

## ПОНЯТТЯ «МЕНЕДЖМЕНТ ХОРОВОГО КОЛЕКТИВУ» В КОНТЕКСТІ СУЧАСНОЇ ДИРИГЕНТСЬКО-ХОРОВОЇ ОСВІТИ

Ярмолук Олена Валеріївна,

викладач кафедри диригентсько-хорових дисциплін та постановки голосу  
Комунального закладу вищої освіти «Луцький педагогічний коледж» Волинської обласної ради  
ORCID ID: 0000-0001-7238-0522

*У статті розглянуто основні складники сучасної диригентсько-хорової освіти, що складається з таких компонентів: диригування (хорове/оркестрове), хорознавство, практична робота з вокально-хоровим колективом, хорове аранжування, хоровий клас, постановка голосу, інструментальна підготовка тощо.*

*Методологія статті базується на науковому дослідженні й аналізі літературних джерел, використанні аналітичного методу для огляду останніх досліджень і публікацій у структурі диригентсько-хорової освіти й виконавства.*

*Окреслено основні якості майбутнього хорового диригента, серед яких – досконале володіння основами мануальної техніки, належна вокальна й інструментальна підготовка, знання елементарної теорії музики, сольфеджіо, гармонії, поліфонії та композиції, наявність відповідних особистих (комунікація, емпатія, пунктуальність, стресостійкість, критичне мислення, креативність) і лідерських якостей.*

*З'ясовано зміст основних менеджерських функцій керівника хорового колективу, серед яких – організація та забезпечення належних матеріально-технічних умов для реалізації завдань колективу (репетиційна база; забезпечення учасників допоміжними матеріалами; пошук цифрових платформ і концертних майданчиків для здійснення виконавської діяльності), фінансове забезпечення колективу (заробітна плата (за наявності професійного рівня); пошук окремої фінансової підтримки (спонсори, меценати, патронаж)), популяризація та просування колективу (створення електронного сайту, розповсюдження аудіо- й відеоматеріалів на цифрових платформах (наприклад, YouTube), ведення сторінок у соціальних мережах (Facebook, Instagram, Twitter, TikTok), участь у радіо й телевізійних ефірах (за можливості) на державних центральних чи регіональних засобах масової інформації).*

*Аргументовано доцільність введення основних аспектів менеджменту в сучасну диригентсько-хорову освіту, їхнє застосування під час освітнього процесу в контексті практичної роботи з вокально-хоровими колективами.*

**Ключові слова:** менеджмент, хоровий колектив, диригент, диригентсько-хорова освіта, мистецтво.

### ***Yarmoliuk Olena. The concept of “management of a choir” in the context of modern conductor and choral education***

*The article deals with the main components of modern conducting and choral education, which consists of the following components: conducting (choral/orchestral), choral studies, practical work with a vocal and choral group, choral arrangement, choral class, voice training, instrumental training, etc.*

*The methodology of the article is based on scientific research and analysis of literary sources, using the analytical method to review the latest research and publications in the structure of conducting and choral education and performance.*

*The main qualities of a future choral conductor are outlined, including a perfect command of the basics of manual technique, proper vocal and instrumental training, knowledge of elementary music theory, solfege, harmony, polyphony and composition, and the presence of appropriate personal (communication, empathy, punctuality, stress resistance, critical thinking, creativity) and leadership qualities.*

*The content of the main managerial functions of the head of the choir is clarified, including: organization and provision of appropriate material and technical conditions for the implementation of the tasks of the collective (rehearsal base; provision of participants with auxiliary materials; search for digital platforms and concert venues for performing activities), financial support of the collective (salary (if professional level); search for separate financial support (sponsors, patrons, patronage)), popularization and promotion of the team (creation of an electronic website, distribution of audio and video materials on digital platforms (e.g. YouTube), maintaining pages on social networks (Facebook, Instagram, Twitter, TikTok), participation in radio and television broadcasts (if possible) on state central or regional media).*

*The expediency of introducing the main aspects of management in modern conducting and choral education, their application during the educational process in the context of practical work with vocal and choral groups is argued.*

**Key words:** management, choir, conductor, conducting and choral education, art.

**Вступ.** Українське хорове мистецтво, його виконавські традиції є вагомим складником світової музичної культури. Хоровий спів – один із наймасовіших зразків музичного виконавства завдяки своїй доступності, демократичності, багатовіковій історії, неповторності й самобутності. Це найпопулярніший жанр масової народної творчості, складник його менталітету. Окрім цього, він має величезну багатовікову історичну ретроспективу – від унікальних особливостей народного музикування, яскравих традицій духовного співу до

професійного рівня світових майстрів хорової справи.

Сьогодні, під час повномасштабної війни на території України, значення національного вокально-хорового мистецтва є досить вагомим, адже це один із методів поширення та розповсюдження правдивої інформації щодо подій, які відбуваються; популяризація української культури, її знайомство зі світовим слухачем, розвінчання міфу про ідентичність усіх слов'янських культур (зокрема білоруської, російської та української); робота з комплексом «меншовартості» та «другорядності».

Забезпечення цих процесів неможливе без наявності професійних кваліфікованих кадрів, які будуть конкурентоспроможними, володітимуть певним рівнем теоретичної та практичної підготовки, а також особливим комплексом особистих таких якостей, як креатив, емпатія, критичне мислення, стресостійкість, здатність до генерації, самоаналіз і багато інших.

Тому питання щодо змісту сучасної диригентсько-хорової освіти, її реформування й удосконалення в контексті сьогодення, відповідність запитам ринку праці є надзвичайно актуальними.

**Матеріали та методи.** Проблеми підготовки майбутніх фахівців до управління хоровими колективами розглядають у працях В. Андрущенко, О. Бенч-Шокало, І. Гулеско, М. Загайкевич, П. Ковалика, А. Козир, Ю. Пучко-Колесник, становлення диригентсько-хорової техніки, багатофункціональність професії диригента – А. Авдієвського, Є. Єгорова, Н. Селезньової, Т. Смирнової, М. Колесси, К. Пігрова, А. Мархалевського, Д. Завадинського, І. Розумного, А. Болгарського, Д. Бондаренка, А. Мірошникова, Н. Кушлик, А. Растригіної, М. Камінської, Л. Лялюк, І. Цюряк, С. Світайло, Л. Остапенко, Л. Ярошевської, Н. Тарарак, Л. Шумської, Л. Костенко, Л. Бірюкової, О. Кузнецової, Г. Сікори.

Діяльність видатних українських колективів і хороших діячів розглядають В. Чучман, Г. Карась, О. Драгомирецька, А. Мартинюк, Ю. Баранецька, А. Савка, І. Цмур, В. Рожок, Л. Сенченко, В. Лабунець, С. Дацюк; специфіку регіонального розвитку диригентсько-хорового виконавства – А. Мартинюк, М. Ферендович, І. Бермес, Ю. Серганюк, І. Задорожний, Л. Мороз, Ж. Зваричук, І. Шатова, О. Солонець, Т. Стан та інші; головні тенденції конкурсно-фестивального руху у сфері хорової культури й соціокультурне значення диригентської діяльності – Ю. Пучко-Колесник, А. Лашенко, І. Бермес, П. Ковалик, О. Бенч, Х. Флейчук, Н. Синкевич.

Вагоме значення вокально-інструментальної підготовки хормейстера розглядають Л. Орехова, І. Каленик, В. Федоришин, О. Кузнецова, В. Шип; фахову ерудованість, творче мислення та здатність до інтерпретації – Є. Білявський, Д. Загрецький, О. Козіна, Л. Сбітнева; аналіз диригентської роботи й управління самодіяльними хоровими колективами – С. Горбенко, П. Ковалик, А. Козир, А. Мархалевський; питання хорознавства – О. Коломоєць, Є. Єгоров, К. Пігров, Т. Смирнова, В. Доронюк, М. Ковбасюк, К. Кушнір і багато інших.

**Результати.** Професійна мистецька освіта в Україні сформована завдяки симбіозу багатовікових традицій народного музикування, активної виконавської, науково-методичної та дослідницької діяльності видатних митців і колективів.

За період становлення диригентсько-хорова підготовка пройшла безліч етапів розвитку (від системи умовної жестикуляції до появи мануальної техніки), проте сучасних ознак набула в другій половині ХХ століття з появою кафедр хорового диригування в консерваторіях Львова, Києва, Одеси та Харкова. Саме в цей період почали своє становлення національні школи хорового виконавства, сформувалися їхні основні

засади й головні тези завдяки діяльності видатних диригентів, зокрема К. Пігрова, М. Колесси, П. Муравського, О. Перунова, А. Авдієвського, Є. Савчука, а також композиторів-шістдесятників – Є. Станковича, Л. Грабовського, Л. Дичко, І. Карабиця, М. Скорика й інших [2].

Сьогодні підготовка майбутнього диригента (хормейстера) здійснюється в таких закладах фахової передвищої та вищої освіти: училище, коледж, інститут, університет та академія. Головним завданням кожного такого закладу є професійна підготовка кваліфікованих конкурентоспроможних кадрів, які відповідатимуть актуальним запитам ринку праці й задовольнятимуть потреби стейкхолдерів чи майбутніх роботодавців.

Диригування – один із найскладніших видів музичного виконавства, оскільки поєднує вокальний, інструментальний, диригентсько-хоровий, теоретичний і практичний складники. Диригент (хормейстер) повинен не лише мати наявні природні музичні здібності (музичний слух, пам'ять та уяву), а й володіти диригентською технікою, відповідною вокальною й інструментальною підготовкою, особистісними та лідерськими якостями, розумітися в питаннях елементарної теорії музики, сольфеджіо, гармонії, композиції й поліфонії, музичних стилів та епох.

Сучасна хорова освіта активно розвивається в закладах вищої мистецької освіти, є складником структури їхньої фахової підготовки, яка передбачає оволодіння студентами комплексом спеціальних знань, умінь і навичок; спрямовується на поглиблення, усвідомлення й інтеграцію філософських, психолого-педагогічних і спеціальних музичних знань; створення сприятливих умов для формування сучасного вчителя-просвітника, фахівця широкого гуманітарного профілю, що відповідає змісту педагогічної площини феномена диригентсько-хорової школи [3, с. 3].

Алла Растригіна зазначає: «Диригентсько-хорова підготовка, будучи найбільш складною й специфічною серед інших видів фахового навчання, містить цикл дисциплін, що забезпечують студенту-музиканту набуття відповідних фахових компетенцій, необхідних для ефективної професійної діяльності. Диригентсько-хорові дисципліни посідають одне з провідних місць у системі підготовки майбутнього педагога-музиканта, оскільки визначаються специфікою роботи фахівця, спрямованою на практичне вирішення завдань становлення духовності підростаючого покоління засобами хорового мистецтва» [4, с. 63].

Фахова підготовка здійснюється в рамках циклу таких спеціальних освітніх компонентів, як диригування (хорове чи оркестрове), хорознавство, практична робота з вокально-хоровим колективом, хоровий клас, хорове аранжування, постановка голосу, інструментальна підготовка. Відповідно до прогнозованих результатів навчання, здобувачі освіти повинні:

- володіти знаннями основ вокальної педагогіки й методики виховання голосу;
- уміти застосовувати практичні навички розвитку й охорони співацького голосу;

- демонструвати власну музично-виконавську та художньо-педагогічну культуру;
- володіти диригентсько-хоровою технікою, застосовувати її прийоми в практичній діяльності з вокально-хоровими колективами;
- використовувати теоретичні знання в роботі з хоровими творами (аналіз партитури тощо);
- керуватися в діяльності принципами толерантності, творчого діалогу, співробітництва, поваги до всіх учасників процесу;
- здійснювати індивідуальний підхід до особистості, забезпечувати належний психоемоційний клімат у колективі [5].

Здебільшого диригентсько-хорова освіта спрямована на формування й розвиток музично-теоретичних здібностей, проте в теперішніх умовах для забезпечення успішного функціонування хорового колективу цього недостатньо, адже, зважаючи на низку об'єктивних причин, диригент є не лише творчою структурною одиницею, а й змушений виконувати менеджерську та організаційну функції.

Видозміна функцій диригента, нагальна потреба в появі менеджменту в галузі хорового мистецтва з'явилися з початком пандемії коронавірусної хвороби COVID-19. Звичні форми роботи з колективом, його практична підготовка, здійснення репетиційної та концертної діяльності стало неможливим, а тому виникає потреба в реорганізації адміністративних функцій, пошуку нових нестандартних рішень задля вирішення нагальних питань щодо забезпечення функціонування колективу на відповідному рівні. Спілкування зі співаками, співпраця з концертмейстером, проведення репетицій, участь у концертах, конкурсах і фестивалях – усе це стало можливим лише в онлайн режимі як у професійних, так і в аматорських хорових колективах.

Через це, окрім фахових компетентностей, важливу роль у конкурентоспроможності випускника відіграють здібності менеджера й лідера, тому є сенс увести до навчальних планів дисципліни, що будуть необхідні для розвитку цих якостей, а саме: «Музичний менеджмент» та «Основи розвитку лідерських якостей» [7, с. 173–174].

Проаналізувавши науково-методичну літературу з обраної тематики та спираючись на власний досвід у диригентсько-хоровій підготовці, ми можемо виділити такі функції хорового диригента:

- музично-виконавську (здійснення репетиційної, концертної та конкурсно-фестивальної діяльності);
- інтерпретаційно-прогностична (формування стратегії розвитку колективу; пошук відповідного жанру, стилю, форми й манери виконання; аналіз діяльності хору, визначення сильних і слабких сторін у виконавстві; вибір належного музичного репертуару, його інтерпретація та адаптація до наявних людських ресурсів; участь у конкурсах і фестивалях, робота над організацією та підготовкою);
- психологічно-комунікативна (створення сприятливого психологічного клімату всередині колективу; налагодження вже наявних стосунків між учасниками

(за потреби); установлення здорової субординації між диригентом і його підопічними, фундаментом якої буде розуміння й повага; формування особистого статусу керівника, який задовольняє потреби хору в особистій творчій реалізації та популяризації мистецтва через призму власного хормейстерського бачення; уміння створити й утримати колектив у достатньому кількісному співвідношенні за допомогою власних лідерських і комунікативних якостей);

- функція менеджменту (її зміст полягає в організації та забезпеченні належних матеріально-технічних умов для реалізації завдань колективу (база для проведення репетицій, забезпечення учасників допоміжними матеріалами; пошук платформ і концертних майданчиків для здійснення виконавської діяльності (окрім цього, костюми, транспортний засіб тощо)); завдання належного фінансового забезпечення (здебільшого це стосується професійних хорових колективів) – забезпечення гідної заробітної плати, пошук окремої фінансової підтримки (спонсори, меценати, патронаж); популяризація та просування колективу – створення електронного сайту, розповсюдження аудіо- й відеоматеріалів на цифрових платформах (наприклад, YouTube), ведення сторінок у соціальних мережах (Facebook, Instagram, Twitter, TikTok), участь у радіо й телевізійних ефірах (за можливості) на державних центральних чи регіональних засобах масової інформації тощо).

Сергій Савенко зазначає таке: «Щодо організації конкурсно-фестивального хорового заходу підкреслюються особливості менеджменту як новітньої функції в діяльності диригента-хормейстера. Наголошується, що в практичній організації будь-якої конкурсно-фестивальної форми існують два етапи: створення конкретної програми творчої акції (утілення концепції заходу в процесі формування програми, підбір учасників і запрошених виконавців, здійснення фандрайзингу компанії) та забезпечення її публічної презентації (технічне устаткування, PR-компанія, забезпечення цільової аудиторії шляхом застосування різних видів маркетингу) [6, с. 9–10].

Варто зазначити, що для реалізації цих завдань у практичній діяльності потрібно змінити вектор підготовки майбутніх керівників під час фахової підготовки. Зокрема, акцентувати увагу на організаційних якостях під час занять із дисциплін професійного циклу або ж виокремити хоровий менеджмент в окремий предмет. Освіта майбутніх фахівців має забезпечувати повний комплекс навичок і вмінь, які становлять основу для здійснення успішної професійної діяльності з урахуванням сучасних реалій і попиту [7, с. 91].

**Висновки.** Сучасний хоровий колектив сьогодні виступає як один структурний підрозділ, створений задля чіткої мети – репрезентації українського та світового вокально-хорового мистецтва.

Проте шлях від вивчення музичного матеріалу до репрезентації містить безліч етапів, серед яких менеджментська діяльність є провідною. Отже, сьогодні він потребує компетентного художнього керівника, хормейстера чи диригента незалежно від того, це навчальний,

студентський, аматорський чи професійний колектив.

Специфіка викладання диригентсько-хорових дисциплін у закладах вищої освіти здебільшого зорієнтована на виконавську музичну діяльність і художнє керівництво, а функції менеджменту залишаються без уваги або ж вивчаються оглядово, без практичного застосування. До того ж, незважаючи на значну кіль-

кість наукових праць, що стосуються теоретичних засад управлінської діяльності хорового диригента, питання формування навичок хорового менеджменту й розроблення методологічних рекомендацій на основі отриманих практичних даних зумовлює актуальність теми цього дослідження, її теоретичне та практичне значення в умовах сьогодення.

#### Література:

1. Заболотний І. Диригентсько-хорова педагогіка як мистецько-освітній феномен. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету ім. В. Гнатюка. Серія «Педагогіка»*. Тернопіль, 2020. Вип. 1. URL: <http://nzp.tnpu.edu.ua/article/view/205909/205846>.
2. Лашченко А.П. З історії київської хорової школи. Київ : Музична Україна, 2007. 197 с.
3. Мартинюк А.К. Теорія і практика диригентсько-хорової школи в Україні ХХ – початку ХХІ століття : автореф. дис. ... докт. пед. наук : 13.00.01. Переяслав, 2021. 46 с.
4. Растригіна А.М. Диригентсько-хорова педагогіка в науковому дискурсі сучасної професійної мистецької освіти. *Наукові записки. Серія «Педагогічні науки»*. Кропивницький : РВВ ЦДПУ ім. В. Винниченка, 2022. Випуск 204. С. 61–66.
5. Робоча програма освітнього компонента: хорове диригування. Комунальний заклад вищої освіти «Луцький педагогічний коледж» Волинської обласної ради. URL: <http://lpc.org.ua/>.
6. Савенко С.М. Конкурсно-фестивальні форми хорової творчості: традиційні моделі та сучасні тенденції : автореф. дис. ... канд. мистецтвознав. : 17.00.03. Одеса, 2021. 19 с.
7. Цюра С. Розвиток диригентсько-хорової педагогіки в Україні: виклики сьогодення. *Молодь і ринок*. 2022. № 1 (199). С. 170–175.
8. Ярмолюк О.В., Шкоба В.А., Степанюк А.В. Хоровий менеджмент як складова підготовки здобувачів фахової вищої освіти до професійної діяльності. *Академічні студії. Серія «Педагогіка»*. 2022. Вип. 4. 2022. С. 87–92.

#### References:

1. Zabolotnyy I.O. (2020). Conductor and choral pedagogy as an artistic and educational phenomenon. [Conducting and choral pedagogy as an artistic and educational phenomenon]. Scientific notes of the Ternopil National Pedagogical University named after V. Hnatyuk. Series: pedagogy. Vol. 1. Ternopil. URL: <http://nzp.tnpu.edu.ua/article/view/205909/205846> [in Ukrainian].
2. Lashchenko A.P. (2007). From the history of the Kyiv choral school. [Kyiv school of choral performance]. Kyiv: Musical Ukraine, p. 197 [in Ukrainian].
3. Martyniuk A.K. (2021). Theory and practice of conducting and choral school in Ukraine of the XX – early XXI century. [Theory and practice of conducting and choral school]. PhD thesis for the degree of Doctor of Pedagogical Sciences: 13.00.01. Pereiaslav. p. 46 [in Ukrainian].
4. Rastrygina A.M. (2022). Conductor-choral pedagogy in the scientific discourse of modern professional art education. [Scientific discourse of conducting and choral pedagogy]. Scientific notes. Series: Pedagogical sciences. Kropyvnytskyi: V. Vynnychenko CDPU. Issue 204. pp. 61–66 [in Ukrainian].
5. Work program of the educational component: choral conducting. (2023). Municipal institution of higher education «Lutsk Pedagogical College» of the Volyn Regional Council. URL: <http://lpc.org.ua/> [in Ukrainian].
6. Savenko S.M. (2021). Competition and festival forms of choral creativity: traditional models and modern trends. [Competition and festival forms of choral creativity]. PhD thesis for the degree of Candidate of Arts: 17.00.03. Odesa. p. 19 [in Ukrainian].
7. Tsyura S. (2022). Development of conducting and choral pedagogy in Ukraine: challenges of the present. [Conducting and choral pedagogy]. Youth and the market. № 1 (199). pp. 170–175 [in Ukrainian].
8. Yarmolyuk O.V., Shkoba V.A., Stepaniuk A. V. (2023). Choral management as a component of training of applicants for professional higher education for professional activity. [Choral management as a component of the preparation of applicants for professional higher education for professional activity]. *Academic studies*. Series: Pedagogy. Lutsk: Municipal Institution of Higher Education «Lutsk Pedagogical College» of the Volyn Regional Council. 4, 87–92 [in Ukrainian].