

**МІНІСТЕРСТВО КУЛЬТУРИ
ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МИСТЕЦТВ
імені І. П. КОТЛЯРЕВСЬКОГО**

**Кафедра хорового диригування
Кафедра інтерпретології та аналізу музики**

**МЕНЕДЖМЕНТ У СТРУКТУРІ ДІЯЛЬНОСТІ ДИРИГЕНТА-
ХОРМЕЙСТЕРА**

**Магістерська робота
КОТЕЛЕВСЬКОГО ІВАНА
ВОЛОДИМИРОВИЧА
Науковий керівник-доктор
мистецтвознавства, професор
ДРАЧ ІРИНА СТЕПАНІВНА**

Текст містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів
Мають посилання на відповідне джерело

Харків, 2021

ЗМІСТ

Вступ.....	1
Розділ 1. Діяльність диригента-хормейстера, як процес управління людьми.....	6
1.1. Становлення професії: історичний ракурс.....	6
1.2. Хорове мистецтво як поле професійної діяльності менеджер.....	14
1.3. Теоретичний ресурс з менеджменту для ефективної роботи диригента (огляд принципів науки про керівництво).....	17
Висновки до Розділу 1.....	25
Розділ 2. Поле організаційної діяльності хорового диригента.....	27
2.1.Хормейстер як керівник творчого процесу.....	27
2.2. Диригент-хормейстер як керівник персоналу.....	33
2.3. Медійні умови хорового співу.....	35
2.4. Типологія управління хором.....	45
Висновки до Розділу 2.....	50
Розділ 3. Технологія хорового менеджменту.....	51
3.1. «Життєвий цикл» хорового колективу.....	51
3.1.1 Формування ідеї : планування, аналіз, прогнозування.....	53
3.1.2.Дії (мотивація)	60
3.1.3 Організація процесу, маркетинг, визнання\популярність.....	64
3.1.4 Інформаційний ресурс.....	71
3.1.5 Фінансовий ресурс.....	72
3.2 Фестивальний менеджмент у хоровому мистецтві (на прикладі Всесвітніх хорових ігор).....	74
Висновки до Розділу 3.	85
Висновки.....	86
Список використаних джерел.....	90

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Вже пройшло більше століття з того часу, як була видана перша книга з менеджменту американського інженера-дослідника Фредерика Уинслоу Тейлора [25; 56 с.], що заклала фундамент концепції наукового пізнання процесу керування. Попри всю критику викладених там поглядів, реалізація її базових настанов, насамперед, ідей партнерства між керівником і виконавцями залишаються провідними у вивченні ефективності будь-якого процесу виробництва. «Принципи наукового керування» (*The Principles of Scientific Management*) Ф. У, Тейлора [43;126 с.] створювалися як дослідження наукового управління праці у матеріальній сфері. Проте виявлені Тейлором та його численними послідовниками закономірності мають значення і для інших сфер культури і мистецтва, в тому числі хорової.

Сьогодні в умовах інформаційного суспільства, яке характеризується постійними змінами, діяльність диригента-хормейстера позначена суттєвими трансформаціями, які зокрема підвищують значення організаційної складової його творчої діяльності. Але у роботах сучасних теоретиків хорового мистецтва, не дивлячись на це, відчувається недостача розгляду цього важливого аспекту, залишаються мало актуалізованими у теоретичному висвітленні диригентської практики знання закономірностей та основ менеджменту, які повинні були б допомогти запобіганню помилок в організаційних аспектах. Тому і виникла потреба присвятити дане дослідження саме організаційній сфері в роботі хормейстера.

Звичайно, що професія хорового диригента, як писав С. Казачков у своїй книзі «Диригентський апарат та його постановка» [26; 111 с.], перш за все вимагає уяви та високорозвиненого загального і музичного мислення. У наступних своїх працях, таких, як «Від уроку до концерту» (1991) та «Диригент хору – артист і педагог» (1998), видатний музикант-практик підкреслює важливість організаційних навичок диригента. Звертаючи увагу на болючі в наш час питання існування мистецтва у ринкових умовах,

С. Казачков наголошує, що виконання музичних творів нині є частиною товарних відношень, але товар цей особливий. Він продається і купується, але характер його виробництва визначається не попитом мас, а пропозицією геніїв [27; 64 с.].

Втім і для геніїв інформація з менеджменту, маркетингу і психології була б корисною. Вона приховує скарби з багаточисленних порад щодо утворення колективу, функціонування організації та просування в інформаційному просторі проектів. Адже диригент не може уподібнюватися композитору, який пише в стіл, або музиканту, який грає чи співає для себе. Диригент – це соціально-публічна професія, професія, в якій важлива і персона (геній), і соціальна система, якою потрібно вміти керувати. Потреба у використанні загальних знань у сфері менеджменту та маркетингу диктується не лише сучасністю, але й усією історією хорового виконавства. Але сучасність відрізняється від досвіду минулих століть тим, що зараз ця інформація краще структурована і більш доступна. Якщо раніше корпоративна спільнота музикантів часом прагнула утаємничити свої шляхи до успіху, не систематизувала та не фіксувала організаційний досвід, то останніми десятиліттями широке впровадження методів управління не тільки в економічній сфері, але й у суспільстві загалом дозволяє музиканту (при бажанні) швидко засвоїти необхідні для творчої діяльності менеджерські компетентності. Це не значить, що суто музичні аспекти творчості набувають другорядності, навпаки, вони мають бути розглянуті в контексті специфічних особливостей професії керівника хоровим колективом.

Погана обізнаність у технологіях менеджменту є причиною зменшення продуктивності хорів. Багато керівників використовують тільки життєву психологію та емпіричний досвід управління колективом. Невміння правильно «подати» хоровий репертуар ускладнює доведення його до слухача. Тобто з цього всього випливає, що грамотність в області менеджменту є необхідністю для сучасного диригента. Формування базових знань про менеджмент у диригента має допомогти одарованим молодим професіоналам

у плануванні, постановці цілей та у «роботі на результат». Для мене цілком очевидно, що знання, навіть якихось елементарних основ менеджменту молодими професіоналами могло би допомогти і надалі розвиватися хорошему мистецтву.

Мета магістерської роботи полягає у визначенні специфіки організаційної роботи хормейстера у сучасному музичному житті, а також розглянути технології сучасного менеджменту і представити як можна їх впровадити у життя хорового колективу.

Об'єкт дослідження – діяльність хормейстера як організатора хорового колективу та його успішного функціонування в культурі на сучасному етапі.

Предмет дослідження – специфіка сучасного хорового менеджменту.

Завдання дослідження:

- розкрити теоретичні проєкції категорій менеджменту в музикознавчій науці;
- запровадити структурну модель диригентської діяльності у її зв'язку з критеріями хорового мистецтва;
- запропонувати диференційований підхід до типології диригентської творчості;
- визначити особливості організаційних форм діяльності сучасного хормейстера;
- виявити іманентну логіку музично-організаційних стратегій у відповідності до специфіки хорових колективів;

Наукова новизна отриманих результатів полягає передусім в обраному проблемному ракурсі висвітлення діяльності диригента-хормейстера.

Уперше:

- диригування хором розглядається як вид професійної діяльності людей, що покликані займатися крім всього іншого організацією та координацією процесу досягнення цілей, прийнятих і реалізованих з використанням наукових підходів та концепцій менеджменту та маркетингу;

- розкриті організаційні стратегії реалізації хорового мистецтва у сучасному музичному житті.

Одержали подальший розвиток:

- ідеї науки про інноваційний менеджмент на базі музично-виконавської творчості
- використання новітніх технологій у мистецтві
- ідея збільшення комунікації хорових колективів
- методологія керування диригентом хору
- просування хорового колективу в інфосфері
- Стратегічне планування хору

Уточнена:

- Структура диригентської діяльності;
- Класифікація хорів
- Періоди розвитку хору
- Історія розвитку хорового мистецтва

Методологія дослідження спирається на загально-наукові підходи, а саме – аналіз і синтез, індукція (від часткового до загального) і дедукція (навпаки), моделювання, абстрагування, конкретизація, формалізація та спостереження. Крім того використаний комплексний підхід до вивчення поставленої проблематики, що включає спеціально-наукову методологію, яка розроблена у царині музикознавства, інтерпретології, соціології, психології.

Теоретичну основу даного дослідження утворюють праці таких дослідників:

- з хорознавства (*С. Казачков, Пігров, Живов, Чесноков, Пазовський, Тараканов*);
- з історії музичної культури (*Глинський, Асаф'єв, Шаріпова, Васильєв, Бодишевська Н., Шабалін Д., Семенович, Дворніченко, Казачков, Любарський, Сахно.*)
- з психології діяльності (*Маслоу, Рубинштейн А, Ушинський, Кумарин В., Готсдінер А, Петухов В., Хекхаузен Х., Горбатков А.*)

- з менеджменту (*Тейлор Дж., Друкер П., Мінцберг Ф., Файоль А., Беррі Л., Селтман К., Тесленко И., Пэйтон Р., Пивоваров И., Джон П. Коттер, Харріс Д., Періш Д*)
- з філософії (Платон, Шагінян В., Декарт Р., Маркс К.)
- статті з суміжних спеціальностей для більшого розкриття теми)

Практичне значення роботи визначається її спрямованістю до творчо-практичних завдань диригентів-хормейстерів, у тому числі молодих музикантів, які, освоюючи академічні традиції європейської музики в складних умовах сучасної мистецької «деструкції», опинилися перед необхідністю пристосовуватися до ситуації перманентних трансформацій у культурному і соціальному середовищі, а також визначати шляхи найпродуктивнішого діалогу минулого і теперішнього і шукати інноваційні форми реалізації мистецьких задумів.

Матеріали роботи можуть бути використані в навчальних курсах хорознавства, теорії та історії виконавства, в методиці викладання хорових дисциплін, в аналізі творів та їх виконавській інтерпретації, що здійснюється в навчальній та концертній практиках.

Апробація результатів дослідження. Дисертація обговорювалася на засіданнях кафедри інтерпретології та аналізу музики Харківського національного університету мистецтв імені І. П. Котляревського, а також апробовані у виступі на конференції «Дні науки в Україні» (Харків, 18 квітня 2021 р.). **Публікації.** За темою магістерської роботи опублікована одна стаття.

Структура роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, що включають 7 підрозділів, і висновків, що містять узагальнення головних результатів дослідження. Обсяг основного тексту магістерської – 87 сторінок, список використаної літератури включає 50 позицій.

РОЗДІЛ 1.

ДІЯЛЬНІСТЬ ДИРИГЕНТА-ХОРМЕЙСТЕРА ЯК ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ЛЮДЬМИ

1.1. Становлення професії: історичний ракурс

Для того щоб зрозуміти всю значимість диригента для хору, потрібно звернутися до історії всього хорового мистецтва, зробити уявну подорож від давніх часів, коли ще не було цивілізації до наших днів. Я вважаю, що хоровий спів, як генетичний код нації зі своїми традиціями несе в собі заряд духовності для всіх народів. Ідеї гуманізму, спочатку закладені в хоровому співі, впливають на збереження нації та культурної спадщини для майбутніх поколінь.

Перший етап цієї еволюції пов'язаний з музичним мистецтвом первісних народів, провідним елементом музики яких був ритм. Він був чільний над мелодизмом (останній перебував в самому зародковому стані). Музика супроводжувалася рухами, танцем, поєднуваними з піснями або вигуками. Оскільки головним компонентом в такій музиці був ритм, то керівною особою цього ритуалу був перкусіоніст, який грав на примітивних ударних інструментах (раковини, каміння, дошки і т. д.) або плескав у долоні тощо. Одночасно він допомагав ансамблю, здійснюючи ритмічно підкреслені рухи тіла. У кожному племені вживалися свій жестовий код [17; 152].

У давні часи музичне мистецтво також часто підпорядковувалося релігійним обрядам, в яких використовувалися мелодекламативні вірші. Наприклад, у ацтеків не було чіткого розмежування між музичним і літературним мистецтвом. Вірші співали або декламували під музичний супровід. Різні племена або регіони імперії мали свій репертуар і свій стиль співу. Оскільки пісні були одними з найбільш провірених часом трансляторами народної мудрості з покоління в покоління та невід'ємною частиною культових ритуалів (жертвоприношення, вступ в шлюб, відправлення у похід, переможне повернення вояків, вступ на трон), то батьки

турбувалися про ознайомлення із необхідним «репертуаром» своїх дітей. Водночас давні народи більш співали не заради того, щоб продемонструвати свої навички та вміння, а скоріше для умиротворення богів своїх предків.

Ця сакральна функція співу збереглася і в древніх цивілізаціях. У храмах священнодійства супроводжувалися співом хорів, грою на музичних інструментах. На святах і бенкетах, в цирках і театрах виступали величезні хорові та інструментальні ансамблі, римська знать вважала добрим смаком навчати музиці своїх дітей і утримувати великі оркестри з рабів. Величезним успіхом користувалися сольні концерти віртуозів, які здійснювали «турне» великими містами. На початку цього етапу найбільш споживані прийоми ритмічного акцентування: диригент-співак, який стояв на чолі ансамблю, керував ним, голосно виконуючи наспів і відраховуючи такт ударами в долоні або постукуванням ноги (для цієї мети взуття підбивають залізної підшвою)[13; 64 с].

Що ж до слов'янських народів, Б. Асаф'єв стверджував, що «в своїх витоках слов'янська музична культура була виключно інтонаційно-пісенною і протяжною, чим визначалася вся система музики» [10; 152 с.]. Саме з цих позицій вчений визначив концепцію хору як модель людського колективу, що створює гармонійні відносини між окремими співаком і хором, а також між хоровим диригентом і колективом. У Древній Русі не існувало розвинутих форм професійного хорового співу, що визначило високу роль співочого фольклору в житті суспільства. Народна пісня займала важливе місце в сімейному і громадському побуті. Широке поширення набув обрядовий фольклор, пов'язаний з язичницькими релігійними віруваннями і ритуальними діями, що склалися в епоху громадо-родового ладу. Народна пісня побутувала не тільки серед народних мас, а й у вищих феодальних колах, навіть на княжому дворі.

Якщо ж говорити про особливості розвитку хорової культури на території нашої країни, то також перш за все згадується продовження розвитку жанру народної пісні концертними майданчиками для котрої в Україні,

споконвіку, були домашні застілля та мальовнича природа. При усному переході з покоління в покоління культ особистості був відсутній навіть на композиторському рівні. Для виконання цих пісень не потрібно було ніякого диригента. Та чи можна назвати таке співання хором у сучасному сенсі? Мені здається що так, бо гуртовий спів у різні часи мав єдину функцію зібрання і об'єднання громади. Хоча П. Чесноков такий фольклорний спів назвав би лише «собранієм поющих», тому що в них не було би завітних якостей, які викладаються на перших же уроках хорової методики: чистого строю, врівноваженого ансамблю, чітких нюансів.[17; 73с.] Нужда в управлінці, який би керував процесом співу, виникла природно і сама собою. Спочатку частково такі функції мав заспівувач. Технічно, він давав тон і настрій перед виконанням кожної пісні. Згодом із зростанням чисельності і професійності хорів, стало очевидно, що потрібна людина, яка буде керувати процесом безпосередньо під час співу.

Хоровий спів середньовіччя на території нашої країни (IX ст. - XVII ст.) характеризується зародженням професійної співочої культури і впливом християнської церкви і музичної освіти (Візантія). Центром співочої культури стають церковні хори і організовані при них школи, що враховують національну своєрідність співочої майстерності. Підсилюється зв'язок із народною співочою традицією і традицією знаменного розспіву, які дозволили теоретично осмислити процес зростання професіоналізації хорового співу. З'являються теоретичні роботи з даної проблеми, такі як трактати І. Шайдурова і ченця А. Мезенцева. Християнське богослужіння так само, як і народна пісня, займало важливе місце у сімейному і громадському побуті. З аматорського співу воно перетворювалося в професійно-хоровий, виконання проходило за участю осіб, спеціально підготовлених до несення співочих обов'язків богослужіння, розширилася й ускладнилася сама кількість піснеспівів. У ці часи майже у всіх церквах панувала монодія, яку фіксували у рукописах особливими знаками – «знаменами».[50; 63с]

Знаменний спів — система давніх православних культових співів XII–XVII століть. Назва походить від старослов'янської назви співацького знаку — «знам'я». Знаменна нотація (або крюкова нотація) була створена на основі візантійської безлінійної невменної нотації. Знаки цієї нотації називали «знаменами» або «крюками». Знаки цієї нотації звичайно склалися з великого чорного крюка або риски та кількох маленьких чорних крапок, ком і ліній поблизу крюка або перетину з гачка. Деякі ознаки можуть означати лише один звук, інші — від 2 до 4 звуків, а деякі цілу мелодію до 10 нот, зі складною ритмічною структурою. Пізніші знамена називали також кондакарними знаками (тобто письмово зафіксовані символи для співу кондаків).

Як і невменна нотація, знаменна нотація переважно відображала напрямок руху мелодії, а не абсолютні звуковисотності. Знаки вказували також на характер і темп виконання мелодії. Кожен знак мав своє власне ім'я, а також розглядався як духовний символ. Наприклад, є конкретний знак, званий «голубка», що позначав два висхідних тони і символізував Святого Духа. Знаменний спів — спочатку одноголосний, потім багатоголосний хоровий, розвивався у межах системи осьмогласія, мелодика суто діатонічна, заснована на «обіходному» звукоряді (від назви «Обіходу» - рукописної книги, де зберігався співочий кодекс, необхідний для повсякденної служби у храмі). Цей звукоряд спирається на рівномірний поступальний рух у межах кварта або квінти; ритм несиметричний, визначений текстом. [42; 54с]

Організація співу (ансамблевого або хорового) здійснювалася також мовою жестів, але на зміну ритмічному відбиванню ритму, приходять хейронемія, що ознаменувало перехід від ударно-шумового диригування до умовно-жестового. В епоху Середньовіччя вона найбільш повно відповідала особливостям сформувався в цей період григоріанського хоралу з його вільною метрикою, цілком підкоряється слову і мелосу, звороти якого і фіксувалися певними жестами. Такий перехід був надзвичайно важливою віхою в розвитку засобів управління диригента.

Хоровий спів від Ренесанса до Бароко та Просвітництва набув особливого розвитку з розквітом багатоголосся, поширенням різних форм світської хорової музики, утвердженням принципу цілісної хорової композиції, появою нових хорових жанрів (меса, мотет, магніфікат, мадригал, шансон).

Найбільшому представнику *Arg nova* - Г. де Машо належить перша в історії музики авторська меса (для чотириголосного хору). Велику роль в еволюції хорової музики зіграли майстри нідерландської школи. У творчості її найвизначніших представників (Г.Дюфаї. Й.Окегем. Ж.Депре) високого ступеня досконалості досягло поліфонічне письмо так званого «суворого стилю», міцно встановився багатоголосий склад хорової фактури. Естетичні принципи і технічні прийоми нідерландської школи справили величезний вплив на творчість О.Лассо, композиторів венеціанської школи, римської школи (Д.П. Палестрина), пізніше К. Монтеверді (меси, мотети, мадригали). В Італії починають складатися основи теорії диригентського виконавства. Поява мензуральній нотації зажадало позначень часток такту, з тим, щоб позначити його структуру. [50; 44с.]

На цьому етапі український хоровий спів вступив на європейський шлях розвитку: формуються національні традиції партесного співу, освоюються складні жанри оперної, інструментальної та хорової музики. Переломним моментом у розвитку хорової музики стала її секуляризація. Продовжуючи функціонувати у богослужбній практиці, хоровий спів виходить на новий шлях розвитку. Використання хорової музики та хорового ансамблю в якості основного компонента оперного спектаклю, передача через хор побутового фону вистави, національної характеристики, вплив кантових традицій на обробку народних пісень в операх - все це істотно вплинуло на динаміку розвитку духовної хорової культури в цілому. Завдяки концертному принципу виріс технічний рівень хорів і збагатилася виконавська майстерність.

У роки Великої французької революції на території Західної Європи зародилися жанри революційної і масової пісні. Широке поширення отримали

гімни-марші, хорів апофеози і оди. Втіленням ідей революції, гаслом якої стала триєдність: «Свобода, Рівність, Братерство» («*Liberté, Égalité, Fraternité*») виступає хорова творчість Л. Бетховена, який першим ввів хор в симфонію. У ХІХ столітті панівною формою побутування хорової музики стало її концертне виконання (ораторії Ф. Мендельсона і Р. Шумана реквієми Й. Брамса і Дж.Верді).

Великий вплив на розвиток хорової музики надали представники музичного романтизму. Це проявилось у винятковому інтересі композиторів до народної пісні, до створення пісень хорів і окремих хорових п'єс (Ф.Шуберт, Р. Шуман, Й.Брамс). Активно вводиться хор в симфонічну музику (Г. Берліоз, Р. Малер). [25; 16 с.]

Розквіт хорового співу на території України припадає на кінець ХVІІІ – початок ХХ ст. У цей період хоровий спів остаточно утвердився в основних видах хорової творчості, в формах і різновидах хорового виконавства.

Історично склалася традиція православного співу *a cappella* і переважно хоровий характер українського музичного фольклору зумовили виняткове значення хорової музики в російській культурі. До вищих художніх досягнень української музики відносяться хоріві концерти Д. Бортнянського, М. Березовського, А. Веделя.

Хорова творчість М. Глінки відкрила нову сторінку в російській музиці, послуживши джерелом розвитку хорової музики російських композиторів-класиків. Велике драматургічне значення хорів в російській опері (А.С. Дартомижській, І.А. Римський-Корсаков, М.П. Мусоргський). Інтенсивно розвивався жанр кантати (Л.С. Даргомижський, Л.Н. Серов, П. І. Чайковський, М.М.Іпполітов-Іванов). Цикли Літургії і Всеношної створили М.А. Балакіреві, Е.Ф. Направник, П.І. Чайковський, А. Д. Кастальський, С.В. Рахманінов, П.Г. Чесноков. 'Значним етапом у розвитку хорової музики стало творчість С.І. Танєєва. Він з'явився одним з творців лірико-філософської кантати в російській музиці («Іоанн Дамаскін». «По прочитанні псалма»). Він відродив

на початку XX століття популярний в музиці XVII-XVIII століть жанр - хори а'cappella (більше 40 хорів).

Важливою подією в хоровій культурі стало створення Російського хорового товариства (1878). Російські хорові колективи, перш за все хор Московського синодального училища церковного співу, здобули популярність далеко за межами Росії. Помітний підйом хорової музики почався в 1890-х роках. Велику роль у розвитку хорового руху зіграли хорові диригенти - В.С. Орлов, І.М. Данілін, А.Д. Кастальский і ін. [20; 50 с.]

На українському ґрунті хорове мистецтво культивувалося переважно у традиційно-фольклорному середовищі та у богослужбній практиці. Ці альтернативні річища сформували свої системи керування багатоголоссям у гуртовому співі. Якщо фольклорний спів був «підсумковим», результируючим, керуючим фактором, що обумовлював єдність співаків, виступав музично-мовленнєвий канон, згідно якому не тільки встановлювалися віршовані, ритмічні та мелодичні парадигми, але й розподілялася фактура («втора», «бас», «горак» тощо). Натомість у контексті літургійного співу, що у XIX столітті в Україні включав величезний масив піснеспівів – від стародавньої монодії до багатоголосних партитур, сформувалася професія регента.

У статті Ігоря Сахна «Ідея протопсалта в православної певческой традиції» стверджується, що завдання регента ідентичні задачам музиканта-хормейстера: «Всю свою творчу енергію і художній посил він вкладає у жест. Первинно передбачається, що регент не повинен сам співати, щоб найбільш тонко контролювати всі нюанси звучання хору. ... Основним об'єктом, до якого спрямовала увага регента і всіх, хто співає, під його орудою є хорова партитура» [41, с. 314]. Відокремленість від хору регента є принциповою, на відміну від історично більш ранньої форми керування церковним хором, яку брав на себе так званий «головщик» або «протопсалт», який вів за собою інших півчих.

Зрозуміло, що більшість хорових диригентів – регентів в Україні мали церковну освіту і виходили з соціального середовища служителів культу.

Виключенням став Микола Лисенко. Ще навчаючись в Київському університеті, він, будучи блискучим салонним піаністом і аристократом за походженням, дебютував як диригент-хормейстер. Згодом він часто виступав в концертах з хором, організатор якого він був сам. Для цього хору композитор створював обробки українських народних пісень та хорові твори, кантати, які склали золотий фонд української музики. Із своїм хором Лисенко здійснив хорові подорожі в Україні та за її межами. Згідно із свідченням дослідників, Лисенко з хором гастролював протягом 1897, 1899, 1902 років. Ці три подорожі, яким передують гастролі у 1892 році до Москви, стали знаменною подією у формуванні української хорової культури.

Згодом один з учнів Миколи Віталійовича – Олександр Кошиць успішно наслідував організаційні ініціативи свого Учителя, мандруючи світом із Українською Республіканською Капелою. Літопис цього тріумфального турне країнами Західної Європи, Північної та Південної Америки опублікований у книзі «Культурна дипломатія Симона Петлюри. Місія Капели Олександра Кошиця (1919 – 1924) [36, 312 с.]. «Саме завдяки цим гастролям світ вперше почув «Щедрика» Миколи Леонтовича, а українська культура і державний престиж України здобули позитивний резонанс у 17 країнах світу».

Для музичної культури ХХ століття характерне поширення хорової музики, взаємопроникнення різних національних традицій, різноманітність форм і видів хорового співу і жанрів хорової музики - від масової політичної пісні до елітарної-витонченої композиції. Найбільш значні хорові твори створені І. Стравінським, А. Онеггер, П. Хіндемита, К. Орфом, К. Пендерецьким, О. Мессіаном.

У ХХ столітті досягнення вітчизняного хорового співу були пов'язані не тільки з підйомом хорового мистецтва в цілому, але і з практикою соціалістичного будівництва і увагою до масового самодіяльного хорового співу. Хорова музика розвивається у формах фольклорної та композиторської творчості. Основні її жанри: народна і масова пісня, кантата, ораторія, а також окремі хорові твори та цикли, оперні хори. У 20-х роках почав формуватися

жанр радянської масової хорової пісні. Хорове мистецтво було поставлене на службу ідеології. [30; 79 с.]

Також в цьому столітті, з написанням перших основоположних праць П. Чеснокова, хорове диригування стало також об'єктом розгляду науки і стало поштовхом до створення фундаментальних праць Пігрова і Краснощекова, які, безумовно, вплинули на прогрес усього хорового співтовариства і навчання диригентській майстерності. Але недоліком цих книг можна вважати недостатню інформованість про управлінські якості диригента в цих книгах.

Залежно від музики, яку виконував хор змінювалася і техніка диригування. У своїй книзі «Від уроку до концерту» Казачков розрізняв три техніки диригування, які прийшли на зміну хейронемії - класична, романтична і експресіоністична. Кожній належали свої особливості і кожна виділялася на тлі іншої. Наприклад романтична техніка відрізнялася наявністю цільногнучкої руки з опорою руху в плечовому суглобі, тоді як у класичній - в кистьовому, а в експресіоністичній - цільнофіксована рука від плеча [26, 38 с.].

1.2. Хорове мистецтво як поле професійної діяльності менеджера

Щоб детальніше розглянути специфіку організаційної діяльності у сучасному хоровому мистецтві, потрібно встановити менеджерський функціонал як такий. Сама професія менеджера – спеціаліста по керівництву (від англ. – *manager* – керівник) має надгалузевий характер, тобто фахівець з досвідом організаційної діяльності, маючи достатні уявлення про налаштування процесів певної галузі та задіяного у них персоналу може змінювати виробничий сектор і працювати за фахом у інших галузях. Найбільш очевидним є значення менеджменту у спеціальностях, де є матеріальний продукт, наприклад в сфері виробництва продовольства. Такі області промисловості потребують доброго фінансового достатку і чіткого дотримання термінів зберігання продукції. Тому головна задача менеджера у таких галузях - зробити так, щоб кожен співробітник приносив якомога більше прибутку, щоб бізнес окупався. При цьому на самого менеджера теж лягає

великий багаж відповідальності, так як не виконання норми за квартал буде, в першу чергу, його провина. Щоб досягти мети, йому потрібно бути прикладом для всіх інших. При цьому, куди краще, коли такий менеджер досить обізнаний у своїй професії і знає велику кількість методів, ніж простого «батоба і пряника». Щоб налаштувати свій колектив на більш високу ефективність, йому потрібно створити атмосферу, націлену на успіх, а це дано не кожному. Що ж до диригента, так йому властиві близькі цілі, що і у продовольчого менеджера, коли справа доходить до дедлайнів і публічних концертів. Якщо він не встигає підготувати програму – значить погано виконує свою роботу. Але відмінністю між цими сферами досить-таки очевидна, якщо у продовольчій сфері, важлива кількість продаж, так як це приносить більше грошей, то у хорової індустрії важлива якісна складова, в цій спеціальності важливий творчий результат. Прикладом антиподу продовольчого матеріального менеджменту: є багато православних церковних хорів, які існують, співаючи тільки церковний ужиток (прості наспіви). Вони не ставлять перед собою завдання розвитку, а існують лише для служіння культу.

Щодо менеджерів, у яких головним продуктом опікування стають розваги, які не пов'язані з мистецтвом у класичному розумінні цього слова (наприклад, у спорті таким є тренер, чия робота виходить далеко за рамки встановлення плану на гру та проведення замінів), то його мета якнайкраще прилаштувати до ситуації ті ресурси, які він має. Для цього потрібен постійний пошук можливих комбінацій. Ось що пишуть на сайті <https://fcstuttgart.com/blog/kakim-dolzhen-byt-trener-po-futbolu/> [28]: «Важливим показником виступає постійне підвищення тренером своїх професійних навичок. При цьому він постійно повинен думати про спільність всієї команди, а також про дії кожного гравця окремо. Помилково вважати, що досягнення успіху відбудеться і закріпиться вже після першої гучної перемоги. Тренер - це постійно рух або, скоріше, біг вперед і обов'язково при цьому попереду наступної за ним команди. Тому тренерська кар'єра забирає стільки

зусиль і часу, а також вимагає безперервної роботи над собою, пошуком нових ідей, цілей і способів їх досягнень». Вибираючи професію тренера футбольної команди, людина зобов'язана усвідомлювати той факт, що в такий спосіб він заводить собі справжню сім'ю, за яку саме він повною мірою буде нести відповідальність у майбутньому, і яка повністю покладатиметься на його майстерність. І нехай не існує однозначної відповіді на питання, яким повинен бути тренер з футболу, є єдино точне розуміння, що це повинна бути людина відповідальна і цілком віддана цій роботі. Тому що футбольний тренер - це більше, ніж просто професії. Футбольний тренер - це робота завдовжки в життя.

Що ж, дуже схоже на особливості професії хорового диригента, але все ж є свої особливості. У спорті, в основному, важливі перемоги і суперництво, тоді як в хоровому мистецтві - прагнення до самореалізації, саморозвиток та отримання естетичного задоволення на першому плані.

У структурі хорової сфери також знаходиться місце і для фахових менеджерів. Вони бувають вище ієрархією і нижче за диригента. В першу чергу, до тих, хто знаходиться вище відносяться безпосередньо керівники підприємств, де проводить свої репетиції хор, це можуть бути директори шкіл і театрів, диякони, яких призначили наставляти хор, все це в залежності від тієї інституції, яка зацікавлена у створенні та успішному функціонуванні власного хорового колективу. По відношенню до хорового диригента вони виконують виключно менеджерські функції. Їхнє головне завдання –забезпечувати сприятливі умови, для виконання їх доручень. Також ще вище в ієрархії перебувають міністри освіти, у них схожі завдання, але в більшому масштабі. Часто, у роботі диригента може і не бути тих, хто знаходиться нижче них у ієрархії. Тоді всі обов'язки впадають на його плечі. Але, на мою думку, краще спеціалізувати його працівників на спеціальних менеджерів. Тобто розподіляти менеджерські обов'язки між підлеглими. Трохи осторонь, але також важливими є організатори конкурсів та фестивалів, які не знаходяться у хоровій ієрархії, та також дуже важливі.

1.3. Теоретичний ресурс з менеджменту для ефективної роботи диригента (огляд принципів науки про керівництво)

Гарне суспільство - це щось більше ніж сума його окремих частин. Диригент в сучасних умовах, якщо він прагне бути ефективним лідером, потребує усвідомлення ролі менеджменту у своїй діяльності. «Розум, уява і знання – важливі ресурси, але лише у поєднанні з ефективністю вони дадуть результат. Самі по собі вони всього лише встановлюють планку можливих досягнень», – так зазначає Пітер Друкер, автор монографії «Ефективний керівник» [23; 16с.]. Щоб бути ефективним у будь-якій організації, треба, як пише П. Друкер, *розширювати* сприятливі можливості і *зменшувати* коло проблем, якщо і існує якийсь головний секрет ефективності, то це концентрація», – стверджує дослідник.

Ефективно управляти сучасним підприємством або його підрозділами, а тим паче хором неможливо без розуміння сутності й змісту менеджменту. Терміни «управління» і «менеджмент» пов'язані між собою. «Управління» – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою зміни його стану або поведінки. Управляти можна технікою, технологією, ресурсами тощо. «Менеджмент» є складовим елементом управління, під яким розуміють цілеспрямовану дію на колективи працівників або окремих виконавців з метою досягнення поставлених цілей. Походження терміну «менеджмент» зв'язують з італійським словом, *maneggio* (керувати кінями), хоч першоджерела можна шукати в латинських *mando* (доручати, наказувати), *manus* (рука). Але традиційно визнається, що сучасний термін «менеджмент» (*management*) американського походження і перекладається як управління, керування, адміністрування, керівництво. Менеджмент визначається як; засіб, манера спілкування з людьми, влада і мистецтво управління, орган управління. За своєю суттю термін «менеджмент» певною мірою можна вважати синонімом терміну «управління», але поняття «управління» набагато ширше, воно поширюється на технічні, господарські, суспільні, державні та ін. системи і об'єкти. Поняття менеджменту часто зв'язують з поняттям бізнесу. Бізнес – це

діяльність, спрямована на отримання прибутку шляхом створення та реалізації певної продукції, робіт чи послуг. Управління бізнесом (business management) це управління комерційними, господарськими організаціями. Бізнесмен і менеджер – поняття не тотожні. Суб'єкт у бізнесі називається бізнесменом (businessman) або комерсантом. Це – власник капіталу, що знаходиться в обігу і дає доход. Ним може бути ділова людина, яка не займає постійної посади в організації, але є утримувачем її акцій або членом правління. Менеджер обов'язково займає постійну посаду, в його підпорядкуванні знаходяться люди, а власником організації може бути інша окрема особа, держава або колектив акціонерів. Управління підприємством в наш час є дуже складною справою і потребує багатьох різнобічних знань. Керівник (диригент) має бути освіченою людиною в галузі виробництва, знати кон'юнктуру і динаміку ринку, володіти знаннями з технології і організації виробництва, економічних важелів ефективної діяльності підприємства. Директор, начальник, керівник групи, завідувач, головний інженер, диригент тощо – це посади. Професіонали, які обіймають ці посади можуть бути названі загальним поняттям «менеджер».

Американський економіст Мінцберг виділяє такі характерні види діяльності менеджерів: головний керівник; лідер; представник організації при зовнішніх контактах; підприємець, який удосконалює виробництво; ліквідатор порушень у діяльності організації та ін. Менеджмент як вид професійної діяльності передбачає: орієнтацію фірми на потреби ринку і організацію виробництва тієї продукції (послуг), яка може задовольнити споживачів і принести фірмі передбачений прибуток; постійне намагання підвищити ефективність виробництва; самостійність прийняття управлінських рішень і відповідальність за їх ефективну реалізацію; використання новітньої техніки, технології, інформаційних систем і методів управління та ін.[16; 74].

За сферами управління виділяють:

- Менеджмент персоналу (займається управлінням людьми, мотивацією, організацією їхньої діяльності, перекваліфікацією, розстановкою на робочих місцях тощо).

- Виробничий менеджмент займається організацією виробництва, його технологічними процесами, якістю продукції.

- Менеджмент маркетингу – це організація взаємодії внутрішнього середовища фірми з умовами ринку; ефективна організація реалізації продукції, отримання доходу.

- Інноваційний менеджмент – запорука конкурентоспроможності організації, інноваційна стратегія якої повинна включати: розробку планів і програм реорганізацій, розробку нових продуктів тощо. - Фінансовий (інвестиційний) менеджмент – управління фінансами. Фінансовий менеджер керує фінансовими потоками, розміщує вільні кошти в активи, інвестиційні проекти, робить все можливе, щоб фінансові ресурси перетворювались на прибутки й давали додаткові дивіденди.

- Стратегічний менеджмент – сфера перспективних проектів, довготермінових бізнес-планів, пошуку резервів розвитку організації.

Слід знати, що управлінська праця розподіляється на рівні управління:

- керівники вищого рівня (інституційний рівень), для хорОВОЇ сфери це – директори, міністри;

- керівники середнього рівня (адміністративно-функціональний рівень);

- керівники низового рівня (технічно-операційний рівень).

До вищого рівня відноситься невелика група основних керівників організації. Це – президент (директор), віце-президенти (заступники), головний виконавчий директор. На цьому рівні формулюється місія, встановлюються цілі, стратегія та основні задачі підприємства (залучення інвестицій, проведення наукових досліджень, розробка нових проектів, продукції, послуг, вихід на нові ринки тощо).

До середнього рівня управління, як правило, відносяться керівники функціональних підрозділів (фінансового, планового, технічного відділів,

відділу охорони праці, відділу кадрів тощо) і керівники виробничих відповідних підрозділів. Менеджери середнього рівня відповідальні за розробку, впровадження і реалізацію рішень, які були прийняті вищим керівництвом.

До низового рівня відносять керівників секторів, груп, майстрів тощо. Ці керівники відповідальні за виробництво продукції, товарів, послуг, рішення конкретних завдань на операційному рівні. Рівні управління утворюють конструкцію організаційної структури фірми, що зображується у вигляді ієрархічної піраміди управління, де кожна ланка займає своє чітко визначене місце і виконує певні функції і задачі. Менеджер – професійний керівник, адміністратор на відповідному рівні. [33; 67]

Успішність діяльності менеджера залежить від його майстерності, яка може бути згрупована у наступні сім категорій:

1. Концептуальна майстерність – здатність менеджера розуміти узагальнену стратегію розвитку організації.

2. Майстерність ухвалення рішень – вміння своєчасно виявляти проблеми відхилень системи управління і обирати найкращий з альтернативних варіант вирішення проблем.

3. Мистецтво аналітика – талант аналізу ситуації, правильного розподілу робіт і завдань, вибору оптимальної техніки, технології, методів і моделей вирішення задач управління. Здібність схоплювати основну суть справи, генерувати нові ідеї.

4. Адміністративна майстерність – спроможність виконувати певні організаційні обов'язки, ефективно діяти в рамках обмеженого бюджету часу, фінансів, трудових ресурсів тощо.

5. Комунікаційне мистецтво – вміння координувати інформаційні потоки, логічно і доступно передавати свої ідеї іншим.

6. Психологічна майстерність – здатність безконфліктно взаємодіяти з людьми, створювати сприятливий мікроклімат у колективі.

7. Технічна майстерність передбачає особливу компетенцію з техніки і технології виконання завдань відповідної галузі.

Менеджмент у діяльності професійних управлінців поєднує системні наукові знання, мистецтво керівництва та набутий досвід, що необхідно для досягнення цілей організації шляхом використання праці, інтелекту та мотивів поведінки інших людей.

Практика управління така ж давня, як існування людства. Джерела сучасного менеджменту знаходимо в діях Мойсея при виведенні ізраїльтян з Єгипту, Олександра Македонського при управлінні військами та ін. Як наука управління, вона пройшла певний шлях у своєму розвитку. Так у ХХ ст. послідовно сформувалося кілька наукових шкіл менеджменту. Школа наукового управління (1885-1920). Розвиток виробництва на межі ХІХ – ХХ ст. змусив керівників зосередитись на розробці наукових і раціональних принципів управління людьми, обладнанням, ресурсами. Вчені й практики, які вирішували як збільшити продуктивність виробництва, започаткували школу наукового управління. Її засновники (представники великого бізнесу) – Фредерік Уїнслоу Тейлор (металургія), Генрі Гант (харчова промисловість), Генрі Форд (автомобільна промисловість), Френк і Лілія Джилбрет, та ін. Засновник школи Фредерік Уїнслоу Тейлор вивів ряд загальних принципів управління, серед яких:

- розробка оптимальних методів виконання робіт (вивчення зусиль і рухів робітників, нормування часу виконання окремих операцій);
- розподіл операцій і праці між робітниками і менеджерами на конкретні функції і завдання;
- встановлення розцінок на окремі роботи на основі конкретних знань;
- професійна підготовка робітників;
- використання менеджерів для контролю і аналізу результатів робіт технологічного циклу.

Адміністративна (класична) школа управління (1920-1950). Прагнення визначити загальні характеристики і закономірності розвитку організацій

стимулювали формування класичної школи в менеджменті. Засновниками школи є французький адміністратор і підприємець Анрі Файоль і його послідовники Ліндалл Урвік, Джеймс Муні, Аллен Рейлі (формальна логіка при побудові ефективної організації), Лютер Гьюлік (синтетична концепція управління), Макс Вебер (проблеми лідерства й бюрократичні структури влади в організації), Гаррі Емерсон (нормування, стимулювання, диспетчеризація) та ін. А. Файоль (1841-1925), якого називають батьком менеджменту, розробив класифікацію основних операцій підприємства, загальні принципи побудови структури організацій, принципи управління. А. Фойоль виділяє наступні шість операцій: 1. Технічні операції (виробництво, обробка); 2. Комерційні операції (купівля, продаж); 3. Фінансові операції (залучення та розпорядження); 4. Страхові операції (страхування та охорона майна і осіб); 5. Облікові операції (бухгалтерія, статистика, тощо); 6. Адміністративні операції (передбачення, організація, розпорядництво, координація, контроль). Принципів управління за А. Файолем – наступні чотирнадцять: 1. Розподіл праці між виконавцями. 2. Дисципліна. 3. Влада, повноваження і відповідальність. 4. Єдність розпорядництва і керівництва. 5. Підпорядкування індивідуальних інтересів інтересам організації. 6. Винагорода персоналу (система оплати повинна бути справедливою і стимулювати діяльність персоналу). 7. Централізація управління (концентрація влади на вищому рівні). 8. Ієрархія структури управління. 9. Порядок (все на своєму місці). 10. Справедливість, що забезпечує відданість персоналу. 11. Стабільність робочого міста персоналу. 12. Ініціатива персоналу. 13. Корпоративний дух. 14. Об'єднання зусилля персоналу і менеджерів у вирішенні завдань і цілей підприємства. За А.Файолем адміністрування є основою управління [12; 64].

Керувати значить:

- передбачати майбутнє і виробляти програму дій;
- організовувати і будувати організм підприємства (соціальний, матеріальний);

- розпоряджатися – змусити персонал працювати добре;
- координувати роботу персоналу підприємства на вирішенні стратегічних і поточних завдань;
- контролювати, щоб все здійснювалось згідно встановленим правилам і розпорядженням.

Школа управління з позицій людських стосунків (з 30-х років ХХ ст. до нашого часу). В умовах переходу від екстенсивних до інтенсивних методів ведення господарства визріла необхідність пошуку нових форм управління, для яких характерним був соціологічний і психологічний ухил. Засновниками цієї школи вважають професора школи бізнесу Гарвардського університету Елтона Мейо. Його послідовниками є Фредерік Герцбергер, Дуглас Мак-Грегор, Мері Паркер Фоллет, Абрахам Маслоу, Р. Оуена та ін. Основні ідеї цієї школи:

- управління є соціально-психологічний, а не економічний процес;
- в основі управління знаходиться людина, яка має свої потреби, інтереси і мотивації;
- продуктивність праці виконавця залежить не стільки від матеріальних, як від психологічних та соціальних факторів;
- люди в основному мотивуються соціальними потребами і відчують свою індивідуальність завдяки стосункам з іншими людьми;
- задоволення персоналу роботою приводить до підвищення продуктивності праці і сприяє її зростанню при творчому підході.

З 50-х років ХХ ст. від школи людських відносин відокремлюється школа поведінкових наук, представниками якої є Ренсіс Лайкерт, Фредерік Герцбергер, Дуглас Мак-Грегор, Абрахам Маслоу ін. Школа зосереджує свої зусилля на методах налагодження міжособистісних відносин. Основні принципи поведінкової школи, які використовують в менеджменті персоналу наступні:

- лояльність до працюючих;

- створення психологічного клімату, що сприяє розкриттю здібностей працівників організації;

- встановлення дольової участі кожного співробітника в загальних результатах;

- уміння менеджера слухати всіх та дотримуватись етичних норм;

- висока якість особистої роботи менеджера.

Школа науки управління (кількісна школа). Починаючи з 60-х років ХХ ст. до нашого часу розвивається школа науки управління як наслідок появи нових методів прийняття рішень з використанням математики, кібернетики, теорії ймовірностей, статистики, комп'ютерних технологій. Найбільш відомими представниками цієї школи є Н.Вінер, А.Берг, Л.Канторович, В.Глушков, Д.Марч, Г.Саймон, П.Друкер, Р.Паскаль, Р.Акофф, Д.Вудворд, Д.Томпсон, Н. Лоуренс та ін. Представники кількісної школи (економіко-математичний підхід) розглядали управління як процес, який можна відобразити відповідними математичними моделями і на цій основі знаходити оптимальні рішення. При цьому важливим є одержання, обробка і аналіз практичних даних функціонування системи управління. Основне завдання – забезпечення керівників інформаційною базою, необхідною для прийняття ефективних рішень. Головні характеристики школи: основна увага зосереджується на прийнятті рішень; критерієм діяльності є економічна ефективність; використання формалізованих методів і моделей в управлінні; використання комп'ютерів для обробки інформації; використання системного, процесного і ситуаційного підходів до управління.[17; 56].

Висновки до Розділу 1.

Підводячи підсумки даного розділу, можна стверджувати, що менеджмент - це не чужорідна наука для диригента, а така, яка є не тільки невід'ємною частиною професії, а також є продовженням її розвитку. Історичний шлях розвитку хорової культури для майстерності диригента - це, перш за все, пошук методів швидше і ефективніше управляти колективом, що і є одна з головних задач менеджменту. За своєю сутністю, цей шлях розвивався досить природно. Залежно від завдань і нововведень в навколишньому світі музики і соціальних устоїв, змінювався і адаптувався сам підхід до диригування та управління колективом.

Як видно з історії хорової культури, багато нововведень прийшли з «західного світу». Ризикну припустити, що така ж подія трапиться і з менеджментом в хоровій культурі. Все ж в цьому аспекті у Європі більше прикладів успішних компаній, таких як Interkultur, про яку піде мова в подальшому і інші, які займаються просуванням хорової творчості і успішно використовують в практиці правила менеджменту.

Розглядаючи специфіку саме хорової сфери диригування, було помічено, що менеджмент різних галузей багато в чому схожий. Найбільшою відмінністю є те, що хорова практика - це, в першу чергу мистецька діяльність. А мистецтво не зобов'язує своїх діячів в постійному прогресі, успіх може бути в самому факті існування колективу, і насолодою може стати самий факт спільного співу.

Також була наведена проста форма ієрархії в хоровій сфері. Стало ясно, що багато в чому, диригент за своїми управлінськими функціям, схожий на менеджера середньої або низької ланки, в залежності від підприємства, якщо хоровий колектив, входить до складу більшої організації\інституції - школи, театру, церкви, та інше. У випадку автономного функціонування колективу, диригент, як правило, поєднує менеджерські функції всіх рівнів.

Нарешті, узагальнюючи базові знання з менеджменту, що потрібні хоровому диригенту, даються поняття, і термінологія роз'яснення якої дається,

для більшого розуміння магістерської та її цілей. Якщо замінювати слова «управлінець» на «диригент», а «організація» на «хор», сенс цієї глави не сильно зміниться, що підкреслює методологічну узгодженість цих понять.

РОЗДІЛ 2.

ПОЛЕ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ХОРОВОГО ДИРИГЕНТА

2.1. Хормейстер як керівник творчого процесу

Для складання більш точної схеми діяльності, вважаю, що потрібно переглянути весь шлях народження звукової версії твору: від попадання партитури до рук диригента і до виконання її перед аудиторією. У цьому ракурсі менеджерський функціонал диригентського фаху розкриваються через управління процесом інтерпретації. Сучасне музикознавство, як правило, розглядає виконавську діяльність у герменевтичному\інтерпретологічному ракурсі. Диригент постає як інтерпретатор нотного тексту, який створений композитором. Через формування звукового образу відбувається «дешифровка» авторського задуму і нотного запису. Дещо інший ракурс цього процесу виникає, коли розглядати диригента не як *інтерпретатора*, а як *керівника* процесом інтерпретації, Тоді принципово змінюється кінцева мета. Спробуємо її з'ясувати.

Найближче за все професія диригента схожа на професію режисера, або художника, який може створювати інсталяції та картини не своїми, руками, а руками інших майстрів. Диригент, в першу чергу, повинен мати своє бачення процесу, він повинен бути носієм ідеї. Часто тільки людина, яка закохана в свою справу, може донести свою думку до оточуючих. Але чистими ідеями неможливо «заразити» оточуючих людей. Всі зусилля диригента мають допомогти передати символи, які записані в партитурі. Вони ставлять в спеціальні «рамки» цю ідею, не роблячи її скутою, а створюючи кордони, роблять її більш простою для сприйняття, даючи можливість насолодитися «красою» цієї картини.

Правда, специфіка музичної творчості полягає в тому, що вона завжди динамічна, закарбувати у часі музику можна тільки за допомогою аудіозаписуючих пристроїв, ідеально повторити зігране в реальному житті

майже неможливо. Якщо ж говорити ще при цьому, про специфіку хорової творчості, а саме про фактор колективності, то закрадається думка, що це взагалі щось з розряду фантастики. Тому кожен раз, коли руки хорового диригента дають перший афтакт, запрошуючи всіх співаків до співу, працюючи над одним і тим же твором, у виконанні з'являється щось нове, не помічене раніше, з кожним разом наближаючись, точніше і ближче передати головну думку композитора і, естетично кажучи, «роблячи діамант з громіздкого алмаза».

У хоровому мистецтві дуже важливим є навик правильного читання символів, і навіть більшою мірою здатність ясно і чітко передавати їх зміст оточуючим. Власне, ідея композитора передаються за допомогою символів, які привносять свою ідею інтерпретації у свідомість кожного диригента, який, своїми інструментами, за допомогою жестових символів намагається донести вже своє бачення ідеї іншим учасникам. І як раз таки вміння правильно читати, тут я маю на увазі створювати свій цілісний образ твору, і вміння передавати цю інформацію оточуючим, тобто «заражати» їх цією ідеєю, і є основними «знаряддям праці» диригента.

Музика як процес у хоровій сфері народжується, проходячи три етапи переробки інформації: декодування символіки (нотної, вербальної і та ін.), створення наративу («образ-розповідь») та втілення образу. Також, потрібно врахувати, що за специфікою роботи, у кожного співака в хорі «зрозумілий» образ може бути свій. Так, у співака складається двосторонній спосіб прийому інформації: через символи нот в партитурі і вказівки диригента. Після чого відбувається, «взаємодія» цих вказівок у свідомості співаків, які потім передають цю інформацію слухачам.

У цілому потрібно зазначити три важливих етапи переходу інформації, а з нею і її інтерпретації: \композитор\-\диригент\, \композитор, диригент\-\ виконавець\, \композитор, диригент, виконавець\-\ слухач\.

Кожен з цих етапів важливий для хорового менеджменту, в цьому, мабуть, і є одна з його своєрідних властивостей. Від якості і вміння

перероблення та передачі (виконання) інформації залежить і швидкість у виконанні бажаної дії, тобто досягнення диригентом мети. Уміння прискорити ці етапи переробітки інформації і є головне менеджерський навик диригента.

Саме робота з інформацією і є функціональним обов'язком хору, це основа, від якої варто відштовхуватися, коли складати схему діяльності хормейстера. Для початку розглянемо кожну операцію більш детально, конкретизую її, щоб більш точно визначити і всю структуру - мотиви і цілі.

Щоб розібратися в цьому підемо від «голови риби», від композитора, він має тільки функцію «розповіді». Так як реальна участь композитора-рідкісне явище при розучуванні твору. Його головними оперованими засобами є знаки і символи. Майстерність їх запису композитором і почуття структурованої передачі своєї думки в нотному листі, відгукується на наступних етапах, в швидкості запам'ятовування матеріалу у виконавців, точності передачі задуму, який, безумовно, є в наявності у кожного композитора і свободи інтерпретації.

Але цей етап мені цікавий також з боку вмотивування процесу та його цілей. Навіщо композитор передає свої твори хоровому диригенту? Що є причиною цього? Так як, я не композитором, з цим питанням я звернуся до професіонала в цій галузі, до випускника ХНУМ ім. Котляревського Миколі Котелевському, чий хоріві твори виконувались кількома хорівими колективами Харкова: «Головним мотивом передачі нот композитором хоровому диригенту, принаймні молодому, є просування своєї особистості в суспільних колах, для того, щоб мати можливість залишити велику спадщину в рамках академічної музики. У сучасному суспільстві, чим більш відоме твоє ім'я, тим більше можливостей для впровадження своїх ідей і задумів в реальність у тебе відкривається».

Що ж, така особливість XXI століття, ідейність і популяризація йдуть рука об руку в нашому часі. Визнання є потребою в сучасному суспільстві, так само, як і популярність. Але я все ж не забував би про те, що музика є

також і носієм ідеї. Не так давно у часи революції 2004-ого року, на стадіонах люди стадіонами співали пісню «Разом нас багато». Є твори, які носять виключно естетичний характер, як хорові мініатюри (скажімо, замальовки природи), що дають можливість насолоджуватися музикою, культові твори, які є невід'ємною частиною православної християнської традиції, а є авангардні твори, які відкривають нові грані звукової реальності і перевертають уявні штампи про написання музики догори дном, розвиваючи тим самим внутрішній світ слухача.

З іншого боку, диригент підбирає твір, керуючись своїми внутрішніми цілями. Головне в цьому процесі – принцип адекватності у підборі матеріалу. Поняття «адекватність» поширюється, як в досягненні цілей диригентом (відповідність вимогам конкурсу або керівництва диригента), так і в розрахунку на можливості співаків. Малодосвідчені диригенти, щоб втамувати спрагу своїх амбіцій, часто беруть твори на рівень вище, ніж якість звучання хору. Звичайно, розраховувати на успіх в таких випадках не доводиться.

Пошук нотного матеріалу, завжди доволі трудомісткий процес. У прагненні знайти твір, який відповідав би смаку диригента і в той же час розвивав би співаків досить складно. (Добре, що в Інтернеті зараз можна знайти практично будь-який твір, на таких сайтах як <https://classic-online.ru/> і https://imslp.org/wiki/Main_Page або <http://notes.tarakanov.net>). Хоча є недолік в тому, що немає спеціального Інтернет-ресурсу, в якому була б тільки повна колекція хорових творів.

Далі слідує найголовніший етап – читання диригентом партитури. Головна мета цього етапу - формування цілісного образу твору. Цей образ повинен бути досить сталим, щоб бути в ньому впевненим, він повинен мати раціональне зерно, певний базис, який скріплює твір в єдине ціле. Всі символи композитора повинні перетворитися в Чесноковські «нюанси», форма твору повинна ожити у голові диригента. Це є внутрішнє умова діяльності (суб'єкт) диригента [43; 64с.].

Наступним етапом є репетиційний процес, в ході якого диригент «розкриває» сутність свого задуму і свою інтерпретацію. Це найбільш трудомісткий процес у роботі диригента. Тут суб'єкт диригента стикається із зовнішніми умовами його діяльності (об'єкт) диригента, і взаємодіє з ним, в термінології В. Живо́ва з книги «Теорія і практика хорового виконавства» це називається «людський фактор» [15; 37 с].

На цьому етапі метою диригента є найбільш точна передача своєї внутрішньої уявної картини в зовнішній світ. Тут і розкриваються головні вміння диригента управлятися з часом, так як, найчастіше він поставлений в жорсткі рамки датою концерту або конкурсу. Тут хочеться відзначити важливість дед-лайнів, чим більше таких обмежень, тим продуктивніше робота колективу, тим швидше він розвивається. Справжнього керівника повинно постійно переслідувати почуття, що він не встигає, як ніби конкурс або ще якийсь контроль вже завтра. Крім стійкої картини у диригента ще повинен бути точний план по втіленню задуму, у цей період якраз і потрібно використовувати всі навички, які будуть робити цей процес якомога швидше. «Знаряддям» диригенту в цей період стають його соціально-адаптивні вміння, адекватний аналіз ситуації, музикальність, здатність до персоніфікації, артистизм, впевненість у своїй правоті, таланти оповідача, тобто навик чітко, ясно і по-можливості лаконічно доносити свою думку, педагогічні можливості.

У професії диригента - професії управлінській, що має на увазі цілеспрямований вплив на інших людей, на перший план виступає педагогічне спілкування. Серед визначень цього терміну, вперше введеного А. А. Леонтьєвим трохи більше двадцяти років тому, найбільш вдале, на наш погляд, належить З.С. Смелковій: «Педагогічне спілкування - це взаємодія педагога і учнів, що забезпечує мотивацію, результативність, творчий характер і виховний ефект спільної комунікативної діяльності» [37; 64с.]. Диригент використовує всі три комунікативні сторони мови: інформаційну, виразну і вольову. Ось як пише В. Живов про те, як повинен спілкуватися керівник:

«Диригент повинен викладати думки стисло, майже афористично, користуючись деякими, але точними словами. Багатослівність диригента, як правило, викликає негативну реакцію хору, особливо якщо його висловлювання не підкріплюються ясними і переконливими вокальними та диригентськими показами, за допомогою яких можна швидше і ефективніше досягти бажаного результату. Мові диригента протипоказані навмисна «красивість», «кокетування» словом, бо високі слова, що вживаються занадто часто, втрачають своє справжнє значення. З тієї ж причини диригенту не слід довго говорити в підвищеному або роздратованому тоні. Взагалі ж слід пам'ятати, що вірно знайдений тон спілкування - половина успіху в досягненні контакту з аудиторією.» [40].

Слід зазначити, що ефективність впливу будь-яких педагогічних і комунікативних прийомів залежить від авторитету керівника. Якщо керівник авторитетний, користується повагою, довірою, а ще краще - любов'ю учасників хору, він викликає у них природний потяг до наслідування.

Символами в цьому процесі є слово, міміка і жести, інтонація.

Інтровертированість і екстровертированість матеріалу диригентом і є центральні процеси в хоровому виконавстві. Тут зустрічається найбільший опір матеріалу і розкривається талант керівника.

Якими ж мотивами користується диригент, беручи той чи інший твір і намагаючись його втілити в життя? Мені здається, що тут згадується вся піраміда А. Маслоу – від матеріальних, що виражаються зарплатою, до потреби у приналежності, естетичних потребах, прагнення до визнання і, звичайно ж, самоактуалізації.



[Это изображение](#), автор: Неизвестный автор, лицензия: [CC BY-SA-NC](#)

Причому задоволення естетичних потреб необхідно ставити в главу кута, тому що це – найбільш продуктивно. Часто керівник у спробі сподобатися всім може в поганому ключі відбитися на якості матеріалу. Важливо, щоб керівник аналізувати свої мотиви і цілі та не мав ілюзій про їх зв'язок.[38; 64]

2.2. Диригент-хормейстер як керівник персоналу

Отже, ми підходимо до третього етапу у процесі виконання – робота з співаками- виконавцями. Розглядаючи співаків хору як «засіб реалізації» ідей диригента, «транспортування» його суб'єктивності слухачам, не можна не відзначити важливість правильного підбору кадрів і вміння працювати з ними. Вже цитована фраза Платона в його книзі «Держава»: «Гарне суспільство - це більше ніж сума його окремих частин», прямо стосується хорового мистецтва, тому хор як цілісний організм – це щось більше, ніж проста сума співочих голосів, для хору дуже важлива інтегративна якісна складова. Якість звучання співаків у великій мірі залежить від залучення співака у процес і концентрації його свідомості на конкретних завданнях. Якість хору залежить не тільки від звучання хорових голосів, але і від того,

як ставляться співаки один до одного і до свого керівника, наскільки схожі їх естетичні потреби, інтереси, мотиви, прагнення, від того, яка творча, моральна, естетична атмосфера в колективі, наскільки єдине їхнє розуміння художніх вимог. Адже відомо, що якщо хор монолітний, якщо він рухається єдиним бажанням якнайкраще виконати вимоги диригента, він здатний робити чудеса. Тому одним з головних завдань, що стоїть перед керівником хору, є узгодження індивідуальних художніх устремлінь учасників хорового колективу і спрямування їх творчих зусиль в єдине русло.

Тут неможливо не згадати особливість інструменту - людського голосу. Головні труднощі роботи з голосом полягають в тому, що управління процесом співу і контроль за ним здійснюються виключно за допомогою якісної оцінки звучання. Співочі голоси навіть однієї групи (наприклад, сопрано), як правило, істотно відрізняються один від одного і тембром, і силою, і діапазоном. І коли вони з'єднуються один з одним, хормейстеру потрібно докласти масу зусиль, щоб з багатьох індивідуальностей, часом ніяк не «стикуються» один з одним ні по силі, ні по тембру, ні по співочій манері, зробити рівну, суцільну, єдину по звучанню хорову партію.

Однією з головних особливостей також є принцип колективності, як пише про це В. Живов «Принцип колективності впливає як на інтерпретацію в цілому, так і на кожне з використовуваних в хоровій практиці виконавських виражальних засобів. При втіленні колективно створеної інтерпретації поняття «виконавську творче переживання» трансформується в споріднене йому, але аж ніяк не тотожне поняття «творче співпереживання виконавців» [38; 74 с.]. Природне і яскраве співпереживання виникає тільки в результаті безперервного і всебічного контакту партнерів, їх гнучкої взаємодії і спілкування в процесі виконання. Цей етап є вже другим рівнем декодування нотних символів композитора. Як пише в своїй книзі Л. Рубінштейн «Зовнішні умови діють тільки через внутрішні» [34; 120с.]. Така вже винятковість колективної творчості.

Отже ми переходимо до останнього етапу - концертний виступ, тобто спосіб спілкування всього колективу з глядачем, особливістю раніше була одноразовість виступу, але тепер все частіше використовується запис творів. На цьому етапі важлива велика концентрація всіх співаків при виконанні. Важлива настанова співаків перед виходом на художньо-натхненний виступ.

З приходом популярності Інтернету виступ музиканта на сцені вже не є такою поодинокую і щохвилинною дією. Записи хорових колективів з концертів, студійні записи все частіше потрапляють у сіть. Тому з'являється аспект медійності у роботі хорового колективу.

2.3. Медійні умови хорового співу

Особистісне цілепокладання співаків хору часто залежить від місця, в якому співають. Для цього потрібно зосередитися на типології хорових колективів. Класифікувати хори прийнято за чотирма пунктами:

1. Освітні хори різних рівнів - це дитячі хори Палаців культури, шкіл і спеціалізованих ВНЗ, де головною метою є навчання.
2. Постійне місце роботи – це стаціонарні хори театрів, філармоній, також народні хори, академічні капели, тобто певні інституції, де виконавці працюють за фіксовану ставку.
3. Самодіяльні хори, головною метою виконавців яких, є змістовне дозвілля, отримання задоволення, це хори при непрофільних вишах і такі, що не прив'язані ні до якої інстанції.
4. Культові хори – хори, головною метою яких є участь в різного роду релігійних відправах.

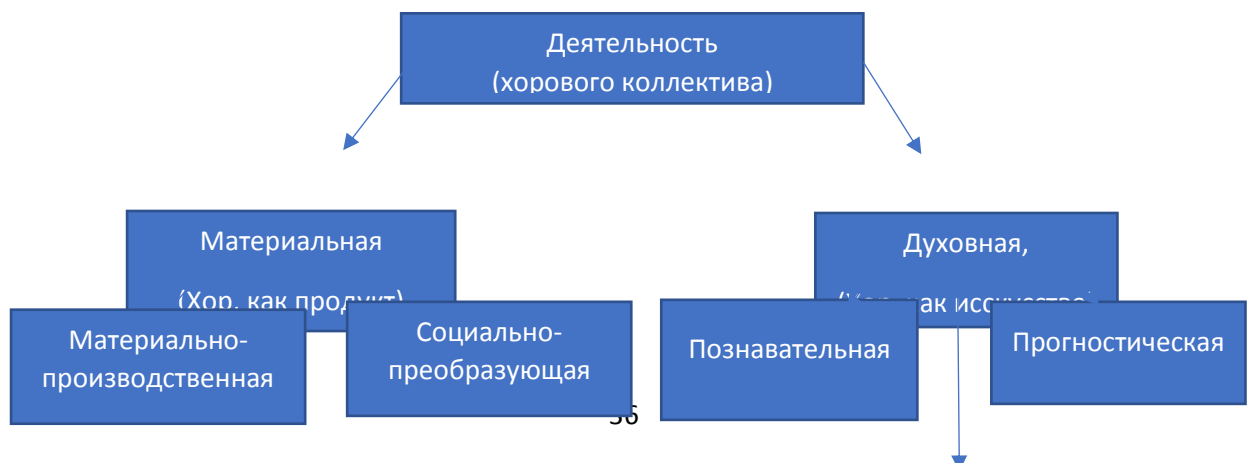
В тій чи іншій мірі кожному колективу властиве прагнення до високої якості звучання. Це – глобальна загально хорова ціль. Звичайно, хотілося б звернути увагу на той факт, що у хоровому мистецтві, як і в будь-якому іншому, немає апріорних еталонів. Безумовно, є якості, які цінуються у виконанні (досить згадати П. Чеснокова з його фундаментальними «вивіреним лад, урівноважений ансамбль і яскраво-виражений нюанс»), але на практиці багатство мистецтва розкривається якраз таки у дрібницях, у

відмінностях тонкощів фразування і у почутті трактування різних хорів. Чуючи один і той же твір у виконанні різних хорів, помічається різниця, музика відкривається з іншої сторони, в цьому також полягає приналежність хорового мистецтва. Мені здається, що одна з цілей диригента і є створення свого стилю, способу прочитання, який міг би бути навіяний колективу. Кожен хор – це колективний митець, а справжні митці мають свій почерк.

Дуже утопічно звучить ідея про те, що успіх диригента – лише у досягненні якості виконання музичного матеріалу. Зрозуміло, що не в останню чергу вирішуються і економічні питання. Одне з завдань ефективного менеджменту полягає саме у досягненні високих економічних показників. Не треба забувати, що будь-яка дія менеджера – це захід економічного характеру, тому ефективність менеджерської діяльності диригента можна оцінювати також за допомогою економічних результатів. Адже менеджмент це, насамперед, – практична діяльність.

Сьогодні економічним успіхом може вважатися не тільки грошові гонорари, але й перегляди відеозаписів колективу в Інтернеті, активність у соціальних мережах. Звичайно, не можна ставити ці показники головними, але все ж їх не враховувати також не можна.

Говорячи, про різноманіття цілей, мені потрібно згадати про різноманіття діяльності хорового колективу, як і в цілому діяльності людини, ґрунтуючись на схемі, наведеній на сайті <https://foxford.ru/wiki/obshchestvoznaniye/deyatelnost-cheloveka-i-eyo-osnovnyey-vidy>. [33]



Хор як організаційна структура має як духовні, так і матеріальні мотиви. Природно, що як носій багатожанрової палітри, хор з його особливістю роботи зі словом виступає носієм знання і розширює свідомість і досвід слухача. Вартісно-орієнтовна функція, що полягає у створенні нової потреби у слухача і виконавців, фундаментальна властивість маркетингу. Прогностична функція ж полягає у передбаченні запитів слухача і пошук матеріалу, який захопить публіку. Що до матеріальних цілей, то матеріально-виробнича сфера діяльності зорієнтована на те, щоб продукт приносив дохід, а соціально-перетворююча – пов'язана із бажанням популяризувати хорову справу, якою ти займаєшся для розширення культурних горизонтів.

Але як будь-який митець, диригент прагне, щоб його творчий продукт почуло якомога більше людей, що є частиною його потреби до актуалізації. Для цього, наше час існує величезний медіа-простір Інтернету. Для популярності потрібно зробити свій продукт унікальним, у нього є своє обличчя, а для визнання це «обличчя» має бути якісним.

Втім визначена вище спільність генеральної мети хорових колективів різної формації не виключає істотної різниці між ними.

Так, «освітянські хори» культивують хорове мистецтво як засіб («інструмент») засвоєння певного соціально-культурного досвіду, розвитку творчих здібностей. Хори у закладах освіти також розподіляються по ступеню залучення у навчання:

1. Хори ДМШ для дітей і дорослих, Палаців культури часто відвідуються як аматорські хори, і цілепокладання учасників залежить від уміння педагога зацікавити і мотивувати учнів. Метою диригента часто є не тільки викладання предмета, а й повноцінний розвиток учнів як особистостей, формування у дітей цінностей, що, безсумнівно відкладає свій відбиток на

вибір творів. Як відповів мені один батько на питання «Який репертуар Ви хотіли б почути у виконанні нашого хору?»: «Веселі, добрі і життєстверджуючі пісні, які формують у дитини образ творця світлого майбутнього, творцем якого цій дитині належить стати». В цілому, хоч дитячі конкурси хорів, подія не рідкісна і постійно супроводжує навчання явище, не можна забувати про розважальну складову такого роду навчання.

2. Хори ліцеїв, спеціалізованих шкіл і музичних училищ. В таких закладах все проходить набагато серйозніше, ніж на уроках хору в ДМШ, так як з дитинства у всіх виховується досить чітка мета подальшої професіоналізації у музичній галузі, і відвідування хору є умовою до її досягнення, тому за дисципліною тут стежать набагато суворіше, кожному учаснику, який не підкоряється диригентові вже є що втратити, а тому і управляти колективом стає простіше. Підбір творів набагато більш специфічний і складний, ніж у звичайних школах, тому такі заклади вимагають від керівника набагато більшої концентрації.

3. Хори вищих навчальних закладів – останній щабель у вихованні професіонала-музиканта. Техніки, якими тут користуються диригенти, в будь-якому випадку нав'язуються студентам. У студентських хорах часто беруть участь більш зрілі особистості, ніж на попередніх етапах, менше можна займатися вихованням, більше якістю звучання. Через зрілість учасників, керівники колективів мають можливість досить вільно використовувати свій словниковий запас, зокрема спеціалізовані терміни. Ще збільшується палітра комунікативних технік. У цілому підбір репертуару в кожному освітньому хорі має на меті розвиток вокальної техніки співаків і збагачення їх професійного досвіду, що обумовлює вибір творів. Але все ж, в таких хорах на перший план виходять поруч із педагогічними стратегіями і естетичні художні завдання. А це означає, що основний вектор розвитку співаків пролягає не лише в бік вдосконалення співаків вокально, а й зумовлюють розвиток людського індивіда в процесі цілеспрямованої колективної діяльності.

Про важливість педагогіки для хорового диригента писало багато з провідних теоретиків мистецтва, та, на мою думку краще професіоналу про свою науку ніхто не розкаже. Наукова педагогіка по проф. В. В. Кумарину ставить перед собою наступні завдання:

1. Виховання людини, тобто вироблення в ньому стійких звичок поведінки, таких як чесність, порядність, працьовитість і т. д. Мета виховання - не тільки знання про те, що таке чесність, але саме стійка звичка бути чесним. Це завдання є першочерговим і їй доцільно віддавати перевагу - ще Ушинський К. Д. писав про те, що при поганому вихованні додаткові знання, щоб зробити таку людину тільки більш небезпечним для суспільства (і наводив як приклад Чичикова) [39; 164 с.].

2. Виявлення складу і величини природних (тобто не піддаються зміні педагогічними засобами) обдарувань (здібностей) і тісно пов'язаних з ними потреб даної людини, в значній мірі визначають можливості до його навчання в тому чи іншому напрямку

3. Виявлення складу і величини суспільних потреб до навчання і виховання в даному місці і в даний час. При цьому поняття місця і часу також має досить складний (ієрархічної) характер.

4. Створення умов і здійснення гармонійного задоволення особистих і суспільних потреб у вихованні та навчанні з урахуванням потреб і можливостей (здібностей) як ієрархії громадських колективів (від сім'ї до держави в цілому і навіть на міжнародному рівні), так і учня. [17; 26 с.]

Далі розберемо хорові колективи, які функціонують при певних інституціях і стають постійним місцем роботи, тут на перший план виходять мистецькі завдання, основною мотивацією також є заробіток кожного учасника. Тому можна ввести за ступенем завантаженості і важливості планування.

Перед цим, слід обумовити стандартну класифікацію професійних хорів - це хори драматичних, оперних, опереткових театрів, філармоній,

народні хори, напівпрофесійні церковні хори. Ці колективи розрізняються, передусім за ступенем завантаження та репертуарною щільністю.

1. Колективи малої завантаженості – хори, репетиції яких проходять не більше трьох разів на тиждень, а концерти, як і розучування нової програми, є рідкістю. Це, найчастіше, народні хори і хори оперних студій.

2. Колективи високої завантаженості - хори з частими концертними або сценічними виступами і постійним оновленням репертуару. Їх можна диференціювати так:

- колективи – учасники сценічних вистав: хори театрів опери, оперети, музичної комедії, драми, де вихід на сцену відбувається досить часто, іноді і по три рази на тиждень. Пошук нової програми обумовлений репертуарною політикою театру, завданням нових постановок та вистав. Додаткове навантаження з'являється через театральну специфіку, оскільки хор – це окремий персонаж, крім звичайних вокальних репетицій до навантаження додається ще й акторська гра, відпрацювання пластики мізансцен, хореографії;

- колективи, які часто виступають із концертною програмою - хори філармоній, професійні хори часто беруть участь у фестивалях, конкурсах і тематичних концертах *a cappella*, тому інтенсивність вокальної роботи у таких колективах надзвичайно висока.

У цілому таким хоровим колективам може загрожувати кризові явища, проблема створення видимості роботи, а не її продуктивне виконання. Низка репетицій без певної мети, даремно витрачений час - стагнація колективу є результатом цього всього.

Особливістю хорів, які існують як підрозділ певної структури, є те, що, в більшості своїй там поширюється ілюзія, що їх завдання не розвивати, а наймати вже готових професіоналів, а завдання хористів отримати якомога більш вигідний контракт. Втім, так виглядає все на папері, адже рідко можна знайти професіонала без недоліків. Тим більше у творчій спеціальності повним повно емпатичних натур з тонкою душевною організацією. Вони потребують

теплого відношення, збереження естетичної мотивації. Тому, в таких хорах, управлінські якості диригента зовсім не відрізняються від якостей менеджерів інших сфер людської життєдіяльності, пов'язаної з виробництвом нематеріального продукту. А найкраще, на мій погляд підходить менеджерські стратегії, які пропонує школа управління з позицій «людських стосунків», яка з'явилася в 30-х роках ХХ ст. Засновниками цієї школи вважають професора школи бізнесу Гарвардського університету Елтона Мейо, який провів так званий «Хоттонський» експеримент, який довів, що соціальні стимули значною мірою позначаються на поведінці членів організації; (так в ході експерименту зафіксовані випадки, коли соціальні стимули повністю блокували дію економічних стимулів). [19]

З'ясувалося, що час від часу працівники реагують набагато сильніше на тиск своїх колег по робочій групі, ніж на бажання керівництва або грошове стимулювання. Мотивація їх ґрунтувалася не лише на економічних факторах, а й на різного роду потреби, які гроші можуть задовольнити лише частково і побічно. Це значить, якщо менеджер буде піклуватися про своїх підлеглих, рівень їх задоволеності буде зростати, що призведе до зростання продуктивності праці. Мейо дійшов висновку, що продуктивність праці організації залежить не тільки від умов праці, наявності матеріального стимулу і менеджменту, а й від соціального і психологічного клімату в робочому середовищі. Засновники школи «людських відносин» рекомендували керівникам визначати відносини, що склалися у малих неформальних групах, виявляти їх лідера, а потім використовувати особливості таких груп (психологічні та соціальні) для налагодження міжособистісних відносин і підвищення задоволеності робочих своєю працею[34; 185 с.].

Так які основні ідеї цієї школи? Перш за все управління є соціально-психологічний, а не економічний процес:

- в основі управління знаходиться людина, яка має свої потреби, інтереси і мотивації;

- продуктивність праці виконавця залежить не стільки від матеріальних, як від психологічних та соціальних факторів;
- люди, в основному, мотивуються соціальними потребами і відчують свою індивідуальність завдяки стосункам з іншими людьми;
- задоволення персоналу роботою приводить до підвищення продуктивності праці і сприяє її зростанню при творчому підході.

Методи налагодження міжособистісних відносин розробляє так звана «поведінкова школа» менеджменту, що виокремилася з 1950-х років з лав школи «людських відносин». Основні принципи поведінкової школи використовують в менеджменті персоналу. Акцентуються такі ідеї:

- лояльність до працюючих;
- створення психологічного клімату, що сприяє розкриттю здібностей працівників організації;
- встановлення дольової участі кожного співробітника в загальних результатах;
- вміння менеджера слухати всіх та дотримуватись етичних норм;
- висока якість особистої роботи менеджера.

Лише глибокий талант диригента, здатного відчутти всі нюанси міжособистісних взаємин може створити у колективі атмосферу, спрямовану на досягнення успіху.

Нарешті, хори, які беруть участь у церковних відправах. Історично такі колективи збиралися у храмах для спільної молитви і має усталений, хоч і широкий репертуар. Діяльність таких колективів спрямована на збереження давніх пісенних традицій. Відновлення їх може йти, як вважає керівник Московського Синодального хору Олексій Пузаков в інтерв'ю на сайті <http://www.patriarchia.ru/db/text/1384275.html>[37], за двома основними напрямками. Це – богослужбовий спів, де найголовніше - кришталева ясність і присутність молитовного духу. Також, він вважає, що такі піснеспіви повинні звучати не тільки в храмах, а й у духовних концертах: «Я вважаю, що така форма по-справжньому у нас ще не оцінена,. Часто духовний концерт

сприймається як якийсь благочестиво-розважальний захід. Але потрібно розуміти: якщо слова молитви звучать не в церкві, вони не втрачають своєї сили і духу, не знімають тієї високої відповідальності, яка лежить на регента і співоках». Другим - найважливішим - вектором для розвитку духовно-музичного мистецтва, є пошуки в області хорової музики, як приклад він наводить з'єднання її з симфонічним виконанням. У таких проектах він зазначає, що досить важливо конструктивну взаємодію з сучасними виконавцями, причому не тільки класичними. Тобто повинен вітатися експеримент. Але не заради експерименту і вишуканості, а як спроба відповідати на духовні питання, як прагнення до свідоцтва віри нашому суспільству і особливо молодому поколінню, якому, і це об'єктивно, близький зовсім інший музичний стиль, мову, ніж людям середнього і старшого віку. «Мені б дуже хотілося, щоб Синодальний хор якомога активніше брав участь в подібних проектах. Одним з уже реалізованих прикладів можу навести виконання «Страстей за Матфеєм» і «Різдвяної ораторії» на музику митрополита Іларіона. Не так давно ми виступали з ораторією пам'яті Миколи Васильовича Гоголя. Її автор, згадуваний раніше, - Володимир Довгань, який, до речі, є вчителем владики Іларіона ще по музичній школі імені Гнесіних. Абсолютно чудовий твір, де Гоголь представлений, як глибокий християнський мислитель, філософ і практик, як людина, яка гостро відчувала Бога, духовне життя, що страждає, шукає вічне світло і правду. Все це дуже актуально в наш час».[36; 54]

Класифікувати самодіяльні колективи за специфікою цілепокладання вкрай важко, адже їх безліч: від зборів, які співають культові наспіви, ходять по місту пригощаючи всіх цукерками до спонтанних хорів в барах, від товариств, які виконують класичні твори, до хорів, які виконують естрадні аранжування.

Основним мотивам для учасників таких колективів є отримання задоволення від процесу. В цілому по мотиваційній складовій такі хори

складно поділити, хіба що за характером виконуваної музики, як головної мотивації:

1. Старовинну, класичну музику і сучасних композиторів, що виконуються в академічній манері. Це можуть бути хори при навчальних закладах освіти, зібрані композитором для виконання його творів, зібрання професіоналів-цінителів. Такі хори як «The sixteen» і «Credo» зароджувалися як самодіяльні колективи, також ці хори можуть бути зроблені для участі в певному конкурсі, або фестивалі.

2. Хори, які виконують естрадні аранжування, серед відомих Харківських колективів - хор «ХОССП», який популярний не тільки через репертуар, але також і через антураж, який хор створює на концертах-незвичайні костюми, гра зі світлом, драматургічні рішення, сценічні руху. На відміну від багатьох естрадних хорів, які використовують фонограму, цей хор виконує майже всі твори у супроводі синтезатора, на якому грає їх художній керівник Ганна Мінакова. Також, в хорах які виконують естрадні твори, важко обійтися без перкусії. Багато хто використовує ударну установку, але ті, які хочуть виключно вокального звучання без домішок використовують біт-бокс. Є навіть хори, які використовують тільки біт-бокс. Останнім часом в Інтернеті популярність отримують ролики з використанням масових аматорських хорів в пабах і громадських місцях.

3. Нетрадиційні види хорів, утворені в епоху розвитку технологічного прогресу, до таких можна віднести хори, що складаються з однієї людини, помноженої за допомогою монтажу, найвідомішим представником є Пітер Холленс. Уже відомі всім віртуальні хори, тренд на які перейняла і академічна еліта в період карантину, найвідоміші з яких - хор Еріка Віттакер і Гарі Меллоуна.

Незважаючи на те, що найчастіше основний контингент таких хорів становлять аматори, саме такі колективи, на мій погляд, є різцем прогресу хорового мистецтва. Експерименти, які вони ставлять, гра з медіа і жанрами захоплюють увагу. Дивлячись на них, можна повірити, що у хорового

мистецтва є майбутнє, так як у них досконала свобода в розвитку і в самовираженні. Проте великою проблемою таких хорів є або їх недовговічність, нестабільність або постійна «текучка» кадрів. Збереженню співаків допомагає вміння керівника створити сімейну атмосферу або постійне цілепокладання, так як тільки отримання задоволення-це слабка мотивація, яка ні до чого не зобов'язує. Для довговічності атмосфери, потрібно постійно ставити цілі-концерти, конкурси, участь у фестивалях тощо.

Зрозуміло, що перелік основних мотиваційних настанов можна ще доповнювати, адже в реальності існують різні випадки. Завдання керівника розпізнати схильності своїх партнерів-підлеглих, щоб основним мотивом праці у робітника було завдання самореалізації.

2.4. Типологія управління хором

Ефективність роботи з хором в значній мірі пов'язана з тим емоційним фоном, який створює керівник хору в процесі репетиційної роботи. Діяльність керівника хорového колективу передбачає постійний контакт з учасниками хору. Тому успішність роботи хормейстера прямим чином залежить як від його індивідуально-психологічних якостей, так і від тих ідеалів, якими він керується в своїй роботі.

Характер взаємодії диригента з хором визначає тип його управління. У ряді психологічних робіт сучасних авторів (В. І. Петрушин, А. Л. Готсдінер і ін.) вказується на різні типи керівництва, основні з яких: демократичний, авторитарний і ліберальний. Для здійснення правильного вибору необхідно провести аналіз існуючих стилів управління колективом [41].

Так, демократичному керівництву властиве творче взаємодія керівника і колективу, засноване на взаєморозумінні і взаємозбагаченні. В управлінській діяльності керівник такого плану частіше використовує не прямі форми спонукання до дії, а непрямі (прохання, рада). Керівник залучає студентів до спільного обговорення і вирішення питань, що стосуються життя колективу, до активної участі в органах самоврядування. У керівника, що

дотримується демократичного стилю, розвинені комунікативні та організаторські здібності, він відрізняється такими основними якостями, як почуття справедливості, вибагливість і принциповість поряд з доброзичливістю, увагою і чуйністю.

Такий керівник постійно прагне стимулювати розвиток громадської думки, висуваючи перед колективом вимоги, щоб кожен його учасник відповідав за свої вчинки не тільки перед керівником, скільки перед усім колективом. Він є наставником, переконаний в потенційні можливості колективу, вчить його самостійності. Виникаючі конфлікти і критику сприймає як закономірне явище, прислухається до критичних зауважень як своїх колег, так і колективу учнів. Авторитет керівника демократичного стилю високий, заснований на об'єктивній оцінці діяльності колективу, на переконаного, планомірному впливі на колектив, на знанні його психологічних особливостей.

Емоційний клімат при демократично-діалогічному стилі спілкування будується на чуйності і зацікавленості керівника колективу особистим життям кожного члена колективу. У спілкуванні з колективом знаходиться на близькій соціальної дистанції. У своїй музично-виконавської діяльності керівник враховує індивідуальні особливості учасників хорового колективу, працюючи з хором в цілому, намагається знайти особистісний, індивідуальний підхід до кожного.

Авторитарний (монологічно-імперативний) тип заснований на беззастережному підпорядкуванні. Керівник колективу, що дотримується такого стилю управління, прагне до одноосібного правління, вдаючись до прямих форм спонукання до дії: зауваженню, наказом і т. д. Тому він нерідко користується правами керівника без урахування ситуативних особливостей. Прямолінійність і поривчастість вимог такого керівника у супроводі з енергійним, вольовим натиском на колектив, що стоїть на заваді планомірності і систематичності занять. Запальність і різкість характеру не мають його до глибокого психологічного контакту з колективом співаків.

Керівник такого плану не обґрунтовує свої дії перед студентами через переконання в їх некомпетентності, в невмінні виконувати роботу самостійно. В результаті жорсткого контролю керівника і при тривалому спілкуванні з ним учні втрачають ініціативу і самостійність, у них розвиваються такі негативні властивості, як боягузтво, пасивність, іноді агресивність. Керівник авторитарної форми стилю критично відноситься до діяльності своїх колег, до їх педагогічного досвіду, але сам критичні зауваження сприймає болісно. Авторитет такого керівника заснований на підпорядкуванні і примусі, його управлінська діяльність має раціонально-егоїстичну сутність. Часто відрізняється самолюбством і суб'єктивністю у ставленні до учасників колективу. Керівник свідомо обмежує контакти з учасниками хорového колективу, тримає їх на дистанції, що призводить до виникнення відчуження між керівником і колективом.

Ліберальний стиль керівництва відрізняється позицією невтручання в справи колективу без крайньої необхідності. Керівник такого плану терпимо ставиться до всіх справ колективу; відмітними його рисами є безініціативність, нерішучість, постійні коливання. У взаємодії з колективом займає проміжну позицію, його дії відрізняються непослідовністю і безпринципністю. Такий керівник легко піддається впливу оточуючих, рішення приймає під тиском адміністрації або хорového колективу. У колективах з ліберальним керівником закономірно поява групи лідерів, що беруть на себе деякі його функції. При виникненні важких ситуацій учні звертаються до інших викладачам за порадою, тим самим, полегшуючи такому керівнику прийняття відповідальних рішень. Керівництво такого стилю відрізняється слабким контролем і низькою вимогливістю, відсутністю оціночних суджень. У спілкуванні з хоровим колективом такий керівник найчастіше обмежується повідомленням загальної інформації. Ліберальний керівник готовий вислухати критику і міркування своїх колег і колективу учнів, але не в змозі виправити критиковані недоліки. У прагненні придбати

авторитет такий керівник йде на всілякі поступки колективу, але авторитет його найнижчий, тому що він заснований, в основному, на ситуації.

Однак у практичній діяльності керівників творчих колективів характерні риси цієї класифікації стилів в «чистому вигляді» зустрічаються рідко. Найчастіше спостерігаються загальні риси, властиві різним стилям з домінуючою роллю одного з них.

Однак очевидно те, що зв'язок між диригентом і хором не повинен ґрунтуватися на творчому насильстві. М. Шагінян відзначала, що в одному індійському трактаті дотепно сказано про три шляхи впливу. Перший шлях - це шлях влади - наказ, другий - шлях дружби - переконання, але третій шлях - найвірніший - шлях любові [49]. Принцип взаємодії керівника з колективом повинен ґрунтуватися на тому, що можна «вести» в той же час «слідуючи», і «давати», «отримуючи».

Видатний диригент А. Пазовський писав про те, що найбільш невдалими постановками він вважає саме ті, в яких від початку до кінця панував «деспотичний метод», тим самим, відбираючи в них (співаків) функції свідомих митців, не даючи їм права самостійно шукати і творити, насолоджуватися досягнутим [39;87с.].

Керівник хору повинен проявляти постійне повагу до колективу в цілому і до кожного його учасника, проявляти велике терпіння в роботі з хором.

Стиль роботи з хором одного з видатних диригентів - П. Г. Чеснокова відрізнявся глибокою послідовністю і свідомістю вимог, що пред'являються до хору. Вони були завжди ясними і доцільними. Його керівництво ґрунтувалося на гарячому творчому почутті і сильної думки великого музиканта.

Для досягнення поставленої мети керівнику важливо знайти адекватний стиль керівництва колективом, знати, що і як пояснити в кожному конкретному випадку, знайти правильний тон у спілкуванні з виконавцями

хорового колективу. Щоб досягти цього, необхідно, перш за все, знати схильності, інтереси і психічні особливості хористів.

Успішність вибору стилю керівництва хором визначається, перш за все, тим, якою мірою керівник враховує свої особистісно-психологічні та характерологічні особливості, психологічний клімат в колективі, його традиції, а також свою готовність до керівництва, обумовлену рівнем освіти і стажем роботи з хором .

Отже, стиль і характер міжособистісних відносин керівника хору і співаків у вирішальній мірі визначають загальний емоційний клімат на кожній хоровій репетиції. Це є одним з педагогічних умов формування стійкого емоційно-позитивного ставлення учнів до хорового співу.

Невміння встановити міжособистісні контакти, а тим більше, порушення корпоративної етики ведуть до того, що негативні емоційні реакції починають гальмувати творчий процес, дехто зазнає наростаючу неприязнь до хору, до музично хорової діяльності взагалі.

З метою оптимізації репетиційного процесу, зокрема, поліпшення емоційного фону занять, хормейстер повинен використовувати весь спектр методів управління хором: від директивно-настановних, авторитарних - до ліберально-толерантних, при загальному домінуванні демократичного (діалогічного) стилю.

Методи впливу на колектив повинні варіюватися в залежності від: конкретної ситуації, що складається на репетиції; етапу розвитку співочого колективу; віку; вокально-хорової підготовки співаків тощо.

Індикатором у виборі методу управління в кожному конкретному випадку повинні служити ті чи інші емоційні стани учнів, що відбиваються в їх реакціях на дії диригента.

Висновки до Розділу 2

Отже поле організаційної діяльності диригента вкрай широке. Диригент-хормейстер виступає як менеджер процесу створення музично-виконавської версії хорового твору. Крім того диригент-хормейстер виконує функції менеджера з персоналу, активно формуючи соціальний клімат у колективі. Діяльність диригента не обмежується роботою з нотним текстом, зчитана з нього інформація робить дуже довгий шлях до слухача, трансформуючись і перетворюючись. Загалом кількість звукової інформації можна порівняти із світлом, що створюється рухом часток, водночас будучи хвилиною. Цілісність отриманого образу залежить від багатьох факторів, але визначальним є вміння диригента спрямувати певним чином цей потік. При цьому, він має подати його так, щоб торкнутися сокровенних струн душі слухача. Ефективність творчого процесу залежить від тієї мотиваційної системи, яка обумовлює активність диригента і учасників хорового колективу. Варто не втрачати з поля зору мотивацію учасників процесу, те, що треба обов'язково брати до уваги при створенні колективу, підтриманні зацікавленості в його роботі та розвитку, все те, що в принципі призводить все у рух.

Управління хором як персоналом організації і як «інструментом» у процесі інтерпретації композиторського твору дирижер здійснює у єдиний для нього спосіб, обумовлений його психіко-соматичними особливостями. Ідеальним виглядає «демократичний тип» керування, проте цей підхід виключає довільне трактування нотного тексту так само, як і безвідповідальні діалоги, адже справжній керівник повинен так чи інакше навести всіх співаків хору на правильну («ту, яка йому потрібна») думку.

РОЗДІЛ 3.

ТЕХНОЛОГІЯ ХОРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

3.1. «Життєвий цикл» хорового колективу

Як і у будь-якого живого організму, хор має момент народження і часи розвитку. Як і кожен організм, хор може припинити своє існування – колектив може розпастися. Хором можна називати організоване зібранням людей заради здійснення спільної мети. Тільки правильне позиціонування цілей колективу дозволяє уникнути стагнації, шляхом збереження динаміки зростання і цільового підживлення, що дає колективу сенс існувати. Якщо мета зникає, тоді організм і припиняє життєдіяльність. Так виводиться новий параметр життя колективу – час, який колектив існує. За цим параметром можна виділити, на мій погляд, три типи хорів:

1. *Проектні хори* - це хори, сенс яких бути підготовленими до конкретної події за конкретні тимчасові рамки. Це можуть бути колективи, зібрані з сесійних співаків для виконання того чи іншого твору, можуть бути зібрані композиторами або диригентами для участі в якомусь конкурсі або фестивалі, творчому проекті тощо.
2. *Хори з невизначеними перспективами* - це хори, створені диригентом, які функціонують з певною регулярністю, але які не мають постійної цільової підтримки. Такі хори мають певну, часом самотню ідею, яку диригент вважає гідною для існування і розвитку. Взагалі, це навіть скоріше не різновид хорів, а скоріше як перехідна стадія у бутті колективу. Такі хори часто перебувають в постійному пошуку засобів існування ззовні, як, наприклад, грошових вливань спонсорів або затребуваності у публіки. Якщо колектив здатний це знайти, то він стає колективом третього типу.
3. *Хори довгострокової активності*. Основна різниця між колективом другого і третього типів полягає в тому, що останній бере на себе певний бренд. Створити бренд - це дати колективу певне ім'я, яке вже стає чимось більшим, ніж сам колектив. Всі учасники колективу можуть

змінитися, навіть диригент може піти, а хоровий колектив, маючи ім'я і репутацію, що асоціюється з якістю, продовжує існувати. І така спільна справа може тривати дуже довго.

Тобто можна припустити, що основною метою будь-якого хору є створення власного бренду (про особливості його створення буде йти далі), втім для цього хору потрібно якийсь час існувати, а це неможливо без чіткої конкретної мотивації, яка, в свою чергу, не може бути без мети на близьку перспективу.

Власне, для створення колективу не потрібно багато зусиль, всього лише зв'язки і вмінням ними користуватися. Залучити у свій колектив, судячи з власного досвіду, можна, навіть просто задавши просте питання: «Я збираю новий колектив, ти зможеш прийти завтра на репетицію?» А от змусити його працювати і функціонувати зможе не кожен, для цього потрібно більше. У першу чергу, креативна ідея для його створення, в другу – хороший управлінець.

У своїй монографії «Маркетинг для менеджера» М. В. Вачевський пише про те, що ключовою функцією менеджера як керівника є його стосунки з підлеглими, що включають:

1. визначення та видачу завдань підлеглим;
2. здійснення нагляду (контролю) за їх виконанням;
3. створення і дотримання умов, за яких підлеглі прогнитимуть і зможуть виконати завдання своєчасно, у повному обсязі і якісно;
4. консультування у необхідних випадках підлеглих, коригування їх дій [19; 234 с.].

Це — загальна модель поведінки менеджера-керівника у професійних відносинах з підлеглими. Дотримання її дає можливість стимулювати поведінку підлеглих, одержувати задоволення від роботи у даній організації і під керівництвом саме цього менеджера.

У роботі з колективом хорového диригента, на мою думку, відповідні функції можна сформулювати так:

1. Підготовка (планування, аналіз, прогнозування)
2. Дія (мотивація та організація процесу)
3. Контроль
4. Регулювання

Треба зауважити, що протягом існування колективу цей процес повторюється неодноразово, ця модель для кожного випадку одна й та сама, її можна назвати «циклом». Винагородою за проходження цього циклу є накопичення цінного досвіду, тому з кожним повторенням керівник повинен використовувати накопичений багаж і відкривати нові перспективи, ставлячи нову мету, по-новому заохочуючи учасників колективу.

3.1.1. Формування ідеї : планування, аналіз, прогнозування.

Всі хоріві колективи прагнуть бути успішними, але уявлення про успіх у кожного учасника своє. Кожен бачить успіх по-своєму, тому просто сказати «ми хочемо, щоб наш хорівий колектив був успішним», недостатньо. Якщо учасники однієї системи будуть працювати над досягненням різного «успіху» – це неминуче створить проблеми. Тому необхідно, щоб всі разом погодили і чітко визначили для себе, чим для них буде успіх.

Отже для представників сфери хорівого мистецтва найважливішими елементами стратегічного планування - є бачення і чітке визначення поняття «успіх діяльності» для його цілей. Маючи чітке бачення своєї діяльності, керівнику простіше визначити свої перспективи на майбутнє. Бачення – це, по суті, «мрії» про майбутнє хору і його проектах, картинка, описана словами, яка б надихала людей і при цьому була не просто красивою мрією, але і реальною можливістю. Одна з основних функцій лідера є наснага людей, щоб спонукати їх до формування бачення. Зрештою за формулюванням Петухова «Дія - це процес про уявлення про результат, який повинен бути досягнутий.» [42]. Причому «повинен бути досягнутий» - це об'єктивна вимога. Цілі проекту - це об'єктивна вимога. Причому дія - процес, підлеглий свідомої мети.

Обов'язково зробити «бачення» загальним, для цього у диригента повинні бути навички навіювання інформації оточуючим, щоб впевнено вміти

передати своє бачення не тільки учасникам хору, а й його керівництву (якщо таке є). «Бачення визначає шлях, по якому буде розвиватися організація», так говорить Джон П. Коттер (John P. Kotter) в журналі Harvard Business Review [4]. Далі Дж. Коттер пише, що щоб стати успішним у креативній сфері, потрібно під своїм початком об'єднати тих, хто володіє творчим талантом і тих, хто вміє думати наперед, і добре організованих людей. Зустрічаються люди, які володіють двома цими якостями. Але частіше гармонія між творчістю і хорошою самоорганізацією досягається двома людьми або цілою командою. Таким чином, у партнерів, навіть якщо це абсолютно різні люди з несхожими навичками, має бути єдине бачення їх спільної справи. З усіх інших питань, пов'язаних з ризиком, розвитком, розподілом фінансової винагороди, організаційним устроєм, допускається розбіжність думок. Якщо у цих питаннях існують розбіжності, кожен учасник колективу може використовувати власну працездатну стратегію, яка сходиться з його картиною світу і слідувати їй для досягнення різних цілей.

Дженніфер Харріс, автор статей для журналу Management Today, підкреслює, що різні професійні навички можуть доповнювати одна одну, а ось різні погляди – несумісні [8]. З цією точкою зору я солідарний. При визначенні успіху потрібно керуватися виключно своїм його розумінням, а не тим, як бачать або хочуть бачити його інші. Фінансове благополуччя - це, безумовно, важлива складова для більшості підприємств, але не єдина. У цілому, мотивом будь-якої людини, є його прагнення до самореалізації, потреба у визнанні його, його ж авторитетами.

Отже, при розробці будь-якого плану, в першу чергу необхідно приділити увагу наступним моментам: сформулювати бачення діяльності організації і з'ясувати, що для Вас означає успіх. Також буде корисним, визначити, яка головна мета вашого хору, його місія та цінності. «Місія і концепція - це головні відправні точки, з яких повинно починатися будь-яке підприємство. Назва компанії, статут або засновницький договір - все це другорядне. Місія організації - ось що дійсно важливо. Наявність чіткого

уявлення про те, якою є місія і мета Вашої організації, допоможе сформулювати чіткі і досяжні завдання для Вашого бізнесу», – писав Пітер Друкер (Peter Drucker) [23; 126 с.].

Для того, щоб побудувати чіткий план, також потрібно усвідомити якими ресурсами володіє ваш хор. Для цього слід провести внутрішній аналіз, який має на увазі об'єктивний аналіз особливостей роботи вашого хору, який дозволяє виявити сильні і слабкі сторони як відносно конкурентних колективів, так і в контексті інших представників зі сфери мистецтва взагалі.

Вкрай важливо усвідомлювати сильні і слабкі сторони свого колективу, особливо сильні і особливо такі, яких немає у ваших конкурентів. Наявність таких переваг – запорука конкурентоспроможності. Внутрішній аналіз сильних і слабких сторін можна провести і таким чином: потрібно взяти нейтральну характеристику і перерахувати особливості діяльності колективу. Далі потрібно задати питання «По яким креативним напрямкам та в яких ділових ситуаціях, або з якими конкретно споживачами особливості вашої діяльності стають перевагою?»

Планування наперед - це, по суті, здатність вибрати такі галузі ринку і забезпечити такі умови, де особливості вашої діяльності стали б конкурентною перевагою. Щоб не витратити час даремно, перераховуючи на листку паперу всі сильні і слабкі сторони, які прийдуть в голову, Давид Періш, на своєму сайті <https://www.davidparrish.com/swot-analysis-strategic-planning/> рекомендує використовувати наведений нижче контрольний список «PRIMEFACT» [2]. Цей перелік аспектів бізнесу можна використовувати як основу для всебічного аналізу будь-якого хору.

На сайті він пише, що щоб «пізнати себе», необхідно максимально об'єктивно оцінити поточний стан справ. Часто самому його зрозуміти досить важко, через ефект «змилених очей». Для цього можна звернутися за сторонньою допомогою, свіжий погляд може допомогти побачити ситуацію абсолютно по-іншому. Цей контрольний список був розроблений їм

спеціально для культурних і креативних індустрій. Як він стверджує, він успішно використовував його в роботі зі своїми клієнтами.

Назва PRIMEFACT- це аббревіатура, в якій:

- *People* = Люди: потрібно з'ясувати які сильні і слабкі сторони людей, які у нас працюють або співпрацюють в хорі? Чи багато талановитих? як їх краще буде розвивати і який підхід їм підійде? У це поняття входять не тільки підлеглі, а й співробітники організації, директорський склад та інші зацікавлені особи.

- *Reputation (or Brand)* = Репутація (або бренд)

Що про хор думає його публіка? Яке місце у культурному середовищі він посідає? Які переваги або недоліки хору?

- *Intellectual Property* = Інтелектуальна власність

Яка є інтелектуальна власність у хорі? Як вона захищена? Чи легко її перетворити в джерело доходу?

- *Market Research / Market Information* = Ринкові дослідження / Інформація про ринок. Яка інформація про сегменти і тренди ринку є в розпорядженні? Що диригент знає про кожного із зацікавлених у роботі хору, про їх специфічні потреби?

- *Ethos (or Values)* = Корпоративна культура (або Цінності)

Яка існує корпоративна культура в колективі, якими є його цінності? Чи відповідають їм і поділяють їх інші? Часто зустрічається таке, що у хорів взагалі немає спільних цінностей, а вони непогано об'єднують.

- *Finance* = Фінанси

В якому стані знаходяться доходи, грошові потоки і активи? Скільки коштів необхідно вкласти? Чи можна їх взяти в борг?

Agility = Гнучкість

Чи вистачить диригенту психологічної гнучкості в своїй діяльності на випадок, якщо будуть нові можливості? Чи зможуть учасники колективу швидко переорієнтуватися на новий напрямок і чи готові вони до подібних змін?

Collaborators (Alliances and Networks) = Партнери (спілки та мережі)

Які переваги і недоліки співпраці з іншими хорами, установами і організаціями?

Talents (competencies and skills) = Таланти (професійні якості і навички)

Якими навичками володіють учасники хору, а якими потрібно оволодіти?

Треба бути чесним з собою при оцінці своїх недоліків. Однак також треба пам'ятати: необов'язково позбавлятися від абсолютно всіх недоліків. Можливо, що можна знайти таку нішу у культурному просторі, де ці недоліки не будуть мати такого значення.

Важливо знати свої сильні і слабкі сторони щодо своїх конкурентів. Можна в чомусь бути особливо успішним, але якщо конкуренти також в цьому досягли успіху, або навіть перевершили в цьому показнику, то це вже зовсім не конкурентна перевага. Всі підприємства і організації існують в світі, де весь час відбуваються якісь зміни, і часто підпадають під вплив чинників, які набагато могутніше самих організацій та невіддільні їм. Організацію, що залежить від чинників свого зовнішнього ділового середовища, можна порівняти з кораблем у відкритому морі, підвладним могутнім явищам природи, про наближення яких завжди слід знати заздалегідь, щоб вжити відповідних заходів.

При розробці будь-якої бізнес-стратегії слід завжди пам'ятати про всі ці фактори, з тим, щоб не випустити з уваги будь-якої можливості або загрози і ефективно прокладати свій шлях до успіху, порівнюючи свій внутрішній потенціал з можливостями, які дає зовнішнє середовище підприємства.

Для аналізу зовнішнього середовища, тобто об'єктивної оцінки змін, що відбуваються в світі, в якому підприємство здійснює свою діяльність, це схоже на «Систему раннього попередження», що дозволяє заздалегідь передбачити потенційні загрози і передбачити можливості. Для їх детального аналізу Д. Періш пропонує використовувати перелік ICEDRIPS:

Innovation = Інновації, включаючи нові технології та Інтернет, а також інші інновації, які можуть бути актуальними для індустрії.

Competitors = Конкуренти. Крім безпосередніх суперників, сюди слід віднести і загрози, пов'язані з появою продуктів-замінників, нових гравців на ринку, зміною ринкової влади постачальників і покупців. (Ці п'ять факторів ще називають П'ятьма силами конкуренції)

Economic factors = Економічні чинники, такі як зміна рівня інфляції, валютний курс, економічний спад в галузі, зміна обсягу виділених на галузь бюджетних коштів і т. Д

Demographics = Демографія. Актуальні статистичні дані з розбивкою за віковими, статевими, географічним групам, по соціальному класу і т. Д., а також будь-які зміни в таких даних.

Regulatory environment = Нормативно-правове середовище, тобто закони, нормативно-правові акти, угоди і конвенції.

Infrastructure = Інфраструктура мережі передачі даних, транспортне сполучення, послуги державних служб і підприємств ЖКГ.

Partners = Партнери. Стратегічні союзи з іншими компаніями і організаціями.

Social trends = Соціальні тенденції, в тому числі рівень сприйняття суспільством нових технологій, переваги в проведенні вільного часу, тенденції в сфері моди і зміна переконань.

Фактори, перераховані вище, представлені не в порядку значимості, а виключно для легкого запам'ятовування акроніма.

Метод ICEDRIPS найкраще використовувати так: потрібно швидко записувати все, що приходить до голови, особливо не роздумувати над цим і не піддаючи сумніву.

Якщо слідувати правилу 95: 5, цілком ймовірно, що всього 5% можливостей і загроз можуть мати 95% позитивного або негативного впливу на ваш хор. З урахуванням того, що зовнішнє середовище, в якій організація веде свою діяльність, постійно змінюється, аналіз зовнішнього середовища слід проводити регулярно і, бажано, на постійній основі. Це дозволить швидко виявляти існуючі можливості і загрози.

При складанні будь-якого ефективного плану, дуже важливим є розуміння того у чому ваш колектив перевершує конкурентів і вибудовувати стратегію в подальшому потрібно, спираючись саме на ці орієнтири. Для досягнення визнання потрібно зосередити всю увагу на тому, що ви можете надати, а ваші конкуренти - ні. Так, на цей продукт може бути і не такий великий попит, але на цьому конкретному культурному полі ви – кращий.

Наш стадний інстинкт говорить нам, що треба йти туди, куди йдуть всі – на великі «ринки», де і попит більший. Але на цих ринках можна спостерігати і надлишкову пропозицію. Виходить, що ми працюємо на ринку покупців, а значить, ціни будуть тільки падати.

Концентрація уваги на своїх унікальних сильних сторонах і відмова слідувати за натовпом - це парадоксально, але стратегічно розумно. Ваше відрізнєння від інших - це ваша перевага! Зосередьтеся на тому, чим ви відрізняєтеся від інших, і будуйте навколо цього свої переваги. Так, не кожен потенційний покупець захоче купити те, що ви пропонуєте, але ті, хто захотять - полюблять ваш продукт і будуть готові добре за нього платити.

Конкурентною перевагою для вас може бути наявність соціальних зав'язків або певного статусу. Наприклад, ви користуєтеся великою повагою у певних колах, або у вас є потрібні зв'язки у якійсь галузі, або вам легше, ніж вашим конкурентам, знаходити спільну мову з певною групою у зв'язку з тим, що ви належите до однієї культури, розмовляєте на одній мові або пов'язані будь-яким іншим чином. Ці моменти особливо важливі для діяльності, для якої особисті відносини мають велике значення.

Ми не зможемо виявити свої конкурентні переваги, якщо не будемо вивчати своїх конкурентів. Це дуже важливий момент, оскільки наша маркетингова стратегія буде ґрунтуватися на нашій конкурентній перевазі. Іншими словами, якщо ми хочемо зосередити свою діяльність на те, що ми вміємо робити краще наших конкурентів, то нам необхідно знати, а що ж, власне, наші конкуренти вміють робити добре, в чому вони відстають, і як ми можемо їх обійти.

На початковому етапі, коли побудований план і з'ясована мета, ми часто стикаємося з певними умовами. Мета, що досягається в умовах, називається О. Леонт'євим завданням. Будь-яке завдання включає в себе вимогу і умову. Якщо вимога відразу зрозуміла суб'єкту, то це відразу ж стане суб'єктивною метою. Коли представлення завдання досягло ясності, починається інший процес – готовність до дій.

3.1.2. Дії (мотивація)

Другий етап, це приведення себе і всіх співробітників до дії. На цьому етапі потрібно використовувати свої навички соціального спілкування і вміння впливати на оточуючих. Власне, це – процес «зараження» своїм «баченням» всіх учасників хорového колективу.

Одиницею мотивації є мотив. Нерідко слово мотив замінюється словом мотивація. Спонування до дії, яке визначається мотивом, називається мотивацією. Якщо мотив може існувати і до дії, то мотивація - це процес:

- вибору між різними діями;
- спрямовує і регулює дії на специфічних для конкретного мотиву цільовим станом;
- підтримує дану направленість.

Саме в такому визначенні мотивація дуже підходить менеджменту і буде розбиратися в цій магістерській.

«Мотив - абстрактне поняття», - каже психолог Х. Хекхаузен. А мотивація - те, що можна досліджувати емпірично [38]. Мотив - це теоретичний конструкт. А мотивація - предмет експериментальних гіпотез.

Мотиви за визначенням мають різну суб'єктивну значимість. Можна назвати і по-іншому - різну спонукальну силу. Але єдина підстава для визначення мотивів, то місце в ієрархії. Мотиви поділяються на провідні і підлеглі. Сміслоутворення - початкова функція провідних мотивів. Для підлеглих мотивів основною функцією є спонування. О. Леонт'єв називає ці

мотиви - мотиви-стимули. Різницею є те, що смислоутворення впливає на розвиток особистості, а мотиви-стимули тільки спонукають.

Завдання хорошого керівника – зберігати мотивацію підлеглих, завдання майстра – прищепити корисні для справи провідні мотиви. Наприклад, на постійній роботі зробити провідним мотивом вдосконалення себе в професії. А вже мотивом-стимулом - заробітну плату.

Для більш ефективного управління колективом, диригент повинен також знати загальні психологічні особливості, які підвищують ефективність виконання завдань.

Вважаю за потрібне навести деякі з них:

1. *Закон оптимальної мотивації*. Дослідники прийшли до висновку про те, що занадто сильна мотивація (надмірна інтенсивність струму) погіршує результати діяльності, оскільки тягне за собою збільшення рівня активності і напруги, які викликають відхилення в поведінці. У зв'язку з цим перший закон Йеркса-Додсон говорить, що для будь-якої діяльності існує оптимальний рівень мотивації (оптимум), перевищення цього порога негативно позначається на кінцевому результаті. Наприклад, якщо оптимум 7 балів, то збільшення до 10 балів призведе до погіршення ефективності. Другий закон Йеркса-Додсон говорить, що більш складна для суб'єкта діяльність вимагає меншого оптимуму для її здійснення. Творчі завдання, які ставляться перед диригентом і співаками, можна вважати важкими завданнями, тому що в ній не можна використовувати шаблони. А якщо застосувати в цих важких умовах сильну мотивацію, то ми спровокуємо використання стереотипу. Шаблонними способами поведінки творчі завдання вирішити неможливо. Так при вирішенні творчих завдань потрібно вміти змінювати рівень мотивації, яких три:
 - нейтральна мотивація - ніякого підкріплення, ніяких винагород.
 - помірно-стресова мотивація - невеликі винагороди за успіх.
 - мотивація сильна - високі, великі нагородження за успіх і «штрафні

санкції» за невдачу.

Для творчих завдань оптимальний другий з перерахованих видів мотивації. Все-таки якась повинна бути, але не перевищувати певного спонукального рівня.

2. *Смислоутворення.* Надати сенс дії, помістити її у провідну діяльність суб'єкта. Найпростіше цю функцію можна пояснити на прикладі з дітьми. Школярів просять стояти по стойці смирно без мотивації, що не має ефекту, а потім ця дія включається в гру «Фабрика і вартовий» і хлопці вже самі хочуть бути залучені у процес.
3. *Мотивація уникнення невдач і мотивація досягнення успіху.* У психології виділяють два види мотивації. Найбільш пильно вивченням цих видів мотивації займався Хайнц Хекхаузен. Він же створив проектну методику, спрямовану на вивчення того, який з цих двох видів мотивації переважає у людини. Мотивація уникнення невдач спонукає людину вибудовувати свою поведінку і своє життя таким чином, щоб в ній було якомога менше провалів, помилок, неуспіху. Така людина обережна, боязка і тривожна, не любить ризикувати, намагається «підстелити соломі» в будь-якій справі. Мотивація досягнення успіху сприяє тому, що людина в своїй поведінці і життя в цілому спрямований на досягнення цілей, на подолання перешкод, на отримання бажаного. Така людина більш смілива і рішуча, не боїться ризикувати, намагається ставити цілі і йти до їх досягнення. Як видно з описів і прикладів, ці два види мотивації протилежні одна одній: мотивація уникнення спонукає людину віддалятися від небажаного, а мотивація досягнення - рухатися до бажаного.

У нашій поведінці між мотивацією уникнення і мотивацією досягнення повинен бути баланс, але з невеликою перевагою в бік мотивації досягнення успіху.

Керуватися в своїй поведінці виключно мотивацією уникнення невдач - пропаща справа. Мотивація уникнення нерідко актуалізується тоді, коли

людина знаходиться в великому нерозумінні щодо того, чого ж їй насправді хочеться. Коли не вистачає сил на пошуки хорошої мети для себе, на усвідомлення своїх потреб, людина концентрується на тому, щоб виключити неприємні переживання з життя. Як то кажуть, «погано, коли неможливо досягти бажаного; але ще гірше - не знати, чого ти хочеш». Керуючись в своїй поведінці мотивацію уникнення, людина, часто сам того не розуміючи, розставляє певні акценти: мозок зайнятий думками на небажаному, і з цієї причини саме з небажаною людині доводиться мати справу. Тут працює принцип «не думайте про білу мавпу»: ви змушені про неї думати, щоб про неї не думати.

Нарешті, концентруючись на мотивації уникнення, на небажаних об'єктах, людина часто забуває подумати про те, чого йому насправді хотілося. Забуваючи поставити собі мету, людина сама біжить, не знаючи куди. Як то кажуть, «нам ніхто не може перешкодити йти до нашої мети, тому що ми самі не знаємо, куди йдемо». А без чітких цілей, куди б людина не прийшов - він навряд чи залишиться задоволеним. Тікаючи від тигра, можна, не помітно для себе, опинитися в ямі або в глухому лісі, ще більш небезпечному, ніж сам тигр. Підсумок цього «тікання» ви не контролюєте, він вам не підвладний, якщо крім мотивації уникнення невдач ви не підключаєте мотивацію досягнення успіху. Якщо ж керуватися виключно мотивацією досягнення успіху, то можна також прийти до небажаних наслідків. Адже смілий не той, хто не боїться, а той, хто всупереч страху продовжує робити те, що від нього вимагається.

Усвідомлювати труднощі і небезпеки, з якими можна зіткнутися на шляху до досягнення своїх цілей, необхідно. І по можливості навіть уникати їх. В іншому випадку, домігшись мети, можна прийти до небажаних наслідків, які затьмарять радість досягнення.

Наприклад, занадто старанна робота може привести до виснаження. У цьому випадку на радість від досягнень не залишається сил. Щоб уникнути виснаження необхідно іноді відпочивати. Іноді - відпочивати, а не зовсім відмовитися від роботи під страхом втоми. Таким чином, для нашого ж

психологічного благополуччя і насиченого почуття задоволеності життям, наш мотиваційний акцент з труднощів і небезпек повинен зміщуватися на досягнення бажаних цілей. Диригенту треба добре вміти мотивувати свій колектив і знати як направляти і підтримувати живий інтерес в колективі до загальної справи.

3.1.3. Організація процесу, маркетинг, визнання\популярність

Мотив – це, очевидно, те, що призводить колективні процеси до руху. Але, проблемою є те, що цей рух є, в основному, суто технічним і рутинним, за яким губиться творча складова. Ідеальна мотивація не повинна мати кінця і вичерпатися. Вона – як потік натхнення. Але для отримання наснаги з цього потоку, потрібно залишити в його в точних рамках. За аналогією з цим потоком, куди більше корисної енергії можна отримати, якщо поставити на місцях з сильним річковим потоком електростанцію. Таким огорожувальних та напрямних засобом менеджменту є організація процесів, яка, по своїй суті є цілою наукою.

Якщо мотивація – це досить тонкий і складний процес, то організація має бути простою, але стратегічно вивіреною. Це – раціональний процес, а одним з властивостей таких процесів Р. Декарт у своїй книзі вважав не відхилення від курсу і методичне виконання складових процесу [13; 34с.].

Термін маркетинг часто трактують невірно, багато хто вважає, що маркетинг-це щось пов'язане з рекламою і просуванням будь-якого товару або послуги. Хоча насправді це лише один з аспектів маркетингу, так званий «операційний маркетинг або» маркетингові комунікації ».

Стратегічний маркетинг розглядає «загальну картину» і сприяє прийняттю важливих рішень, таких як:

- «Якою підприємницькою діяльністю нам слід зайнятися?»
- «Чого насправді хоче суспільство?»
- «Чим ми можемо виділитися в умовах конкуренції?»
- «Кому зі стратегічної точки зору ми можемо НЕ надавати послуги?»
- «Що являє собою наша унікальність як хорошого колективу?»

Стратегічний маркетинг передбачає визнання конкуренції, виявлення конкурентної переваги і, як наслідок, створення аудиторії, для якої Ви можете працювати набагато ефективніше, ніж ваші конкуренти. Вам також треба буде зрозуміти, як вам не варто працювати з тієї причини, що на них вже оперують конкуренти з більшими, ніж у вас перевагами.

Простіше кажучи, стратегічний маркетинг має на увазі кардинальну зміну способу мислення, з типовою установкою: «Давайте пробувати себе у всіх напрямках і намагатися догодити всім і кожному» на таку: «Давайте почнемо робити тільки те, в чому ми перевершуємо своїх конкурентів, і будемо працювати тільки на тих ринках, які зацікавлені в нас як в кращій компанії».

Приступати до тонкощів оперативного маркетингу (маркетингових комунікацій) ми можемо тільки тоді, коли відповімо на головні питання стратегічного маркетингу. Тільки визначившись з тим, на які ринки ми будемо орієнтуватися, ми можемо приступити до підготовки матеріалів, що враховують конкретні потреби наших потенційних клієнтів. Крім того, ми можемо прислухатися до побажань клієнтів на обраних нами ринках з тим, щоб краще зрозуміти, який продукт вони хотіли б отримати.

Маркетинг можна описати як «спробу поглянути на компанію з точки зору споживача», як сказав гуру маркетингу Пітер Друкер. [23; 164с.]. В кінцевому рахунку, стратегічний маркетинг має на увазі цілеспрямовану переорієнтацію всієї діяльності у зв'язку з мінливими потребами ретельно відібраної суспільної групи. Це означає, що ми повністю відмовляємося від деяких ринків з тим, щоб повністю зосередитися на ринках, нішах і клієнтах, яких ми для себе визначили на основі стратегічного вибору.

Усвідомлення диригентом значення стратегічного маркетингу - це архіважливі рішення щодо того, в якому напрямку буде розвиватися колектив після того, як він випередить своїх суперників, стане використовувати свої переваги і проведе відбір окремих груп слухачів, на яких буде орієнтуватися, з тим, щоб у подальшому ставити та досягти своїх цілей і реалізувати своє бачення.

Визначившись з контрольною аудиторією, треба створювати бренд, тобто шукати і «заробляти» власне ім'я. Бренд - це не тільки фірмовий стиль і картинка із зображенням основних елементів корпоративної символіки. Це – комплексне, всеосяжне рішення, що складається з неймінга («найменування»), дизайну і бренд-стратегії. Остання визначає імідж бренду, його затребуваність у цільовій аудиторії.

Завдання і цілі стратегії бренду тісно пов'язані, оскільки без вирішення одних неможливо досягти друге. Причому важливо зазначити, що для кожної мети формується свій перелік завдань. Серед найбільш поширених:

1. Збільшення кількісних і якісних показників роботи. Досягти поставленої мети допомагають різні інструменти. Це і робота з неохопленою раніше цільовою аудиторією, і збільшення її частки за рахунок залучення інших слухачів.

2. Популяризувати і створювати нові програми або нові формати виступів. Для досягнення цієї мети розробляють стратегію просування бренду, яку можна вважати складовою частиною загальної бренд-стратегії. До завдань цієї стратегії відноситься розробка ефективних інструментів, які вирішують основні завдання. До числа останніх можна віднести формування позитивного іміджу, підвищення лояльності аудиторії, створення образу, що запам'ятовується, який збільшить впізнаваність бренду.

3. Формування власної ідентичності. Хто ви? Чим відрізняєтеся від інших колективів? Чому публіці варто вибрати саме вас? Це – довгострокова мета. Але в результаті хор отримує бренд, який характеризується високим ступенем відрізнення від інших колективів. До завдань цієї стратегії відноситься створення «інструментів», що забезпечують унікалізацію творчого продукту або колективу, а також їх дистанціювання від конкурентів. Сюди відносяться такі завдання, як розробка візуальної стратегії бренду, в тому числі айдентики, унікальної репертуарної пропозиції, правильного позиціонування і т.д.

Створення комплексної програми розвитку тісно пов'язане з брендингом в цілому і включає в себе наступні етапи:

1. Дослідження. Будівництво ефективної стратегії починається з закладки інформаційного фундаменту. Амбітний диригент-хормейстер має добре знати своїх конкурентів та цільову аудиторію. Паралельно з цим досліджується і аналізується продукт, в тому числі його приналежність до певної репертуарної групи, конкурентні переваги, ступінь затребуваності у публіки тощо.

2. Створення стратегії позиціонування. Вона визначає ідею, характер, філософію бренду, а також допомагає виявити і сформулювати ключові вигоди. На цьому ж етапі розробляється перелік заходів, необхідних для формування позитивної репутації з нуля або її поліпшення.

3. Розробка комунікаційної стратегії. Спираючись на інформацію про цільову аудиторію, диригенту як публічній особі треба обрати найбільш ефективні канали взаємодії і тональність комунікацій, а також прогнозувати реакцію аудиторії. На цьому етапі розробляють креативну, маркетингову, медійну та інші види стратегії.

4. Розробка стратегії просування. Як зробити продукт популярним? Як завоювати увагу споживачів? Як потіснити конкурентів? Стратегія просування створена з урахуванням індивідуальних особливостей бренду, дозволяє відповісти на всі питання. По суті, вона являє собою докладну інструкцію по просуванню компанії, продукту або послуги.

5. Створення унікальних атрибутів бренду. Це необхідно як для диференціації від конкурентів, так і для поліпшення запам'ятовування продукту або компанії. В рамках даного етапу розробляють фірмовий стиль, дизайн, невізуальні елементи комунікації зі споживачами та багато іншого.

Стратегія розвитку бренду дозволяє:

1. Виділитися на тлі конкурентів. В сучасних умовах, коли арт-ринок переповнений пропозиціями, залишатися не схожим на інших дуже і дуже складно. Бренд-стратегія допомагає проаналізувати зовнішню ситуацію,

знайти власну нішу, диференціюватися від конкурентів. І в підсумку, знайти свою публіку та запам'ятатися .

2. Побудувати емоційний зв'язок зі споживачами. Ефективна взаємодія з аудиторією передбачає побудову таких відносин, при яких слухачі не тільки пасивно сприймають, але і рекомендують виступи хору своїм знайомим, поширюють інформацію про нього в соціальних мережах, на Інтернет-форумах і т.д.

3. Створення стратегії бренду та її подальша реалізація дозволяє надати творчій праці колективу додаткову цінність, зробити її більш привабливою і цікавою.

Для створення бренду, крім усього іншого, мені здається в хоровій середовищі важливі такі поняття, як популярність і визнання. Визнанням є той, хто загально відомий та позитивно оцінений. Тоді як популярний – зрозумілий, доступний, нескладний за змістом, за викладом, користується симпатіями у широких суспільних колах.

Обидва ці критерії важливі для досягнення успіху. Але як різною виявляється їх сутність, так і для їх досягнення використовуються різні шляхи та методи. Так, для досягнення визнання потрібні перемоги на конкурсах, участь у фестивалях і заповнені зали, тоді як для популярності - заробляння великої аудиторії, що проявляють афект по відношенню до колективу, не завжди обов'язково позитивний.

Популярність і визнання - важливі складові успіху. При чому це різні поняття. Можна бути визнаним експертами, але не популярним, або популярним, але не визнаним. Визнання нарабляється перемогами в конкурсній середовищі, тоді як популярність може прийти і не з якістю, а зі скандалом.

Далі переглянемо найпопулярніші хорові номери в Youtube. Щоб зрозуміти в чому потреба аудиторії на даний момент, я проаналізую запити в одній з найвідоміших інтернет майданчиків.

За запитом «хор» найбільше переглядів за всі часи є такі відео:

1. «Mutter» Rammstein. Kids Cover. The banter of the audience 12 млн переглядів. [15]

2. «Агни Парфене» - Хор братії Валаамського монастиря, 12 млн переглядів. [16]

3. «Якщо з другом вийшов в шлях», 10 млн переглядів.[17]

Далі за списком:

- *православні хори*. Найбільш популярним є чоловічий хор Валаамського монастиря, що читає псалми. Найбільш затребуване відео «Агни Парфене» триває не більше восьми хвилин, інші популярні відео-мільйонники – Книга псалмів Давида, що триває п'ять з половиною годин (7.8 млн переглядів). Читання тисячу разів Ісусової молитви триває три з половиною години (3.3 млн. переглядів) і «перезолив» «Агни Парфене» (5 млн). Також доволі популярним можна вважати хор Почаєвської Лаври з Просительною ектенією (4.8 млн.) «Ты, моя мать» (1.2 млн). Крім цього виділяються хори церкви Іоанна Кронштадського із псалмами і хор Сретенського монастиря з піснею «Позови меня тихо по имени».

- *народні хори*. Тут лідером є Кубанський козачий хор з піснями «Когда мы были на войне», «Ах, судьба» и «Ойся ты, ойся» з близько 6 млн. переглядів і цілою низкою відео-мільйонників: Хор им. Пятницкого с «Bella Ciao» (3.2 млн переглядів), «По диким степям Забайкалья» (2.8 млн). Також дуже популярним серед споживачів Інтернету є хор Турецкого «Цветёт малина» (4.4 млн) и «Черный ворон» (3 млн).

- *дитячі хори*, такі, як БДХ ССРСР «Если с другом вышел в путь» (10 млн. переглядів), «Прекрасное далеко» с 2.7 млн переглядів, «Весёлый ветер» 1.1 млн, хор єврейських хлопчиків (5.7 млн.) , хор хлопчиків хорового училища імені Глінки (5.5 млн.), оригінальні твори для дитячих хорів «Великан» - «Ай будет круто» 4.7 млн, кращі пісні (1.1 млн.), їх же пісня «До-ре-ми» (1 млн. переглядів).

- *Хорові обробки естрадних пісень*, часто у незвичному виконанні, як, наприклад, в хор ІМО(дитячий хор) «Я сошла с ума» с 1.2 млн, дитячий хор

Светлакова «Мокрые кроссы» (1.2 млн.), той же «Mutter» Rammstein у виконанні дитячого хора, «Тараканы» також у виконанні дитячого хору.

Щодо професійних хорових колективів, що виконує не богослужбний або фольклорний репертуар, то якщо не рахувати хора Турецького, то за весь час ці хори не набрали більше 200 тисяч переглядів. Якщо переглянути статистику за останній рік, то можна помітити, що встановлені тенденції зовсім не змінилися.

Якщо ввести хор, як «Choir» на англійській мові, також ситуація буде аналогічною, хіба що більше буде естрадних дитячих хорів з оригінальними і кавер-піснями, богослужбні піснеспіви стануть Госпелами, також частіше у народній манері. Ще присутні масові хори. Першим же професійним колективом, що виконує переклади естрадної пісні, є Stellenbosch University Choir з 6 млн. переглядів та Tenebrae Choir, що співає католицький хорал (12 млн. переглядів) и Mormon Tabernacle Choir (12 млн. переглядів). Втім статистика за останній рік показує, що онлайн хори також починають розширювати свою аудиторію. Проаналізувавши інші соціальні мережі, такі, як Instagram, Facebook, Вконтакте, TikTok, можна виявити схожі тенденції.

Нажаль, є відчуття, що хорова громада не тільки нашої країни, а й усього світу достатньо пасивна і не зацікавлена у тому, що вони роблять, інакше неможливо пояснити кількість переглядів під відео еталонних, а, значить, визнаних сучасних виконавців у такому масовому виді мистецтва. На мою думку, диригентам потрібно заохочувати учасників хорових колективів дивитися відео в інтернеті, тим самим збільшуючи популярність продукту. Було б добре, якби група експертів вказувала на високого рівня виконання та новинки у сфері хорової музики. Хоровій спільноті потрібне авторитетне інформаційне джерело, яке було б здатне підсумувати інформацію, підводити підсумки і виділяти особливо уславлені колективи. Адже як можна зробити відому галузь мистецтва, про особливості якої не знають навіть її учасники. Всі ці фактори нашоухують на думку про прогалини в самій системі управління інфраструктурою хорових колективів міста.

3.1.4. Інформаційний ресурс

Останні роки дуже помітний розвиток комп'ютерних технологій. Ще на початку свого президентського терміну В. Зеленський говорив про важливість діджиталізації. Телефон вже став невід'ємною частиною людського побуту, як незамінний помічник. У ньому ми легко та швидко можемо знайти будь-яку цікаву для нас інформацію, зберегти спогади про будь-яку подію з допомогою фотоапарата тощо. Кажучи коротко, він зробив життя людини набагато простіше.

В цілому, мені здається, що технології можуть допомогти прискорити і спростити також і життя диригента. Звичайно ж це не означає, що диригенти не користуються комп'ютером або телефоном, просто, мені здається, що вони не використовують весь їх потенціал.

Було б нерозумно припускати, що ринок комп'ютерних програм нічого не має для сучасних керівників хорових колективів. Одна з таких пропозицій знаходиться на сайті <https://www.joinit.org/blog/5-essential-choir-management-software-features>. Про переваги використання спеціалізованого софту самі розробники програми кажуть так: «Програмне забезпечення для управління хором може полегшити біль при плануванні, спілкуванні, документації та зборі коштів для будь-якого хору, незалежності від розміру!» [44]. Функціонал даного додатка має:

1. *Календар*. Розробники вважають, що однією з найскладніших речей для хору - є розміщення розкладу на одній сторінці. Інтеграція календаря у програмне забезпечення з доступом для всіх учасників у будь-який час може усунути постійні запитання про те, коли проходять репетиції, хто проводить практику секцій у певний тиждень та коли заплановані ваші виступи.

2. *Сегменти електронної пошти*. Ця функція існує, щоб спростити комунікацію учасників хору. Також тут можна здійснювати контроль партій.

3. *Пожертви*. Досить цікаве рішення для інтеграції у додаток. Розробники обіцяють спрощення створення сторінок для пожертвувань в Інтернеті.

4. *Профілі учасників*. Для поновлення актуальної інформації про себе самими учасниками колективу

5. *Фотогалерея*. Обмін фотографіями з репетицій та виступів – чудовий спосіб зміцнити зв'язок між членами вашого хору.

Використання цього додатка безкоштовно, що є великим плюсом, для тих, хто захоче його скачати. В цілому програма цікава, воно не відкриває нічого нового, а лише систематизує додатки, які і так є в телефоні, так календар - це базове додатки телефону, в фотогалерея та сегменти електронної пошти є і в вайбері і Телеграмі. Профілі ж завжди матимуть більшої актуальності в широко використовуваних соціальних мережах. Досить цікава функція з пожертвами, але не те щоб це складно було зробити з комп'ютера на будь-якому крауд-фандінг сайті.

Крім функцій цього додатка, ринок інформаційного забезпечення має багато інших пропозицій для керівників колективів. Під час карантину дуже популярними стали такі платформи, як Zoom і Google Meet. Хоча будь-який керівник, я думаю, погодиться, що в них просто неможливо було б проводити хор. На допомогу в цьому диригент Аксель Пфайфер у статті на сайті Interkultur [5] шукає вирішення цієї проблеми в додатку Jamulus - програми для проведення онлайн джем-сейшенів джаз- колективами. Також додаток соціальних мереж – це відмінний спосіб просування свого колективу, яким, на жаль ще багато хто з керівників не звик у повній мірі користуватися.

3.1.5. Фінансовий ресурс

Не секрет, що більшість хорів, таких, як хори філармоній і театрів, дитячі хори в школах і ДК, існують на державні кошти. Причому більшу частину фінансування хори отримують з місцевих бюджетів. Проте ці гроші йдуть, в основному тільки на зарплати працівникам. Що ж говорити про аматорські

колективи, які взагалі часто живуть без фінансування. Питання як заробити додаткові гроші є досить нагальним. Далі я б хотів розібрати питання саме колективів, які не отримують державних дотацій.

В першу чергу на думку спадає можливість проведення концертів. Але ж правда в тому, що хор зможе в цьому випадку бути таким, тому що окупається тільки якщо він існує на добровільних засадах і немає потреби виплачувати гроші персоналу. Оренда, швидше за все, забере половину грошей з тільки можливої виручки. А також ще, можливо доведеться витратитися на рекламу, що теж чогось варте. Щоб стати фінансово незалежним, хору потрібно мати визнаний бренд або орендувати приміщення, пропорційне публіці. Зручніше в цьому плані дитячим хорам, адже до кожного учасника на концерт завітають відразу два батька, а ще й бабусі з дідусями, але це не означає, що їх не доводиться змушувати приходити.

Ще один досить цікавий шлях - створення "суспільства друзів" того чи іншого колективу. Так, у Європі в обмін на постійний річний внесок (скажімо, близько 500 євро) оркестр пропонує платоспроможним шанувальникам культури додаткові послуги, у вигляді відчуття причетності створення творів: наприклад, відвідування генеральних репетицій, спілкування з музикантами в антрактах концерту, вечері з диригентом, навіть участь в обговоренні програм сезону.

Відносно новий шлях - продаж квитків на трансляції концертів в Інтернеті. І тут роль піонерів належить Берлінському філармонічному оркестру. Ви не живете в Берліні? Вам не дістався квиток на заповітний концерт? Не біда: всього за десять євро ви можете купити квиток в Digital Concert Hall (буквально: "цифровий концертний зал"). В Інтернеті йде пряма трансляція з Берлінської філармонії, а кращі гастрольні виступи можна подивитися, як правило, в запису. Якщо сподобалося, можна підписатися на місячний або річний Інтернет-абонемент: 30 і 150 євро відповідно.

Також не можна забувати про краудфандингові та дотаційні сайти - це спосіб залучити кошти для зростання і розвитку проекту, ініціативи,

підприємства або програми за рахунок внесків від великої кількості сторонніх осіб, які можуть бути не пов'язані ні з самим проектом, ні з професійним бізнес-інвестуванням. Для засновника це – безризикові кошти, оскільки залучаються на благодійній основі від небайдужих до можливого проекту людей.

Ще, якщо колектив дуже впевнений у своїх силах, він може розраховувати на гроші, одержувані на перемогах в конкурсах або розповсюдженні записів. Зрештою, бренди можуть розраховувати на інтелектуальну власність виконавської версії та поширення його мерчандайзом. Але всі ці способи не мають сенсу і не працюють, без застосування інших менеджерських та маркетингових стратегій, що підвищують якість і популярність готового продукту.

3.2. Фестивальний менеджмент у хоровому мистецтві (на прикладі Всесвітніх хорових ігор)

Ідея створення Всесвітніх Хорових Ігор \ World choir games (WCG) сягає своїм корінням до олімпійського ідеалу і полягає в тому, щоб звести разом людей і народи, об'єднані любов'ю до пісні в мирному і чесному змаганні. Ця ідея покликана надихнути людей до пізнання сили єднання за допомогою спільного співу. А це, в свою чергу, в рівній мірі несе виклик для особистості і спільноти, незалежно від рівня художньої майстерності.

Всесвітні Хорові Ігри - це міжнародний хоровий фестиваль, який проводиться раз на два роки на різних континентах. В основі ідеї Всесвітніх Хорових Ігор лежить особистий досвід хорових виконавців всього світу, які беруть і транслюють гуманістичні ідеали разом з піснею. Вона допомагає людям долати конфлікти і на власному прикладі вести за собою інших людей в рамках єдиного соціуму.

Музика - це універсальна мова світу, яка є засобом комунікації між культурами та країнами. У часи, коли міжнародний конфлікт на Україні не

закінчується, на мою думку, саме такого конкурсу потребує суспільство, конкурсу, який об'єднує людей та народи.

Структура проекту дуже схожа за своїми властивостями на більш відомий пісенний конкурс - Євробачення, чи як перші роки і позиціонувала себе організація – на Олімпійські ігри. Всесвітні хорові ігри позиціонуються як культурний локус, де у мирному змаганні сходяться представники різних націй.

Цей, один з найбільш масштабних хорових конкурсів планети, з одного боку, репрезентує глобалізаційні тенденції сучасної хорової культури. Разом з тим, участь у численних номінаціях (кількість їх постійно збільшується) хорових колективів з різних країн дозволяє представити хорове мистецтво у всій його множинній барвистій палітрі, в тому числі розкрити етнічну та національну самобутність хорового співу у світовому культурному русі..

Ось уже двадцять років, як був заснований конкурс, який зближує нації на багатьох континентах. За ці роки він вже проводився у Європі, Азії, Північній Америці та навіть у Африці. Кожен раз змінюється локація його проведення. За весь час проведення була роздана велика кількість медалей у багатьох номінаціях та просто була задіяна неймовірна кількість учасників.

World choir games – це наймасштабніша подія, яку проводить асоціація Interkultur, що базується у Німеччині. Її існування починалося як організаційної структури, що була покликана продовжити в умовах нової об'єднаної Німеччини після падіння горезвісної Берлінської стіни традиції «Хорових зібрань» (*Liedertafel*). Саме спів був покликаний стати символом єднання нації.[5]

У вітчизняній літературі дуже складно знайти спеціальні наукові статті про цей конкурс, деякі інтернет-журнали, наприклад, ukraine[46], іноді висвітлюють інформацію про окремі деталі конкурсу, але серйозної аналітики ще бракує.

Генерований групою менеджерів масштабний проект має в своїй основі просту ідею – створити Хорову Олімпіаду. Ця пропозиція привернула увагу

багатьох діячів хорової культури зі всього світу. Концепція заходу полягала в тому, щоб систематично представляти відкриту сцену для колективів з будь-якої частини планети з найважливішою, але простою метою, яка звучить так: «Участь – це найвища честь!»

Наприкінці ХХ століття світ змінився, країни стали ближче одна до одної. Можна навіть сказати, що світ став більш доступним. У 1989 році рухнула Берлінська стіна і нарешті Східна та Західна Європа знову стали одним континентом без обмежень та перешкод. Відтоді хори обох систем відкрили свої сцени один для одного. Все простіше ставало мандрувати між країнами, завдяки впровадженню нових авіаліній. До того ж ще й був винайдений Інтернет, що спростило комунікацію у всьому світі.

Міжнародні заходи, особливо міжнародні конкурси хорових колективів, стали популярними в багатьох країнах, і кількість хорів, що брали участь зростала з року в рік. Винятком не стала й Україна, вона теж почала втілювати різноманітні фестивалі та міжнародні конкурси, такі як фестиваль «Золотоверхий Київ», «Victoria Fest», які проводилися у столиці, також зародився всеукраїнський фестиваль – конкурс вокалу, хорового співу і інструментальної музики «Galuski Samocvity», що проводився у Львові. Існують також і більш специфічні фестивалі, наприклад Міжнародний фестиваль дитячого та юнацького хорового мистецтва «Поет Киев весенний». Та все ж Всесвітня Хорова сцена тепер вимагала більш глобальної події.

Перша хорова олімпіада, яка відбулася в липні 2000 року в Лінці, Австрія, нарешті відповіла на цей заклик, з'єднавши хори з усього світу для першої олімпійської події хорової музики. Унікальний досвід для піонерів хорового мистецтва. Хорові колективи з України теж не стояли осторонь. Навіть здобувши перемогу у деяких номінаціях та, забравши в свою скарбничку декілька медалей. У категорії змішаних хорів камерний хор «Світич», під керівництвом Людмили Шумської та Людмили Костенко взяли золото, Наталія Кьон з хором благодійного Фонду «Баварський дім Одеса» взяли срібло. У категоріях дитячих хорів Золтан Жофчак з «Альпійським

дитячим хором» взяв золото. Анжела Свідун з дитячим камерним хором «Сорінка» взяли золото у номінації «Musica Sacra» і «Musica Contemporanea» та срібло у номінації «Folklore a cappella», Михайло Цапар з Єпископським хором собору Святого Покрову взяли бронзу у номінації «Musica Sacra».

У той же час організатори визнали, що хорова Олімпіада - це набагато більше, ніж простий конкурс хорових колективів. Подія вже була в центрі уваги політиків та засобів масової інформації. Міжнародне журі та міжнародні гості першої хорової олімпіади зібрались, щоб сформулювати резолюцію. Цілі організаторів мали дуже довгорічну перспективу та були спрямовані на безумовний успіх.

Про здобуття міжнародного визнання можна казати вже на другому проведенні заходу 2002 року в Південній Кореї. Вступний концерт хорової олімпіади транслювався в прямому ефірі на корейському телебаченні. Про загальний розмах конкурсу може сказати здобуття нового рекорду рейтингів висвітлення в ЗМІ хорових змагань загалом. Відтоді різноманітність міжнародної хорової музики, представленої на конкурсі, стало зосереджувати на собі увагу колективів зі всього світу, що стало поштовхом для розвинення конкурсу та збільшення його масштабів. Нажаль, українські хори не брали участь у конкурсі в цей рік. Основною причиною можна вважати - далеке розташування країни проведення.

Ідея хорової олімпіади народилася в Німеччині[1], але повернутися додому їй судилося лише на третьому проведенні Всесвітніх ігор в липні 2004 року. Цей домашній захід заклав традицію для створення великого фінального заходу під назвою «Хоровий феєрверк». Його сутність полягає в тому, що проведення конкурсу завершується сумісним співом хору з усіх колективів-учасників на фестивалній сцені, яка налічує сотні співаків з усього світу.

На третьому проведенні цієї великої глобальної події ще раз дуже чітко проявилось основне її прагнення - об'єднати людей та нації, злити їх в пориві пісень у мирному змаганні. Міжнародне розуміння та миротворча роль

хорової музики стала дуже сильно помітна, коли хори з Південної та Північної Кореї вперше вийшли на сцену на Хоровій Олімпіаді 2004 року.

Ще один великий крок у розвитку та історії Світових хорових ігор відбувся у 2004 році, коли група судій, викладачів та міжнародних гостей об'єдналися, щоб сформувати консультативний орган під назвою Світова хорова рада. Представники різних народів світу вперше зібрались і сформувались, як вищий дорадчий комітет INTERKULTUR та Всесвітньої хорової гри, підтримуючи та сприяючи обміну, прогресу та розвитку хорового мистецтва та культури у всьому світі. У цей рік українські колективи взяли участь у декількох номінаціях, таких як: дитячі хори, у якій Галина Войцехівська і Ольга Поліщук з хором «Шкільний корабель» взяли срібло, хор «Едельвейс» під керівництвом Золтана Жофчака здобули теж срібло. Камерний хор «Credo» під керівництвом Жанни Зварищук взяли дві медалі, у категоріях змішаних камерних хорів та Musica sacra, золото та срібло відповідно.

У 2006-ому році конкурс продовжив покоряти світ. Тепер, це було перше проведення його в Китаї, у місті Сямень. Тут він до кінця змінив свою назву з «Хорової олімпіади» на «Світові хорові ігри», з якою існує і зараз.

Хоровий олімпійський рух став справжньою глобальною подією з рекордом кількості учасників та уваги, яка йому приділялася. Близько 20 000 учасників з 80 країн прибули на Всесвітні хорові ігри в Китаї та взяли участь у вражаючих церемоніях відкриття та закриття в головному залі конференц-центру Сямень, кожна подія зібрала понад 8 000 відвідувачів. Дві церемонії відкриття та закриття трансливались по телебаченню по всьому Китаю та записувались численними національними та міжнародними ЗМІ.

У 26 категоріях 400 хорів заспівали у 400 конкурсних виступах за 102 золотих, 144 срібних та 34 бронзових медалей у кваліфікації Світових хорових ігор та за 75 золотих, 140 срібних та 39 бронзових медалей у самому конкурсі Світових хорових ігор. Найбільш успішними країнами були Республіка Корея, Індонезія, Китай, Литва та Сінгапур. До міжнародного

журі належав 71 хоровий експерт. Головою журі був Чжан Чанпін, віце-губернатор провінції Фуцзянь. Почесним президентом Світових хорових ігор відтепер був минулий президент Федеративної Республіки Німеччина Вальтер Шеель.

Великою подією наступних років стали прем'єра гала-шоу «Ми – це світ», записане під час Всесвітніх хорових ігор 2008 року в Граці, Австрія.

Загалом 20 000 співаків та численні судді з 93 країн прибули на Світові хорові ігри 2008 року. У 28 категоріях 441 хор заспівав у 600 конкурсних виступах за 102 золоті, 131 срібний та 19 бронзових медалей за кваліфікацію Світових хорових ігор та за 130 золота, 191 срібна та 27 бронзових медалей у конкурсі Світових хорових ігор. Найуспішнішими країнами були Південна Африка, Китай, Індонезія, Австрія та Угорщина. До складу міжнародного журі входив 71 хоровий експерт із 34 країн. Покровителем був доктор Хайнц Фішер, Федеральний президент Австрійської Республіки У цей рік українські колективи були представлені Тетяною Карповою з хором «Вдохновение» (взяли срібло), «Школьный корабль» з Галиною Войцехівською – теж срібло, у категорії Musica Sacra хорова капела імені Павла Чубинського під керівництвом Олександра Зюзкіна і Наталі Посесєєвої, у номінації народних – дитячий хор «Елегія» Алли Васильєвою взяли срібло.[4]

Найбільша кількість виступаючих ансамблів із 472 хоровими колективами на Всесвітніх хорових іграх 2010 в Шаосіні, Китай. У цьому році президент США Барак Обама у своєму посланні до хорових співаків світу також підкреслив потенціал музики «зближувати культури та відкривати кордони». Повідомлення було зачитане тисячам учасників на церемонії закриття 6-ї Всесвітніх хорових ігор.

Прем'єра Ігор на американському континенті в Цинциннаті відбулася в 2012 році. Захід перевершив очікування щодо відвідуваності, культурного впливу та підвищення обізнаності. Жителі Цинциннаті брали активну участь в Іграх із 4600 добровольцями. Парад Націй на Фонтанній площі, де проходило 30000 людей, став одним із головних моментів проведення. У

цьому році у номінації Musica Sacra срібну медаль взяв знову колектив із України, це була капела хору імені Павла Чубинського Олександр під керівництвом Олександра Зюзкіна.

Американські ігри були номіновані на подію місяця 44-м президентом США Бараком Обамою та «Доброго ранку Америка»; на телеканалі ABC стали рейтинговою програмою № 1, що вийшла в прямому ефірі зі Світовими іграми 9 липня 2012 року. {5}

Восьмі Світові хорові ігри 2014 проводилися в одному з найтрадиційніших співочих регіонів у всьому світі - балтійському, а саме, у столиці Латвії, Ризі. 15 000 співаків на історичному етапі Балтійських фестивалів пісні та танцю в Мезапарку в Ризі та близько 25 000 людей серед глядачів встановили новий, до сьогодні неперевершений рекорд в історії Світових хорових ігор.

Дуже цікавою і незвичною подією того рiч, можна вважати присутність українського чоловічого хору міста Едмонтон, що в Канаді. Цей хор складається лише з українських мігрантів, які чтять свої традиції і за межами країни. Саме такі події кажуть гучніше ніж слова, про цінність таких культурних подій. Запис їхнього виступу можна знайти в Інтернеті.

Наступне проведення ігор, яке відбулося в липні 2016 року в Сочі, Росія, зазнало значного впливу багатьох конфліктів того часу. Криза в Україні, терористичні атаки в Брюсселі, Парижі та Стамбулі та переворот в Туреччині Цього року культурно-політичне значення та актуальність ігор знову були в центрі уваги музичного світу.

Десяті Світові хорові ігри у 2018 році також ознаменували вихід на африканський континент. У Тшване в Південно-Африканській Республіці провело незабутнє, барвисте свято хорових культур, на відміну від усього, що бачили раніше, та вперше для гостей та господарів.

Підготовка одинадцятих Всесвітніх хорових ігор, запланованих на липень 2020 року у Фландрії, обіцяла найбільш всеохоплюючий захід:

безпрецедентна кількість (570) зареєстрованих хорів стала найкращим результатом, досягнутим на сьогодні. Як і багато подій 2020 року, на Світові хорові ігри вплинула пандемія Covid-19, і їх довелося перенести на 2021 рік.

Ця пандемія породила багато питань щодо доцільності основних подій та їх майбутнього. Зокрема, хори сильно постраждали від обмежень і заборон на проведення концертів. Тому світові сцени мусили замовкнути, але дякуючи Інтернету також пройшла низка онлайн-конкурсів. Звичайно такі заходи не можуть повноцінно передати ту атмосферу, у якій хори перебувають під час World choir games. Однак, незважаючи на складну ситуацію у всьому світі, великою радістю є те, що Світові хорові ігри продовжують залучати нові міста, що приймають конкурс.

У 2022 році, через 20 років Ігри повернуться до Південної Кореї, на цей раз до Каннеунга, розташованого в провінції Канвонг. Українських виконавців запрошують взяти участь в 12-х Всесвітніх хорових іграх 2022 (12th World Choir Games 2022), які пройдуть 4-14 липня 2022 року в місті Ганнина, Республіка Корея. Відповідне запрошення отримало Посольство України. Як передає Укрінформ, про це повідомляється на сайті Міністерства культури і інформаційної політики. «До участі у Всесвітніх хорових іграх запрошуються як досвідчені хорові колективи, так і виконавці з невеликим досвідом виступів. Програма заходу складається з «Конкурсу чемпіонів» і «Відкритого конкурсу», які враховують різні творчі рівні учасників. Хори, які бажають отримати тільки міжнародний досвід без участі в основній конкурсній програмі, можуть взяти участь у позаконкурсній програмі. Термін подачі заявки – до 1 грудня 2021 року», - йдеться в повідомленні. Тобто ще є час, щоб подати заявку.

Не може не радувати, що в нас є колективи, які могли б з легкістю зіставити конкуренцію іншим хоровим майстрам. У нас є цілих два колективи, які входять у топ 1000 хорів за версією сайту Interkultur[5], обидва у дитячій категорії. {2}. Це камерний хор дівчат Київської спеціалізованої музикальної школи ім. М. Лисенко, який займає дивовижне 2ге місце у

світовому рейтингу хорових колективів під керівництвом Юлії Пушко-Колесник, маючи у своєму активі 1233 бали. Стільки балів він накопичив не лише у цьому конкурсі, за останнє десятиліття хор виступав на престижних офіційних заходах: відкритті асамблеї ЮНЕСКО (Париж, 2016), Святій Службі Божій у Соборі св. Петра (Ватикан, 2017), у ратушах та посольствах різних країн. Хор активно гастролює на найбільших сценах Європи та здобув найвищі нагороди на більше 20-ти міжнародних хорових конкурсах у десятиох країнах світу (Греція, Німеччина, Австрія, Польща, Чехія, Італія, Литва, Латвія, Росія та ін.). У лютому 2017 р. Камерний дівочий хор КССМШ тричі взяв гран-прі на міжнародному конкурсі «Grand Prix of Nations 2017» (Берлін, Німеччина) в усіх трьох категоріях, в яких він брав участь, за ці заслуги він і посів друге місце у Світовому рейтингу хорів і на перше місце у світі в категорії «Духовна музика». Це справжня гордість України.

Також є хор, який займає більш скромне 995 місце в топі – це Дитячий хор школи педагогічної практики Одеської національної музичної академії імені А.В. Нежданової, художній керівник - Євгенія Бондар. Також в нас багато зрілих хорових колективів, які здобули собі добре ім'я перемогами на інших конкурсах – це, звичайно Київський хор «Credo», «Київ» та інші імениті колективи.

Про те, як розвивається конкурс та збільшує свої масштаби можна судити вже з того, що уже вирішено, що після цього у Світових хорових ігор відбудеться ще одна фантастична прем'єра для хорового світу - після більш ніж 20 років вони також завойовують 5-й континент за допомогою Всесвітніх хорових ігор 2024 року в Окленді (Нова Зеландія). Це настільки хороший і обнадійливий сигнал у ці кризові часи, що Світові хорові ігри вже були нагороджені за три події поспіль заздалегідь. Таке довгострокове планування буде надзвичайно корисним та спонукальним для всіх хорів, які планують свої наступні виступи після пандемії.

Для участі у цій події потрібно сплатити реєстраційний внесок (за хор), а також пакет заходів (за особу). Хори, які приїздять з міст, які не виходять

з радіусу до 150 км навколо міст, що приймають Антверпен і Гент, і тому їм не потрібна нічліг, сплачують плату за участь (за особу) замість плати за пакет заходів¹.

Діяльність стосується участі у змаганнях, оціночного виконання, індивідуального коучингу, хору сцени фестивалю, участі у фестивалі. Для хорів, які беруть участь у конкурсах та оцінних заходах, виступ у концерті є безкоштовним. Хори та диригенти можуть зареєструватися максимум на 2 заходи на одну частину Всесвітніх хорових ігор.

З пакетом заходів INTERKULTUR пропонує учасникам конкурсу спеціальну послугу. Через те, що компанія дбає про всі деталі, INTERKULTUR пропонує пакет заходів, що включає, серед іншого, проживання в різних категоріях готелів, а також інші місцеві послуги. Ціни на пакети заходів варіюються залежно від Індексу людського розвитку (ІРЛ)² Організації Об'єднаних Націй країн та відповідають вимогам національних хорових сцен.

Із кожним роком кількість колективів, які приймають участь у World choir games, неперестанно зростає. І є вірогідність, що такий конкурс може стати таким же регулярним і довговічним, як міжнародні спортивні змагання, скажімо, чемпіонати з футболу. Навіть не дивлячись на пандемію, організатори знаходять шляхи для альтернативного продовження акції, зокрема проведенням конкурсу кліпів між учасниками змагань INTERKULTUR Video Award 2020. Дуже приємно серед призерів бачити і українські колективи, хоча їх стає все менше за останні роки³. Це пов'язано з погіршенням економічного стану країни. Нажаль, єдиний спосіб для хорів

¹ За хор / ансамбль потрібно сплачувати такі реєстраційні внески:

Для реєстрації до встановленого терміну плата за можливість позмагатися у одній номінації становить 500 євро та 250 євро за кожну додаткову діяльність.

² Цей індекс визначається щорічно та характеризує три найважливіші показники: тривалість життя, письменність та охоплення населення країни навчанням, ВВП на душу населення з урахуванням цін на споживчий кошик, який складається з кількох сотень товарів та послуг.

³ Це пов'язано з погіршенням економічного стану країни (такий висновок зроблений на основі того факту, що Україна не приймає участі саме з 2014 року – року, коли курс гривні впав до 30 грн за 1 \$).

відвідати такий конкурс – це пошук спонсорської допомоги, яка могла би покрити всі витрати. Адже нині відсутня підтримка колективів зі сторони українських державних установ та інституцій. Наслідком є фактичне вилучення України з числа учасників Всесвітніх хорових ігор, а значить, залишається не використаним певний ресурс культурної дипломатії, що забезпечує і статус національного мистецтва у світі, і можливість пом'якшити конфлікти між країнами, і відчуття єдності людства, символом якої завжди був і залишається хор.

Висновки до Розділу 3

Отже теоретичне обґрунтування технологій менеджерської підтримки диригента-хормейстера, безумовно, потребує підготовки та проведення експериментальної перевірки загальних положень. Спроба вийти на вже визнаних керівників численних хорових колективів і з'ясувати як вирішуються ними організаційні проблеми, на жаль, не мала успіху. Це доводить, що у нинішній ситуації кожен хормейстер у той чи інший спосіб виконує менеджерські функції, але не схильний розкривати секрети своїх успіхів, так само, як і пускати до власної творчої лабораторії. Теоретичний аналіз на даному етапі – єдиний шлях, що дозволяє випрацьовувати на сучасному науковому рівні власні менеджерські стратегії молодим музикантам.

Викладена у цьому розділі інформація може стати, як рекомендація щодо здорового способу життя, інструкцією для диригента-початківця у питаннях як правильно мислити керівнику колективу. Насамперед, була дана відповідь на питання як створити колектив, як зберігати його на плаву і підтримувати життєдіяльність колективу. Опікуючись власним хором, врешті решт, диригент-хормейстер примножує процвітання не тільки окремого колективу, але й хорової культури загалом.

ВИСНОВКИ

У середовищі музикантів, які входять до складу різних оркестрів та артистів хору, деколи можна почути таку фразу: «Цей диригент дуже талановитий як музикант, але поганий менеджер». Звісно, гірше коли навпаки, проте сьогодні, як і завжди, залишати без уваги організаційні питання або ставитися до них зверхньо, не варто. Інша справа, що не завжди було прийнято у музичній корпоративній спільноті широко обговорювати ці проблеми, а тому потреба теоретичного осмислення сучасних стратегій успішного існування хорових колективів і реалізації творчого потенціалу диригентів-хормейстерів гостро постає особливо перед обдарованими молодими музикантами, які схильні, з одного боку, ідеалізувати існуючий стан речей, з іншого, – плекати ілюзії, що або все якось саме владнається, або це хтось зробить. Життя показує, що керівнику хорового колективу при всіх можливих творчих чеснотах і талантах без менеджерських навичок складно відбутися у професії.

Дана магістерська праця мала на меті теоретично розглянути цей компонент диригентської діяльності, спираючись на наукові здобутки сучасної гуманітаристики, зокрема науки про керівництво та організацію. Її предметом є вивчення об'єктивних закономірностей і форм організованості різних систем, методів і способів упорядкування їх елементів, а також поведінки організацій як об'єктів в навколишньому середовищі. В цілому можна спостерігати різні види упорядкування взаємодії елементів систем: конструкційні, фізіологічні, хімічні, математичні та багато інших. Але саме упорядкування взаємодії елементів систем людської діяльності відноситься до особливого виду -організаційна діяльність. Організаційну діяльність в найширшому значенні можна розглядати як рівнозначну поняттю «менеджмент» (в перекладі з англійської - керівництво). Хоча в цій роботі цей термін узятий в більш вузькому значенні, а саме регулювання, контроль, облік і аналіз всієї діяльності.

Основний зміст організаційної діяльності - регламентація станів елементів

всередині системи і навколишнього середовища, а також взаємодій елементів між собою. Напрямки регламентації залежать від різноманітності елементів, їх комунікативних особливостей. З урахуванням цього підбираються певні функції впорядкування. Зміни елементів всередині системи або в зовнішньому середовищі, їх інтерфейсу - привід для актуалізації нових функцій упорядкування. Регламентація упорядкування елементів здійснюється по безлічі напрямків і ознак, тут хотілося б виділити головні з них:

1. *Часу.* Цілком очевидно, що репетиції колективу повинні проходити регулярно. Так вже влаштований людський організм, що без повторення не буде вироблятися навик, як говорилося в старій приказці «Повторення - мати навчання». Взагалі також важливо щоб час був конкретним, а не плаваючим. Також в це поняття входить і стратегічний розподіл часу диригентом в часі репетиції. Є навіть таке поняття, як темп, або динаміка репетиції, яку кожен диригент вибирає сам, в залежності від поставлених завдань і манери керування. І звичайно ж стратегічний розподіл часу репетицій, і встановленої докірливих дедлайнів.
2. *Простору.* Колективу необхідно спеціальне приміщення для проведення репетицій. Так як хор - це досить специфічний інструмент, то і місце репетицій повинно бути відповідне. Звичайно ж в кімнаті без акустики дуже складно добитися хорошого звучання. Також важливо щоб це було просторе і добре провітрюється. Важлива ще охайність території, що позначається на загальній емоційній атмосфері.
3. *Контроль звітності.* Одна з найважливіших форм діяльності. Головний контроль в житті колективу - це своєчасна здача партій. Зазвичай план задач партій вимальовується у диригента ще на початку проекту, важливо дотримуватися його. Недбалі ставлення до цього правила славляться початківці диригенти, які люблять все пускати на самоплив. А даремно, адже в наш час таку форму можна провести і онлайн.
4. *Регулювання функціональних обов'язків.* Специфічні обов'язки хористів.

Призначення ведучих концертів, інспекторів хору і батьківський комітет тощо. Спеціалізація підлеглих за функціями, як писав Файоль в сово книзі, правда в менших масштабах.

5. *Спостереження за матеріальним майном хору.* Стеження за бюджетом, папками і тому подібним.

Загалом неможливо не помітити розвиток українських хорових колективів, які щороку стають лауреатами численних премій. Дуже приємно бачити розвиток нових форматів хорів, різні експерименти з жанром, як і збереження традицій, так і розвиток професійних хорів, проведення нових фестивалів класичної музики. Видно, що зароджується прагнення колективів зробити хорової продукт не тільки з якісним звучанням, але такий, який би відповідав запитам аудиторії. Помітна поява колективів, які здатні виконувати важку програму якісно. Тобто тенденція розвитку позитивна.

Ось тільки цей розвиток відбувається досить пасивно, нові формати приймаються класичними колективами, швидше від безвиході, як наприклад, віртуальні хори, відеозаписи виступів і зв'язок з Інтернет-громадськістю за допомогою соціальних мереж.

На мій погляд, проблема від якої йде велика ланцюжок інших – це проблема комунікації хорових колективів. Незважаючи на те, що регулярно проводяться хорові семінари і велика кількість конкурсів, на жаль немає платформи, на якій би збиралася інформація про діяльність всіх колективів. Це робить конкуренцію дуже хаотичною і «сліпою». Неприємно усвідомлювати також, що навіть якщо б і був такий огляд, створюється враження, що не факт що він користувався б популярністю. Є відчуття, що хорова громада не тільки нашої країни, а й усього світу достатньо пасивна і не зацікавлена в тому, що вони роблять, інакше неможливо пояснити кількість переглядів під відео еталонових сучасних виконавців у такому масовому мистецтві. У цілому стає зрозуміло, що проблеми сучасного хорового мистецтва криються не стільки у творчих методах маніпуляції колективом, а саме у нестачі менеджерських якостей у фахівців.

Людина ХХІ століття опинилася перед необхідністю пристосовуватися до ситуації періодичних трансформацій. Це вже перестало дивувати і стало нормою життя. А у такі часи, як пише П. Друкер у книзі «Завдання менеджменту у ХХІ столітті», «у періоди докорінних структурних перетворень виживають лише лідери племен – ті, хто чутливо вловлює тенденції змін і миттєво пристосовується до них, використовуючи собі на благо можливості, які відкриваються» [23; 64 с.]. Як і у суспільному житті, і у бізнесі сьогодні не можна досягнути успіху, якщо не генерувати зміни, постійно піклуючись про ефективність тих чи інших аспектів роботи.

Список використаних джерел:

1. CLASSIC-ONLINE.RU. URL: <https://classic-online.ru/>,
2. David Parrish Helping creative entrepreneurs world-wide become even more successful. URL: <https://www.davidparrish.com/swot-analysis-strategic-planning> (дата звернення 10.05. 2021)
3. HOW DO ONLINE CHOIR REHEARSALS WORK WITHOUT LATENCY? URL: <https://www.interkultur.com/newsroom/interkultur-news/details/news/how-do-online-choir-rehearsals-work-without-latency>
4. IMSLP: Free Sheet Music PDF Download. URL: https://imslp.org/wiki/Main_Page
5. International choir competitions & festivals: Interkultur. URL: https://www.interkultur.com/?gclid=Cj0KCQjwhr2FBhDbARIsACjwLo0muJEqOfqeOfiJui1xu1P_qjk43y9ST5f5XeDj7LpAAWfOM3tVdGoaAtRIEA Lw_wcB
6. Jennifer Harris The Lost Art of Economic Statecraft. URL: <https://www.foreignaffairs.com/articles/2016-02-16/lost-art-economic-statecraft> (дата звернення 10.05. 2021)
7. Mutter, Rammstein. Kids Cover. The banter of the audience. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=EMJx5nzubpcē>
8. Агни Парфене - Хор братии Валаамского монастыря. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=C7vvPXz-Qes>,
9. Анри Файоль: общее промышленное управление. URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/5783> (дата звернення 10.05. 2021)
10. Асафьев Б. В. О хоровом искусстве. сост. и коммент. А. Павлова-Арбенина: сб. статей \ Музыка. Ленинград, 1980. 216 с.
11. Асафьев Б.В. Музыкальная форма как процесс \ Музыка, Ленинградское отделение. Москва, 1971. 373 с.
12. Берри, Леонард Л. Клиника Мэйо: менеджмент и сервис мирового уровня. URL: <https://altairbook.com/books/5290887-klinika-meyo-menedjment-i-servis-mirovogo-urovnya.html> (дата звернення 10.05. 2021)
13. Бодишевская Н.Н. История зарубежного хорового искусства: учеб.-метод. мат-лы / УО «МГУ им. А.А. Кулешова». Могилев, 2012. 104 с
14. Васильев В. А. Современное хоровое искусство и вопросы совершенствования дирижерско-хорового образования. *Вестник СПбГУКИ №2*. Санкт-Петербург, 2013. 5 с.
15. Вачевський М.В., Долішній М.І., Скотний С.Г. Маркетинг для менеджера\ Стрий: Просвіта. Київ, 1993. 230 с.
16. Генри Минцберг - структура в кулаке. URL: https://www.youtube.com/watch?v=c_AnozVG5HY (дата звернення 10.05. 2021)

17. Глинский М. А. Очерки по истории дирижерского искусства. *Музыкальный современник*: сб. ст. \ М. Глинский. Москва, 1916. 62 с.
18. Горбатков А Закон Йеркса-Додсона: проблема содержания переменных [The Yerkes-Dodson law: the problem of the content of variables]. URL: https://www.researchgate.net/publication/279961071_Zakon_Jerksa-Dodsona_problema_soderzania_peremennyh_The_Yerkes-Dodson_law_the_problem_of_the_content_of_variables
19. Готсдинер А.Л. Музыкальная психология \Изд-во НВ Магистр. Москва, 1993. 193 с.
20. Дворниченко А. С. Хоровое пение как искусство. Некоторые факты к истории становления. *Центральный научный вестник*: сб. ст./ ГАОУ ВО «Московский городской педагогический университет». Москва, 2018. 8 с.
21. Декарт Р. Размышления о первой философии. URL: <http://psylib.org.ua/books/dekar02/index.htm> (дата звернення 10.05. 2021)
22. Джон П. Коттер Справжнє призначення лідера. HBR's 10 Must Reads on Leadership: сб. ст.\перекл. Ольга Лобастова. Київ, 2018. 216 с.
23. Друкер П. Эффективный керівник / Пітер Друкер ; пер. з англ. Р. Машкової \ Вид. група КМ-БУКС. Київ, 2018. 248 с
24. Если с другом вышел в путь. URL: <https://www.joinit.org/blog/5-essential-choir-management-software-features>,
25. Живов В.Л. Хоровое исполнительство. Теория. Методика. Практика: навчальний посібник \ изд. центр ВЛАДОС. Москва, 2003. 272 с.
26. Казачков С. А. Дирижерский аппарат и его постановка: навчальний посібник \ Музыка. Москва, 1967. 109 с.
27. Казачков С. А. От урока к концерту \ Издательство Казанского университета. Казань, 1990. 343 с.
28. Каким должен быть тренер по футболу. URL: <https://fcstuttgart.com/blog/kakim-dolzhen-byt-trener-po-futbolu/>
29. Куликов В.Б. Педагогическая антропология: Истоки направления проблемы \ УрГУ. Свердловск, 1988. 192 с.
30. Любарский В.К. Лекции по зарубежной хоровой литературе. URL: http://www.gnesin.ru/mediateka/metodicheskie_materialy/metodicheskie_po_sobiya/lyubarski_lekzii (дата звернення 10.05. 2021).
31. Маслоу Мотивация и личность. Перевод А.М.Татлыбаевой. URL: <http://psylib.org.ua/books/masla01/index.htm> (дата звернення 10.05. 2021).
32. Николай Д. У. Образцы древнерусского певческого искусства. URL: https://azbyka.ru/otechnik/Nikolaj_Uspenskij/obraztsy-drevnerusskogo-pevcheskogo-iskusstva/ (дата звернення 10.05. 2021).
33. Алексей Пузаков Петь с чувством предстояния перед Богом. Беседа с руководителем Московского Синодального хора Алексеем Пузаковым. URL: <http://www.patriarchia.ru/db/text/1384275.html>

34. Основы менеджмента (Management: an Introduction, David Boddy, Robert Paton). URL: <http://ecsocman.hse.ru/text/19153819/> (дата звернення 10.05. 2021)
35. Пазовский А. М. Записки дирижера\ Государственное музыкальное издательство. Москва, 1966. 562 с.
36. Пересунько Т. Культурна дипломатія Симона Петлюри: "Щедрик" проти "русского мира". Місія Капели Олександра Кошиця (1919-1924) / Національна академія наук України. Київ, 2019. 309 с.
37. Петухов В.В. Общая психология. URL: <https://soundstream.media/playlist/obshchaya-psikhologiya-petukhov-v-v> (дата звернення 10.05. 2021)
38. Пигров К. К. Руководство хором : навчальний посібник\ під ред. К. Птиці. Москва, 1964. 220 с.
39. Платон Держава : Пер. з давньогр. Д. Коваль\ Основа. Київ, 2000. 355 с.
40. Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии (изд. 2-е, 1946 г.). URL: http://yanko.lib.ru/books/psycho/rubinshteyn=osnovu_obzhey_psc.pdf (дата звернення 10.05. 2021)
41. Сахно И. Идея протопсалта в православной певческой традиции. URL: <https://repo.num.kharkiv.ua/bitstream/123456789/463/1/%D1%81%D0%B0%D1%85%D0%BD%D0%BE.pdf> (дата звернення 10.05. 2021).
42. Смелкова З.С. Педагогическое общение: Теория и практика учебного диалога на уроках словесности: Учебное пособие/ Флинта: Издательство «Наука». Москва, 1999. 229 с.
43. Тейлор Ф.: принципы научного менеджмента. URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/3631> (дата звернення 10.05. 2021)
44. Тесленко И. В. История менеджмента: учебное пособие / И. В. Тесленко. УрФУ. Екатеринбург, 2011. 140 с.
45. Ушинский К. Д. Человек как предмет воспитания. Опыт педагогической антропологии. Том I. URL: http://dugward.ru/library/pedagog/ushinskiy_chelovek1-2.html (дата звернення 10.05. 2021)
46. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность\ Смысл. Санкт-Петербург, 2003. 860 с
47. Чесноков П. Г. Хор и управление им: учебное пособие\ Государственное музыкальное издательство. Москва, 1961. 240 с.
48. Шабалин Д. С. Певческие азбуки Древней Руси: Тексты / ФГУП Изд-во Сов. Кубань. Кубань, 2003. 407 с.
49. Шагінян М. Вахо. URL: <http://litopys.org.ua/plato/plat.htm> (дата звернення 10.05. 2021)
50. Шарипова А. Р. Сущность русского хорового пения как духовного феномена культуры: автореф. дис. на соискание ученой степени кандидата философских наук. Казань, 2010. 18 с.