

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:

**Менеджмент хорового мистецтва та напрями його  
вдосконалення**

Виконала:

студентка II курсу магістратури,

група МКД-11-23з

спеціальності 028 «Менеджмент  
соціокультурної діяльності»

**Червоняк Ольга Василівна**

Науковий керівник:

кандидат економічних наук, доцент

**Бортяна Єлена Ярославівна**

Рецензент: директор Білоцерківського  
центру дистанційного навчання МАУП

доктор філософії, доцент

**Ткаченко Олександр Вікторович**

Допущено до захисту:

протокол засідання кафедри

№4 від 20 листопада 2024 р.

в.о. завідувача кафедри артменеджменту

та івент-технологій

\_\_\_\_\_ **Вікторія ДОБРОВОЛЬСЬКА**

**Київ – 2024**

## АНОТАЦІЯ

**Червоняк О. В. Менеджмент хорового мистецтва та напрями його вдосконалення. - Кваліфікаційна робота на правах рукопису.**

**Об'єкт дослідження** – процеси управління хоровими колективами в умовах війни та повоєнного відновлення в Україні.

**Предмет дослідження** – методи та підходи до менеджменту хорового мистецтва, що забезпечують його ефективність та стійкість у складних соціально-економічних умовах, зокрема в умовах війни та повоєнного відновлення.

**Мета дослідження** – розробка та обґрунтування ефективних стратегій менеджменту хорового мистецтва в умовах війни та післявоєнного періоду, спрямованих на збереження і розвиток хорових колективів, а також підвищення їхньої конкурентоспроможності та значущості у культурному житті суспільства.

У випускній кваліфікаційній роботі досліджені наукові основи менеджменту хорового мистецтва, стратегічний аналіз його розвитку в умовах війни та визначаються напрями вдосконалення менеджменту в післявоєнний період. Наукова новизна роботи полягає в комплексному підході автора до аналізу та вдосконалення менеджменту хорового мистецтва, зокрема в умовах військового конфлікту та післявоєнного відновлення. Практичне значення дослідження полягає в розробці автором конкретних рекомендацій для підвищення ефективності управління хоровими колективами, що можуть бути використані для формування політики в сфері культурного менеджменту та розробки програм підтримки хорових колективів у повоєнний період.

**Ключові слова:** менеджмент хорового мистецтва, культурний потенціал, національна ідентичність, війна в Україні, повоєнне відновлення, культурна дипломатія, управлінські стратегії, ефективність управління, соціально-економічні труднощі, культурна спадщина.

## ANNOTATION

**Chervoniak O. V. Management of choral art and its improvement directions. - Qualification work on manuscript rights.**

**Object of research** – processes of management of choral collectives in the conditions of war and post-war recovery in Ukraine.

**Subject of research** – methods and approaches to the management of choral art that ensure its effectiveness and sustainability in difficult socio-economic conditions, in particular in conditions of war and post-war reconstruction.

**The purpose of the study** – development and justification of effective strategies for the management of choral art in war and post-war conditions, aimed at the preservation and development of choral groups, as well as increasing their competitiveness and significance in the cultural life of society.

In the final qualification work examines the scientific foundations of the management of choral art, strategic analysis of its development in wartime conditions, and identifies directions for improving management in the post-war period. The scientific novelty of the work lies in the author's comprehensive approach to the analysis and improvement of choral art management, in particular in the conditions of military conflict and post-war reconstruction. The practical significance of the research lies in the author's development of specific recommendations for increasing the efficiency of management of choral groups, which can be used to formulate policies in the field of cultural management and develop programs to support choral groups in the post-war period.

**Keywords:** choral art management, cultural potential, national identity, war in Ukraine, post-war recovery, cultural diplomacy, management strategies, management efficiency, socio-economic difficulties, cultural heritage.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>		3
<b>РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ХОРОВОГО МИСТЕЦТВА</b>		8
1.1.	Теоретичні основи менеджменту хорového мистецтва	8
1.2.	Методичні аспекти дослідження менеджменту хорového мистецтва	14
1.3.	Функції, завдання та світові тенденції менеджменту хорového мистецтва	24
	Висновки до першого розділу	29
<b>РОЗДІЛ ІІ. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ ХОРОВОГО МИСТЕЦТВА В УМОВАХ ВІЙНИ (УКРАЇНА 2014-2024)</b>		31
2.1.	Організаційно-економічна та законодавча характеристика менеджменту хорového мистецтва	31
2.2.	Аналіз особливостей менеджменту та специфіка маркетингу хорového мистецтва в умовах війни	40
2.3.	Оцінка впливу гібридних загроз та аналіз сильних і слабких сторін організації менеджменту в умовах війни	47
	Висновки до другого розділу	53
<b>РОЗДІЛ ІІІ. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ХОРОВОГО МИСТЕЦТВА ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО РОЗВИТКУ</b>		55
3.1.	Перспективи розвитку менеджменту хорového мистецтва у повоєнний час	55
3.2.	Формування місії та стратегічних цілей до менеджменту хорového мистецтва	62
3.3.	Рекомендації та пропозиції щодо підвищення ефективності менеджменту хорového мистецтва у повоєнний час	69
	Висновки до третього розділу	73
<b>ВИСНОВКИ</b>		75
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>		80
<b>ДОДАТКИ</b>		91

## ВСТУП

*Актуальність дослідження.* Менеджмент хорового мистецтва є однією з ключових складових розвитку культурного потенціалу суспільства. У сучасних умовах, коли культура та мистецтво відіграють важливу роль у формуванні національної ідентичності та збереженні духовної спадщини, питання ефективного управління хорovими колективами стає надзвичайно актуальним.

Особливої важливості ця тема набуває в умовах війни, яка триває в Україні з 2014 року. Військові дії та пов'язані з ними соціально-економічні труднощі створюють нові виклики для хорovих колективів, що потребують адаптації стратегій управління до складних і нестабільних умов. Незважаючи на ці труднощі, хорове мистецтво продовжує бути важливим елементом культурного життя, сприяючи збереженню національної єдності та моральної підтримки суспільства.

Актуальність теми дослідження визначається необхідністю розробки нових підходів до менеджменту хорового мистецтва, які б враховували специфіку роботи в умовах війни та післявоєнного періоду. Важливість цього питання підсилюється зростаючою роллю культурної дипломатії, де хорове мистецтво виступає важливим інструментом для представлення України на міжнародній арені та зміцнення її культурного іміджу.

Дослідження стратегій менеджменту хорового мистецтва, особливо в умовах війни, сприятиме підвищенню ефективності управління хорovими колективами, забезпеченню їхньої стабільності та розвитку. Це, у свою чергу, дозволить зберегти та примножити культурну спадщину, сприяти культурному обміну та інтеграції України в світову культурну спільноту. У даній роботі розглядаються наукові основи дослідження менеджменту хорового мистецтва, стратегічний аналіз його розвитку в умовах війни та визначаються напрями вдосконалення менеджменту у повоєнний період. Це дозволить не лише оцінити

поточний стан менеджменту хорового мистецтва в Україні, але й сформулювати рекомендації для його подальшого розвитку та підвищення ефективності.

**Метою** магістерського дослідження є розробка та обґрунтування ефективних стратегій менеджменту хорового мистецтва в умовах війни та післявоєнного періоду, спрямованих на збереження і розвиток хорових колективів, а також підвищення їхньої конкурентоспроможності та значущості у культурному житті суспільства.

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

- розкрити сутність менеджменту хорового мистецтва;
- дослідити методичні аспекти дослідження менеджменту хорового мистецтва;
- описати функції, завдання і тенденції розвитку менеджменту хорового мистецтва;
- здійснити організаційно-економічну характеристику менеджменту хорового мистецтва;
- проаналізувати особливості менеджменту та специфіку маркетингу хорового мистецтва в умовах війни;
- визначити вплив гібридних загроз та зробити аналіз сильних і слабих сторін організації менеджменту хорового мистецтва в умовах війни;
- окреслити перспективи розвитку менеджменту хорового мистецтва у повоєнний час;
- сформулювати місію та стратегічні цілі менеджменту хорового мистецтва;
- розробити рекомендації та пропозиції щодо підвищення ефективності менеджменту хорового мистецтва у повоєнній перспективі.

**Об'єкт дослідження** – процеси управління хоровими колективами в умовах війни та повоєнного відновлення в Україні.

**Предмет дослідження** – методи та підходи до менеджменту хорового мистецтва, що забезпечують його ефективність і стійкість у складних соціально-економічних умовах, зокрема в умовах війни та повоєнного відновлення.

**Методи дослідження.** Для досягнення мети та вирішення завдань дослідження були використані такі методи: теоретичний аналіз, порівняльний аналіз, соціологічні методи, економічний аналіз, стратегічний аналіз, метод кейсів та прогнозування.

Використання комплексного підходу до дослідження, який поєднує теоретичні та емпіричні методи, дозволяє отримати всебічне розуміння проблем менеджменту хорового мистецтва та розробити обґрунтовані рекомендації для його вдосконалення в умовах війни та післявоєнного відновлення.

**Джерельна база та стан наукової розробленості теми.** У магістерській роботі використано широкий спектр літературних джерел, що охоплюють різні аспекти менеджменту хорового мистецтва. В основі дослідження використовуються як праці українських, так і зарубіжних авторів, що надає роботі теоретичну і практичну обґрунтованість.

Зокрема, у списку джерел присутні роботи, присвячені українському хоровому мистецтву, як-от праці О. Г. Лавка-Шокало про українські звичаї хорового співу, а також наукові дослідження Г. Г. Верьовки та його вплив на розвиток хорового мистецтва в Україні. Важливою є також робота Р. С. Бойка про маркетинг у сфері культури, що акцентує на важливості сучасних підходів до просування хорових колективів.

Однією з перших та найвідоміших постатей у сфері хорового мистецтва є Борис Тараканов, який у своїх працях заклав основи теорії та практики хорового диригування та менеджменту. Він акцентував увагу на важливості професійної підготовки хорових диригентів та значенні мистецького управління для досягнення високих художніх результатів.

Важливий внесок у розвиток теорії хорового мистецтва зробив Олександр Светозаров, який досліджував питання психології хорового співу та взаємодії диригента з хором. Його роботи дозволили краще зрозуміти процеси, що відбуваються під час репетицій та концертних виступів, і вплинули на підходи до організації та управління хоровими колективами.

У сфері культурного менеджменту та маркетингу мистецтва важливо відзначити роботи Джоан Тренчард, яка вивчала аспекти маркетингу в культурних інституціях та впровадження інноваційних підходів до управління мистецькими проектами. Її дослідження надали значний імпульс розвитку маркетингових стратегій для хороших колективів.

Серед українських дослідників варто згадати Валентину Соколову, яка присвятила свої роботи аналізу специфіки менеджменту хороших колективів в Україні та розробці стратегій їх розвитку в умовах сучасних викликів. Її дослідження є важливим джерелом інформації для розуміння особливостей українського хорового мистецтва та його управління.

Також варто згадати Леоніда Кауфмана, який досліджував економічні аспекти менеджменту у сфері культури та мистецтва. Його роботи допомогли визначити ефективні підходи до фінансування та управління культурними проектами, що є особливо важливим для хороших колективів в умовах обмежених ресурсів.

Загалом, роботи цих та інших дослідників створили міцну основу для подальших досліджень у сфері менеджменту хорового мистецтва, забезпечуючи теоретичну базу та практичні рекомендації для ефективного управління хоровими колективами в сучасних умовах.

**Наукова новизна.** Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в комплексному підході до аналізу та вдосконалення менеджменту хорового мистецтва, особливо в умовах військового конфлікту та післявоєнного відновлення. Вперше в українській науковій практиці проведено детальний аналіз специфічних особливостей та проблем менеджменту хорового мистецтва в умовах війни, зокрема, розглянуто вплив гібридних загроз на функціонування культурних інституцій та їхню адаптацію до нових умов. Розроблені концептуальні підходи до формування місії та стратегічних цілей хороших колективів є новими для української практики та теорії, що дозволяє інтегрувати сучасні менеджмент-теорії в контекст культурного управління. Одержані результати включають нові теоретичні моделі та рекомендації щодо відновлення



та розвитку хорового мистецтва, що сприятимуть поглибленню розуміння процесів менеджменту в культурній сфері.

**Практичне значення результатів дослідження** полягає в розробці конкретних рекомендацій та стратегій для підвищення ефективності управління хоровими колективами в Україні. Результати можуть бути безпосередньо використані для формування політики у сфері культурного менеджменту, розробки програм підтримки та відновлення хорових колективів у повоєнний період. Рекомендації щодо організаційних змін, фінансування, популяризації та використання сучасних технологій можуть бути імплементовані культурними установами, органами влади та громадськими організаціями. Практичні пропозиції з розвитку репертуару, залучення нових талантів та міжнародного співробітництва допоможуть в реалізації стратегічних цілей у сфері хорового мистецтва, забезпечивши його стійкий розвиток та збереження культурної спадщини.

**Апробація результатів магістерської роботи.** Результати дослідження були оприлюднені на VIII Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених, аспірантів та магістрантів «Культура і мистецтво: сучасний науковий вимір» (7 листопада 2024 р., м. Київ), тема доповіді «Менеджмент хорового мистецтва та напрями його вдосконалення».

**Структура та обсяг магістерської роботи.** Структура та обсяг магістерського дослідження обумовлені метою та його завданнями. Робота складається зі вступу, трьох розділів, що включають у себе 9 підрозділів, висновків, списку використаних джерел (114 од.). Загальний обсяг магістерського дослідження становить – 95 сторінок.

## РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ХОРОВОГО МИСТЕЦТВА

### 1.1. Теоретичні основи менеджменту хорового мистецтва

Менеджмент хорового мистецтва є складною і багатогранною сферою, що включає в себе аспекти управління, організації, маркетингу та розвитку хорових колективів. У сучасній науковій літературі це питання досліджується з різних точок зору, що дозволяє отримати всебічне розуміння сутності та особливостей менеджменту хорового мистецтва [27, с. 15].

Борис Тараканов, один із провідних дослідників у цій галузі, у своїх працях акцентує увагу на важливості професійної підготовки хорових диригентів та менеджерів. Він підкреслює, що ефективне управління хоровими колективами вимагає не лише музичної компетентності, але й знань у сфері менеджменту та маркетингу. Б. Тараканов визначає основні функції менеджера хорового колективу, серед яких: планування, організація, мотивація, контроль та комунікація [92, с. 60].

Олександр Светозаров досліджує психологічні аспекти хорового мистецтва, зокрема взаємодію між диригентом та хором. Його роботи показують, що успішне управління хоровим колективом залежить від здатності диригента створити позитивний психологічний клімат, що сприяє творчій співпраці та високій виконавській майстерності [88, с. 173].

Джоан Тренчард у своїх дослідженнях звертає увагу на аспекти культурного менеджменту та маркетингу в мистецтві. Вона підкреслює, що успіх хорового колективу на ринку культурних послуг залежить від здатності менеджера ефективно просувати свій продукт, залучати аудиторію та забезпечувати фінансову стабільність. Дж. Тренчард аналізує різні стратегії маркетингу та їх застосування в умовах культурної конкуренції [94, с. 220].

Валентина Соколова, дослідник з України, у своїх роботах аналізує специфіку менеджменту хорових колективів в українському контексті. Вона підкреслює важливість врахування національних традицій та особливостей, що впливають на організацію та функціонування хорових колективів. В. Соколова також розглядає питання фінансування та ресурсного забезпечення, які є ключовими для стабільного розвитку хорového мистецтва [90, с. 190].

Леонід Кауфман досліджує економічні аспекти менеджменту у сфері культури та мистецтва. Він аналізує різні моделі фінансування культурних проєктів, зокрема хорових колективів, та пропонує підходи до забезпечення їх економічної стійкості. Л. Кауфман також розглядає питання ефективного використання ресурсів та залучення додаткових джерел фінансування [43, с. 180].

Ці джерела забезпечують додаткову інформацію про різні аспекти менеджменту хорového мистецтва, включаючи психологію, соціальні аспекти, історичний контекст, інноваційні підходи та практичні рекомендації. Вони допоможуть глибше зрозуміти тему та надати науково обґрунтовані висновки та рекомендації для вдосконалення менеджменту хорових колективів.

Таким чином, літературний огляд показує, що менеджмент хорového мистецтва є міждисциплінарною сферою, яка поєднує в собі знання з музики, психології, менеджменту та економіки. Це дозволяє забезпечити всебічний підхід до управління хоровими колективами, що сприяє їхньому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності на ринку культурних послуг.

Менеджмент хорového мистецтва – це комплекс процесів, спрямованих на організацію, керівництво та розвиток хорових колективів з метою досягнення високих мистецьких результатів та ефективної діяльності. Він включає планування, організацію, мотивацію, контроль та комунікацію, що є основними функціями менеджменту в будь-якій сфері.

Однією з ключових складових менеджменту хорového мистецтва є планування. Це процес визначення цілей хорového колективу, розробка стратегій та тактик їх досягнення. Планування включає в себе розробку репертуарних

планів, графіків репетицій та концертів, а також фінансове планування, яке охоплює питання бюджету та залучення фінансування [108, с. 220].

Організація в контексті менеджменту хорového мистецтва передбачає створення структури хорového колективу, розподіл ролей та обов'язків серед учасників. Це включає як внутрішню організацію (репетиції, роботу з солістами, розподіл партій), так і зовнішню (взаємодія з іншими культурними установами, організація гастролей, співпраця з медіа).

Мотивація є важливим елементом менеджменту, оскільки від неї залежить рівень залучення та натхнення учасників хору. Диригент та менеджер мають створювати умови, які сприяють творчому розвитку та задоволенню учасників від участі в колективі. Це може включати як матеріальну (грошові винагороди, премії, фінансова підтримка, гранти), так і нематеріальну мотивацію (похвала, визнання, можливість самореалізації) [8, с. 22].

Контроль у менеджменті хорového мистецтва полягає у відстеженні виконання планів, аналізі результатів діяльності та коригуванні дій при необхідності. Це важливо для забезпечення якості виконання, дотримання графіків та фінансової дисципліни.

Комунікація є ключовою складовою, оскільки від ефективності взаємодії між диригентом, учасниками хору та зовнішніми партнерами залежить успіх хорového колективу. Менеджер повинен забезпечити відкрити та прозору комунікацію, що сприяє довірі та співпраці.

Таким чином, сутність менеджменту хорového мистецтва полягає у комплексному підході до організації та керівництва хоровими колективами, який забезпечує їх стабільний розвиток, високу виконавську майстерність та конкурентоспроможність на культурному ринку [68, с. 220].

Менеджмент хорového мистецтва є специфічною сферою, що поєднує в собі музичне мистецтво та управлінські науки. Для глибшого розуміння сутності менеджменту хорového мистецтва необхідно визначити ключові поняття, що використовуються в цьому дослідженні.

Менеджмент хорового мистецтва – це процес планування, організації, керівництва та контролю діяльності хорового колективу з метою досягнення високих виконавських результатів, забезпечення стійкого розвитку колективу та задоволення потреб аудиторії. Менеджмент включає в себе різноманітні функції та методи, що сприяють ефективній діяльності хору [90, с. 22].

Хоровий колектив – це група співаків, об'єднаних спільною метою виконання хорових творів під керівництвом диригента. Хорові колективи можуть бути професійними, аматорськими, дитячими, молодіжними, дорослими, кожен з яких має свої особливості організації та функціонування [90, с. 23].

Хоровий диригент (хормейстер) – це художній керівник хорового колективу, який здійснює музичне керівництво та координацію роботи хору. Диригент відповідає за вибір репертуару, навчання та мотивацію учасників, організацію репетицій та виступів. Його роль є ключовою у створенні якісного виконавського продукту [90, с. 23].

Планування – це процес визначення цілей хорового колективу та розробка стратегій для їх досягнення. Планування включає в себе вибір репертуару, складання графіків репетицій та концертів, фінансове планування, а також стратегічне планування розвитку колективу.

Організація – це процес створення структури хорового колективу та розподілу ролей і обов'язків серед його учасників. Організація включає в себе як внутрішню координацію (репетиційний процес, роботу з солістами, розподіл партій), так і зовнішню взаємодію (організація гастролей, співпраця з іншими культурними установами).

Мотивація – це процес стимулювання учасників хорового колективу до досягнення високих результатів та активної участі в житті хору. Мотивація може бути матеріальною (грошові винагороди, премії, фінансова підтримка, гранти) та нематеріальною (похвала, визнання, додаткові дні відпустки, можливість самореалізації).

Контроль – це вид управлінської діяльності, за допомогою якого керівництво організації визначає, наскільки правильні його управлінські

рішення, а також напрями здійснення необхідних коректив, тобто це процес відстеження виконання планів, аналізу результатів діяльності та коригування дій при необхідності. Контроль забезпечує дотримання якості виконання, графіків та фінансової дисципліни.

Комунікація – це процес обміну інформацією між диригентом, учасниками хору та зовнішніми партнерами. Ефективна комунікація сприяє створенню позитивного психологічного клімату, довіри та співпраці в колективі [1, с. 36].

Маркетинг хорового мистецтва – це діяльність, спрямована на просування хорових колективів та їх продуктів (концертів, записів, фестивалів) на ринку культурних послуг. Маркетинг включає в себе дослідження потреб аудиторії, розробку та реалізацію стратегій залучення слухачів, створення бренду хорового колективу.

Фінансування хорового колективу – це процес залучення та управління фінансовими ресурсами, необхідними для стабільного функціонування та розвитку хору. Фінансування може здійснюватися за рахунок власних коштів, державних грантів, спонсорської підтримки, доходів від концертної діяльності та інших джерел [85, с. 24].

Таким чином, визначення ключових понять дозволяє структурувати та систематизувати знання про менеджмент хорового мистецтва, що є необхідним для подальшого дослідження та вдосконалення управлінських підходів у цій сфері.

Узагальнюючи розглянуті матеріали, можна зробити наступні висновки щодо сутності менеджменту хорового мистецтва:

1. Багатогранність менеджменту хорового мистецтва: менеджмент хорового мистецтва є складним і багатогранним процесом, що поєднує в собі музичне мистецтво та управлінські науки. Він охоплює планування, організацію, мотивацію, контроль, комунікацію, координацію забезпечуючи ефективне функціонування хорового колективу.

2. Роль диригента: диригент виступає не тільки як художній керівник, але й як менеджер, який відповідає за вибір репертуару, організацію репетицій,

навчання та мотивацію учасників хору. Його роль є ключовою у створенні якісного виконавського продукту.

3. Планування та організація: планування включає в себе визначення цілей хорового колективу та розробку стратегій для їх досягнення, в той час як організація забезпечує структуру колективу та розподіл ролей і обов'язків серед його учасників. Це сприяє ефективній взаємодії та досягненню поставлених цілей.

4. Мотивація та комунікація: мотивація учасників хору є важливою складовою успіху колективу. Вона може бути як матеріальною, так і нематеріальною. Ефективна комунікація між диригентом, учасниками хору та зовнішніми партнерами створює позитивний психологічний клімат і сприяє довірі та співпраці.

5. Маркетинг та фінансування: маркетинг хорового мистецтва включає в себе дослідження потреб аудиторії, розробку та реалізацію стратегій залучення слухачів, створення бренду хорового колективу. Фінансування хорового колективу є необхідним для його стабільного функціонування та розвитку і може здійснюватися за рахунок різних джерел.

Таким чином, менеджмент хорового мистецтва є комплексною діяльністю, що вимагає глибоких знань у галузі музичного мистецтва, управлінських наук та психології. Визначення ключових понять дозволяє систематизувати знання про цю сферу та створити теоретичну основу для подальших досліджень та вдосконалення управлінських підходів у хоровому мистецтві. Це особливо важливо в умовах сучасних викликів, що стоять перед хоровими колективами в Україні та світі.

## **1.2. Методичні аспекти дослідження менеджменту хорового мистецтва**

Дослідження менеджменту хорового мистецтва вимагає використання специфічних методологічних підходів, що дозволяють глибше зрозуміти процеси управління хоровими колективами та розробити ефективні стратегії їх функціонування. У цьому розділі розглядаються методичні аспекти, які становлять основу для дослідження даної тематики.

Методологічний апарат дослідження менеджменту хорового мистецтва включає в себе сукупність методів та прийомів, які дозволяють аналізувати та оцінювати різні аспекти діяльності хорових колективів. Серед них виділяються як загальнонаукові, так і спеціальні методи, адаптовані до специфіки хорового мистецтва [50, с. 12].

До загальнонаукових методів належать:

1. Аналіз та синтез – дозволяють розглядати менеджмент хорового мистецтва як цілісну систему, виділяючи її окремі компоненти та вивчаючи їх взаємозв'язок.

2. Індукція та дедукція – використовуються для формування гіпотез на основі спостережень та експериментальних даних, а також для виведення загальних закономірностей з конкретних випадків.

3. Порівняльний метод – дозволяє виявити відмінності та схожості в управлінні хоровими колективами різних типів та в різних умовах.

Спеціальні методи, що використовуються в дослідженні менеджменту хорового мистецтва, включають:

1. Емпіричні методи – такі як спостереження, інтерв'ю, анкетування, які дозволяють отримати первинну інформацію про діяльність хорових колективів та їх управління.



2. Статистичні методи – аналіз кількісних даних, що дозволяє оцінювати ефективність різних управлінських підходів та виявляти тенденції в розвитку хорового мистецтва.

3. Методи моделювання – створення теоретичних моделей управління хоровими колективами, які можуть бути використані для прогнозування результатів діяльності та прийняття управлінських рішень.

Розуміння методичних аспектів дослідження є важливим кроком на шляху до створення науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення менеджменту хорового мистецтва, що сприятиме підвищенню його ефективності та стійкому розвитку в сучасних умовах [65, с. 232].

Дослідження менеджменту хорового мистецтва потребує використання різних методологічних підходів, які дозволяють всебічно вивчити цей процес. У цьому підрозділі розглянемо основні методи дослідження, їх застосування та значення для вдосконалення управління хоровими колективами.

Аналіз та синтез. Аналіз є процесом розкладання складних явищ та процесів на окремі складові, що дозволяє детально вивчити кожен елемент окремо. У контексті менеджменту хорового мистецтва, аналіз допомагає виділити окремі аспекти діяльності хорових колективів, такі як організаційна структура, фінансування, планування репертуару та мотивація учасників.

Синтез, навпаки, є процесом об'єднання окремих елементів у єдине ціле, що дозволяє побачити загальну картину функціонування хорового колективу. Наприклад, об'єднання даних про різні аспекти діяльності хорових колективів дозволяє сформулювати цілісне уявлення про їх менеджмент та розробити ефективні стратегії управління [65, с. 233].

Індукція та дедукція. Індукція передбачає виведення загальних висновків на основі аналізу конкретних випадків та спостережень. Наприклад, дослідження діяльності кількох хорових колективів може допомогти виявити загальні тенденції та закономірності в їх управлінні.

Дедукція, навпаки, полягає у застосуванні загальних принципів до конкретних випадків. Наприклад, на основі загальних теоретичних положень про

ефективний менеджмент можна розробити конкретні рекомендації для окремого хорового колективу.

**Порівняльний метод.** Порівняння є важливим інструментом у дослідженні менеджменту хорового мистецтва. Порівняння різних хорових колективів дозволяє виявити відмінності та схожості в їх управлінні, що допомагає визначити найбільш ефективні підходи. Наприклад, порівняння професійних та аматорських хорових колективів може виявити специфічні особливості їх менеджменту та допомогти розробити відповідні стратегії управління [76, с. 36].

**Емпіричні методи.** Емпіричні методи включають спостереження, інтерв'ю, анкетування та інші методи збору первинної інформації. Спостереження дозволяє отримати безпосередні дані про діяльність хорових колективів, їх репетиційний процес, організацію концертів та інші аспекти. Інтерв'ю з диригентами, учасниками хору та іншими залученими особами дають змогу отримати глибші знання про управлінські процеси та виявити проблеми та виклики, з якими стикаються хорові колективи.

**Статистичні методи.** Статистичні методи дозволяють аналізувати кількісні дані, що стосуються діяльності хорових колективів. Наприклад, аналіз фінансових звітів, відвідуваності концертів, кількості учасників та інших показників може дати уявлення про ефективність менеджменту. Використання статистичних методів дозволяє виявити тенденції, встановити кореляції між різними факторами та оцінити вплив різних управлінських рішень на результати діяльності хорових колективів [38, с. 6].

**Методи моделювання.** Моделювання є потужним інструментом для дослідження менеджменту хорового мистецтва. Створення теоретичних моделей управління хоровими колективами дозволяє прогнозувати результати діяльності та оцінювати ефективність різних стратегій. Наприклад, моделювання впливу різних підходів до фінансування на стійкість колективу або оцінка ефективності різних методів мотивації учасників хору можуть дати цінні рекомендації для практичного застосування.

У дослідженні менеджменту хорového мистецтва важливо використовувати комбінацію різних методів для досягнення найкращих результатів. Наприклад, поєднання емпіричних методів з аналізом та моделюванням дозволяє отримати комплексне уявлення про діяльність хорових колективів та розробити обґрунтовані рекомендації щодо їх управління [42, с. 216].

Так, дослідження організації хорових фестивалів може включати спостереження за підготовкою та проведенням заходу, інтерв'ю з організаторами та учасниками, аналіз фінансових звітів та статистичних даних про відвідуваність, а також моделювання можливих сценаріїв розвитку фестивалю в майбутньому. Це дозволяє виявити сильні та слабкі сторони менеджменту фестивалю та розробити стратегії для його вдосконалення.

Таким чином, використання різних методологічних підходів у дослідженні менеджменту хорového мистецтва забезпечує комплексний підхід до вивчення цієї сфери та створює передумови для розробки ефективних управлінських рішень. Це дозволяє підвищити ефективність діяльності хорових колективів, сприяє їх стійкому розвитку та задовольняє потреби сучасної аудиторії.

Для ілюстрації використання методів дослідження в галузі менеджменту хорového мистецтва розглянемо кілька конкретних прикладів досліджень, які демонструють застосування різних методів для аналізу та вдосконалення управління хоровими колективами [47, с. 136].

Приклад 1: дослідження ефективності мотиваційних програм для учасників хору.

Мета дослідження: оцінити вплив різних мотиваційних програм на залучення та ефективність роботи учасників хорového колективу.

Методи дослідження:

- емпіричні методи: проведення інтерв'ю з учасниками хору та диригентом для виявлення поточних мотиваційних чинників та визначення потреб учасників;

- анкетування: розробка анкет для збору даних про рівень задоволеності учасників хору різними аспектами діяльності та мотиваційними програмами;

- статистичний аналіз: аналіз зібраних даних для визначення кореляцій між використанням різних мотиваційних програм та показниками ефективності роботи учасників (наприклад, відвідуваність репетицій, якість виконання, активність у позарепетиційних заходах).

Результати дослідження: визначення найбільш ефективних мотиваційних програм, які сприяють підвищенню залучення та продуктивності учасників хору. На основі результатів дослідження можуть бути розроблені рекомендації для вдосконалення мотиваційних стратегій [47, с.137].

Приклад 2: аналіз фінансової стійкості хорового колективу.

Мета дослідження: оцінити фінансову стійкість хорового колективу та розробити стратегії для забезпечення стабільного фінансування.

Методи дослідження:

- аналіз фінансових звітів: збір та аналіз фінансових даних хорового колективу за кілька років для визначення основних джерел доходів та витрат;

- інтерв'ю з фінансовим менеджером: проведення інтерв'ю для отримання інформації про поточні фінансові стратегії та проблеми, з якими стикається колектив;

- статистичний аналіз: використання статистичних методів для оцінки тенденцій у фінансових показниках та визначення ключових факторів, що впливають на фінансову стійкість.

Результати дослідження: виявлення основних проблем та ризиків, пов'язаних з фінансуванням хорового колективу. Розробка рекомендацій щодо оптимізації витрат, пошуку нових джерел доходів та підвищення фінансової стійкості [47, с. 138].

Приклад 3: дослідження впливу репертуарної політики на успішність хорових концертів.

Мета дослідження: оцінити вплив вибору репертуару на успішність концертної діяльності хорового колективу.

Методи дослідження:

- спостереження та аналіз: спостереження за проведенням концертів хорового колективу та аналіз їх відвідуваності, рецензій та відгуків аудиторії;
- інтерв'ю з диригентом та музичними експертами: проведення інтерв'ю для визначення критеріїв вибору репертуару та аналізу його відповідності аудиторним очікуванням;
- статистичний аналіз: аналіз даних про відвідуваність та фінансові показники концертів з різним репертуаром для визначення впливу репертуарної політики на успіх концертів.

Результати дослідження: визначення ключових факторів, що впливають на вибір репертуару та його вплив на успішність концертної діяльності. Розробка рекомендацій щодо оптимізації репертуарної політики для підвищення відвідуваності та задоволення аудиторії [47, с. 139].

Таким чином, використання різних методів дослідження у сфері менеджменту хорового мистецтва дозволяє всебічно аналізувати та вдосконалювати управлінські процеси, сприяючи ефективнішій діяльності хорових колективів. Кожен з методів має свої переваги та обмеження, і їх комбінація дозволяє отримати найбільш повне уявлення про досліджувану проблему та розробити обґрунтовані рекомендації для практичного застосування.

Інтерв'ю є одним з ключових методів збору якісної інформації у дослідженні менеджменту хорового мистецтва. Цей метод дозволяє отримати глибокі та детальні дані безпосередньо від учасників хорового процесу, таких як диригенти, учасники хору, адміністративний персонал та інші залучені особи. У цьому підрозділі розглянемо основні етапи та особливості проведення інтерв'ю [23, с. 17].

Етапи проведення інтерв'ю:

1. Підготовка до інтерв'ю:

- визначення цілей інтерв'ю: першим кроком є чітке визначення цілей та завдань інтерв'ю. Важливо зрозуміти, яку інформацію потрібно отримати та як вона буде використовуватись у подальшому дослідженні;

- вибір респондентів: на основі цілей дослідження визначається коло респондентів. Це можуть бути диригенти, учасники хору, менеджери, спонсори, глядачі тощо. Важливо вибрати представників різних груп, щоб отримати багатогранне уявлення про об'єкт дослідження;

- розробка питань: підготовка запитань для інтерв'ю є критично важливим етапом. Питання мають бути відкритими, щоб стимулювати респондентів до розгорнутих відповідей. Вони повинні охоплювати різні аспекти діяльності хорového колективу, від організаційних питань до особистого досвіду та вражень учасників.

## 2. Проведення інтерв'ю:

- становлення контакту з респондентом: важливо створити дружню та довірчу атмосферу, щоб респонденти відчували себе комфортно і були готові ділитися своїми думками та досвідом;

- ведення інтерв'ю: інтерв'юер повинен стежити за ходом розмови, задавати підготовлені питання та додаткові уточнюючі запитання, якщо це необхідно. Важливо уважно слухати респондента та не перебивати його;

- запис та документування: рекомендується записувати інтерв'ю на диктофон (з дозволу респондента) або робити детальні нотатки. Це дозволить зберегти точність отриманої інформації та повернутися до неї у разі потреби.

## 3. Аналіз результатів інтерв'ю:

- транскрибування: якщо інтерв'ю записувалося, необхідно його транскрибувати, тобто перевести аудіозапис у текстовий формат. Це полегшить подальший аналіз даних [23, с. 18];

- кодування та категоризація: отримані дані розподіляються на теми та категорії відповідно до основних питань дослідження. Це дозволяє систематизувати інформацію та виявити ключові тенденції та закономірності;

- інтерпретація даних: на основі проаналізованих даних формуються висновки та рекомендації. Важливо порівняти отримані результати з теоретичними положеннями та іншими джерелами інформації для отримання всебічного уявлення про досліджувану проблему.

Для ілюстрації методики інтерв'ю розглянемо приклад інтерв'ю з диригентом хорового колективу.

Ціль інтерв'ю: виявити основні управлінські виклики, з якими стикається диригент, та оцінити його підходи до мотивації учасників хору.

Основні питання:

1. Як Ви оцінюєте поточний рівень організаційної структури вашого хорового колективу?
2. Які основні управлінські виклики Ви зустрічаєте в процесі роботи з хоровим колективом?
3. Які стратегії Ви використовуєте для мотивації учасників хору?
4. Як Ви плануєте репетиційний процес і вибір репертуару?
5. Чи співпрацюєте Ви з іншими музичними колективами чи організаціями? Якщо так, то яким чином?
6. Як Ви оцінюєте фінансову підтримку вашого колективу? Які є основні джерела фінансування?
7. Які фактори, на Вашу думку, найбільше впливають на успішність концертної діяльності вашого хору?

Проведення інтерв'ю: інтерв'юер зустрічається з диригентом у зручному для нього місці та створює дружню атмосферу для бесіди. Після короткого вступу, де пояснюється мета інтерв'ю та отримується дозвіл на запис, починається інтерв'ю. Інтерв'юер ставить запитання, уважно слухає відповіді та задає додаткові уточнюючі запитання за необхідністю. Після закінчення інтерв'ю інтерв'юер дякує диригенту за участь та домовляється про можливість подальшого контакту для уточнення деталей [22, с. 67].

Аналіз результатів інтерв'ю: отримані відповіді транскрибуються та аналізуються. Виявляються основні теми та категорії, такі як організаційні

виклики, мотиваційні стратегії, фінансування та співпраця з іншими організаціями. На основі аналізу даних формуються висновки та розробляються рекомендації для вдосконалення управління хором колективом.

Таким чином, методика інтерв'ю є важливим інструментом у дослідженні менеджменту хорового мистецтва, що дозволяє отримати цінну інформацію від безпосередніх учасників процесу та зробити обґрунтовані висновки для подальшого вдосконалення управлінських підходів [22, с. 67].

Дослідження менеджменту хорового мистецтва можуть проводити різні групи дослідників та спеціалістів залежно від мети та контексту дослідження. Нижче наведені основні категорії осіб, які займаються цими дослідженнями, та типові ситуації, коли такі дослідження проводяться.

Категорії дослідників:

1. Академічні дослідники та науковці (викладачі, аспіранти, магістри та докторанти) музичних академій, університетів та інших навчальних закладів, де вивчається мистецтво та менеджмент, для:

- написання наукових робіт, таких як дисертації, магістерські та дипломні роботи;
- проведення фундаментальних та прикладних наукових досліджень у сфері менеджменту культури та мистецтв;
- підготовки наукових статей, публікацій у журналах, участі в конференціях та симпозіумах.

2. Практикуючі менеджери та диригенти хорових колективів (диригенти, художні керівники, менеджери та адміністратори хорових колективів) для:

- покращення організаційних процесів та підвищення ефективності управління колективом;
- розробки стратегій розвитку колективу, планування репертуару та маркетингових заходів;
- оцінки ефективності діяльності та пошуку нових підходів до мотивації учасників хору.



3. Культурні установи та організації (державні та приватні культурні установи, музичні школи, фестивалі, концертні агенції, культурні центри) для:

- планування та проведення культурних заходів, фестивалів та концертів;
- оцінки впливу хорового мистецтва на розвиток культури в регіоні чи країні;
- розробки та впровадження програм підтримки та фінансування хорових колективів [22, с. 68].

4. Фінансові аналітики та економісти у сфері культури (фінансові аналітики, економісти, спеціалісти з культурної політики) для:

- аналізу фінансової стійкості хорових колективів та оцінки економічного ефекту від їх діяльності;
- розробки моделей фінансування та пошуку нових джерел доходів;
- підготовки звітів та рекомендацій щодо підтримки хорового мистецтва на державному та регіональному рівнях.

5. Маркетингові спеціалісти та соціологи (маркетингові аналітики, соціологи, спеціалісти з PR та комунікацій) для:

- дослідження аудиторії хорових колективів, їхніх уподобань та потреб;
- розробки маркетингових стратегій та рекламних кампаній;
- оцінки ефективності комунікаційних та PR заходів, спрямованих на популяризацію хорового мистецтва [22, с. 69].

Приклади ситуацій для проведення досліджень:

1. Розробка стратегії розвитку хорового колективу: дослідження проводиться для визначення перспектив розвитку, оцінки поточного стану колективу, визначення сильних та слабких сторін, розробки довгострокової стратегії.

2. Підготовка до проведення фестивалю чи концерту: Дослідження аудиторії, аналіз успішності попередніх заходів, розробка плану заходів та оцінка потенційного впливу на аудиторію.

3. Оцінка ефективності фінансування: Аналіз фінансових показників хорового колективу, розробка рекомендацій щодо оптимізації витрат, пошуку нових джерел доходів та фінансування.

4. Аналіз впливу хорового мистецтва на культурний розвиток: Дослідження впливу діяльності хорових колективів на розвиток культури в регіоні, соціальні та економічні ефекти, оцінка впливу на культурну політику.

5. Вивчення мотиваційних чинників учасників хору: Аналіз факторів, що впливають на залучення та мотивацію учасників, розробка програм мотивації, оцінка їх ефективності [23, с. 149].

Таким чином, дослідження менеджменту хорового мистецтва проводяться різними категоріями дослідників у різних контекстах, що дозволяє всебічно вивчити та вдосконалити управлінські процеси у цій сфері. Кожен тип дослідника має свої специфічні методи та підходи, які сприяють розвитку хорового мистецтва та підвищенню його ефективності.

Таким чином, методичні аспекти дослідження менеджменту хорового мистецтва є важливим елементом для розуміння та вдосконалення управлінських процесів у цій сфері. Використання різноманітних методів дозволяє отримати комплексну та всебічну інформацію, необхідну для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та підвищення ефективності діяльності хорових колективів.

### **1.3. Функції, завдання та світові тенденції менеджменту хорового мистецтва**

У сучасному світі менеджмент хорового мистецтва займає важливе місце, оскільки він сприяє збереженню та розвитку культурних традицій, популяризації хорового співу та підвищенню культурного рівня суспільства. У цьому розділі буде розглянуто основні функції, завдання та тенденції розвитку менеджменту

хорового мистецтва. Розуміння цих аспектів є необхідним для ефективного управління хорovими колективами та забезпечення їхнього стабільного розвитку [29, с. 127].

Менеджмент хорового мистецтва виконує низку важливих функцій, які забезпечують ефективну організацію та управління хорovими колективами. Основні функції включають:

1. Планування:

- репертуарне планування: визначення програми виступів, вибір творів, що відповідатимуть рівню виконавської майстерності хору та інтересам аудиторії;

- стратегічне планування: розробка довгострокових стратегій розвитку колективу, включаючи фінансове планування, кадрову політику та маркетингові заходи;

- оперативне планування: планування репетиційного процесу, організація гастролей та участі в конкурсах і фестивалях.

2. Організація:

- координація діяльності: узгодження роботи диригента, адміністративного персоналу та учасників хору;

- розподіл ресурсів: ефективне управління фінансовими, матеріальними та людськими ресурсами для забезпечення успішної діяльності колективу;

- взаємодія з зовнішніми організаціями: співпраця з концертними агенціями, спонсорами, медіа та іншими культурними установами [29, с. 128].

3. Мотивація:

- мотиваційні програми: розробка та впровадження програм, що стимулюють учасників хору до високоякісного виконання та активної участі в житті колективу;

- визнання та нагородження: організація системи винагород, визнання досягнень учасників та колективу в цілому.

4. Контроль:

- оцінка результатів: вимірювання ефективності діяльності хору, аналіз досягнень та невдач;
- моніторинг фінансових показників: контроль за витратами та доходами, забезпечення фінансової стійкості колективу;
- контроль якості виконання: оцінка виконавської майстерності та рівня підготовки учасників хору.

Менеджмент хорového мистецтва має низку ключових завдань, які спрямовані на забезпечення успішної діяльності хорових колективів:

1. Забезпечення творчої активності:
  - підтримка високого рівня виконавської майстерності: організація регулярних репетицій, майстер-класів, фестивалів та участі у конкурсах;
  - розширення репертуару: включення до репертуару творів різних епох, стилів та жанрів для підтримання інтересу учасників та аудиторії.
2. Залучення нових учасників:
  - рекрутинг та прослуховування: організація відбору нових учасників хору, забезпечення високого рівня конкуренції та підбору талановитих співаків [29, с. 128];
  - освітні програми: проведення навчальних програм для молодих співаків, сприяння розвитку їхніх навичок та залучення до хорového мистецтва.
3. Фінансова стійкість:
  - фінансове планування: розробка бюджетів, пошук додаткових джерел фінансування, залучення спонсорів та меценатів;
  - залучення грантів та субсидій: участь у програмах фінансування культури, отримання грантів та субсидій для підтримки діяльності хору.
4. Популяризація хорového мистецтва:
  - маркетингові кампанії: розробка стратегій просування хору, організація рекламних кампаній, співпраця з медіа;
  - організація концертів та гастролей: проведення концертів у різних регіонах, участь у міжнародних гастролях та культурних обмінах.
5. Соціальна відповідальність

- участь у благодійних заходах: організація та участь у благодійних концертах, підтримка соціально важливих проєктів;
- культурно-освітня діяльність: проведення освітніх заходів, майстер-класів, лекцій для широкої аудиторії.

Сучасний менеджмент хорového мистецтва розвивається під впливом глобальних та локальних змін, що обумовлює появу нових тенденцій та підходів:

#### 1. Цифровізація:

- використання цифрових технологій: впровадження онлайн-платформ для організації репетицій, запису та трансляції концертів, використання соціальних мереж для просування хору;
- дистанційне навчання та співпраця: організація онлайн-курсів, вебінарів, дистанційних майстер-класів та репетицій.

#### 2. Інтернаціоналізація:

- міжнародна співпраця: участь у міжнародних фестивалях та конкурсах, встановлення партнерських відносин з зарубіжними хорovими колективами та культурними організаціями;
- культурний обмін: проведення спільних проєктів, гастролей, участь у міжнародних культурних програмах та обмінах [29, с. 129].

#### 3. Інклюзивність та різноманітність:

- залучення різних груп населення: організація проєктів для різних вікових, соціальних та етнічних груп, включення до репертуару творів різних культур та національностей;
- інклюзивні програми: розробка програм для залучення осіб з обмеженими можливостями, створення умов для їх участі у хорovому мистецтві.

#### 4. Стійкий розвиток та соціальна відповідальність:

- екологічні ініціативи: впровадження екологічних практик у діяльність хорovих колективів, підтримка проєктів зі сталого розвитку;
- соціально важливі проєкти: участь у проєктах, що сприяють соціальному розвитку, підтримка благодійних та освітніх ініціатив [29, с. 130].

Менеджмент хорového мистецтва виконує низку ключових функцій та завдань, які спрямовані на забезпечення ефективної діяльності хорових колективів та їхнього сталого розвитку. Сучасні тенденції розвитку менеджменту включають цифровізацію, інтернаціоналізацію, інклюзивність та стійкий розвиток, що дозволяє адаптуватися до змін у глобальному та локальному контекстах. Розуміння цих аспектів є необхідним для розробки ефективних управлінських стратегій та підвищення рівня професіоналізму у сфері хорového мистецтва [29, с. 27].

Менеджмент хорového мистецтва охоплює різноманітні аспекти управлінської діяльності, які включають планування, організацію, координацію та контроль ресурсів і процесів для досягнення високих результатів у виконанні хорového репертуару. Основною метою є забезпечення ефективної роботи хорових колективів, досягнення високих мистецьких стандартів та задоволення потреб аудиторії.

Вивчення менеджменту хорového мистецтва вимагає використання різних методичних підходів, таких як історико-методологічний аналіз, системний підхід, порівняльний аналіз, а також дослідження через інтерв'ю та опитування. Ці методи дозволяють глибше зрозуміти специфіку управлінської діяльності у сфері хорového мистецтва, оцінити ефективність існуючих практик та розробити рекомендації для їх удосконалення.

Основні функції менеджменту хорového мистецтва включають стратегічне планування, організацію роботи колективу, управління ресурсами, контроль за виконанням репертуару та маркетинг хорових програм. Тенденції розвитку менеджменту свідчать про необхідність адаптації до сучасних викликів, таких як інтеграція цифрових технологій, нові фінансові стратегії та підвищення культурної значущості хорového мистецтва.

Результати дослідження підкреслюють важливість комплексного підходу до менеджменту хорového мистецтва, який включає не тільки управлінські навички, але й глибоке розуміння культурних та соціальних аспектів. Це

дозволяє краще адаптувати управлінські стратегії до потреб аудиторії, культурних традицій та сучасних умов.

### **Висновки до першого розділу**

Сутність менеджменту хорового мистецтва: Менеджмент хорового мистецтва охоплює різноманітні аспекти управлінської діяльності, які включають планування, організацію, координацію та контроль ресурсів і процесів для досягнення високих результатів у виконанні хорового репертуару. Основною метою є забезпечення ефективної роботи хорових колективів, досягнення високих мистецьких стандартів та задоволення потреб аудиторії.

Методичні аспекти дослідження: Вивчення менеджменту хорового мистецтва вимагає використання різних методичних підходів, таких як історико-методологічний аналіз, системний підхід, порівняльний аналіз, а також дослідження через інтерв'ю та опитування. Ці методи дозволяють глибше зрозуміти специфіку управлінської діяльності у сфері хорового мистецтва, оцінити ефективність існуючих практик та розробити рекомендації для їх удосконалення.

Основні функції менеджменту хорового мистецтва включають стратегічне планування, організацію роботи колективу, управління ресурсами, контроль за виконанням репертуару та маркетинг хорових програм. Тенденції розвитку менеджменту свідчать про необхідність адаптації до сучасних викликів, таких як інтеграція цифрових технологій, нові фінансові стратегії та підвищення культурної значущості хорового мистецтва.

Результати дослідження підкреслюють важливість комплексного підходу до менеджменту хорового мистецтва, який включає не тільки управлінські навички, але й глибоке розуміння культурних та соціальних аспектів. Це дозволяє краще адаптувати управлінські стратегії до потреб аудиторії, культурних традицій та сучасних умов.

Подальші дослідження в цій сфері можуть зосередитися на глибшому аналізі впливу сучасних технологій на управлінські процеси, вивченні впливу міжнародної співпраці на розвиток хорових колективів, а також на розробці нових моделей фінансування та маркетингу хорового мистецтва.

Менеджмент хорового мистецтва є складною та багатогранною сферою, що потребує постійного удосконалення та адаптації до змінюваних умов. Зрозуміння основних аспектів менеджменту, методичних підходів та тенденцій розвитку є важливим для забезпечення ефективного функціонування хорових колективів та їх подальшого успішного розвитку.



## РОЗДІЛ II. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ ХОРОВОГО МИСТЕЦТВА В УМОВАХ ВІЙНИ (УКРАЇНА 2014-2024)

### 2.1. Організаційно-економічна та законодавча характеристика менеджменту хорового мистецтва

Державне регулювання розвитку колективів художньої творчості – це елемент державної політики у сфері культури, що являє собою складну, нормативно врегульовану сукупність відносин щодо організації та управління діяльністю таких колективів, що встановлюються між органами державного управління та працівники творчих художніх колективів. Головною метою державної політики є сприяння задоволенню духовних і культурних потреб громадян, забезпечення гармонійного культурного розвитку нації.

Діяльність у сфері культури в Україні здійснюється на основі нормативно-правових актів. Традиційно їх можна розділити на три групи:

- основні, що регулюють загальні питання у сфері культури;
- промисловість – нормативно-правові акти, що регулюють окремі розділи сфери культури;
- місцеві та регіональні програми розвитку галузей культури міст і областей України, які є важливим елементом нормативно-правової бази культури та практичною основою для планування роботи закладів культури регіону.

Основним законодавчим актом є Конституція України, ст. У статті 11 зазначено, що «держава сприяє консолідації та розвитку української нації, її історичної свідомості, традицій і культури, а також розвитку етнічної, культурної, мовної та релігійної самобутності всіх корінних народів і національних меншин України» [56, с. 127].

Закон України «Основи законодавства України у сфері культури» від 14 лютого 1992 р. № 2117-ХІІ від (на сьогодні застарів) [30] тривалий час визначав напрями та принципи розвитку культури державної політики.

Згідно з цим документом, пріоритетом діяльності держави у сфері культури визначено розвиток художніх колективів. Проголошені в цьому документі принципи культурної політики в основному відповідали нормам сучасного демократичного суспільства. Проте деякі положення носили відверто декларативний характер.

Зокрема, створювати гуртки, аматорські об'єднання, гуртки та студії за інтересами, будинки культури, інші культурно-освітні установи, дбати про їх матеріальне та фінансове забезпечення, а також створювати базу для виробництва спеціалізованого обладнання для установ, підприємств та організацію культурних та інших організацій держава взяла на себе.

Основним документом, що регулює діяльність творчих художніх колективів в Україні, на сьогодні є Закон України «Про культуру» від 14 грудня 2010 р. № 2778-VI [33].

Цей акт визначає правові основи державної політики у сфері культури. Він регулює суспільні відносини, пов'язані зі створенням, поширенням, використанням, збереженням об'єктів культурної спадщини та культурних цінностей і спрямований на забезпечення доступу до них та діяльності у сфері художньо-естетичного виховання, позашкільної освіти у сфері культури, спеціальної освіти, культурно-мистецької освіти, педагогічної діяльності у закладах освіти культури.

У Законі України «Про культуру» наголошується, що пріоритети державної політики у сфері культури визначаються державними програмами економічного і соціального розвитку України та програмами Кабінету Міністрів України, які обов'язково враховують аспекти розвитку культури; державні цільові програми у сфері культури, що розробляються та затверджуються відповідно до цього Закону. Цей Закон, на відміну від «Основ законодавства про культуру», чітко визначає основну мережу закладів культури – сукупність

підприємств, установ, організацій та закладів культури державної та комунальної власності, діяльність яких спрямована на створення умов для забезпечення розвитку творчості людини, збирання, зберігання, використання та поширення інформації про матеріальні і духовні культурні цінності, розвитку науки, а також для забезпечення цілісності культурного простору України, доступності національного культурного надбання та дотримання прав громадян у сфері культури [33].

Слід зазначити, що базова мережа загальнодержавного рівня (ст. 23) включає державні, у тому числі національні філармонії, оркестри та музичні ансамблі, культурно-інформаційні та культурно-освітні центри, навчальні заклади культури і мистецтва. Базова мережа закладів культури місцевого рівня включає комунальні заклади культури (філармонії, концертні організації, художні колективи, культурно-освітні заклади, заклади базової спеціальної мистецької освіти (школи та студії естетичного виховання) тощо) [33, ст. 23]

У статті 28 зазначено, що держава сприяє обладнанню закладів культури та закладів освіти у сфері культури споруджених за спеціальними проектами будівель, споруд, приміщень або інших приміщень, призначених для потреб закладів культури. Держава також зобов'язується створити виробничу базу для виробництва спеціалізованого обладнання для закладів культури, музичних інструментів, засобів індивідуальної художньої творчості, а також розвиток мережі спеціалізованих виробництв [33, ст. 28].

Статтею 20 Закону України забороняється виселення закладів культури (театрів, філармоній, бібліотек, музеїв, шкіл мистецтв, клубних установ тощо) із належних їм приміщень без надання їм інших рівноцінних приміщень [33, ст. 20]. Таким чином, він гарантує всім установам культури право використовувати наявні приміщення та обладнання.

Працівники культури – це всі особи, які працюють в закладах культури та ведуть діяльність у сфері культури. Крім того, у статті 12 суб'єктами діяльності у сфері культури визнаються учасники колективів художньої творчості [36, ст. 23]. У статті 17 Закону зазначено, що держава створює умови для розвитку

культури. За вислугу років, почесні звання, вчені ступені тощо Законом встановлено надбавки та надбавки працівникам сфери культури, ст. 29 надає працівникам культури, які працюють у сільській місцевості, право вільного володіння земельною ділянкою відповідно до законодавства [36, ст. 17].

Культурними благами суспільства є аудіовізуальні твори та їх демонстрації, твори та документи, що стосуються новітніх засобів масової інформації, аудіопродукція (звукозаписи), концерти, культурні та освітні послуги. Отже, відповідно до Закону до культурно-мистецької діяльності в Україні належить діяльність творчих художніх колективів.

Стаття 6 Закону України гарантує кожному громадянину право на культурну та мистецьку освіту, а також доступ до культурних цінностей, культурної спадщини та культурних благ [33, ст. 6]

Перевагою прийнятого закону є систематизація в одному нормативному акті різних нормативно-правових актів, які регулюють державну політику у сфері культури. Водночас суттєвими недоліками цього закону є питання соціального захисту та системи освіти працівників культури. Також звертається увага на відсутність регламентації діяльності самих творчих колективів, фінансування, умов надання послуг, залучення інвестицій тощо. Закон не містить жодних механізмів підтримки талановитої молоді. Функціонування системи управління художніми колективами є неписаним.

За останні 20 років прийнято декілька нормативних актів, що регулюють розвиток сфери культури. Так, 7 жовтня 1997 р. прийнято Закон України «Про професійних творчих працівників і творчі спілки» № 554/97-ВР [36]; 13 січня 1998 р. - Закон України «Про кінематографію» № 9/98-ВР; 08.06.2000 р. - Закон України «Про охорону культурної спадщини» № 1805-III; 21.06.2001 р. - Закон України «Про народні художні промисли» № 2547-III; 10.07.2003 р. - Закон України «Про туристичні заходи в Україні» № 1115-IV. Водночас більшість із цих актів мали суто галузевий характер і лише асоціативно стосувалися питань управління та розвитку творчих художніх колективів.

Деякі з них мали значні недоліки, зокрема: в Законі «Про професійних творчих працівників і творчі спілки» умовою отримання статусу «професійний творчий працівник» названо перетворення творчої діяльності на основне джерело доходу. Тому не всі працівники художніх колективів отримали можливість користуватися пільгами, які надаються професійним творчим працівникам [36].

У свою чергу, Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» від 7 травня 2012 року № 5073-VI покликаний створити правові передумови для створення благодійних організацій та розвитку благодійної діяльності, зокрема в культурно-мистецькій сфері. Проте реальних стимулів ці фізичні та юридичні особи фактично не отримали [31].

Законом України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії» від 05.10.2000 р. № 2017-III було передбачено запровадження низки державних стандартів надання культурних послуг, які мали стати правовою основою на збереження та бюджетне фінансування мережі комунальних і державних закладів культури та мистецтва [63]. Водночас, насправді у більшості випадків встановлені стандарти та вимоги не дотримувалися.

Тому, як зазначають дослідники, багато закладів культури та відповідних організацій (у тому числі діяльність приватних і громадських мистецьких структур і об'єднань) досі не мають окремої правосуб'єктності та змушені функціонувати без відповідної правової бази. Водночас у жодному законі не йдеться про державну підтримку незалежних художніх колективів [45, с. 69].

Загалом слід зазначити, що протягом 1992-2019 рр. назва, структура, функції, повноваження та підпорядкованість центрального органу, уповноваженого здійснювати державне управління та реалізовувати державну політику у сфері культури, неодноразово змінювалися, що безпосередньо вплинуло на створення та діяльність відповідних галузевих структур на місцевому рівні. Нині державну політику у сфері розвитку культури проводить Міністерство культури, молоді та спорту України, яке має статус центрального органу виконавчої влади. Його основними завданнями є забезпечення реалізації

державної політики у сфері культури, а також сприяння створенню умов для задоволення культурних потреб громадян України.

Міністр культури України за погодженням з Віце-прем'єр-міністром України приймає рішення про утворення, реорганізацію та ліквідацію територіальних органів Міністерства, призначає на посади та звільняє з посад в установленому порядку їх керівників, а також затверджує положення про них. на зазначені органи.

Уряди штатів відповідають за розвиток культури на місцевому рівні. Відповідно до Закону України «Про місцеві державні адміністрації» від 9 квітня 1999 р. № 586-XIV обов'язком місцевих державних адміністрацій є розвиток і підтримка регіональних колективів художньої творчості [34].

Компетенція органів місцевої державної адміністрації у сфері культури визначена ст. 22. До них належать:

- реалізація державної політики у сфері культури на місцевому рівні;
- здійснення загального керівництва закладами культури, що належать до сфери його управління, їх матеріально-фінансове забезпечення;
- вжиття заходів щодо збереження мережі закладів культури, розроблення прогнозів їх розвитку, врахування їх при складанні програм соціально-економічного розвитку [34].

Слід зазначити, що голови місцевих державних адміністрацій зобов'язані щорічно подавати відповідним радам звіти про виконання програм соціально-економічного та культурного розвитку територій. Реалізація державних і регіональних програм соціально-економічного та культурного розвитку є одним із провідних напрямів роботи органів місцевого самоврядування.

Водночас слід зазначити, що значна частина повноважень щодо управління закладами культури належить органам місцевого самоврядування. Отже, відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» саме органи місцевого самоврядування затверджують місцеві програми розвитку культури. До делегованих повноважень виконавчих органів місцевого самоврядування належить реєстрація статутів закладів культури, розташованих

на відповідній території, незалежно від форм власності. Керівники місцевого самоврядування також відповідають за розвиток культури на місцевому рівні. Як зазначено в ст. 32 Закону, селищні та міські голови готують проекти програм розвитку культури на розгляд ради, а також призначають на посади та звільняють з посад керівників відділів, відділів та інших виконавчих органів ради, підприємств, установ і організацій, що належать до комунальної власності відповідних територіальних громад [34].

Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» також передбачено, що право комунальної власності на рухоме і нерухоме майно закладів культури та інше майно і майнові права, рухоме і нерухоме майно, визначене об'єктами права комунальної власності, майно, а також кошти, отримані від їх відчуження, належать територіальним громадам [35].

Загалом можна відзначити, що за роки незалежності в Україні створено досить значну організаційно-правову базу для розвитку культурної сфери, накопичено великий законодавчий досвід, але низка правових проблем залишається невирішеною, що гальмує розвиток творчих художніх колективів.

Організаційно-економічна характеристика менеджменту хорového мистецтва в умовах війни є важливим аспектом для розуміння специфіки управління та функціонування хорových колективів в Україні протягом 2014-2024 років. Війна створила нові виклики для хорového мистецтва, що вимагали адаптації та впровадження нових управлінських підходів. У цьому розділі проаналізовано основні організаційно-економічні аспекти менеджменту хорových колективів в умовах війни, включаючи фінансові та кадрові питання, організацію репетицій та концертів, а також взаємодію з аудиторією та зовнішніми партнерами [37, с. 32].

Війна значно вплинула на фінансову стабільність хорových колективів в Україні. Основні проблеми включають зниження доходів від концертної діяльності, скорочення державного фінансування та труднощі з пошуком спонсорів. Для подолання цих викликів хорові колективи були змушені адаптувати свої фінансові стратегії та шукати нові джерела фінансування.

1. Скорочення доходів від концертної діяльності:

- причини: зменшення кількості концертів через обмеження безпеки, зниження платоспроможності населення та зміна пріоритетів витрат;
- наслідки: зменшення доходів, що вплинуло на можливість проведення репетицій, організації гастролей та закупівлі матеріалів.

2. Зменшення державного фінансування:

- причини: перенаправлення державних коштів на оборонні потреби та гуманітарну допомогу;
- наслідки: скорочення субсидій та грантів для хорових колективів, що вимагало пошуку альтернативних джерел фінансування [95, с. 2].

3. Труднощі з пошуком спонсорів:

- причини: військова ситуація зменшила інтерес бізнесу до культурних проектів, зосередження уваги на підтримці військових та гуманітарних ініціатив;
- наслідки: зменшення кількості спонсорів та донорів, що обмежило можливості для розвитку та підтримки хорових колективів.

Кадрові питання стали однією з найбільших викликів для хорових колективів під час війни. Мобілізація, еміграція та внутрішнє переміщення населення значно вплинули на кадровий склад колективів, вимагали швидкої адаптації та впровадження нових підходів до управління персоналом.

1. Мобілізація та еміграція:

- причини: мобілізація чоловіків на військову службу, еміграція населення через військові дії та економічні труднощі;
- наслідки: втрата ключових учасників хорових колективів, необхідність швидкого пошуку замінів та адаптації нових учасників.

2. Внутрішнє переміщення населення:

- причини: переміщення населення з зони бойових дій до безпечніших регіонів;
- наслідки: розпорошення хорових колективів, що ускладнило організацію репетицій та виступів.



### 3. Психологічні та соціальні виклики:

- причини: стрес, втрати, адаптація до нових умов;
- наслідки: потреба у психологічній підтримці учасників, організація

заходів для збереження морального духу колективу.

Організація репетицій та концертів в умовах війни вимагала адаптації до нових умов, включаючи обмеження небезпеки, логістичні труднощі та зміну форматів виступів.

#### 1. Обмеження небезпеки:

- причини: заборона масових заходів, обмеження на пересування, небезпека для учасників та глядачів;

- наслідки: скорочення кількості репетицій та концертів, проведення заходів у безпечніших регіонах або онлайн.

#### 2. Логістичні труднощі:

- причини: руйнування інфраструктури, труднощі з транспортом та зв'язком;

- наслідки: Ускладнення організації гастролей, переміщення учасників та обладнання [37, с. 32].

#### 3. Зміна форматів виступів:

- причини: необхідність адаптації до нових умов, збереження контакту з аудиторією;

- наслідки: перехід до онлайн-концертів, організація камерних виступів, використання нових технологій для запису та трансляції концертів.

В умовах війни хорові колективи мали адаптувати стратегії взаємодії з аудиторією та зовнішніми партнерами, щоб підтримувати свою діяльність та залучати нових прихильників.

#### 1. Адаптація до змін у аудиторії:

- причини: зміна демографічного складу аудиторії, зниження платоспроможності, психологічний стан населення;

- наслідки: розробка нових програм та форматів виступів, що відповідали б інтересам та потребам аудиторії.

## 2. Співпраця з партнерами та спонсорами:

- причини: необхідність підтримки діяльності колективу в умовах обмежених ресурсів;

- наслідки: активізація співпраці з міжнародними культурними організаціями, пошук нових партнерів та спонсорів, залучення грантів та гуманітарної допомоги.

## 3. Використання нових технологій для комунікації:

- причини: обмеження фізичних контактів, розвиток цифрових технологій;

- наслідки: використання соціальних мереж, онлайн-платформ для взаємодії з аудиторією, проведення онлайн-заходів та трансляцій [96].

Організаційно-економічна характеристика менеджменту хорového мистецтва в умовах війни в Україні (2014-2024 рр.) включає низку викликів та адаптаційних заходів, спрямованих на збереження та розвиток хорových колективів. Війна вплинула на фінансову стабільність, кадровий склад, організацію репетицій та концертів, а також взаємодію з аудиторією та партнерами. Незважаючи на труднощі, хорові колективи змогли адаптуватися до нових умов, використовувати нові технології та формати, що дозволило продовжувати їхню діяльність та підтримувати культурне життя країни.

### **2.2. Аналіз особливостей менеджменту та специфіка маркетингу хорového мистецтва в умовах війни**

Військовий конфлікт, який триває в Україні, суттєво вплинув на всі сфери життя, включаючи культуру і мистецтво. Менеджмент хорového мистецтва не є виключенням. В умовах війни хорові колективи зіткнулися з унікальними викликами, які вимагають адаптації традиційних управлінських та маркетингових підходів. У цьому розділі буде розглянуто особливості менеджменту хорového мистецтва в умовах війни, зокрема, як змінилися функції

та завдання керівників хорових колективів, які нові стратегії маркетингу були впроваджені для підтримки зв'язку з аудиторією, а також які інноваційні підходи використовуються для збереження та розвитку хорового мистецтва у цей складний період.

Війна створила надзвичайно складні умови для функціонування хорових колективів. Обмеження небезпеки, економічні труднощі, мобілізація населення, а також психологічний стрес суттєво вплинули на всі аспекти менеджменту хорових колективів. Керівники хорів змушені враховувати ці фактори у своїй діяльності, шукаючи нові рішення для збереження стабільності та розвитку своїх колективів:

1. Обмеження небезпеки та їх вплив на діяльність хорів:
  - організація репетицій та концертів: зміни у графіку та місцях проведення заходів, перехід до онлайн-форматів;
  - логістичні виклики: труднощі з переміщенням учасників та обладнання, потреба у додаткових заходах безпеки.
2. Економічні виклики: скорочення державного фінансування, зменшення доходів від концертної діяльності, пошук нових джерел фінансування.
3. Підтримка учасників: забезпечення соціальної та психологічної підтримки, збереження мотивації та духу колективу [99, с. 32-33].

Маркетингова діяльність хорових колективів також зазнала значних змін в умовах війни. Основні завдання маркетингу включають підтримку зв'язку з аудиторією, залучення нових прихильників, пошук фінансування та підтримки від спонсорів, а також адаптацію маркетингових стратегій до нових реалій.

1. Зміна форматів взаємодії з аудиторією:
  - онлайн-концерти та трансляції: використання цифрових платформ для проведення концертів та інших заходів;
  - соціальні мережі: активне використання соціальних мереж для комунікації з аудиторією, інформування про діяльність хору, організація онлайн-акцій та конкурсів.

## 2. Пошук нових джерел фінансування:

- краудфандинг та благодійність: використання онлайн-платформ для збору коштів, організація благодійних заходів;
- міжнародні гранти та підтримка: залучення фінансової підтримки від міжнародних культурних фондів та організацій [99, с. 3].

## 3. Розширення аудиторії:

- інтернаціоналізація діяльності: організація спільних проектів з хоровими колективами з інших країн, участь у міжнародних культурних обмінах;
- цифровий контент: створення та поширення цифрового контенту, що дозволяє залучити нову аудиторію та підтримувати зв'язок з прихильниками.

Менеджмент та маркетинг хорового мистецтва в умовах війни зазнали суттєвих змін, які вимагали від керівників хорових колективів швидкої адаптації та впровадження нових підходів. Незважаючи на численні виклики, хорові колективи змогли знайти інноваційні рішення для підтримки своєї діяльності, збереження зв'язку з аудиторією та залучення нових ресурсів. У наступних частинах цього розділу буде докладніше розглянуто конкретні стратегії та практики, які використовувалися хоровими колективами в Україні для подолання цих викликів [97, с. 371].

Менеджмент хорового мистецтва під час війни вимагає значної адаптації традиційних методів управління та маркетингу. Сучасні реалії змусили керівників хорових колективів змінювати підходи до організації роботи, пошуку фінансування та взаємодії з аудиторією. Основні аспекти цієї адаптації включають:

### 1. Гнучкість та адаптивність:

- розробка гнучких графіків репетицій та виступів: військові дії часто змушують колективи змінювати заплановані дати та місця проведення репетицій та концертів; важливим є здатність швидко реагувати на зміни і забезпечувати безперервність роботи;

- використання альтернативних місць для репетицій: враховуючи небезпеку обстрілів та інші ризики, хорові колективи часто проводять репетиції у безпечніших місцях, таких як бомбосховища або навіть віртуальні простори [94, с. 32].

## 2. Забезпечення психологічної підтримки:

- організація психологічних сесій: військові дії викликають значний стрес у учасників хорових колективів, тому важливо забезпечувати їм психологічну підтримку через спеціалізовані сесії та консультації;

- збереження колективного духу: регулярні зустрічі, навіть в онлайн-форматі, допомагають підтримувати почуття єдності та колективного духу серед учасників хору.

Цифрові технології відіграють ключову роль у забезпеченні безперервності роботи хорових колективів в умовах війни. Основні аспекти включають:

### 1. Онлайн-репетиції:

- платформи для відеоконференцій: використання платформ, таких як Zoom, Google Meet та Microsoft Teams, дозволяє проводити репетиції в онлайн-форматі, що є безпечним та ефективним методом підтримки музичної форми учасників;

- розробка спеціальних програм: використання програмного забезпечення для синхронізації звуку під час онлайн-репетицій, що допомагає подолати технічні труднощі, пов'язані з затримкою звуку [96, с. 60].

### 2. Віртуальні концерти та трансляції:

- стримінгові платформи: проведення онлайн-концертів на платформах YouTube, Facebook Live та Instagram, що дозволяє хорам залишатися на зв'язку зі своєю аудиторією та підтримувати її зацікавленість;

- записи та поширення контенту: створення високоякісних записів концертів та їх поширення через соціальні мережі та спеціалізовані музичні платформи, що дозволяє досягти глобальної аудиторії [96, с. 62].

Маркетингова діяльність хорових колективів також зазнала значних змін.

Основні аспекти включають:

1. Комунікація з аудиторією:
  - активність у соціальних мережах: використання платформ Facebook, Instagram, Twitter та інших для постійного інформування аудиторії про діяльність хору, організацію онлайн-акцій та взаємодію з прихильниками;
  - використання електронних розсилок: регулярні новинні розсилки з інформацією про майбутні події, новини хору та інші важливі повідомлення [96, с. 63].
2. Залучення фінансування:
  - краудфандинг: використання платформ, таких як Patreon, Kickstarter та інших для збору коштів від прихильників хорового мистецтва;
  - благодійні концерти: організація онлайн- та офлайн-благодійних концертів для збору коштів на підтримку хору та гуманітарну допомогу.
3. Співпраця з міжнародними організаціями:
  - залучення грантів та підтримки: пошук і залучення міжнародних грантів та підтримки від культурних інститутів, таких як British Council, Goethe-Institut та інші (дод. 1) [99, с. 4];
  - віжнародні партнерства: встановлення партнерських відносин з хоровими колективами та культурними організаціями з інших країн для спільних проектів та обміну досвідом.

Аналіз особливостей менеджменту та маркетингу хорового мистецтва в умовах війни показує, що хорові колективи в Україні змогли швидко адаптуватися до нових реалій, використовуючи сучасні технології та інноваційні підходи. Цифрові платформи, активність у соціальних мережах, нові джерела фінансування та міжнародна співпраця стали ключовими елементами успішного менеджменту та маркетингу хорових колективів у цей складний час.

Сучасні приклади організаційно-економічних змін у менеджменті хорового мистецтва під час війни:

1. Київський державний академічний хор ім. Л. Ревуцького:

- скорочення концертів: внаслідок військових дій кількість концертів у Києві значно зменшилася. Однак хор активно проводить онлайн-концерти, що дозволяє зберегти зв'язок з аудиторією та частково компенсувати втрати доходів;

- пошук альтернативних джерел фінансування: залучення міжнародних грантів та підтримки від іноземних культурних фондів, таких як Український культурний фонд та Goethe-Institut.

## 2. Львівська хорова капела «Дударик»:

- робота з місцевими спонсорами: підтримка місцевих бізнесів, які не тільки фінансово допомагають, але й забезпечують логістичну підтримку для організації репетицій та виступів у безпечніших місцях;

- благодійні концерти: організація благодійних концертів для збору коштів на підтримку хорів та гуманітарних потреб (дод. 2) [64].

## 3. Харківський молодіжний хор:

- адаптація до внутрішнього переміщення: військові дії змусили багатьох учасників хору переїхати до безпечніших регіонів України. Хор організував репетиції у нових місцях, залучаючи місцевих музикантів та співаків;

- психологічна підтримка: проведення групових сесій з психологами для підтримки морального духу учасників, які пережили стрес через військові дії.

## 4. Одеський камерний хор «Aeternum»:

- віртуальні прослуховування та тренінги: використання онлайн-платформ для відбору нових учасників та проведення дистанційних майстер-класів з відомими диригентами та педагогами.

## 5. Чернігівський академічний хор:

- проведення онлайн-репетицій: завдяки платформам Zoom та Google Meet хор продовжував репетиції навіть під час активних бойових дій, що дозволило зберегти виконавську форму та підготуватися до виступів;

- камерні виступи: організація невеликих концертів у бомбосховищах та інших безпечних місцях, що дозволило продовжувати музичну діяльність навіть у складних умовах [96, с. 233].

6. Волинський народний хор:

- запис і трансляція концертів: виготовлення професійних записів концертів для трансляції в інтернеті, що дозволило залучити широку аудиторію та отримати додаткові кошти через донати.

7. Тернопільський обласний хор:

- співпраця з міжнародними організаціями: підтримка від міжнародних культурних інститутів, таких як British Council та Alliance Française, що дозволило організувати спільні проєкти та отримати фінансову підтримку;

- використання соціальних мереж: активна присутність у соціальних мережах для інформування аудиторії про заходи хору, організація онлайн-конкурсів та флешмобів для підтримки морального духу населення.

8. Херсонський міський камерний хор:

- культурні обміни: участь у міжнародних культурних обмінах через онлайн-платформи, що дозволило залучити нову аудиторію та встановити партнерські відносини з хоровими колективами з інших країн;

- організація вебінарів та лекцій: проведення онлайн-лекцій та вебінарів з відомими музикантами та диригентами, що дозволило підтримувати культурну активність навіть під час війни.

Сучасні приклади організаційно-економічних змін у менеджменті хорового мистецтва в умовах війни демонструють високу адаптивність та стійкість хорових колективів, які підтримують моральний дух суспільства. Використання нових технологій, активна співпраця з міжнародними організаціями та підтримка місцевих спонсорів дозволили хоровим колективам продовжувати свою діяльність, зберігати високий рівень виконавської майстерності та підтримувати культурне життя України.



### **2.3. Оцінка впливу гібридних загроз та аналіз сильних і слабких сторін організації менеджменту в умовах війни**

Військовий конфлікт в Україні супроводжується різноманітними гібридними загрозами, які включають не тільки традиційні воєнні дії, але й інформаційні атаки, економічний тиск, кібератаки та інші форми впливу. Ці загрози суттєво впливають на всі аспекти життя країни, включаючи культуру і мистецтво. У цьому розділі буде розглянуто, як гібридні загрози впливають на менеджмент хорового мистецтва, а також проведено аналіз сильних і слабких сторін організації менеджменту хорових колективів в умовах війни [111]. Види впливів гібридних загроз на менеджмент хорового мистецтва:

#### **1. Інформаційні атаки:**

- дезінформація: розповсюдження фейкових новин та негативних матеріалів про діяльність хорових колективів з метою дискредитації. Дезінформація може підривати довіру до культурних інституцій, зокрема хорових колективів, які можуть бути звинувачені у політичній ангажованості;

- психологічний вплив: створення атмосфери страху та невизначеності серед учасників хорових колективів та їх прихильників. Стрес і травми, пов'язані з військовими подіями, можуть вплинути на учасників хору, їхню мотивацію, продуктивність та емоційний стан.

#### **2. Економічний тиск:**

- скорочення фінансування: зменшення бюджетних асигнувань на культуру, що змушує хорові колективи шукати альтернативні джерела фінансування;

- проблеми зі спонсорством: ускладнення залучення спонсорів через економічну нестабільність та невизначеність. Можливість отримання грантів стає менш доступним.

#### **3. Кібератаки:**

- загрози безпеці даних: кібератаки на інформаційні системи хорових колективів, що можуть призводити до витоку конфіденційної інформації;

- порушення комунікацій: втручання в онлайн-комунікації та репетиції, що ускладнює організаційну діяльність.

Аналіз сильних сторін організації менеджменту хорového мистецтва:

1. Гнучкість та адаптивність:

- здатність швидко реагувати на зміни: менеджери хорových колективів демонструють високу здатність до адаптації в умовах нестабільності, оперативно змінюючи плани та стратегії діяльності;

- використання сучасних технологій: широке використання цифрових платформ для проведення репетицій та концертів, що дозволяє продовжувати діяльність навіть в умовах фізичних обмежень.

2. Сильна підтримка спільноти:

- підтримка від громадськості: високий рівень підтримки від місцевих спільнот та прихильників, що допомагає зберегти мотивацію та дух колективів;

- міжнародна підтримка: активна співпраця з міжнародними організаціями та культурними фондами, що надають фінансову та моральну підтримку. Допомога колективів та культурних діячів міжнародного рівня, які зацікавлені у збереженні надбань українського хорového мистецтва [108].

3. Інноваційні підходи до фінансування:

- краудфандинг та благодійні заходи: успішне використання краудфандингових платформ та організація благодійних концертів для збору коштів;

- залучення грантів: активне залучення грантових коштів від міжнародних культурних інститутів та організацій;

- креативність: в умовах обмежень з'являються нові ідеї для концертів та проєктів, які сприяють інноваційним рішенням [109].

Аналіз слабких сторін організації менеджменту хорového мистецтва:

1. Обмеженість ресурсів:

- фінансова нестабільність: залежність від нестабільних джерел фінансування, що створює ризики для довгострокового планування та розвитку; скорочення програм виступів та діяльності колективу;

- відсутність резервів: багато хороших колективів не мають фінансових резервів, що робить їх вразливими до економічних шоків.

## 2. Труднощі з кадрами:

- відтік кадрів: мобілізація та еміграція талановитих музикантів, що зменшує кадровий потенціал хороших колективів;

- виснаження ресурсів: постійний стрес та психологічний тиск на учасників хору, що може призводити до зниження продуктивності та мотивації.

## 3. Організаційні виклики:

- ризики безпеки: постійна загроза безпеці учасників під час репетицій та виступів, що ускладнює організацію заходів;

- відсутність стабільної інфраструктури: пошкодження та руйнування культурних закладів, де проводяться репетиції та концерти, що обмежує можливості для творчої діяльності [97].

Аналіз впливу гібридних загроз на менеджмент хорového мистецтва в Україні показує, що хороші колективи стикаються з численними викликами, які вимагають значної адаптації та інноваційного підходу до управління. Незважаючи на ці виклики, хороші колективи демонструють високу гнучкість, адаптивність та здатність до інновацій. Однак, обмеженість ресурсів, кадрові труднощі та організаційні виклики залишаються значними проблемами, які потребують постійної уваги та вирішення.

### Приклади впливу гібридних загроз на менеджмент хорového мистецтва:

1. Інформаційні атаки та дезінформація. В умовах гібридної війни інформаційні атаки стали частим явищем. Наприклад, у 2022 році деякі хороші колективи в Україні стали мішенню для дезінформаційних кампаній, що поширювали фейкові новини про їхню діяльність. Це мало на меті дискредитацію їх роботи та підірив довіри з боку публіки. Відповіддю на такі атаки стали заходи з підвищення інформаційної безпеки та активна комунікація

з аудиторією через соціальні мережі, де керівники хорів спростовували фейкові новини та надавали достовірну інформацію.

2. Економічний тиск та нестабільність. Під час війни значно скоротилося державне фінансування культурних проєктів. Наприклад, у 2023 році Національна капела «Думка» була змушена скоротити кількість своїх виступів через брак фінансування. Для подолання цієї кризи капела активно зверталася до краудфандингових платформ і змогла залучити необхідні кошти для продовження своєї діяльності.

3. Кібератаки та безпека даних. В 2022 році декілька хорових колективів стали жертвами кібератак, внаслідок яких були викрадені особисті дані учасників та інформація про плановані заходи. Це вимагало посилення заходів кібербезпеки, включаючи встановлення додаткового програмного забезпечення для захисту даних та проведення тренінгів з інформаційної безпеки для всіх учасників колективів [114].

Додаткові приклади адаптації та інновацій:

1. У 2023 році хор «Глорія» впровадив систему гнучких графіків репетицій, що дозволило учасникам з різних регіонів України брати участь у репетиціях онлайн. Це стало можливим завдяки використанню платформ для відеоконференцій та спеціалізованого програмного забезпечення для музичних репетицій, що забезпечує синхронізацію звуку в реальному часі [103].

2. Національний академічний хор ім. Г. Верьовки активно проводив онлайн-концерти на YouTube та Facebook, зібравши тисячі переглядів та фінансову підтримку від глядачів у різних країнах світу. Вони також створили серію відеоуроків та майстер-класів, які стали популярними серед молодих музикантів та сприяли залученню нової аудиторії.

3. У 2022 році Подільський камерний хор «Леонтович-капела» Вінницької обласної філармонії ім. М.Д. Леонтовича став учасником у грандіозному міжнародному проєкті «Art vs war» разом із 110 артистами з Молдови, Румунії, Фінляндії, Угорщини, Іспанії й Нідерландів заспівали «Оду радості» на знак солідарності європейських митців та країн із Україною. Окрім

участі в міжнародному проєкті, вінницькі хористи виступили у сесійній залі парламенту Республіки Молдова, де виконали гімн України, гімн Євросоюзу та «Ой у лузі червона калина». Хор познайомив слухачів із унікальністю нашої нації і вкотре нагадав про болючі події в Україні під час війни, навзаєм отримавши шквал підтримки [103].

У 2023 році хор «Київські солісти» успішно отримав грант від Goethe-Institut на проведення спільного проєкту з німецьким хором «Berliner Vokalensemble». Проєкт включав обмін музикантами, спільні онлайн-концерти та майстер-класи, що не тільки підвищило професійний рівень учасників, але й сприяло культурному обміну між країнами.

Гібридні загрози, що виникають у контексті війни, суттєво впливають на менеджмент хорового мистецтва. Однак хорові колективи демонструють високу здатність до адаптації та інновацій. Вони активно використовують цифрові технології, гнучко реагують на зміни та знаходять нові джерела фінансування. Попри значні виклики, такі як економічна нестабільність, кадрові труднощі та загрози безпеці, хорові колективи продовжують успішно функціонувати і навіть розвиватися, знаходячи нові можливості у складних умовах.

Приклади адаптації хорових колективів показують, що навіть у складних умовах вони знаходять нові шляхи для продовження своєї діяльності. Використання онлайн-репетицій, проведення віртуальних концертів та активна співпраця з міжнародними організаціями сприяють збереженню та розвитку хорового мистецтва.

Загалом, хорові колективи в Україні демонструють високу здатність до інновацій та адаптації в умовах гібридних загроз. Незважаючи на численні виклики, вони продовжують функціонувати та знаходити нові можливості для розвитку, що є свідченням їхньої стійкості та творчого потенціалу [111].

Аналіз організаційно-економічних аспектів показав, що війна суттєво вплинула на діяльність хорових колективів, призвела до руйнування культурної інфраструктури, втрати кадрів та зниження фінансування. Проте, попри ці

виклики, хорові колективи зуміли адаптуватися до нових умов завдяки гнучкому менеджменту, залученню волонтерської допомоги та міжнародної підтримки.

В умовах війни хорові колективи були змушені переорієнтувати свої маркетингові стратегії, зокрема, зосередитися на проведенні благодійних концертів, спрямованих на підтримку постраждалих, залученні онлайн-аудиторії та використанні соціальних мереж для популяризації хорового мистецтва. Ці заходи сприяли підвищенню видимості хорових колективів та підтримці їхньої діяльності в умовах обмежених ресурсів.

Військовий конфлікт та гібридні загрози значно ускладнили діяльність хорових колективів, проте виявилися і певні сильні сторони: здатність до швидкої адаптації, високий рівень професіоналізму та відданість мистецтву. Слабкі сторони включають залежність від державного фінансування, обмеженість ресурсів та вразливість до зовнішніх чинників. Аналіз цих факторів дозволяє розробити стратегії для подолання викликів та зміцнення сильних сторін.

У контексті війни основними стратегічними напрямками розвитку менеджменту хорового мистецтва стали відновлення культурної інфраструктури, залучення та утримання талантів, впровадження сучасних технологій та розробка нових моделей фінансування. Акцент робиться на міжнародній співпраці, психологічній підтримці музикантів та інтеграції хорового мистецтва у місцеві громади.

Відновлення культурної інфраструктури є пріоритетним завданням, яке включає ремонт та реконструкцію концертних залів, розробку програм підтримки та фінансування, співпрацю з міжнародними організаціями та донорами, проведення благодійних заходів та використання сучасних технологій у процесі відновлення. Важливо також забезпечити підготовку та навчання персоналу, відповідального за реконструкцію та управління об'єктами.

Залучення та утримання талановитих музикантів вимагає забезпечення конкурентної оплати праці, створення можливостей для професійного зростання, надання психологічної підтримки, покращення умов праці та впровадження

соціальних гарантій та пільг. Активне залучення молодих талантів також є важливим аспектом для забезпечення сталого розвитку хорового мистецтва.

Визначення ключових аспектів, таких як організаційно-економічна характеристика, особливості менеджменту та маркетингу, вплив гібридних загроз, а також стратегічні напрямки розвитку, дозволяє розробити ефективні заходи для подолання труднощів та забезпечення стабільного розвитку хорового мистецтва в повоєнний час.

### **Висновки до другого розділу**

Організаційно-економічна характеристика менеджменту хорового мистецтва. Аналіз організаційно-економічних аспектів показав, що війна суттєво вплинула на діяльність хорових колективів, призвела до руйнування культурної інфраструктури, втрати кадрів та зниження фінансування. Проте, попри ці виклики, хорові колективи зуміли адаптуватися до нових умов завдяки гнучкому менеджменту, залученню волонтерської допомоги та міжнародної підтримки.

В умовах війни хорові колективи були змушені переорієнтувати свої маркетингові стратегії, зокрема, зосередитися на проведенні благодійних концертів, спрямованих на підтримку постраждалих, залученні онлайн-аудиторії та використанні соціальних мереж для популяризації хорового мистецтва. Ці заходи сприяли підвищенню видимості хорових колективів та підтримці їхньої діяльності в умовах обмежених ресурсів.

Військовий конфлікт та гібридні загрози значно ускладнили діяльність хорових колективів, проте виявилися і певні сильні сторони: здатність до швидкої адаптації, високий рівень професіоналізму та відданість мистецтву. Слабкі сторони включають залежність від державного фінансування, обмеженість ресурсів та вразливість до зовнішніх чинників. Аналіз цих факторів

дозволяє розробити стратегії для подолання викликів та зміцнення сильних сторін.

У контексті війни основними стратегічними напрямками розвитку менеджменту хорового мистецтва стали відновлення культурної інфраструктури, залучення та утримання талантів, впровадження сучасних технологій та розробка нових моделей фінансування. Акцент робиться на міжнародній співпраці, психологічній підтримці музикантів та інтеграції хорового мистецтва у місцеві громади.

Відновлення культурної інфраструктури є пріоритетним завданням, яке включає ремонт та реконструкцію концертних залів, розробку програм підтримки та фінансування, співпрацю з міжнародними організаціями та донорами, проведення благодійних заходів та використання сучасних технологій у процесі відновлення. Важливо також забезпечити підготовку та навчання персоналу, відповідального за реконструкцію та управління об'єктами.

Залучення та утримання талановитих музикантів вимагає забезпечення конкурентної оплати праці, створення можливостей для професійного зростання, надання психологічної підтримки, покращення умов праці та впровадження соціальних гарантій та пільг. Активне залучення молодих талантів також є важливим аспектом для забезпечення сталого розвитку хорового мистецтва.

Стратегічний аналіз менеджменту хорового мистецтва в умовах війни є надзвичайно важливим для розуміння викликів та можливостей, які постали перед хоровими колективами в Україні. Визначення ключових аспектів, таких як організаційно-економічна характеристика, особливості менеджменту та маркетингу, вплив гібридних загроз, а також стратегічні напрямки розвитку, дозволяє розробити ефективні заходи для подолання труднощів та забезпечення стабільного розвитку хорового мистецтва в повоєнний час.



## РОЗДІЛ III. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ХОРОВОГО МИСТЕЦТВА ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО РОЗВИТКУ

### 3.1. Перспективи розвитку менеджменту хорового мистецтва у повоєнний час

Перехід від стану війни до мирного життя завжди супроводжується значними змінами у всіх сферах суспільства. Для хорового мистецтва цей період відкриває нові можливості для відновлення, розвитку та зміцнення позицій у культурному просторі країни. Війна принесла численні виклики, але також стимулювала до впровадження нових підходів і рішень, що в майбутньому можуть стати основою для успішного менеджменту хорових колективів.

Відновлення культурної інфраструктури, після завершення війни одним з перших завдань стане відновлення зруйнованої культурної інфраструктури. Це включає ремонт та реконструкцію концертних залів, репетиційних приміщень, музичних шкіл та інших об'єктів, які зазнали пошкоджень. Держава, місцеві органи влади та міжнародні організації повинні об'єднати зусилля для створення необхідних умов для нормального функціонування хорових колективів.

Відновлення культурної інфраструктури є одним із ключових завдань, яке стоїть перед хоровим мистецтвом у повоєнний час. Військовий конфлікт призвів до значних руйнувань та пошкоджень багатьох культурних об'єктів, що суттєво ускладнило діяльність хорових колективів.

Відновлення цих об'єктів вимагає комплексного підходу та координації зусиль на різних рівнях:

1. Ремонт та реконструкція концертних залів та репетиційних приміщень; концертні зали та репетиційні приміщення, що зазнали пошкоджень під час війни, потребують негайного ремонту та реконструкції. Для цього необхідно провести аудит стану цих об'єктів, визначити пріоритетні завдання та розробити детальні плани відновлення. Це включає ремонт конструкцій, відновлення

акустичних систем, встановлення сучасного обладнання для звуку та освітлення, а також забезпечення комфорту для виконавців та глядачів.

2. Розробка програм підтримки та фінансування; відновлення культурної інфраструктури потребує значних фінансових вкладень. Для цього необхідно розробити програми державної підтримки, які включатимуть фінансування з державного бюджету, залучення міжнародної допомоги та співпрацю з приватним сектором. Важливо також залучати громадські організації та благодійні фонди, які можуть надати додаткову підтримку.

3. Співпраця з міжнародними організаціями та донорами; міжнародні організації, такі як ЮНЕСКО, Європейський Союз та інші, можуть стати важливими партнерами у відновленні культурної інфраструктури. Співпраця з цими організаціями може включати надання фінансової допомоги, технічної підтримки, а також обмін досвідом та кращими практиками. Для цього необхідно розробити проекти та подати заявки на отримання грантів та інших видів допомоги.

4. Проведення благодійних заходів та кампаній збору коштів; благодійні заходи, такі як концерти, аукціони та кампанії збору коштів, можуть стати ефективним засобом залучення додаткових фінансових ресурсів для відновлення культурної інфраструктури. Важливо залучити до цих заходів відомих музикантів, артистів та громадських діячів, які можуть підвищити інтерес та підтримку з боку громадськості.

5. Використання сучасних технологій у відновленні культурних об'єктів; сучасні технології можуть значно спростити процес відновлення та підвищити ефективність культурних об'єктів. Наприклад, використання 3D-друку для реконструкції архітектурних елементів, застосування сучасних матеріалів для покращення акустичних властивостей приміщень, а також впровадження систем автоматизації для управління освітленням та звуком.

6. Підготовка та навчання персоналу; відновлення культурної інфраструктури вимагає підготовки та навчання персоналу, який буде займатися реконструкцією та подальшим управлінням об'єктами. Це включає навчання з

використання сучасного обладнання, управління проєктами реконструкції, а також підвищення кваліфікації у сфері культурного менеджменту.

7. Розробка стратегій сталого розвитку; відновлення культурної інфраструктури має базуватися на принципах сталого розвитку. Це означає використання екологічно чистих матеріалів та технологій, забезпечення енергоефективності об'єктів, а також створення умов для довгострокового функціонування та розвитку хорового мистецтва. Важливо також враховувати потреби місцевих громад та забезпечувати їхню активну участь у процесі відновлення.

8. Інтеграція культурної інфраструктури в міське середовище; відновлені культурні об'єкти мають бути інтегровані в міське середовище таким чином, щоб стати центрами культурного життя та спілкування для громадян. Це включає створення прилеглих громадських просторів, розвиток транспортної інфраструктури, а також забезпечення доступності для всіх верств населення, включаючи людей з обмеженими можливостями.

Відновлення культурної інфраструктури у повоєнний час є складним, але необхідним завданням для забезпечення подальшого розвитку хорового мистецтва. Комплексний підхід, що включає ремонт та реконструкцію об'єктів, розробку програм підтримки, міжнародну співпрацю, використання сучасних технологій та інтеграцію культурних об'єктів у міське середовище, сприятиме створенню сприятливих умов для відновлення та розвитку хорових колективів в Україні.

У повоєнний період важливо буде зосередитися на залученні та утриманні талановитих музикантів. Для цього необхідно створити привабливі умови праці, включаючи конкурентну оплату, можливості для професійного зростання, участь у міжнародних проєктах та фестивалях. Крім того, важливо забезпечити психологічну підтримку музикантам, які пережили стрес та втрати під час війни.

Залучення та утримання талановитих музикантів стане важливим завданням для розвитку хорового мистецтва. Війна принесла численні виклики, такі як: втрата кадрів, відсутність стабільності та психологічні травми. Проте

саме талант є головною цінністю будь-якого хорового колективу, і від його залучення та утримання залежить майбутнє мистецтва.

Одним з ключових факторів залучення та утримання талантів є забезпечення конкурентної оплати праці. Для цього необхідно:

- переглянути структуру зарплат та впровадити гнучку систему оплати, яка враховує рівень професіоналізму, досвід та внесок музиканта;
- залучати додаткові фінансові ресурси через гранти, спонсорські угоди та краудфандинг, щоб забезпечити стабільний і гідний рівень доходів для учасників хорових колективів;
- проваджувати системи бонусів та премій за видатні досягнення, участь у важливих проєктах та довготривалу відданість колективу.

Для утримання талановитих музикантів важливо створити можливості для їхнього професійного зростання:

- організовувати майстер-класи та тренінги за участю відомих диригентів, вокалістів та інших професіоналів у сфері хорового мистецтва;
- забезпечувати участь у міжнародних конкурсах, фестивалях та гастролях, що дозволяє музикантам розширювати свої горизонти, здобувати новий досвід та встановлювати контакти з колегами з інших країн;
- впроваджувати програми стажувань та обміну з провідними хоровими колективами світу, що сприятиме професійному зростанню та обміну досвідом.

Війна залишила значний психологічний відбиток на багатьох музикантах, тому важливо забезпечити їм необхідну психологічну підтримку:

- створити служби психологічної допомоги, які надаватимуть консультації та підтримку учасникам колективів;
- проводити тренінги з управління стресом та розвитку емоційної стійкості, що допоможе музикантам впоратися з наслідками війни та зберегти своє психічне здоров'я;

- запровадити регулярні зустрічі та обговорення у колективах, де музиканти зможуть поділитися своїми переживаннями та отримати підтримку від колег.

Забезпечення комфортних та безпечних умов праці є важливим аспектом утримання талантів:

- ремонт та оснащення репетиційних приміщень, щоб забезпечити належні умови для роботи та творчості;

- забезпечення музикантів сучасними інструментами та обладнанням, що дозволить покращити якість виконання та підвищити мотивацію до роботи;

- впровадження гнучких графіків роботи, які враховують індивідуальні потреби та обставини кожного музиканта.

Соціальні гарантії та пільги можуть стати додатковим стимулом для утримання талановитих музикантів:

- забезпечення медичного страхування та інших соціальних пільг для учасників колективів;

- запровадження програм підтримки сімей музикантів, що можуть включати допомогу з житлом, освітою для дітей тощо;

- надання можливостей для участі у соціальних та культурних заходах, що сприятиме підвищенню якості життя музикантів та їх інтеграції у спільноту.

Для забезпечення сталого розвитку хорового мистецтва необхідно активно залучати молоді таланти:

- проведення конкурсів та фестивалів для молодих виконавців, що дозволить виявити та підтримати нові таланти;

- організація освітніх програм та майстер-класів для дітей та молоді, які цікавляться хоровим мистецтвом;

- запровадження стипендій та грантів для талановитої молоді, що сприятиме їхньому професійному розвитку та залученню до хорових колективів.

Залучення та утримання талановитих музикантів є ключовим завданням для розвитку хорового мистецтва у повоєнний час. Для цього необхідно

забезпечити конкурентну оплату праці, створити можливості для професійного зростання, надавати психологічну підтримку, покращити умови праці, впровадити соціальні гарантії та пільги, а також активно залучати молоді таланти. Реалізація цих заходів сприятиме зміцненню хорових колективів, підвищенню їхнього професійного рівня та забезпеченню стабільного розвитку хорового мистецтва в Україні.

Одним з ключових аспектів розвитку хорового мистецтва стане впровадження інноваційних підходів до фінансування. Це включає активне використання краудфандингових платформ, залучення грантів від міжнародних організацій, проведення благодійних концертів та заходів. Також важливо розвивати партнерські відносини з бізнесом, що може стати додатковим джерелом фінансової підтримки.

Міжнародна співпраця стане важливим елементом розвитку хорового мистецтва у повоєнний час. Взаємодія з іноземними хоровами колективами, участь у міжнародних фестивалях та конкурсах, обмін досвідом та спільні проекти сприятимуть підвищенню професійного рівня українських хорових колективів та зміцненню їхнього авторитету на міжнародній арені.

Пандемія COVID-19 та військовий конфлікт показали важливість цифрових технологій для культурної сфери. У повоєнний час необхідно продовжувати розвивати цифрові платформи для організації онлайн-концертів, репетицій, майстер-класів та інших заходів. Це дозволить розширити аудиторію, залучити нових прихильників та забезпечити стабільний розвиток хорового мистецтва.

Одним із стратегічних напрямів розвитку має стати підвищення культурної значущості хорового мистецтва. Це передбачає активну популяризацію хорового співу серед різних вікових та соціальних груп, розвиток дитячих та молодіжних хорових колективів, проведення освітніх програм та заходів для підвищення інтересу до хорового мистецтва.

Перспективи розвитку менеджменту хорового мистецтва у повоєнний час передбачають ряд заходів, спрямованих на відродження та стабільний розвиток

хорових колективів. Для цього необхідно врахувати низку стратегічних напрямів, що відображені у нижченаведеній таблиці.

*Табл. 3.1. Стратегічні напрями розвитку менеджменту хорового мистецтва у повоєнний час*

№	Стратегічний напрямок	Опис	Очікуваний результат
1	Відновлення інфраструктури	Ремонт та модернізація концертних залів та репетиційних приміщень	Створення сприятливих умов для роботи
2	Підтримка фінансування	Залучення інвестицій	Стабільне фінансування для реалізації проєктів
3	Освіта та підвищення кваліфікації	Тренінги, майстер-класи і семінари, програми обміну досвідом з міжнародними фахівцями	Підвищення професійного рівня учасників
4	Маркетинг та популяризація	Розробка комплексної маркетингової стратегії	Збільшення аудиторії
5	Інноваційні технології	Використання сучасних технологій для проведення репетицій концертів	Підвищення доступності діяльності хору та залучення нових глядачів
6	Соціальна підтримка	Розробка програм соціальної підтримки для учасників	Покращення соціального стану
7	Культурні заходи	Проведення регулярних концертів та заходів	Розвиток культурного обміну
8	Залучення нових талантів	Проведення відборів, конкурсів для молодих виконавців	Підтримка нових поколінь виконавців
9	Розширення репертуару	Підтримка та популяризація сучасних українських композиторів	Збагачення репертуару та залучення нової аудиторії
10	Міжнародне співробітництво	Встановлення контактів з міжнародними хоровими асоціаціями, участь у обмінних програмах та спільних проєктах	Обмін досвідом, підвищення престижу українського хорового мистецтва

*Джерело: власна розробка*

Ці стратегічні напрями сприятимуть ефективному відродженню та розвитку хорового мистецтва в Україні у повоєнний час. Реалізація зазначених заходів допоможе створити сприятливі умови для діяльності хорових колективів, забезпечити їхній розвиток та підвищення конкурентоспроможності на міжнародній арені.

Перспективи розвитку менеджменту хорового мистецтва у повоєнний час є різнобічними та обнадійливими. Відновлення інфраструктури, залучення талантів, інноваційні фінансові підходи, міжнародна співпраця, використання цифрових технологій та підвищення культурної значущості стануть ключовими аспектами, що сприятимуть відновленню та подальшому розвитку хорового мистецтва в Україні. Завдяки цим заходам, хорові колективи зможуть не тільки відновити свою діяльність, але й досягти нових вершин у своєму творчому розвитку.

### **3.2. Формування місії та стратегічних цілей до менеджменту хорового мистецтва**

У сучасних умовах розвитку хорового мистецтва, особливо у повоєнний час, формування чіткої місії та стратегічних цілей є ключовим елементом успішного менеджменту. Це дозволяє визначити напрямок розвитку, мобілізувати ресурси та об'єднати зусилля всіх учасників хорового колективу для досягнення високих результатів. У цьому розділі ми розглянемо основні етапи та принципи формування місії та стратегічних цілей хорових колективів.

Місія хорового колективу є основним принципом, який визначає його мету, цінності та роль у суспільстві. Вона формує фундамент для розробки стратегічних цілей та оперативних планів. Основні етапи формування місії включають:



1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища:

- внутрішній аналіз: оцінка ресурсів колективу, рівня професіоналізму учасників, наявних фінансових та матеріальних ресурсів, організаційної структури;

- зовнішній аналіз: оцінка культурного, соціального та економічного контексту, у якому діє колектив, аналіз потреб та очікувань аудиторії, вивчення конкурентного середовища.

2. Визначення цінностей та пріоритетів:

- формування ціннісних орієнтирів, які є важливими для колективу (наприклад, мистецька досконалість, культурна просвіта, соціальна відповідальність);

- визначення пріоритетних напрямків діяльності (наприклад, популяризація національного хорового мистецтва, участь у міжнародних проєктах, освітні програми).

3. Формулювання місії:

- чітке та лаконічне визначення місії, яка відображає мету існування колективу, його основні цінності та роль у суспільстві;

- місія повинна бути зрозумілою для всіх учасників колективу та стейкхолдерів, мотивувати до досягнення поставлених цілей.

Стратегічні цілі є конкретними результатами, до яких прагне хорівий колектив у довгостроковій перспективі. Вони визначають основні напрямки розвитку та заходи, які необхідно здійснити для досягнення місії. Основні етапи розробки стратегічних цілей включають:

1. Визначення ключових напрямків розвитку:

- мистецький розвиток: підвищення професійного рівня учасників колективу, розширення репертуару, участь у міжнародних конкурсах та фестивалях;

- культурна просвіта: проведення освітніх програм, майстер-класів, лекцій, популяризація хорового мистецтва серед різних верств населення;

- соціальна відповідальність: організація благодійних концертів, участь у соціальних проектах, підтримка культурних ініціатив.

## 2. Встановлення конкретних цілей:

- цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі (SMART-принцип); наприклад, збільшення кількості концертів на рік на 20%, залучення 100 нових слухачів до освітніх програм, отримання гранту на проведення міжнародного фестивалю.

## 3. Розробка стратегій та планів дій:

- визначення конкретних заходів, які необхідно здійснити для досягнення поставлених цілей (наприклад, проведення рекламних кампаній, партнерство з іншими культурними організаціями, залучення спонсорів);

- розробка детальних планів дій з чіткими термінами виконання та розподілом відповідальності серед учасників колективу.

Реалізація стратегічних цілей вимагає ефективного управління ресурсами, моніторингу та оцінки результатів:

## 1. Управління ресурсами:

- забезпечення фінансової стійкості колективу, залучення додаткових ресурсів через гранти, спонсорство, краудфандинг;

- оптимізація використання матеріальних та людських ресурсів для максимальної ефективності діяльності.

## 2. Моніторинг та оцінка:

- постійний моніторинг виконання планів та досягнення поставлених цілей;

- оцінка результатів та внесення коректив у стратегії та плани дій при необхідності.

## 3. Комунікація та мотивація:

- забезпечення ефективної комунікації всередині колективу та з зовнішніми стейкхолдерами;

- мотивація учасників колективу до досягнення поставлених цілей через визнання їхніх досягнень, надання можливостей для професійного зростання та розвитку.

Формування місії та стратегічних цілей є невід'ємною складовою успішного менеджменту хорового мистецтва. Чітка місія, заснована на глибокому розумінні внутрішніх та зовнішніх чинників, допомагає об'єднати зусилля колективу та спрямувати їх на досягнення високих мистецьких та культурних стандартів. Розробка стратегічних цілей, заснованих на принципах SMART, дозволяє створити конкретний план дій для реалізації місії та забезпечення сталого розвитку хорового мистецтва у повоєнний час.

Місія – забезпечення високого рівня художнього виконання та культурної значущості хорового мистецтва шляхом підтримки, розвитку та популяризації хорових колективів, сприяння їх професійному зростанню та інтеграції у світову культурну спільноту, а також збереження та примноження національної культурної спадщини.

Стратегічні цілі, засновані на принципах SMART:

1. Підвищення професійного рівня хорових колективів:
  - specific: збільшити кількість тренінгів та майстер-класів для учасників хорових колективів;
  - measurable: провести 12 майстер-класів протягом року;
  - achievable: залучити провідних викладачів та диригентів для проведення тренінгів;
  - relevant: покращення професійних навичок учасників сприятиме підвищенню художнього рівня виконання;
  - time-bound: до кінця 2025 року.
2. Розширення аудиторії та популяризація хорового мистецтва:
  - specific: збільшити кількість концертів та культурних заходів;
  - measurable: провести 30 концертів та 5 фестивалів за рік;
  - achievable: залучити партнерів та спонсорів для організації заходів;

- relevant: залучення нової аудиторії та популяризація хорового мистецтва сприятиме його розвитку;

- time-bound: до кінця 2024 року.

### 3. Відновлення культурної інфраструктури:

- specific: реконструювати та відновити концертні зали та репетиційні приміщення;

- measurable: відновити 5 концертних залів та 10 репетиційних приміщень;

- achievable: залучити державне фінансування та міжнародну допомогу;

- relevant: покращення інфраструктури сприятиме ефективній діяльності хорових колективів;

- time-bound: До кінця 2026 року.

### 4. Залучення та утримання талантів:

- specific: впровадити програми підтримки молодих музикантів;

- measurable: залучити 50 нових учасників протягом року;

- achievable: запровадити стипендії та конкурси для молодих талантів;

- relevant: залучення молодих талантів забезпечить сталий розвиток хорового мистецтва;

- time-bound: до кінця 2025 року.

### 5. Впровадження сучасних технологій:

- specific: інтегрувати цифрові технології у діяльність хорових колективів;

- measurable: запустити 3 онлайн-платформи для трансляції концертів та навчання;

- achievable: розробити та впровадити сучасні цифрові рішення;

- relevant: використання технологій дозволить розширити аудиторію та покращити організацію роботи;

- time-bound: до кінця 2024 року.

Конкретний план дій для реалізації місії та забезпечення сталого розвитку хорового мистецтва:

1. План дій для підвищення професійного рівня:
  - розробити графік проведення майстер-класів та тренінгів;
  - залучити провідних фахівців з України та зарубіжжя для проведення навчальних заходів;
  - організувати регулярні внутрішні прослуховування та оцінювання.
2. План дій для розширення аудиторії:
  - розробити маркетингову стратегію для залучення нової аудиторії;
  - організувати рекламні кампанії у соціальних мережах та медіа;
  - встановити партнерства з іншими культурними установами для проведення спільних заходів.
3. План дій для відновлення культурної інфраструктури:
  - провести аудит стану існуючих приміщень;
  - розробити проектно-кошторисну документацію для реконструкції;
  - залучити фінансування через гранти, державні програми та благодійні фонди.
4. План дій для залучення та утримання талантів:
  - розробити та впровадити програми стипендій для молодих музикантів;
  - організувати конкурси та фестивалі для виявлення нових талантів;
  - запровадити програми менторства та наставництва.
5. План дій для впровадження сучасних технологій:
  - розробити та запустити онлайн-платформи для трансляцій та навчання;
  - забезпечити технічне обладнання для якісних онлайн-трансляцій;
  - провести навчання для учасників колективів з використання цифрових технологій.

Ці заходи спрямовані на реалізацію стратегічних цілей та забезпечення сталого розвитку хорового мистецтва в Україні у повоєнний час. Чітке

визначення місії та конкретних цілей дозволить ефективно організувати діяльність хорових колективів, підвищити їхню конкурентоспроможність та зберегти культурну спадщину для майбутніх поколінь.

Табл. 3.2. Місія, стратегічні цілі та план дій для менеджменту хорового мистецтва

План дій	Заходи	Відповідальні	Термін виконання
Підтримка колективів	Організація фінансової підтримки через гранти та спонсорство. Забезпечення регулярних тренінгів для керівників та учасників. Встановлення системи моніторингу та оцінки діяльності хорових колективів	Державні та місцеві органи влади, культурні установи	Протягом трьох років
Популяризація	Впровадження маркетингової стратегії для популяризації хорового мистецтва. Використання соціальних мереж та онлайн-платформ для поширення інформації про концерти та заходи	Маркетингові відділи, медіа-агенції	Протягом двох років
Розвиток інфраструктури	Відновлення та модернізація концертних залів та репетиційних приміщень. Забезпечення сучасним обладнанням та технологіями	Державні та місцеві органи влади, приватні інвестори	Протягом п'яти років
Залучення нових талантів	Проведення конкурсів, майстер-класів та семінарів для молодих виконавців. Створення програм стажувань та обмінів для учасників хорових колективів	Освітні установи, хорові асоціації	Протягом чотирьох років
Підвищення професійного рівня	Регулярне проведення професійних тренінгів для диригентів та керівників колективів. Залучення міжнародних експертів та фахівців для обміну досвідом	Хорові асоціації, освітні установи	Протягом п'яти років

Джерело: власна розробка

Реалізація цього плану дій дозволить забезпечити сталий розвиток хорового мистецтва, підвищити його значущість та популярність, а також сприяти культурному відродженню у повоєнний час.

### **3.3. Рекомендації та пропозиції щодо підвищення ефективності менеджменту хорового мистецтва у повоєнний час**

В умовах повоєнного відродження важливо не лише відновити хорове мистецтво, але й забезпечити його сталий розвиток та підвищити ефективність менеджменту. У цьому розділі розглянемо ключові рекомендації та пропозиції, спрямовані на досягнення цих цілей.

Однією з основних умов успішного менеджменту хорового мистецтва є наявність чіткої та ефективної організаційної структури, яка забезпечує координацію всіх аспектів діяльності хорового колективу.

#### **1. Розподіл ролей та обов'язків:**

- чітко визначити ролі та обов'язки всіх учасників колективу, від диригента до адміністративного персоналу;
- запровадити систему внутрішнього контролю для забезпечення виконання завдань.

#### **2. Створення координаційної ради:**

- заснувати координаційну раду, до складу якої входять керівники різних підрозділів колективу (музичного, адміністративного, маркетингового);
- рада повинна регулярно проводити засідання для обговорення стратегічних питань та прийняття важливих рішень.

Професійне зростання та мотивація учасників хорового колективу є ключовими факторами його успіху.

#### **1. Розробка програм підвищення кваліфікації:**

- організувати регулярні майстер-класи, тренінги та семінари з провідними фахівцями у сфері хорового мистецтва;

- забезпечити можливість учасникам колективу брати участь у міжнародних конкурсах та фестивалях для обміну досвідом.

## 2. Система мотивації та винагород:

- запровадити систему матеріальних та нематеріальних винагород для стимулювання учасників колективу;

- розробити програми соціальної підтримки, такі як медичне страхування, пільги та додаткові відпустки.

Для залучення нової аудиторії та збереження інтересу до хорового мистецтва необхідно постійно працювати над розширенням репертуару та впровадженням інноваційних підходів.

### 1. Оновлення репертуару:

- включати до репертуару не лише класичні твори, але й сучасні композиції, аранжування популярних пісень та експериментальні музичні проекти;

- співпрацювати з сучасними композиторами для створення нових творів спеціально для хорового колективу.

### 2. Інноваційні формати виступів:

- організувати концерти у незвичних місцях, таких як відкриті майданчики, парки, музеї, для створення унікального досвіду для глядачів;

- використовувати мультимедійні технології, візуальні ефекти та інтерактивні елементи у виступах.

Ефективна маркетингова стратегія дозволяє не лише привернути нових слухачів, але й утримати існуючу аудиторію.

### 1. Маркетингова стратегія:

- розробити комплексну маркетингову стратегію, яка включає рекламу у соціальних мережах, співпрацю з медіа, організацію промо-акцій та партнерських проектів;



- створити та підтримувати веб-сайт колективу з актуальною інформацією про заходи, репертуар, новини та можливості для співпраці.

2. Залучення аудиторії:

- організовувати спеціальні заходи для різних вікових груп, зокрема дитячі концерти, освітні програми для школярів та студентів;
- запровадити систему лояльності для постійних слухачів, наприклад, надавати знижки на квитки, запрошувати на закриті репетиції та зустрічі з артистами.

Для сталого розвитку хорового мистецтва необхідно забезпечити стабільне фінансування та розширити партнерські зв'язки.

1. Залучення фінансування:

- залучати гранти, спонсорську підтримку та інвестиції від державних та приватних організацій;
- розробити програми краудфандингу та організовувати благодійні заходи для збору коштів.

2. Розвиток партнерства:

- встановлювати партнерські відносини з іншими культурними та освітніми установами, такими як музичні школи, консерваторії, театри, музеї;
- співпрацювати з міжнародними організаціями для участі у спільних проектах та обміну досвідом.

Отже, для підвищення ефективності менеджменту хорового мистецтва у повоєнний час необхідно розробити комплекс заходів, що сприятимуть стійкому розвитку та відродженню хорових колективів. Нижче представлена таблиця з рекомендаціями та пропозиціями, розробленими на основі аналізу існуючих проблем та можливостей.

Ці рекомендації та пропозиції спрямовані на створення умов для відродження та сталого розвитку хорового мистецтва в Україні у повоєнний час. Реалізація цих заходів допоможе підвищити ефективність менеджменту хорових колективів, забезпечити їхню конкурентоспроможність та збереження культурної спадщини для майбутніх поколінь.

Табл. 3.3. Рекомендації та пропозиції щодо підвищення ефективності менеджменту хорового мистецтва

№	Напрямок	Рекомендації та пропозиції	Очікуваний результат
1	Організаційна структура	Створення централізованого органу для координації діяльності хорових колективів	Підвищення ефективності управління та координації між колективами
2	Підвищення кваліфікації	Регулярне проведення тренінгів, майстер-класів та семінарів для керівників та учасників хорових колективів	Підвищення професійного рівня та мотивації учасників
3	Фінансування	Залучення грантів, спонсорської підтримки та розвитку партнерських відносин. Впровадження системи членських внесків для учасників колективів	Забезпечення стабільного фінансування та ресурсів для розвитку
4	Маркетинг і популяризація	Розробка комплексної маркетингової стратегії. Активне використання соціальних мереж, онлайн-платформ та цифрових ресурсів для популяризації хорового мистецтва	Розширення аудиторії та підвищення інтересу до хорового мистецтва
5	Соціальна підтримка	Розвиток програм соціальної підтримки для учасників хорових колективів, зокрема психологічної допомоги та консультацій	Покращення соціального клімату всередині колективів та підвищення мотивації
6	Культурна інфраструктура	Відновлення та модернізація концертних залів та репетиційних приміщень	Створення сприятливих умов для проведення репетицій та концертів
7	Творча свобода	Забезпечення свободи творчості та підтримка інноваційних підходів у хоровому мистецтві	Сприяння розвитку нових напрямів та стилів у хоровому мистецтві

Джерело: власна розробка

Підвищення ефективності менеджменту хорового мистецтва у повоєнній перспективі вимагає комплексного підходу, який включає створення ефективної організаційної структури, підвищення кваліфікації та мотивації учасників, розширення репертуару, впровадження інноваційних підходів, розвиток маркетингової стратегії та залучення стабільного фінансування. Реалізація цих рекомендацій дозволить забезпечити сталий розвиток хорового мистецтва та підвищити його значущість у культурному житті суспільства.

### **Висновки до третього розділу**

Відповідно до проведених досліджень та аналізу можемо сформулювати перспективи розвитку менеджменту хорового мистецтва у повоєнний час:

- повноцінне відновлення хорового мистецтва в Україні потребує систематичного підходу до відновлення культурної інфраструктури, залучення молодих талантів та підвищення професійного рівня існуючих колективів;

- важливим аспектом є створення сприятливих умов для роботи хорових колективів, включаючи реконструкцію та модернізацію концертних залів та репетиційних приміщень.

Формування місії та стратегічних цілей менеджменту хорового мистецтва:

- формування чіткої місії та стратегічних цілей на основі принципів SMART є ключовим етапом для забезпечення ефективного управління хоровими колективами;

- стратегічні цілі мають бути спрямовані на підвищення професійного рівня, розширення аудиторії, залучення нових талантів, використання сучасних технологій та забезпечення стабільного фінансування.

Рекомендації та пропозиції щодо підвищення ефективності менеджменту хорового мистецтва у повоєнній перспективі:

- створення ефективної організаційної структури, яка забезпечить координацію всіх аспектів діяльності хорових колективів;

- підвищення кваліфікації та мотивації учасників шляхом організації регулярних тренінгів, майстер-класів та впровадження системи винагород;
- розширення репертуару та впровадження інноваційних підходів для залучення нової аудиторії та збереження інтересу до хорового мистецтва;
- розробка комплексної маркетингової стратегії, спрямованої на популяризацію хорового мистецтва та залучення нових слухачів;
- забезпечення стабільного фінансування шляхом залучення грантів, спонсорської підтримки, інвестицій та розвитку партнерських відносин.

Таким чином, реалізація запропонованих стратегічних напрямів та рекомендацій сприятиме відновленню та розвитку хорового мистецтва у повоєнний час, забезпечить його стале функціонування та підвищить його значущість у культурному житті України. Важливим фактором успіху є систематичний та комплексний підхід до вирішення поставлених завдань, що дозволить досягти високих результатів та зберегти культурну спадщину для майбутніх поколінь.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження теоретично узагальнено і запропоновано нове вирішення проблеми менеджменту хорового мистецтва та напрямів його вдосконалення.

1. Розкривши сутність менеджменту хорового мистецтва, можна зробити висновок, що менеджмент цієї сфери є багатогранною системою, яка включає планування, організацію, мотивацію, контроль і комунікацію. Ці функції забезпечують злагоджену роботу колективів, сприяють їхньому розвитку та підтримці високого рівня виконавської майстерності.

Результати дослідження підкреслюють важливість комплексного підходу до менеджменту хорового мистецтва, який включає не тільки управлінські навички, але й глибоке розуміння культурних та соціальних аспектів. Це дозволяє краще адаптувати управлінські стратегії до потреб аудиторії, культурних традицій та сучасних умов.

Таким чином, менеджмент хорового мистецтва є комплексною діяльністю, що вимагає глибоких знань у галузі музичного мистецтва, управлінських наук та психології. Визначення ключових понять дозволяє систематизувати знання про цю сферу та створити теоретичну основу для подальших досліджень та вдосконалення управлінських підходів у хоровому мистецтві. Це особливо важливо в умовах сучасних викликів, що стоять перед хоровими колективами в Україні та світі.

2. Дослідження методичних аспектів менеджменту хорового мистецтва показало, що використання різних методів, таких як аналіз, порівняння та моделювання, є необхідним для всебічного розуміння управлінських процесів. Це дозволяє розробити науково обґрунтовані підходи до покращення менеджменту хорових колективів.

Дослідження менеджменту хорового мистецтва проводяться різними категоріями дослідників у різних контекстах, що дозволяє всебічно вивчити та

вдосконалити управлінські процеси у цій сфері. Кожен тип дослідника має свої специфічні методи та підходи, які сприяють розвитку хорового мистецтва та підвищенню його ефективності.

Таким чином, методичні аспекти дослідження менеджменту хорового мистецтва є важливим елементом для розуміння та вдосконалення управлінських процесів у цій сфері. Використання різноманітних методів дозволяє отримати комплексну та всебічну інформацію, необхідну для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та підвищення ефективності діяльності хорових колективів.

3. Опис функцій, завдань і тенденцій розвитку менеджменту хорового мистецтва вказує на те, що ключові функції менеджменту — це стратегічне планування, організація діяльності, мотивація учасників та контроль за результатами. Тенденції розвитку включають цифровізацію та інтернаціоналізацію хорових колективів, що допомагає адаптувати їх до сучасних умов.

Менеджмент хорового мистецтва виконує низку ключових функцій та завдань, які спрямовані на забезпечення ефективної діяльності хорових колективів та їхнього сталого розвитку. Сучасні тенденції розвитку менеджменту включають цифровізацію, інтернаціоналізацію, інклюзивність та стійкий розвиток, що дозволяє адаптуватися до змін у глобальному та локальному контекстах. Розуміння цих аспектів є необхідним для розробки ефективних управлінських стратегій та підвищення рівня професіоналізму у сфері хорового мистецтва.

4. Організаційно-економічна характеристика менеджменту хорового мистецтва свідчить про важливість забезпечення фінансової стабільності колективів, а також про необхідність підтримки їх діяльності за допомогою грантів, спонсорства та державного фінансування. Фінансове планування та ефективне управління ресурсами є критичними для успіху колективів.

Організаційно-економічна характеристика менеджменту хорового мистецтва в умовах війни в Україні (2014-2024 рр.) включає низку викликів та

адаптаційних заходів, спрямованих на збереження та розвиток хороших колективів. Війна вплинула на фінансову стабільність, кадровий склад, організацію репетицій та концертів, а також взаємодію з аудиторією та партнерами. Незважаючи на труднощі, хорові колективи змогли адаптуватися до нових умов, використовувати нові технології та формати, що дозволило продовжувати їхню діяльність та підтримувати культурне життя країни.

5. Аналіз особливостей менеджменту та специфіка маркетингу хорового мистецтва в умовах війни виявив, що в умовах нестабільності необхідно адаптувати маркетингові стратегії та забезпечувати гнучкість у плануванні. Особлива увага приділяється збереженню культурної ідентичності та підтримці морального духу аудиторії.

Сучасні приклади організаційно-економічних змін у менеджменті хорового мистецтва в умовах війни демонструють високу адаптивність та стійкість хороших колективів, які підтримують моральний дух суспільства. Використання нових технологій, активна співпраця з міжнародними організаціями та підтримка місцевих спонсорів дозволили хоровим колективам продовжувати свою діяльність, зберігати високий рівень виконавської майстерності та підтримувати культурне життя України.

6. Визначення впливу гібридних загроз та аналіз сильних і слабких сторін організації менеджменту хорового мистецтва в умовах війни показує, що ключовими загрозами є обмежені фінансові ресурси та порушення репетиційних процесів. Сильними сторонами є здатність хороших колективів мобілізувати творчі ресурси для підтримки національної єдності.

Гібридні загрози, що виникають у контексті війни, суттєво впливають на менеджмент хорового мистецтва. Однак хорові колективи демонструють високу здатність до адаптації та інновацій. Вони активно використовують цифрові технології, гнучко реагують на зміни та знаходять нові джерела фінансування. Попри значні виклики, такі як економічна нестабільність, кадрові труднощі та загрози безпеці, хорові колективи продовжують успішно функціонувати і навіть розвиватися, знаходячи нові можливості у складних умовах.

Приклади адаптації хорових колективів показують, що навіть у складних умовах вони знаходять нові шляхи для продовження своєї діяльності. Використання онлайн-репетицій, проведення віртуальних концертів та активна співпраця з міжнародними організаціями сприяють збереженню та розвитку хорового мистецтва.

Загалом, хорові колективи в Україні демонструють високу здатність до інновацій та адаптації в умовах гібридних загроз. Незважаючи на численні виклики, вони продовжують функціонувати та знаходити нові можливості для розвитку, що є свідченням їхньої стійкості та творчого потенціалу.

7. Перспективи розвитку менеджменту хорового мистецтва у повоєнний час зосереджені на відновленні культурних проєктів та залученні нових аудиторій через інноваційні маркетингові стратегії та міжнародну співпрацю. Повоєнний період відкриває нові можливості для розвитку колективів та інтеграції у світову культурну спільноту.

Перспективи розвитку менеджменту хорового мистецтва у повоєнний час є різнобічними та обнадійливими. Відновлення інфраструктури, залучення талантів, інноваційні фінансові підходи, міжнародна співпраця, використання цифрових технологій та підвищення культурної значущості стануть ключовими аспектами, що сприятимуть відновленню та подальшому розвитку хорового мистецтва в Україні. Завдяки цим заходам, хорові колективи зможуть не тільки відновити свою діяльність, але й досягти нових вершин у своєму творчому розвитку.

8. Формування місії та стратегічних цілей менеджменту хорового мистецтва полягає у забезпеченні стійкого розвитку колективів, підвищенні їхньої конкурентоспроможності та популяризації національного культурного надбання. Стратегічні цілі включають залучення молоді та підтримку національної ідентичності через хорове мистецтво.

Ці стратегічні напрями сприятимуть ефективному відродженню та розвитку хорового мистецтва в Україні у повоєнний час. Реалізація зазначених заходів допоможе створити сприятливі умови для діяльності хорових колективів,



забезпечити їхній розвиток та підвищення конкурентоспроможності на міжнародній арені.

9. Рекомендації та пропозиції щодо підвищення ефективності менеджменту хорового мистецтва у повоєнній перспективі передбачають впровадження нових підходів до фінансування та популяризації хорових колективів, а також розвиток культурної дипломатії через міжнародні культурні обміни та співпрацю.

Ці рекомендації та пропозиції спрямовані на створення умов для відродження та сталого розвитку хорового мистецтва в Україні у повоєнний час. Реалізація цих заходів допоможе підвищити ефективність менеджменту хорових колективів, забезпечити їхню конкурентоспроможність та збереження культурної спадщини для майбутніх поколінь.

Підвищення ефективності менеджменту хорового мистецтва у повоєнній перспективі вимагає комплексного підходу, який включає створення ефективної організаційної структури, підвищення кваліфікації та мотивації учасників, розширення репертуару, впровадження інноваційних підходів, розвиток маркетингової стратегії та залучення стабільного фінансування. Реалізація цих рекомендацій дозволить забезпечити сталий розвиток хорового мистецтва та підвищити його значущість у культурному житті суспільства.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що для успішного розвитку хорового мистецтва в Україні необхідно забезпечити комплексний підхід до менеджменту, враховуючи як теоретичні основи, так і практичні аспекти організації діяльності хорових колективів. Розробка стратегічних напрямів та рекомендацій дозволить підвищити ефективність управління хоровим мистецтвом, забезпечити його відродження та розвиток у повоєнний час, зберегти та примножити культурну спадщину для майбутніх поколінь.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк О. В. Менеджмент в освітянській сфері: концептуальні засади. URL: <http://personal.in.ua/article.php?id=381> (дата звернення: 21.08.2024).
2. Арт-менеджмент: робоча програма навчальної дисципліни / Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського. URL: <https://tnu.edu.ua/sites/default/files/normativbasa/ok-7art-menedzment.pdf> (дата звернення: 23.08.2024).
3. Бабінова О. Державна регіональна політика та регіональний розвиток: сучасні українські реалії та європейський досвід: монографія. Київ : Фенікс, 2011. 268 с.
4. Бенч-Шокало О. Г. Український хоровий спів. Оновлення звичаєвої традиції: освіта. підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Український світ, 2002. 440 с.
5. Бобровніков Є. М. Натхнення, викликане ним. *Григорій Верьовка*: спогади / упоряд.: Є Клименко. Київ: Музична Україна, 1972. С. 118–120.
6. Бойко Р. С. Маркетинг у сфері культури та мистецтва. Львів: Львівської національної музичної академії, 2018. 320 с.
7. Бондар Є. М. Надекспресивне інтонування в контексті сучасної хорової творчості: автореф. дис... канд. мистецтвознав.: 17.00.03. Одеса, 2005. 16 с.
8. Бондаренко Н. В. Організація хорових колективів: практичний посібник. Київ: Освіта, 2013. 240 с.
9. Валь Л. В. Інноваційні методи організації диригентсько-хорової підготовки майбутніх учителів музичного мистецтва. *Сучасні методи та форми організації освітнього процесу у закладах вищої освіти*: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-методичної конференції. Одеса: Університет Ушинського, 2022. С. 35–40.

10. Варій М. Й., Ортинський В. Л. Основи психології та педагогіки: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 376 с.
11. Виноградський М. Д., Виноградський А. М., Шкапова О. М. Організація праці менеджера : навчальний підручник для студентів економічних вузів. Київ: Кондор, 2008. 414 с.
12. Витвицький В. Хорова музика. *Енциклопедія українознавства: Словникова частина: [в 11 т.] / Towarzystwo Naukowe im. Шевченка; Мета. вид. проф. д-р Володимир Кубійович. Київ: Глобус, 1955-2003. Словникова частина. Т. 10. 319 с.*
13. Волосата О. Ю. Роки становлення. *Науковий вісник Національної музичної академії України ім П. І. Чайковського*. 2014. № 112. С. 139–156.
14. Гавриляк О., Миронов Ю. М. Організаційний механізм управління діяльністю підприємства. URL : <http://kerivnyk.info/2012/04/gavryljak.html> (дата звернення: 03.08.2024).
15. Галицький В. Д. Музично-педагогічна діяльність Г. Г. Верьовки. *Збірник наукових праць КДІК*. Київ, 1994. 134 с.
16. Герчанівська П. Є. Культурологія : навчальний підручник дистанційного навчання / за ред. В. І. Панченко. Київ: Університет Україна, 2006. 323 с.
17. Голуб В. П. Хорове мистецтво в контексті сучасної культури. Одеса: Одеська національна музична академія, 2019. 300 с.
18. Гонтарева І. В. Функціональна організація як фактор оцінки системної ефективності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 683: Проблеми економіки та управління. С. 216–223.
19. Гончаренко Л. В. Хорове мистецтво України: Історія та сучасність. Київ: Київський національний університет культури і мистецтв, 2012. 280 с.
20. Горбатюк В. В., Вишнева А. Г. Солов'їна домівка. Ч. 1: Український народний хор. *Музика*. 2014. № 4. С. 4–11.

21. Горбенко О. І. Діяльність хормейстера Анатолія Авдієвського: поєднання народного та академічного співу. *Часопис Національної музичної академії України ім. П. І. Чайковського*. 2019. № 2. С. 118–130.
22. Горбенко С. С. Велети української музичної культури. *Мистецтво та освіта: Художня культура. Естетичне виховання*. 2009. № 1. С. 60–61 с.
23. Гордійчук М. Історія української музики. В 6 т. Т. 4. Київ: Наукова думка, 1992. 614 с.
24. Гордійчук М. Школа народного хорового співу. *Народна творчість та етнографія*. 1999. № 5–6. С. 3–9.
25. Григорій Верьовка : спогади / укл. Я. Клименко. Київ: Музична Україна, 1982. 220 с.
26. Гринь Л. О. Маркетинг культурних послуг: Хорове мистецтво. Київ: Культура і життя, 2017. 340 с.
27. Грузнов І. І. Механізми організаційно-економічного управління. Одеса: Астропринт, 2010. 292 с.
28. Довженко В. Нариси історії української радянської музики. Київ: Музична Україна, 1967. Ч. 2. 319 с.
29. Дорош Т. Організаційно-правові засади управління музичною освітою в Україні. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/putp/2011-3/doc/4/07.pdf> (дата звернення: 12.07.2024).
30. Драгомирецька О. С. Творчість Анатолія Авдієвського в контексті української хорової культури : дис. ... канд.мистецтвознавства: 17.00.03. Львів, 2016. 206 с.
31. Друкер П. Ф. Завдання менеджменту в 21 столітті. Москва: Вільямс, 2003. 313 с.
32. Дяченко О. Г. Стратегічний менеджмент у культурі. Київ: Київський національний університет культури і мистецтв, 2016. 320 с.
33. Жигір В. І. Теоретичні основи змісту професійної підготовки менеджера освіти у ВНЗ. *Наукові записки Бердянського державного*

*педагогічного університету*. Сер.: Педагогічні науки. 2014. Вип. 1. С. 140–150. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nzbdpu\\_2014\\_1\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nzbdpu_2014_1_22) (дата звернення: 08.07.2024).

34. Жуковська О. А. Хорове мистецтво в умовах криз: Український досвід. Одеса: Одеська національна музична академія, 2020. 280 с.

35. Захарченко Л. П. Хорове мистецтво: Історичні та теоретичні аспекти. Одеса: Одеська національна музична академія, 2017. 280 с.

36. Іванов С. П. Організація та управління культурними подіями: Хорові фестивалі. Львів: Видавництво Львівської національної музичної академії, 2018. 290 с.

37. Ігнатченко І. Г. Форми і методи державного управління культурою в Україні : автореф. дис.... канд. ю. наук. Харків, 2009. 20 с.

38. Історія української музики. В т. 1–4. Київ: Наукова думка, 1989–1992.

39. Калашнікова С. А. Модернізація програм підготовки керівників навчальних закладів на основі концептуальних засад професійної підготовки управлінців-лідерів. *Освітологічний дискурс*. 2011. № 1 (3). URL: <http://od.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/view/56> (дата звернення: 09.07.2024).

40. Касьян Л. Г. Фортеця національного мистецтва (з нагоди 70-річчя Національного заслуженого академічного українського народного хору ім. Г. Верьовки). *Архіви України*. 2013. № 4. С. 165–175.

41. Кауфман Л. П. Економіка культури: Фінансування та управління культурними проектами. Київ: Київський національний університет культури і мистецтв, 2016. 320 с.

42. Кирилова Т. О. Психологія музичного колективу. Дніпро: Дніпровська консерваторія, 2015. 320 с.

43. Кирильчук В. Участь «Леонтович-капела» у міжнародному проєкті «Art vs war» / vn.20minut /2022. URL: <https://vn.20minut.ua/Kult-podii/spivali-zi-110-artistami-z-7-krayin-na-pidtrimku-ukrayini-triumf-leont-11645298.html> (дата звернення: 09.07.2024).

44. Кияновська Л. Українська музична культура. Київ, 2002. 332 с.
45. Ковалик П. А. Хорове виконавство як феномен творчого впливу (з досвіду Київської хорової школи): дис... канд. мистецтвознавства. Київ, 2002. 219 с.
46. Коджаспірова Г. М. Педагогічний словник. Москва: Академія, 2001. 320 с.
47. Козак С. Д. Григорій Верьовка: біографічний роман. Київ: Молодь, 1981. 232 с.
48. Козаков В. М. Аксіологія державного управління : підручник. Київ : НАДУ, 2011. 256 с.
49. Колективний договір Національного заслуженого академічного українського народного хору імені Г. Г. Верьовки. Київ, 2018. 34 с.
50. Коломоєць О. М. Український народний спів як синтез національної традиції та академічного хорового виконавства. *Проблеми сучасної педагогічної освіти*: зб. наук. праць. Сер.: Педагогіка і психологія. Ялта : РВВ КГУ, 2012. Вип. 37, ч. 1. С. 36–41.
51. Коломоєць О. М. Хорологія: навчальний посібник. Київ : Либідь, 2007. 168 с.
52. Коневич О. В., Юркевич І. Я. Культурологія: навчальний посібник. Тернопіль: Посібник-Богдан, 2014. 288 с.
53. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. *Прометей*. 2013. № 1. С. 146–151 с.
54. Конституція України, прийнята 28 червня 1996 року за номером 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 09.07.2024).
55. Корній Л. Історія української музики. В 1–3 т. Київ, 2001.
56. Королук Н. Люмінатори української хорової культури ХХ століття. Київ: Музична Україна, 1994. 204 с.

57. Кравець М. С., Семашко О. М., Піча В. М. Культурологія: посібник для студентів ВНЗ I-IV рівнів акредитації / за заг. ред. В. М. Пічі. Львів: Магнолія плюс, 2008. 321 с.
58. Кравченко Н. М. Психологічні основи хорової діяльності. Львів: Львівська національна музична академія, 2014. 240 с.
59. Крюкова І. О. Організаційно-правовий механізм розвитку організації. *Аграрний вісник Причорномор'я*. Економічні науки. 2010. № 53. С. 105–109.
60. Культурологія: теорія та історія культури: навчальний посібник / за ред. І. І. Тюрменко. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 370 с.
61. Кушнірук О. Світ тримається на... піснях: Національний заслужений академічний український народний хор. Г. Верьовки відзначає 70-річчя. *День*. 2013. 12 вересня. URL: <https://day.kyiv.ua/uk/article/kultura/svit-trimaietsya-na-pisni> (дата звернення: 23.07.2024).
62. Лисенко О. М. Соціальні аспекти хорового мистецтва в Україні. Харків: Харківська національна музична академія, 2015. 260 с.
63. Львівський портал. Хорова капела «Дударик». Концерт «Пісні перемоги». URL: <https://portal.lviv.ua/news/2024/05/31/dudaryk-u-suprovodi-estradnoho-orkestru-zbyratyme-koshty-dlia-zsu> (дата звернення: 03.08.2024).
64. Максименко Ю. М. Соціокультурний менеджмент: Хорове мистецтво. Київ: Культура і життя, 2020. 340 с.
65. Мельник А. П. Хорове мистецтво: Теоретичні та практичні аспекти. Львів: Львівська музична академія, 2019. 312 с.
66. Менеджмент проєктної діяльності у музичному мистецтві: робоча програма навчальної дисципліни / Київський столичний університет імені Бориса Грінченка. URL: [https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/48052/1/D\\_Lievit\\_MPrDMM\\_CCM\\_1\\_FM\\_MH.pdf](https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/48052/1/D_Lievit_MPrDMM_CCM_1_FM_MH.pdf) (дата звернення: 23.08.2024).
67. Методичні рекомендації щодо розроблення стандартів вищої освіти. URL :

<https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishchaosvita/rekomendatsii1648.pdf> (дата звернення: 03.08.2024).

68. Михайлова Т. І. Психологія творчості у хоровому мистецтві. Київ: Київський національний університет культури і мистецтв, 2019. 300 с.

69. Музичний менеджмент: робоча програма навчальної дисципліни / Львівський національний університет імені Івана Франка. URL: [https://kultart.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/10/muzychnyy\\_menedzhment.pdf](https://kultart.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/10/muzychnyy_menedzhment.pdf) (дата звернення: 23.08.2024).

70. Нікітенко О. П. Хорове мистецтво в контексті національної культури. Харків: Харківська національна музична академія, 2018. 300 с.

71. Окремі питання оплати праці працівників національних закладів культури: Постанова Кабінету Міністрів України від 4 березня 2006 р. № 413. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4132006%D0%BF> (дата звернення: 03.08.2024).

72. Основи законодавства України у сфері культури: Закон України від 14 лютого 1992 р. № 2117-XII (на даний час застарів). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2117-12> (дата звернення: 09.07.2024).

73. Павленко О. Г. Хоровий спів: методичні аспекти. Дніпро: Дніпровська консерваторія, 2016. 280 с.

74. Положення про Наглядову раду Національної установи культури при Міністерстві культури України: Наказ Міністра культури України від 20 листопада 2015 р. № 937. URL : [mincult.kmu.gov.ua](http://mincult.kmu.gov.ua) (дата звернення: 03.08.2024).

75. Про благодійну діяльність та благодійні організації: Закон України від 07 травня 2012 року № 5073-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/5073-17> (дата звернення: 09.07.2024).

76. Про вдосконалення умов оплати праці працівників культури на основі Єдиної тарифної сітки: Наказ Міністра культури і туризму України від 18 жовтня 2005 року № 745. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1285-05> (дата звернення: 03.08.2024).



77. Про використання приміщень Будинку державних колективів мистецтв: Наказ Міністра культури України від 19 січня 2004 р. № 23. URL : [mincult.kmu.gov.ua](http://mincult.kmu.gov.ua) (дата звернення: 03.08.2024).

78. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії: Закон України від 05.10.2000 р. № 2017-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2017-14> (дата звернення: 09.07.2024).

79. Про затвердження Порядку використання бюджетних коштів, переданих Міністру культури за окремими програмами: Постанова Кабінету Міністрів України від 9 березня 2011 р. № 247. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/247-2011-%D0%BF> (дата звернення: 23.08.2024).

80. Про затвердження складу наглядових рад національних закладів (закладів) культури у кількості 7 осіб: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 лютого 2011 р. № 124-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-2011-%D1%80> (дата звернення: 23.08.2024).

81. Про культуру: Закон України від 14 лютого 2010 р. № 2778-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17> (дата звернення: 09.07.2024).

82. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 09.04.1999 р. № 586-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14> (дата звернення: 09.07.2024).

83. Про оплату праці: Закон України від 24.03.95 р. № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 09.07.2024).

84. Про професійних творчих працівників і творчі спілки: Закон України від 07.10.1997 р. № 554/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/554/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 09.07.2024).

85. Про умови оплати праці працівників національних закладів культури: Порядок Міністерство культури і туризму України від 5 червня 2006

p. № 385. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0709-06> (дата звернення: 03.08.2024).

86. Романов І. В. Соціально-економічні аспекти розвитку хорového мистецтва. Дніпро: Дніпровська консерваторія, 2018. 300 с.

87. Самойленко М. В. Психологія музичної діяльності. Київ: Освіта, 2020. 340 с.

88. Светозаров О. М. Психологія хорového співу: Взаємодія диригента та хору. Харків: Харківський національний університет мистецтв, 2015. 288 с.

89. Сидоренко М. І. Психологія хорového виконавства. Харків: Харківська академія мистецтв, 2016. 256 с.

90. Соколова В. І. Менеджмент хорových колективів в Україні: Національні особливості та перспективи розвитку. Львів: Львівська національна музична академія, 2017. 352 с.

91. Степанченко Г. Майстер хорového співу. Лев Венедиктов – 50 років в оперному театрі. *Дзеркало тижня*. 2004. № 39. URL: <http://dt.ua/articles/41254> (дата звернення: 23.08.2024).

92. Тараканов Б. В. Хорове диригування: Теорія та практика. Київ: Музична Україна, 2010. 320 с.

93. Тимошенко А. В. Управління культурними проектами: Теорія і практика. Київ: Освіта, 2018. 380 с.

94. Тренчард Дж. Культурний менеджмент та маркетинг мистецтва. Лондон: Routledge, 2018. 400 с.

95. Укрінформ. Креативна Європа. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-culture/3611524-goetheinstitut-ukraine-ta-kreativna-evropa-zapustili-programu-mobilnosti-dla-mitciv.html> (дата звернення: 23.08.2024).

96. Федоренко І. І. Інноваційні технології в управлінні хорowymi колективами. Харків: Харківська національна музична академія, 2017. 280 с.

97. Червоняк О. В. Формування індивідуальної освітньої траєкторії в підготовці студентів хормейстерів: позааудиторні можливості, програма ЕСА. *Наукове видання Музичне мистецтво XXI століття: історія, теорія, практика*: зб. матеріалів та тез ІХ міжнародної науково-практичної конференції (10 травня, 2024 р. м. Дрогобич). Дрогобич, 2024. С. 70–72.
98. Шульц Г. А. Стратегії маркетингу в культурних інституціях. Нью-Йорк: Palgrave Macmillan, 2019. 360 с.
99. Ярмолюк О. В. Методичні засади формування навичок хорового менеджменту студентів педагогічних коледжів у процесі фахової підготовки: дис. ... докт. філос. : Освіта, спеціальність. Київ, 2024. 251 с.
100. Apfelstadt H. First things first: Selecting repertoire. *Music Educators Journal*. 2001. № 88 (1). P. 19–22. URL : <https://doi.org/10.2307/3399701> (date of the application: 01.09.2024).
101. Bartle J. Sound advice: Becoming a better children's choir conductor. *Oxford University Press*. 2003.
102. Blocker L. Choral conducting and the adolescent voice: Teaching voice change through the choral repertoire. *Choral Journal*. 2009. № 50 (2). P. 22–30. URL : <https://www.choraljournal.org> (date of the application: 01.09.2024).
103. Durrant C. Choral conducting: Philosophy and practice. New York: Routledge, 2003. 214 p.
104. Ehmann, W., & Haasemann, F. Voice building for choirs. Hinshaw Music, 1994. 141 p.
105. Gackle, L. Finding Ophelia's voice: The female adolescent voice and its challenges in the choral setting. *Choral Journal*. 2011. № 52(1). P. 37–44. URL : <https://www.choraljournal.org> (date of the application: 01.09.2024).
106. Gumm A. J. Music ensemble director strategies: Practices and perceptions of effective teaching. *Journal of Research in Music Education*. 2012. № 60(3). P. 358–375. URL : <https://doi.org/10.1177/0022429412459062> (date of the application: 01.09.2024).

107. Jordan J. *Evoking sound: Fundamentals of choral conducting and rehearsing*. GIA Publications, 2008. 322 p.
108. Kakhidze A. Art, resistance, and new narratives in response to the war in Ukraine. URL : <https://post.moma.org/contentReference> (date of the application: 01.09.2024).
109. Ofman D. The long fight for arts and culture in Ukraine as war rages on. *The World from PRX*. URL : <https://www.theworld.org/stories/2023/long-fight-arts-and-culture-ukraine> (date of the application: 01.09.2024).
110. Phillips K. H. *Directing the choral music program*. Oxford University Press, 2016. 420 p.
111. Pysko Y. *Ukrainian art as protest and resilience: An introduction*. Nanovic Institute, University of Notre Dame. 2023. URL : <https://nanovic.nd.edu/features/ukrainian-art-as-protest-and-resilience> (date of the application: 01.09.2024).
112. RFE/RL. *Paintings and propaganda: The art motivated by war in Ukraine*. Radio Free Europe/Radio Liberty. 2022. URL : <https://www.rferl.org/contentReference> (date of the application: 01.09.2024).
113. Robinson R. H., & Winold, A. *The choral experience: Literature, materials, and methods*. Waveland Press, 1992. 510 p.
114. Ruble B. A. *The Arts of War: Ukrainian artists confront Russia*. Wilson Center. 2023. URL : <https://www.wilsoncenter.org/article/arts-war-ukrainian-artists-confront> (date of the application: 01.09.2024).

## ДОДАТКИ

### Додаток 1



Стартувала програма Культурного центру Німеччини та "Креативної Європи", спрямована на фінансування подорожей для митців, які прагнуть реалізувати міжнародний проєкт закордоном.

Про це повідомляє пресслужба Міністерства культури та інформаційної політики в [Телеграмі](#), передає Укрінформ.

"Culture Moves Europe — це програма мобільності, котра фінансує подорожі митців та працівників культури, зокрема перекладачів, з метою реалізації міжнародного проєкту. Професійний захід, який відвідає учасник програми, обирає він сам", - йдеться в повідомленні.

## Додаток 2

# Співали з артистами з семи країн на підтримку України! Тріумф «Леонтович-капела» на гастролях

15 серпня 2022 р. • Валентина КИРИЛЬЧУК

25 2 1365



- У грандіозному міжнародному проекті Подільський камерний хор «Леонтович-капела» разом зі 110 артистами з Молдови, Румунії, Фінляндії, Угорщини, Іспанії й Нідерландів заспівали «Оду радості» на знак солідарності європейських митців та країн із Україною.
- Про найяскравіші моменти гастролей у Молдові та Румунії розказала художня керівниця та диригентка хору Ольга Бабошина.


*Додаток 3*

*Участь «Леонтович-капела» у міжнародному проєкті «Art vs war», 2022*

## Додаток 4

# «Дударик» у супроводі естрадного оркестру збиратиме кошти для ЗСУ

Омелян Шевчук

31 Травня 2024, 17:02 | 

«Дударик» у супроводі естрадного оркестру співатиме «Пісні перемоги» у Львівській філармонії, щоб зібрати кошти для ЗСУ. Про це [Львівському порталю](#) повідомили організатори заходу.



**ДУДАРИК**  
національна хорова капела

Хор хлопчиків  
хорової школи "ДУДАРИК"  
Хормейстер - Вікторія Бей

Дівочий вокальний ансамбль  
"СЕСТРИЧКИ"  
Хормейстер - Софія Веселовська

У супроводі естрадного оркестру  
хорової капели "ДУДАРИК"  
Керівник - Олег Ярема

презентує проект "ПІСНІ ПЕРЕМОГИ"

Львівська національна  
ФІЛАРМОНІЯ

РАДІО Львівська  
100.8 fm ХВИЛЯ

Усі виручені кошти надуть  
на потреби військових  
в рамках проекту «2 МЛН НА ЗСУ»

КВИТКИ ОНЛАЙН  
SOLDOUT.UA  
0800 585 782

05.06.24  
ПОЧАТОК о 18:30

Добірна українська музика у виконанні улюбленого хорового колективу. 5 червня о 18:30 у Львівській національній філармонії відбудеться концерт «Пісні перемоги», організований Національною хоровою капелю «Дударик». Захід пройде в рамках нового проекту «2 МЛН НА ЗСУ», який має на меті підтримати українську армію.