

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:

**«Стратегічний розвиток музичних колективів
в умовах зовнішніх викликів**

(на прикладі Національного академічного духового оркестру України)»

Виконав:

студент II курсу магістратури,

група МКД-11-23з

спеціальності 028 «Менеджмент
соціокультурної діяльності»

Спасіченко Володимир Олександрович

Науковий керівник:

кандидат економічних наук, доцент

Воробйова Наталія Петрівна

Рецензент: кандидат історичних наук,
провідний науковий співробітник

Скарбниці Національного музею історії
України

Савченко Олексій Олександрович

Допущено до захисту:

протокол засідання кафедри

№4 від 20 листопада 2024 р.

в.о. завідувача кафедри артменеджменту

та івент-технологій

_____ **Вікторія ДОБРОВОЛЬСЬКА**

Київ – 2024

АНОТАЦІЯ

Спасіченко В.О. Стратегічний розвиток музичних колективів в умовах зовнішніх викликів (на прикладі Національного академічного духового оркестру України) – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Об'єкт дослідження: стратегічний розвиток музичних колективів в умовах зовнішніх викликів.

Предмет дослідження: особливості стратегічного розвитку Національного академічного духового оркестру України в контексті сучасних зовнішніх викликів (економічних, політичних, культурних та ін.).

Мета дослідження: полягає у формуванні напрямів стратегічного розвитку Національного академічного духового оркестру України та розробці рекомендацій щодо адаптації колективу до зовнішніх викликів для забезпечення його сталого розвитку.

У кваліфікаційній роботі досліджено сутність поняття «стратегія» в контексті стратегічного менеджменту музичних колективів, які стикаються із зовнішніми викликами. Проаналізовано еволюцію наукових поглядів на стратегічне управління, що відображає зростання ролі аналітичних та прогностичних інструментів у прийнятті рішень. Виявлено, що розвиток стратегічного менеджменту пов'язаний з необхідністю адаптації до нових викликів, включаючи економічні, політичні, технологічні та культурні зміни, що впливають на музичні організації. Визначено які зовнішні виклики та гібридні загрози мають суттєвий вплив на функціонування музичних колективів. Проаналізовано історичний розвиток менеджменту музичної культури, зокрема духової музики, в контексті наукових досліджень та еволюції методів управління. Досліджена структура екосистеми музичної індустрії України. Проведено детальний аналіз поточної ситуації Національного академічного духового оркестру України, визначено основні напрямки його стратегічного розвитку та надано рекомендації щодо вдосконалення управління ним.

Ключові слова: стратегія, стратегічний розвиток, зовнішні виклики, музична індустрія, музичні колективи.

ANNOTATION

Spasichenko V.O. Strategic development of musical groups under external challenges (on the example of the National Academic Symphonic Band of Ukraine) – Qualification work on manuscript rights.

Object of research is strategic development of musical groups in the context of external challenges.

Subject of research is peculiarities of National Academic Symphonic Band of Ukraine in the context of modern external challenges (economic, political, cultural, etc.).

The purpose of the study is to formulate directions for the strategic development of National Academic Symphonic Band of Ukraine and develop recommendations for adapting the institution to external challenges to ensure its sustainable development.

The qualification work explores the concept of ‘strategy’ in the context of strategic management of musical bands facing external challenges. The evolution of scientific views on strategic management is analysed. It reflects the growing role of analytical and prognostic tools in decision-making. It is revealed that the development of strategic management is associated with the need to adapt to new challenges, including economic, political, technological and cultural changes affecting music organisations. It is determined which external challenges and hybrid threats have a significant impact on the functioning of music bands. The historical development of the management of musical culture, in particular wind music, in the context of scientific research and the evolution of management methods is analysed. The structure of the ecosystem of the music industry in Ukraine is studied. A detailed analysis of the current situation of National Academic Symphonic Band of Ukraine is provided, the main directions of its strategic development are identified, and recommendations for improving its management are given.

Keywords: strategy, strategic development, external challenges, music industry, music bands.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ	11
1.1. Сутність наукових поглядів на зміст основних понять: стратегія, стратегічний менеджмент, стратегічне управління.....	11
1.2. Концептуальні моделі стратегічного управління та їхні особливості.....	34
1.3. Виклики та гібридні загрози у зовнішньому середовищі організації.....	40
<i>Висновок до першого розділу.....</i>	<i>50</i>
РОЗДІЛ 2. РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ МУЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ: ВІД ДУХОВОЇ МУЗИКИ ДО СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРАКТИК.....	52
2.1. Передумови та розвиток менеджменту музичної культури у контексті наукових досліджень.....	52
2.2. Управлінські аспекти розвитку духової музики.....	60
2.3. Структура та динаміка екосистеми музичної індустрії: виклики та можливості.....	73
<i>Висновок до другого розділу.....</i>	<i>78</i>
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК НАЦІОНАЛЬНОГО АКАДЕМІЧНОГО ДУХОВОГО ОРКЕСТРУ УРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	84
3.1. Аналіз сучасного стану Національного академічного духового оркестру України.....	84
3.2. Стратегічні напрями розвитку Національного академічного духового оркестру України в умовах зовнішніх викликів.....	88
3.3. Рекомендації щодо покращення стратегічного плану розвитку Національного академічного духового оркестру України.....	98
<i>Висновок до третього розділу.....</i>	<i>113</i>
ВИСНОВКИ.....	117
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	128
ДОДАТКИ.....	134

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах постійних зовнішніх викликів – економічної нестабільності, війн, пандемій, глобалізації, культурних трансформацій – музичні колективи стикаються з численними проблемами у своєму розвитку. Національний академічний духовий оркестр України, що є найстаріша і найшановніша музична організація в Україні, є яскравим прикладом того, як ансамблева організація може адаптуватися до складного зовнішнього середовища і водночас зберігати свою ідентичність, культурну місію та високу мистецьку якість.

У сучасному світі культурні інституції відіграють важливу роль у формуванні національної ідентичності, збереженні історичної пам'яті та розвитку культурного капіталу суспільства. Водночас культурні інституції стикаються з низкою зовнішніх викликів, які мають значний вплив на їхнє функціонування та розвиток. В умовах глобальної нестабільності – економічної, соціальної, політичної та екологічної – здатність культурних інституцій адаптуватися до нових реалій є вирішальним фактором для їхнього виживання та подальшого розвитку.

Одним із найяскравіших прикладів зовнішніх викликів є епідемія COVID-19. Ця епідемія призвела до масового закриття культурних інституцій по всьому світу, втрати джерел доходу, зниження відвідуваності та необхідності переходу до нових форм діяльності. Крім того, такі кризові явища, як економічна рецесія, політична нестабільність, конфлікти та війни, також створили додаткові виклики для культурних інституцій, вимагаючи від них розробки нових стратегій для адаптації та виживання.

Ці виклики є особливо гострими в країнах, де культурні інституції залежать від державного фінансування та спонсорства. У кризові часи, коли фінансування скорочується, культурні інституції стикаються з необхідністю пошуку нових джерел доходу, оптимізації витрат і перенесення своєї діяльності на нові цифрові платформи. Однак не всі культурні інституції

здатні впоратися з цими змінами через брак ефективного управління та стратегій стратегічного менеджменту.

Серед зовнішніх викликів – технологічний прогрес, який трансформує спосіб взаємодії людей з культурними продуктами. Зокрема, стрімкий розвиток цифрових платформ змусив музеї, театри, концертні зали та інші культурні інституції розробляти нові формати представлення своїх продуктів в онлайн-середовищі. Ті інституції, які змогли швидко адаптуватися до нових реалій, змогли зберегти свою актуальність і навіть розширити аудиторію, тоді як ті, хто не встиг, зіткнулися зі зниженням активності або навіть закриттям.

Зовнішні труднощі можуть мати прямий вплив на музичні організації (скорочення фінансування, неможливість організувати концерти) або непрямий (зміна громадської думки, міграція виконавців). У таких ситуаціях важливо розробити стратегію розвитку об'єднання, яка не тільки дасть змогу подолати критичну ситуацію, а й сприятиме подальшому розширенню аудиторії, підвищенню професійного рівня виконавців та збереженню культурної спадщини країни.

Враховуючи актуальність, теоретичну та практичну значущість проблеми, а також недостатній ступінь розробки її сучасних аспектів, автор бачить необхідність дослідити стратегії адаптації музичних колективів в умовах зовнішніх викликів на прикладі Національного академічного духового оркестру України. Особливо важливо проаналізувати, як цей колектив відповідає на виклики сучасності – економічні, соціокультурні, політичні та технологічні – з метою збереження свого мистецького рівня та виконання культурної місії.

Мета роботи полягає у формуванні напрямів стратегічного розвитку Національного академічного духового оркестру України та розробці рекомендацій щодо адаптації колективу до зовнішніх викликів для забезпечення його сталого розвитку.

Завдання роботи:

- розглянути сутність наукових поглядів на зміст основних понять: стратегія, стратегічний менеджмент, стратегічне управління;
- проаналізувати концептуальні моделі стратегічного управління та їхні особливості;
- простежити виклики та гібридні загрози у зовнішньому середовищі організації;
- дослідити передумови та розвиток менеджменту музичної культури у контексті наукових досліджень;
- виокремити управлінські аспекти розвитку духової музики;
- оцінити структуру та динаміку екосистеми музичної індустрії: виклики та можливості;
- проаналізувати сучасний стан Національного академічного духового оркестру України;
- сформувати стратегічні напрями розвитку Національного академічного духового оркестру України в умовах зовнішніх викликів;
- розробити рекомендації щодо покращення стратегічного розвитку Національного академічного духового оркестру України.

Об'єкт дослідження – стратегічний розвиток музичних колективів в умовах зовнішніх викликів.

Предмет дослідження – особливості стратегічного розвитку Національного академічного духового оркестру України в контексті сучасних зовнішніх викликів (економічних, політичних, культурних та ін.).

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є сукупність пізнавальних засобів, прийомів, методів, що використовувалися в процесі дослідження. У дослідженні було використано метод аналізу, синтезу, системний, узагальнюючий метод. Для аналізу практичних аспектів діяльності Національного академічного духового оркестру України використані такі методи дослідження: аналіз документів (звіти, фінансові документи, стратегічні плани, програми виступів); інтерв'ю з керівниками та

учасниками колективу для вивчення внутрішніх процесів управління; огляд публікацій у ЗМІ для виявлення впливу суспільної думки та відгуків аудиторії.

Джерельна база та стан наукової розробленості теми. Джерельною базою дослідження стали праці провідних зарубіжних і вітчизняних вчених з питань формування стратегічних підходів в менеджменті організації. Інформаційною базою є монографічні дослідження, періодична наукова література, а також звіти та документи діяльності Національного академічного духового оркестру України.

Сутність наукових поглядів на зміст основних понять: стратегія, стратегічний менеджмент, стратегічне управління відображені в працях Ігнат'євої І. [16], Кіндрацької І. [20], Мармази О.І. [27], Федулової Л.І. [43].

У працях українських дослідників описуються основи стратегічного менеджменту, інструменти та методи аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на діяльність організації. Однак ці дослідження часто не є специфічними для музичних колективів.

Щодо зовнішніх викликів та загроз то культурні цінності як інструмент гібридних загроз розглянуті Ревою Т. [40], а деякі аспекти масової культури і національно-культурної ідентичності в добу глобалізму представлено у Денисюк Ж.З. [7].

Менеджмент у сфері культури розглянутий у працях Абрамова Л.К., Азарової Т.В. [1], Ляшенко І. Ф. [26], Гудімова П. [12].

Щодо розробленості проблеми стратегічного розвитку музичних колективів в умовах зовнішніх викликів то дана проблематика не знайшла широкого висвітлення в сучасній науковій літературі, особливо в контексті українського музичного сектору. Водночас існує певна кількість наукових досліджень, присвячених окремим аспектам цієї проблематики.

Дослідження музичного ринку України та його зовнішньоекономічних перспектив представлено в програмі «Аналітика культури» за підтримки Українського культурного фонду [11].

Існує низка академічних досліджень про роль музичних колективів у культурному розвитку та підтримці національної ідентичності, однак ці роботи зосереджені на культурно-мистецькій ролі колективів, а не на їхньому стратегічному розвитку в контексті зовнішніх викликів.

Окремі аспекти кризових явищ у музичних колективах вивчалися в роботах, присвячених впливу економічної кризи, пандемії COVID-19, війни та інших глобальних викликів на діяльність культурних інституцій. Наприклад, дослідження, що аналізують вплив пандемії на мистецтво (як зарубіжні, так і українські), показують, як музичні організації адаптуються до нової ситуації через розвиток онлайн-концертів, зміну репертуару та фінансових стратегій. Однак ці дослідження поки що не мають системного характеру і не охоплюють стратегічних підходів до довгострокового розвитку.

Існують публікації та дослідження ряду науковців, присвячені історії виникнення духових оркестрів, їхній мистецькій діяльності та ролі в українській культурі, однак стратегічний розвиток оркестру в умовах сучасних викликів ще недостатньо вивчений.

Таким чином, на сьогодні існує низка досліджень, які частково торкаються питання стратегічного розвитку музичних колективів. Однак більшість з них стосуються або загальнотеоретичних підходів до стратегічного управління, або культурної значущості колективу, без глибокого аналізу адаптації до зовнішніх викликів. Дослідження специфічних аспектів стратегічного розвитку Національного академічного духового оркестру України в сучасних умовах потребує подальших розвідок і обґрунтовує актуальність цього наукового завдання.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що в рамках даного дослідження здійснено комплексний аналіз стратегічного розвитку Національного академічного духового оркестру України в умовах сучасних зовнішніх викликів. Запропоновано новий підхід до стратегічного управління музичними колективами на основі поєднання класичних методів

стратегічного менеджменту та адаптації до специфічних зовнішніх викликів, таких як економічні кризи, війна та пандемії.

Практичне значення отриманих результатів полягає в їхньому прямому застосуванні для удосконалення управління музичними колективами та їх стратегіями розвитку, що сприятиме забезпеченню їх стійкості та ефективності в умовах сучасних викликів.

Апробацію результатів дослідження було здійснено шляхом оприлюднення досягнутих результатів на II Міжнародній науково-практичній конференції «У пошуку нових сенсів полікультурного світу. Повоєнний діалог культур. (м. Київ, 16 – 17 травня 2024р.). Тема доповіді: «Стратегічний розвиток організацій сфери культури в умовах зовнішніх викликів».

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи складається зі змісту, вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 142 сторінки, використано 52 джерела.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1. Сутність наукових поглядів на зміст основних понять: стратегія, стратегічне управління, стратегічний менеджмент

У процесі загального розвитку менеджменту стратегічне управління поступово сформувалося як самостійна наукова дисципліна. Хоча термін «стратегічне управління» використовується як самостійна економічна категорія вже близько 30 років, витоки теорії стратегічного управління можна знайти наприкінці 19-го та на початку 20-го століть. У цей період у багатьох галузях промисловості відбулися кардинальні зміни, оскільки масштаби виробничих процесів швидко зростали, капітал ставав більш концентрованим, а технологічні схеми – складнішими. Ці зміни стали результатом прогресу науково-технічної революції, яка мала фундаментальний вплив на промисловий розвиток.

У цьому контексті традиційна модель управління, яка переважно базувалася на емпіричному підході, перестала відповідати вимогам часу. Ускладнення та збільшення обсягів виробництва вимагало нового підходу до управління, заснованого на наукових принципах, стандартах і нормах. Це призвело до появи стратегічного управління. Стратегічне управління забезпечило ефективне планування, організацію та контроль у довгостроковій перспективі з урахуванням зовнішніх викликів та змін, які постійно впливають на бізнес-середовище.

Людство здавна вивчало та аналізувало явища і стратегію як інструмент вирішення проблем, щоб відповісти на питання, що робити завтра, післязавтра і в довгостроковій перспективі, і як керувати, принаймні частково, процесами, що відбуваються навколо нього. В результаті теорія і практика менеджменту призвели до появи стратегічного менеджменту.

У процесі своєї діяльності організація дотримується певної стратегії дій, незалежно від часу та обставин, в яких вона функціонує. Стратегія управління є основою менеджменту та реалізації його основних функцій: аналізу, планування, організації, контролю та регулювання. Для забезпечення ефективності менеджменту, перш за все, необхідно розуміти його теоретико-методологічні засади.

У практиці стратегічного управління відбулися значні зрушення у формуванні стратегічних знань, які перетекли з комерційного середовища в державний сектор. У науковій літературі наразі існує чимало теоретичних підходів, визначень та інтерпретацій сутності стратегії як категорії.

Історично поняття «стратегія» сформувалося у військовій термінології і означало планування і здійснення політики держави всіма доступними засобами, а також військово-політичний союз низки держав.



Рис. 1.1. Трактуювання терміну «стратегія» в сучасних дослідженнях

Слово «стратегія» походить від грецького *strategia* (*stratos* – військо, *agx* – веду), що означає «мистецтво полководця». У літературі зі стратегічного менеджменту існують різні погляди на зміст і види організаційної стратегії. У науковій літературі США прийнято розрізняти

старий і новий підходи до визначення стратегії. Старий підхід базується на концепції стратегічного планування, яка започаткувала розвиток стратегічного менеджменту. Відмінною рисою цього підходу є те, що він визначає стратегію як «планування», а процес формування стратегії - як довгострокове планування.

Альфред Чандлер, класик стратегічного планування, стверджує, що стратегія – це «визначення довгострокових головних цілей і завдань організації, прийняття курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей». З іншого боку, таке тлумачення «стратегії» ґрунтується на традиційному способі визначення «стратегії» як певного способу розподілу ресурсів між поточними та майбутніми видами діяльності. А. Чандлер зазначає, що «стратегічні варіанти повинні ґрунтуватися на порівнянні можливостей і ресурсів компанії з урахуванням рівня ризику, на який вона готова піти». З іншого боку, це визначення фокусується на досягненні цілей. Таким чином, автор аргументує обґрунтованість триєдності: цілі - програма діяльності - ресурси [28].

Стратегія часто розглядається як загальний план, що охоплює всі ключові аспекти діяльності організації, включаючи цілі, політики та дії, і забезпечує їх інтеграцію в єдину структуру. Зокрема, Д. Квінн визначає стратегію як план, який об'єднує основні організаційні цілі та дії [13], а В. Глюк підкреслює її роль у досягненні довгострокових завдань, поставлених управлінською командою [13]. Подібно до теорії ігор, де стратегія є планом дій залежно від поведінки опонента, стратегія в бізнесі також передбачає адаптацію до зовнішніх і внутрішніх умов.

Отже, стратегія – це підхід, що допомагає організації орієнтуватися в постійно мінливих умовах та успішно реагувати на зовнішні виклики через внутрішні зміни. Важливим елементом цього процесу є постановка цілей, що є основою для стратегічного планування. В сучасних підходах підкреслюється важливість не лише розробки стратегії, але й її гнучкості та здатності адаптуватися до нових викликів.

Новий підхід до стратегічного управління пов'язаний з цікавими дослідженнями канадського науковця Генрі Мінцберга та класиками американського менеджменту, такими як Ігор Ансофф, Майкл Портер і Пітер Друкер.

Вчений І. Ансофф визначає стратегію як набір керівних принципів, що допомагають організації приймати рішення в процесі її діяльності. Він виділяє чотири ключові категорії таких правил [16]:

1. Правила оцінки результатів діяльності. Це критерії, за якими організація аналізує свою ефективність як у поточному моменті, так і в майбутньому. Вони визначають, як організація вимірює свої досягнення, встановлює цілі та оцінює прогрес на основі як короткострокових, так і довгострокових показників.

2. Правила взаємодії з зовнішнім середовищем. Ці правила формують рамки для побудови відносин з зовнішніми учасниками, такими як клієнти, постачальники, партнери та конкуренти. Вони регламентують, як організація адаптується до змін на ринку, впроваджує нові технології або відповідає на виклики конкурентного середовища.

3. Правила внутрішньої взаємодії. Ця категорія правил стосується структурних відносин всередині організації: як налагоджена комунікація між підрозділами, як приймаються рішення, які процедури використовуються для забезпечення ефективної роботи. Вони допомагають організації забезпечити узгодженість у роботі та підтримувати внутрішню стабільність.

4. Правила для оперативної діяльності. Це практичні інструкції для виконання щоденних завдань. Вони описують, як організація організовує свої ресурси, як ведеться управління процесами, щоб досягати максимальних результатів у поточних умовах роботи.

Таким чином, ці чотири категорії правил І.Ансоффа забезпечують всебічне керівництво для організації, охоплюючи як стратегічне планування, так і тактичне управління діяльністю.

За визначенням Джона М. Брайсона, стратегія – це набір організаційних принципів [20]; М. Шиффрін вважає, що стратегію можна розглядати як детальний, всеосяжний і всеохоплюючий план, спрямований на реалізацію місії та досягнення організаційних цілей з найвищою ефективністю [20].

Використовуючи ідею ланцюжка створення вартості, Майкл Портер розглядає стратегію як аналіз внутрішніх процесів організації та взаємодії між її різними компонентами для визначення того, де і як створюється вартість. Він стверджує, що стратегія – це насамперед позиція організації на ринку, яка визначається наданням конкретних товарів і послуг [5].

Генрі Мінцберг вивів концепцію, що стратегія може бути представлена через п'ять взаємопов'язаних елементів, які допомагають організації досягти своїх цілей. Ці елементи включають:

1) План (plan): Стратегія – це не просто дія, а детальний набір кроків, які мають привести до реалізації поставлених цілей. Вона передбачає чітке формулювання дій, спланованих заздалегідь. Це інтелектуальна діяльність, що включає передбачення можливих подій і розробку варіантів їх вирішення.

2) Шаблон (або зразок) (pattern): Стратегія формується на основі певної послідовності дій, що демонструють постійний характер поведінки організації. Це можуть бути вже існуючі моделі поведінки, які повторюються в різних ситуаціях і формують стереотипи, що впливають на організаційні рішення.

3) Позиціонування (position) – це пошук унікального місця на ринку, де організація може виділитися та отримати конкурентні переваги. Позиціонування вимагає розуміння своїх сильних сторін та слабких місць, а також аналізу того, як найкраще взаємодіяти з конкурентами та споживачами.

4) Перспектива (perspective) - це концептуальний підхід до розвитку організації, заснований на її баченні майбутнього. Перспектива включає формулювання довгострокових цілей та стратегії їх досягнення. Вона

визначає, як організація буде розвиватися і які пріоритети будуть стояти на першому місці.

5) Відволікаючий маневр (ploy) – тактичний елемент стратегії, що спрямований на обхід або обман конкурентів. Він передбачає використання хитрощів або маневрів, щоб зменшити вплив конкурентів або отримати перевагу в конкретних ситуаціях [16].

Ці п'ять елементів взаємодіють між собою, формуючи цілісний підхід до стратегічного управління, де організація одночасно повинна планувати, дотримуватись певної поведінкової моделі, позиціонуватись на ринку, визначати свою перспективу і при необхідності використовувати хитрощі для досягнення успіху.

Велика кількість визначень стратегії свідчить про значну увагу, яку приділяють цьому поняттю вітчизняні та зарубіжні вчені. Аналізуючи ці визначення, слід звернути увагу на кілька важливих моментів.

По-перше, більшість авторів визначають стратегію як план управління всією організацією.

По-друге, метою цього плану є досягнення довгострокових цілей підприємства. Тому стратегія формулюється і реалізується протягом тривалого періоду часу для всієї організації як єдиної бізнес-одиниці і стосується лише концептуальних і критично важливих сфер діяльності.

Таким чином, бізнес-стратегія – це широкомасштабне передбачення місії організації та реалізації її довгострокових цілей розвитку.

Стратегія передбачає організаційні інновації та зміни за допомогою таких методів, як розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, організаційна перебудова та прогнозування майбутніх змін у діяльності.

Стратегія організації постійно розвивається, включаючи заплановані дії та адаптивне реагування на мінливі обставини. Вона необхідна, коли змінюється зовнішнє середовище, очікуються зміни або якісно змінюється система цінностей організації.

Важливою особливістю стратегії є її визначення як «мистецтва управління». Цей термін підкреслює творчий і неформальний характер стратегії, тому неможливо сформулювати типову стратегію. Цей аналіз визначення стратегії показує, що стратегія є багатогранним поняттям і що помилково трактувати її лише в одному аспекті. Іншими словами, стратегія – це конкретний план дій, заснований на прогнозах, який спрямований на виконання завдань і досягнення цілей шляхом вирішення проміжних завдань.

Усі організації, що конкурують на ринку, використовують стратегії. Стратегії можуть розроблятися в процесі планування або приховано, в рамках діяльності різних відділів і підрозділів організації. Для того, щоб правильно визначити стратегію, необхідно знати класифікацію стратегій і те, які стратегії підходять для конкретної організації в конкретній ситуації. Системи класифікації поділяють стратегії на окремі групи на основі ряду характеристик. Розглянемо деякі з них.

Відповідно до ієрархії системи управління, існує чотири типи стратегій, що відповідають різним організаційним рівням організації.

Корпоративна стратегія – це стратегія, яка визначає загальний напрямок розвитку організації, формується вищим керівництвом організації, стосується організації в цілому і охоплює всі сфери її діяльності.

Корпоративна стратегія – це стратегія найвищого рівня для організації та її бізнес-напрямків. Вона характерна для диверсифікованих організацій, де топ-менеджмент повинен створювати ефективний портфель бізнес-одиниць і управляти ним, визначати інвестиційні пріоритети і спрямовувати ресурси компанії в найбільш перспективні сфери бізнесу.

Бізнес-стратегія – це стратегія вищого рівня для вузькоспеціалізованих організацій і стратегія другого рівня для диверсифікованих організацій. Її суть полягає в розробці заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності та утримання конкурентних переваг, об'єднання стратегічних дій ключових підрозділів, формування механізмів реагування на

зовнішні змінні та вирішення різноманітних проблем і питань, пов'язаних з діяльністю організації.

Функціональні стратегії існують окремо для кожної функціональної сфери диверсифікованої або вузькоспеціалізованої організації. Їх роль полягає у визначенні конкретних аспектів корпоративної або бізнес-стратегії та формуванні управлінських орієнтирів для досягнення функціональних цілей і завдань організації. Вона формує управлінські орієнтири для досягнення функціональних цілей і завдань організації.

Операційна стратегія є більш вузькою стратегією для окремих бізнес-одиниць. Вона покликана вирішувати конкретні завдання, пов'язані з досягненням цілей, поставлених перед окремими підрозділами організації [20].

Залежно від стадії життєвого циклу організації розрізняють стратегії зростання, підтримки та скорочення.

Стратегії зростання характерні для організацій, діяльність яких тільки починає розвиватися. Вони включають в себе вибір цільових сегментів, збільшення інвестицій, дослідження і розробки та інновації.

Стратегії підтримки – це стратегії організацій, діяльність яких досягла зрілості. Організація прагне знизити витрати і ціни, захистити свої позиції від конкурентів і шукати нові ринки. Ця стратегія передбачає підтримання балансу між витратами і доходами та вибіркові інвестиції.

Стратегії скорочення передбачають комплексні дії з поступового скорочення діяльності організації в міру того, як вона вступає в завершальну стадію свого життєвого циклу [2].

За функціональним критерієм можна виокремити низку окремих стратегій, зокрема маркетингову, виробничу, фінансову, організаційну та соціальну.

Маркетингова стратегія визначається як загальний план узгодження маркетингових цілей і можливостей організації. На основі маркетингової стратегії будується виробнича стратегія. Виробнича стратегія забезпечує

досягнення певного рівня розвитку організації відповідно до вимог маркетингової стратегії, корпоративної стратегії, конкурентної стратегії та функціональної стратегії. Такий підхід пояснюється тим, що в ринковій економіці ключовими гравцями є споживачі. Тому кожна організація знаходить своїх споживачів, вивчає їхні потреби та вподобання і лише після цього розглядає напрямок своєї діяльності.

Фінансова стратегія – це загальний план визначення фінансових результатів і фінансових потреб, а також способів використання фінансових ресурсів для досягнення поставлених цілей.

Серед функціональних стратегій особливе місце займають організаційна та соціальна стратегії. Організаційна стратегія формується під впливом потреб бізнесу. Вона тісно пов'язана з маркетинговою, виробничою та фінансовою стратегіями, адаптується до них і впливає на них. Соціальна стратегія формується організацією під впливом суспільства, соціальних груп та інститутів і тісно пов'язана з іншими функціональними стратегіями [28].

Залежно від конкурентної позиції на ринку розрізняють стратегії лідерів, претендентів, послідовників і новачків у галузі.

Стратегії лідерів передбачають утримання ринкової позиції та підвищення конкурентоспроможності.

Стратегії претендентів (стратегії лідерства) спрямовані на створення унікальних конкурентних переваг, яких немає у лідерів галузі.

Стратегії послідовників – це, як правило, комплекс дій, спрямованих на концентрацію та диференціацію. Організації-послідовники прагнуть зайняти лише ті сфери діяльності лідера, які не належать до їхніх власних стратегічних пріоритетів, і не прагнуть конкурувати з лідером [38].

Таким чином, розглянуті стратегії мають свої особливості та сферу застосування. Крім вищезазначених, існує низка інших стратегій, кожна з яких має своє прикладне значення. Отже, стратегія – це генеральний план розвитку організації в конкурентному середовищі.

Щодо стратегічного менеджменту як наукового напрямку то він сформувався на початку 20 століття, тоді як теорія стратегічного управління бере свій початок з кінця 19 століття. У цей період відбулися значні зміни в різних сферах виробництва у зв'язку зі збільшенням масштабів виробництва, концентрацією капіталу та підвищенням рівня складності технологічних схем, які формувалися під впливом новітніх досягнень науково-технічного прогресу. Така ситуація вимагала докорінної зміни моделі управління, яка базувалася переважно на емпіричних даних, а не на науково обґрунтованих принципах, нормах і стандартах.

Функціональний підхід до стратегічного управління, сформований у 1920–1930-х роках вченими школи наукового управління, розглядає стратегічне управління як набір видів діяльності, що мають на меті досягнення заздалегідь встановлених результатів. У межах цього підходу основний акцент робиться на плануванні та виконанні конкретних завдань, які ведуть до реалізації чітко визначених цілей. Управлінські рішення та дії при цьому спрямовані на підвищення ефективності діяльності організації шляхом чіткого розподілу функцій, оптимізації процесів та максимального використання ресурсів для досягнення бажаних результатів [48];

2) процесний підхід був сформований представниками класичного менеджменту з 1920-х до 1950-х років. Процесний підхід інтерпретує управління як серію взаємопов'язаних прямих дій. Ці дії самі по собі є процесами, які значною мірою визначають успіх організації. Ці дії називаються «функціями управління». Кожна управлінська функція також є процесом. Отже, управлінський процес – це сума всіх функцій [29];

3) системний підхід проілюстрований у працях неокласиків середини 20-го століття, зокрема П. Друкера та К. Бернарда. Згідно з системним підходом, менеджери повинні розглядати організацію як сукупність взаємопов'язаних елементів – людей, структур, завдань і технологій, - які орієнтовані на досягнення конкретних цілей і тісно переплетені із зовнішнім середовищем;

4) основи ситуаційного підходу були закладені Г. Денісоном наприкінці 20 століття. Цей підхід базується на тому, що пріоритети методів управління визначаються ситуацією. Не існує єдиного «найкращого» підходу до управління, оскільки існує багато різних факторів, як всередині організації, так і в зовнішньому середовищі. Для конкретної ситуації найбільш ефективним є той метод, який найкраще відповідає її природі [27].

Наприкінці 1990-х років сформувався новий підхід до визначення сутності стратегічного управління, який можна визначити як концептуальний або холістичний. Основні аспекти цього підходу зосереджені на забезпеченні довгострокового успіху, максимальному використанні досвіду теорії і практики менеджменту для забезпечення стійкості конкурентної позиції в умовах глобалізації суспільного розвитку, стратегічній орієнтації людських ресурсів та адекватному і своєчасному реагуванні організації на зміни в мінливому зовнішньому середовищі [50].

В історії розвитку концепції та методології стратегічного управління і планування прийнято виділяти три етапи та десять основних наукових шкіл щодо його здійснення

I етап. Стратегічне управління у п'ятдесятих-шістдесятих роках ХХ століття – це довгострокове планування виробництва та освоєння нових ринків. Для цього періоду характерна орієнтація на формування довгострокових планів при формулюванні стратегічного курсу організації на той час. Менеджмент, заснований на управлінні ефективністю, мав вирішальне значення в цей період.

II етап. у 70-х роках 20 століття зміст стратегічного вибору суттєво змінився. Він розглядався вже не як питання фіксації довгострокових виробничих планів, а як вибір того, які напрямки діяльності розвивати, як перегляд попередніх форм діяльності, які були успішними, але могли втратити попит у зв'язку зі зміною споживчих потреб. Іншими словами, менеджмент був задуманий на основі екстраполяції, тепер, коли темпи змін

прискорювалися, але майбутнє можна було передбачити, екстраполюючи минулі тенденції.

III етап. У 1980-х роках швидкі зміни у зовнішньому середовищі ускладнили процес своєчасної адаптації до змін у всіх сферах життєдіяльності країни. Це сформувало можливості для змін та організаційні спроможності, які стали фокусом стратегічних дій та відповідної реакції на виклики суспільства.

Таким чином, спочатку стратегічне планування, а потім і стратегічний менеджмент спростували розуміння стратегічної поведінки організації, коли вибір типу поведінки організації в даний момент часу ставав основою для прийняття стратегічних рішень і основою для формування її майбутнього. Іншими словами, вона передбачала, що її рішення зумовлені обставинами, які виникли, а їх реалізація має забезпечити можливість подальшого успіху у відповідь на можливі майбутні зміни, а не просто бути відповіддю на виклики.

Отже, сутність стратегічного управління слід розуміти як процес, який

- 1) спрямований на розробку та реалізацію стратегії розвитку середовища, в якому існує суб'єкт;
- 2) орієнтований на майбутнє, визначаючи цілі та методи розвитку, а також способи та прийоми досягнення цілей;
- 3) передбачати майбутні події;
- 4) циклічність, що дозволяє проводити аналіз і коригування виконання стратегічного плану на кожному етапі його реалізації.

В управлінській літературі представлено десять основних наукових шкіл з різними базовими баченнями стратегічного управління. Коротко охарактеризуємо їх.

Школа дизайну. Відомими представниками цієї школи є Альфред Чандлер, який у 1962 році опублікував книгу «Стратегія і структура», та Кеннет Ендрюс, який у 1965 році став автором аналітичного тексту для базового підручника Гарвардського університету «Бізнес-політика».

Школа дизайну розглядає формування стратегії як концептуальний процес, заснований на плануванні, що включає: аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища; визначення відмінних компетенцій; визначення відповідності між внутрішніми та зовнішніми факторами; визначення ключових факторів успіху; та стратегічний вибір на основі фундаментальних факторів успіху та управлінських переваг; реалізація обраної стратегії. Основними недоліками цього підходу є втрата певного відокремлення мислення від дії, а також втрата гнучкості стратегії.

Школа планування. Ця школа розглядає розробку стратегії як формальний процес. Засновником школи є Ігор Ансофф, автор книги «Корпоративна стратегія». Представники цієї школи приділяють особливу увагу кількісному вираженню цілей організації та розробці низки кроків і пов'язаних з ними процедур. Як правило, стратегія формулюється лідерами організації, потім передається планувальникам для конкретизації, і лише після цього – виконавцям. Науковці Г. Мінцберг, Б. Олстранд та Д. Рампелл так описують цю стратегію: «Більшість [моделей планування] зводяться до такої базової ідеї: взяти модель SWOT-аналізу і розбити її на ретельно деталізовані кроки, кожен з яких супроводжується низкою контрольних списків і супутніх методів виконання цих кроків. методів для виконання цих кроків, приділяючи особливу увагу постановці цілей, з одного боку, та бюджетуванню і плануванню роботи, з іншого. Звичайно, загальна картина потоку може бути описана щонайменше однією, а частіше кількома діаграмами [43].

Основний недолік такого підходу полягає в тому, що зацикленість на внутрішніх процедурах може підірвати власне вибір стратегії та стратегічну творчість. Загальна ідея стратегії зазвичай обирається поспіхом, але обраний план потім ретельно опрацьовується.

Школа позиціонування. Основи школи позиціонування були закладені такими військовими стратегами, як Сунь-Цзи та Клаузевіц. Серед засновників цієї школи – Майкл Портер, автор книги «Конкурентна

стратегія». Школа позиціонування також включає напрацювання консалтингових компаній Boston Consulting Group та McKinsey.

Школи позиціонування зосереджуються на змісті, а не на процесі формулювання стратегії. Вона також приділяє особливу увагу поточному стану організації при розробці стратегічних планів для підвищення її конкурентоспроможності.

Підприємницька школа. До представників цієї школи належать економісти, які високо цінували роль підприємця та особисті якості, притаманні підприємцям, такі як інтуїція, мудрість, проникливість, розсудливість і досвід. Серед них Карл Маркс і Йозеф Шумпетер. Шумпетер вважав підприємців цінними насамперед через їхні комерційні ідеї та схильність до сміливих, ризикованих дій і намагання впоратися з нестабільними ситуаціями [28].

Згідно з баченням школи підприємництва, формування стратегії є творчим завданням, процесом бачення і за своєю суттю ризикованим, оскільки успіх залежить від мудрості та розсудливості однієї людини в особі лідера.

Когнітивна школа. Засновником цієї школи був Герберт Саймон, який у 1947 році опублікував книги «Управлінська поведінка» та у 1960 році «Нова наука про управлінські рішення», що лягли в основу вчення цієї школи. Когнітивну школу іноді також називають школою мислення. Формулювання стратегії – це процес мислення, заснований на когнітивній психології, тобто когнітивний процес, який використовується для виявлення закономірностей і «осмислення» світу.

Школа навчання. Вона розглядає розробку стратегії як процес безперервного розвитку, результат серії поступових коригувань, зроблених окремими особами на всіх рівнях організації, що призводить до колективного навчання.

Школа навчання розуміє стратегію як вічну «недосконалість», що є одночасно і недоліком, і силою. Вона може здобути велику кількість

прихильників, оскільки може об'єднати згуртовану групу майбутніх мислителів. Школа, що навчається, також припускає, що навчання не є самоціллю, і що, повільно рухаючись до навчання, організація може відмовитися від будь-якої стратегії.

Школа влади. Представником цієї школи є Г. Еллісон, а її прихильниками – ті, хто цікавиться владою та політикою. Представники цієї школи прагнуть пов'язати принципи формування стратегії з часовим розвитком стратегічного процесу. Іншими словами, в контексті вчення цієї школи стратегія розглядається як політика, а формування стратегії - як політичний процес.

Школа також підкреслює важливість використання політичних методів для впровадження стратегічних змін, але політика може бути і протидіючим фактором стратегічних змін. Так, оскільки політика не тільки організовує, але й дезорганізовує діяльність організації, і оскільки політика часто піддається раптовим змінам, організаціям необхідно звернути увагу на захист від політичної нестабільності.

Культурологічна школа. Засновниками цієї школи є Е. Петтігрю, Д. Джонсон, С. Фельдман, Д. Рош, Д. Спендер, К. Росс, Д. Дікс і Ф. Рігер. Згідно з цією науковою школою, формування стратегії – це процес соціальної взаємодії, заснований на спільних переконаннях і розумінні між членами організації. Культура впливає на аналіз і спосіб мислення, прийнятий в організації в цілому для прийняття рішень і визначення стратегії, а також протистоїть зміні стратегії як фактор інерції. Тому загалом цей підхід спрямований на формування стійкості менеджменту та здатності протистояти змінам.

Школа зовнішнього середовища. Засновниками школи є Д. Міллер, Г. Мінцберг, М. Ханан та Д. Фрімен. Представники цієї школи підкреслюють переважну роль факторів зовнішнього середовища в процесі формування стратегії. Вони вбачають свободу в адаптації до середовища і вважають, що для досягнення успіху організація повинна відповідати зовнішнім нормам.

Підхід цієї школи не розглядає варіант розвитку за рахунок внутрішніх ресурсів, а зосереджується на гнучкому реагуванні на зміни у зовнішньому середовищі.

Конфігураційна школа, представлена Д. Міллером, П. Хандервалом та М. Біром. Основна ідея цієї школи полягає в тому, що організація в період стабільності є певною конфігурацією організаційних структур, форм і стратегій. Це означає, що вона є набором стратегій. Тому формування стратегії – це процес трансформації, що визначається часом, місцем і умовами, а зміни в рамках цього підходу можуть бути радикальними і руйнівними. Тому розвиток стратегічного управління є закономірним наслідком організаційного розвитку, особливо в умовах зростання складності багатьох управлінських функцій, формування факторів економічного добробуту та зростання нових викликів у зовнішньому середовищі.

Стратегічний менеджмент можна трактувати як мистецтво і науку формулювання, впровадження та оцінки міжфункціональних рішень, які допомагають організаціям досягати своїх цілей.

Засновниками теорії менеджменту та стратегічного управління є: Анрі Файоль, який заклав основи єдиної теорії управління; Фредерік Тейлор, який розробив принципи раціонального управління людьми; Геррінгтон Емерсон, якому належить теорія ефективної організаційної діяльності, Генрі Форд, який запропонував концептуальне бачення умов раціонального виробництва.

Теорія максимізації прибутку була запропонована А. Маршаллом у 1919 році. Згідно з нею, економічні організації повинні виробляти і продавати продукцію, залучати більше ресурсів для збільшення різниці між доходами і витратами, а також розглядати роботу організації з точки зору оптимізації виробничої функції [42].

У 1920-х роках були сформовані основи теорії формальних організаційних структур, а термін «стратегія» був введений в науковий обіг у 1926 році. Під «стратегією» розуміли раціональне управління ресурсами [20].

У 1930-х роках були закладені основи неокласичної теорії цілей організаційної діяльності, відповідно до якої функціонування організації обґрунтовується досягненням кількісно вимірюваних цілей. Економічна криза, відома як Велика депресія, супроводжувалася банкрутством багатьох компаній, що свідчить про те, що організації повинні прагнути до високої прибутковості. У цей період в економічній науці почали формуватися інституціональні орієнтації, і було зроблено перші спроби інституціоналізувати механізми управління організаціями.

У 1934 році Йозеф Шумпетер обґрунтував свою теорію підприємництва, яка описувала економічну поведінку підприємця новатора. А в 1939 році Шумпетер розвинув свою інноваційну теорію в роботі «Економічний цикл», яка розглядала інновації з точки зору змін у технології та управлінні, а також нових комбінацій використання ресурсів [5].

Інноваційна теорія фокусується на особливій функції підприємця, який повинен бути інтегруючим фактором між винаходом та інновацією. Підприємці, які впроваджують нові технологічні рішення у виробництво, не повинні стояти на місці і поширювати результати своєї інноваційної діяльності, оскільки саме вони вважаються агентами науково-технічного прогресу. Технологічні інновації вважаються економічним методом максимізації інтересів організації.

У 1940-х роках у наукових дослідженнях домінували ідеї неокласиків. Вони вважали, що головним принципом управління є побудова добрих стосунків між членами команди. Водночас вони почали використовувати результати психологічних та соціологічних досліджень у теорії управління, формуючи теорії неформальних груп [29].

У 1950-х роках у теорії та практиці стратегічного менеджменту почали використовувати кількісні аналітичні методи. У прийнятті управлінських рішень почали використовувати електронно-обчислювальну техніку, що призвело до розробки відповідного програмного та методичного інструментарію.

Концепція цільового управління була сформульована Пітером Друкером у 1954 році. Цей вчений продемонстрував теоретико-методологічні приписи щодо поняття та цілей розвитку організації, розробив принципи та правила їх розробки, а також практичні рекомендації щодо впровадження процесів стратегічного управління в організаціях [27].

Вчені П. Лоуренс та Д. Лорш сформулювали модель організації, що складається з підсистем, які мають тенденцію до розвитку певних властивостей у відповідь на зміни в зовнішньому середовищі. Це організація, яка здатна до самонавчання та саморозвитку. Таку організацію науковці розглядають як багатоцільову організацію, яка в процесі своєї діяльності може змінювати цілі свого розвитку, зберігаючи при цьому відповідний рівень управлінської гнучкості [30].

Виходячи з того, що стратегічне управління базується на аналізі та прогнозуванні майбутнього, було розроблено так званий метод управління за цілями. Згідно з цим методом, поточне середовище розглядається як стабільне і, в принципі, передбачуване, а вплив організації на зміни у зовнішньому середовищі не визнається. Основним недоліком цієї методології було те, що прогнози на майбутнє ґрунтувалися виключно на аналізі минулих тенденцій, тоді як у майбутньому встановлені тенденції не завжди будуть мати місце.

Вже у 1960-х роках системи та методології стратегічного планування почали розвиватися прискореними темпами і стали основною складовою стратегічного управління. У науковій літературі прийнято вважати, що стратегічне планування спрямоване на зовнішнє, а не на внутрішнє середовище. Відповідно до методів стратегічного планування були розроблені нові методи і прийоми, зокрема, моделі аналізу інвестиційного портфеля, методи експертних оцінок, сценарне планування, матричний аналіз, ситуаційне планування, матриця стратегічних перспектив розвитку тощо [42].

Приблизно в цей же час була сформульована теорія максимізації темпів зростання. Згідно з цією теорією, стратегічне управління має насамперед забезпечувати баланс між придбанням ресурсів і реалізацією продукції та бути спрямованим на максимізацію довгострокових темпів зростання ресурсів організації. Суть запропонованої в цей період поведінкової теорії полягає в тому, що в кожному періоді організація повинна усвідомлювати цілі конкретних членів команди, орієнтуватися на достатній рівень досягнення цілей і вирішувати проблемні ситуації, використовуючи процедуру суб'єктивного пошуку [52].

У 1965 році вийшла книга І. Ансоффа «Корпоративна стратегія». У ній стратегія розглядалася як серія аналітичних процедур. Він запропонував розуміти поняття «розрив» як різницю між поточною позицією організації та позицією, в якій вона перебуває на даний момент. Він запропонував розуміти поняття «розрив» як різницю між тим, де організація знаходиться в даний час, і тим, де вона прагне бути. Таким чином, він розглядає стратегічне управління з позицій синергетичного підходу [5].

Вперше концепція стратегічного управління І. Ансоффа була представлена на конференції, організованій представниками Школи менеджменту Університету Вандербільта в травні 1973 року. Потім, у 1979 році, була опублікована знакова праця Ансоффа «Стратегічне управління», в якій велику увагу було приділено не тільки процесу формулювання стратегії, але й реалізації стратегії І. Ансофф у своїх дослідженнях стверджував, що стратегічне управління – це не просто детальний план або спосіб знайти напрямок для плану, а, перш за все, вектор планів, який і чітко відокремлений від довгострокового планування та оперативного планування. Тому він пропонує, щоб у стратегічному управлінні вектори планування були спрямовані з майбутнього в теперішнє, а не з минулого в майбутнє.

Ці дослідження дали поштовх до розвитку нових методів і прийомів управління, таких як ситуаційне планування, використання різних

аналітичних моделей, застосування експертних оцінок і побудова матриці різних варіантів управлінських рішень.

Австрійський дослідник Брюс Хендерсон запропонував концепцію Бостонської матриці. Методологія концепції базується на припущенні, що організація буде більш успішною, якщо її частка на швидкозростаючому ринку буде відповідно вищою. Рекомендації щодо стратегічного управління організацією ґрунтуються на прогнозуванні розвитку цільового ринку та виборі найбільш перспективних ринків. Основна увага приділялася роботі зі споживачами, які розглядалися як партнери організації [29].

У 1970-х роках науковці почали розглядати організації як відкриті системи, які повинні постійно адаптуватися до зовнішнього середовища. Багато з них критично ставилися до прийнятих теоретичних положень у сфері організаційного менеджменту. Тому було запропоновано концепцію ситуаційного підходу і запропоновано, щоб менеджери організацій змінили спосіб, у який вони здійснюють стратегічне планування.

Основна рекомендація щодо визначення цілей організації полягала в тому, що планування повинно базуватися на принципі «від майбутнього до теперішнього», а не «від минулого до майбутнього». Таке планування має ґрунтуватися на детальному аналізі зовнішнього середовища та експертних прогнозах його розвитку.

Наприкінці 1970-х років у багатьох організаціях відносини між власниками та керівництвом, між керівництвом та працівниками, а також між різними групами працівників були піддані критиці з боку керівництва. У відповідь на цей виклик була розроблена теорія управління ефективністю. Згідно з цією теорією, організація розглядається як економічний суб'єкт, що розвивається під керівництвом генерального директора, який має більше інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище організації та надає перевагу ризику. У цьому випадку стратегічне управління має базуватися на встановленій місії організації, а фактична реалізація стратегічних рішень має

здійснюватися на основі дотримання вимог угод, визначених законодавством [47].

У 80-х роках 20 століття процес дослідження та розвитку методології стратегічного управління набрав обертів. У праці Майкла Портера викладено теорію загальних стандартних стратегій, які організації можуть реалізовувати у відповідь на набір конкретних умов, що стосуються змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. М. Портер детально розглядає п'ять ринкових суб'єктів: конкурентів, постачальників, замінників, покупців і так званих нових учасників. Вчений також розробив концепцію ланцюгів створення цінності.

Теорія позиціонування, висунута різними авторами в той час, вважала, що стратегічне управління організацією полягає в досягненні певної позиції в зовнішньому середовищі або в конкретній галузі, і що в цій позиції необхідно знайти джерела зростання для організації.

Наприкінці 20-го століття з'явився новий концептуальний підхід до стратегічного управління, який частково відкинув стратегічне планування і зосередився на перспективних ідеях, спрямованих на досягнення цілей організації.

Сучасні теоретичні парадигми стратегічного управління ґрунтуються на роботах відомих вчених, таких як Кеніті Омає, Г. Хемел і К. Прахалад, Г. Мінцберг та П. Друкер.

Кеніті Омає розробив теорію стратегічної інновації, яка акцентує увагу на основних факторах успіху організації. Він наголошує на важливості створення конкурентних переваг, зокрема через агресивні ініціативи, що сприяють динамічному розвитку компанії.

Г. Хемел і К. Прахалад запропонували концепцію стратегічної архітектури, що базується на ключових компетенціях. Вони підкреслюють, що саме ці компетенції дозволяють організаціям досягати стійких переваг на ринку.

Г. Мінцберг має інший підхід до розуміння стратегії, вважаючи, що стратегія не є результатом простого аналітичного процесу. Натомість, він розглядає її як вихідну позицію, з якої починається формування шляхів розвитку організації.

П. Друкер, у свою чергу, наголошує на важливості аналізу зовнішнього середовища для формування стратегічних рішень. Він вважає, що місія, цілі та завдання організації повинні залежати від результатів цього аналізу. Друкер також підкреслює, що немає універсальної теорії розвитку організацій; кожна з них повинна створювати власну стратегію, спираючись на вже існуючі знання та концепції.

Таким чином, стратегічне управління потребує комплексного підходу, що враховує унікальність кожної організації та її контекстуальні особливості.

Еволюція наукових поглядів на стратегічний менеджмент відображена в рис.1.1.

Суть стратегічного менеджменту полягає у визначенні перспектив, довгострокових цілей і методів, а також в об'єднанні команди для їх досягнення. Стратегія організації формується з різних джерел і являє собою конкретний план дій. Стратегічний менеджмент – це комплексна діяльність, яка включає в себе розробку цих планів, починаючи з намірів, заяв і закінчуючи результатами реалізації.

Таким чином, стратегічне управління формує конкретне уявлення про те, якою має бути організація в майбутньому. У якому середовищі вона має працювати, яку позицію на ринку вона займатиме, які конкурентні переваги вона матиме в цьому середовищі, які зміни мають відбутися в організації тощо.

Виходячи з перелічених вище характеристик стратегічного менеджменту та наведеного визначення, стратегічний менеджмент слід розуміти як тип організаційного управління, що використовує людський потенціал як основу організації, контролює організаційні зміни у відповідь на

зміни в навколишньому середовищі та забезпечує конкурентні переваги, які в довгостроковій перспективі допомагають у такий спосіб.

У довгостроковій перспективі це допомагає організації вижити і досягти своїх цілей.

Метою стратегічного менеджменту є визначення місії, завдань, цілей і стратегій, а також розробка та впровадження системи планування як інструменту реалізації стратегічних настанов щодо вдосконалення організації та її різних підсистем, що є основою для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності організації [20].

Предметом стратегічного менеджменту є процес планування, координації, контролю та управління його розвитком і функціонуванням у різних організаціях та установах.

Об'єктом стратегічного менеджменту є управління організацією. Для стратегічного менеджменту характерне залучення всіх співробітників до обговорення і формулювання стратегій. Наприклад, у багатьох західних організаціях співробітники беруть активну участь у формулюванні та реалізації стратегії.

Основні принципи стратегічного управління організацією можна сформулювати, розглянувши предмет стратегічного управління, процес визначення його функцій, напрями та результати аналізу суперечностей, які є джерелом розвитку організації.

Таким чином, стратегічне управління базується на низці принципів, які мають бути враховані в процесі реалізації. Основними з них є: мистецтво, тобто здатність менеджерів знаходити індивідуальні способи адаптації до кожної ситуації; фокус – концентрація на розв'язанні конкретних проблем; поєднання стратегічних планів і планування, тобто стратегій, які інтегрують компоненти організації; зовнішні та можливі модифікації стратегічного плану у зв'язку зі змінами у внутрішньому середовищі.

1.2. Концептуальні моделі стратегічного управління та їхні особливості

У галузі стратегічного управління існує безліч модельних підходів, що відображають складність і різноманітність галузі. Теорія стратегічного менеджменту розробила безліч моделей, серед яких особливого значення набули праці таких дослідників, як Ф.Р. Девід, Д.Л. Томпсон, Р. Лінч і П. Лоранж.

Розглянемо деякі ключові аспекти цих моделей. Наприклад, модель стратегічного управління Д. Л. Томпсона охоплює чотири основні етапи: аналіз стратегії, вибір стратегії, реалізація стратегії, моніторинг та оцінка результатів. Згідно з Томпсоном, модель стратегічного управління має бути представлена на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Модель стратегічного управління [5]

Ця модель та інші подібні підходи відображають розмаїття та складність процесів стратегічного управління і можуть допомогти компаніям розв'язати проблеми сучасного бізнес-середовища та забезпечити сталий розвиток.

Модель Ф. Девіда включає три етапи: розробка стратегії, реалізація стратегії та оцінка стратегії. Потім відбувається оцінка стратегії. Перший етап передбачає формування місії та ключових параметрів стратегії, а також зовнішній і внутрішній аналіз діяльності компанії. На наступному етапі визначаються конкретні цілі, формулюються стратегії їхнього досягнення і розробляється політика використання ресурсів. На третьому етапі відбувається оцінка реалізації стратегії. Розроблена автором модель стратегічного управління представлена на рисунку 1.3.

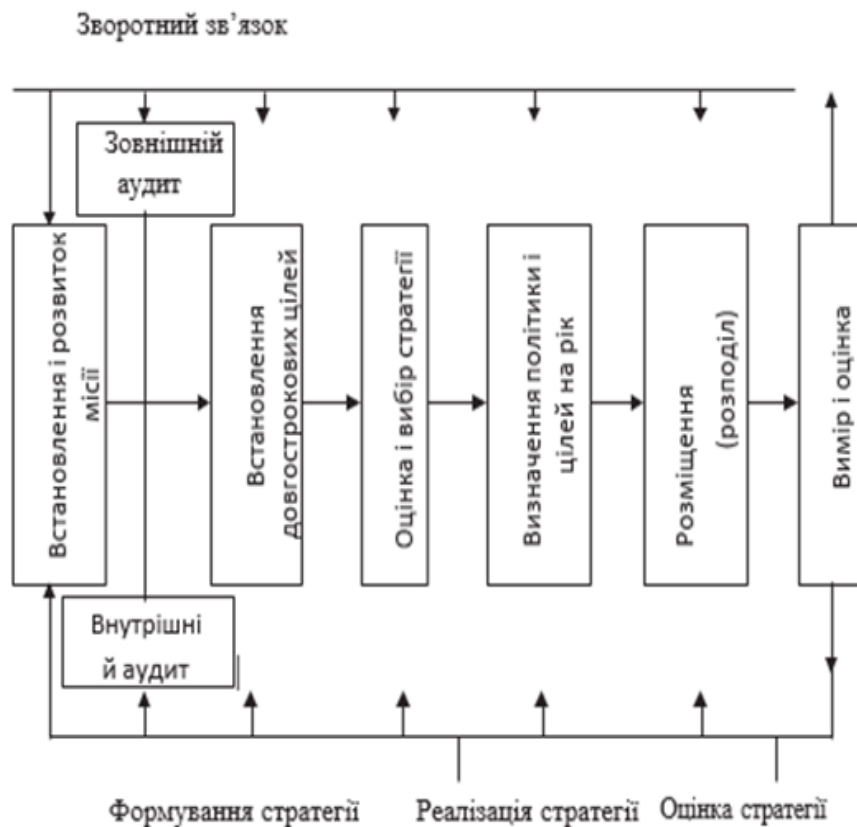


Рис. 1.3. Модель стратегічного управління Ф. Девіда [5]

Високий рівень управління та конкурентоспроможності вимагає високого рівня кваліфікації персоналу. На відміну від кваліфікації, яка відображає певний потенціал, конкурентоспроможність людських ресурсів залежить від

їхньої здатності реально реалізувати свій потенціал і наявності для цього необхідних умов. Досвід зарубіжних компаній підтверджує зростаюче значення управління людськими ресурсами в системі факторів, що забезпечують конкурентоспроможність.

Для досягнення більш стійкої конкурентоспроможності компаніям необхідно постійно розробляти програми розвитку людських ресурсів, які відповідають різним потребам співробітників і сприяють їхньому професійному та загальному розвитку.

Модель стратегічного управління Ф. Девіда і Д.Л. Томпсона має недоліки, як-от нерозуміння відправної точки процесу стратегічного управління та недостатнє врахування його взаємозв'язку з тактичним та оперативним управлінням (рис. 1.4.).

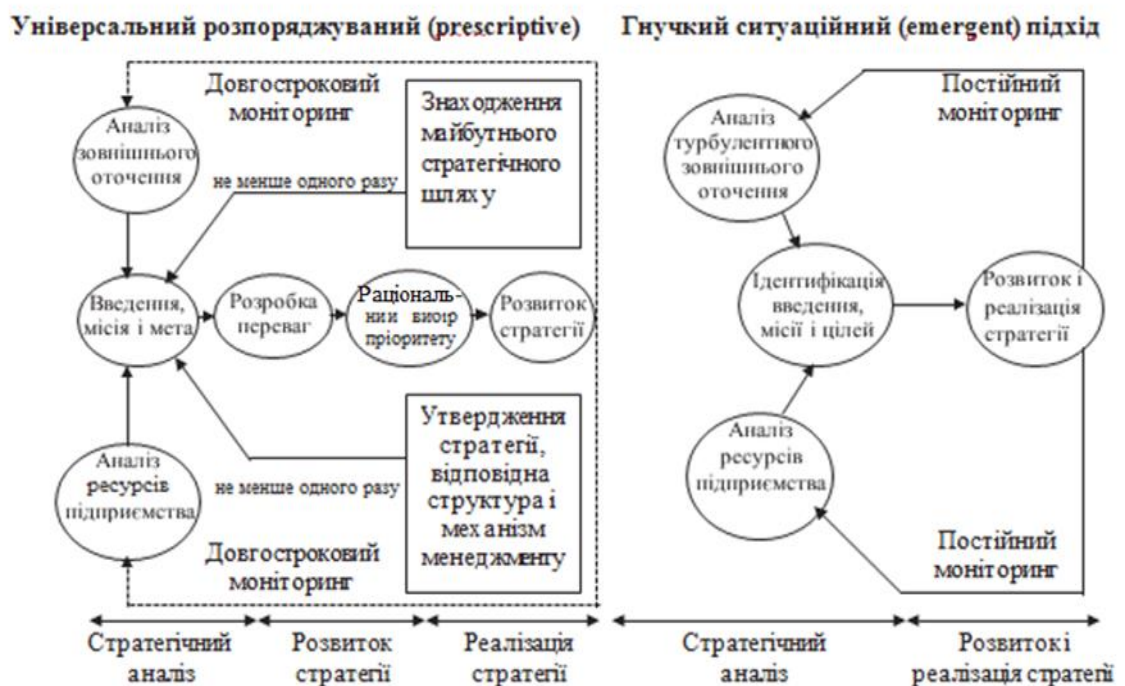


Рис. 1.4. Модель стратегічного управління Р. Лінча [4]

М. Мескон розглядає процес стратегічного управління як серію етапів, як показано на рис. 1.5. Спочатку визначається місія компанії та формулюються цілі. Потім проводиться управлінське дослідження внутрішніх сильних і слабких сторін, обирається стратегія і починається її реалізація. Потім здійснюється управління, планування та оцінка стратегії.



Рис. 1.5. Процес стратегічного планування [4]

І. Ансофф стверджує, що модель стратегічного управління ґрунтується на прийнятті рішень, зокрема, на оцінці потенціалу організації, її зовнішніх можливостей і загроз. З урахуванням стратегічного простору та цілей розробляють корпоративну стратегію, деталізовану системою цілей, як показано на рисунку 1.6.

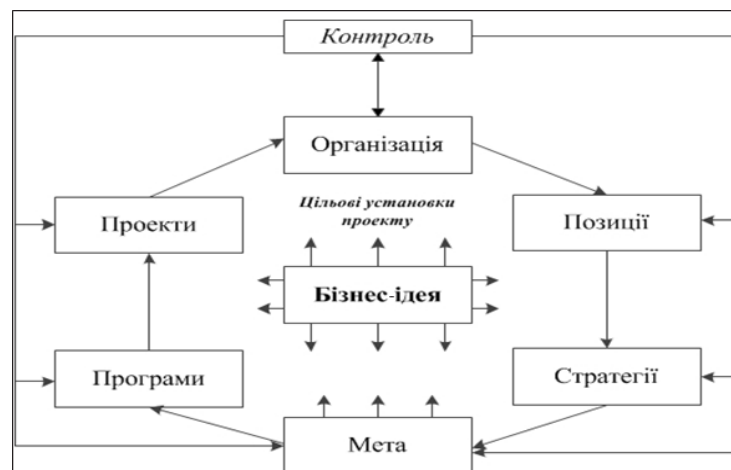


Рис.1.6. Модель стратегічного управління [4]

На основі поставлених цілей розробляються програми, проекти і системи організаційної підтримки виробничої та комерційної діяльності підприємства. Результати відстежують і аналізують під час реалізації

запланованих заходів. За необхідності програми, проекти та організаційну підтримку коригують.

Значний внесок у побудову логічної послідовності дій під час формування системи стратегічного управління зробили такі вітчизняні автори, як З. Шершньова і С. Оборська.

Запропонована ними концептуальна схема стратегічного управління підприємствами відрізняється від раніше запропонованої моделі розширенням, точним і чітким описом складових кожного етапу. До останніх належать концепція, діагностика сильних і слабких сторін підприємства, формування цілей підприємства, вибір стратегій, розробка системи планів, проектів і програм розвитку підприємства, стратегічний контроль тощо.

О. Віханський пропонує розглядати модель стратегічного управління як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів. Ці п'ять процесів утворюють єдиний інтегрований механізм, усередині якого існує стійкий зворотний зв'язок, згідно з яким кожний процес взаємодіє з іншими та з цілим (аналіз середовища, визначення місії та цілей, вибір стратегій, реалізація стратегій, оцінка та контроль реалізації).



Рис. 1.7. Структура стратегічного управління [5]

У парадигмі стратегічного управління першим етапом є аналіз середовища, що оточує підприємство. Цей етап дуже важливий, оскільки він

забезпечує базові вихідні дані для наступних етапів процесу розроблення стратегії.

На цьому етапі основна увага приділяється внутрішньому і зовнішньому середовищу компанії. Внутрішній аналіз передбачає детальне вивчення таких аспектів, як людські ресурси, виробничі процеси, системи управління, фінансове становище, маркетингова стратегія і корпоративна культура. Аналіз зовнішнього середовища, з іншого боку, охоплює вплив макросередовища на підприємство, включно з економічними, політичними, правовими, соціокультурними, природними та технологічними чинниками.

Слід зазначити, що аналіз зовнішнього середовища зазвичай охоплює оцінку таких ключових чинників, як клієнти, постачальники, конкуренти та ринок праці. Таким чином, аналіз зовнішнього середовища, проведений на першому етапі, визначає стратегічний напрямок розвитку підприємства і формує основу для подальшого розроблення стратегічних рішень.

Важливим аспектом стратегічного управління є підтримання балансу між зовнішніми постачальниками ресурсів і зовнішніми споживачами продукції, а також врахування інтересів різних соціальних груп, що впливають на діяльність компанії. Цей баланс визначає стратегічний напрям діяльності підприємства і формалізує місію та стратегічні цілі.

Другий крок – визначення місії та стратегічних цілей. Місія підприємства – це його суть і причина існування, вона визначає статус і напрямок його діяльності. Місія мотивує співробітників і створює інтерес до компанії в навколишньому середовищі. Добре розроблена місія допомагає визначити конкретні стратегічні цілі, які роблять місію детальною і ясною. Потім обирається стратегія. Визначення стратегії – це процес вибору напрямку розвитку для бізнесу загалом та окремих сегментів, а також визначення позиціонування на ринку та конкурентної стратегії.

Реалізація стратегії, тобто стратегічні зміни на підприємстві, які є підготовкою до виконання стратегії, – це наступний крок у стратегічному управлінні. Часто труднощі під час реалізації обраної стратегії виникають через

неправильний аналіз стратегії або несподівані зміни в зовнішньому середовищі, які не були враховані в стратегії.

Тому реалізація стратегії потребує особливої уваги та контролю. Ця функція реалізується через процес оцінки та контролю реалізації стратегії, забезпечуючи

- ✓ Визначення засобів контролю та їх параметрів;
- ✓ Оцінку стану контрольованого об'єкта відповідно до затверджених стандартів або інших контрольних показників;
- ✓ Виявлення причин відхилень (якщо такі є);
- ✓ Здійснення коригувань.

У контексті контролю реалізації стратегії ці завдання набувають особливого характеру, оскільки стратегічний контроль спрямований на оцінку досягнення стратегічних цілей компанії за допомогою обраної стратегії. Стратегічний контроль фокусується на визначенні того, чи буде обрана стратегія успішною в майбутньому і чи досягаються бажані результати в процесі її реалізації. Модифікації, що виникають у результаті стратегічного контролю, можуть стосуватися як самої стратегії, так і стратегічних цілей підприємства.

Порівняння підходів учених до змістовних аспектів стратегічного управління показує, що складність і динамічність бізнес-середовища ускладнюють розроблення універсальної моделі процесу стратегічного управління. Тому спільними для всіх моделей етапами є формулювання місії, постановка цілей, аналіз середовища, формулювання альтернативних стратегій і вибір найвідповіднішої стратегії, розробка стратегічного плану і його реалізація, моніторинг та оцінка результатів.

1.3. Виклики та гібридні загрози у зовнішньому середовищі організації

Після початку повномасштабного російського вторгнення питання гібридних загроз отримало нову хвилю розвитку та досліджень. Гібридні

загрози – це комплексна проблема демократичних суспільств, яка охоплює різні сфери функціонування людини. Новітні дослідження культури і мистецтва: пошуки, проблеми, перспективи протидії гібридним загрозам Європи визначає їх як «скоординовані та синхронізовані дії, які навмисно спрямовані на системні вразливості демократичних держав та інститутів за використанням широкого кола засобів» [6].

Згідно з концептуальною моделлю гібридних загроз, культура є однією з основних сфер атаки. Культура має два важливі аспекти: теоретичний і практичний.

Теоретичний аспект включає аксіоматичні принципи (цінності та моральні засади) та культурні наративи, які відіграють важливу роль у формуванні національної ідентичності. Ці наративи визначають, як суспільство бачить своє минуле, теперішнє та майбутнє, і формують національну ідентичність та патріотизм.

Практичні аспекти культури розкриваються через конкретні культурні практики та мистецькі заходи. Сюди входить усе – від музичних фестивалів і театральних постановок до звичаїв, традицій і національних святкувань. У цьому контексті культурні цінності є одним з основних інструментів гібридної загрози. Вони використовуються як засіб маніпулювання суспільною свідомістю, спотворення історичних фактів та підризу культурної спадщини, послаблення національної ідентичності та внесення розбрату в суспільство.

Відповідно до статті 1 Конвенції про заходи, спрямовані на заборону і попередження незаконного ввозу, вивозу та передачі права власності на культурні цінності, культурні цінності – це «цінності релігійного або світського характеру, що розглядаються кожною державою як такі, що мають значення для археології, доісторичного періоду, історії, літератури, мистецтва та науки, а також такі, що належать до перерахованих категорій», серед яких архітектура, колекції, художні твори, речі та творчий спадок відомих національних діячів і митців та ін.

На початку ХХ століття НАТО відносить питання культурних цінностей до питань безпеки, альянс визначає їх компонентом безпекового ландшафту, що містить у собі стратегічне, оперативне та тактичне значення, тобто розкриває їх як інструмент когнітивного впливу на суспільство з метою досягнення певних політичних цілей [51].

Основні зовнішні виклики та гібридні загрози:

Геополітична нестабільність є важливим фактором, що впливає на діяльність музичних гуртів і може мати прямий та опосередкований вплив.

Територіальні конфлікти, військові дії та загальна політична нестабільність значно ускладнюють діяльність музичних гуртів, особливо тих, які прагнуть підтримувати культурні зв'язки та гастролювати на міжнародному рівні.

Зовнішні виклики можуть мати різну природу: економічну, політичну, соціальну, технологічну та культурну. Гібридні загрози, зокрема, поєднують військові, економічні, інформаційні та культурні впливи, створюючи багатогранний тиск на культурні інституції.

Зокрема музичні колективи, такі як Національний академічний духовий оркестр України, працюють у складному та динамічному зовнішньому середовищі. Музичні організації змушені адаптуватися до нових реалій та шукати інноваційні рішення, щоб забезпечити своє виживання та розвиток.

Наприклад, ситуація в Україні, де досі триває війна, призвела до обмежень на пересування артистів через небезпеку для життя і здоров'я та логістичні труднощі. Багато міжнародних партнерів можуть відмовитися від співпраці через ризики, пов'язані з політичною нестабільністю та військовим конфліктом.

Гастролі також ускладнюються зовнішньополітичними умовами, які обмежують подорожі митців до інших країн, такими як візові обмеження, дипломатичні бар'єри, призупинення авіарейсів та перебої в роботі транспортних маршрутів. Це суттєво обмежує можливості музичних гуртів

виступати на міжнародних майданчиках, брати участь у культурних обмінах та підтримувати діалог з партнерами за кордоном.

Зовнішньополітична ізоляція та культурні санкції в деяких країнах можуть обмежувати доступ до міжнародної аудиторії. Як наслідок, колективи втрачають можливість представляти свою країну на світовій арені та брати участь у престижних фестивалях, конкурсах і міжнародних проектах. Відсутність міжнародного культурного обміну також може призвести до занепаду національного культурного життя. Це пов'язано з тим, що колективи позбавлені свіжих ідей, нових підходів та творчого натхнення, які вони могли б отримати завдяки співпраці з колегами за кордоном.

Економічні санкції, накладені на певні країни чи компанії, також можуть мати серйозні наслідки для музичних колективів. Внаслідок санкцій вони можуть бути не в змозі отримати фінансові ресурси, необхідні для гастролей за кордоном, запису альбомів, організації концертів та інших культурних заходів. Крім того, санкції можуть обмежити доступ до інструментів, музичного обладнання, сценічних декорацій та інших матеріалів, необхідних для професійної діяльності.

Колективи, що потрапили під санкції, можуть бути змушені відмовитися від спільних проектів з іноземними партнерами через неможливість надсилати гроші, купувати необхідні матеріали чи інші економічні обмеження. Це суттєво обмежує їхній розвиток, можливості участі в міжнародних конкурсах і фестивалях та загалом послаблює їхню культурну присутність на світовій арені.

У такій ситуації музичні колективи часто змушені шукати альтернативні шляхи фінансування та розвитку. Серед них – перехід на онлайн-концерти, використання нових форматів для презентації своєї творчості, співпраця з незалежними партнерами, які не зазнали санкційного тиску. Однак такі заходи рідко повністю компенсують втрати через обмежений доступ до міжнародних ресурсів та аудиторії.

Економічні виклики відіграють важливу роль у функціонуванні музичних колективів, зокрема Національного академічного духового оркестру України. В умовах глобальної економічної нестабільності економічні обмеження є важливим фактором, що впливає на стабільність та подальший розвиток ансамблів. Основні аспекти економічних труднощів детально описані нижче.

Економічні кризи та висока інфляція часто призводять до скорочення фінансування культурних інституцій з боку державних та приватних донорів. В умовах скорочення бюджетів виникли наступні проблеми

Обмежене фінансування унеможлиблює організацію великих концертних програм, особливо на великих майданчиках. Це також знижує рівень доступу до культури для широких верств населення.

З метою економії бюджетних коштів часто скорочується кількість персоналу в закладах культури. Це призводить до втрати кваліфікованих фахівців, зниження мотивації персоналу та збільшення навантаження на наявний персонал.

Нові твори потребують значного фінансування, і через брак коштів музичні організації можуть відмовитися від постановки сучасних і складних творів та обмежитися перевіреним репертуаром.

Проекти, пов'язані з гастролями, участю в міжнародних музичних фестивалях та технічним обладнанням, стають практично недоступними через високу вартість логістики та організації заходів.

Зменшення державної підтримки змушує музичні організації шукати альтернативні джерела доходу, такі як краудфандинг. Публічний збір коштів через спеціалізовані онлайн-платформи може залучити громадську підтримку, але цей метод нестабільний і залежить від суспільного інтересу до конкретного проекту.

Гранти від міжнародних культурно-мистецьких фондів можуть бути важливим джерелом фінансування, але процес отримання такого

фінансування займає багато часу і вимагає спеціальних знань про те, як готувати заявки та дотримуватися умов організації, що фінансує проект.

Партнерство з приватними компаніями та корпораціями може допомогти організаціям отримати стабільний фінансовий дохід. Однак ця форма підтримки часто супроводжується умовами комерційного інтересу для компанії, що може обмежувати творчий потенціал колективу.

Хоча альтернативні джерела фінансування відкривають нові можливості, вони також несуть свої ризики:

- зміни у світовій економіці та політичній ситуації можуть негативно вплинути на доступність краудфандингу та грантів;
- надмірна залежність від бізнес-партнерів може призвести до втрати автономії музичних колективів і вимагати комерціалізації творчих проектів;

Таким чином, економічні виклики вимагають від музичних колективів, зокрема й від Національного академічного духового оркестру України, гнучкості та адаптації до нових ситуацій, таких як пошук нових шляхів фінансування, збереження творчої незалежності та підтримання високого рівня мистецької активності.

Для культурних інституцій, зокрема музичних колективів, таких як Національний академічний духовий оркестр України, інформаційні загрози, що виникають в умовах гібридної війни, є серйозним викликом. Інформаційний простір стає полем битви, підриваючи національні культурні цінності та поширюючи дезінформацію, що може зашкодити як репутації оркестру, так і його здатності брати участь у міжнародних культурних проектах.

Гібридні загрози, що поєднують військові, економічні, політичні та інформаційні засоби, активно використовуються для підриву національних культурних цінностей та ініціатив.

Інформаційні атаки можуть бути спрямовані на поширення негативних або маніпулятивних повідомлень про національні культурні інституції.

Пропагандистські кампанії з використанням ЗМІ та соціальних мереж можуть навмисно поширювати дезінформацію про діяльність музичних гуртів або їхніх окремих учасників, щоб підірвати довіру громадськості до культурних інституцій. Наприклад, створення фейкових новин про співпрацю з небажаними партнерами або поширення неправдивої інформації про фінансові махінації може мати значний вплив на імідж музичного колективу.

Поширення неправдивих або маніпулятивних новин може призвести до втрати інтересу аудиторії. Неправдива інформація знижує довіру до діяльності оркестру, що, в свою чергу, впливає на відвідуваність концертів і популярність оркестру. У разі поширення неправдивої інформації оркестри також можуть втратити підтримку міжнародних партнерів та спонсорів.

Поширення фейкових новин та організовані інформаційні кампанії проти музичних організацій можуть бути підставою для обмеження їхньої участі в міжнародних заходах. Наприклад, фестивалі та інші культурні заходи можуть відкликати запрошення до участі через дезінформацію про музичні колективи.

Однією з найнебезпечніших інформаційних загроз є намагання ізолювати певні країни та їхні культурні інституції від міжнародної спільноти. Це проявляється у таких формах, як умови гібридних війн або політичного тиску певні країни можуть заборонити культурну співпрацю з іншими країнами або певними митцями. Це може бути серйозною проблемою для музичних колективів. Адже це обмежує можливість брати участь у міжнародних проектах, гастролювати та виступати з артистами з інших країн. Відсутність міжнародного обміну позбавляє гурт можливості розвиватися та знайомити аудиторію з новими культурними тенденціями.

Через інформаційні обмеження та культурну ізоляцію музичні колективи втрачають доступ до світового культурного контенту, зменшується потенціал для розширення репертуару. Як наслідок, колективи змушені працювати в умовах обмеженого вибору музичних творів і

виконувати лише ті, що відповідають внутрішнім культурним та політичним вимогам, що може призвести до стагнації творчого процесу.

Міжнародна культурна співпраця важлива для обміну інноваційними ідеями та тенденціями. В умовах культурної ізоляції колектив втрачає доступ до новітніх виконавських технік, технологій та останніх тенденцій у музиці. Це негативно впливає на їхню конкурентоспроможність на міжнародній сцені та знижує загальний рівень розвитку національної музичної сцени.

Інформаційні загрози, такі як дезінформація та культурна ізоляція, є серйозними викликами для музичних колективів. Вони не лише шкодять репутації культурних інституцій, але й обмежують їхню здатність розвиватися та конкурувати на міжнародному рівні. Тому важливо впроваджувати стратегії захисту від інформаційних атак, зміцнювати комунікацію з аудиторією та міжнародними партнерами, досліджувати нові форми культурної співпраці, щоб забезпечити стійкість колективу в умовах інформаційної війни.

Музичні колективи мають реагувати на зміну смаків аудиторії, інтегруючи нові музичні стилі та формати до свого репертуару. Це може вимагати від виконавців розширення професійних компетенцій, освоєння нових інструментів, а також впровадження інноваційних підходів до аранжування відомих творів. Наприклад, національні музичні оркестри можуть включати до своїх програм твори сучасних композиторів, що поєднують елементи української народної музики з міжнародними музичними стилями.

Глобалізація вимагає не тільки адаптації репертуару, але й пошуку нових форм презентації національної культурної спадщини. Використання мультимедійних технологій, інтерактивних форматів та віртуальної реальності відкриває нові можливості для залучення аудиторії, особливо молоді, яка є більш відкритою до інноваційних способів взаємодії з мистецтвом. Наприклад, віртуальні виступи, доповнені елементами доповненої реальності (AR), можуть стати новим трендом, що дозволяє

поєднувати традиції з сучасними технологіями, зберігаючи при цьому національну ідентичність.

Соціальні та культурні зміни вимагають від музичних колективів гнучкості та здатності до адаптації. Зміни в поведінці аудиторії та культурна гібридизація впливають на вибір репертуару, формат виступів та способи залучення публіки. У цих умовах важливо знайти баланс між збереженням національної культурної спадщини та впровадженням інновацій, що допоможе колективам залишатися актуальними та привабливими для різних категорій слухачів.

Технологічні виклики, з якими стикаються музичні гурти в умовах стрімкої діджиталізації, є основним фактором, що впливає на подальший розвиток індустрії. Вплив новітніх технологій можна розділити на дві великі категорії: цифрова трансформація та кібербезпека, кожна з яких вимагає індивідуальних рішень та адаптації.

Цифрова трансформація охоплює широкий спектр інновацій – від стрімінгових платформ до онлайн-концертів та репетиційних майданчиків. Для музичних гуртів це відкриває нові горизонти, але й висуває нові вимоги. Сучасні технології дозволяють їм взаємодіяти з аудиторією незалежно від географічних кордонів, залишатися активними під час пандемій та інших форс-мажорних обставин, але вони також вимагають ресурсів для створення якісного контенту. Не всі команди можуть інвестувати в належне обладнання чи навчання персоналу. Для повної цифровізації бракує технічних можливостей і ресурсів.

Однак ті організації, які здатні скористатися цими можливостями, можуть значно розширити свою аудиторію та отримати нові джерела доходу. Наприклад, онлайн-концерти можна транслювати на всесвітньо відомих платформах, таких як YouTube, та спеціалізованих музичних стрімінгових сервісах, таких як Spotify та Apple Music. Крім того, гурти можуть залучати шанувальників через соціальні мережі, створюючи інтерактивні формати та підтримуючи постійний зв'язок зі слухачами.

Кібербезпека стає все більш важливим питанням у музичній індустрії, оскільки гурти активно використовують онлайн-платформи для розповсюдження своєї музики та проведення концертів. Витоки даних, хакерські атаки та переривання трансляцій можуть не лише завдати серйозної шкоди репутації гурту, але й призвести до значних фінансових втрат. В умовах, коли значна частина доходів залежить від онлайн-активності, втрата доступу до платформ або крадіжка інтелектуальної власності може бути фатальною.

Музичні колективи повинні інвестувати в захист своїх цифрових активів і навчати персонал основам кібербезпеки. Наприклад, такі заходи, як використання двофакторної автентифікації для доступу до акаунтів, резервне копіювання даних і регулярне оновлення програмного забезпечення, можуть значно знизити ризик кіберзлочині.

Музичні організації, які прагнуть залишатися актуальними в нинішніх умовах, повинні впроваджувати низку стратегій адаптації:

1. Колективи можуть використовувати цифрові платформи для створення нових концертних форматів та взаємодії з аудиторією. Наприклад, трансляція репетицій та тренувань молодих музикантів може не лише розширити їхній вплив, але й забезпечити нове джерело доходу.

2. Гранти від міжнародних організацій, краудфандингові платформи та співпраця з компаніями можуть надати фінансову підтримку, окрім державного фінансування, та допомогти стабілізувати діяльність у кризові часи. Крім того, монетизація контенту на стрімінгових платформах або продаж онлайн квитків на віртуальні концерти відкриває нові можливості для фінансування.

3. Співпраця з іноземними гуртами, участь у фестивалях та культурних обмінах може допомогти зберегти та зміцнити позиції навіть у політично та економічно несприятливих ситуаціях. Це не тільки зміцнює міжнародний імідж колективу, а й відкриває нові можливості для навчання та обміну досвідом.

4. Адаптація репертуару до нових ситуацій допомагає йому залишатися актуальним в очах аудиторії. Це включає включення до програми сучасних творів, інтерпретацію класичних творів через призму поточних подій та підтримку національних культурних традицій у репертуарі.

Технічні виклики вимагають від музичних організацій не лише швидкої адаптації, але й творчого підходу до вирішення проблем. Впровадження новітніх технологій, кібербезпека, пошук фінансових ресурсів та партнерств стають ключовими напрямками стратегічного розвитку в умовах зовнішніх загроз.

Колективи, які здатні успішно інтегрувати ці зміни в своє управління, мають потенціал не тільки для виживання, але й для успішного розвитку в умовах зовнішніх загроз.

Висновок до розділу 1

У першому розділі було розглянуто сутність поняття «стратегія» в контексті стратегічного менеджменту музичних колективів, які стикаються із зовнішніми викликами. З'ясовано, що стратегія – це складний комплекс дій та рішень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей колективу з урахуванням специфіки музичної індустрії. Існують різні підходи до класифікації стратегій, такі як адаптивні, стратегії зростання та інноваційні, які можуть бути застосовані відповідно до ситуації функціонування оркестру та зовнішніх загроз.

Проаналізовано еволюцію наукових поглядів на стратегічне управління, що відображає зростання ролі аналітичних та прогностичних інструментів у прийнятті рішень. Виявлено, що розвиток стратегічного менеджменту пов'язаний з необхідністю адаптації до нових викликів, включаючи економічні, політичні, технологічні та культурні зміни, що впливають на музичні організації.

Розглянуто концептуальні моделі стратегічного менеджменту, зокрема класичний, еволюційний та процесний підходи. Важливо зазначити, що

кожна модель має переваги та обмеження залежно від конкретної ситуації. Зокрема, застосування таких моделей до музичних організацій дозволяє керівникам оркестрів враховувати специфіку художньо-творчої діяльності та вирішувати питання збереження і розвитку творчого потенціалу в умовах зовнішніх викликів.

Зовнішні виклики та гібридні загрози мають суттєвий вплив на функціонування музичних колективів. Геополітичні кризи, соціально-економічні зміни, а також інформаційні та культурні виклики можуть поставити під загрозу не лише фінансову стабільність колективу, а й його культурну місію. Тому, для забезпечення довгострокового розвитку, необхідно враховувати ці загрози у стратегічних планах та формувати гнучкі, адаптивні стратегії.

Таким чином, розділ закладає науково-теоретичну основу для подальшого аналізу і розробки практичних стратегій розвитку музичних колективів, зокрема Національного академічного духового оркестру України, в умовах нестабільного зовнішнього середовища, які будуть розглянуті в наступних розділах дослідження.

РОЗДІЛ 2. РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ МУЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ: ВІД ДУХОВОЇ МУЗИКИ ДО СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРАКТИК

2.1. Передумови та розвиток менеджменту музичної культури у контексті наукових досліджень

Хоча історія розвитку менеджменту як науки про організацію та управління є відносно новою, передумови для його виникнення виникли ще наприкінці 19 століття. Цей процес був тісно пов'язаний з промисловою революцією та стрімким розвитком машинного виробництва, що вимагало нових підходів до організації праці та управління; на початку 20 століття почали формуватися основи наукового менеджменту, які були нерозривно пов'язані зі становленням глобальних економічних моделей, таких як промисловий капіталізм. Саме в цей період були розроблені перші систематизовані принципи та методи управління.

Сучасний етап розвитку менеджменту, який розпочався в 1940-х роках і триває донині, характеризується формуванням кількох основних наукових підходів, які дозволяють більш детально вивчати та узагальнювати закономірності організаційно-управлінської діяльності. До таких підходів належать:

1. Процесний підхід: розглядає управління як серію взаємопов'язаних дій і рішень.
2. Системний підхід: розглядає організацію як інтегровану систему взаємодіючих елементів.
3. Ситуаційний підхід: підкреслює, що ефективність управління залежить від конкретних умов та обставин, в яких знаходиться організація.

Ці теоретичні підходи допомогли узагальнити принципи менеджменту та сприяли розвитку нових концепцій, таких як організаційна культура, універсалізм методів управління та конкурентоспроможність як секрет успішної діяльності організації.

Серед провідних сучасних теоретиків менеджменту – Пітер Друкер, який ввів поняття менеджменту як важливого чинника ефективності організації; Майкл Портер, який розробив теорію конкурентної стратегії; Білл Гейтс, відомий своїм інноваційним підходом до управління в технологічних компаніях; батько сучасного маркетингу Філіп Котлер та Генрі Котлер, які детально вивчали роль менеджерів в організаціях. Їхні праці мали значний вплив на розвиток сучасних досліджень у сфері менеджменту і стали новим орієнтиром для теоретиків і практиків.

Менеджмент у ХХІ столітті еволюціонував у самодостатню культурну систему зі своїми унікальними цінностями, нормами, традиціями та субкультурами. Серед ключових складових сучасного управління бізнесом особливе місце займають такі елементи, як корпоративна ідентичність, імідж, організаційна культура та командний дух. Ці аспекти втілюють новітні підходи до управлінської діяльності, відображаючи сучасну управлінську парадигму.

У нових умовах соціально-економічного розвитку відбір найбільш успішних управлінських практик на різних етапах еволюції менеджменту дозволив сформувати і вдосконалити низку його ефективних елементів. Серед них варто виокремити стратегічний менеджмент, маркетинг і технології зв'язків з громадськістю, які виявилися особливо важливими для культурно-мистецької сфери, зокрема для музичної культури.

Маркетинг у сфері культури та мистецтв в Канаді почав активно розвиватися у другій половині ХХ століття у зв'язку з необхідністю підготовки професійних менеджерів для мистецьких організацій. Одним з перших важливих кроків у цьому напрямку стала ініціатива Канадської асоціації викладачів управління мистецькими організаціями (САААЕ) у 1984 році, яка розпочала дослідження потреби підготовки таких фахівців. Це призвело до публікації у 1987 році «Підсумкового звіту про потреби підготовки менеджменту неприбуткових мистецьких та культурно-історичних організацій», які фінансуються урядом Канади.

У 1994 році Філіп Кольбер видав перший канадський підручник для менеджерів у сфері культури під назвою «Маркетинг у сфері культури та мистецтв». Оновлена та розширена версія підручника вийшла у 2001 році у відповідь на глобальне поширення програм з мистецького менеджменту. У цьому процесі важливу роль відіграла Міжнародна асоціація культурно-мистецького менеджменту (AIMAC), яка організовує міжнародні конференції кожні два роки, зосереджуючи увагу на питаннях менеджменту та споживання у культурній сфері.

У 1998 році Філіп Кольбер також став редактором наукового журналу «International Journal of Arts Management», який видається Монреальським університетом спільно з AIMAC. Журнал спеціалізується на публікаціях досліджень у сфері управління культурно-мистецькими організаціями. Перший випуск журналу вийшов восени 1998 року в Монреалі, провінція Квебек, і швидко здобув популярність серед науковців. Кожен випуск, обсягом близько 80 сторінок, містить статті з широкого спектра тем, що стосуються теоретичних і практичних питань менеджменту мистецтв.

Нідерландський дослідник Ганс Гагоорт став одним із перших, хто вивчав підприємницький стиль у сфері мистецтва з початку 1990-х років. Його книга «Підприємництво в культурі: вступ до менеджменту мистецтва» стала першою у цьому напрямі як у європейському, так і світовому контексті. Видання цієї праці з'явилося у різних мовних версіях протягом 1992, 1993 та 1995 років. Гагоорт також відіграв ключову роль у створенні першої магістерської програми «Менеджмент мистецтва в європейському контексті», яка була започаткована у 1998 році в Утрехтській школі мистецтв (Нідерланди). Лекції, що стали основою цієї програми, пізніше лягли в основу навчального посібника «Менеджмент мистецтва: підприємницький стиль», опублікованого у 2000 році.

У сфері музичного менеджменту значний внесок зробив американський бізнесмен і філантроп Пол Гарднер Аллен, відомий як співзасновник компанії Microsoft. У 2007 році він опублікував працю «Мистецький

менеджмент для музичного бізнесу», де вперше глибоко дослідив питання управління у музичній індустрії.

Питання менеджменту культури в Україні почали активно досліджувати теоретики та практики на початку 1990-х років. Важливим етапом стало видання у 1993 році першого навчального посібника під назвою «Менеджер культури», автором якого був Михайло Поплавський. Ця праця була перевидана у 1996 році. У 1990 році Поплавський захистив докторську дисертацію на тему «Соціально-педагогічні основи організації дозвілля учнівської молоді» у Ленінградському державному інституті культури імені Н.К. Крупської (сьогодні – Санкт-Петербурзький державний інститут культури). Він став першим і єдиним на той час в Україні доктором наук у галузі управління та економіки соціокультурної сфери [37].

З 1993 року, коли Поплавський очолив Київський державний інститут культури, він активно сприяв розвитку наукових і видавничих ініціатив, спрямованих на вивчення та впровадження соціокультурного менеджменту. Його діяльність поширювалася на різні сфери культури, зокрема музичну.

Досвід Поплавського у сфері шоу-бізнесу суттєво вплинув на його наукові дослідження. Одна з останніх його робіт присвячена вивченню феномену проєктної діяльності, відомого як "crossover point", який розглядає поширення цього явища у сучасних мистецьких практиках [37].

У середині 1990-х років при Національній музичній академії України (НМАУ) імені П. І. Чайковського був створений Координаційний центр музичної україністики. Очолив його академік, засновник Академії мистецтв України та колишній ректор НМАУ Іван Ляшенко, який також обіймав посаду проректора академії у 1995-1998 роках. Однією з ключових ініціатив центру був лекторій зі спеціальними курсами «Питання економіки і менеджменту в сфері музичної культури». Метою цих курсів було формування цілісного уявлення про специфіку управління у сфері художніх комунікацій, розроблення науково-методичних матеріалів і підготовка

фахівців для організації музичного життя в соціокультурному контексті України [24].

У 1996 році під редакцією Михайла Копиці та Івана Котляревського була видана збірка статей «Питання музичного менеджменту». Цей збірник, задуманий як матеріали для обговорення та дискусій, містив перші публікації у цій галузі від дослідників Координаційного центру, зокрема Юрія Городецького, Наталії Белявіної, Людмили Черкашиної та Ігоря Пясковського. У передмові до видання Іван Ляшенко зазначив, що збірка має на меті спробувати екстраполювати економічні поняття на сферу музичного мистецтва, де ключову роль грає комунікаційна взаємодія між композитором, виконавцем і слухачем [12].

Однак, видання не отримало однозначного схвалення в музикознавчій спільноті. Професор НМАУ Юрій Чекан критично оцінив зібрані матеріали, зазначаючи, що на той час українські дослідники не були готові до ґрунтовної розмови про менеджмент у сфері культури, а тим більше у музичній галузі. Така критика пояснюється тим, що період початку незалежності України характеризувався переходом до нових економічних умов, що значно відрізнялися від попередньої радянської системи [25].

Варто зазначити, що це була одна з перших спроб в Україні розробити і протестувати механізми культурного менеджменту в умовах пострадянської економіки. Невідповідність суспільно-економічної ситуації новим викликам світового прогресу, а також брак практичного досвіду управління мистецькими проектами у цей перехідний період значно ускладнювали цей процес. До того ж, відсутність доступу до сучасної фахової літератури та матеріалів з управління культурою у країнах з розвинутою економікою додатково обмежувала можливості дослідників Координаційного центру щодо об'єктивного і глибокого висвітлення теми.

У 1999 році наукові консультанти Л. Абрамов і Т. Азарова підняли питання менеджменту культури в рамках ініціативи Центру підтримки творчих проектів у Кіровограді. Їх навчально-методичний посібник під

назвою «Менеджмент у сфері культури», виданий у 2000 році, був створений для проведення тренінгів у цій сфері. Посібник охоплював теоретичні основи менеджменту, висвітлював управлінські процеси, особливості культури як об'єкта управління, вимоги до культурного менеджера, а також його відносини з підлеглими. Крім того, в кожному розділі були представлені практичні завдання та вправи, спрямовані на самовдосконалення фахівців [1].

Матеріали посібника базувалися не лише на попередніх дослідженнях і роботах самих авторів, а й на напрацюваннях Західноукраїнського ресурсного центру (ЗУРЦ), що розташований у Львові. Однією з основних праць, яка вплинула на зміст збірки, був посібник Михайла Поплавського «Менеджер культури», що став важливою базою для розвитку цієї дисципліни.

Значним внеском у сучасну українську культурологічну думку стали дослідження комунікаційних процесів, проведені В. Шульгіною. У своїй дисертації вона звернула особливу увагу на інформаційні засоби, які виступають рушійними силами національного розвитку. Водночас, важливу роль відіграли наукові праці О. Берегової, присвячені вивченню сучасних комунікаційних технологій і процесів інтеграції в музичній культурі України на рубежі століть. Вона стала першою музикознавицею в Україні, яка досліджувала проблеми арт-менеджменту та музичної комунікації в галузі академічної музики. О. Берегова запропонувала нову модель музичної комунікації, яка вдало доповнює концепцію комунікаційної системи менеджменту в музичній сфері.

Детальніше, дослідження В. Шульгіної наголошують на важливості інформаційних ресурсів, що відіграють ключову роль у розвитку національної ідентичності та культури, сприяючи зростанню комунікативних можливостей на різних рівнях суспільства. О. Берегова, в свою чергу, аналізувала вплив новітніх технологій на розвиток музичної культури, а також зосередилася на тому, як ці процеси змінюють способи взаємодії між музикантами, слухачами і культурними інституціями. Її робота акцентує

увагу на важливості управлінських навичок в організації музичних проєктів і подій, а також на інтеграції цих процесів у загальну систему культурного менеджменту [45].

Теорію та практику соціокультурного проєктування в мистецтві з перспективи культурології та мистецтвознавства розглянули Н. Івановська, В. Шульгіна та О. Яковлев у своєму підручнику. Це методичне видання звертає увагу на новітні дослідження у цих сферах, як українських, так і міжнародних авторів. Одним із важливих аспектів, розглянутим у книзі, є формулювання основних принципів української національної школи мистецтва, що допомагає зрозуміти контекст сучасного культурного розвитку в Україні [15].

Автори підручника Н. Івановська, В. Шульгіна та О. Яковлев пропонують парадигму стратегії актуалізації мистецтва в українському культурному просторі, яка спрямована на інтеграцію традиційних та сучасних форм мистецької діяльності. Вони також представляють модель інноваційного проєкту, що є синтетичним явищем мистецтва XXI століття, акцентуючи увагу на необхідності адаптації мистецьких практик до змінюваних соціокультурних умов [15].

Детальніше, підручник не лише описує теоретичні основи соціокультурного проєктування, але й надає практичні рекомендації для реалізації мистецьких проєктів. У ньому розглядаються приклади успішних проєктів, що ілюструють використання інноваційних підходів у мистецтві, а також важливість колаборацій між митцями, культурними інституціями та аудиторією. Це видання може слугувати корисним інструментом для студентів, дослідників і практиків, які прагнуть глибше зрозуміти процеси, що відбуваються у сучасному мистецтві та культурі.

Мистецтво телекомунікації детально розглянуто в монографії А. Скорик, яка аналізує телебачення як форму аудіовізуального мистецтва та його роль у сучасній медіакulturі. Автор підкреслює, що телебачення є

важливою складовою сучасної художньої культури України та її соціокультурного розвитку [41].

Вітчизняний інформаційно-комунікаційний простір став об'єктом дослідження таких науковців, як О. Буньківська, Ж. Денисюк, О. Злотник та В. Щербина, які аналізують його вплив у контексті культурології та музикознавства. К. Кислюк зосередив увагу на соціальних мережах в Україні, вивчаючи їх роль у формуванні суспільної думки та комунікаційних практик [4; 7; 14].

Л. Піддубна розглядає інтернет як дзеркало соціальної реальності, акцентуючи на його доступності завдяки порівняно низьким тарифам. Цей дешевий доступ до інтернету має ряд позитивних аспектів: він сприяє творчій діяльності, дозволяє організовувати командну роботу та забезпечує дистанційну присутність [35].

Детальніше, монографія А. Скорик пропонує глибокий аналіз взаємодії телебачення та культури, а також підкреслює його вплив на формування ідентичності та суспільної свідомості [41]. Дослідження О. Буньківської та інших авторів показують, як інформаційні технології трансформують культурні практики, забезпечуючи нові можливості для самовираження та комунікації [4]. К. Кислюк аналізує специфіку вітчизняних соціальних мереж, зосереджуючи увагу на їхній ролі в налагодженні соціальних зв'язків та обміні інформацією [19]. Л. Піддубна ж розглядає інтернет не тільки як технологічний інструмент, але й як соціальний простір, що має значний вплив на повсякденне життя людей, відкриваючи нові горизонти для співпраці та креативності [35].

Останніми роками з'являється все більше науково-популярних досліджень, що аналізують успішні мистецькі проєкти, зокрема публікації Г. Карась у журналі «Музика» [18]. Ці роботи підкреслюють важливість застосування сучасних бізнес-методів для популяризації академічної музики.

Менеджмент музичної культури в Україні став порівняно новою міждисциплінарною науковою проблемою, яку вітчизняні дослідники почали

вивчати наприкінці ХХ – на початку ХХІ століть. Спочатку це були окремі спроби, але з кожним десятиліттям кількість наукових праць зростала, а їх тематика ставала все більш різноманітною. Опрацьовані матеріали свідчать про актуальність цієї теми в контексті пошуку нових шляхів розвитку культури та переосмислення ціннісних установок у культурології та мистецтвознавстві [23].

Детальніше, дослідження Г. Карась фокусуються на тому, як інноваційні підходи в бізнесі можуть бути адаптовані для успішного функціонування культурних проєктів. Вони розглядають практики, які вже зарекомендували себе в інших галузях, і пропонують їх інтеграцію в сферу академічної музики для залучення нової аудиторії [18].

Тема менеджменту музичної культури охоплює широкий спектр аспектів: від організації концертів і фестивалів до управління культурними інституціями та проєктами. Це також включає дослідження фінансових, комунікаційних та маркетингових стратегій, які є важливими для підтримки і розвитку мистецьких ініціатив. В цілому, ця галузь потребує подальшого вивчення, щоб ефективно реагувати на виклики сучасного культурного середовища.

2.2. Управлінські аспекти розвитку духової музики

Історія розвитку духової музики з точки зору менеджменту та управління відображає еволюцію не лише самої музики, а й способів її організації, фінансування та просування.

Основні етапи та аспекти:

1. Ранні періоди (античність до середньовіччя)

Духова музика часто виконувалася в релігійних обрядах. Управління було тісно пов'язане з церквою, де музиканти працювали на волонтерських засадах або за невелику плату.

Духова музика глибоко вкоренилася в релігійних традиціях, особливо в християнських обрядах. Її часто виконували на літургіях, святих днях, похоронах та інших церковних церемоніях.

Музиканти, які грали на духових інструментах, зазвичай були членами церковної громади. Оскільки релігійна діяльність вважалася служінням, а не професією, вони або виконували свої обов'язки добровільно, або отримували скромну винагороду. Музика використовувалася для підняття духу вірян і створення священної атмосфери.

Ключовими елементами духової музики були мелодія і гармонія, з акцентом на слова пісень і літургійних молитов. Такі інструменти, як труби, саксофони та фаготи, часто використовували для створення багатого, проникаючого звуку, що заповнював великі простори храму.

Перші оркестри формувалися на базі військових бендів і церковних хорових колективів. Управлінські структури були мінімальними, з акцентом на навчання та традиції.

Військові бенди виконували важливу роль у військовому житті, забезпечуючи музичний супровід під час парадів, церемоній і битв. Вони використовували духові інструменти, які мали силу звучання та були здатні досягати великої відстані. Музика допомагала піднімати мораль солдатів, а також служила комунікаційним засобом.

Церковні хорові колективи, в свою чергу, виконували духовну музику під час богослужінь. Хори формувалися з місцевих прихожан і музикантів, які вчилися традиційній музичній практиці. Музика в церкві виконувалася з акцентом на текстах священних пісень, що сприяло розвитку мелодійності та гармонії.

Управлінські структури в цих перших оркестрах були досить простими. Зазвичай не було формальних посад чи складних ієрархій. Лідерство часто забезпечував найбільш досвідчений музикант, який відповідав за репетиції та виступи. Важливу роль відіграло навчання через практику, коли молоді музиканти вчилися у старших, переймаючи традиції та техніки [12].

Традиції, що передавалися з покоління в покоління, включали в себе не лише технічні аспекти гри, але й культурні та соціальні норми. Музика ставала важливим елементом громади, допомагаючи зберегти ідентичність та зв'язок між людьми.

Таким чином, перші оркестри стали важливими культурними інституціями, які поєднували військові та релігійні аспекти життя, закладаючи основи для подальшого розвитку симфонічної музики.

2. Ренесанс та бароко (15-17 століття)

У цей період з'являються нові жанри, такі як мадригали, меси та мотети. Композитори, такі як Джованні П'єрлуїджі да П'єрлуїджі і Джоскін, розвивають поліфонію – техніку, де кілька мелодій виконуються одночасно.

Професійні музиканти об'єднувалися в гільдії, що забезпечувало навчання молодих музикантів, регулювало стандарти виконання та організовувало концерти. Це допомагало підтримувати якість музики та сприяло розвитку професійного середовища.

Музиканти часто отримували підтримку від аристократів, які замовляли нові твори, фінансували концерти та створювали придворні ансамблі. Це дозволяло композиторам та виконавцям розвивати свою кар'єру і мистецтво.

Період бароко позначено розвитком нових форм, таких як опера, концерт і соната. Виникають такі композитори, як Йоганн Себастьян Бах, Георг Фрідріх Гендель, які використовують складні гармонії та емоційні вирази.

Гільдії стали ще більш структурованими, з чіткими правилами щодо навчання та виконання. Вони також почали організовувати регулярні концерти, що призвело до популяризації музики серед ширшої аудиторії.

Аристократи не лише замовляли музику, але й виступали як меценати, фінансуючи створення опер і музичних театрів. Це призвело до розвитку спеціалізованих театрів, де виконувалися нові твори, і з'явилися оркестри, які грали на сцені.

Ренесанс і бароко стали визначальними етапами в еволюції музики, закладаючи основи для майбутнього музичного розвитку. Професійні музиканти, підтримка гільдій та меценатів формували музичний ландшафт, що продовжував розвиватися в наступні століття.

3. Класичний період (18 століття)

Класичний період, який охоплює приблизно середину 18 століття, став важливим етапом в історії музики, характеризуючи суттєві зміни у структурі та організації музичного виконання.

У цей час оркестри почали формуватися у більш організовані колективи. З'явилася чітка ієрархія:

Диригенти набули значної ролі, їх завданням було не тільки керувати виконанням, а й формувати звукову палітру оркестру. Це були видатні музиканти, які мали велику повагу.

В окремих творах особливу увагу почали приділяти солістам, які виконували ключові партії, демонструючи свою майстерність.

Структура оркестру передбачала чіткий поділ на секції (струнні, духові, ударні), кожна з яких виконувала свої функції.

У класичний період з'явилися перші агенти та промоутери, які суттєво змінили музичну індустрію. Вони допомагали музикантам знаходити роботу, організовувати концерти та виконання. Агенти діяли як посередники між артистами та організаторами концертів, що дозволяло музикантам зосередитися на творчості.

З розвитком друкованих видань та постерної реклами музиканти почали активно просувати свої концерти. Це включало розповсюдження афіш і програмок, а також використання газет для анонсування виступів.

Таким чином, класичний період ознаменував перехід до більш структурованої і професіоналізованої музичної індустрії, що стало основою для подальшого розвитку музичного мистецтва. Це сприяло підвищенню популярності класичної музики та розширенню її аудиторії.

4. 19 століття

XIX століття стало періодом великого розвитку симфонічної музики та створення великих симфонічних оркестрів. Зростання популярності симфонічної музики.

У середині XIX століття симфонічні оркестри стали створюватися як великі колективи для виконання масштабних симфонічних творів. Це було викликано зростаючою популярністю таких композиторів, як Бетховен, Брамс, чия музика потребувала більшої кількості виконавців і складніших аранжувань: менеджмент: професіоналізація менеджменту стала ключовим фактором в управлінні оркестрами.

Спеціалізація менеджменту стала ключовим фактором в управлінні оркестрами. Оркестри стали наймати спеціалізованих менеджерів, які займалися фінансами, гастролями, роботою з композиторами тощо: Фінансовий менеджмент: оркестри стали використовувати більш структуровану модель фінансового управління, включно з продажем квитків, спонсорством і державною підтримкою. Це дало змогу оркестрам підтримувати високу якість виступів і стабільне фінансове становище. Концерти стали проводитися не тільки в елітних залах, а й на відкритих майданчиках, що сприяло залученню різних соціальних верств. Популярна культура.

У XIX столітті також відбулася значна зміна культурної ситуації – популяризація музики: важливим фактором стало залучення широкої аудиторії за допомогою різних засобів масової інформації. У газетах активно публікувалися рецензії на концерти та анонси майбутніх виступів. Це сприяло формуванню інтересу до симфонічної музики в публіки: важливу роль відіграли афіші, поширювані в містах, а також публічні заходи, такі як музичні фестивалі, організовані з метою популяризації класичної музики.

5. XX століття

XX століття стало періодом великих змін у музичній індустрії під впливом соціальних, економічних і технологічних чинників.

Перша і Друга світові війни та Велика депресія змусили музикантів і оркестри шукати нові способи виживання. Музика стала важливим інструментом для підняття бойового духу. Духові оркестри активно використовувалися збройними силами для підняття бойового духу солдатів і цивільних осіб.

У відповідь на кризу оркестри почали впроваджувати нові стратегії управління, орієнтовані на гнучкість, адаптацію до мінливих умов ринку і зміцнення зв'язків з місцевими громадами.

Уряди почали визнавати важливість культурних проєктів для соціальної стабільності. Для цього було створено програми фінансування мистецтва, що включають підтримку оркестрів, театрів та інших культурних установ.

Разом із державним фінансуванням виникла необхідність розроблення нових моделей управління, включно з детальним бюджетуванням, звітністю та плануванням. Це забезпечувало прозорість використання державних коштів і залучало інвестиції.

Поява радіо в 1920-х роках і телебачення в 1950-х кардинально змінила способи поширення музики. Радіо стало засобом, за допомогою якого музика могла досягти ширшої аудиторії.

Разом із технологічними змінами виникла необхідність у нових підходах до маркетингу. Музиканти та оркестри стали використовувати радіо і телебачення для реклами своїх концертів, а також для запису і поширення своєї музики. Це дало змогу популяризувати симфонічну музику на новому рівні та залучити молодшу аудиторію.

XX століття стало періодом великих випробувань і змін для музичної індустрії, якій довелося адаптуватися до нових реалій. Цей період визначив нові напрямки в менеджменті, фінансуванні культури та технологіях, які вплинули на майбутнє музики.

6. Сучасність (XXI століття)

Музична індустрія у XXI столітті зазнала значних змін, включно з оцифруванням, глобалізацією та підвищенням соціальної відповідальності.

Поява інтернету змінила способи просування і продажу музики. Такі платформи, як Spotify, Apple Music і YouTube, дали змогу артистам вийти на глобальну аудиторію без посередників.

Музичний менеджмент дедалі більше орієнтується на соціальні мережі, такі як Instagram, TikTok і Facebook. Артисти використовують ці платформи для прямого зв'язку зі своїми шанувальниками, щоб просувати нові релізи й анонсувати концерти, а тенденції на TikTok мають значний вплив на популярність пісень і артистів.

Повальне захоплення COVID-19 прискорило розвиток онлайн-концертів. Багато артистів стали організовувати віртуальні виступи, залучаючи нову аудиторію і даючи змогу залишатися на зв'язку з шанувальниками у важкі часи.

Сучасні технології відкрили доступ до духової музики на міжнародному рівні. Музиканти з різних країн можуть співпрацювати, обмінюватися досвідом і поєднувати різні стилі та культури для створення нових проєктів.

Глобалізація сприяла появі нових музичних жанрів, що поєднують елементи традиційної та сучасної музики з різних куточків світу. Це збагачує музичний ландшафт і відкриває нові горизонти для артистів.

Сучасні музичні менеджери все більше усвідомлюють соціальний вплив своїх проєктів. Вони намагаються розробляти програми, спрямовані на підтримку молоді, спільнот і вразливих груп населення.

Багато музичних організацій започаткували ініціативи із залучення молоді до мистецтва. Це музичні школи, майстер-класи та творчі конкурси, спрямовані на розвиток талантів і заохочення творчості.

XXI століття несе нові виклики та можливості для музичної індустрії. Цифровізація, глобалізація та підвищення соціальної відповідальності формують нові парадигми, що впливають на управління, творчість та

спілкування з аудиторією, відкриваючи перспективи для майбутнього музики.

Розвиток духової музики протягом історії демонструє значні зміни в управлінні та організації колективів. Спочатку музичні структури були простими, орієнтованими на виконання і менш адміністративно структурованими. Однак у міру розвитку музичної індустрії, особливо у XX і XXI століттях, вона перетворилася на складнішу структуру, що включає різні аспекти управління, такі як фінанси, маркетинг і соціальні ініціативи.

Аналізу внутрішнього середовища музичного сегменту підлягають його компоненти: фізичне середовище, культура закладу, учасники освітнього процесу, структура освітнього закладу, управління, взаємодія, плани, програми, інформаційне забезпечення, внутрішня система забезпечення якості освіти тощо. Зовнішнє середовище містить низку факторів на які заклад змушений реагувати, до них відносять: економіку, соціальне середовище, політику, екологію, ринок, технології, міжнаціональні зв'язки (табл.2.1).

Таблиця 2.1.

Об'єкти дослідження в стратегічному аналізі та підходи до його здійснення

Підхід до здійснення аналізу зовнішнього середовища організації	Підсистема, що аналізується		
	Дальнє зовнішнє середовище	Ближнє зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище
PEST-аналіз			
Аналіз галузі			
SWOT-аналіз			

Найефективнішими інструментами внутрішнього і зовнішнього середовища є PEST-аналіз і SWOT-аналіз (рис. 2.1.).



Рис. 2.1. Методи аналізу зовнішнього середовища

PEST-аналіз служить для вивчення соціальних, технологічних, економічних і політичних факторів, що впливають на діяльність музичних колективів (рис.2.2.), а SWOT-аналіз передбачає визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, що очікують його в майбутньому, а також встановлення взаємозв'язку між ними, що може використовуватись при формуванні стратегії.

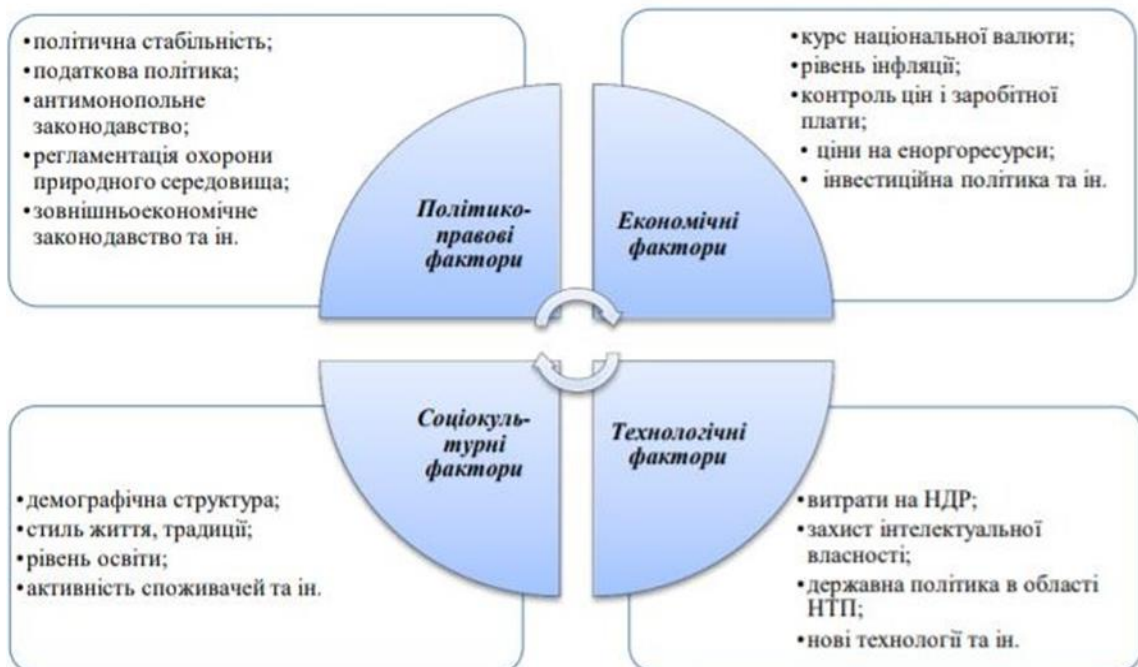


Рис. 2.2. Основні напрями аналізу зовнішнього середовища за технологією PEST- аналізу

Абревіатуру SWOT вперше запропонував професор Кеннет Ендрюс на конференції з бізнес-політики в Гарвардському університеті в 1963 році. Спочатку вважалося, що SWOT-аналіз базується на відображенні та структуруванні знань про поточні умови та тенденції. Пізніше, у 1965 році, професори Гарвардського університету (Леранед, Крістенсен, Ендрюс і Гут) запропонували методику використання SWOT-моделі для розробки стратегії поведінки організації. Таким чином, SWOT-аналіз може бути застосований до будь-якої організації, особи чи країни для розробки стратегій у різних сферах діяльності.

Перевагою проведення SWOT-аналізу є можливість мислити і дивитися на об'єкт дослідження ззовні. Об'єктивний SWOT-аналіз може бути проведений, якщо дослідник може відійти від своїх суб'єктивних суджень і ретельно проаналізувати параметри SWOT, виступаючи в ролі конкурента або зовнішнього спостерігача.

SWOT-аналіз є універсальним методом, який використовується в процесі стратегічного планування діяльності музичних колективів. Суть методу полягає в поділі факторів і явищ, що впливають на діяльність і розвиток музичних колективів, на чотири категорії: сильні і слабкі сторони, можливості і загрози. Хоча SWOT-аналіз не містить вичерпної інформації для прийняття раціональних управлінських рішень, він дає реалістичну оцінку ситуації, в якій перебуває музичний колектив.

Метою SWOT-аналізу є виявлення сильних і слабких сторін як самого закладу, так і його конкурентів, що дає змогу визначити можливості та загрози для існування закладу, зберегти і зміцнити його сильні сторони та усунути слабкі, а також узагальнити ситуацію закладу та ринку освітніх послуг [39].

Технологія проведення SWOT-аналізу складається з трьох етапів.

На першому етапі необхідно перерахувати сильні та слабкі сторони відповідної установи, а також визначити можливості та загрози, які чекають на неї в майбутньому. В принципі, компоненти матриці розбиваються на

певну ієрархію. Наразі не існує загальноприйнятої класифікації факторів внутрішнього та зовнішнього середовища установи. Відсутність стандартного підходу до обґрунтування ієрархії аналізу пояснюється складністю розмежування груп факторів, що не перетинаються.

На другому етапі можливості та загрози, виявлені в ході аналізу, розподіляються на три групи відповідно до ступеня впливу та ймовірності впливу на організацію, а результати розподілу подаються у вигляді матриці.

Третій етап – це процес встановлення ланцюжка зв'язків між компонентами матриці, який може бути використаний для подальшого формулювання стратегії.

Потім визначаються групи впливу «Можливості – Сильні/Слабкі сторони» з урахуванням виявлених можливостей і загроз, «Загрози - Сильні/Слабкі сторони» та створюється матриця (рис.2.3). Цей етап аналізу дозволяє зробити стратегічні висновки, структурувати проблеми та виклики, що стоять перед установою, та знайти шляхи їх подолання, що, в свою чергу, визначає цілі розвитку установи [2].



Рис. 2.3. Логіка формування матриці SWOT-аналізу

Таким чином, найкращим інструментом аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища є SWOT-аналіз, який проводиться з метою виявлення та усунення слабких сторін, покращення його іміджу, оцінки стратегічного стану розвитку, використання всіх наявних можливостей та уникнення загроз з боку зовнішнього середовища (Додаток 2).

Сучасні музичні колективи часто покладаються на різні джерела фінансування, включно з державною підтримкою, спонсорством і краудфандингом. Це вимагає від менеджерів глибокого розуміння фінансового планування та звітності, щоб забезпечити стійкість і життєздатність творчих проєктів.

Маркетинг став невід'ємною частиною управління музичними групами. З появою цифрових платформ менеджери повинні розробляти інноваційні стратегії із залучення аудиторії за допомогою соціальних мереж, онлайн-концертів і контент-маркетингу. Це не тільки сприяє розвитку творчості, а й зміцнює зв'язок із шанувальниками.

Сучасні менеджери все частіше звертають увагу на соціальну відповідальність своїх проєктів. Вони активно розвивають програми з підтримки молоді та спільнот, залучаючи нову аудиторію та створюючи позитивний соціальний ефект. Це і музичні освітні програми, і благодійні концерти, і ініціативи, спрямовані на привернення уваги до соціальних проблем.

Сучасні музичні колективи стикаються з новими викликами, такими як зміна смаків споживачів, конкуренція з боку інших видів розваг та глобалізація музичного ринку. Ефективне реагування на ці виклики вимагає гнучкості та здатності до інновацій. Керівництво має бути відкритим для нових ідей і технологій, щоб адаптуватися до середовища, що швидко змінюється.

Таким чином, шлях розвитку духової музики з точки зору управління та менеджменту ілюструє важливість професійного підходу перед обличчям сучасних викликів. Гнучкість, інновації та соціальна відповідальність стали ключовими елементами успішного управління музичними колективами, відкриваючи нові горизонти для творчості та взаємодії з аудиторією.

З огляду на особливу роль Національного академічного духового оркестру України в захисті та популяризації музичної спадщини країни, дослідження його стратегічного розвитку в умовах зовнішніх викликів є

вкрай актуальним. Дослідження не лише пропонує конкретні підходи для адаптації оркестру до складних ситуацій, а й є корисним для інших музичних колективів, які стикаються з подібними проблемами.

Таким чином, актуальність дослідження стратегічного управління закладами культури в умовах зовнішніх викликів визначається такими чинниками:

1) Зовнішня криза: глобальні виклики (економічна криза, пандемії, політичні заворушення) змушують культурні інституції адаптуватися, підтримувати стійкість та шукати нові шляхи розвитку.

2) Необхідність розробки стратегій адаптації: багато культурних інституцій не мають достатнього досвіду антикризового менеджменту, що підкреслює необхідність розробки нових підходів до стратегічного управління.

3) Вплив технологій: інтенсивна діджиталізація та зміна моделей споживання культурних продуктів вимагають адаптації управлінських процесів для ефективного використання технологічних можливостей.

4) Стрімке зменшення ресурсів: скорочення державного фінансування, зменшення приватних інвестицій та зміни в політиці підтримки культури вимагають перегляду традиційних моделей управління.

5) Глобалізація та конкуренція: у глобальному контексті культурні інституції змушені конкурувати не лише між собою, але й з глобальними культурними ініціативами.

Тому розробка ефективних стратегій управління в умовах зовнішніх викликів є важливим і нагальним завданням для забезпечення сталого розвитку культурних інституцій. Це дозволить культурним інституціям не лише виживати у нестабільному середовищі, але й розвиватися, зберігаючи свою культурну місію та вплив у суспільстві. Цьому присвячено наступний розділ дослідження.

2.3. Структура та динаміка екосистеми музичної індустрії: виклики та можливості

Екосистема музичної індустрії є складною мережею взаємодій між різними суб'єктами, такими як артисти, продюсери, компанії звукозапису, дистриб'ютори, платформи потокового відео, промоутери та споживачі. Вона постійно еволюціонує під впливом технологічних, економічних та соціальних змін.

Музична індустрія не може існувати ізольовано від економіки країни. Її сталий розвиток обумовлений постійною взаємодією із сотнями стейкхолдерів, які працюють у суміжних сферах або існують поза їхніми межами. Постійно перебуваючи під внутрішніми (мікрофактори) та зовнішніми (макрофактори) впливами, музична індустрія або здобуває нові можливості для розвитку, або саме її існування опиняється під загрозою [11].



Рис. 2.4. Середовище функціонування музичної індустрії [11]

Для аналізу структури та динаміки екосистеми музичної індустрії України, проведеного на основі звіту агенції музичного консалтингу Soundbuzz, рамках проєкту «Дослідження музичного ринку України та його зовнішньоекономічних перспектив» програми «Аналітика культури» за підтримки Українського культурного фонду [11] можна виділити кілька ключових аспектів:

Як уже зазначено у даному джерелі, мапування музичної індустрії не відображає зв'язків між стейкхолдерами. Проте в рамках опитування, проведеного під час дослідження, артистам та представникам музичної індустрії було запропоновано дати оцінку ефективності роботи певних сфер музичної індустрії, а саме лейблам, організаціям колективного управління авторськими та суміжними правами (ОКУ), концертній індустрії, студіям звукозапису, музичному менеджменту та вищій профільній освіті [11].

Для детального опису структури екосистеми музичної індустрії України, розглянемо кожен з основних секторів більш глибоко.

Сольні артисти, які можуть виконувати музику в різних жанрах, таких як поп, рок, класика, реп та інші. Вони часто створюють власний контент, співпрацюють з композиторами та продюсерами, беруть участь у концертах і фестивалях, а також активно використовують соціальні мережі для просування своєї музики.

Музичні колективи, які можуть бути як професійними (наприклад, гурти з великим досвідом), так і аматорськими. Групи часто виконують оригінальні композиції, а також кавери на популярні пісні. Взаємодія між учасниками групи є важливою для розвитку їхнього звучання та творчості.

Музичні колективи сюди входять оркестри, ансамблі та інші формування, що спеціалізуються на виконанні класичної, народної та інших стилів музики. Ці колективи можуть брати участь у виступах, конкурсах та фестивалях, представляючи різноманітні культурні традиції.

Продюсери – професіонали, відповідальні за створення музичних записів. Вони можуть працювати з окремими виконавцями або групами,

допомагаючи їм розвинути їхній звук і стиль. Продюсери також займаються аранжуванням, записом, змішуванням та мастерингом музичних творів.

Звукозаписні компанії відіграють ключову роль у розповсюдженні музики. Ці компанії займаються фінансуванням записів, маркетингом, пошуком дистриб'юторів та організацією просування артистів на ринку. В Україні є як великі міжнародні лейбли, так і незалежні компанії, що підтримують молодих виконавців.

Концертні агенції відповідають за планування та проведення живих виступів артистів. Вони займаються всіма аспектами: від вибору місця проведення до маркетингу заходу та продажу квитків. Концертні агенції також часто працюють з артистами для розробки їхніх турів.

Це масштабні музичні події, які об'єднують численних виконавців і колективи. Фестивалі надають можливість артистам виступати перед великою аудиторією, а глядачам – насолоджуватися різноманітною музикою в одному місці. В Україні відбуваються як локальні, так і міжнародні фестивалі, які сприяють розвитку музичної культури.

Платформи, такі як Spotify, Apple Music та YouTube Music, дозволяють користувачам слухати музику в режимі онлайн. Вони надають доступ до величезної бібліотеки пісень і альбомів, сприяючи відкриттю нових артистів та жанрів. Стрімінг став основним джерелом доходу для багатьох виконавців.

Ці компанії допомагають артистам поширювати свою музику на різних цифрових платформах. Вони забезпечують завантаження треків, управління ліцензіями та контроль доходів, що виникають від продажу та стрімінгу музики.

Музичні фестивалі забезпечують платформу для виступів різних артистів, що дає можливість кожному з них презентувати свою творчість та взаємодіяти з аудиторією. Фестивалі зазвичай включають різні жанри, що дозволяє привернути широку аудиторію.

Фестивалі та інші події не лише забезпечують можливість виступів, але й служать місцем для обміну ідеями, розвитку нових форм музичного

мистецтва та комунікації між професіоналами галузі. Вони сприяють популяризації музичної культури України як усередині країни, так і за її межами.

Структура екосистеми музичної індустрії України є багатогранною та динамічною. Кожен сектор виконує свою роль, сприяючи розвитку музики та забезпечуючи взаємодію між артистами, продюсерами, концертними агенціями, музичними платформами та аудиторією. Ця взаємодія сприяє не лише розвитку індустрії, а й популяризації української музики на міжнародному рівні.

Зосередимо увагу на описі динаміки розвитку музичної індустрії, що зазначено в наступних аспектах:

В останні роки стримінгові платформи, такі як Spotify, Apple Music, Tidal і Deezer, суттєво змінили спосіб споживання музики.

Користувачі можуть отримати доступ до мільйонів треків за допомогою підписки, що значно спрощує процес відкриття нової музики. Завдяки рекомендаційним алгоритмам платформи можуть персоналізувати контент відповідно до смаків слухачів.

Музиканти отримують роялті залежно від кількості прослуховувань, що відкриває нові можливості для незалежних артистів, які можуть здобути популярність без підтримки великих лейблів.

Поява стримінгових платформ призвела до зменшення продажів фізичних носіїв, але з іншого боку, збільшила прослуховування музики через цифрові канали, що стало основним способом споживання для багатьох слухачів.

Останнім часом спостерігається значне зростання популярності українських артистів на міжнародній сцені, що супроводжується підвищенням інтересу до української музики за кордоном.

Українські виконавці активно беруть участь у міжнародних фестивалях та музичних конкурсах, таких як Eurovision. Це не лише підвищує їх видимість, але й сприяє обміну культурними ідеями.

Варто зазначити, що події, пов'язані з війною в Україні, також підвищили інтерес до української культури. Музика стає способом висловлення емоцій та переживань, що знаходить відгук у міжнародній аудиторії.

Віртуальні та гібридні концерти стали новою реальністю, особливо під час пандемії COVID-19.

Артисти почали проводити онлайн-концерти, що дозволило залучити глобальну аудиторію, незалежно від географічних обмежень. Ці концерти можуть проходити на платформах, таких як YouTube, Facebook Live або Twitch, і надають можливість інтерактивної взаємодії зі слухачами через чати та коментарі.

Поєднання фізичних та віртуальних подій стає популярним рішенням для фестивалів і концертів. Слухачі можуть вибирати між присутністю на живому виступі чи переглядом з дому, що робить концерти більш доступними для різних категорій аудиторії.

Використання віртуальної реальності (VR) та доповненої реальності (AR) відкриває нові можливості для проведення концертів, надаючи глядачам унікальний досвід. Ці технології дозволяють створювати вражаючі візуалізації та інтерактивні елементи, що роблять виступи більш захоплюючими.

Таким чином, використання музики як інструменту для покращення іміджу України на міжнародній арені, зміни в музичній індустрії свідчать про динамічний розвиток, адаптацію до нових умов та можливостей, які відкриваються для артистів і слухачів у сучасному світі.

Отже, дослідження ринку є важливим кроком для стратегічного розвитку музичної індустрії України, зокрема у контексті адаптації до глобальних тенденцій та зовнішніх викликів.

Висновок до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи проаналізовано історичний розвиток менеджменту музичної культури, зокрема духової музики, в контексті наукових досліджень та еволюції методів управління. Результати показують, що менеджмент музичної культури, як і стратегічний менеджмент музичних колективів, еволюціонував і набував нових форм і методів разом із загальними змінами в культурі та суспільстві.

Передумови розвитку музичного менеджменту тісно пов'язані із загальними соціально-політичними та економічними трансформаціями і зміною підходів до організації культурної діяльності. У минулому менеджмент музичних колективів здебільшого базувався на меценатстві та державній підтримці. Однак розвиток ринкової економіки та процес глобалізації зумовили перехід до сучасних форм менеджменту, які потребують адаптації до нових викликів.

Розвиток духових оркестрів з управлінської точки зору відображає особливості менеджменту в цій сфері. Спочатку духові оркестри мали військове або церемоніальне призначення, що вплинуло на їх організацію та управління. Однак з часом зміни в соціальному та культурному житті зробили духові оркестри важливою частиною музичної культури, що вимагало нових підходів до стратегічного розвитку, таких як маркетинг, фінансовий менеджмент та формування репертуару відповідно до попиту публіки.

Досліджена структура екосистеми музичної індустрії України є багатогранною та динамічною. Кожен сектор виконує свою роль, сприяючи розвитку музики та забезпечуючи взаємодію між артистами, продюсерами, концертними агенціями, музичними платформами та аудиторією. Ця взаємодія сприяє не лише розвитку індустрії, а й популяризації української музики на міжнародному рівні.

Таким чином, у другому розділі представлено еволюцію управлінських практик у сфері музичної культури, зокрема у секторі духових оркестрів, та наголошено на необхідності адаптації до сучасних реалій. Історичний аналіз заклав підвалини для розуміння особливостей сучасного менеджменту в музичному секторі та його ролі у забезпеченні сталості та розвитку колективу в умовах зовнішніх викликів.

РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО АКАДЕМІЧНОГО ДУХОВОГО ОРКЕСТРУ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

3.1. Аналіз сучасного стану Національного академічного духового оркестру

Організаційна структура Національний академічний духовий оркестр України є одним із провідних колективів країни, що спеціалізується на виконанні духової музики. Державне організація «Національний академічний духовий оркестр України» є об'єктом національного культурного надбання України, підпорядкований Міністерству культури України. Оркестр є неприбутковою організацією по коду 0031. Свою діяльність здійснює на основі часткового фінансування з державного бюджету. Відповідно до Постанови КМУ від 09 березня 2011 р. № 247 (зі змінами) обсяг фінансової підтримки (часткове фінансування) становить 97% фактичного обсягу валового доходу одержаного за підсумками року. Оркестр здійснює свою творчо – виробничу та фінансово-господарську діяльність відповідно до Конституції України, чинного законодавства України та Статуту. Згідно з Указом Президента України від 29.09.2008 р. № 869/2008 «Про надання Державному академічному духовому оркестру України статусу національного» Оркестру надано статус національний.

Головним завданням (цілями) створення та діяльності оркестру є широка пропаганда та популяризація класичного вітчизняного та зарубіжного музичного мистецтва, класичної спадщини, відродження української національної культури, музичного мистецтва, естетичного виховання громадян, та популяризація жанру духової музики.

Оркестр є юридичною особою, має самостійний баланс, необоротні та оборотні активи, рахунки у відділенні Державної казначейської служби України та в установах банків України, власну печатку із зображенням герба

України і своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом та діє на основі Статуту, затвердженого Уповноваженим органом управління.

Оркестр має складну організаційну структуру, що включає:

Дирекцію: забезпечує управлінську діяльність, стратегічне планування та координацію роботи колективу. Дирекція оркестру виконує функції стратегічного управління та координації всіх процесів, що відбуваються в колективі. Її основні завдання включають:

- Стратегічне планування: розробка та реалізація планів розвитку оркестру, визначення основних напрямів діяльності на коротко- та довгострокову перспективу.

- Управління кадрами: підбір, навчання та оцінка роботи музикантів і адміністративного персоналу.

- Взаємодія з державними органами: забезпечення виконання законодавства та нормативних актів, що регулюють діяльність культурних установ.

Художній склад: складається з професійних музикантів, які виконують різноманітний репертуар, що охоплює як класичні, так і сучасні твори.

Художній склад оркестру складається з висококваліфікованих музикантів, які мають професійну освіту та досвід виконання. Основні компоненти художнього складу:

- Солісти: виконавці, які виконують сольні партії в рамках концертних програм, беруть участь у спеціальних проектах та фестивалях.

- Групи інструментів: оркестр включає різноманітні інструментальні групи, такі як духові, струнні та ударні інструменти, що дозволяє створювати багатогранні музичні композиції.

- Репертуар: художній склад виконує широкий спектр музичних творів, від класичної музики до сучасних композицій, включаючи твори українських композиторів.

Адміністративний відділ: відповідає за організацію концертів, маркетинг, фінансові питання та взаємодію з іншими культурними інституціями.

Адміністративний відділ відповідає за організацію та забезпечення всіх процесів, пов'язаних із діяльністю оркестру. Основні функції включають:

- Організація концертів: планування та проведення концертів, гастролей, участь у фестивалях, взаємодія з концертними залами та організаторами заходів.

- Маркетинг і PR: розробка рекламних кампаній, просування творчості оркестру в медіа, створення контенту для соціальних мереж та вебсайту.

- Фінансове управління: контроль за витратами, ведення бухгалтерії, підготовка фінансових звітів та моніторинг використання бюджетних коштів.

Національний академічний духовий оркестр активно співпрацює з різними культурними установами, що сприяє його розвитку та популяризації:

- Співпраця з музичними навчальними закладами: організація майстер-класів, лекцій, обміну досвідом з молодими музикантами.

- Участь у культурних проектах: співпраця з театрами, хоровими колективами, танцювальними ансамблями для створення комплексних культурних заходів.

- Міжнародні гастролі: участь у фестивалях за кордоном, що підвищує престиж оркестру та сприяє популяризації української музики на міжнародній арені.

Організаційна структура Національного академічного духового оркестру України створює умови для його успішного функціонування та розвитку. Завдяки професійній команді, чітко визначеним завданням і активній взаємодії з культурним середовищем, оркестр здатний ефективно виконувати свою місію популяризації класичної музики та відродження української національної культури.

Фінансування та ресурсне забезпечення

Фінансування Національного академічного духового оркестру України здійснюється з кількох джерел, що забезпечують стабільну діяльність колективу та його розвиток. Основні джерела фінансування включають:

Державні субсидії є основним джерелом фінансування оркестру. Бюджет Міністерства культури та стратегічних комунікацій України: фінансування надходить з державного бюджету, що затверджується щорічно. Ці кошти використовуються для покриття витрат на заробітну плату музикантів, адміністративного персоналу, утримання приміщення та матеріально-технічного забезпечення.

Постанови уряду: обсяг фінансової підтримки визначається на основі постанов, таких як Постанова КМУ від 09 березня 2011 р. № 247, що регулює питання часткового фінансування культурних установ.

Гастрольна діяльність є важливим джерелом фінансування для Національного академічного духового оркестру України. Вона не тільки приносить фінансові надходження, але й сприяє популяризації музичного мистецтва та підвищенню престижу оркестру на міжнародній арені.

Гастрольна діяльність є важливим джерелом доходу оркестру, яке включає:

1. Виступи на міжнародних фестивалях

- Участь у фестивалях: Оркестр бере участь у різноманітних міжнародних музичних фестивалях, що відбуваються в Україні та за кордоном. Це дає змогу представити українську культуру та музику ширшій аудиторії.

- Фінансова вигода: Участь у фестивалях часто супроводжується оплатою за виступи, що може включати гонорари, покриття витрат на проїзд та проживання, а також можливість продажу квитків.

- Культурний обмін: Такі гастролі сприяють обміну досвідом з іншими музичними колективами, що може призводити до нових спільних проектів і ідей.

2. Концерти в Україні

- Регулярні концерти: Оркестр проводить ряд регулярних концертів у різних містах України, що забезпечує постійний дохід від продажу квитків. Це можуть бути як класичні програми, так і тематичні концерти.

- Спеціальні заходи: Оркестр також організовує спеціальні заходи, як-от благодійні концерти або дні відкритих дверей, що приваблюють більше слухачів та створюють додаткові можливості для фінансування.

- Партнерство з концертними залами: Взаємодія з великими концертними залами та філармоніями дозволяє знизити витрати на організацію концертів і підвищити прибутковість.

3. Гастрольна діяльність за кордоном

- Міжнародні гастролі: Оркестр регулярно здійснює гастролі за межами України, що є важливим джерелом доходів. Ці гастролі включають участь у міжнародних концертах, фестивалях та культурних обмінах.

- Фінансова підтримка: Гастрольна діяльність за кордоном часто супроводжується фінансовими договорами, які включають гонорари, спонсорську підтримку та гранти від культурних фондів.

- Популяризація України: Виступаючи на міжнародній арені, оркестр не лише заробляє, але й популяризує українську культуру та мистецтво, що може залучати додаткові ресурси та інвестиції.

Виклики гастрольної діяльності

- Логістичні труднощі: Організація гастролей, особливо міжнародних, потребує значних зусиль та ресурсів для забезпечення транспортування музикантів та інструментів.

- Нестабільність фінансування: Залежність від фінансування зовнішніх заходів може бути ризикованою, особливо в умовах економічної нестабільності.

- Конкуренція: Інші музичні колективи та виконавці також прагнуть участі у фестивалях та гастролях, що може ускладнювати процес отримання запрошень та участі в престижних заходах.

Гастрольна діяльність Національного академічного духового оркестру України є ключовим елементом його фінансового забезпечення. Вона не лише забезпечує фінансову підтримку, але й сприяє культурному обміну, популяризації української музики та підвищенню статусу оркестру на міжнародному рівні. Проте, для успішної реалізації гастрольних проєктів необхідно подолати ряд викликів, які пов'язані з організацією та фінансуванням.

3. Спонсорська підтримка

Спонсорська підтримка є важливим компонентом фінансування Національного академічного духового оркестру України, що сприяє його стабільній діяльності та розвитку. Це джерело фінансування допомагає реалізовувати творчі проєкти, підтримувати молодих музикантів та організовувати культурні заходи.

1. Залучення приватних інвесторів

- Оркестр активно працює над залученням приватних осіб, які готові фінансувати окремі проєкти або заходи. Це можуть бути бізнесмени, колекціонери або просто прихильники музики.

- Співпраця з компаніями, які хочуть підтримувати культуру як частину своєї корпоративної соціальної відповідальності. Це може включати фінансування концертів, фестивалів або освітніх програм.

2. Спонсорство проєктів

- Оркестр пропонує спонсорам можливість підтримувати конкретні проєкти, такі як запис альбомів, проведення благодійних концертів або участь у міжнародних фестивалях. Спонсор може отримати значні пільги у вигляді рекламних можливостей.

- Спонсори отримують можливість реклами своїх продуктів чи послуг під час заходів, а також право на використання логотипу на матеріалах, пов'язаних із проєктом. Це допомагає підвищити впізнаваність бренду та покращити імідж.

3. Програми корпоративного спонсорства

- Оркестр може розробляти програми, які пропонують різноманітні рівні спонсорської підтримки з відповідними пільгами. Це можуть бути пакети, що включають безкоштовні квитки на концерти, VIP-доступ до заходів, можливість зустрічі з музикантами.

- Залучення компаній до систематичної підтримки оркестру через підписання контрактів на певний термін, що забезпечує стабільність фінансування.

4. Співпраця з культурними фондами та міжнародними організаціями

- Оркестр також може отримувати фінансування через гранти від культурних фондів, як національних, так і міжнародних, які зацікавлені в розвитку музичного мистецтва.

- Участь у міжнародних проектах, що фінансуються закордонними фондами, які підтримують культурний обмін та розвиток музичних колективів.

Виклики спонсорської підтримки

- Багато культурних і художніх проєктів змагаються за увагу спонсорів, що може ускладнювати процес залучення фінансування. Залежність від спонсорської підтримки може призвести до нестабільності, оскільки спонсори можуть зменшити чи припинити фінансування в умовах економічної невизначеності. Оркестр повинен постійно підтримувати високий рівень виконання та творчості, щоб приваблювати спонсорів і підтримувати інтерес публіки.

Спонсорська підтримка є ключовим аспектом фінансування Національного академічного духового оркестру України. Вона дозволяє реалізовувати амбітні проєкти та підвищувати культурну цінність діяльності оркестру. Однак, для успішного залучення спонсорів важливо створювати взаємовигідні умови та забезпечувати прозорість у фінансових відносинах.

Варто зазначити, що фінансування та ресурсне забезпечення Національного академічного духового оркестру України є ключовими аспектами, що впливають на його діяльність і розвиток. Залучення різних

джерел фінансування дозволяє оркестру реалізовувати свої культурні програми, але також ставить перед ним виклики, які потребують стратегічного підходу та інноваційних рішень.

Співпраця з іншими культурними установами

Співпраця з іншими культурними установами є важливим аспектом діяльності Національного академічного духового оркестру України, оскільки вона сприяє розвитку музичного мистецтва, обміну досвідом та створенню нових культурних проєктів. Ця співпраця охоплює різні напрямки:

1. Співпраця з музичними навчальними закладами

- Оркестр регулярно проводить майстер-класи та навчальні лекції для студентів музичних академій і консерваторій. Це дає можливість молодим музикантам отримати практичний досвід від професіоналів.

- Співпраця з навчальними закладами сприяє обміну досвідом, а також підвищенню якості музичної освіти в Україні.

2. Співпраця з театрами та хоровими колективами

- Оркестр активно співпрацює з театрами для створення музичних супроводів до вистав, а також з хоровими колективами для виконання великих концертних програм.

- Крос-культурні заходи – це дозволяє об'єднати різні жанри мистецтва, створюючи унікальні культурні заходи, які приваблюють широку аудиторію.

3. Участь у культурних фестивалях

- Оркестр регулярно бере участь у національних та міжнародних музичних фестивалях, що дозволяє не лише представити свою творчість, але й співпрацювати з іншими виконавцями.

- Співпраця з організаторами фестивалів створює можливості для спільних проєктів, що підвищує культурний рівень заходів.

4. Залучення до соціальних проєктів. Оркестр часто співпрацює з благодійними фондами та організаціями, проводячи концерти з метою збору коштів для соціальних потреб. Участь у програмах з естетичного виховання

дітей та молоді, які проводяться у співпраці з школами, культурними центрами та дитячими установами.

5. Співпраця з міжнародними організаціями

- Оркестр бере участь у програмах культурного обміну з закордонними колективами, що сприяє популяризації української культури за межами країни.

- Організація спільних концертів або фестивалів, що дозволяє об'єднати таланти та створити нові культурні продукти.

Співпраця з різними установами може вимагати значних зусиль для координації графіків та ресурсів. Часто для реалізації спільних проєктів потрібне додаткове фінансування, що може бути проблемою в умовах обмежених ресурсів. Співпраця з іншими колективами та установами накладає вимоги до якості виконання, що потребує додаткових зусиль з боку оркестру.

Співпраця з іншими культурними установами є невід'ємною частиною діяльності Національного академічного духового оркестру України. Вона сприяє розвитку музичного мистецтва, створенню нових культурних проєктів та залученню ширшої аудиторії. Налагоджені зв'язки з різними культурними партнерами допомагають оркестру не лише зростати, але й активно впливати на культурне середовище в Україні.

3.2. Стратегічні напрями розвитку Національного академічного духового оркестру

В умовах зовнішніх викликів, що постійно змінюється, результативність функціонування системи управління сферою культури багато в чому обумовлена ефективністю стратегічного планування, що є основою комплексного розвитку її окремих структурних елементів.

У процесі стратегічного планування необхідно визначити основні орієнтири розвитку установ культури у довгостроковій перспективі,

забезпечуючи тим самим основу для тактичного та оперативного планування та розподілу фінансових потоків між окремими господарюючими суб'єктами, які потребують додаткового фінансування за рахунок коштів державного бюджету з урахуванням тих завдань, вирішення яких нині має пріоритетний характер (Додаток Б).

На нашу думку, стратегічний план розвитку сфери культури має включати певні розділи, що дозволить ефективно вирішувати найважливіші завдання функціонування культурного комплексу на основі раціоналізації керуючих впливів, що забезпечують досягнення наявних цільових орієнтирів за мінімізації витрат матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів.

Так, зокрема стратегічні напрями розвитку Національного академічного духового оркестру України базуються на аналізі сучасних викликів та можливостей у сфері культури. Визначення стратегічних цілей є важливим кроком у забезпеченні стабільної та успішної діяльності оркестру.

1. Визначення стратегічних цілей

1.1. Включення нових українських композицій

- Пошук і відбір творів сучасних українських композиторів для створення програми, яка відображає сучасний музичний ландшафт України.

- Співпраця з молодими композиторами для написання нових творів, що можуть стати частиною репертуару.

- Організація конкурсів для композиторів, щоб виявити нові таланти і підтримати їх творчість.

1.2. Підготовка програм з різними музичними жанрами

- Розробка тематичних концертів, які поєднують духові інструменти з елементами інших жанрів, таких як джаз, фолк, рок, що допоможе залучити різну аудиторію.

- Створення програм, що ілюструють еволюцію духової музики та її місце в сучасному контексті.

- Запрошення відомих музикантів і диригентів для спільних виступів, що підвищить інтерес до проектів.

1.3. Залучення молоді та громади

- Проведення відкритих репетицій та майстер-класів для молоді, що дозволить краще познайомити їх з репертуаром та надихнути на активну участь у музичному житті.

- Організація концертів у навчальних закладах, щоб популяризувати духову музику серед молодшого покоління.

1.4. Промоція репертуару

- Використання цифрових платформ для поширення записів нових творів, щоб досягти ширшої аудиторії та підвищити обізнаність про творчість українських композиторів.

- Створення відео- та аудіоматеріалів, що демонструють репертуар та процес його створення, для залучення інтересу з боку медіа та слухачів.

Ці стратегічні завдання сприятимуть не лише збагаченню репертуару оркестру, але й зміцненню його позицій у культурному просторі України та за її межами.

2. Підвищення якості виконання

Мета: Забезпечення високого рівня виконання, що відповідає міжнародним стандартам, і формування професіоналізму музикантів оркестру.

Завдання:

1. Регулярні навчання та майстер-класи для музикантів

- Організація серії майстер-класів з запрошеними викладачами, відомими диригентами та солістами, які мають значний міжнародний досвід.

- Проведення навчальних сесій, на яких музиканти зможуть працювати над технічними аспектами виконання, інтерпретацією творів та артистичним вираженням.

- Впровадження системи обміну досвідом з іншими оркестрами, що дозволить отримати нові знання та вдосконалити виконавську майстерність.

2. Проведення внутрішніх концертів та конкурсів

- Організація регулярних внутрішніх концертів, на яких музиканти можуть демонструвати свої навички та отримувати конструктивний зворотний зв'язок від колег та диригентів.

- Запровадження конкурсів серед музикантів оркестру для виявлення талановитих виконавців, які можуть виступати в ролі солістів на концертах.

- Введення системи оцінювання виконання, що дозволить відстежувати прогрес кожного музиканта і допомагати в їхньому професійному розвитку.

3. Вдосконалення технічної підготовки

- Розробка індивідуальних навчальних планів для кожного музиканта, що враховують їхні сильні та слабкі сторони.

- Створення умов для самостійного навчання: доступ до ресурсів, таких як відеоуроки, навчальні матеріали, що допоможуть підвищити виконавську майстерність.

4. Співпраця з міжнародними музичними установами

- Установлення партнерських зв'язків з міжнародними академіями та оркестрами для обміну досвідом та навчання.

- Організація гастролей та спільних проєктів з зарубіжними музикантами, що дозволить отримати нові враження та підвищити рівень виконання.

Ці заходи сприятимуть формуванню професійної команди, що зможе виконувати складні твори на високому рівні, задовольняючи вимоги як української, так і міжнародної аудиторії.

3. Розвиток маркетингової стратегії

Мета: залучення нової аудиторії та підвищення впізнаваності оркестру через сучасні маркетингові підходи та активну взаємодію з громадськістю.

Завдання

1. Створення ефективної рекламної кампанії

- Розробка брендингової стратегії: визначення ключових цінностей та унікальних рис оркестру, які можуть стати основою для рекламних матеріалів.

- Використання соціальних медіа: активне ведення акаунтів в соціальних мережах (Facebook, Instagram, YouTube) для публікації контенту, що демонструє діяльність оркестру, репетиції, за кулісами концерту та інтерв'ю з музикантами.

- Співпраця з медіа: налагодження контактів з журналістами, музичними критиками та блогерами для створення статей, рецензій та відео-репортажів, які допоможуть підвищити впізнаваність оркестру.

- Рекламні ролики: створення коротких відео, що промоціюють майбутні концерти, особливі події або нові програми, які можна транслювати по телебаченню та в онлайн-форматі.

2. Організація тематичних заходів та акцій

- Тематичні концерти: проведення спеціальних заходів, присвячених популярним музичним жанрам, історії музики або визначним подіям, що можуть зацікавити широку аудиторію.

- День відкритих дверей: організація подій, де відвідувачі можуть безкоштовно відвідати репетиції, ознайомитися з інструментами, поспілкуватися з музикантами.

- Взаємодія з навчальними закладами: проведення концертів у школах та університетах, створення навчальних програм, які включають безкоштовні квитки для студентів та молоді.

- Соціальні акції: реалізація проектів, що включають благодійні концерти або виступи для соціально незахищених верств населення, що сприятиме формуванню позитивного іміджу оркестру.

3. Залучення спонсорів та партнерів

- Співпраця з бізнесом: налагодження контактів з місцевими компаніями для спонсорської підтримки концертів та заходів, що забезпечить додаткові ресурси для розвитку оркестру.

- Організація спільних акцій: створення партнерств з культурними установами, галереями, театрами для проведення спільних заходів, які розширяють аудиторію обох сторін.

4. Аналіз та оцінка ефективності кампаній

- Визначення ключових показників ефективності (KPI) для оцінки успішності маркетингових кампаній, таких як кількість нових підписників у соцмережах, відвідуваність концертів, відгуки аудиторії.

- Регулярний моніторинг результатів та адаптація стратегії на основі отриманих даних для досягнення кращих результатів у залученні нової аудиторії.

Ці заходи допоможуть оркестру зміцнити свою позицію в культурному середовищі та залучити різноманітну аудиторію, підвищуючи загальну впізнаваність та популярність.

4. Партнерство та міжнародна співпраця

- Мета: розширення міжнародних зв'язків та співпраці з іншими культурними установами для підвищення престижу оркестру та представлення української культури на світовій арені.

Завдання

1. Участь у міжнародних фестивалях та конкурсах

- Реєстрація на фестивалі: активна участь у престижних міжнародних фестивалях класичної музики, де оркестр може виступити перед ширшою аудиторією та отримати визнання.

- Конкурси та гранти: участь у міжнародних конкурсах, що пропонують можливості для отримання грантів та фінансування проєктів, що сприятиме розвитку репертуару та виконання.

- Представлення української музики: спеціалізовані концерти, присвячені українським композиторам, що підкреслить унікальність національної музичної спадщини та сприятиме її популяризації за кордоном.

2. Налагодження партнерств із закордонними музичними колективами

- Обміни та спільні проєкти: укладання угод про співпрацю з міжнародними оркестрами та ансамблями для проведення спільних концертів, що дозволить обмінюватися досвідом та культурами.

- Спільні навчальні програми: організація майстер-класів, семінарів та обмінів, де музиканти обох колективів можуть вдосконалити свої навички під керівництвом відомих спеціалістів.

- Крос-культурні проєкти: створення проєктів, що об'єднують музику з інших жанрів та культур (наприклад, джаз, фолк), для розширення репертуару та залучення нової аудиторії.

3. Участь у культурних ініціативах та програмах

- Культурні програми ЄС: активна участь у міжнародних програмах, що фінансуються Європейським Союзом, для отримання ресурсів для реалізації спільних проєктів з іншими країнами.

- Співпраця з дипломатичними місіями: налагодження контактів з посольствами та культурними центрами для організації виступів та презентацій української музики за кордоном.

4. Моніторинг та оцінка співпраці

- Оцінка результатів: систематичний моніторинг результатів участі в міжнародних заходах, зокрема відгуків аудиторії та критиків, для подальшого вдосконалення стратегій.

- Збір досвіду: аналіз кращих практик міжнародної співпраці для їхнього застосування в роботі оркестру.

Ці заходи допоможуть розширити горизонти діяльності оркестру, зміцнити його міжнародні позиції та сприяти культурному обміну між Україною та іншими країнами.

5. Соціальна відповідальність та громадська діяльність

Мета: Сприяння розвитку культурного середовища в Україні через соціальні проєкти, що підвищують доступність музики та підтримують соціально вразливі групи населення.

Завдання

1. Проведення благодійних концертів

- Організація регулярних благодійних концертів: створення концертних програм, доходи від яких будуть спрямовані на підтримку соціально вразливих груп, таких як діти з малозабезпечених родин, люди з обмеженими можливостями або ветерани.

- Співпраця з благодійними організаціями: укладання партнерств з фондами та громадськими організаціями для залучення ресурсів та підвищення ефективності благодійних заходів.

- Мобільні концерти: організація виступів у лікарнях, притулках та інших соціальних установах, щоб зробити музику доступною для людей, які не можуть відвідувати концерти.

2. Організація освітніх програм для молоді

- Майстер-класи та лекції: проведення безкоштовних майстер-класів, на яких молоді музиканти зможуть навчитися грі на духових інструментах та отримати корисні навички від професіоналів.

- Тематики концертів для школярів: створення концертних програм, спеціально розроблених для шкільної аудиторії, що містять інтерактивні елементи та знайомлять дітей з історією духової музики.

- Конкурси та фестивалі: організація конкурсів для молодих музикантів, що стимулює їхній інтерес до духової музики та дозволяє виявити таланти.

3. Сприяння культурному розвитку

- Проекти з залучення громади: створення проектів, які заохочують участь місцевої громади в музичному житті через співи, виступи та інші форми активності.

- Волонтерські програми: залучення молоді до волонтерської діяльності в рамках оркестрових проектів, що сприяє формуванню соціальної відповідальності та активної громадянської позиції.

4. Моніторинг та оцінка результатів

- Збір відгуків: регулярний збір зворотного зв'язку від учасників програм та концертів для оцінки їхнього впливу та ефективності.

- Аналіз соціального впливу: вивчення того, як соціальні проекти впливають на розвиток культурного середовища в Україні та підтримку соціально вразливих груп.

Ці заходи допоможуть оркестру не лише підвищити свою соціальну відповідальність, але й активно сприяти розвитку культурного середовища, забезпечуючи доступ до музики для всіх верств населення.

6. Фінансова стабільність та інвестиційна діяльність

Мета: Збільшення фінансової бази та забезпечення стабільного фінансування діяльності оркестру є критично важливим завданням для його подальшого розвитку та успішної реалізації культурних проектів. Це передбачає створення різноманітних джерел доходів та ефективне управління фінансами.

Завдання

1. Розробка стратегій залучення спонсорів і інвесторів

- Ідентифікація потенційних спонсорів: Проведення аналізу ринку для виявлення компаній та організацій, які можуть бути зацікавлені у підтримці культурних проектів. Це можуть бути великі підприємства, локальні бізнеси, а також приватні меценати.

- Створення програм корпоративного партнерства: Розробка програм, які пропонують різні рівні спонсорства з чітко визначеними вигодами, такими як реклама, участь у заходах, доступ до VIP-зон під час концертів.

- Організація спеціальних заходів для спонсорів: проведення окремих заходів, на яких спонсори зможуть особисто ознайомитися з діяльністю оркестру, а також отримати можливість налагодити ділові зв'язки з іншими учасниками.

2. Активне використання грантів та субсидій

- Пошук можливостей фінансування: аналіз доступних грантів та субсидій, що пропонуються державними, міжнародними та приватними

фондами, які сприяють розвитку культури. Це включає як національні програми, так і міжнародні ініціативи.

- Підготовка проектних заявок: розробка якісних проектних заявок для отримання грантів, які детально описують мету, значення та план реалізації проекту. Залучення фахівців, які мають досвід у написанні грантових заявок.

- Звітність та моніторинг: забезпечення прозорої звітності про використання отриманих грантів, що підвищує довіру до оркестру та може сприяти подальшому фінансуванню.

3. Диверсифікація джерел доходу

- Активне проведення концертів та гастролей, що можуть приносити значні доходи від продажу квитків. Залучення нових аудиторій через тематичні програми та спеціальні заходи.

- Розробка нових комерційних проектів, таких як запис музичних альбомів, продаж сувенірної продукції, створення онлайн-платформи для трансляцій концертів.

- Організація благодійних концертів та заходів, що дозволяють не лише залучати кошти, а й підвищувати обізнаність про діяльність оркестру.

Фінансова стабільність та інвестиційна діяльність є ключовими елементами стратегії розвитку Національного академічного духового оркестру. Залучення спонсорів, активне використання грантів та диверсифікація джерел доходу дозволяють оркестру забезпечити стабільне фінансування та реалізувати амбітні культурні проекти. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню якості виконання та популяризації української музики на національному та міжнародному рівнях.

Таким чином, визначення стратегічних цілей є основою для подальшого розвитку Національного академічного духового оркестру України. Ці цілі орієнтовані на підвищення якості виконання, розширення аудиторії, забезпечення фінансової стабільності та активну участь у культурному житті країни. Виконання цих цілей сприятиме зміцненню позицій оркестру як одного з провідних культурних колективів України.

3.3. Рекомендації щодо покращення стратегічного розвитку Національного академічного духового оркестру

Для покращення стратегічного розвитку Національного академічного духового оркестру України в умовах зовнішніх викликів запропонували, в межах кваліфікаційної роботи, кілька змістовних рекомендацій, які умовно поділили на 6 блоків: диверсифікація джерел фінансування; розширення аудиторії та інноваційні формати; інтернаціоналізація діяльності; професійний розвиток музикантів та менеджменту; зміцнення бренду та маркетингові стратегії; адаптація до новітніх технологій та інновацій. Більш детально описано нижче.

1. Диверсифікація джерел фінансування є важливим кроком у забезпеченні сталості та розвитку Національного академічного духового оркестру України, особливо в умовах нестабільних зовнішніх викликів. Розглянемо деякі з основних напрямків більш детально:

1) приватне спонсорство:

- пошук меценатів: оркестри можуть звертатися до великих компаній, приватних осіб та промисловців, зацікавлених у підтримці культури. Це може бути довгострокова програма партнерства або одноразова спонсорська допомога;

- визнання та просування спонсорів: співпраця з окремими спонсорами може включати надання рекламного простору на афішах, програмах, офіційних веб-сайтах оркестрів тощо. Також можливі персональні подяки на концертах та спеціальних VIP-заходах для спонсорів.

2) Міжнародні гранти та програми для підтримки культурних проєктів

- Європейські культурні гранти: можна подати заявку на такі програми, як Creative Europe, які підтримують проєкти, що сприяють розвитку європейських креативних індустрій. Важливою є добре підготовлена заявка,

що відображає інноваційний підхід до збереження та розвитку музичного мистецтва.

- Фінансування від агенцій ООН, ЮНЕСКО. Деякі міжнародні організації надають цільові гранти на підтримку культурних ініціатив, які сприяють збереженню національної ідентичності та культури під час війни чи інших зовнішніх криз.

- Національний фонд підтримки культури і мистецтв України. Національний фонд підтримки культури і мистецтв України або подібні державні та недержавні ініціативи є джерелом фінансування масштабних проектів та культурної дипломатії. Може бути джерелом фінансування масштабних проектів та культурної дипломатії.

3) Співпраця з благодійними фондами та корпоративними партнерами

- Благодійні фонди: у разі виникнення зовнішніх викликів оркестри можуть звертатися до національних та міжнародних благодійних фондів, які фінансують культурні ініціативи. Співпраця з такими фондами може включати організацію благодійних концертів та заходів, частина коштів від яких спрямовується на розвиток оркестру;

- Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ): багато великих компаній зацікавлені у підтримці культурних проектів у рамках своїх програм КСВ. Співпраця з такими партнерами може включати спонсорство окремих заходів або багаторічні угоди про фінансування.

4) Краудфандингова кампанія

- Платформи фінансування: можна використовувати такі популярні платформи, як Kickstarter, GoFundMe та український «Спільнокошт». Краудфандинг дозволяє оркестрам збирати кошти на конкретні проекти (наприклад, нові альбоми, тури, спеціальні програми), залучаючи своїх шанувальників до підтримки.

- Винагорода учасників: краудфандингові кампанії можуть пропонувати певну винагороду учасникам, наприклад, квитки на концерт, ексклюзивні саундтреки або можливість зустрітися з виконавцями.

5) Програми членства та меценатства

- Друзі оркестру: створіть схему членства, за якою будь-хто може стати «другом» оркестру, зробивши регулярну пожертву. Члени оркестру отримують особливі переваги, такі як запрошення на закриті репетиції, зустрічі з артистами, знижені ціни на квитки та інші ексклюзивні пропозиції.

- Меценатська програма: для заможних меценатів можна створити меценатську систему, яка б надавала їм статус меценатів оркестру, тим самим підвищуючи їхній соціальний престиж і водночас надаючи підтримку оркестру.

Диверсифікуючи джерела фінансування, оркестри стають менш залежними від державних та бюджетних обмежень і можуть реалізовувати інноваційні проекти.

2. Розширення аудиторії та інноваційні формати виступів є одними з ключових стратегічних напрямків діяльності Національного академічного духового оркестру України, особливо в умовах швидкозмінного культурного середовища. Це дозволить оркестру зберегти інтерес постійної аудиторії, а також залучити нових слухачів, зокрема молодь та міжнародну аудиторію.

1) використовувати цифрові платформи для організації онлайн-концертів та трансляцій;

- організувати прямі трансляції концертів*: використовуючи популярні стрімінгові платформи (YouTube, Facebook Live, Instagram) та спеціалізовані музичні платформи (такі як Qwest TV та Medici.tv), оркестри можуть охопити міжнародну аудиторію охопити ширшу аудиторію, в тому числі міжнародну. Онлайн-концерти дозволяють оркестрам відвідувати культурні заходи, не виходячи з дому, де б вони не знаходилися;

- платні трансляції: оркестри можуть організувати як безкоштовні, так і платні трансляції своїх виступів. Для платних заходів вони можуть створювати ексклюзивний контент (наприклад, приватні репетиції або виступи зі спеціальними гостями), який можуть переглядати лише зареєстровані користувачі.

- цифрова бібліотека концертів Створіть цифрову бібліотеку архівних концертів, що дозволить користувачам переглядати виступи за підпискою або разово. Це не тільки принесе додатковий дохід, але й сприятиме збереженню культурної спадщини оркестру.

- соціальні медіа як платформа для залучення аудиторії: активна присутність у соціальних мережах (Facebook, Instagram, TikTok) допомагає охопити молодшу аудиторію. Короткі відео, інтерв'ю з музикантами та закулісні кадри можна використовувати для створення емоційного зв'язку з аудиторією.

2. залучення молодшої аудиторії за допомогою інтерактивних заходів

- музичні та освітні програми: наприклад, дні відкритих дверей оркестрів, майстер-класи, де молоді музиканти можуть навчитися грати разом з професіоналами, інтерактивні лекції про музику та інструменти. Це може підвищити інтерес молоді до класичної музики та духових інструментів.

- інтерактивні концерти: створюйте спеціальні програми, в яких глядачі беруть активну участь. Наприклад, використовуйте технології, що дозволяють слухачам впливати на вибір репертуару через мобільні додатки або голосувати в режимі реального часу під час концерту.

- Співпраця з популярними музикантами: співпраця з відомими сучасними виконавцями або з іншими жанрами (наприклад, рок або електронна музика) може залучити молодь до оркестру. Взаємодія між класичною музикою та сучасними жанрами може зробити її більш доступною та цікавою для нових поколінь.

- Музичні конкурси та участь молоді Організуйте музичні конкурси для молодих виконавців, де переможці можуть виступати з оркестром або брати участь у ньому протягом певного періоду часу. Такі заходи популяризують оркестр серед музично талановитої молоді.

3) Програми міжкультурного обміну

- спільні проекти з іншими культурними інституціями: оркестри можуть організовувати спільні програми з театрами, музеями та іншими культурними інституціями. Наприклад, виступи на перетині мистецтв (музика + візуальне мистецтво, музика + театральні вистави) приваблюють більшу аудиторію.

- участь у міжнародних культурних обмінах: важливо брати участь у міжнародних проектах та обмінах, де можна взаємодіяти з музичними колективами з інших країн. Це не лише розширює територію виступів, але й дозволяє представити українську культуру на міжнародній сцені.

- музичні проекти, присвячені різним культурам світу. Створення програм, які знайомлять слухачів з музичними традиціями інших країн, може залучити мультикультурну аудиторію. Такі проекти можуть сприяти міжкультурному діалогу та зробити оркестр привабливим для ширшої аудиторії.

4. Технологічні інновації у виступах

- використання візуальних ефектів та мультимедійних технологій. Мультимедійні концерти, включаючи проєкції, світлові шоу та використання доповненої і віртуальної реальності (AR/VR), приносять слухачам нові сенсорні відчуття. Це може зробити оркестрові виступи більш привабливими для сучасної аудиторії;

- мобільні додатки для взаємодії з аудиторією: створіть спеціальні мобільні додатки для оркестру, щоб уможливити взаємодію з концертним контентом, сповіщення про події та інтерактивні акції, а також купівлю квитків.

Розширюючи свою аудиторію та використовуючи інноваційні формати виступів, Національний академічний духовий оркестр України може бути в авангарді культурних змін та охопити як традиційну, так і нову цифрову аудиторію.

3. Інтернаціоналізація діяльності є важливим елементом стратегічного розвитку Національного академічного духового оркестру України, що веде

до більшої впізнаваності на світовій арені, розширення контактів та обміну досвідом з провідними музичними колективами та диригентами. Нижче наведено більш детальний опис основних напрямків інтернаціоналізації:

1. участь у міжнародних фестивалях, конкурсах та культурних обмінах

- регулярна участь у престижних міжнародних музичних фестивалях, таких як Берлінський музичний фестиваль, BBC Proms (Лондон), Люцернський фестиваль (Швейцарія), демонструє високий рівень українських музичних шкіл та залучає нову аудиторію за межами України. Виступи на таких фестивалях – це не тільки шанс заявити про себе на світовій сцені, а й важливий крок у зміцненні міжнародного іміджу оркестру.
- Конкурси та змагання Участь у міжнародних музичних змаганнях (таких як World Music Competition та Mid-Europe Festival) може підвищити престиж оркестру та відкрити двері до нових можливостей співпраці. Перемога в конкурсах також може залучити інвестиції та фінансову підтримку від міжнародних організацій.

- обмін музикантами, диригентами та програмами з іншими країнами є важливою частиною міжнародної діяльності. Спільні концерти та гастролі з іноземними оркестрами можуть популяризувати українську музику за кордоном та допомогти музикантам оркестру навчитися новим технікам та підходам.

Переваги участі у міжнародних заходах:

- виступи на міжнародних сценах приваблюють слухачів різних культур, які можуть стати прихильниками українських оркестрів;
- оркестри, які беруть активну участь у міжнародних заходах, стають більш привабливими для українців і збільшують попит на виступи в Україні;
- обміни з музикантами з інших країн дозволять здобути нові навички та розширити музичні горизонти виконавців.;

Співпраця з іноземними музичними колективами та диригентами

- Співпраця з іноземними оркестрами: спільні проекти можуть бути організовані з відомими іноземними музичними колективами, такими як

Берлінський філармонічний оркестр або Лондонський симфонічний оркестр. Це можуть бути спільні концерти або гастролі в кількох країнах. Така співпраця сприяє обміну досвідом, зміцнює репутацію та розширює мережу контактів оркестру на міжнародній арені.

- Залучення іноземних диригентів: оркестри можуть запрошувати відомих іноземних диригентів на певні концерти та проекти. Це не лише додає нових інтерпретацій та підходів до музичного виконання оркестру, але й підвищує інтерес аудиторії до оркестру. Наприклад, співпраця з такими диригентами, як Саймон Реттл або Ріккардо Муті, може значно підвищити міжнародний авторитет оркестру.

- Співпраця з іноземними солістами: не лише з диригентами, але й з відомими іноземними солістами. Співпраця з міжнародними зірками (піаністами, скрипалями, вокалістами тощо) може привернути увагу до концерту та отримати широке висвітлення в міжнародних ЗМІ.

- Спільні записи в студії. Оркестр може брати участь у спільних записах з іншими колективами, запрошеними диригентами та солістами. Такі проекти дозволяють оркестру виконувати як світову класичну, так і сучасну музику, в тому числі твори українських композиторів, а також підвищувати інтерес до української музичної культури.

Переваги міжнародної співпраці

- Обмін музичними традиціями: виступаючи з іншими оркестрами та диригентами, проект може вивчати нові техніки, інтерпретації та традиції у виконанні музичних творів. Це збагачує репертуар та підходи до творчості. - Підвищення престижу оркестру: співпраця зі всесвітньо відомими музикантами зміцнює позиції оркестру на міжнародному рівні та підвищує його авторитет у професійному світі.

- Можливість створення інноваційних спільних проектів, іноземні оркестри можуть запропонувати нові ідеї для організації концертів, які поєднують музику та інші види мистецтва (танець, театр, візуальні ефекти),

що робить виступи оркестру більш сучасними та привабливими для міжнародної аудиторії. Можна.

Гастролі та концерти

- Міжнародні гастролі: організація концертів за кордоном може зміцнити імідж оркестру на міжнародному ринку та розширити географію його діяльності. Оркестри можуть організовувати тури в Європі, Північній Америці та Азії, щоб залучити нових шанувальників та інвесторів.

- Партнерство з культурними організаціями в інших країнах. Для організації гастролей та концертів важливо налагодити співпрацю з міжнародними культурними організаціями, агенціями та промоутерами.

Завдяки активній інтернаціоналізації своєї діяльності Національний академічний духовий оркестр України може не лише підвищити статус класичної музики у світі, а й зміцнити культурні зв'язки між країнами та просувати українське мистецтво на міжнародній арені.

4. Професійний розвиток музикантів та менеджменту є критично важливим для сталого розвитку Національного академічного духового оркестру України. Це дозволить оркестру не лише вдосконалити свої виконавські навички, але й розвинути здатність ефективно функціонувати в умовах постійних зовнішніх викликів. Нижче ми детально розповідаємо про напрямки розвитку.

1) безперервний професійний розвиток через майстер-класи, тренінги та стажування.

- Регулярні майстер-класи з музикантами та диригентами світового рівня сприяють розвитку професійних навичок учасників оркестру. Майстер-класи можуть стосуватися різних аспектів музичного виконавства, таких як техніка виконання, інтерпретація творів та робота з різними музичними стилями.

- Спеціальні заняття можуть бути присвячені новітнім технікам гри на мідних духових інструментах, роботі з партитурами сучасних композиторів, імпровізації та навчанню сучасним виконавським підходам.

- Навчання може допомогти музикантам адаптуватися до роботи в різних середовищах (наприклад, онлайн-концертів або виступів на записі), а також розвинути навички роботи в команді та колективного виконання в оркестрі.

- Тренінги з психології виконання, управління стресом та концентрації також допомагають музикантам виступати на високому рівні у складних ситуаціях.

- Стажування у провідному міжнародному оркестрі (наприклад, Віденському філармонічному оркестрі або Лондонському симфонічному оркестрі) – це можливість отримати цінний досвід, поспостерігати за роботою найкращих диригентів та музикантів світу і передати цей досвід українським оркестрам.

Така форма навчання дозволяє музикантам розширити свій кругозір, вдосконалити технічні та інтерпретаційні навички, а також отримати уявлення про те, як працюють інші музичні колективи на міжнародному рівні.

2) Експерти зі стратегічного менеджменту запрошуються для розвитку навичок організаційного та кризового менеджменту.

- Тренінг з менеджменту:

- Ефективне управління в сучасних умовах вимагає постійного професійного розвитку не лише музикантів, але й управлінського персоналу. Залучення фахівців зі стратегічного менеджменту, особливо тих, хто має досвід роботи в культурному секторі, може допомогти керівництву оркестру сформулювати та впровадити ефективні стратегії розвитку. Це включає навчання на такі теми, як управління репутацією, культурний маркетинг, залучення інвестицій, розбудова бренду оркестру, робота з публікою та створення нових концертних форматів.

- Тренінги з антикризового менеджменту:

- У часи нестабільності (економічної, політичної та культурної) важливо навчити керівництво оркестру принципам кризового менеджменту.

Навчання може охоплювати такі теми, як швидке реагування на зовнішні загрози, побудова гнучкої організаційної моделі та забезпечення стійкості колективу у випадку кризи.

Також корисно проконсультуватися з експертами, які мають досвід управління культурними інституціями, що зазнали впливу зовнішніх криз, таких як пандемія чи економічні труднощі. Такі знання можуть допомогти оркестрам підготуватися до потенційних викликів та зменшити операційні ризики.

- Міжнародні семінари з управління культурними проектами:

- Участь керівників оркестрів у міжнародних семінарах та форумах, присвячених стратегічному розвитку культурних інституцій, дає їм змогу ознайомитися з останніми тенденціями в глобальному культурному менеджменті. Серед них - цифрова трансформація, інноваційні підходи до постановки концертів та взаємодії з аудиторією, партнерські програми та міжкультурні проекти.

- Крім того, такі семінари допомагають будувати міжнародні мережі та сприяють організації міжнародних гастролей і спільних проектів. ###

Переваги професійного розвитку:

- Гнучкість управління: кваліфікована управлінська команда здатна швидко адаптуватися до змін, знаходити нові можливості для розвитку та успішно керувати оркестром у складних умовах.

- Мотивація персоналу: інвестиції у професійний розвиток як музикантів, так і менеджменту підвищують мотивацію до роботи, сприяють зміцненню командного духу та залученості до процесу творення музики.

- Залучення нових партнерів: професійно розвинені колективи є більш привабливими для міжнародних партнерів, що призводить до більшої кількості спільних проектів та турів.

Такий системний підхід до професійного розвитку музикантів і менеджерів сприяє довгостроковому успіху оркестру, робить його більш

гнучким і готовим до викликів та допомагає йому утвердитися на міжнародній сцені.

5. Зміцнення бренду та маркетингові стратегії є ключовими елементами у підвищенні впізнаваності та популярності Національного академічного духового оркестру України. На сучасному ринку, де зростає конкуренція за увагу аудиторії, стратегічний брендинг допомагає створити унікальний образ оркестру, здатний залучити нову аудиторію та утримати інтерес існуючих слухачів. Розглянемо ці напрямки більш детально.

Посилення присутності оркестру в медіа через активну взаємодію з соціальними мережами та співпрацю з блогерами і журналістами.

- Активна робота в соціальних мережах:

- Створюючи професійний контент для соціальних мереж (Instagram, Facebook, TikTok, YouTube), оркестри можуть активно взаємодіяти з аудиторією та розширювати її. Окрім публікації афіш та новин, важливо створювати цікавий контент, такий як відео з репетицій, інтерв'ю з музикантами, інтерактивні історії та прямі трансляції концертів і закулісні зйомки.

- Візуальний контент відіграє важливу роль, тому професійні фото та відео з виступів, цікавий дизайн афіш та графічні матеріали, створені з урахуванням останніх тенденцій, значно підвищують привабливість сторінок оркестру в соціальних мережах.

- Співпраця з відомими блогерами та культурними інфлюенсерами може значно збільшити охоплення нової аудиторії. Блогери можуть відвідувати концерти, записувати відео про свою взаємодію з оркестром, брати інтерв'ю у музикантів та диригентів і ділитися цим контентом зі своєю аудиторією. Крім того, такі блогери можуть стати амбасадорами оркестру і поширювати інформацію про його діяльність та нові проекти серед громадськості.

- Співпраця з журналістами: стратегічне партнерство з ключовими медіа, журналістами та культурними критиками може збільшити кількість

публікацій про оркестр у професійних та загальних ЗМІ. Це можуть бути інтерв'ю, репортажі з концертів, рецензії на виступи, статті про історію оркестру та його внесок у розвиток української культури.

- Регулярні прес-релізи про нові події, проекти та успіхи оркестру також можуть бути важливим засобом поширення інформації серед журналістів, які висвітлюють культурні події.

2. розробляти спеціальні проекти, присвячені культурній та історичній спадщині України.

- Висвітлювати культурну спадщину, щоб надати їй унікального іміджу:

- Розробка концертних програм, присвячених визначним подіям та культурним діячам в українській історії, може створити унікальний імідж оркестру як колективу, що популяризує національну спадщину. Це можуть бути програми, присвячені видатним композиторам (Миколі Лисенку, Борису Лятошинському), а також виконання творів, що відображають важливі історичні події.

- Використання народної музики, фольклорних мотивів та сучасних інтерпретацій народних творів може привабити не лише поціновувачів класичної музики, а й широку аудиторію, яка цікавиться українською історією та культурою.

- Проведення мультимедійних проектів, які поєднують музику з візуальним мистецтвом, історичними документами та сучасними технологіями (наприклад, 3D-анімацією), може бути інноваційним способом представлення оркестру. Це дозволяє оркестру виділитися з натовпу і створити глибокий емоційний зв'язок з аудиторією.

Важливо також залучати до таких проектів художників, істориків та творчих особистостей, що підкреслить мультидисциплінарний підхід до представлення української культури.

- Музичні проекти з іноземними партнерами

- Запуск міжнародних проєктів, що поєднують українську та світову музичну спадщину, може ще більше розширити горизонти оркестру та зміцнити його міжнародний імідж. Наприклад, співпраця з іноземними диригентами та оркестрами може відображати спільну культурну спадщину та схожість музичних традицій різних країн. - Такі проєкти є цікавими не лише для української, але й для міжнародної аудиторії, і можуть заохотити оркестри організовувати більше виступів за кордоном.

Переваги посилення бренду та маркетингової стратегії

- Збільшення аудиторії: активна присутність у соціальних мережах та співпраця з блогерами може допомогти оркестру залучити молоду аудиторію та зробити класичну музику більш доступною.

- Підвищення впізнаваності: спеціальні заходи, присвячені українській культурі та історії, можуть підкреслити унікальність оркестру.

- Підвищення інтересу до української культури: оркестр стане важливим амбасадором музичної спадщини України на міжнародній арені, сприяючи культурній дипломатії та формуванню позитивного іміджу України.

- Розбудова партнерств: співпраця з медіа, впливовими особами та міжнародними групами збільшить можливості для партнерства та нових культурних проєктів.

Таким чином, зміцнення бренду оркестру та впровадження сучасної маркетингової стратегії підвищить конкурентоспроможність Національного естрадно-духового оркестру України, залучить нову аудиторію та зміцнить його позиції на міжнародній музичній арені.

У сучасних умовах адаптація до новітніх технологій та інновацій є важливим аспектом стратегічного розвитку музичних колективів. Це не лише покращує досвід аудиторії, але й підвищує стійкість перед обличчям зовнішніх викликів, таких як пандемії, економічні труднощі та мінливі культурні тенденції. Ці кроки детально описані нижче.

Використання новітніх технологій в організації концертів (візуальні ефекти, доповнена реальність).

- Інтеграція візуальних ефектів у концерти:

- Використання новітніх візуальних технологій, таких як відеопроєкції, світлові шоу та графічні інсталяції, може принести глядачам нові враження. Це може бути використано для посилення емоційної складової виступу, коли музика поєднується з захоплюючими візуальними ефектами, які підсилюють художній задум.

- Візуальні ефекти можуть бути тематичними, відображаючи історію твору та емоції, які музика передає на екрані. Наприклад, використання проєкції в музичній програмі, присвяченій українській історії та культурі, може забезпечити глибше розуміння музичного контексту.

- Доповнена реальність (AR):

- Технологія доповненої реальності (AR) може бути інноваційним способом взаємодії з аудиторією під час концертів. Наприклад, мобільні додатки можна використовувати для відображення додаткового контенту в режимі реального часу, такого як інформація про виконавців, історія твору або інтерактивні елементи, що з'являються під час музики. Це також може створити імерсивний концертний досвід, де аудиторія є не просто спостерігачем, а активним учасником події.

- VR-концерти (віртуальна реальність). Використання віртуальної реальності (VR) для презентації концертів дозволяє оркестрам вийти на глобальну аудиторію. Люди з усього світу можуть віртуально «приєднатися» до концерту і відчувати себе так, ніби вони сидять у концертному залі.

VR-концерти особливо корисні під час пандемії, коли фізична присутність на заходах обмежена. Вони також можуть бути важливим інструментом для залучення молодшої аудиторії, яка більш охоче користується новітніми технологіями.

Інтеграція цифрових інструментів для покращення залучення аудиторії

- Онлайн-концерти та стрімінг:

- Високоякісні онлайн-концерти з високою роздільною здатністю дозволяють слухачам у різних країнах відвідувати концерти та розширити аудиторію оркестру; регулярні онлайн-трансляції концертів через такі платформи, як YouTube, Facebook та музичні платформи, дозволять оркестру охопити аудиторію в регіонах, де він не може виступати фізично. Регулярні онлайн-трансляції на таких платформах, як YouTube, Facebook та музичних платформах, допоможуть підтримувати інтерес до діяльності оркестру в регіонах, де він фізично не може виступати. Використання інтерактивних елементів (наприклад, чат з музикантами, опитування аудиторії) під час онлайн-трансляцій може підвищити рівень залучення аудиторії.

- Мобільні додатки для взаємодії з аудиторією:

- Створення мобільного додатку виключно для шанувальників оркестру дозволяє їм залишатися на зв'язку з аудиторією між концертами. Додаток може надавати ексклюзивний контент (відео з репетицій, інтерв'ю з музикантами), дозволяти купувати квитки на концерти та сповіщати про нові події.

Крім того, мобільні додатки можуть інтегруватися з елементами доповненої реальності (AR) або надавати інтерактивні функції, такі як створення власної концертної програми на основі улюблених пісень.

- Соціальні мережі та цифровий маркетинг:

- Соціальні мережі залишаються важливим інструментом для залучення молодшої аудиторії. Використання інноваційних форматів, таких як відео, меми та інтерактивні історії, може не лише підтримувати інтерес, але й залучати нових слухачів.

- Важливим кроком є розробка цільових рекламних кампаній у соціальних мережах для різних сегментів аудиторії – від молоді, яка цікавиться сучасною музикою, до старшої аудиторії, яка полюбить класичну музику.

- Використання аналітичних інструментів для відстеження поведінки онлайн-аудиторії (наприклад, через Google Analytics та соціальні мережі)

дозволяє оркестрам краще зрозуміти інтереси своєї аудиторії. Це дозволяє їм розробляти більш цілеспрямовані маркетингові кампанії, які відповідають інтересам та вподобанням різних груп слухачів.

Наприклад, оркестри можуть збирати дані про те, які концерти викликають найбільший інтерес, які відео є найпопулярнішими тощо, і використовувати ці дані для планування майбутніх заходів.

Переваги використання технологій та інновацій:

- залучення нової аудиторії: інтеграція новітніх технологій, таких як AR, VR та мультимедійні проекти, може залучити молоду та технічно підковану аудиторію, яка, можливо, раніше не цікавилася класичною музикою;

- підвищення гнучкості: онлайн-платформи та цифрові інструменти дозволяють оркестрам гнучкіше реагувати на зовнішні виклики, такі як пандемії чи економічні кризи;

- покращене залучення аудиторії: цифрові інструменти, мобільні додатки та аналітика дозволяють оркестрам посилити взаємодію з аудиторією та зробити концертний досвід більш персоналізованим та інтерактивним;

- розширення концертних територій: онлайн-концерти та технології віртуальної реальності дають змогу достукатися до аудиторії по всьому світу, поширюючи вплив оркестру далеко за межі України.

Таким чином, адаптація до сучасних технологій не лише відкриває нові можливості для Національного академічного духового оркестру України, а й посилює його конкурентоспроможність на культурній арені та забезпечує довгостроковий успіх навіть у складному зовнішньому середовищі.

Висновок до розділу 3

У третьому розділі представлено детальний аналіз поточної ситуації Національного академічного духового оркестру України, визначено основні

напрямки його стратегічного розвитку та надано рекомендації щодо вдосконалення управління ним.

Аналіз поточної ситуації оркестру показує, що він функціонує в умовах постійних зовнішніх викликів, таких як економічні труднощі, зміни в культурній політиці та зростаючі вимоги до конкурентоспроможності на міжнародній арені. Незважаючи на це, Національний академічний духовий оркестр України зберігає високий професійний рівень, має вражаючий репертуар і користується популярністю серед української публіки.

Було визначено кілька важливих стратегічних напрямків розвитку оркестру. По-перше, адаптація до сучасних тенденцій музичної індустрії, в тому числі використання нових технологій для популяризації діяльності оркестру та розширення його аудиторії. По-друге, важливо розвивати міжнародну співпрацю, що сприятиме підвищенню престижу оркестру та збільшенню його впливу на світову музичну сцену. По-третє, необхідно покращити внутрішній менеджмент та знайти нові джерела фінансування для забезпечення фінансової стійкості оркестру.

Рекомендації щодо покращення стратегічного розвитку Національного академічного духового оркестру включають розробку чіткої довгострокової стратегії, яка б враховувала виклики сучасного світу та зберігала баланс між традиціями та інноваціями. Рекомендується посилити роботу з молодшою аудиторією шляхом запровадження нових концертних форматів та освітніх програм. Також важливо активно залучати спонсорів та партнерів для підтримки фінансової стабільності та розширення можливостей розвитку.

Отже, визначення стратегічних цілей є критично важливим етапом у забезпеченні подальшого розвитку Національного академічного духового оркестру України. Ці цілі не лише формують основу для планування та реалізації діяльності оркестру, а й виступають як орієнтир для всіх учасників процесу – від управлінського складу до музикантів.

Забезпечення високої якості виконання є ключовою метою, яка впливає на репутацію оркестру. Професійний розвиток музикантів, залучення

відомих диригентів та проведення регулярних навчань сприятимуть зростанню виконавської майстерності. Це, в свою чергу, дозволить оркестру зберігати конкурентоспроможність як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Залучення нових слухачів є важливим фактором для забезпечення сталого розвитку оркестру. Розробка різноманітних програм, що охоплюють різні музичні жанри та формати, дозволить розширити аудиторію. Важливою частиною цього процесу є активна маркетингова діяльність, яка включає використання сучасних технологій та соціальних медіа для популяризації концертів і заходів.

Фінансова стабільність є основою для реалізації всіх культурних проєктів та програм. Залучення спонсорів, активне використання грантів та диверсифікація джерел доходу дозволять зменшити залежність від державного фінансування та забезпечити фінансову незалежність. Це відкриє нові можливості для розвитку та реалізації амбітних планів.

Участь у культурному житті України, а також співпраця з іншими культурними установами сприятиме зміцненню позицій оркестру як важливого культурного інституту. Організація соціальних проєктів, благодійних концертів та освітніх програм не лише підвищує імідж оркестру, але й робить внесок у розвиток суспільства.

Виконання цих стратегічних цілей призведе до зміцнення позицій Національного академічного духового оркестру України як одного з провідних культурних колективів країни. Це дозволить не лише зберегти та примножити українську музичну спадщину, а й активно впливати на формування культурного середовища в Україні. Синергія між якістю, аудиторією, фінансами та соціальною відповідальністю створить платформу для сталого розвитку оркестру в майбутньому.

Таким чином, третій розділ підкреслює важливість комплексного підходу до стратегічного управління оркестром. Це дозволить їм не лише

підтримувати високі мистецькі стандарти, але й ефективно реагувати на зовнішні виклики та продовжувати розвиватися в сучасних умовах.

ВИСНОВКИ

1. Дослідження сутності наукових поглядів на зміст основних понять: стратегія, стратегічне управління, стратегічний менеджмент, виявило, що, зокрема, стратегія – це підхід, що допомагає організації орієнтуватися в постійно мінливих умовах та успішно реагувати на зовнішні виклики через внутрішні зміни. Підкреслено, що важливим елементом цього процесу є постановка цілей, що є основою для стратегічного планування. В сучасних підходах підкреслюється важливість не лише розробки стратегії, але й її гнучкості та здатності адаптуватися до нових викликів.

Стратегічне управління формує конкретне уявлення про те, якою має бути організація в майбутньому. У якому середовищі вона має працювати, яку позицію на ринку вона займатиме, які конкурентні переваги вона матиме в цьому середовищі, які зміни мають відбутися в організації тощо.

Стратегічний менеджмент в свою чергу слід розуміти як тип організаційного управління, що використовує людський потенціал як основу організації, контролює організаційні зміни у відповідь на зміни в навколишньому середовищі та забезпечує конкурентні переваги, які в довгостроковій перспективі допомагають у такий спосіб.

У довгостроковій перспективі це допомагає організації вижити і досягти своїх цілей.

2. Проаналізувавши концептуальні моделі стратегічного управління дійшли висновку, що модель І. Ансоффа, яка стверджує, що модель стратегічного управління ґрунтується на прийнятті рішень, зокрема, на оцінці потенціалу організації, її зовнішніх можливостей і загроз є найбільш доцільною для організацій в мінливому, важкопрогнозованому середовищі. З урахуванням стратегічного простору та цілей потрібно розробляти корпоративну стратегію, деталізовану системою цілей, що і було реалізовано в рамках проведеного дослідження в Розділі 3.

На основі проведеного аналізу встановлено, що стратегічне управління в музичному секторі є складним процесом, який передбачає постановку довгострокових цілей, адаптацію до змін у зовнішньому середовищі, розвиток внутрішніх ресурсів та впровадження інноваційних управлінських практик. Стратегія музичного колективу має враховувати як внутрішні чинники (рівень професіоналізму, репертуар, фінансова стабільність), так і зовнішні виклики (економічна нестабільність, зміна суспільних смаків, глобальні культурні тенденції).

На основі поставлених цілей розробляються програми, проекти і системи організаційної підтримки виробничої та комерційної діяльності організації. Результати відстежують і аналізують під час реалізації запланованих заходів. За необхідності програми, проекти та організаційну підтримку коригують.

3. Розглянувши виклики та гібридні загрози у зовнішньому середовищі організації виявлено, що виклики можуть мати різну природу: економічну, політичну, соціальну, технологічну та культурну. Гібридні загрози, зокрема, поєднують військові, економічні, інформаційні та культурні впливи, створюючи багатогранний тиск на культурні інституції.

Зокрема музичні колективи, такі як Національний академічний духовий оркестр України, працюють у складному та динамічному зовнішньому середовищі. Музичні організації змушені адаптуватися до нових реалій та шукати інноваційні рішення, щоб забезпечити своє виживання та розвиток.

Наприклад, ситуація в Україні, де досі триває війна, призвела до обмежень на пересування артистів через небезпеку для життя і здоров'я та логістичні труднощі. Багато міжнародних партнерів можуть відмовитися від співпраці через ризики, пов'язані з політичною нестабільністю та військовим конфліктом.

Економічні кризи та висока інфляція часто призводять до скорочення фінансування культурних інституцій з боку державних та приватних донорів.

Обмежене фінансування унеможлиблює організацію великих концертних програм, особливо на великих майданчиках. Це також знижує рівень доступу до культури для широких верств населення.

Нові твори потребують значного фінансування, і через брак коштів музичні організації можуть відмовитися від постановки сучасних і складних творів та обмежитися перевіреним репертуаром.

Зменшення державної підтримки змушує музичні організації шукати альтернативні джерела доходу, такі як краудфандинг. Публічний збір коштів через спеціалізовані онлайн-платформи може залучити громадську підтримку, але цей метод нестабільний і залежить від суспільного інтересу до конкретного проєкту.

Партнерство з приватними компаніями та корпораціями може допомогти організаціям отримати стабільний фінансовий дохід. Однак ця форма підтримки часто супроводжується умовами комерційного інтересу для компанії, що може обмежувати творчий потенціал колективу.

Таким чином, економічні виклики вимагають від музичних колективів, зокрема й від Національного академічного духового оркестру України, гнучкості та адаптації до нових ситуацій, таких як пошук нових шляхів фінансування, збереження творчої незалежності та підтримання високого рівня мистецької активності.

Для культурних інституцій, зокрема музичних колективів, таких як Національний академічний духовий оркестр України, інформаційні загрози, що виникають в умовах гібридної війни, є серйозним викликом. Інформаційний простір стає полем битви, підриваючи національні культурні цінності та поширюючи дезінформацію, що може зашкодити як репутації оркестру, так і його здатності брати участь у міжнародних культурних проєктах.

Гібридні загрози, що поєднують військові, економічні, політичні та інформаційні засоби, активно використовуються для підриву національних культурних цінностей та ініціатив.

Інформаційні атаки можуть бути спрямовані на поширення негативних або маніпулятивних повідомлень про національні культурні інституції. Пропагандистські кампанії з використанням ЗМІ та соціальних мереж можуть навмисно поширювати дезінформацію про діяльність музичних гуртів або їхніх окремих учасників, щоб підірвати довіру громадськості до культурних інституцій. Наприклад, створення фейкових новин про співпрацю з небажаними партнерами або поширення неправдивої інформації про фінансові махінації може мати значний вплив на імідж музичного колективу.

Поширення неправдивих або маніпулятивних новин може призвести до втрати інтересу аудиторії. Неправдива інформація знижує довіру до діяльності оркестру, що, в свою чергу, впливає на відвідуваність концертів і популярність оркестру. У разі поширення неправдивої інформації оркестри також можуть втратити підтримку міжнародних партнерів та спонсорів.

Поширення фейкових новин та організовані інформаційні кампанії проти музичних організацій можуть бути підставою для обмеження їхньої участі в міжнародних заходах. Наприклад, фестивалі та інші культурні заходи можуть відкликати запрошення до участі через дезінформацію про музичні колективи.

Інформаційні загрози, такі як дезінформація та культурна ізоляція, є серйозними викликами для музичних колективів. Вони не лише шкодять репутації культурних інституцій, але й обмежують їхню здатність розвиватися та конкурувати на міжнародному рівні. Тому важливо впроваджувати стратегії захисту від інформаційних атак, зміцнювати комунікацію з аудиторією та міжнародними партнерами, досліджувати нові форми культурної співпраці, щоб забезпечити стійкість колективу в умовах інформаційної війни.

Музичні колективи мають реагувати на зміну смаків аудиторії, інтегруючи нові музичні стилі та формати до свого репертуару. Це може вимагати від виконавців розширення професійних компетенцій, освоєння

нових інструментів, а також впровадження інноваційних підходів до аранжування відомих творів. Наприклад, національні музичні оркестри можуть включати до своїх програм твори сучасних композиторів, що поєднують елементи української народної музики з міжнародними музичними стилями.

Соціальні та культурні зміни вимагають від музичних колективів гнучкості та здатності до адаптації. Зміни в поведінці аудиторії та культурна гібридизація впливають на вибір репертуару, формат виступів та способи залучення публіки. У цих умовах важливо знайти баланс між збереженням національної культурної спадщини та впровадженням інновацій, що допоможе колективам залишатися актуальними та привабливими для різних категорій слухачів.

4. Досліджено, що музичні колективи повинні інвестувати в захист своїх цифрових активів і навчати персонал основам кібербезпеки. Наприклад, такі заходи, як використання двофакторної автентифікації для доступу до акаунтів, резервне копіювання даних і регулярне оновлення програмного забезпечення, можуть значно знизити ризик кіберзлочинів.

Музичні організації, які прагнуть залишатися актуальними в нинішніх умовах, повинні впроваджувати низку стратегій адаптації:

1. Колективи можуть використовувати цифрові платформи для створення нових концертних форматів та взаємодії з аудиторією. Наприклад, трансляція репетицій та занять молодих музикантів може не лише розширити їхній вплив, але й забезпечити нове джерело доходу.

2. Гранти від міжнародних організацій, краудфандингові платформи та співпраця з компаніями можуть надати фінансову підтримку, окрім державного фінансування, та допомогти стабілізувати діяльність у кризові часи. Крім того, монетизація контенту на стрімінгових платформах або продаж онлайн квитків на віртуальні концерти відкриває нові можливості для фінансування.

3. Співпраця з іноземними гуртами, участь у фестивалях та культурних обмінах може допомогти зберегти та зміцнити позиції навіть у політично та економічно несприятливих ситуаціях. Це не тільки зміцнює міжнародний імідж колективу, а й відкриває нові можливості для навчання та обміну досвідом.

4. Адаптація репертуару до нових ситуацій допомагає йому залишатися актуальним в очах аудиторії. Це включає включення до програми сучасних творів, інтерпретацію класичних творів через призму поточних подій та підтримку національних культурних традицій у репертуарі.

Технічні виклики вимагають від музичних організацій не лише швидкої адаптації, але й творчого підходу до вирішення проблем. Впровадження новітніх технологій, кібербезпека, пошук фінансових ресурсів та партнерств стають ключовими напрямками стратегічного розвитку в умовах зовнішніх загроз.

5. Розглянувши розвиток менеджменту музичної культури виокремлено дослідження, які фокусуються на тому, як інноваційні підходи в бізнесі можуть бути адаптовані для успішного функціонування культурних проєктів. Вони розглядають практики, які вже зарекомендували себе в інших галузях, і пропонують їх інтеграцію в сферу академічної музики для залучення нової аудиторії.

Виявлено також, що менеджмент музичної культури охоплює широкий спектр аспектів: від організації концертів і фестивалів до управління культурними інституціями та проєктами. Це також включає дослідження фінансових, комунікаційних та маркетингових стратегій, які є важливими для підтримки і розвитку мистецьких ініціатив. В цілому, ця галузь потребує подальшого вивчення, щоб ефективно реагувати на виклики сучасного культурного середовища.

6. Досліджуючи управлінські аспекти розвитку духової музики виявлено, що розвиток духових оркестрів з управлінської точки зору відображає особливості менеджменту в цій сфері. Спочатку духові оркестри

мали військове або церемоніальне призначення, що вплинуло на їх організацію та управління. Однак з часом зміни в соціальному та культурному житті зробили духові оркестри важливою частиною музичної культури, що вимагало нових підходів до стратегічного розвитку, таких як маркетинг, фінансовий менеджмент та формування репертуару відповідно до попиту публіки.

Розвиток духової музики протягом історії демонструє значні зміни в управлінні та організації колективів. Спочатку музичні структури були простими, орієнтованими на виконання і менш адміністративно структурованими. Однак у міру розвитку музичної індустрії, особливо у XX і XXI століттях, вона перетворилася на складнішу структуру, що включає різні аспекти управління, такі як фінанси, маркетинг і соціальні ініціативи.

XXI століття несе нові виклики та можливості для музичної індустрії. Цифровізація, глобалізація та підвищення соціальної відповідальності формують нові парадигми, що впливають на управління, творчість та спілкування з аудиторією, відкриваючи перспективи для майбутнього музики.

7. Аналізуючи структуру та динаміку екосистеми музичної індустрії виявлено, що екосистема музичної індустрії є складною мережею взаємодій між різними суб'єктами, такими як артисти, продюсери, компанії звукозапису, дистриб'ютори, платформи потокового відео, промоутери та споживачі. Вона постійно еволюціонує під впливом технологічних, економічних та соціальних змін.

Досліджено, що структура екосистеми музичної індустрії України є багатогранною та динамічною. Кожен сектор виконує свою роль, сприяючи розвитку музики та забезпечуючи взаємодію між артистами, продюсерами, концертними агенціями, музичними платформами та аудиторією. Ця взаємодія сприяє не лише розвитку індустрії, а й популяризації української музики на міжнародному рівні.

8. Аналіз сучасного стану Національного академічного духового оркестру показав, що головним завданням (цілями) створення та діяльності оркестру є широка пропаганда та популяризація класичного вітчизняного та зарубіжного музичного мистецтва, класичної спадщини, відродження української національної культури, музичного мистецтва, естетичного виховання громадян, та популяризація жанру духової музики.

Державне організація «Національний академічний духовий оркестр України» є об'єктом національного культурного надбання України, підпорядкований Міністерству культури та стратегічних комунікацій України. Оркестр є неприбутковою організацією по коду 0031. Свою діяльність здійснює на основі часткового фінансування з державного бюджету.

Визначено, зокрема, основні виклики гастрольної діяльності:

- Логістичні труднощі: Організація гастролей, особливо міжнародних, потребує значних зусиль та ресурсів для забезпечення транспортування музикантів та інструментів.

- Нестабільність фінансування: Залежність від фінансування зовнішніх заходів може бути ризикованою, особливо в умовах економічної нестабільності.

- Конкуренція: Інші музичні колективи та виконавці також прагнуть участі у фестивалях та гастролях, що може ускладнювати процес отримання запрошень та участі в престижних заходах.

Гастрольна діяльність Національного академічного духового оркестру України є ключовим елементом його фінансового забезпечення. Вона не лише забезпечує фінансову підтримку, але й сприяє культурному обміну, популяризації української музики та підвищенню статусу оркестру на міжнародному рівні. Проте, для успішної реалізації гастрольних проєктів необхідно подолати ряд викликів, які пов'язані з організацією та фінансуванням.

Варто зазначити, що фінансування та ресурсне забезпечення Національного академічного духового оркестру України є ключовими аспектами, що впливають на його діяльність і розвиток. Залучення різних джерел фінансування дозволяє оркестру реалізовувати свої культурні програми, але також ставить перед ним виклики, які потребують стратегічного підходу та інноваційних рішень.

9. Визначено стратегічні напрями розвитку Національного академічного духового оркестру України, які базуються на аналізі сучасних викликів та можливостей у сфері культури. Визначення стратегічних цілей є важливим кроком у забезпеченні стабільної та успішної діяльності оркестру.

1. Визначення стратегічних цілей:

- Включення нових українських композицій;
- Підготовка програм з різними музичними жанрами;
- Залучення молоді та громади;
- Промоція репертуару.

2. Підвищення якості виконання:

- Регулярні навчання та майстер-класи для музикантів;
- Проведення внутрішніх концертів та конкурсів;
- Вдосконалення технічної підготовки;
- Співпраця з міжнародними музичними установами.

3. Розвиток маркетингової стратегії:

- Створення ефективної рекламної кампанії;
- Організація тематичних заходів та акцій;
- Залучення спонсорів та партнерів.

4. Аналіз та оцінка ефективності кампаній.

5. Партнерство та міжнародна співпраця:

- Участь у міжнародних фестивалях та конкурсах;
- Налагодження партнерств із закордонними музичними колективами;
- Участь у культурних ініціативах та програмах;

- Моніторинг та оцінка співпраці.

6. Соціальна відповідальність та громадська діяльність:

- Проведення благодійних концертів;
- Організація освітніх програм для молоді;
- Сприяння культурному розвитку;
- Моніторинг та оцінка результатів.

7. Фінансова стабільність та інвестиційна діяльність:

- Розробка стратегій залучення спонсорів і інвесторів;
- Активне використання грантів та субсидій;
- Диверсифікація джерел доходу.

Таким чином, визначення стратегічних цілей є основою для подальшого розвитку Національного академічного духового оркестру України. Ці цілі орієнтовані на підвищення якості виконання, розширення аудиторії, забезпечення фінансової стабільності та активну участь у культурному житті країни. Виконання цих цілей сприятиме зміцненню позицій оркестру як одного з провідних культурних колективів України.

10. Розроблено рекомендації щодо покращення стратегічного розвитку Національного академічного духового оркестру. Для покращення стратегічного розвитку Національного академічного духового оркестру України в умовах зовнішніх викликів запропоновано кілька змістовних рекомендацій, які умовно поділили на 6 блоків: диверсифікація джерел фінансування; розширення аудиторії та інноваційні формати; інтернаціоналізація діяльності; професійний розвиток музикантів та менеджменту; зміцнення бренду та маркетингові стратегії; адаптація до новітніх технологій та інновацій.

На прикладі Національного академічного духового оркестру України було проведено детальний аналіз поточного стану оркестру, його сильних і слабких сторін, зовнішніх загроз і можливостей. Це дозволило визначити ключові стратегічні напрямки подальшого розвитку, такі як розширення

аудиторії через цифрові платформи, розвиток міжнародної співпраці та посилення маркетингової діяльності.

Запропоновані в дослідженні рекомендації спрямовані на удосконалення стратегічного управління оркестрами шляхом підвищення їхньої конкурентоспроможності, запровадження інноваційних підходів до фінансування та активного залучення молоді аудиторії. Це дозволить оркестру не лише зберегти свою мистецьку значущість, але й успішно функціонувати в умовах сучасних викликів.

Загалом було визначено, що стратегічний розвиток музичних колективів вимагає глибокого розуміння як внутрішніх ресурсів колективу, так і зовнішнього середовища, а також застосування сучасних управлінських практик для забезпечення стабільності та довгострокового успіху в динамічному світі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамов Л.К., Азарова Т.В. Менеджмент у сфері культури. Тренінг. Кіровоград : ЦПТІ, 2000. 88 с.
2. Актуальні проблеми менеджменту в Україні: моногр. / за ред. Л. І. Федулова; Ін-т екон. прогнозування НАН України. К.: Фенікс, 2005. 320.
3. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: Проблеми теорії, методології, практики. К.: Вид-во УАДУ, 2000. 328 с.
4. Буньківська О.В. Інформаційний простір: соціокультурна сутність, стан та проблеми функціонування в Україні : автореф. дис. ... канд. культурології : 26.00.01. Київ : Київський нац. ун-т культури і мистецтв Міністерства культури і туризму України, 2009. 23 с.
5. Василенко В. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 108 с.
6. Глосарій з гібридних загроз / упоряд. С. В. Гришко та ін. ; за заг. ред. С. В. Гришко. 2021. 113 с.
7. Денисюк Ж.З. Масова культура і національно-культурна ідентичність в добу глобалізації (вид. 2-е) : монографія. Київ : НАКККіМ, Видавець Олег Філюк, 2017. 224 с.
8. Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: формування громадянського суспільства : зб. наук. праць / Упор., наук. ред., відп. за випуск С.М. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2016. 428 с.
9. Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: виклики та концепції сьогодення : зб. наук. праць / Наук. ред., упор. : С. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2018. 137 с.
10. 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. 252 с.

11. Дослідження музичного ринку України та його зовнішньоекономічних перспектив програми «Аналітика культури» за підтримки Українського культурного фонду. К. 2020. URL: https://issuu.com/soundbuzz/docs/_____1

12. Дуже культурний менеджмент. Лекція 1. Як створити культурний проект? Павло Гудімов. Український культурний фонд. YouTube. URL: <https://m.youtube.com> (дата звернення: 20. 09. 2024).

13. Економіка і менеджмент культури: науковий журнал. Київ : НАКККіМ, 2015. № 2. 117 с.

14. Злотник О. Й. Комунікативний простір музичного мистецтва України кінця ХХ – початку ХХІ століття : автореферат дис. ... кандидата мистецтвознавства за спеціальністю 26.00.01 – теорія та історія культури. Київ : НАКККіМ, 2019. 24 с.

15. Івановська Н.В., Шульгіна В.Д., Яковлев О.В. Соціокультурне проектування в мистецтві: теорія та практика : підручник. Київ : НАКККіМ, 2018. 196 с.

16. Ігнат'єва І. Стратегічний менеджмент [підручник]. К.: Каравела, 2008. 480 с.

17. Карась Г. Проект «Ірина Ключковська. Фантазії» (вокальна музика А. Кос-Анатольського та О. Козаренка). Музика. Ч. 3–4. Київ, 2019. С. 46–50.

18. Карась Г. У полоні мистецької пісні. Музика. Ч. 5–6. Київ, 2016. С. 39–42.

19. Кислюк К. Особливості візуальних репрезентацій української культури в соціальних мережах. Вісник НАКККіМ. № 1. Київ, 2019. С. 56–59.

20. Кіндрацька Г. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. К.: Знання, 2006. 312 с.

21. Козаренко О. Вступ. Менеджмент соціокультурної діяльності: колективна монографія / упоряд. Козаренко О., наук. ред. Пасічник В. Львів : Растр-7, 2018. С. 5–6.

22. Костюк О.С. Новітні засади управління організаціями. *Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики* [тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції]. Львів: Національний університет – Львівська політехніка, 2010.

23. Культурні домінанти в реаліях XXI століття: програма XIV Міжнародної науково-практичної конференції: 15–16 листопада 2018 року / укл.: Виткалов С.В. Рівне : РДГУ, 2018. 42 с.

24. Культурно-мистецька освіта як складова художнього простору XXI століття. 29–30 квітня 2014 р. Одеса-Київ-Варшава. Київ : НАКККіМ, 2014. 24 с.

25. Культурно-мистецька освіта як складова художнього простору XXI століття : зб. матеріалів Міжн. наук.-творч. конф., Одеса, Київ, Варшава, 30 квітня 2014 р. Київ : НАКККіМ, 2014. 256 с.

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

27. Мармаза О.І. Стратегічний менеджмент. Х.: ТОВ «Планета-принт», 2015. 103 с.

28. Мартиненко М.М. Основи менеджменту [підручник]/ М.М. Мартиненко. К.: Каравела, 2005. 496 с.

29. Мартиненко М.М., Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравелла, 2006. 320 с.

30. Менеджмент соціокультурної діяльності : колективна монографія / упоряд. Козаренко О., наук. ред. Пасічник В. Львів : Растр-7, 2018. 208 с.

31. Наукові конференції. Сайт Київського національного університету культури і мистецтв. URL: <http://knukim.edu.ua/naukova-robota/naukovi-konferentsiyi/19686/> (дата звернення: 25.09.2024).

32. Обух Л.В. PR у системі менеджменту академічної музики. Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку: наук. зб. Вип. 33 / упор. і наук. ред. В.Г. Виткалов; редкол. : Г.П. Чміль, В.Г. Виткалов, П.Е.

Герчанівська та інші. Рівне : РДГУ, 2019. С. 84–90. DOI: <https://doi.org/10.35619/ucpmk.vi33>.

33. Обух Л.В. Концептуалізація поняття «Музичний проект академічного мистецтва». Науковий вісник Національної музичної академії України імені П. І. Чайковського. Київ : НМАУ ім. П.І. Чайковського, 2019. Вип. 125 (2019). С. 89–103. URL: <https://doi.org/10.31318/2522-4190.2019.125.189050>.

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

35. Піддубна Л.В. Мережа інтернет як відображення соціальної реальності. Вісник національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». Серія: Філософія, філософія права, політологія, соціологія. Харків, 2012. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialna-informatsiya-v-komunikatsiynomu-prostori-suchasnogo-suspilstva> (дата звернення: 13.09.2024.).

36. Поплавський М. Менеджер культури: науковий підручник для студентів вузів культури та мистецтв. КДУКіМ. Київ : Леся, 1996. 416 с.

37. Поплавський М.М. Мистецький проект: дискурс художньої культури початку нового тисячоліття (у точці перетину – crossover point). Вісник НАКККіМ. Київ, 2019. № 1. С. 248–254.

38. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ: Наш формат, 2020. 424 с.

39. Проектний менеджмент в культурі. Культура і креативність. URL: www.culturepartnership.eu/ua/publis (дата звернення: 25. 09. 2024).

40. Рева Т. Культурні цінності як інструмент гібридних загроз. Новітні дослідження культури і мистецтва: пошуки, проблеми, перспективи. Культурні інституції в збереженні та трансляції культурної пам'яті. URL: https://nakkkim.edu.ua/images/vidannya/Konferencii/Tezy_18_05_2023_1.pdf#page=138

41. Скорик А. Мистецтво телекомунікації як феномен сучасної медиакультури: український дискурс: монографія. Львів : Видавець Тетюк Т. В., 2015. 424 с.
42. Тертичка В.В. Стратегічне управління : підручник / Валерій Тертичка. Київ: «К.І.С.», 2017. 932 с.
43. Федулова Л.І. Сучасні концепції менеджменту [монографія] / Л.І. Федулова. К.: ЦУЛ, 2007. 348 с.
44. Чекан Ю. Менеджмент у сфері культури та мистецтв у підготовці сучасного музиканта. Менеджмент соціокультурної діяльності: колективна монографія / упор. Козаренко О., наук. ред. Пасічник В. Львів : Растр-7, 2018. С. 16–24.
45. Шульгіна В.Д. Музична Україніка: інформаційний і національно-освітній простір : дис. ... д-ра мистецтвознавства. Київ, 2002. 426 с.
46. Щербина В. Міжкультурна комунікація у сучасному соціокультурному просторі. Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Політологія. Соціологія. Право.: зб. наук. пр. / Нац. техн. ун-т України «КПІ». Київ : Політехніка, 2013. № 2. С. 70–75.
47. Daniels A. C., Daniels J. E., erformance Management: Changing Behavior that Drives Organizational Effectiveness 4th Edition. Atlanta: Performance Management Publications, 2004. 321 p.
48. Drucker P. F. The Practice of Management. New-York: HarperCollins, 2010. 416 p.
49. Fayol H. General and Industrial Management. Connecticut: Martino Fine Books, 2013. 140 p.
50. Mintzberg H., Lampel J., Ahlstrand B. Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management. New-York: Free Press, 2005. 426 p.
51. Rosén F. NATO and Cultural Property: Hybrid Threat Perspective. Report of The Nordic Center for Cultural Heritage and Armed Conflict. 2022.

URL: <https://www.heritageconflict.org/blog/2022/3/2/nato-and-cpp-a-hybrid-threat-perspective> (дата звернення: 05.10.2024).

52. Solow R. M. A Contribution to the Theory of Economic Growth. *The Quarterly Journal of Economics*, Volume 70, Issue 1, 1956, Pages 65–94, URL: <https://doi.org/10.2307/1884513> (дата звернення: 05.10.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

SWOT - аналіз

СИЛЬНІ СТОРОНИ	МОЖЛИВОСТІ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Кадровий потенціал 2. Високий професійний рівень виконання 3. Наявність великої кількості нотного матеріалу 4. Статус оркестру (національний, академічний) 5. Високий професійний рівень управління генерального директора 6. Згуртований дружній колектив 7. Постійне виконання нових музичних творів 8. Швидка адаптація до змін 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Участь у державних та міжнародних мистецьких проєктах, конкурсах та фестивалях 2. Запрошення до творчої співпраці талановитих музикантів міжнародного рівня для участі у концертах 3. Наявність визнання на державному і міжнародному рівні 4. Вигідне місцерозташування 5. Пошук нових шляхів фінансування 6. Збереження творчої незалежності та підтримання високого рівня мистецької активності
СЛАБКІ СТОРОНИ	ЗАГРОЗИ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність фінансування на капітальний ремонт 2. Застаріла матеріальна база 3. Відсутність залу для проведення концертів 4. Руїнація будівлі 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження доходів населення 2. Падіння платоспроможного попиту населення 3. Висока інфляція 4. Високий ступінь ризиків 5. Гібридні загрози 6. Інформаційні війни 7. Зміни в поведінці аудиторії та культурна гібридизація 5. Обмеження концертної діяльності у зв'язку із запровадженням воєнного стану 6. Обмеження на пересування артистів 7. Геополітична нестабільність 8. Зменшення державної підтримки

Додаток Б

ЗАХОДИ
щодо виконання завдань стратегічного плану розвитку
Державна організація «Національний академічний духовий оркестр України»
(найменування суб'єкта господарювання)
у 2023 - 2027 роках

№	Захід	Строк виконання	Відповідальний виконавець	Форма завершення заходу	Примітка
1	2	3	4	5	6
2023 рік планового періоду					
1.	Стратегічна ціль 1 Підвищення рівня показника «Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)»				
1.1	Підвищення рівня оплати за проведений концерт				
	Підвищення рівня лімітної вартості	з 01 січня 2023 р.	генеральний директор	розрахунок за захід	за рахунок збільшення доходів буде проведено новий розрахунок лімітної вартості за концерт
1.2	Пошук нових замовників				
	Зустрічі з потенційними замовниками та попередня домовленість з приводу проведення концертів	протягом планового періоду	генеральний директор, заступник генерального директора	підписання договорів	спілкування через мережу Інтернет з закордонними замовниками, та особисті зустрічі з вітчизняними
2	Стратегічна ціль 2 Можливість капітального ремонту будівлі та приміщень оркестру				
2.1	Проведення обстеження будівлі				
	Проведення обстеження будівлі	Після закінчення воєнного стану	заступник генерального директора	звіт про технічний стан будівлі з рекомендаціями по її подальшій експлуатації	-
2.2	Покращення матеріально – технічної бази				
2.2.1	Часткове оновлення музичних інструментів				
	Придбання музичних інструментів	протягом планового періоду	генеральний директор, заступник генерального директора	видаткова накладна	придбання дрібних музичних інструментів за власні

					кошти, можлива домовленість з спонсорами стосовно придбання великих музичних інструментів
2.2.2	Оновлення концертного одягу та взуття				
	Придбання концертного одягу та взуття	протягом планового періоду	генеральний директор, заступник генерального директора	видаткова накладна	придбання концертного взуття
3	Стратегічна ціль 3 Діяльність відносно кадрового потенціалу				
3.1	Проведення гастрольної діяльності				
	Популяризація жанру духової музики в Україні та за її межами	після отримання замовлення	генеральний директор	акт виконаних робіт	в межах плану використання
4.	Стратегічна ціль 4 Збереження кадрового складу				
4.1	Зацікавлення артистичного персоналу репертуаром творів				
	Оновлення нотної бібліотеки	постійно	художній керівник	затвердження концертних програм	-
4.2	Підвищення рівня мотивації працівників				
	Преміювання за високі досягнення у праці	за результатами кожного місяця	постійно	наказ про преміювання	в межах економії фонду заробітної плати
5	Стратегічна ціль 5 Збільшення необоротних активів підприємства				
	збільшення первісної вартості	постійно	генеральний директор, заступник генерального директора, художній керівник	відображення у балансі підприємства	-
2024 рік планового періоду					
1.	Стратегічна ціль 1 Підвищення рівня показника «Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)»				
1.1	Підвищення рівня оплати за проведений концерт				
	Підвищення рівня лімітної вартості	з 01 січня 2024 р.	генеральний директор	розрахунок за захід	за рахунок збільшення доходів буде проведено новий розрахунок лімітної вартості за концерт
1.2	Пошук нових замовників				
	Зустрічі з потенційними	протягом планового	генеральний директор,	підписання договорів	спілкування через мережу

	замовниками та попередня домовленість з приводу проведення концертів	періоду	заступник генерального директора		Інтернет з закордонними замовниками, та особисті зустрічі з вітчизняними
2	Стратегічна ціль 2 Покращення матеріально – технічної бази				
2.2.1	Часткове оновлення музичних інструментів				
	Придбання музичних інструментів	протягом планового періоду	генеральний директор, заступник генерального директора	видаткова накладна	придбання дрібних музичних інструментів за власні кошти, можлива домовленість з спонсорами стосовно придбання великих музичних інструментів
3	Стратегічна ціль 3 Проведення ремонту приміщень оркестру				
	Проведення ремонту будівлі та приміщень оркестру	протягом планового періоду	генеральний директор, заступник генерального директора	акт виконаних робіт	за наявності фінансування
4	Стратегічна ціль 4 Діяльність відносно кадрового потенціалу				
4.1	Наявність систематичних заохочувальних виплат				
	Преміювання артистичного персоналу за високий професійний рівень після проведення концерту	за результатами кожного місяця	генеральний директор, художній керівник	наказ про преміювання	в межах економії фонду заробітної плати
5	Збереження кадрового складу				
5.1	Зацікавлення артистичного персоналу репертуаром творів				
	Оновлення нотної бібліотеки	постійно	художній керівник	затвердження концертних програм	-
5.2	Проведення гастрольної діяльності				
	Популяризація жанру духової музики в Україні та за її межами	після отримання замовлення від Міністерства культури України	генеральний директор	акт виконаних робіт	в межах плану використання
5.2	Підвищення рівня мотивації працівників				
	Преміювання за високі досягнення у праці	за результатами кожного місяця	генеральний директор, художній керівник	наказ про преміювання	в межах економії фонду заробітної плати

6	Стратегічна ціль 6 Збільшення необоротних активів підприємства				
	збільшення первісної вартості	постійно	генеральний директор, заступник генерального директора, художній керівник	відображення у балансі підприємства	-
2025 рік планового періоду					
1.	Стратегічна ціль 1 Підвищення рівня показника «Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)»				
1.1	Підвищення рівня оплати за проведений концерт				
	Підвищення рівня лімітної вартості	з 01 січня 2025 р.	генеральний директор	розрахунок за захід	за рахунок збільшення доходів буде проведено новий розрахунок лімітної вартості за концерт
1.2	Пошук нових замовників				
	Зустрічі з потенційними замовниками та попередня домовленість з приводу проведення концертів	протягом планового періоду	генеральний директор, заступник генерального директора	підписання договорів	спілкування через мережу Інтернет з закордонними замовниками, та особисті зустрічі з вітчизняними
2	Стратегічна ціль 2 Покращення матеріально – технічної бази				
2.2.1	Часткове оновлення музичних інструментів				
	Придбання музичних інструментів	протягом планового періоду	генеральний директор, заступник генерального директора	видаткова накладна	придбання дрібних музичних інструментів за власні кошти, можлива домовленість з спонсорами стосовно придбання великих музичних інструментів
3	Стратегічна ціль 3 Діяльність відносно кадрового потенціалу				
3.1	Наявність систематичних заохочувальних виплат				
	Преміювання артистичного персоналу за високий професійний рівень після проведення концерту	за результатами кожного місяця	генеральний директор, художній керівник	наказ про преміювання	в межах економії фонду заробітної плати
4.	Збереження кадрового складу				

4.1	Зацікавлення артистичного персоналу репертуаром творів				
	Оновлення нотної бібліотеки	постійно	художній керівник	затвердження концертних програм	-
4.2	Підвищення рівня мотивації працівників				
	Преміювання за високі досягнення у праці	за результатами кожного місяця	генеральний директор, художній керівник	наказ про преміювання	в межах економії фонду заробітної плати
4.3	Проведення гастрольної діяльності				
	Популяризація жанру духової музики в Україні та за її межами	після отримання замовлення від Міністерства культури України	генеральний директор	акт виконаних робіт	в межах плану використання
5	Стратегічна ціль 5 Збільшення необоротних активів підприємства				
	збільшення первісної вартості	постійно	генеральний директор, заступник генерального директора, художній керівник	відображення у балансі підприємства	-
2026 рік планового періоду					
1.	Стратегічна ціль 1 Підвищення рівня показника «Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)»				
1.1	Підвищення рівня оплати за проведений концерт				
	Підвищення рівня лімітної вартості	з 01 січня 2026 р.	генеральний директор	розрахунок за захід	за рахунок збільшення доходів буде проведено новий розрахунок лімітної вартості за концерт
1.2	Пошук нових замовників				
	Зустрічі з потенційними замовниками та попередня домовленість з приводу проведення концертів	протягом планового періоду	генеральний директор, заступник генерального директора	підписання договорів	спілкування через мережу Інтернет з закордонними замовниками, та особисті зустрічі з вітчизняними
2	Стратегічна ціль 2 Покращення матеріально – технічної бази				
2.2.1	Часткове оновлення музичних інструментів				
	Придбання музичних інструментів	протягом планового періоду	генеральний директор, заступник генерального директора	видаткова накладна	придбання дрібних музичних інструментів за власні кошти,

					можлива домовленість з спонсорами стосовно придбання великих музичних інструментів
3	Стратегічна ціль 3 Діяльність відносно кадрового потенціалу				
3.2	Наявність систематичних заохочувальних виплат				
	Преміювання артистичного персоналу за високий професійний рівень після проведення концерту	за результатами кожного місяця	генеральний директор, художній керівник	наказ про преміювання	в межах економії фонду заробітної плати
4.	Збереження кадрового складу				
4.1	Зацікавлення артистичного персоналу репертуаром творів				
	Оновлення нотної бібліотеки	постійно	художній керівник	затвердження концертних програм	-
4.2	Підвищення рівня мотивації працівників				
	Преміювання за високі досягнення у праці	за результатами кожного місяця	генеральний директор, художній керівник	наказ про преміювання	в межах економії фонду заробітної плати
4.3	Проведення гастрольної діяльності				
	Популяризація жанру духової музики в Україні та за її межами	після отримання замовлення від Міністерства культури України	генеральний директор	акт виконаних робіт	в межах плану використання
5	Стратегічна ціль 5 Збільшення необоротних активів підприємства				
	збільшення первісної вартості	постійно	генеральний директор, заступник генерального директора, художній керівник	відображення у балансі підприємства	-
2027 рік планового періоду					
1.	Стратегічна ціль 1 Підвищення рівня показника «Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)»				
1.1	Підвищення рівня оплати за проведений концерт				
	Підвищення рівня лімітної вартості	з 01 січня 2027 р.	генеральний директор	розрахунок за захід	за рахунок збільшення доходів буде проведено новий розрахунок лімітної

					вартості за концерт
1.2	Пошук нових замовників				
	Зустрічі з потенційними замовниками та попередня домовленість з приводу проведення концертів	протягом планового періоду	генеральний директор, заступник генерального директора	підписання договорів	спілкування через мережу Інтернет з закордонними замовниками, та особисті зустрічі з вітчизняними
2	Стратегічна ціль 2 Покращення матеріально – технічної бази				
2.2.1	Часткове оновлення музичних інструментів				
	Придбання музичних інструментів	протягом планового періоду	генеральний директор, заступник генерального директора	видаткова накладна	придбання дрібних музичних інструментів за власні кошти, можлива домовленість з спонсорами стосовно придбання великих музичних інструментів
3	Стратегічна ціль 3 Діяльність відносно кадрового потенціалу				
3.2	Наявність систематичних заохочувальних виплат				
	Преміювання артистичного персоналу за високий професійний рівень після проведення концерту	за результатами кожного місяця	генеральний директор, художній керівник	наказ про преміювання	в межах економії фонду заробітної плати
4.	Збереження кадрового складу				
4.1	Зацікавлення артистичного персоналу репертуаром творів				
	Оновлення нотної бібліотеки	постійно	художній керівник	затвердження концертних програм	-
4.2	Підвищення рівня мотивації працівників				
	Преміювання за високі досягнення у праці	за результатами кожного місяця	генеральний директор, художній керівник	наказ про преміювання	в межах економії фонду заробітної плати
4.3	Проведення гастрольної діяльності				
	Популяризація жанру духової музики в Україні та за її межами	після отримання замовлення від Міністерства культури України	генеральний директор	акт виконаних робіт	в межах плану використання

5	Стратегічна ціль 5 Збільшення необоротних активів підприємства				
	збільшення первісної вартості	постійно	генеральний директор, заступник генерального директора, художній керівник	відображення у балансі підприємства	-
6.	Стратегічна ціль 5 Збільшення оборотних активів підприємства				
	Збільшення коштів на рахунках на кінець періоду	на кінець відповідного планового періоду	генеральний директор, заступник генерального директора	відображення у балансі підприємства	-
	Постійна наявність на складі аксесуарів до музичних інструментів	на кінець відповідного планового періоду	генеральний директор, заступник генерального директора	відображення у балансі підприємства	-
Примітки:	<p>1. Таблиця заповнюється за роками планового періоду в такій послідовності: стратегічна ціль, завдання, спрямовані на досягнення стратегічної цілі, заходи щодо виконання визначених завдань.</p> <p>2. Указуються найменування стратегічних цілей та завдань суб'єкта господарювання, за кожним з яких:</p> <p>у графі 1 указується порядковий номер заходу (нумерація заходів повинна бути наскрізною за кожним роком планового періоду);</p> <p>у графі 2 зазначається зміст заходу;</p> <p>у графі 3 зазначається строк виконання відповідного заходу;</p> <p>у графі 4 зазначається відповідальний виконавець відповідного заходу (структурний підрозділ або посадова особа (особи) суб'єкта господарювання);</p> <p>у графі 5 указується форма завершення відповідного заходу (результат, який визначається залежно від специфіки завдань і функцій суб'єкта господарювання);</p> <p>у графі 6 зазначається додаткова інформація, наприклад, для перших трьох років - код бюджетної програми (КПКВК) суб'єкта управління, за якою планується здійснювати фінансування виконання відповідного заходу.</p>				