О.: Наприклад, у філармонії завжди була велика кількість іноземних солістів. Зараз їх майже нема.

Щодо іноземних солістів є декілька моментів. Це у нас в менталітеті: щось іноземне — це краще за наше, хоча воно може бути значно гіршим. Наведу приклад. Не буду казати, хто це, але іноземний диригент з італійським прізвищем, який працює в одному з українських колективів. Як фахівець я вважаю його рівень низьким, хоча на нього йдуть. Може, його запрошення - це й виправданий крок, щоб публіка йшла і цікавилася. Але в даному випадку є питання власної гідності. І гідності щодо нашої національної свідомості. Нам наші «північні брати» весь час намагалися донести думку, що українське — це щось недолуге. Тому ми не цінували ані своїх виконавців, ані свою музику, якимось ставили її окремо. Хоча я, як і деякі наші мітці, не відокремлював би її від іншої європейської музики, вона гарна. Її не треба відокремлювати, тому що саме це відокремлення принижує її. Ми її граємо, на неї йдуть люди, вони цікавляться цими продуктами. І зараз Європа цікавиться українськими музичними виставами. Це надає всім можливість побачити нашу емоційну ідентичність в світі. Я би взагалі наполягав на тому, що саме культура може врятувати нас, в тому числі від війни. Якщо людина говорить українською, якщо вона грає українську музику, співає українські пісні, то як можна говорити, що це якісь «недоросіяне»? Якщо воно постійно звучить, воно є. Це неможливо зруйнувати. Можна знищити разом тільки з людиною.

ДУЩЕНКО О.: Добре, ми ще поговоримо про це. Ти вже говорив, що багато українських музикантів виїхало за кордон під час повномасштабної війни. Як вирішується питання нестачі кваліфікованих кадрів? Чи допомагає внутрішня міграція? Наприклад, багато людей приїжджають в Київ, бо тут є робота. Але чи це вирішує на 100% нестачу кадрів?

ВАСИЛЬКІВСЬКИЙ А.: Частково вирішує. Наприклад, є тут окремо взятий Маріупольський камерний оркестр «Ренесанс». Іноді музиканти з цього оркестру грають. Була така задумка, щоб з ними співпрацювати. З'явилося багато музикантів з інших регіонів. Так, частково це вирішує питання. Знову ж таки питання ускладнюється реєстраційно-мобілізаційними документами. Багато хто боїться йти в військкомати поновлювати документи. Бояться, що їх призвуть.

ДУЩЕНКО О.: На твою думку, чому в драматичні театри не дістати квитки, а на концертах аншлаги бувають не так часто? Тому що нема культури відвідування класичної музики?

ВАСИЛЬКІВСЬКИЙ А.: Я думаю, що в даному випадку питання тільки про Національну філармонію. В інших залах я бачу аншлаги на своїх концертах. А на концертах у філармонії, і не тільки на концертах «Київських солістів», аншлагів немає. Я пов'язую це не тільки з піар-компанією. Розумієте, людина, коли з чимось стикається або спілкується, вона завжди вимагає задоволення власних потреб і власного настрою. І вона не буде пам'ятати, що саме там відбувалося, але вона буде пам'ятати, що вона відчувала в цей час. І отут філармонія програє, тому що вона багато років жодним чином не звертала уваги на те, яка публіка до неї ходить. Вона нав'язувала, що між частинами не можна аплодувати, не можна знімати, туди не ходи, сюди не ходи. І вона цим самим відбивала жодний контакт з тими людьми, які до неї приходили за культурним продуктом. З одного боку, може, і добре, що вони намагалися якось виховувати цю публіку, а з іншого боку, вони її втратили саме через це. Філармонія не відреагувала на те, що потребує публіка, тому що весь час вона не використовувала такий механізм реакції взагалі.

ДУЩЕНКО О.: Можливо, це тому, що у філармонії загалом-то не було ніколи конкурентів? Це єдиний такий академічний зал.

ВАСИЛЬКІВСЬКИЙ А.: Це наслідок радянської системи, яка взагалі на людину не звертала уваги.



ДУЩЕНКО О.: Театрів багато, вони конкурують між собою, а у філармонії немає конкурентів.

ВАСИЛЬКІВСЬКИЙ А.: Чим ми зараз відрізняємося, намагаємося відрізнятись? Люди всі різні, і кожна людина працює в своєму темпі. І сучасний менеджмент не будує пірамідальну структуру. Він будує структуру, яка жива і залежить від тих людей, які у тебе є. Кожна людина потребує певних умов, і в цих умовах ця людина видає максимальний результат. А радянська система взагалі не звертає уваги на людину, яка до неї прийшла. Вона всіх намагається підбити під рамки. Так само і філармонія працювала. Так, колись це спрацьовувало. Колись там було багато людей, які жили заради ідеї.

А світ навколо змінився, і на нього треба швидко і сучасно реагувати. Змінився в якості цифрових технологій, в швидкій передачі інформації, у який спосіб передається і яка інформація, з чим конкурує філармонія. Бо філармонія конкурує не тільки з оркестрами, вона, в принципі, конкурує в культурному продукті, і розважальний продукт - це теж культурний продукт. Вона конкурує з Голлівудом, вона конкурує з індустрією фільмів, вона конкурує з індустрією реклами, там зовсім інша подача інформації.

Фактично якщо взяти філармонію як організатора і комерційних організаторів, то філармонія їм програє шалено. Програє скрізь. От який не взяти показник, скрізь мінус. І як наслідок вони втрачають кожну людину, з якою їм треба працювати. І це не залежить від програми, яка подається. Це не залежить від якості музикантів, бо музиканти і колективи якісні, конкурентоспроможні. І сцена класна. Все в них класно. Тільки все це спрямовується не для людей. От і все.

ДУЩЕНКО О.: На які заходи, концерти слухачі йдуть краще? Просто на концерт класичної музики? Чи коли є мікс жанрів? Наприклад, колаборація з акторами, чи коли застосовується відеоряд, чи коли є інтерактив? Тобто зараз, мені здається, що сучасним людям скучно сидіти просто на концерті півтори години, просто слухати музику. Людина сучасна вже не може. Вона починає нудитися через те, що в нас кліпове мислення, ми постійно скролимо новини.

ВАСИЛЬКІВСЬКИЙ А.: Я зрозумів питання. Як відповідь наведу той приклад, який я вже сьогодні згадував. Музика Скорика. Жодного відеоряду, сучасна, неприємна, на перший погляд. Специфічна, скажімо так музика, але повний зал. Ні, такої тенденції немає. Ходять і туди, і туди. Просто люди різні і потребують різного культурного продукту. Кожен - свій культурний продукт. І тут справа в тому, що зараз комунікаційні можливості знаходяться на дуже високому рівні. І організаціям необхідно мати таке уміння сповістити, донести

до якомога більшої кількості людей те, що вони мають, який культурний продукт у них є, донести до тих людей, які його потребують. І ті люди, які його люблять і потребують, вони прийдуть. Я бачу успішні компанії серед своїх агентів, і бачу неуспішні компанії, які не хочуть змінюватися.

ДУЩЕНКО О.: А в чому полягає популярність концертів класичної музики на даху, в парку, на терасі? Сам антураж?

ВАСИЛЬКІВСЬКИЙ А.: Тут продається не класична музика. Тут продається дах і приємна атмосфера. Люди, які її потребують, йдуть на атмосферу. Комуś потрібно щось таке (знову ж таки повернуся до Скорика), що вони ще ніколи не чули. Хтось потребує звичне. Це стосується напрямку музики, тому що музику люди люблять слухати таку, до якої вони звикають. Вони знають цю групу, вона їм подобається, і вони її слухають. Це стосовно естрадної музики або саундтреків. Такий самий принцип є і в класичній музиці. Але є й люди, які потребують чогось нового. Вони це вже слухали тисячу разів, і треба довести їм, що є дуже цікаві композитори, дуже цікаві колективи, дуже цікаві виконання. І навіть в тих самих приміщеннях, де вони вже сто разів були, це для них буде нове і з нового ракурсу. І на це люди точно прийдуть. Але тут має теж включатися майстерність комунікації і доводити людям, що це - те, що їм потрібно.

ДУЩЕНКО О.: Це ти навіть почав наступне питання: що потрібно зробити для збільшення попиту слухачів на концерти класичної музики. Більше комунікувати?

ВАСИЛЬКІВСЬКИЙ А.: І комунікувати теж. У минулі часи були чітко визначені канали комунікації: афіша, газета, телевізор. Їх було декілька. Зараз їх мільйони. І ринок комунікацій перенасичений так само, як і всі ринки. Тому тут потрібні фахівці саме в галузі комунікації. Я маю на увазі комунікації в загальному розумінні. Це продавники, це рекламщики, це ті, хто виробляє саме візуальні або аудіовізуальні продукти.

ДУЩЕНКО О.: Тобто культурі не вистачає сучасних спеціалістів?

ВАСИЛЬКІВСЬКИЙ А.: І менеджерів. Справа в тому, що коли з'явилися всі ці новітні комп'ютерні технології, не було інститутів, де цьому навчали. Навіть ті, хто зараз йде попереду, вони це здебільшого роблять інтуїтивно, тому що не було досліджень в цій сфері. Зараз тільки культурологи або інші менеджери роблять дослідження, які виходить на ринок пізніше, ніж воно вже працює.

ДУЩЕНКО О.: От ви державний оркестр. Ви можете взяти на роботу таргетолога чи маркетолога?

ВАСИЛЬКІВСЬКИЙ А.: Не можемо. І в КЗОТі нема таких посад. Тобто людина є, а посади нема. Людина є, вона працює, вона робить цю роботу, а посади законодавчо запізнюються, тим більше, що під час війни виконуються якісь там державні замовлення щодо інтеграцій в Європу або ще якихось. Культурний продукт посадовців цікавить в останню чергу. Хоча я розумію, що якщо буде культурний продукт, ми будемо українцями. А якщо його весь вилучити, то він заміниться, я навіть знаю, яким культурним продуктом - з півночі, тому що вони якраз про свій культурний продукт дбають, вкладають гроші і розкручують його. А наші ставляться до цього питання зневажливо.

ДУЩЕНКО О.: Ти багато їздив за кордон на гастролі. Оркестр дуже багато їздив. Чому в нас немає культури відвідування концертів класичної музики в порівнянні з європейськими країнами? Я не можу сказати, що це радянський спадок, тоді ходили в філармонію. Але за кордоном повні зали, там фестивалі на великих майданчиках.

ВАСИЛЬКІВСЬКИЙ А.: Я думаю, що все це якраз пов'язане з пропагандистською культурою. Вони дійшли до того, що культура їм потрібна.

ДУЩЕНКО О.: Вони фінансово можуть собі дозволити? А в нас нема на їжу, так?

ВАСИЛЬКІВСЬКИЙ А.: Так. Я думаю, що в нас багато людей нормально в цьому плані себе відчують, але людина здебільшого, на мій погляд, живе звичками. Для когось піти в кіно – це нормально, а от піти в філармонію... Людина навіть не знає, що таке існує. Тобто треба теж проводити багато роботи з цього приводу, щоб переналаштувати. Це вже робота маркетологів, які створюють потребу, щоб потім продавати під цю потребу певний товар або послугу. І радянське суспільство якраз було налаштоване на знищення національних особливостей, щоб людина не цікавилась культурними продуктами. Якщо вона почне цікавитися власними культурними продуктами, вона буде мати свою власну національну ідентичність. А зараз це все привело до війни. Ми воюємо саме за власну ідентичність. Ми воюємо за те, щоб ми були нами, а не кимось іще або просто маріонетками в руках маніпуляторів.

ДУЩЕНКО О.: Які перспективи розвитку класичної музики у повоєнний час?

ВАСИЛЬКІВСЬКИЙ А.: Я вважаю, що головне завдання розвитку стоїть за композиторами, бо це вони пишуть музику і тим самим рухають її вперед. Що стосується моєї роботи як виконавця, я маю на увазі, оркестру нашого, я розумію розвиток в тому плані, що ми стаємо більш, як це зараз модно казати, flexible, тобто пристосовуємось до реалій життя, застосовуємо нові якісь поєднання виконавців або інструментів, можливо, навіть не музичних, з театральним мистецтвом також. Тобто я думаю, що будуть трохи розмиті грані колективів, жанрів і всього-всього.

Ми як оркестр, з одного боку, відображаємо настрої людей або їхні думки, або взагалі якусь атмосферу, яка зараз відбувається в суспільстві. В той самий час ми виховуємо їх в якомусь плані. Несемо ідеї національні, наш національний культурний код, який має бути присутній скрізь. І це я вважаю важливою місією. В повоєнний час особливо, а в воєнний має бути вдвічі більше української музики, щоб люди, з одного боку, бачили, що ми відрізняємося від ворогів, а з іншого боку, саме заради цього і йде війна, за оце відокремлення. Тому що ворог зараз, коли захоплює території, починає вводити якісь культурні заходи. Це є частина пропаганди і частина його ідеологічної боротьби, частина взагалі його так званої військової операції. І ми цей момент в даному випадку не маємо упускати також. Я вважаю, що саме культурні заходи, мистецькі, вони мають бути подвоєні якраз під час війни і в повоєнний час також.

ДУЩЕНКО О.: Чого не вистачає на законодавчому рівні для більш успішної діяльності оркестрів в Україні?

ВАСИЛЬКІВСЬКИЙ А.: Я думаю, що всі керівники стикаються з однією і тією ж самою проблемою: ми не можемо змінити склад відповідно до того, який твір виконуємо, тобто законодавство нас заганяє в рамки, що має бути в оркестрі така кількість музикантів або така кількість інструментів і статті видатку тільки на оце, оце і оце. Я думаю, що законодавство має бути більш гнучким. Воно має пристосовуватись і змінюватись постійно. Я наведу приклад, який мені здається доречним в даному випадку. Не так давно в Україні знайшли старовинне кладовище, в якому деякі могили датуються 1600 роком. Люди, які його знайшли, вважають, що це історична пам'ятка, що його треба вивчати, хто там похоронений і як. Подібні речі в усьому світі є культурним надбанням, бо вони є доказом присутності в цей час. А влада каже, що такі статті видатків не передбачені. Так само і у нас. Ми щось хочемо зробити, але у нас не передбачена стаття видатку на певного співака або виконавця, або ще когось, кого ми бачимо в подібному заході, або створити такий проект, який би застосовував якісь заходи, додаткові інструменти. Ми вирішуємо ці питання, часто за рахунок

організаторів, але це дуже складно. Ми не можемо самі створити проєкт, який ми вважаємо доречним, і запропонувати його в тому вигляді, яким він має бути. І тут законодавство весь час має переглядати закони, якими регулюється наша діяльність.

ДУЩЕНКО О.: Чи на часі культура та заходи?

ВАСИЛЬКІВСЬКИЙ А.: Я думаю, що дуже на часі. Має бути присутність, має бути підтримка, має бути показ того, що ми відрізняємося від ворога. Я вважаю, що не тільки на часі, а має, як і всі галузі під час війни, працювати в подвійному режимі. Я бачу, що публіка потребує цього. Зараз дуже велика кількість людей відвідує концерти. Хоча, на мою думку, зараз розважальні концерти не так потрібні, як концерти, які несуть у собі якусь національну ідею.

ДУЩЕНКО О.: Яким має бути мистецтво під час війни?

ВАСИЛЬКІВСЬКИЙ А.: Єдине, що тут я можу сказати: мистецтво має бути самобутнім, таким, яким воно завжди було. У нас завжди вирішували, яким воно має бути, незважаючи ні на кого. Це зазвичай не передбачалось для суспільства. Здебільшого митців не визнавали їхні сучасники. Багатьох митців не розуміли, але зараз ми бачимо, що вони, ці люди, яких не розуміли, вони рухали мистецтво вперед, що вони були і лишаються прапорами своїх країн, кожен у своїй галузі. І таким воно має лишатися, воно має існувати, воно має діяти, має відображати саме нашу культуру як для нас, так і для всіх у цьому світі.