

УДК 378.147:78.071.2-051

DOI 10.31654/2663-4902-2025-PP-1-188-195

**Ніжинець С. С.**

здобувачка третього (освітньо-наукового)  
рівня вищої освіти  
спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки  
Ніжинського державного університету  
імені Миколи Гоголя  
sofianizhinec@gmail.com  
orcid.org/0000-0003-2825-2050

**СТРУКТУРА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ РОЛЬ  
У ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ОРКЕСТРУ**

*У статті висвітлено проблематику формування організаційної культури керівника оркестру як комплексного феномену, що поєднує професійні, лідерські, комунікаційні, емоційні та етичні аспекти. Автор аналізує основні складові організаційної культури, серед яких виділено компетентнісну, мотиваційну, поведінкову та особистісну складові. Компетентнісна складова передбачає знання музичної теорії, основ диригування, вміння працювати з оркестрантами різного рівня підготовки та ефективно управління репетиційним процесом. Мотиваційна складова інтегрує в собі позитивне ставлення особистості до діяльності, настановлення на додержання моральних принципів у налагодженні взаємин з музикантами, морально-психологічну самооцінку своєї готовності та готовності членів оркестру до активності та співпраці. Поведінкова складова включає лідерські якості, навички комунікації та організацію конструктивної співпраці в колективі. Особистісна складова охоплює морально-вольові якості, емоційну стабільність, толерантність та здатність створювати сприятливий психологічний клімат.*

*Автор акцентує увагу на ролі керівника як лідера, здатного надихати музикантів, формувати довіру та стимулювати їхній творчий розвиток. Особливу увагу приділено мотиваційним стратегіям та інноваційним підходам у керівництві оркестром, що забезпечують гармонійну співпрацю та досягнення високих художніх результатів. Також розглянуто важливість організаційної культури у збереженні та популяризації культурних традицій, інтеграції новітніх методів управління у професійну підготовку керівників музичних колективів.*

***Ключові слова:** керівник оркестру, організаційна культура, лідерські якості, комунікаційні навички, мотиваційні стратегії, емоційний інтелект, управління оркестром, професійна підготовка, творчий розвиток.*

**Постановка проблеми.** Організаційна культура є одним з ключових чинників, що впливають на ефективність роботи будь-якого колективу, включаючи оркестри. В умовах сучасного культурного та мистецького середовища, де конкуренція за увагу аудиторії постійно зростає, роль керівника оркестру як лідера та організатора набуває особливого значення. Дослідження структурно-змістової специфіки організаційної культури керівника оркестру дозволяє виявити, які саме аспекти управління колективом сприяють досягненню високих художніх результатів та гармонійної співпраці музикантів. З огляду на те, що успішність оркестру значною мірою залежить від ефективності керівництва, актуальність цього дослідження є безсумнівною.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** В сучасній музичній педагогіці все більше уваги приділяється формуванню організаційної культури керівників оркестрів

як важливого фактора їхньої професійної діяльності. У своїх працях проблематику організаційної культури розглядали такі дослідники, як Е. Шейн, Л. Карамушка, С. Савельєва, Г. Тимошко та ін. Їхні роботи акцентують увагу на важливості створення гармонійного середовища у колективі, яке сприяє професійному розвитку кожного учасника та досягненню високих художніх результатів.

Вивчення впливу організаційної культури на ефективність керівництва оркестром знайшло відображення у працях Б. Стешенка, Л. Рибалко, Р. Черновол-Ткаченко, які наголошують на необхідності інтеграції професійних, комунікативних і лідерських якостей для створення продуктивного колективу. У роботах С. Робінса і Д. Де Ченцо розглядається роль мотиваційних стратегій у керівництві, що має ключове значення для підвищення ефективності діяльності музичного колективу.

Як зазначає Г. Тимошко, організаційна культура є складним багатокomпонентним утворенням, яке охоплює професійні знання, навички, цінності, норми поведінки та етичні орієнтири керівника. Вона сприяє встановленню взаємної довіри, гармонійної співпраці та успішного функціонування оркестру.

Таким чином, формування організаційної культури керівника оркестру є важливим завданням сучасної мистецької освіти, що потребує всебічного вивчення та розробки практичних рекомендацій для її вдосконалення.

**Мета статті** полягає в теоретичному обґрунтуванні організаційної культури як складової професійної діяльності керівника оркестру та виокремленні структурних компонентів досліджуваного феномену.

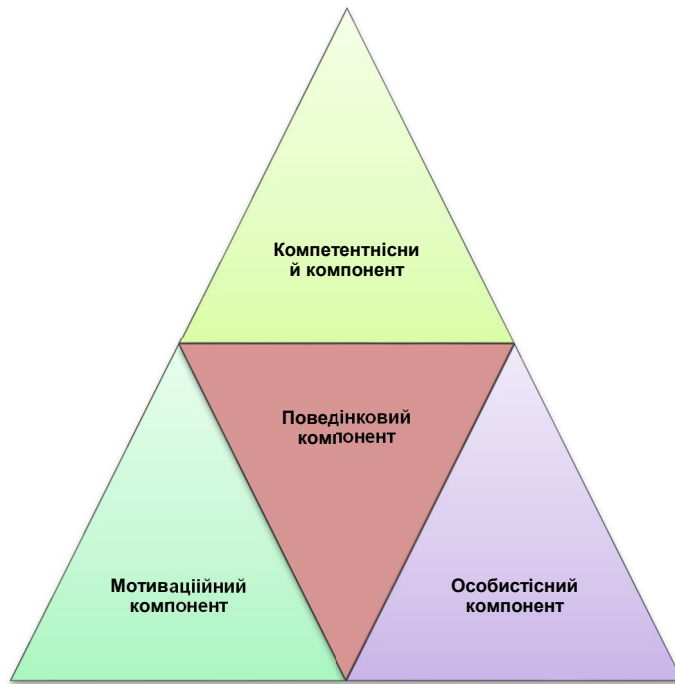
**Виклад основного матеріалу.** Організаційна культура охоплює сукупність внутрішніх властивостей, соціальних цінностей, норм, правил, традицій і звичаїв, які характеризують спільну діяльність у будь-якій сфері. Вона виявляється у здатності до самоорганізації, професійній самооцінці, саморегуляції та стресостійкості, а також у соціальній поведінці та професійній взаємодії [2].

Як визначено Е. Шейном, організаційна культура – це складна композиція базових припущень, які сприймаються членами організації і проявляються в проголошених організацією принципах та цінностях, що визначають персоналу орієнтири поведінки. Ці принципи та цінності орієнтації передаються індивідам через символічні та атрибутивні засоби духовного та матеріального оточення у середині організації [12]. Організаційна культура відображає найважливіші уявлення, які члени організації приймають щодо їхніх цінностей, висловлених у заявах організації, що визначають поведінку та дії особовості [6].

Організаційна культура керівника – це інтегративне особистісне утворення, що включає сукупність знань, умінь, навичок, цінностей, переконань, норм поведінки та синтез особистісних, громадянських, організаційних, педагогічних, культурологічних складових, професійних якостей і компетентностей, необхідних для успішної організації управління [12].

Формування організаційної культури у керівника оркестру можна визначити як процес розвитку в нього необхідних професійних знань, умінь і навичок організаційної та музичної діяльності, усвідомлення й привласнення естетичних і мистецьких цінностей, а також вироблення індивідуального стилю керівництва, що сприятиме ефективній взаємодії з оркестрантами та забезпечить високий рівень виконання музичних творів відповідно до норм і традицій оркестрової діяльності.

У ході наукового пошуку ми з'ясували, що організаційна культура керівника оркестру представляє собою 4-компонентну модель (рис.1).



*Рис. 1. Структура організаційної культури керівника оркестру*

Розглянемо більш детально кожен складову.

**Компетентнісна складова** є фундаментом організаційної культури керівника оркестру. Без розуміння значущості мистецької діяльності, психолого-педагогічних, музично-теоретичних знань і практичних навичок, що стосуються організації репетиційного й концертного процесу, роботи з музикантами різних рівнів підготовки, неможливо ефективно здійснювати диригентську й управлінську діяльність. Розглядаючи значущість компетентнісного підходу у вищій мистецькій освіті, науковці наголошують на тому, що підвищення ролі професійної компетентності є однією з ключових особливостей підготовки керівників творчих колективів, адже компетентність дозволяє фахівцю знаходити ефективні рішення для завдань, які виникають у диригентській діяльності.

Керівник оркестру повинен бути не лише талановитим музикантом, але й експертом у своїй галузі. Це передбачає наявність глибоких знань у музичній теорії, що дозволяють йому розуміти та інтерпретувати складні музичні твори. Він має вміти ефективно диригувати, що включає в себе не лише технічні навички, але й здатність передавати музикантам своє бачення музичного твору, забезпечуючи синхронність та гармонійність виконання. Відтворення вишуканого репертуару вимагає від керівника оркестру тонкого розуміння музичних стилів, епох та традицій, що дозволяє йому точно передавати задум композитора та надавати виконанню емоційної глибини і виразності.

Компетентний керівник оркестру вирізняється тим, що у нього сформовані не лише професійні знання та навички, а він постійно самовдосконалюється, виходить поза межі власного досвіду, вбачає у своїй професії важливу культурну місію. Професійна компетентність керівника, його глибоке розуміння музичної теорії та практики, здатність до ефективного диригування та управління репертуаром є невід'ємними складовими організаційної культури.

Основними елементами компетентнісної складової є:

- знання основ диригування, музичної теорії та аналізу партитур;
- володіння організаційними навичками для формування злагодженої роботи оркестру;

– уміння працювати з музикантами різного рівня підготовки та стилю.

У контексті професійної підготовки керівників оркестру компетентність визначається як інтеграція знань, умінь, навичок і установок, що дозволяють ефективно розв'язувати специфічні завдання диригентської та управлінської діяльності. Виходячи з цього, можемо зробити висновок, що у процесі професійної підготовки майбутні керівники оркестру мають опанувати знання та вміння щодо організації роботи з музикантами, підготовки репертуару, розподілу ролей у колективі та управління його діяльністю.

**Мотиваційний компонент.** Керівник оркестру відіграє ключову роль у мотивації музикантів до досягнення високих результатів. Це завдання вимагає використання різноманітних стратегій та підходів, спрямованих на стимулювання, підтримку та заохочення учасників колективу, створення сприятливих умов для творчості, надання можливостей для професійного зростання та розвитку індивідуальних здібностей кожного музиканта.

Керівник оркестру повинен розуміти та враховувати індивідуальні особливості кожного музиканта. Це включає не лише знання про технічні здібності та музичні навички кожного члена оркестру, але й розуміння їхніх особистих мотивацій, емоційного стану та потенційних проблем. Такий підхід допомагає стимулювати сильні сторони музикантів, створюючи умови для розкриття свого потенціалу в повній мірі. Одночасно керівник може підтримувати музикантів у подоланні їхніх слабкостей, надаючи індивідуальну допомогу та поради, що сприяє загальному покращенню рівня виконання оркестру. Крім того, керівник повинен бути натхненником для своїх музикантів, спонукаючи їх до постійного вдосконалення та експериментів у творчості. Тільки такий підхід забезпечить оркестру можливість постійно рости і розвиватися, досягаючи нових вершин у музичному мистецтві

Підтримка спільного відчуття приналежності до оркестру, розвиток колективних цінностей та командної роботи є надзвичайно важливими аспектами культури керівника оркестру. Відчуття спільної мети та взаємної підтримки підсилює мотивацію музикантів, сприяє формуванню позитивного психологічного клімату та підвищує ефективність роботи колективу. Керівник має сприяти формуванню таких цінностей, як взаємна повага, співпраця та відповідальність, які є основою для ефективної командної роботи. Це досягається через регулярні спільні заходи, відкриті обговорення та залучення музикантів до прийняття рішень, що стосуються репертуару та організаційних питань.

Керівник також повинен активно підтримувати своїх музикантів, проявляючи розуміння та готовність допомогти у вирішенні будь-яких проблем, що можуть виникнути в процесі роботи. Заохочення, як важлива складова мотиваційного процесу, може виражатися у вигляді похвали за успішно виконану роботу, надання додаткових можливостей для самореалізації або навіть матеріальних винагород. Ці методи мотивації сприяють створенню атмосфери довіри та співпраці в оркестрі, де кожен музикант відчуває себе важливою частиною колективу та прагне до постійного розвитку. Таке середовище стимулює музикантів не лише до досягнення високих результатів у виконанні музичних творів, але й до гармонійних виступів, де кожен учасник колективу вносить свій внесок у загальний успіх оркестру. Керівник, який знаходить спільний мовний код з кожним членом оркестру, створює умови для вільного обміну ідеями та конструктивної співпраці. Така відкритість дозволяє розвивати та збагачувати музичну практику колективу.

**Поведінковий компонент** організаційної культури включає розвинені комунікативні, організаторські та рефлексивні вміння. Керівник оркестру має бути готовим до ефективної взаємодії з музикантами, враховуючи їхні індивідуальні особливості, емоційний стан і професійний рівень. Комунікативні вміння є важливими для побудови конструктивних стосунків у колективі, зокрема вміння слухати, переконувати, надихати, а також залагоджувати конфлікти. Організаторські вміння виявляються в

здатності керівника до створення умов для злагодженої роботи оркестру, забезпечення ефективного репетиційного процесу і досягнення високих результатів у концертній діяльності. Культура керівництва в оркестрі також передбачає увагу до дрібниць – від розташування музикантів на сцені до обговорення нюансів виконавської інтерпретації. Керівник, який розуміє важливість деталей, сприяє формуванню злагодженого та досконалого виконавства. Рефлексивні вміння, на думку С. Савельєвої, дозволяють керівнику аналізувати власну діяльність, оцінювати досягнуті результати й знаходити способи подолання професійних труднощів [10]. До складу даного компонента входять:

- здатність до управління репетиційним процесом, розподілу часу й уваги на різні аспекти роботи;
- уміння демонструвати лідерські якості й навички ефективного комунікування з оркестрантами;
- володіння професійними етичними нормами та прагнення підтримувати дисципліну у колективі.

Вміння створювати позитивний настрій, мотивувати та підтримувати командний дух робить керівника справжнім лідером, який веде свою команду до великих музичних вершин. Лідерський стиль керівника оркестру є одним з ключових аспектів організаційної культури. Він може бути авторитарним, коли керівник приймає рішення одноосібно; демократичним, коли враховуються думки та ідеї музикантів; або трансформаційним, коли керівник стимулює творчість та інновації у колективі. Ефективна комунікація є основою успішної роботи оркестру. Керівник повинен мати відкрите спілкування з музикантами, надавати зворотний зв'язок, вислуховувати їхні думки та ідеї. Це стимулює взаєморозуміння та сприяє покращенню взаємин у колективі. Індивідуальний підхід до кожного музиканта, врахування його сильних і слабких сторін допомагають максимально розкрити потенціал кожного учасника.

**Особистісна складова** досліджуваного феномену включає емоційну спрямованість, морально-вольові якості і толерантність, які є критично важливими для успішного керівництва оркестром. Емоційна спрямованість керівника оркестру сприяє створенню позитивного емоційного клімату в колективі, де кожен музикант відчуває підтримку та розуміння. Керівник, що має високу емоційну інтелігентність, здатний адаптувати свій психо-емоційний стан відповідно до ситуації, що виникає в процесі репетицій або виступів, може ефективно мотивувати учасників, а також допомогти їм зберегти спокій і впевненість у складних моментах. Важливою є здатність керівника оркестру до регулювання емоційного клімату в колективі, підтримання балансу між емоційною виразністю та професійною дисципліною. Емоційний інтелект керівника дозволяє йому усвідомлювати та управляти власними емоціями й емоціями музикантів, що допомагає побудувати довіру та сприяє створенню позитивного психологічного клімату в оркестрі.

Морально-вольові якості керівника оркестру також мають велике значення. Диригент повинен володіти такими рисами, як гуманність, принциповість, чесність, дисциплінованість, здатність до самокритики та відповідальності. Ці якості дозволяють керівнику не лише формувати високу професійну атмосферу, а й забезпечувати підтримку здорових взаємин серед учасників оркестру. Принциповість та сумлінність дозволяють досягти високих результатів у музичному виконанні, зберігаючи при цьому взаємоповагу між учасниками колективу. Важливими є також моральні орієнтири керівника, адже вони визначають його поведінку у складних професійних ситуаціях, таких як конфлікти або розбіжності в творчих поглядах.

Толерантність у контексті організаційної культури керівника оркестру полягає у визнанні та повазі різноманітності культурних та особистісних особливостей учасників колективу. Диригент повинен уміти ефективно працювати з людьми з різних середовищ, враховуючи їхні індивідуальні особливості, традиції та підходи до музичного виконання. Висока толерантність сприяє розвитку конструктивних міжособистісних

відносин, що особливо важливо в колективі, де творчий процес часто супроводжується емоційними та психологічними напруженнями. Це також дозволяє формувати атмосферу довіри та взаємоповаги, що є необхідною умовою для високопродуктивної співпраці в межах оркестру.

Основними показниками особистісної складової є:

- рівень розвитку творчої індивідуальності керівника як музичного лідера;
- рівень сформованості емоційної стабільності й стресостійкості щодо вирішення складних ситуацій у роботі;
- усвідомлення своєї ролі в збереженні культурних традицій і впровадженні нових творчих ідей.

В цілому, організаційна культура керівника оркестру є складною та багатогранною, відображаючи його лідерський стиль, комунікаційні навички, мотиваційні стратегії та професійну компетентність. Вона включає в себе всі аспекти взаємодії між керівником та музикантами, від способів керування та комунікації до методів підтримки та розвитку кожного члена колективу. Організаційна культура керівника є основою для плідної співпраці та досягнення високих художніх результатів у світі музики. Вона забезпечує гармонійне функціонування оркестру, сприяє розвитку творчого потенціалу кожного музиканта та дозволяє колективу досягати нових вершин у музичному мистецтві.

**Висновки.** Отже, організаційна культура керівника оркестру формується на перетині його музичної, педагогічної та організаційної діяльності. Вона є важливою умовою для досягнення гармонійної роботи оркестру та реалізації високого рівня мистецької діяльності; визначається комплексом цінностей, які він пропагує та втілює в своїй діяльності. Справжній лідер у музичному світі не лише керує процесом репетицій та виступів, але й виступає у ролі наставника, ментора та вдумливого організатора. Він створює атмосферу взаєморозуміння та довіри, що сприяє вільному вираженню творчого потенціалу кожного учасника оркестру.

### Література

1. Бореичук Д. Г. Формування організаційної культури майбутніх офіцерів-прикордонників у процесі професійної підготовки. дис... доктора філософії. Хмельницький, 2021. 288 с. URL: [https://dspace.nadpsu.edu.ua/bitstream/123456789/970/1/Бореичук\\_Д\\_Г-dis-25.05.2021.pdf](https://dspace.nadpsu.edu.ua/bitstream/123456789/970/1/Бореичук_Д_Г-dis-25.05.2021.pdf)
2. Гайдаржи А. І. Формування організаційної культури судноводіїв у процесі вивчення технічних дисциплін в системі неперервної освіти: дис... канд. пед. наук. Київ, 2020. 179 с. URL: [file:///D:/Doc/Downloads/Haidarzhy\\_dis.pdf](file:///D:/Doc/Downloads/Haidarzhy_dis.pdf)
3. Гайдученко С. О. Організаційна культура: конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування. Харків. Нац ун-т міськ госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 75 с. URL: [https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/1024046/mod\\_resource/content/1/Гайдученко\\_-\\_Конспект\\_лекцій.pdf](https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/1024046/mod_resource/content/1/Гайдученко_-_Конспект_лекцій.pdf)
4. Карамушка Л. М., Шевченко А. М. Організаційна культура загальноосвітніх навчальних закладів: науково-методичний посібник. Біла Церква. КОІПОПК. 2013. 104 с.
5. Копитова І. Управлінський потенціал організаційної культури у розв'язанні ділових конфліктів. *Agricultural and resource economics: syternational scientific e-journal*. 2018. Vol. 4. #1. С. 77-90. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/areis\\_2018\\_4\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/areis_2018_4_1_7)
6. Корпорації: управління і культура / Воронкова А. Е, Бабяк М. М., Коренев Е. Н., Мажура І. В.; за ред докт. екон. наук, проф. Воронкової А. Е. Дрогобич: Вимір, 2006. 376 с.
7. Крупський О. П. Організаційна культура туристичного підприємства як індикатор його інноваційного потенціалу. *Бізнес Інформ*. 2014. № 9. С. 200–204. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2014\\_9\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_9_35) (дата звернення: 3.06.2024)
8. Рибалко Л. С. Теоретичні питання розвитку організаційної культури керівників дошкільних навчальних закладів у системі післядипломної освіти: монографія /

Л. С. Рибалко, Р. І. Черновол-Ткаченко, А. В. Яцинік. Харків: Вид. група «Основа», 2015. 112 с. (Бібліотека журналу «Управління школою». Вип. 11 (155).

9. Робінс С., Де Ченцо Д. Основи менеджменту / пер. з англ. А. Олійник та ін. Київ: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2002. 671 с.

10. Савельєва В. С., Єськов О. Л., Вакуленко В. М. Організаційна поведінка: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 240 с.

11. Стешенко Б. В. Формування організаційної культури майбутніх учителів технологій. дис. ... канд. пед. наук. Слов'янськ. 2017. 271 с. URL: [https://ep3.nuwm.edu.ua/7693/1-%D0%94%D0%B8%D1%81\\_%D0%A1%D1%82%D0%B5%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%B7%D0%B0%D1%85.pdf](https://ep3.nuwm.edu.ua/7693/1/%D0%94%D0%B8%D1%81_%D0%A1%D1%82%D0%B5%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%B7%D0%B0%D1%85.pdf)

12. Тимошко Г. М. Організаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу: теорія та практика: монографія. Київ, 2014. 710 с. URL: [https://epub.chnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3921/1/36\\_Монографія\\_2014.pdf](https://epub.chnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3921/1/36_Монографія_2014.pdf)

13. Шолохова К. Проблеми розвитку організаційної культури підприємства. *Науковий вісник УМО. Серія. Економіка та управління*. 2019. Випуск 6. URL: [http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk\\_umo/ekonomika/V\\_6/Шолохова-економ.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_6/Шолохова-економ.pdf)

### References

1. Boreichuk, D.H. (2021). Formuvannia orhanizatsiinoi kultury maibutnix ofitseriv-trykordonnykiv u protsesi profesiinoi pidhotovky [Formation of organizational culture of future border guard officers in the process of professional training]. *Dys... doktora filosofii. Khmelnytskyi*. URL: [https://dspace.nadpsu.edu.ua/bitstream/123456789/970/1/Борейчук\\_Д\\_Г\\_dis-25.05.2021.pdf](https://dspace.nadpsu.edu.ua/bitstream/123456789/970/1/Борейчук_Д_Г_dis-25.05.2021.pdf) [in Ukrainian].

2. Haidarzhі, A.I. (2020). Formuvannia orhanizatsiinoi kultury sudnovodiviv u protsesi vyvchennia tekhnichnykh dystsyplin v systemi neperervnoi osvity [Formation of the organizational culture of ship navigators in the process of studying technical disciplines in the system of continuous education]. *Dys... kand. ped. nauk. Kyiv*. URL: [file:///D:/Doc-Downloads/Haidarzhі\\_dis.pdf](file:///D:/Doc-Downloads/Haidarzhі_dis.pdf) [in Ukrainian].

3. Haiduchenko, S.O. (2020). Orhanizatsiina kultura: Konspekt lektsii dlia studentiv bakalavriatu vsikh form navchannia spetsialnosti [Organizational culture: lecture notes for undergraduate students of all forms of study]. Kharkiv: KhNUMH im. Beketova. URL: [https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/1024046/mod\\_resource/content/1/Гайдученко\\_-\\_Конспект\\_лекцій.pdf](https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/1024046/mod_resource/content/1/Гайдученко_-_Конспект_лекцій.pdf) [in Ukrainian].

4. Karamushka, L.M., & Shevchenko, A.M. (2013). Orhanizatsiina kultura zahalnoosvitnykh navchalnykh zakladiv [Organizational culture of general educational institutions]. Bila Tserkva: KOIPOPК [in Ukrainian].

5. Kopytova, I. (2018). Upravlinskyi potentsial orhanizatsiinoi kultury u rozv'iazanni dilovykh konfliktiv [Managerial potential of organizational culture in resolving business conflicts]. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 4(1). P. 77–90. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/areis\\_2018\\_4\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/areis_2018_4_1_7) [in Ukrainian].

6. Voronkova, A.E., Babyak, M.M., Korenev, E.N., & Mazhura, I.V. (2006). Korporatsii: upravlinnia i kultura [Management and Culture] / za red. d. ekon. n., profesora Voronkovoі A. E. Drohobych: Vymir [in Ukrainian].

7. Krupskyi, O.P. (2014). Orhanizatsiina kultura turychnoho pidpriemstva yak indyikator yoho innovatsiinoho potentsialu [Organizational culture of a tourism enterprise as an indicator of its innovation potential]. *Biznes Inform.* P. 200–204. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/-binf\\_2014\\_9\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/-binf_2014_9_35) [in Ukrainian].

8. Rybalko, L.S., Chernovol-Tkachenko, R.I., & Yatsynik, A.V. (2015). Teoretychni pytannia rozvytku orhanizatsiinoi kultury kerivnykiv doshkilnykh navchalnykh zakladiv u systemi pisliadyplomnoi osvity [Theoretical issues of developing the organizational culture of preschool educational institution managers in the postgraduate education system]. Kharkiv: Vyd. hrupa «Osnova» [in Ukrainian].

9. Robbins, S., & DeCenzo, D. (2002). *Osnovy menedzhmentu [Fundamentals of Management]* (A. Oliinyk ta in. Transl.). Kyiv: Vyd-vo Solomii Pavlychko «Osnovy» [in Ukrainian].

10. Savelieva, V.S., Eskov, O.L., & Vakulenko, V.M. (2012). Orhanizatsiina povedinka [Organizational behavior]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].

11. Steshenko, B.V. (2017). Formuvannia orhanizatsiinoi kultury maibutnikh uchyteliv tekhnolohii [Formation of the organizational culture of future teachers of technology]. Dys... kand. ped. nauk. Sloviansk. URL: [https://ep3.nuwm.edu.ua/7693/1/%D0%94%D0%B8%D1%81\\_%D0%A1%D1%82%D0%B5%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%B7%D0%B0%D1%85.pdf](https://ep3.nuwm.edu.ua/7693/1/%D0%94%D0%B8%D1%81_%D0%A1%D1%82%D0%B5%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%B7%D0%B0%D1%85.pdf) [in Ukrainian].

12. Tymoshko, H.M. (2014). Orhanizatsiina kultura kerivnyka zahalnoosvitnoho navchalnoho zakladu [Organizational culture of the head of a general educational institution]. Kyiv. URL: [https://epub.chnpu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3921/1/36\\_Монографія\\_2014.pdf](https://epub.chnpu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3921/1/36_Монографія_2014.pdf) [in Ukrainian].

13. Sholokhova, K. (2019). Problemy rozvytku orhanizatsiinoi kultury pidpriemstva [Problems of developing organizational culture of an enterprise]. *Naukovyi Visnyk UMO*. Issue 6. URL: [http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk\\_umo/ekonomika/V\\_6/-Шолохова-економ.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_6/-Шолохова-економ.pdf) [in Ukrainian].

---

### **Nizhynets S.**

obtaining the third (educational and scientific)  
level of higher education  
specialties 011 Educational, pedagogical sciences  
Nizhyn Mykola Gogol State University  
sofianizhinec@gmail.com  
orcid.org/0000-0003-2825-2050

### **THE STRUCTURE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND ITS ROLE IN THE ACTIVITIES OF THE ORCHESTRA LEADER**

*The article explores the multifaceted concept of organizational culture as it applies to orchestra conductors, emphasizing its critical role in their professional activities. The study identifies key components of organizational culture, including competency, motivational, behavioral, and personal dimensions, which collectively define the conductor's ability to manage and inspire an orchestra effectively. The competency dimension encompasses musical expertise, conducting techniques, and the capacity to work with musicians of varying skill levels while ensuring a cohesive rehearsal process. The motivational dimension highlights the conductor's role in fostering enthusiasm, adherence to ethical principles, and a collaborative spirit among orchestra members. The behavioral dimension reflects leadership qualities, communication skills, and the ability to facilitate constructive teamwork. The personal dimension focuses on emotional intelligence, moral integrity, and the creation of a positive psychological atmosphere within the ensemble. Particular attention is given to the conductor's leadership role in shaping a productive and inspiring environment that supports the artistic and creative development of musicians. The article also examines innovative management strategies and motivational approaches that enhance the efficiency and harmony of orchestra operations. Furthermore, the significance of organizational culture in preserving cultural heritage and integrating modern management techniques into the training of orchestra conductors is emphasized.*

Key words: organizational culture, orchestra conductor, leadership, communication, motivation, emotional intelligence, professional development, artistic collaboration.