

УДК 78.071.2/.021

DOI <https://doi.org/10.32782/facs-2023-4-5>

**Лілія КАЧУРИНЕЦЬ**

старший викладач кафедри вокалу та диригентсько-хорових дисциплін, Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія, вул. Проскурівського підпілля, 139, м. Хмельницький, Україна, 29013

**ORCID:** 0000-0002-7800-789X

**Бібліографічний опис статті:** Качуринець, Л. (2023). Диригентська проєктна діяльність: категоріальний аналіз проблеми. *Fine Art and Culture Studies*, 4, 35–41, doi: <https://doi.org/10.32782/facs-2023-4-5>

**ДИРИГЕНТСЬКА ПРОЄКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ:  
КАТЕГОРІАЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ**

У статті пропонується підхід до діяльності диригента в контексті проєктної парадигми, де диригент є не лише інтерпретатором музичних творів, але й організатором музичних проєктів.

**Метою статті** є обґрунтування авторського визначення поняття «диригентська проєктна діяльність» та аналіз її складників. **Методологія статті** ґрунтується на використанні історіографічного, системного, культурологічного, особистісного та технологічного підходів для аналізу та обґрунтування диригентської проєктної діяльності. Шляхом аналізу наукових джерел встановлено ключові аспекти, де диригентська діяльність є основою реалізації музичних проєктів.

**Наукова новизна** статті полягає в спробі автора визначити поняття «диригентська проєктна діяльність», розглядаючи передумови, причини та наслідки її виникнення, а також досліджуючи сучасні можливості для створення нових музичних вимірів у культурному середовищі. Автор характеризує диригентів як керівників та творців музичних інтерпретацій, а також аргументує перехід від традиційної диригентської діяльності до диригентської проєктної діяльності. Автор пропонує компоненти диригентської проєктної діяльності, як-от: вибір ідеї, розробка бізнес-плану, фінансове планування, рекламна кампанія, артменеджмент, формування репертуару, організація репетицій, творчий підхід до інтерпретації музичних творів, міжкультурний діалог і інтерактивне диригування під час вистави, з урахуванням естетичних та культурних цінностей.

**Висновки.** «Диригентська проєктна діяльність» визначається як інтегрована дія до керування музичними проєктами, що поєднує концепції проєктного та диригентського мистецтва з метою досягнення стратегічних цілей та ефективного використання ресурсів. У цьому контексті диригент постає як особа, що відповідає за керівництво проєктом і надає йому належну спрямованість.

**Ключові слова:** диригентська діяльність, організатор музичних проєктів, диригентська проєктна діяльність.

**Liliia KACHURYNETS**

Senior Lecturer of the Department of Vocal and Conducting-Choral Disciplines, Khmelnytskyi Humanitarian-Pedagogical Academy, 139 Proskurivskoho Pidpillia street, Khmelnytskyi, Ukraine, 29013

**ORCID:** 0000-0002-7800-789X

**To cite this article:** Kachurynets, L. (2023). Dyryhentska proiektna diialnist: katehorialnyi analiz problemy [Conducting project activity: categorical analysis of the problem]. *Fine Art and Culture Studies*, 4, 35–41, doi: <https://doi.org/10.32782/facs-2023-4-5>

**CONDUCTING PROJECT ACTIVITY: CATEGORICAL ANALYSIS  
OF THE PROBLEM**

The article proposes an approach to the activity of the conductor in the context of the project paradigm, where the conductor acts not only as a musical interpreter, but also as an organizer of musical projects.

**The objective** of the article is to substantiate the author's definition of the concept of «conductor project activity» and to analyze its components. **The methodology of the article** is based on the use of historiographical, systemic, culturological, personal and technological approaches for the analysis and justification of conducting project activities. Through the analysis of the scientific sources, the key aspects where «conducting activity» acts as the basis for the implementation of musical projects have been established.

*The scientific novelty of the article is in the author's attempt to define the concept of «conductor project activity», considering the prerequisites, causes and consequences of its occurrence, as well as researching modern opportunities for creating new musical dimensions in the cultural environment. The author characterizes conductors as leaders and creators of interpretations, and also argues for the transition from traditional conducting activity to conducting project activity. The author offers components of conducting project activity, such as: choosing an idea, developing a business plan, financial planning, advertising campaign, art management, forming a repertoire, organizing rehearsals, creative approach to the interpretation of musical works, intercultural dialogue and interactive conducting during a performance, taking into account aesthetic and cultural values.*

**Conclusions.** «Conducting project activity» is defined as an integrated project management activity that combines the concepts of project and conducting art with the aim of achieving strategic goals and effective use of resources. In this context, the conductor is considered as a person responsible for managing the project and providing it with the necessary direction.

**Key words:** conducting activity, organizer of musical projects, conducting project activity.

**Актуальність проблеми.** Сучасна діяльність диригента оновлюється і вимагає доповнення різноманітними професійними компетенціями, навичками та вміннями. Диригенти повинні володіти не лише високою диригентською майстерністю, але й бути висококваліфікованими менеджерами, організаторами, новаторами та лідерами. Така інтерфункціональна сфера діяльності вимагає системного підходу та глибокого розуміння різних аспектів, які впливають на успішне виконання мистецьких проєктів. Музична індустрія постійно змінюється, і диригентам доводиться працювати з різноманітними аудиторіями, фінансовими обмеженнями та технологічними нововведеннями. Музичний проєкт є особливим інструментом міжкультурного діалогу, де диригент як провідний посередник сприяє збереженню та розширенню культурних цінностей у сучасному глобалізованому світі. Його роль у цьому контексті визнається як надзвичайно важлива та впливова.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У наукових дослідженнях останніх десятиріч вивчались різні аспекти диригентської діяльності. Особливий інтерес викликали проблеми вербалізації диригентської роботи (Т. Гулсбі та Дж. Скадсем) (Goolsby, 1997, с. 21–40; Skadsem, 1997, с. 509–520); дослідження комунікативних навичок майбутніх хорових диригентів (А. Козир та Л. Шумська) (Козир, 2011, с. 19–24; Шумська, 2022, с. 121–130); взаємодії диригента з хором (Ю. Серганюк, І. Ярошенко) (Ярошенко, Серганюк, 2020); проведення репетицій (Р. Дюк, С. Моріссон) (Duke, 1994, с. 78–95; Morrison, 2002, с. 21–26); творчої діяльності диригентів в контексті інтегративного підходу (Р. Дзундза) (Дзундза, 2021); невербальної комунікації в диригентській прак-

тиці (Ю. Пучко-Колесник, Л. Сенченко) (Пучко-Колесник, 2009; Сенченко, 1998). Незважаючи на великий обсяг проведених досліджень, тема диригентської проєктної діяльності залишається недостатньо дослідженою та потребує подальшого наукового вивчення.

**Мета дослідження** – проаналізувати наукові підходи поняття «диригентська проєктна діяльність» та запропонувати авторське визначення цього феномену.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Диригентська діяльність є важливим напрямом сучасного музичного виконавства, що репрезентує мистецтво керування та організації музичного виконання в колективах. До завдань диригента входить об'єднання музикантів і координація їхніх дій, визначення напрямків аранжування та інтерпретації музичних творів, створення концепції виступу. Керівник колективу сприяє глибшому розумінню музичних композицій, забезпечує їхнє гармонійне виконання і сприяє емоційному взаєморозумінню з аудиторією.

Історія мистецтва диригування демонструє поступову еволюцію від простої координації музикантів до виконання більш складних завдань у сучасних музичних проєктах. На початку ХХІ століття внаслідок технологічного прогресу, змін в музичному сприйнятті та зрослих вимог до виконавців виникає нове поняття – «диригентська проєктна діяльність». Розглянемо цей аспект детальніше.

Перші диригенти в історії виконавського мистецтва були координаторами дій музикантів, сприяли узгодженню темпо-ритмів та динаміки виконання музичних композицій. У середньовіччі та за часів Ренесансу диригенти використовували жезли чи жести для спрощеної координації музикантів. Протя-

гом XVIII–XIX століть, з розвитком оперної та оркестрової музики, роль диригента стала більш важливою та охоплювала керівні функції. Знамениті композитори, зокрема Вольфганг Амадей Моцарт і Людвіг ван Бетховен, були не лише авторами музичних творів, але й керували презентаціями власних творінь, активно впливали на інтерпретацію та організацію прем'єр. У XX столітті професія диригента набула самостійного статусу, а відомі диригенти, до прикладу, Густав Малер і Вільгельм Фуртвенглер, удосконалювали методи диригування та інтерпретації, зосереджувались на глибокому виразному змісті музики.

Протягом століть диригентська діяльність пройшла значний еволюційний шлях та отримала більш широкий функційний зміст у сфері музичного виконавства. Цей процес розвивався паралельно з розширенням технічних знань у виконавській справі, пошуком нових можливостей інтерпретації музики та вдосконаленням комунікаційних умінь взаємодії з музикантами.

З другої половини XX століття та на початку XXI століття диригентська діяльність стала різноманітною і багатофункціональною. Ураховуючи появу запису звуку та широкого впровадження технологічних засобів, диригенти стали посередниками між музикантами та аудиторією, визначаючи стилістичний характер та інтерпретацію музичних творів у студійних умовах. Сформувалися нові відеотехнології, з'явилися комп'ютерні програми, спеціалізовані методики роботи з великими оркестрами чи хорами. Наприклад, сучасні диригенти Густаво Дудамель та Сімон Реттл активно співпрацюють з музикантами та організують онлайн-концерти класичної музики, демонструючи новий рівень взаємодії та використання технологій у сучасній диригентській практиці.

Зростання популярності онлайн-виконань, трансляцій концертів та спеціалізованих музичних проєктів відкрило новий аспект діяльності диригентів, що можна назвати «диригентською проєктною діяльністю» (визначення автора). Керівники тепер – це куратори та творці музичних проєктів, які об'єднуються з виконавцями, композиторами, аранжувальниками та звуко-режисерами для створення унікальних аудіовізуальних вражень. Вони враховують особливості запису, монтажу, саунддизайну тощо, що впливає на сприйняття музики. Диригенти

вже не обмежуються лише технічними аспектами виконання, а стають лідерами й творцями інтерпретацій, формують нові музичні реалії в культурному середовищі. Відбувається перехід від традиційної диригентської діяльності до диригентської проєктної діяльності.

Отже, пропонуємо розуміння «диригентської проєктної діяльності» як інтегрованої дії керування мистецьким проєктом (структурованою діяльністю, орієнтованою на досягнення конкретних ідей, цілей, завдань та результатів, обмеженою часом та ресурсами), який поєднує концепцію проєктної (конкретний набір дій і заходів, спрямованих на реалізацію проєкту, що передбачає системну організацію управління діяльністю) та диригентської діяльності (мистецтво організації та управління музичним виконанням будь-якого колективу) для досягнення стратегічних цілей та оптимального використання ресурсів. У цьому контексті диригент розглядається як особа, яка відповідає за керування проєктом, надаючи йому належну спрямованість.

До складників диригентської проєктної діяльності, за нашим переконанням, належать: вибір ідеї, розробка бізнес-плану, фінансове планування, проведення рекламної кампанії, артменеджмент (керівництво музикантами, звукорежисерами, освітленням тощо), формування репертуару, організація та проведення репетицій, творча інтерпретація музичних творів, ведення міжкультурного діалогу, інтерактивне диригування виставою, урахування естетичної та культурної цінності і, як результат, досягнення успіху. Розглянемо їх детально.

*Вибір ідеї* є одним з фундаментальних складників успішної реалізації творчого проєкту, що вимагає від диригента глибокого аналізу та творчого мислення, впливає на якість та унікальність музичного виступу. Вибір ідеї може бути спонтанним та планованим (за потреби), кожен з яких має особливості та впливає на розвиток музичних проєктів і виступів диригента. Спонтанний вибір ідеї виникає, коли диригент відчуває емоційний зв'язок з певним музичним твором. Перевагою такого вибору є природність та емоційність, але цей вибір може вимагати швидкого реагування та підготовки. Наприклад, під час репетиції колективу диригент помічає, що музиканти виконують певний твір з великим ентузіазмом, тому саме цей твір

може стати основою для майбутнього концерту. Планований вибір ідеї виникає на основі конкретних обставин, цілей або вимог. Наприклад, диригент отримує запит на створення тематичної або концертної програми (присвяченої 250-річчю від дня народження В. А. Моцарта). Для цього диригент ретельно аналізує творчість композитора, обирає ключові твори та визначає, які саме інструменти та виконавці найкраще підходять для цієї програми.

Головним у виборі ідеї в диригентській проєктній діяльності, на нашу думку, є бажання творчості і власне артистичне бачення диригента, його ментальність (індивідуальні погляди, цінності, стиль і художня філософія). Суб'єктивне відображення музичного матеріалу формується на основі особистого досвіду, музичного виховання, вподобань та таланту диригента.

*Розробка бізнес-плану* є ключовим етапом в успішному управлінні та координації різноманітних виробничих і організаційних процесів. Він вимагає ретельного аналізу, стратегічного планування та розробки ефективних стратегій досягнення поставлених цілей музичної діяльності. Бізнес-план передбачає:

- проведення детального аналізу ринку. Диригент визначає масштаби концертної аудиторії, який музичний репертуар є популярним серед слухачів та які конкуренти вже існують на ринку;

- формування конкретних цілей та стратегій для досягнення успіху. Диригент визначає мету концерту, розробляє план маркетингу та стратегій реклами. Наприклад, залучення нових слухачів до класичної музики може містити проведення безкоштовних лекцій перед концертами, у яких висвітлюється історія та зміст музичних композицій;

- розробка фінансового плану із визначенням очікуваних витрат та доходів (витрати за роботу музикантів, амортизація музичних інструментів, прокат залів, реклама, вартість квитків та їхня кількість). Диригент враховує, що для покриття всіх витрат концерту потрібно продати не менше 80% від загальної кількості квитків;

- опис послідовних дій та кроків (розклад репетицій, напрямки рекламних заходів тощо);

- моніторинг і аналіз результатів виконання бізнес-плану. Диригент повинен вчасно визна-

чити відхилення від заданих цілей і вжити заходи для корекції стратегій (збільшення рекламного бюджету або зміна репертуару для привернення більшої аудиторії).

*Фінансове планування* є необхідним складником ефективної діяльності у сфері диригентського проєктування. Цей етап спрямований на систематичний аналіз і управління фінансовими ресурсами, потрібними для успішної реалізації проєкту, зокрема:

- оцінка фінансових ресурсів. Наприклад, диригент планує провести серію концертів з оркестром, він визначає витрати на оренду концертного залу, оплату роботи музикантів, придбання інструментів, рекламу тощо;

- прогнозування очікуваних доходів (доходи від продажу квитків, спонсорські внески або гранти). Диригент визначає, скільки грошей потрібно залучити для забезпечення прибутковості проєкту;

- розробка бюджету (деталізовані витрати на кожний складник проєкту, заробітну плату, оренду обладнання та інші витрати);

- фінансове планування можливих ризиків і забезпечення резервних фінансових ресурсів для вирішення непередбачених проблем. Наприклад, якщо концерт скасовується через погодні умови, диригент повинен мати фінансовий резерв для компенсації збитків;

- моніторинг фінансового стану і складання звітів, які дозволяють вчасно виявляти відхилення від бюджету та вжити відповідні заходи;

- оптимізація використання фінансових ресурсів (зменшення витрат без втрати якості музичного виконання);

- залучення інвестицій або отримання позик для фінансування, що допоможе розширити масштаб проєкту.

*Рекламна кампанія* є важливим елементом маркетингової стратегії в диригентській проєктній діяльності, оскільки сприяє популяризації диригентської роботи та забезпечує повноцінне сприйняття музичних виступів. Першим кроком у проведенні рекламної кампанії для диригента є аналіз цільової аудиторії. Сюди входять шанувальники класичної, народної, сучасної, електронної, рок-музики, професійні музиканти, організатори концертів та культурні установи. Обов'язковою умовою є створення власного диригентського бренду, що відображає його музичну філософію та стиль. До прикладу,

англо-американський диригент Леопольд Стоковський здобув світову славу завдяки своєму енергійному та пасіонарному підходу до диригування, що стало визначенням його бренду.

Наступним кроком є використання соціальних медіа, які дозволяють публікувати відеозаписи виступів, розповіді щодо репетицій та еднання з аудиторією. До прикладу, венесуельський диригент Густаво Дудамель активно використовує Instagram і Twitter для спілкування з шанувальниками. Доречно для забезпечення високого рівня медійного охоплення співпрацювати з музичними критиками і журналістами, які можуть написати статті та рецензії на виступи. До прикладу, американський диригент Лорін Маазель відомий співпрацею з виданнями, що спеціалізуються на класичній музиці. Подальшим етапом є організація спеціальних концертів, майстер-класів або благодійних заходів. З цією метою доречно налагоджувати співпрацю з музичними компаніями, оркестрами, музичними фестивалями та проводити майстер-класи.

*Артменеджмент* спрямований на забезпечення ефективного керівництва музичних виступів. Диригент – це керівник, координатор та управлінець, який забезпечує гармонійну взаємодію музикантів, звукорежисерів, освітлювачів та спеціалістів суміжних галузей. Диригент співпрацює зі звукорежисерами, визначаючи звукові параметри та технічні деталі, які допомагають досягати певних звукових ефектів та створювати гармонійну акустичну оболонку. Вибір відповідного акустичного обладнання або звукових ефектів входить до сфери їхньої співпраці. Візуальний аспект виступів є важливим для створення незабутнього враження на аудиторію. Диригент співпрацює з освітлювачами та дизайнерами декорацій з метою створення відповідної візуальної атмосфери під час виступів. Така робота охоплює розробку освітлювальних сценаріїв та вибір відповідного декору сцени для створення потрібного настрою та ефекту під час концертів. Одним з ключових складників артменеджменту в диригентській діяльності є організація гастролей та виступів колективу. Планування маршрутів гастролей, визначення гонорарів учасників та співробітників, організація обслуговування, маркетингові заходи для пропагування виступів входять до переліку дій диригента.

У диригентській проєктній діяльності важливим аспектом роботи диригента є *формування репертуару*. Обираючи твори для виступів, диригент враховує: історичний контекст музичного твору, його жанрові та стилеві характеристики; склад колективу та його особливості; тематику концертів; інтереси і смаки слухачької аудиторії. Наприклад, якщо колектив виступає перед молодіжним глядачем, доцільно включати до репертуару сучасні аранжування популярних пісень або саундтреки з відомих фільмів.

Вагомим складником диригентської проєктної діяльності є *організація та проведення репетицій*. Ця діяльність вимагає від диригента музичних знань, уміння практичної взаємодії з музикантами, вибору репетиційного приміщення, розробки плану репетицій тощо. Під час репетиції диригент зосереджує увагу на інтерпретації музичного матеріалу, динаміці, артикуляції, темпі і фразуванні музикантів та досягненні ансамблевого звучання.

*Творчий підхід до інтерпретації музичних творів* у диригентській проєктній діяльності – складний і важливий процес, оскільки пов'язаний із глибоким осмисленням музичного матеріалу, майстерністю технічних аспектів, творчим потенціалом та здатністю до ефективної міжособистісної взаємодії із музикантами. Інтерпретація музичних творів передбачає завершений аналіз партитур в окремих музичних партіях (гармонічних, ритмічних, мелодичних та інших композиційних складників), урахування психологічних стилевих аспектів твору, вільність в ухваленні рішень, пов'язаних із виконанням музики (вибір темпу, градація динаміки, фразування, артикуляція тощо), доведення до виконавців свого бачення твору, стимуляція їхньої активності. Творчий підхід диригента реалізовується у власній стилістиці та особистому штриху.

*Ведення міжкультурного діалогу* в диригентській проєктній діяльності є цінним складником, оскільки відкриває широкі можливості для сприяння взаємодії та взаєморозуміння музикантів різних країн і культур. Відбувається обмін мистецькими ідеями та досвідом між представниками різних культур, пропагуються культурні коди (мовні, релігійні, етичні, історичні, естетичні, політичні тощо) (Заяць, Ревенко, 2018, с. 10). Диригент є посередником між представниками різних національних мен-

талітетів, передає їхні унікальні риси. Це допомагає розвивати музичні традиції, адаптуватися до різних стилів та жанрів музики, експериментувати зі звучанням, комунікувати з музикантами, які володіють різними мовами, організувати спільні проекти та концерти.

*Інтерактивне диригування виставою* в диригентській проектній діяльності передбачає активну взаємодію між диригентом, виконавцями та аудиторією під час виконання музики. Такий підхід покликаний створити особливу атмосферу під час виступу, залучити аудиторію до музичного процесу та надати виконавцям більше творчої свободи. До основних елементів інтерактивного диригування в проектній діяльності належать: емоційне спілкування (диригент активно виражає почуття і емоції під час виконання музики), візуальні сигнали (використовуються жести та міміка), активна взаємодія з виконавцями (спілкування з музикантами під час вистави), залучення аудиторії (включення аудиторії до виступу), «живі» експерименти із темпом і динамікою (зміна темпу та гучності виконання раптово, реагуючи на емоційний стан оркестру чи аудиторії). Такий компонент диригентської проектної діяльності дозволяє зробити музичний виступ більш захопливим і пам'ятним для всіх учасників.

*Ураховання естетичної та культурної цінності* є визначальним аспектом, потрібним для досягнення високих мистецьких результатів та підвищення якості музичних вистав. Диригент – це музичний лідер і фасилітатор, який несе відповідальність перед аудиторією, музикантами і самою музикою. Диригент повинен мати глибоке розуміння естетичних аспектів музики, відчувати її душу і вміти передати цю емоцію аудиторії (Kant, 1987). Культурна цінність полягає в передачі контексту і традицій культурного спадку. Втілюючи музичні ідеали, диригент стає посередником між композитором і виконавцями, тому його завдання – відтворити

музичні ідеали творця, розуміння структури і засобів музичної виразності, а також передати ці ідеали аудиторії.

Досягнення успіху в диригентській проектній діяльності вимагає від керівника низки навичок, вмінь і особистих якостей, які взаємодіють між собою, як-от: музична підготовка (вивчення будови інструментів чи голосів, нотного письма і музичної теорії для розуміння композицій та інтерпретації музики), музичний аналіз (здатність аналізувати музичні твори, розуміти їхню структуру, тематику та емоційне вираження), комунікативні навички (здатність ефективно спілкуватися з музикантами, дати чіткі інструкції і вести репетиції), лідерські якості (здатність вести колектив, бути прикладом для музикантів та вести їх до спільної мети), репертуар та програмування (обирання репертуару, який відповідає стилістичним і музичним інтересам оркестру та аудиторії), інновації та творчість (внесення оригінальних ідей та інновацій у виконавську діяльність), публічна реценсія (здатність залучити аудиторію, отримати позитивні відгуки і завоювати визнання). Серед способів визначення успіху (Parfitt, Sanvido, 1993, с. 243–249; Chan, 2004, с. 203–221) диригентського проекту визначають вартість, час і якість або обсяг (Zid, Kasim, Soomro, 2020, с. 149–163).

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Отже, «диригентська діяльність» – це мистецтво організації та управління музичним виконанням будь-якого колективу, а «диригентська проектна діяльність» розглядається як інтегрована дія управління проектами, яка об'єднує концепції проектної та диригентської діяльності для досягнення стратегічних цілей та оптимального використання ресурсів. Застосування концепції диригентської проектної діяльності у музичній сфері не тільки відповідає вимогам сучасного музичного оточення, але й має потенціал для подальших наукових досліджень.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Дзундза Р. Особистість українського хорового диригента кінця XIX – початку XXI століть в контексті проблем ідентичності: дис. ... доктора філософії: 034. Івано-Франківськ, 2021. 282 с.
2. Заяць О., Ревенко Т. Міжкультурна комунікація в контексті світових викликів. Київ: «Києво-Могилянська академія», 2018. 240 с.
3. Козир А. Диригентсько-хорова підготовка як основа фахового становлення майбутнього вчителя музики. *Молодь і ринок*. 2011. 11(82). С. 19–24.
4. Пучко-Колесник Ю. Діяльність диригента-хормейстера як соціокультурний феномен : автореф. дис. ... канд. мистецтвознавства : 26.00.01. Київ, 2009. 20 с.

5. Сенченко Л. Формування хорового мислення диригента. Рівне, 1998. 128 с.
6. Шумська Л. Технології розвитку soft skills в системі фахової бакалаврської підготовки хорових диригентів. *Наукові записки НДУ ім. М. ГОГОЛЯ*. 2022. № 2. С. 121–130.
7. Ярошенко І., Серганюк Ю. Концептуальні особливості методики роботи з хором : навчальний посібник. Київ : Видавництво «Білий Тигр», 2020. 100 с.
8. Chan A. Key performance indicators for measuring construction success. *Benchmarking an Int. J.* 2004. 11. P. 203–221.
9. Duke R. Bringing the art of rehearsal into focus: The rehearsal frame as a model for prescriptive analysis of rehearsal conducting. *Band Research*. 1994. 30(2). P. 78–95.
10. Goolsby T. Verbal instruction in instrumental rehearsals: A comparison of three career levels and preservice teachers. *Journal of Research in Music Education*. 1997. № 45. P. 21–40.
11. Kant I. 1724-1804. Critique of judgment. Translation of Kritik der Urteilkraft. «Including the first introduction.». New York, 1987. 685 p.
12. Morrison S. The use of recorded models in the instrumental rehearsal: Effects on ensemble achievement. Update. *Applications of Research in Music Education*. 2002. 20(2). P. 21–26.
13. Parfitt M., Sanvido V. Checklist of Critical Success Factors for Building Projects. *J. Manag. Eng.* 1993. №9. P. 243–249.
14. Skadsem J. Effect of conductor verbalization of dynamic markings, conductor gesture, and choir dynamical level on singers' dynamic responses. *Journal of research in music education*. 1997. Volume 45. Foix 4. P. 509–520.
15. Zid C., Kasim N., Soomro A. Effective project management approach to attain project success, based on cost-time-quality. *Int. J. Proj. Organ. Manag.* 2020. № 12. P. 149–163.

#### REFERENCES:

1. Dzundza, R. (2021). Osobystist ukrainskoho khorovoho dyryhenta kintsia XIX – pochatku XXI stolit v konteksti problem identychnosti [The personality of the Ukrainian choral conductor from the late 19th to the early 21st century in the context of identity issues]. *Candidate's thesis*. Ivano-Frankivsk [in Ukrainian].
2. Zaiats, O., & Revenko, T. (2018). *Mizhkulturna komunikatsiia v konteksti svitovykh vykykiv [Intercultural communication in the context of global challenges]*. Kyiv: «Kyievo-Mohylianska akademiiia» [in Ukrainian].
3. Kozyr, A. (2011). Dyryhentsko-khorova pidhotovka yak osnova fakhovoho stanovlennia maibutnoho vchytelia muzyky [Conductor and choral training as a basis for the professional development of a future music teacher]. *Molod i rynek – Youth and the Market*, 11(82), 19–24 [in Ukrainian].
4. Puchko-Kolesnyk, Yu. (2009). Diialnist dyryhenta-khormeistera yak sotsiokulturnyi fenomen [Activity of the conductor-choirmaster as a socio-cultural phenomenon]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Kyiv [in Ukrainian].
5. Senchenko, L. (1998). *Formuvannia khorovoho myslennia dyryhenta [Formation of the conductor's choral thinking]*. Rivne: RDIK Lista [in Ukrainian].
6. Shumska, L. (2022). Tekhnolohii rozvytku soft skills v systemi fakhovoi bakalavrskoi pidhotovky khorovykh dyryhentiv [Soft skills development technologies in the system of professional bachelor's training of choral conductors]. *Naukovi zapysky NDU im. M. HOHOLIA – Scientific notes of NDU M. Gogol*, 2, 121–130 [in Ukrainian].
7. Yaroshenko, I., & Serhaniuk, Yu. (2020). *Kontseptualni osoblyvosti metodyky roboty z khorom [Conceptual features of the method of working with the choir]*. Kyiv : Vydavnytstvo «Bilyi Tyhr» [in Ukrainian].
8. Chan, A. (2004). Key performance indicators for measuring construction success. *Benchmarking an Int. J.*, 11, 203–221 [in English].
9. Duke, R. (1994). Bringing the art of rehearsal into focus: The rehearsal frame as a model for prescriptive analysis of rehearsal conducting. *Journal of Band Research*, 30(2), 78–95 [in English].
10. Goolsby, T. (1997). Verbal instruction in instrumental rehearsals: A comparison of three career levels and preservice teachers. *Journal of Research in Music Education*, 45, 21–40 [in English].
11. Kant, I. (1987). *1724-1804. Critique of judgment*. Translation of Kritik der Urteilkraft. «Including the first introduction.». New York [in English].
12. Morrison, S. (2002). The use of recorded models in the instrumental rehearsal: Effects on ensemble achievement. Update. *Applications of Research in Music Education*, 20(2), 21–26 [in English].
13. Parfitt, M., & Sanvido, V. (1993). Checklist of Critical Success Factors for Building Projects. *J. Manag. Eng.* 9, 243–249 [in English].
14. Skadsem, J. (1997). Effect of conductor verbalization of dynamic markings, conductor gesture, and choir dynamical level on singers' dynamic responses. *Journal of research in music education*, 45(4), 509–520 [in English].
15. Zid, C., Kasim, N., & Soomro, A. (2020). Effective project management approach to attain project success, based on cost-time-quality. *Int. J. Proj. Organ. Manag.* 12, 149–163 [in English].