

Наталія ЦЕЙКО,

orcid.org/0000-0001-8322-9465

старший викладач кафедри музичного мистецтва
Волинського національного університету імені Лесі Українки
(Луцьк, Україна) natatseyko@gmail.com

ІННОВАЦІЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ МУЗИЧНОГО КОЛЕКТИВУ

Менеджмент змін представляє собою певну систему дій, цілий комплекс зусиль, що включають, щонайменше, дві частини. Перша – це усвідомлення необхідності інновацій. Друга – визначення шляхів, якими потрібно буде рухатися, та способів, якими потрібно буде досягати цілей. Будь-який колектив, а особливо музичні колективи, які, як правило, відзначаються консерватизмом мислення та інституційної поведінки, не здатні сприйняти зовнішні посилки до інновацій аж до того моменту, доки їхній альтернативний статус-кво не стане неминучим. Мета статті – вивчити феномен інноваційного менеджменту в контексті усвідомлення його необхідності для українських музичних колективів на сучасному етапі розвитку суспільства. Результати дослідження показують, що інноваційний менеджмент музичного колективу представляє собою процес оцінювання та коригування діяльності цього колективу з позицій визначення цілей його діяльності та найбільш ефективних шляхів її реалізації. Важливим кроком на шляху впровадження інноваційного менеджменту музичного колективу є досягнення сприйняття необхідності інновації усіма членами цього колективу. Інноваційний менеджмент музичного колективу пропонує осмислення варіантності шляхів і можливостей розвитку колективу, наприклад, пошуку своєї ніші на існуючому ринку продуктів та послуг, а також заохочує пошук інновацій в самому колективі. Інноваційний менеджмент проявляється різними способами з різними обсягами управлінської відповідальності. Інноваційний менеджмент музичного колективу може бути успішно побудований на основі застосування варіантно-комбінаційної, імітаційної, імпровізаційної практик, ідеї яких походять з самого музичного мистецтва, і навіть ширше – з широкої практики творчого процесу в цілому. Застосування стратегії інноваційного менеджменту в українських музичних колективах різних форм власності та різного напрямку діяльності є особливо актуальним в наш час, коли стрімко змінюється економічна ситуація в країні, змінюється ринок музичних продуктів та послуг, коли національні музичні колективи, які знаходяться на утриманні держави, стоять перед необхідністю переглядати рівень своєї конкурентноздатності та ефективності на ринку як всередині країни, так і за її межами.

Ключові слова: інноваційний менеджмент, музичний колектив, ринок продуктів і послуг, варіантно-комбінаційна практика, імітаційна практика, імпровізаційна практика, діяльність колективу.

Nataliya TSEIKO,

orcid.org/0000-0001-8322-9465

Senior Lecturer at the Department of Music Art
Lesya Ukrainka Volyn National University
(Lutsk, Ukraine) natatseyko@gmail.com

INNOVATIONAL MANAGEMENT OF A MUSICAL COLLECTIVE

The innovational management is certain system of action. It is all complex of efforts, which consists two parts at least. First part is awareness of necessity of innovations. Second part is a designation of ways and methods for achievement goals. Some collective, especially musical, have conservative thinking and behavior usually. The musicians can not to take external send to innovation as long as alternative status-quo would not force them. The goal of this paper is studying an innovational management in the context of awareness its need for Ukrainian musical collectives of our time. The results of this study demonstrates that innovational management in a musical collective is a process of appreciate and adjustment of collective's activity. In this paper the definition of this activity and most effective ways of it realization are provided. The understanding of necessity of innovation by all members of musical collective is an important step for implementation of innovational management. This management suggests the learning of different ways and possibilities of development for musical collective. For example, it may be a seeking of own niche on the market of musical products. Innovational management encourages a seeking of innovations within collective itself. Innovational management demonstrates of the different methods of work with different sizes of responsibility. Variant-combination, imitative and improvisational practices can become the basic of innovational management of musical collective, because all there concepts geneses from musical art and from creativity at all. Application of innovational management to Ukrainian musical collectives of different kinds and styles is especially important in our time. Rapid

changes of economic and market of musical products are actualizing this process, because national musical collectives are needed to review own competitiveness both in Ukraine and abroad.

Key words: *innovational management, musical collective, market of products and services, variant-combination practice, imitational practice, improvisational practice, activity of collective.*

Постановка проблеми. Відомий вислів проголошує: нації змінюються лише перед обличчям небезпеки. Він є абсолютно справедливим не лише у відношенні певних спільнот, але й інституцій, творчих, в т.ч. музичних колективів. Зміни приходять до них тоді, коли їхні менеджери готові до них. Світ не стоїть на місці: змінюються економічні системи, технології, смаки, переваги, звичаї та багато іншого. Зміни часто мають місце в тих місцях, які вважаються найбільш контрольованими не лише з боку тих чи інших інституцій, але й навіть великих спільнот. Тож інституційний менеджмент має бути готовим делегувати ці зміни своїм підлеглим, сприймати навіть ті частки змін, які навіть для них є несподіваними, більше того – збільшувати масштаб інновацій. Залишатися незмінним у світі, який змінюється, навіть якщо те місце, в якому ми перебуваємо, наразі є найкращим, насправді означає балансувати на межі неактуальності і смерті. Навіть в умовах, коли переглянуті традиції чи цінності можуть сприйматися як серйозна помилка, для того, щоб стати успішними, традиційно-орієнтовані структури творчих колективів змушені адаптуватися до нових умов, враховуючи, що старі часи уже не повернути (Salipante and Goden-Biddle, 1995).

Менеджмент змін представляє собою певну систему дій, цілий комплекс зусиль, що включають, щонайменше, дві частини. Перша – це усвідомлення необхідності інновацій. Друга – визначення шляхів, якими потрібно буде рухатися, та способів, якими потрібно буде досягати цілей. Будь-який колектив, а особливо музичні колективи, які як правило, відзначаються консерватизмом мислення та інституційної поведінки, не здатні прийняти зовнішні сили до інновацій аж до того моменту, доки альтернативний статус-кво не стане для них неминучим.

Аналіз досліджень. Менеджмент інновацій – нова дисципліна в постколоніальних країнах. Вихідці з радянського союзу наразі лише починають опановувати надбання цієї сфери економічного знання в теорії і практиці своєї діяльності. Ще більш скромною є ситуація, коли йдеться про застосування світових підходів до менеджменту саме музичних колективів – однієї з найбільш консервативних ділянок економіки постколоніальних країн. Зорієнтовані переважно на бюджетне фінансування та практично серед-

ньовічну модель підготовки та функціонування музиканта, пострадянські країни і Україна в їх числі, нині роблять перші кроки в цій сфері, в тому числі у царині осмислення необхідності інновацій як важливого рушія інституційного розвитку музичного колективу. Саме тому розгляд цього питання в українських умовах змушений нині спиратися переважно на зарубіжну літературу, в тому числі неспецифічну, тобто ту, яка присвячена питанням економіки, соціології, менеджменту в цілому. Серед таких – економічні праці Йозефа Шумпетера (Shumpeter, 1934), Річарда Нельсона та Сіднея Вінтера (Nelson and Winter, 1982), Петера Сенге (Senge, 1990), праці з менеджменту і, зокрема, менеджменту інновацій Пауля Саліпанте та Карен Годен-Біддл (Salipante and Goden-Biddle, 1995), Вільяма Баумола (Baumol, 1993), Карла Вайка (Weick, 1998), Джона Као (Kao, 1996) та інших.

Осмислення ж необхідності інновацій саме музичного колективу як один з ефективних шляхів його розвитку, досліджено у працях американського економіста та соціолога Денніса Янга, що співпрацює з Клівлендським університетом, університетом штату Джорджія та іншими, і який займається проблематикою менеджменту неприбуткових організацій, в тому числі різного роду музичних колективів, і який присвятив цьому своє дослідження «Музика менеджменту: застосування теорії організації» (Young, 2004). Зокрема, Денніс Янг комбінує елементи теорії організації з вивченням прикладних досліджень зі сфери музики, демонструючи, яким чином теорія і практика економіки може бути застосована в умовах і обставинах діяльності різноманітних музичних колективів та інституцій. Дослідження Денніса Янга розкриває низку важливих питань, які можуть бути корисними для практичного застосування в рамках діяльності українських творчих колективів та в освітньому процесі українських закладів освіти. Ці питання стосуються, насамперед, способів організації праці та корпоративної поведінки в музичному колективі, питань мотивації, координації в діяльності музичного колективу, питань музичного продукту і маркетингу, і, безумовно, проблематики інновації як важливої складової ефективного менеджменту музичного колективу на сучасному етапі розвитку (Young, 2004).

Мета статті – вивчити феномен інноваційного менеджменту в контексті усвідомлення його необхідності для українських музичних колективів на сучасному етапі розвитку суспільства.

Виклад основного матеріалу. В традиційному сенсі інновація – це визначення та втілення нових шляхів і способів діяльності колективу. Менеджмент інновацій ж представляє собою процес оцінювання та коригування цієї діяльності (Nelson and Winter, 1982), який дослідники менеджменту називають навчанням колективу (Senge, 1990). Процес навчання колективу передбачає визначення того, наскільки він близький до того, чого прагне досягнути, що йому потрібно, а потім коригування того, яким шляхом найближче підійти до визначених цілей. Навчання колективу має пряме відношення до змін, тому що, коли навколишні обставини змінюються, то колектив змушений зрозуміти, що багато чого залишилося позаду (хоча разом з тим чимало переваг інших колективів зменшилися) і визначити, які коригувальні дії йому необхідно зробити. Навчання колективу як входження в процес менеджменту змін прямо стосується феномену інновації. Часто в процесі такого навчання колектив виявляє, що він не може наздогнати втрачене, ліквідувати прогалини чи зробити якісний ривок вперед, працюючи старими методами, що якісний ріст потребує інновацій та зміни традиційних методів. Це власне те, що дослідники інституційного менеджменту називають навчанням з подвійним циклом (Senge, 1990).

Впровадити інновацію означає робити речі інакше, сподіваючись на те, що результати такої роботи будуть кращими, ніж раніше. Висококваліфіковані колективи зазвичай, не чекаючи менеджменту змін, шукають шляхів покращення того, що і як вони роблять. Однак насправді часто такий пошук обертається повторенням певних операцій знову і знову аж до того моменту, коли приходить усвідомлення необхідності їх робити іншим, більш ефективним шляхом. Всередині ж колективу інновація іноді може навіть сприйматися як диверсія, як квест, як витончений спосіб все зруйнувати.

Натомість відповідь «ні» дуже часто веде за собою інновацію, що стає результатом прагнення покращити існуючий стан справ. Інновація приходить в колектив через осмислення варіантності шляхів і можливостей, через аналіз різноманітних пропозицій, а іноді – і через їхню відсутність як таку. Іноді інновація може стати результатом випадкового збігу обставин, непередбачуваних подій чи просто банального бажання повитво-

ряти, погратися, щось придумати. Ситуація відомого пошуку інновацій в колективі, створення умов, в яких вона підтримується, ситуація сприйнятливості колективу до змін і нових ідей, має бути усіяно заохочуваною.

Інновація – це крос-культурний феномен, що проявляється різними способами з різними обсягами управлінської відповідальності (Young, 2004: 95). Одна із стратегій, яка існує, зокрема, стратегія використання стандартних планів і процедур, екстенсивних репетицій і централізованого управління може знівелювати інновацію, мінімізувавши використання індивідуальної ініціативи та експерименту. Проте інновація може бути досягнута, і всупереч цій стратегії. Це може бути лише тоді, коли колектив є настільки досконалим, його учасники настільки знають один одного, що можуть передбачати поведінку один одного і слідувати одним за одним гнучко, працювати відповідально, навіть перебуваючи в ситуації абсолютної непрогнозованості, працюючи в нових умовах і на новому матеріалі.

Мотивація та інновація є тісно пов'язаними між собою. Новизна і свіжість, що є результатом інноваційної активності, можуть бути важливим мотиватором учасників колективу. Праця у надихаючому колективі може стимулювати і надавати енергії більше, ніж робота у звичайному, спокійному колективі, де музичний продукт може бути зробленим й на належному рівні, однак де сам процес діяльності є рутинним і сповненим обмежень. Разом з тим, інновація може бути хаотичною, дестабілізуючою, руйнівною, в тому плані, що її важко опанувати, що вона може бути, як вихор. Тому, безумовно, певна збалансованість традиційного та інноваційного підходів є найкращим випадком для збереження певної стабільності у діяльності творчого колективу, однак без гнітючої рутини.

Пошук своєї ніші безпосередньо пов'язаний з інновацією. Музичний колектив може цілком непогано визначитися і в стандартній ринковій ніші з класичними стилями і класичним, традиційним репертуаром. Інновація не означає необхідності обов'язково винайти для себе якусь нову нішу, принаймні, не в найкоротший термін. Однак зацікавлений, успішний музичний колектив, стратегічно налаштований, часто створює під себе нові, свої ніші, інноваційні ніші. Наприклад, шляхом поступових інновацій музиканти, за словами економістів, можуть почати «диференціювати їхні продукти», тобто почати процес пошуку власне свого репертуару, що дещо відрізняється від репертуару їхніх конкурентів, і вони можуть

отримати більш вигідну і більш сильну позицію на ринку послуг саме таким чином (Young, 2004: 95). Проте історія знає приклади й того, що низка музичних груп стали успішними і без винайдення їхніх власних особливих репертуарів чи унікальних стилів. Диференціація продукту є важливим, однак поступовим процесом. Малі зміни, проте, носять накопичувальний характер. Через деякий час еволюційні зміни, що прийдуть шляхом диференціації та поступової адаптації до нових умов, можуть привести до великих змін, навіть якщо менеджер і не передбачав інновацій аж такого масштабу.

Інновація може також знищити нішу. Так, наприклад, за словами Денніса Янга, коли популярність рок-н-ролу випередила традиційні хіт-паради 1950-х, попит на останніх значно зменшився. Однак менеджери традиційних музичних груп нічого не могли з цим вдіяти. Кілька з них трансформувалися в рок-групи. Інші продовжили конкуренцію в звуженому ринковому просторі, залишаючись в рамках власних музичних стилів (Young, 2004: 95–96). У музиці інших жанрів інновація нерідко ставала деструктивною силою, що повністю руйнувала старі форми, створюючи натомість абсолютно нові. Цей процес бачиться загалом оздоровчим з позицій зростання ефективності діяльності усієї сфери. Однак з точки зору конкретного окремого колективу, навіть якщо він розвивається і розвивається досить швидко, інновативність може носити катастрофічні наслідки, оскільки вимагає гнучкості та ефективності взаємодії на різних рівнях діяльності.

Інновація сама по собі також може стати нішею. Деякі музичні колективи задають темп дизайном чи репутацією, досягаючи успіху залученням підтримки від інших колективів – тих, хто сповідує схожі цінності розвитку і утвердження мистецьких методів і продуктів. Так утворюються творчі тандеми, більш чи менш тривалі. Проголошення такої особливої, інноваційно-нішевої позиції вимагає від музичного колективу постійної інновації або ж може обернутися для неї ризиком втрати самобутності.

В цілому, інновація є потенційно важливою для менеджера музичного колективу саме кількістю шляхів, які вона відкриває перед цим колективом. Якщо ринок змінюється швидко, то інновація стає шляхом до віднайдення в ньому своєї, життєздатної ніші. Якщо комфортна ринкова ніша досягалася формуванням колективу як такого, що задає темп, такого, що є лідируючим, то продовження інновації вимагає постійного продовження та утвердження цієї позиції. Інновація може також

стати шляхом до формування мотивації через відзначення новизни, свіжості і виняткового азарту колектив-першопрохідця.

Інновація є тим неблаганним імперативом, що час від часу впливає на всі колективи, незалежно від міри їхньої залученості в цей процес. Сектори чи індустрії, в яких немає інновацій, занепадають чи, принаймні, відстають від тих, де інновації наявні. У цьому сенсі інновація в колективах може бути показником колективної здатності до лідерства. Іншими словами, музичні колективи повинні прагнути до менеджерських інновацій, в іншому випадку, втративши ініціативність, ці колективи ризикують бути керованими зовні.

Інновації з'являються як наслідок значної кількості взаємопов'язаних між собою інституційних процесів. Економіст Йозеф Шумпетер (Joseph Schumpeter) у своєму дослідженні антрепренерства й економічного розвитку ідентифікує антрепренерів як новаторів, які впроваджують «нові комбінації» в зміст продукції, використовуючи різноманітні внески чи методи виробництва благ і послуг, організуючи виробництво по-новому (Schumpeter, 1934). «Нові комбінації» – це інновації, що виникають шляхом зміни базових правил, елементів і можливостей в процесі щоденної практики, і які приводить до нових результатів.

Музика, як матеріал, з яким працюють музичні колективи, демонструє, і це дуже добре підмічає Денніс Янг, що потенціал інновацій засобами нових комбінацій – віртуально безмежний (Young, 2004: 97). Будь-яка музична п'єса може бути виконана різними інструментами або різними ансамблевими складами, крім того у багатьох різних інтерпретаціях та навіть й стилях. Та ж п'єса може бути пристосована як до виконання великими ансамблями, так і ансамблями малих складів. Може змінюватися темп, ритм, гармонічні особливості в настільки різних напрямках, що всі їх важко передбачити і прорахувати. Класичні твори можуть набувати джазових модифікацій, а твори «Beatles», наприклад, можуть виконуватися в колаборації з симфонічними оркестрами. Мелодія може бути доручена басу, тоді як гармонічні, акомпануючі голоси можуть бути розміщені у середньому та верхньому регістрах. Туби можуть виконувати соло, а труби чи корнети – акомпанувати і т. д. Ця варіативність власне музичного тексту є дуже важливим посилом для менеджменту музичних колективів про ті нові можливості, які можуть бути використані у справі пошуку ефективних інновацій в сфері менеджменту та маркетингу, адже, поза сумнівом, згадану варіабельність можна і доцільно проєктувати в сферу управління колективом.

Спеціальні інновації зазвичай не реалізуються інакше, ніж за посередництвом випадкових можливостей. Певні комбінації працюють краще, ніж інші, певні гірше. Мистецтво оркестрування, наприклад, передбачає дотримання принципів специфікації комбінацій певних тембрів, що найкраще розкривають художній потенціал твору. Однак без дотримання цих принципів збільшується вікно потенційних можливостей – можливостей відхилення від загальноприйнятих норм. Ідея «нових комбінацій» залишає відкритою можливість константного перегляду старих формул і підходів, з одночасною можливістю відкриття нових міксів, що і добре «працюють» і одночасно здатні до відкриття нових свіжих напрямів і трендів.

Ще одним із шляхів пошуку інновацій може стати імітація попередніх форм у новому контексті. Іноді результат цієї стратегії може бути тривіальним. Так, наприклад, адаптація мелодій “Beatles” до можливостей симфонічного оркестру не стала революцією в симфонічному жанрі. Все ж, іноді імітаційна стратегія може привести до більш значних результатів. Доналд Товей (Donald Tovey) з цього приводу цікаво підмічає, що в епоху Й.С. Баха орган використовувався як інструмент який мав виконувати «фугу як імітацію чотири- або п’ятиголосного ансамблю голосів, які «вели дискусію між собою», однак набув переваги у виголошенні орнаментованих проведень теми перед найбільш сильними в фізичному плані співаками» (Tovey, 1961: 341). Таким чином, барокова органна фуга, виникнувши як імітація ренесансної хорової поліфонічної форми, стала яскравим прикладом успішної інновації в музиці, а пізніша інноваційна форма (органна фуга) свого часу виявила значно більшу ефективність, ніж її попередня жанрова модель.

Серед інших прикладів інновацій в музиці, які можуть служити зразком для наслідування інноваційним менеджментом, може бути приклад спеціального змішування субстанційно різних підходів. Зокрема, Брайт Сенг (Bright Cheng) сучасний китайський композитор шукає можливості інноваційної комбінації елементів західної і китайської систем музичної виразності (Young, 2004: 98). На цьому шляху, на думку Денніса Янга, також можна зустріти ефективні знахідки інноваційного менеджменту.

Іноді інноваційні рішення з’являються як результат якогось інциденту, іноді як результат помилки, тому в будь-якому випадку, музичні колективи, менеджмент цих колективів мають бути уважними і сприйнятливими до нових мож-

ливостей, мають бути готовими до їхнього використання. Добре, коли випадає можливість покращити випадковість, і таким чином реалізувати оригінальну інновацію тощо.

Як вже було сказано, пошук нових комбінацій може бути одним з ефективних шляхів рішення проблеми, яка існує. Як відомо, Гектор Берліоз дозволяв своїм пальцям безперешкодно «мандрувати» клавіатурою, ведучи пошук потрібної йому музичної ідеї. В цьому сенсі, інновація часто може бути результатом цілеспрямованого пошуку нових рішень для тих проблем, які не можуть бути вирішені традиційним шляхом. Одним із методів, за допомогою якого щоденна діяльність музичних колективів може давати результати для пошуку інновацій – це метод нетрадиційної постановки питань. В цьому сенсі вирішення проблем є відповіддю на труднощі, викликані рутинною, а відповідна практика може привести до великих змін (Nelson and Winter, 1982: 129–130).

Адам Кас (Adam Carse), наприклад, небезпідставно стверджує, що вся історія еволюції сучасного оркестру, особливо історія експериментування з новими комбінаціями інструментів, яка покликана була вирішити різні проблеми в різний час, може бути дуже переконливо інтерпретована як квест пошуку кращої виразності для різних форм музичного мистецтва. Разом з тим, багато з того, що уявлялося зростанням оркестру, виявилось випадковістю, іграшкою в руках обставин. Останнє, зокрема, було пов’язано з форсуванням механічного або технічного розвитку інструментів, яке виявилось невідповідним до потреб музичного ринку та малоефективним в тих історичних обставинах і умовах, поступившись місцем більш вартісним, більш цінним сенсам і способам самовираження особистості (Carse, 1964: 7).

Спостереження за менеджментом інновацій протягом певного часу як за способом вирішення проблеми ефективності музичного колективу дає підстави стверджувати, що інновація – це реактивний і водночас прагматичний процес, стимульований труднощами в наявних операційних процесах. Разом з тим, тривалість планування, очікування певних трендів чи розробка теорії нових можливостей також присутні в цій картині. Коли середовище, спеціальні технології змінюються швидко, вирішення проблеми може бути більш відповідним і виправданим підходом до інновації. У цих обставинах Вільям Баумал (William Baumol) вказує на очевидну парадоксальність результату: «процес інновації рухається в напрямку посилення щоденної традиційної активності колективу» (Baumol, 1993: 115). Річард

Нельсон (Nelson) і Сідней Вінтер (Winter) зазначають те ж саме: «колективи працюють над щоденними, звичними для них справами, з метою використання їх для підтримки власних інноваційних спроб» (1982: 134).

Для низки колективів, особливо формально організованих, проблемний фокус діяльності обертається важливою стратегією для організації інновацій, що дає змогу для впровадження в поточній ситуації можливостей адаптації до нового середовища і нових обставин. Як випадкова, так і керована інновація є двома кінцями цілого спектру шляхів, якими нові комбінації можуть бути втілені в життя, а самі інновації маніфестовані таким чином. Сам цей процес інноваційного менеджменту музичних колективів, як це вже було показано, може бути добре ілюстрований реаліями самої музики. Результат інновацій є наслідком інтуїтивних і мікро-системних варіацій та експериментів в рамках існуючих норм. В музичному мистецтві такий процес, як відомо, носить назву імпровізації. Музична імпровізація не є випадковою. Вона передбачає наявність певної структури, певних правил і умов, за яких ця варіантність може відбутися. Однак згадані правила є гнучкими і знімають обмеження в певних місцях, де саме зазначені інновації й можуть відбутися. Карл Вайк (Weick, 1998) влучно вказав на те, що імпровізація є тривалою практикою, яка рухається від узгодженості, визначеності через «інтерпретацію», «орнаментування» до «варіації» мелодії і через неї до повної «імпровізації», в якій мелодія радикально трансформується в певному означеному напрямку. Водночас, як спостеріг Дональд Товей (1961) іноді імпровізація може приводити до шкідливих звичок, які в надмірній кількості можуть знизити ефективність виконавського процесу, тим не менше, вона є критично важливою для справжнього якісного виконавського процесу (Tovey, 1961: 378).

Імпровізація як музичний феномен є добре відомою, передусім, в світі джазу. З іншого боку, такі американські економісти та бізнесмени як Макс Діпре (DePree, 1992), Джон Као (Kao, 1996)

та інші часто використовують поняття джазу як принципову метафору для означення лідерства і креативності у динамічних бізнес-середовищах, де адаптивність і винахідливість сприймаються як пререквізити успіху. І безумовно, в цьому є сенс.

В цілому, інноваційний менеджмент включає в себе багато елементів, що стосуються координації, мотивації, пошуку власної ніші і т.п. Проте розгляд всіх цих елементів стратегії інноваційного менеджменту на прикладі музичного колективу більш детально потребує окремого дослідження.

Висновки. Інноваційний менеджмент музичного колективу представляє собою процес оцінювання та коригування діяльності цього колективу з позицій визначення цілей його діяльності та найбільш ефективних шляхів їх реалізації. Важливим кроком на шляху впровадження інноваційного менеджменту музичного колективу є досягнення сприйняття необхідності інновації усіма членами цього колективу. Інноваційний менеджмент музичного колективу пропонує осмислення варіантності шляхів і можливостей розвитку колективу, наприклад, пошуку своєї ніші на існуючому ринку продуктів та послуг, а також заохочує пошук інновацій в самому колективі. Інноваційний менеджмент проявляється різними способами з різними обсягами управлінської відповідальності. Інноваційний менеджмент музичного колективу може бути успішно побудований на основі застосування варіантно-комбінаційної, імітаційної, імпровізаційної практик, ідеї яких походять з самого музичного мистецтва, і навіть ширше – з широкої практики творчого процесу в цілому. Застосування стратегії інноваційного менеджменту в українських музичних колективах різних форм власності та різного напрямку діяльності є особливо актуальним в наш час, коли стрімко змінюється економічна ситуація в країні, змінюється ринок музичних продуктів та послуг, коли національні музичні колективи, які знаходяться на утриманні держави, стоять перед необхідністю переглядати рівень своєї конкурентноздатності та ефективності на ринку як всередині країни, так і за її межами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Baumol W. J. *Entrepreneurship, Management, and the Structure of Payoffs*. Cambridge: MIT Press, 1993. 312 p.
2. Carse A. *The History of Orchestration*. New York: Dover Publications, 1964. 348 p.
3. DePree M. *Leadership Jazz*. New York: Dell Publishing, 1992. 208 p.
4. Kao J. *Jamming: The Art and Discipline of Business Creativity*. New York: Harper Business, 1996. 228 p.
5. Nelson R. R., Winter S. G. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Harvard University Press, 1982. 454 p.
6. Salipante P. F., Goden-Biddle K. *Managing Traditionality and Strategic Change in Nonprofit Organizations*. *Nonprofit Management and Leadership*. 1995. Vol. 6(1), PP. 3–20.
7. Senge P. *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday, 1990. 445 p.

-
8. Shumpeter J. A. *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press, 1934. 255 p.
 9. Tovey D. F. *The Main Stream of Music and Other Essays*. Cleveland: World Publishing Company, 1961. 404 p.
 10. Weick K. W. Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis. *Organization Science*. 1998. Vol. 9(5). PP. 543–555.
 11. Young D. *The Music of Management: Applying Organization Theory* : Burlington, VT: Ausgate Publishing Company, 2004. 179 p.

REFERENCES

1. Baumol W. J. (1993). *Entrepreneurship, Management, and the Structure of Payoffs*. Cambridge: MIT Press. 312 p.
2. Carse A. (1964). *The History of Orchestration*. New York: Dover Publications. 348 p.
3. DePree M. (1992). *Leadership Jazz*. New York: Dell Publishing. 208 p.
4. Kao J. (1996). *Jamming: The Art and Discipline of Business Creativity*. New York: Harper Business. 228 p.
5. Nelson R. R. and Winter S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Harvard University Press. 454 p.
6. Salipante P. F. and Goden-Biddle K. (1995). Managing Traditionality and Strategic Change in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*. Vol. 6(1), PP. 3–20.
7. Senge P. (1990). *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday. 445 p.
8. Shumpeter J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press. 255 p.
9. Tovey D. F. (1961). *The Main Stream of Music and Other Essays*. Cleveland: World Publishing Company. 404 p.
10. Weick K. W. (1998). Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis. *Organization Science*, Vol. 9(5). PP. 543–555.
11. Young D. (2004). *The Music of Management: Applying Organization Theory* : Burlington, VT: Ausgate Publishing Company. 179 p.