





Оригинальное исследование

УДК 316.7

DOI: 10.18413/2313-8971-2023-9-3-0-5

<sup>1),2)</sup> Боруха С.Ю. ,  
<sup>3)</sup> Галасс О.В.\* ,  
<sup>1)</sup> Онищенко Н.П. ,  
<sup>2)</sup> Шпакович Э.Г. 

**Сохранение кадрового потенциала симфонического оркестра:  
возможности проектно-целевого управления  
профориентационной работой в музыкальном образовании**

<sup>1)</sup> Белгородский государственный институт искусств и культуры,  
ул. Королева, д. 7, г. Белгород, 308033, Россия  
<sup>2)</sup> Белгородская государственная филармония,  
ул. Белгородского полка, д. 56 а, г. Белгород, 308001, Россия  
<sup>3)</sup> Губкинский филиал Белгородского государственного  
института искусств и культуры  
ул. Победы, д. 4, г. Губкин, Белгородская область, 309186, Россия  
o-galass@yandex.ru\*

*Статья поступила 21 июля 2023; принята 15 сентября 2023;  
опубликована 30 сентября 2023*

**Аннотация.** *Введение.* Рост кадровых вакансий в региональных симфонических оркестрах затронул в последнее время практически все симфонические оркестры, работающие за пределами столичных городов, актуализируя поиск способов решения данной проблемы. Одним из эффективных средств решения проблемы вакансий предлагается рассматривать проектно-целевое управление профориентационной работой в вузе культуры. *Целью исследования* является анализ эффективности реализации модели проектно-целевого управления профориентационной работой в музыкальном образовании как условие развития кадрового потенциала симфонического оркестра. *Методология и методы:* анализ литературы и информационных источников в базах свободного доступа; анализ нормативно-правовых документов; статистических данных; анализ результатов эксперимента по применению проектно-целевого управления профориентационной работой как способа решения проблемы вакансий в симфоническом оркестре. *Результаты:* намечены механизмы преодоления проблемы вакансий в симфоническом оркестре через применение проектно-целевого управления в профориентационной деятельности в вузе культуры. *Перспективы исследования* состоят в возможности внедрения модели проектно-целевого управления профориентационной деятельностью в вузе культуры как механизма преодоления проблемы кадровых вакансий региональных симфонических оркестров.

**Ключевые слова:** профориентационная деятельность; симфонический оркестр; музыкальное искусство; направление подготовки; кадровый состав; экономика оркестра; проектно-целевое управление, риски

**Информация для цитирования:** Боруха С.Ю., Галасс О.В., Онищенко Н.П., Шпакович Э.Г. Сохранение кадрового потенциала симфонического оркестра: возможности проектно-целевого управления профориентационной работой в музыкальном образовании // *Научный результат. Педагогика и психология образования*. 2023. Т.9. №3. С. 52-71. DOI: 10.18413/2313-8971-2023-9-3-0-5.

<sup>1),2)</sup> S.Yu. Borukha ,  
<sup>3)</sup> O.V. Galass \*,  
<sup>1)</sup> N.P. Onishchenko ,  
<sup>2)</sup> E.G. Spakovica 

**Preservation of symphony orchestra personnel potential:  
possibilities of project-targeted management of career guidance  
in music education**

<sup>1)</sup>Belgorod State Institute of Arts and Culture,  
7 Korolev St., Belgorod, 308033, Russia

<sup>2)</sup>Belgorod State Philharmonic,  
56a Belgorod Regiment St., Belgorod, 308001, Russia

<sup>3)</sup>Gubkin Affiliate of Belgorod State Institute of Arts and Culture  
4 Pobedy St., Gubkin, Belgorod region, 309186, Russia

*Received on July 21, 2023; accepted on September 15, 2023;  
published on September 30, 2023*

**Abstract. Introduction.** The growth of personnel vacancies in regional symphony orchestras has recently affected almost all symphony orchestras operating outside the capital cities, actualizing the search for ways to solve this problem. One of the effective means of solving the problem of vacancies is proposed to consider the project-targeted management of career guidance work at the university of culture. *The purpose* of the study is to analyze the effectiveness of the implementation of the model of project-oriented management of career guidance in music education as a condition for the development of the personnel potential of the symphony orchestra. *Methodology and methods:* analysis of literature and information sources in free access databases; analysis of regulatory documents; statistical data; analysis of the results of an experiment on the use of project-oriented management of career guidance work as a way to solve the problem of vacancies in a symphony orchestra. *Results:* the mechanisms of overcoming the problem of vacancies in the symphony orchestra through the use of project-oriented management in career guidance activities at the university of culture are outlined. The prospects of the study consist in the possibility of introducing a model of project-oriented management of career guidance activities in the university of culture as a mechanism to overcome the problem of personnel vacancies of regional symphony orchestras.

**Keywords:** career guidance; symphony orchestra; musical art; direction of training; personnel; orchestra economics; project and target management, risks

**Information for citation:** Borukha, S.Yu., Galass, O.V., Onishchenko, N.P. and Shpakovica, E.G. (2023), "Preservation of symphony orchestra personnel potential: possibilities of project-targeted management of career guidance in music education", *Research Result. Pedagogy and Psychology of Education*, 9 (3), 52-71, DOI: 10.18413/2313-8971-2023-9-3-0-5.

**Введение (Introduction).** Анализ кадрового обеспечения региональных симфонических оркестров, работающих в регионах Российской Федерации, указывает на проблему нехватки кадров по видам инструментов, зависимость вакансий в симфонических оркестрах от различных факторов. Отсутствие единых подходов к профориентационной работе в музыкальном образовании, во многом объясняет противоречие между необходимостью сохранения и развития кадрового потенциала симфонических оркестров и неразработанностью механизмов взаимодействия между музыкальными образовательными и концертными организациями при реализации образовательных программ.

Успешная деятельность симфонического оркестра с точки зрения общественного развития отечественной культуры, является одним из наиболее ярких позитивных системных изменений социокультурной политики современной России. Если есть действующий симфонический оркестр, хотя бы в «бетховенском» (малом) составе – 50 человек, это значит, работает музыкальная школа, средние и высшие учебные заведения. Т.е. полностью сформирована «лесенка» образования классического музыканта.

При этом наиболее актуальной в отрасли академического музыкального искусства остается проблема недостаточной сформированности кадрового потенциала симфонического оркестра, существующего за пределами столичных городов.

За последние десятилетия появился ряд исследований, посвященных актуальным вопросам деятельности региональных симфонических оркестров. Среди них, в первую очередь, необходимо отметить: С.П. Вавилова, А.П. Мансурову, Я.В. Ткаленко, Ло Чжихуэй, М. Шорникову (Вавилов, Ткаленко, 2019; Чжихуэй, 2015; Шорникова, 2004).

В этих исследованиях отражены, в основном, вопросы исторического прошлого

симфонических оркестров (Томский, Харбинский, Ростовский, Шанхайский, Мадридский, Московский), история становления симфонической музыки, ее роль в жизни общества, а также, музыкально-поэтические свойства «оркестровой натурфилософии», характерные для творчества крупнейших мастеров разных национальных школ и эстетических направлений. При этом, – исследований, посвященных современным проблемам региональных симфонических оркестров, не проводилось.

Симфонический оркестр Белгородской филармонии, являясь эпицентром музыкальной культуры Белогорья, на коллектив которого возложена миссия сохранения и развития традиций русской и европейской симфонической исполнительской культуры, умелой их интерпретации и адаптации к современным российским социокультурным условиям, своеобразный «бренд», символ музыкальной культуры области (Карачарова, Барбар, 2014: 42), испытывает те же проблемы, что и большинство региональных симфонических оркестров России.

**Цель исследования:** анализ эффективности реализации модели проектно-целевого управления профориентационной работой в музыкальном образовании как условие развития кадрового потенциала симфонического оркестра.

**Материалы и методы (Materials and methods).** Объектом исследования стало применение проектно-целевого управления профориентационной работой в вузе культуры, а в качестве методов исследования выступили: анализ литературы и информационных источников в базах свободного доступа; анализ нормативно-правовых документов; статистических данных; анализ результатов эксперимента по применению проектно-целевого управления профориентационной работой как способа решения проблемы вакансий в симфоническом оркестре. Исследование проводилось на примере симфониче-

ского оркестра ГБУК «Белгородская государственная филармония»<sup>1</sup> и ГБУО ВО «Белгородский государственный институт искусств и культуры».

На первом этапе исследования осуществлялся анализ данных, полученных из Главного информационно-вычислительного центра Министерства культуры Российской Федерации<sup>2</sup> (ГИВЦ, 2015, 2017, 2019). Кроме того, использованы материалы Союза концертных организаций России, которые представлены на сайте Свердловской государственной академической филармонии, проводящей мониторинг один раз в два года при

подготовке и проведении Симфонического форума (Сайт Свердловской филармонии)<sup>3</sup>.

Его целью было выявление проблем кадрового обеспечения, закономерностей и тенденций деятельности региональных симфонических оркестров в динамике. Так как, данные мониторинга 2021 г. будут опубликованы в конце 2023г., для анализа взяты последние опубликованные данные проведения мониторинга – 2015, 2017 и 2019 гг.

В разные годы в опросе принимало участие разное количество региональных СО (рис. 1), что представляло от 72% (41 оркестр – в 2015 и 46 – 2019 гг.) до 80% (49 оркестров в 2017 г.) территорий России.



Рис. 1 Общая характеристика респондентов, кол-во оркестров  
 Fig. 1 General characteristics of respondents, number of orchestras

Симфонический оркестр Белгородской государственной филармонии принимал участие в мониторинге во все годы и входит в категорию «в составе концертной организации», имеющей «собственный зал».

Проанализировав данные по вакансиям в относительном значении (рис. 2), можно сделать вывод о том, что в процентном значении от общего количества музыкантов, наиболее остро вопрос с незаполненными ва-

кансиями стоит у арф, где недостаток музыкантов в среднем по стране составляет 33%, не сокращая своё значение в анализируемый период. Такие показатели связаны с общим количеством музыкантов в оркестре. Так, если в региональных оркестрах всего занято от 493 до 577 первых скрипок и от 398 до 486 вторых скрипок в период с 2015 по 2019 гг., то количество арфистов составляло от 26 до 33 человек. При таком количестве арфистов

<sup>1</sup> Государственное бюджетное учреждение культуры «Белгородская государственная филармония»: официальный сайт. URL: <http://belfilarm.ru> (дата обращения: 24.07.2023).

<sup>2</sup> Симфонические коллективы России. М.: Главный информационно-вычислительный центр Министерства культуры

Рос. Федерации. URL: <http://givc.ru/index> (дата обращения: 24.07.2023).

<sup>3</sup> Государственное автономное учреждение культуры Свердловской области «Свердловская ордена Трудового Красного Знамени государственная академическая филармония»: официальный сайт. URL: <http://sgaf.ru> (дата обращения 24.07.2023).

недостаток кадров ощущается более значительным. Проблема с заполнением вакантных мест наблюдается у контрабасов, гобоев

и валторн как в абсолютном, так и в относительном значениях.

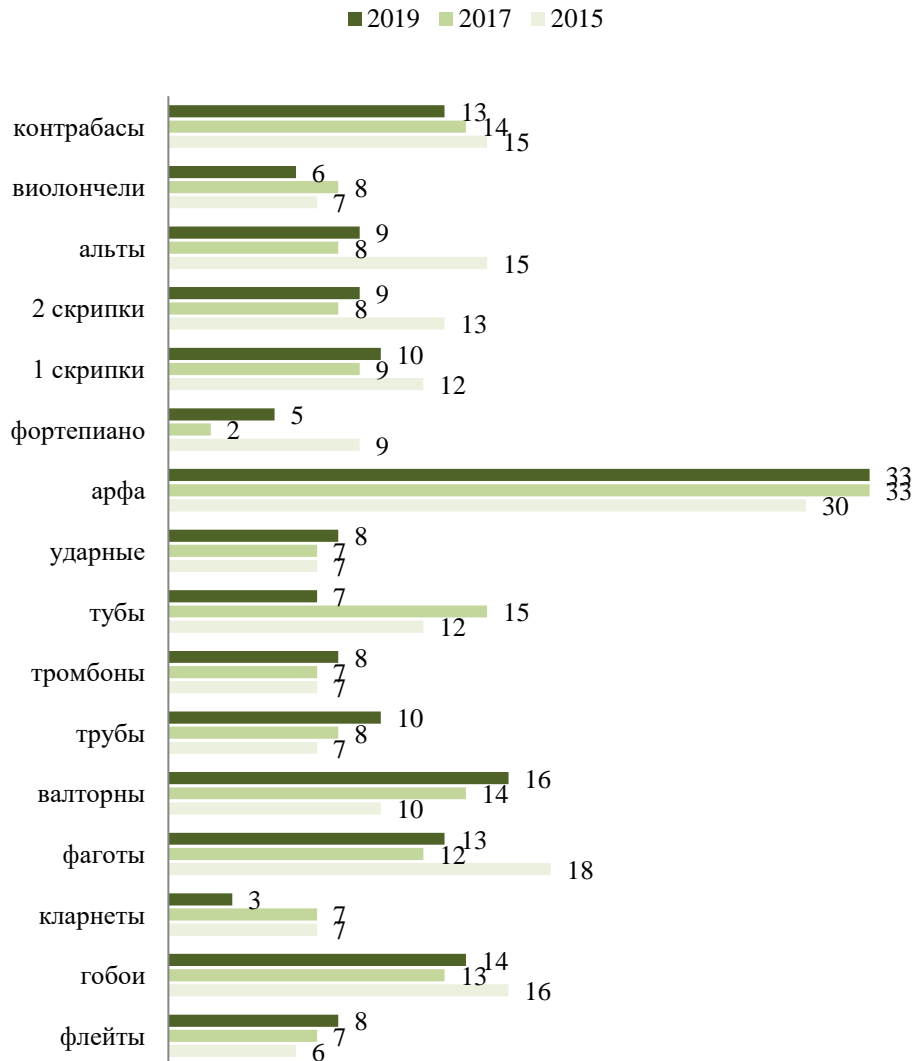


Рис. 2 Вакансии музыкантов по видам инструментов в региональных СО, %  
 Fig. 2 Vacancies of musicians by types of instruments in regional symphony orchestras, %

В период с 2015 по 2019 гг. у симфонического оркестра Белгородской филармонии в целом можно наблюдать стабильную динамику изменения количественного состава музыкантов каждой категории +/- 1 человек. Исключением стало изменение количественного состава музыкантов, играющих на валторнах, трубах и тубах, где тенденция изменений не является положительной. К 2019 году в Белгородской филармонии наблюдались вакантные места для музыкантов по

большинству видов инструментов. Самое большое количество вакансий наблюдается у валторн. При количестве мест в штатном расписании – 7, только 2 места заполнены и 5 мест – вакантные, что в относительном значении составляет 71%. К 2019 году не было вакансий только у кларнетов, тромбонов, арфы и фортепиано.

Наблюдая за показателями и динамикой изменения штатных мест по различным

видам инструментов в симфоническом оркестре Белгородской филармонии в относительном выражении, можно сделать вывод о том, что и здесь наиболее остро стоит вопрос о заполнении вакантных мест у валторн, а особенно туб. Однако динамика дефицита музыкантов является положительной также и у контрабасов, причем удельный вес недостатка контрабасистов является весьма существенным – дефицит увеличивался с 14 до 29% в период с 2015 по 2019 гг. Такое же негативное явление наблюдалось и у категории труб – увеличение дефицита музыкантов с 0%– в 2015 году до 40% в 2019 году. Также удельный вес вакансий флейт и гобоев является весьма существенным – 17% для флейт в 2019 году с положительной динамикой дефицита музыкантов и колеблющейся дина-

микой для гобоев, доходящей до максимального значения удельного веса дефицита в 25% в 2017 году.

В целом, сравнивая дефицит в музыкантах симфонических оркестров Белгородской филармонии с дефицитом в музыкантах в симфоническом оркестре по стране в 2019 году, можно сделать вывод о том, что симфонический оркестр Белгородской филармонии во многом отражает ситуацию с творческими кадрами по стране, например, в случае с музыкантами, играющими на фаготах, скрипках, альтях, виолончелях разница в недостатках музыкантов незначительная, не превышающая 3%. Однако по отдельным видам инструментов разница в дефиците значительная – валторны – 55%, трубы – 30%, тубы – 93% при небольшом количестве музыкантов в составе оркестров (рис. 3).

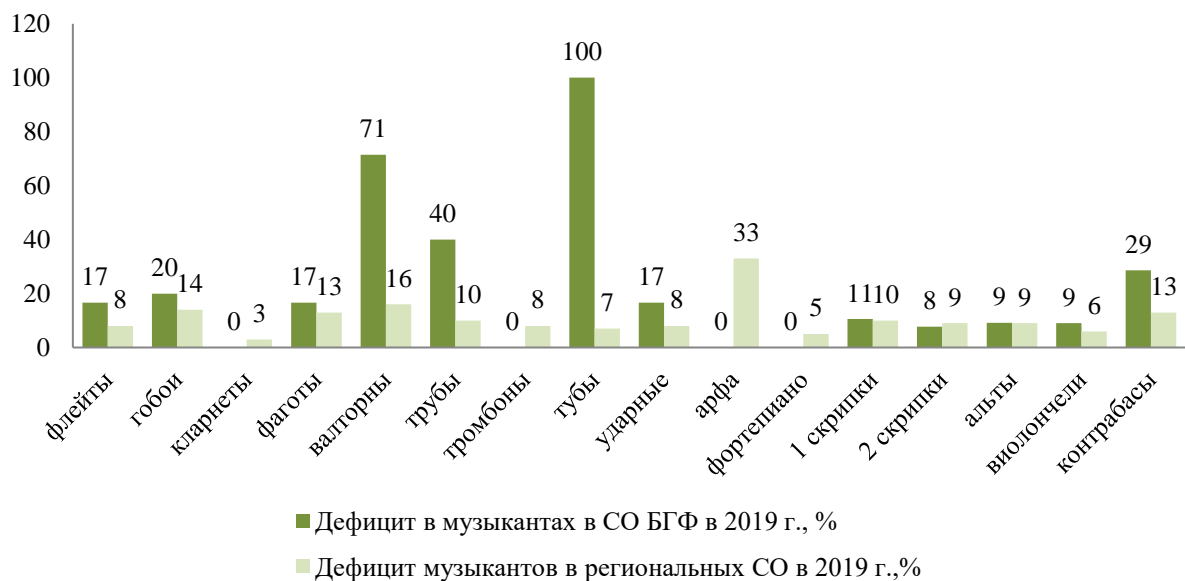


Рис. 3 Дефицит в музыкантах СО БГФ и региональных СО в 2019 г.

Fig. 3 The deficit in musicians in the symphony orchestra of Belgorod State Philharmonic and regional symphony orchestras in 2019.

На втором этапе исследования анализировались причины негативных изменений кадрового потенциала по видам инструментов в региональных симфонических оркестрах страны.

Проблема нехватки музыкантов по большинству видов инструментов наблюдается уже на уровне начального музыкального

образования. Во многих детских музыкальных школах гобоистов не набирают вообще, т.к. нет преподавателя. Класс валторны часто ведёт тромбонист или трубач, опять потому, что некому преподавать. И валторна, и труба, и тромбон медные духовые инструменты, роднит их многое, но принципы звукоизвле-

чения разнятся основательно. Кроме того, гобой и валторна самые, пожалуй, энергозатратные инструменты для исполнителей, трудные инструменты.

Также наблюдается некоторое падение общекультурного уровня нынешних родителей будущих музыкантов. Зачастую они даже названий таких не знают: валторна, гобой. Знают дудочку, пианино, скрипочку. Убедить родителей выбрать класс даже виолончели также сложно, пугает необходимость носить большой и хрупкий инструмент. Классом арфы может похвастаться редкая музыкальная школа, да и инструмент для домашних занятий обойдется родителям дорого. Учитывая нестабильность интереса ребёнка к занятиям музыкой на начальном этапе, на подобные траты идут не многие родители. Как следствие отсутствие абитуриентов и выпускников в вузах культуры.

На данном этапе исследования также проводился анализ изменений фактической процентной численности музыкантов оркестров в 2019 году по сравнению с 2015 и

2017 годом, а также изменений средней заработной платы в оркестрах и средней заработной платы в регионах в тех же периодах. Для анализа изменений выбраны регионы и симфонические оркестры, данные по которым доступны по всем трём годам – 2015, 2017 и 2019, а также по двум критериям – размер заработной платы и количественный состав оркестров в эти периоды. Соответственно, анализ проводился по 28 региональным симфоническим оркестрам.

Так, изменение средней заработной платы в сторону увеличения в 2019 году, по сравнению с 2015 и 2017 годами, происходило во всех регионах. (рис. 4). При этом наиболее значительное повышение произошло в 2019 году по сравнению с 2015 годом (повышение от 30% до 46%, в Белгородской области – на 36%), и меньшее повышение зафиксировано в 2019 году по сравнению с 2017 годом (от 17% до 25%, в Белгородской области – на 19%).

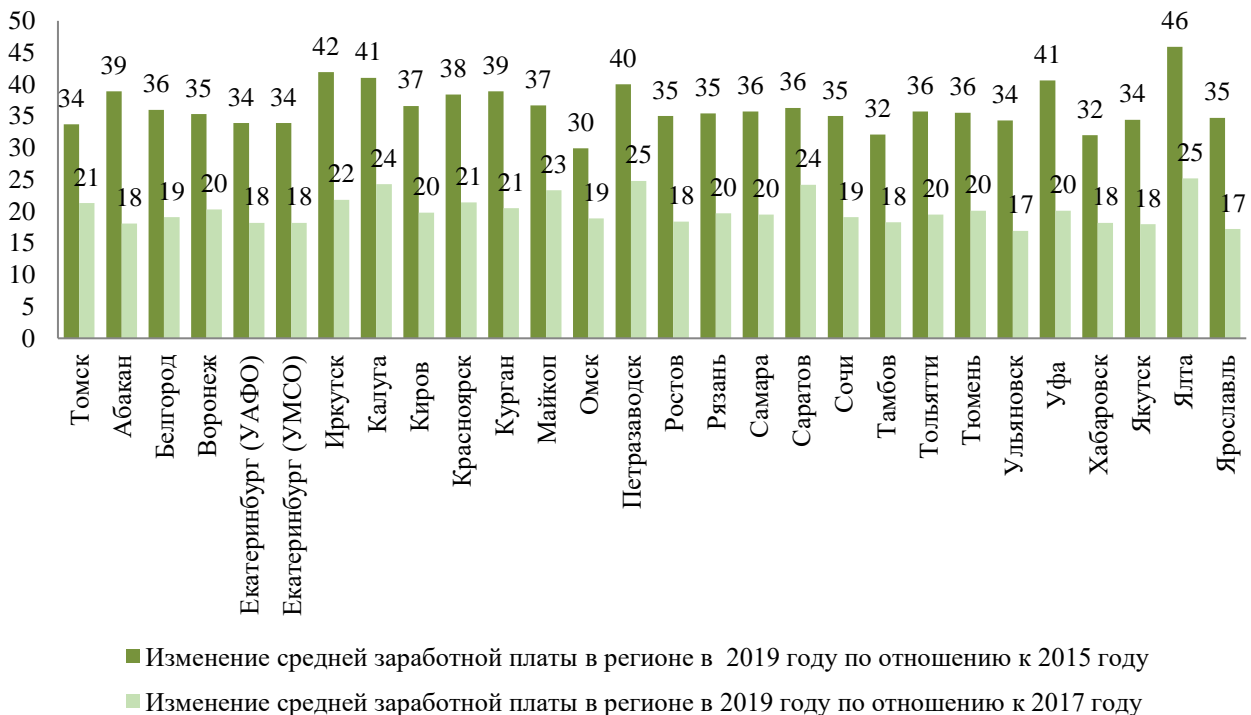


Рис.4 Изменение средней заработной платы в исследуемых регионах, %.  
 Fig.4 Changes in average wages in the studied regions, %

Третий этап исследования был посвящен практическому применению проектно-целевого управления профориентационной работой в рамках реализации проекта «Симфонический оркестр – музыкальный символ региона» (Регистрационный номер № 10087245). В рамках которого, была реализована модель проектно-целевого управления профориентационной работой в музыкальном образовании.

Реализация проекта была направлена на решение проблемы утечки кадров из оркестра и старения кадров, путем вовлечения в концертную деятельность симфонического оркестра обучающихся факультета исполнительского искусства Белгородского государственного института искусств и культуры в рамках совместного практического обучения и проектной деятельности.

Реализация проекта осуществлялась с 2019 по 2021 годы. В этот период было заключено 3 договора о контрактной целевой подготовке с обучающимися, организовано и проведено 8 концертов симфонического оркестра филармонии с участием студентов.

На четвертом этапе были проанализированы результаты реализации проекта «Симфонический оркестр – музыкальный символ региона» и его влияние на кадровое обеспечение симфонического оркестра, сделаны выводы об эффективности функционирования и развития симфонического оркестра на основе проектного подхода к профориентационной работе в вузе культуры, как основе формирования музыкального кадрового потенциала.

**Научные результаты и дискуссия (Research Results and discussion).** Союз концертных организаций России (далее СКОР) – единственное в Российской Федерации профессиональное сообщество, объединяющее более 90 концертных организаций из 53 регионов России. СКОР проводит мониторинг деятельности региональных симфонических оркестров каждые два года. Часть данных

для исследования предоставляется напрямую региональными концертными организациями на основе данных опроса, рассылаемого в виде анкеты в каждую концертную организацию, а часть данных получены из Главного информационно-вычислительного центра Министерства культуры Российской Федерации (ГИВЦ, 2015, 2017, 2019).

Симфонические оркестры в России можно разделить по количественному составу на три группы: менее 65 человек, от 65 до 80 человек, более 81 человека. Наблюдается тенденция сокращения доли симфонических оркестров малого состава за счет увеличения количества оркестров, в составе которых 81 и более музыкантов (от 49 в 2015 году до 56 в 2019 году), т.е. в период времени с 2015 по 2019 гг. региональные оркестры наращивали свой количественный состав. При этом в 2019 году, по сравнению с 2015 и 2017 гг., увеличилось количество симфонических оркестров как с фактической численностью (с 97 до 100 чел.), так и со штатной (с 98 до 101 ставок).

Рост количества оркестров численностью артистов более 81 человека может говорить о повышении заинтересованности региональных властей к развитию академического музыкального искусства и реализации Концепции развития концертной деятельности в области академической музыки в Российской Федерации на период до 2025 года (Концепция развития концертной деятельности в области академической музыки в Российской Федерации на период до 2025 года)<sup>4</sup>. Оркестр малого состава до 65 человек не-сколько ограничен в выборе репертуара. Ему, в основном, доступны для исполнения произведения эпохи барокко, классицизма. Симфонические полотна эпохи романтизма требуют значительно большего состава музыкантов: до 15 музыкантов в группе деревянных духовых, немногим меньше – 13 в группе медных духовых, 5 – 6 музыкантов в

<sup>4</sup> Концепция развития концертной деятельности в области академической музыки в Российской Федерации на период до 2025 года: распоряжение Правительство Рос. Федерации

от 24 ноября 2015 г. № 2395-п. URL: <http://static.government.ru/media/files/PqMWe6kG2F5IbThTv77jKPk11RneAw3e.pdf> (дата обращения 24.07.2023).



группе ударных, две арфы, рояль. Количество музыкантов струнной группы большого состава симфонического оркестра соответственно увеличивается до 60 и более (ведущие оркестры). И это не предел, когда речь идёт о партитурах Р. Вагнера, Г. Берлиоза, Н.А. Римского-Корсакова. Для исполнения музыки, скажем, П.И. Чайковского такому оркестру необходимо привлекать сторонних музыкантов. Безусловные плюсы подобной практики – возможность полноценно, на должном художественном уровне, исполнить авторскую партитуру, музыкантам познакомиться с коллегами, часто артистами ведущих оркестров страны. Минусы: с художественной точки зрения приглашенные музыканты не всегда органично вписываются в слаженный коллектив, специфические жесты дирижера им непривычны, да и дирижер не представляет, чего ожидать на концерте; с экономической точки зрения, чаще всего, не выгодно. Экономика концерта связана, в первую очередь, с количеством проданных на концерт билетов и их стоимостью. Рассмотрим конкретнее на примере Белгородской государственной филармонии, деятельность которой напрямую связана с организацией музыкальной жизни горожан, выступает главным культурным местом, формирующим музыкальную культуру городской среды (Вербина, 2018).

Симфонический оркестр филармонии работает в зале вместимостью 580 мест. Средняя цена билета на концерт симфонического оркестра без участия приглашенного солиста составляет 400 руб. Таким образом при средней заполняемости зала в 70% доход от концерта составляет 160 тыс. руб. С учетом того, что заработная плата артистам и сотрудникам выплачивается из бюджетных средств Белгородской области, рассмотрим прямые расходы на проведение концерта, осуществляемые из внебюджетных источников, т.е. из суммы дохода от продажи билетов. К таким расходам необходимо отнести, в первую очередь, расходы на привлечение

музыкантов в оркестр по недостающим вакансиям для исполнения сложной партитуры. Например, для исполнения Симфонической поэмы немецкого композитора Р. Штрауса «Так говорил Заратустра», написанной для четверного состава оркестра по партитуре необходимо в составе иметь 6 валторн, 2 тубы, 2 арфы, двух литавристов, помимо ещё пяти партий в группе ударных инструментов. Указанного в партитуре автора количества струнников не набирается, но можно рассчитывать на мастерство музыкантов, а вот арфа в штате симфонического оркестра – одна, туба – одна, валторнистов – двое. Таким образом, для исполнения этого произведения необходимо пригласить минимум 6 музыкантов достаточно редких специальностей, музыкантов из других оркестров. Наиболее часто в Белгород по приглашению на исполнение отдельных произведений приезжают музыканты из Курска, Воронежа и Москвы. Стоимость такого выступления в зависимости от квалификации музыканта варьируется от 5 тыс. руб. до 10 тыс. руб. за участие в двух репетициях и одном выступлении. Однако уровень сложности такого произведения, как «Так говорил Заратустра» предполагает участие артистов из московских оркестров. Соответственно и гонорар минимум 10 тыс. рублей. В сумму расходов необходимо включить стоимость трансфера. В случае с БГФ прямых затрат на обеспечение проживания артистов в гостинице не требуется, так как у филармонии имеется своя сертифицированная гостиница на 20 номеров. Таким образом, сумма расходов составит 108 тыс. руб. Очевидно, что прибыль в таком случае незначительная или совсем отсутствует<sup>5</sup>.

Белгородская государственная филармония во все годы проведения мониторинга относилась к группе большого состава симфонического оркестра с численностью музыкантов более 81 человека. Фактическое количество музыкантов в составе оркестра незначительно изменялось в анализируемый период времени, увеличиваясь в 2017 году

<sup>5</sup> Официальный сайт для размещения информации о государственных (муниципальных) учреждениях: официальный сайт. URL:<http://bus.gov.ru> (дата обращения 24.07.2023)

с 92 до 98 человек, но понижаясь в 2019 году с 98 до 95 человек. Штатная численность была увеличена в 2017 году на 8 штатных единиц до 117 и с тех пор оставалась неизменной.

Необходимо отметить то, что увеличение количества музыкантов в составе симфонического оркестра Белгородской филармонии в 2017 году соотносилось с тенденцией, характерной для региональных оркестров РФ в целом. Так, в 2017 году наблюдалось наращивание количества музыкантов по стране на 22%, по сравнению с 2015 годом, а затем их сокращение в 2019 году, по сравнению с 2017 годом на 4%.

Соответственно наблюдалось изменение количества вакантных мест, уменьшаясь в 2017 году и увеличиваясь в 2015 и в 2019 гг. В абсолютном значении самое большое количество вакансий по стране в целом наблюдалось у первых и вторых скрипок, а также альтов в 2015 году. В 2017 году количество вакантных мест резко сократилось у всех вышеупомянутых категорий музыкантов, но в 2019 году у первых и вторых скрипок увеличилось количество вакансий, не достигнув, однако, уровня 2015 года. С 2017 года увеличилось количество вакансий у других инструментов – валторны (с 20 вакансий в 2015 г. до 35 и 41 вакантных мест в 2017 и в 2019 гг. соответственно), а также виолончели (с 26 в 2015 г. до 32 в 2017 г.), арфы и гобои.

Каковы причины роста вакансий в региональных оркестрах страны? Попробуем разобраться. Анализ данных по заработной плате продемонстрировал разнообразную динамику со слабой корреляцией для изменений средней заработной платы в 2019 году по сравнению с 2015 и 2017 годом. Т.е. в целом по стране среднее повышение заработной платы в регионе влияло на изменение размера заработной платы в региональных оркестрах, но влияние это не было стабильно позитивным во всех региональных оркестрах. В целом в региональных оркестрах наблюдается повышение средней заработной платы в 2019 году по сравнению с 2015 годом от 27% в Саратове до 286% в Томске, а в 2019

году по сравнению с 2017 годом – от 25% в Саратове до 364% в Хабаровске. Такой разброс связан с экономикой конкретного региона. Безусловно, размер заработной платы влияет на привлекательность оркестра как места работы для музыканта и выпускника вуза.

В симфоническом оркестре Белгородской государственной филармонии можно заметить среднюю позитивную динамику, характерную для симфонических оркестров страны в целом – в 2019 году по сравнению с 2015 годом наблюдается резкое повышение средней заработной платы на 72% (с 34790 рублей в 2015 году до 59 690 рублей в 2019 году) и в 2019 году по сравнению с 2017 годом средняя зарплата в оркестре повысилась на 46% (с 40970 рублей в 2017 году до 59 690 рублей в 2019 году).

Как можно было наблюдать выше, в целом, повышение средней заработной платы в регионах хоть и не равномерно, но позитивно влияло на средний размер заработной платы в региональных оркестрах. Оказывали ли изменения в размере заработной платы музыкантов на их количество в региональных оркестрах, исследуется далее.

Если позитивная динамика изменений средней заработной платы к 2019 году как в регионах в целом, так и в региональных оркестрах в частности наблюдается хоть и неравномерная, но стабильная, то изменение численности музыкантов в оркестрах является разнонаправленным.

Среднестатистические показатели динамики средней заработной платы в регионе, в региональных симфонических оркестрах и фактической численности музыкантов можно видеть в таблице 2. Как видно из таблицы 2, колебания в динамике численности музыкантов в 28 исследуемых региональных симфонических оркестрах привели к 2019 году к повышению количества музыкантов на 10%, по сравнению с 2015 годом, но уменьшению на 4% по сравнению с 2017 годом. Средняя зарплата в оркестрах в 2019 году повысилась на 62% по отношению к 2015 году, а по отношению к 2017 году среднее значение изменений составило 47%.

Таблица 1  
**Результаты изменения показателей по заработной плате и численности музыкантов к 2019 г.**

Table 1  
**Results of changes in indicators on wages and the number of musicians by 2019**

Показатели	Изменение фактической численности музыкантов оркестра в 2019 году по отношению к 2015 году	Изменение фактической численности музыкантов оркестра в 2019 году по отношению к 2017 году	Изменение средней заработной платы в СО 2019 году по отношению к 2015 году	Изменение средней заработной платы в СО 2019 году по отношению к 2017 году	Изменение средней заработной платы в регионе в 2019 году по отношению к 2015 году	Изменение средней заработной платы в регионе в 2019 году по отношению к 2017 году
Среднее значение, %	10	-4	62	47	36	20
СО Белгородской филармонии	3	-3	72	46	39	19

В симфоническом оркестре Белгородской государственной филармонии с фактической численностью музыкантов наблюдается динамика, характерная для среднестатистической динамики исследуемых оркестров. В целом, в 2019 году по сравнению с 2015 годом происходит наращивание численности, в данном случае на 3%, а если сравнивать 2019 год с 2017 годом, то динамика оказывается негативной – в симфоническом оркестре БГФ происходит уменьшение численности музыкантов на 3%. Как видно из таблицы, данные по Белгородской государственной филармонии характерны для средних значений по 28 симфоническим оркестрам страны.

Во сколько раз средняя заработная плата в симфоническом оркестре отличается от средней по региону, отображено на рис. 5.

Как видно из рис. 5, во многих региональных симфонических оркестрах средняя зарплата ниже средней по региону. Выше всех данное соотношение (в 2,7 раз зарплата в оркестре выше средней по региону в 2015 и 2017 гг., и в 2,9 раз выше в 2019 году) у Уральского академического филармонического оркестра (Екатеринбург). В 2019 году высокий показатель также был в симфоническом оркестре Томска (в 2,2 раза выше средней по региону), в симфоническом оркестре Уфы (в 1,9 раз больше), в симфоническом оркестре Красноярска (в 1,8 раз больше).

В оркестре Белгородской государственной филармонии заработная плата во все анализируемые годы была выше средней по региону – в 2015 г. и в 2017 г. – в 1,4 раза, в 2019 году – в 1,7 раз, что является одним из лучших показателей среди региональных симфонических оркестров страны.

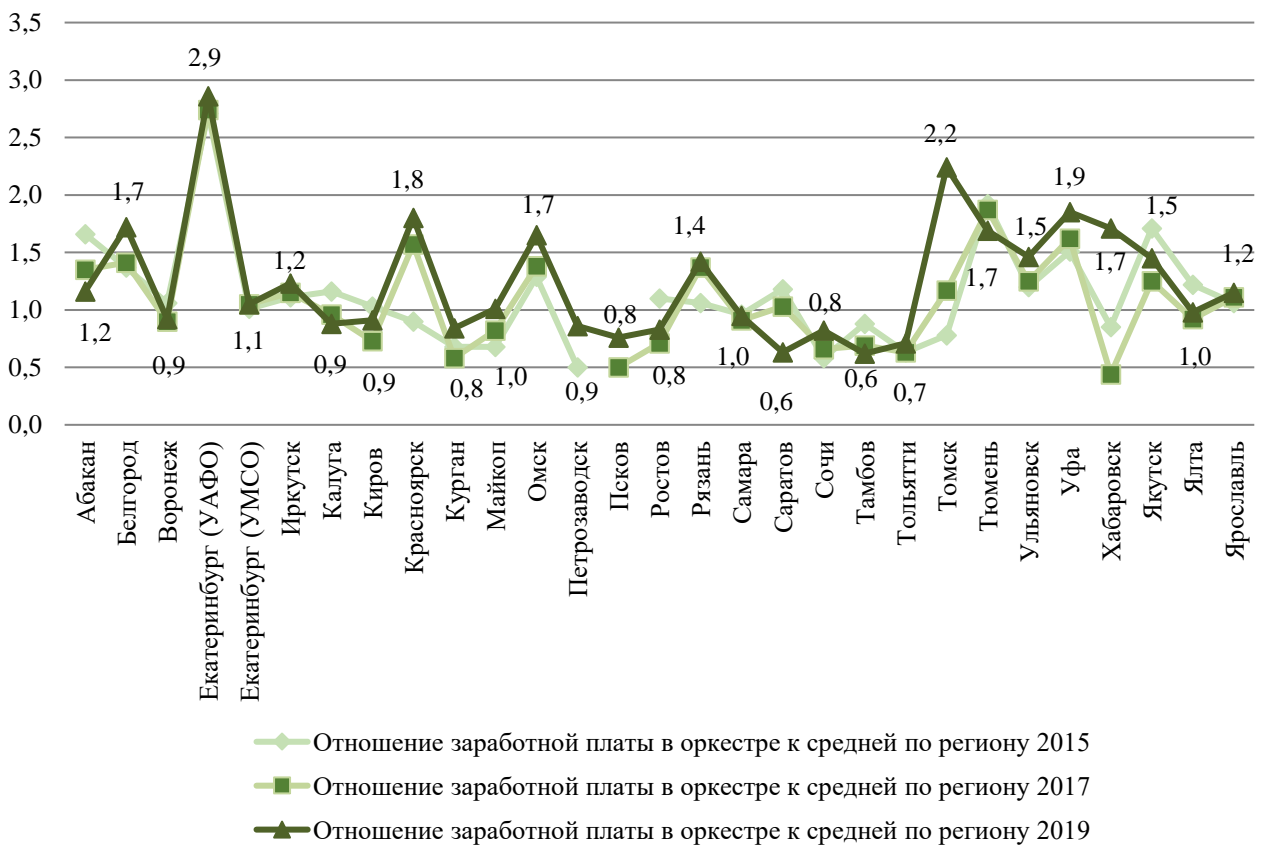


Рис. 5 Отношение заработной платы в региональных СО к средней по региону в 2015, 2017 и 2019 гг.

Fig. 5 The ratio of wages in regional symphony orchestras to the average for the region in 2015, 2017 and 2019.

Несмотря на привлекательные по сравнению с другими регионами условия в части заработной платы, у симфонического оркестра Белгородской государственной филармонии стабильно остаются вакансии по названным выше группам инструментов. Очевидно, что рост заработной платы как фактор привлекательности для музыкантов не решает в полном объеме проблему наличия вакансий.

В Российской Федерации существует 37 учреждений высшего образования в области музыкального искусства в 27 городах, из них 11 имеют статус Консерватория, в них осуществляется подготовка специалистов и

бакалавров по направлению Музыкально-инструментальное исполнительство<sup>6</sup>.

Причина дефицита педагогов редких музыкальных специальностей на поверхности: в оркестрах арфисты, гобоисты, валторнисты высокого профессионального уровня нарасхват, работать им часто приходится за двоих (по причине недоукомплектованности группы инструментов), домашняя подготовка к работе занимает большую часть свободного времени (в оркестре они солисты), весьма скромная заработная плата преподавателя музыкальной школы к преподаванию не располагает. В обозримом будущем дефицит по озвученным музыкальным специальностям будет только увеличиваться.

<sup>6</sup> Федеральный государственный образовательный стандарт среднего профессионального образования по специальности 53.02.03 Инструментальное исполнительство (по видам

инструментов): приказ Министерства образования и науки Рос. Федерации от 27 окт. 2014 г. № 1390. ULR: <http://online-ovp1.consultant.ru> (дата обращения: 24.07.2023).

Как мы уже говорили выше, если есть действующий симфонический оркестр, хотя бы в «бетховенском» (малом) составе – 50 человек, это значит, работает музыкальная школа, средние и высшие учебные заведения. То есть полностью сформирована «леса» образования классического музыканта, поэтому прослеживается территориальная связь между наличием музыкального вуза и симфоническим оркестром. Начальная школа и школа высшая, непрерывное самообразование, творческий опыт – неотъемлемые составляющие многотрудного процесса

формирования зрелого музыканта (Онищенко, Боруха, 2019: 298).

Как правило, в городе, где есть музыкальный вуз, есть и симфонический оркестр, часто не один и в оркестре меньше ощущают кадровую проблему в целом, однако по отдельным, редким специальностям, таким как арфа, гобой, валторна, туба, также испытывают дефицит.

Выпуск музыкантов из высших музыкальных образовательных учреждений, рассмотрим на примере ГБУО ВО «Белгородский государственный институт искусств и культуры» (далее – БГИИК).

Таблица 2

**Выпуск по направлению «Инструментальное исполнительство»  
 в БГИИК**

Table 2

**Graduation in the direction of “Instrumental performance”  
 in Belgorod State Institute of Arts and Culture**

№ п/п	Направление подготовки	Вид инструментов	2015 г.	2017 г.	2019 г.	2021 г.
1.	53.02.03 Инструментальное исполнительство	Фортепиано	-	1	1	4
2.		Оркестровые струнные инструменты	-	3	-	3
3.		Оркестровые духовые и ударные инструменты	-	6	1	1

По классу валторны и тубы за последние 6 лет выпускников в БГИИК не было, по классу арфы в БГИИК подготовка не ведется. Именно эти данные по количеству выпускников, во многом объясняют кадровый голод симфонического оркестра в Белгороде.

Думается, что прав российский маэстро Валерий Гергиев, который сказал: «Мы должны вспомнить, что были самой великой музыкальной державой в мире. И если даже в далекой Венесуэле удалось разработать уникальную систему культурного образования, делающую из бывших беспризорников талантливых артистов, то мы, создавшие в XX веке самую передовую в мире систему музыкального образования, обязаны восстановить ее» (Доценко, 2019).

При этом в симфонический оркестр Белгородской государственной филармонии трудоустроился из выпускников БГИИК лишь один человек. Пополнение кадрового состава в симфонический оркестр в 2019 году осуществлялось за счет музыкантов, переехавших из других стран – 2 человека (Казахстан, Киргизия), из других региональных оркестров – 2 человека (Омск, Саратов), выпускников из других регионов – 1 человек (Петрозаводск).

Рассматривая образовательную организацию как открытую систему, которая в ходе своей деятельности взаимодействует с внешней средой, обменивается с ней информацией, энергией, при этом эффективность ее деятельности определяется не только качествами внутренних элементов системы, но и

условиями внешней среды, социума (Боруха, 2002) и, основываясь на утверждении В.В. Беспаловой, что профориентационная работа в музыкальном колледже является одной из форм его взаимодействия с внешней средой (Беспалова, 2011), можно сделать вывод, что

именно она дает возможность мысленно представить будущий процесс, его структуру и результаты, а так же является одним из способов решения проблем вакансий в симфонических оркестрах (рис. 6).

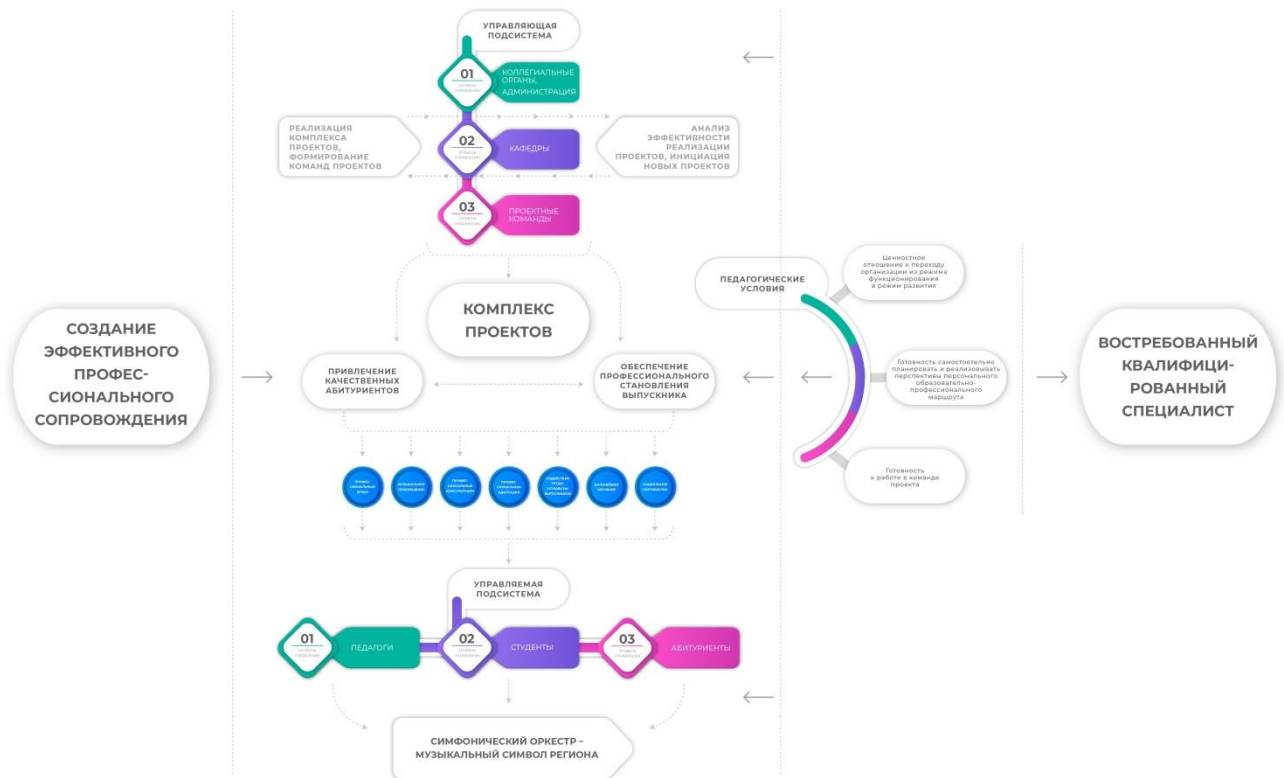


Рис. 6 Модель профориентационной работы в рамках проектно-целевого подхода к развитию музыкального вуза

Fig. 6 Model of career guidance in the framework of a project-based approach to the development of a music university

Проект как способ управления, реализуется через технологию проектно-целевого управления развитием музыкального вуза, которая отражает содержание управления, методы, приемы, последовательность и взаимосвязь, устанавливает рациональную схему взаимодействия управляющей и управляемой подсистем, структурных подразделений

и отдельных исполнителей в процессе управления. Успешные руководители проектов, безусловно, являются и проводниками перемен в организации. Они приучены воспринимать необходимость изменений как неизбежное следствие любого проекта в современных условиях (Harrison, 1992).

Таблица 3

**Технология проектно-целевого управления развитием организации**

Table 3

**Technology of project-targeted management of the development of the organization**

Этап	Основное содержание этапа	Действия управляющей подсистемы	Действия управляемой подсистемы
Инициализация	Постановка целей и путей их достижения. Составление плана работы команды проекта и разработка основной документации по предстоящему проекту. Описание ситуации как есть и как будет.	Организация деятельности по анализу текущего состояния, постановка целей и путей их достижения, инициализация проекта. Организация деятельности по составлению плана презентации проекта и по разработке основной документации по предстоящему проекту.	Анализ текущего состояния, постановка целей и определение путей их достижения, инициализация проекта. Составление плана презентации проекта и разработка основной документации по предстоящему проекту.
Планирование	Формирование структуры управления, распределение ответственности, установление рациональных связей. Назначение исполнителей этапов и работ проекта, разработка базового плана проекта.	Организация деятельности по формированию структуры управления, распределению ответственности, установлению рациональных связей. Организация деятельности по выбору ролей исполнителей этапов и работ проекта, организация разработки базового плана проекта.	Формирование структуры управления, распределение ответственности, выбор ролей, установление рациональных связей. Разработка базового плана проекта.
Исполнение	Организация деятельности, стимулирование, реализация в полном объеме всех намеченных действий.	Организация деятельности по реализации в полном объеме всех намеченных действий в соответствии с паспортом управления проектом, стимулирование реализации горизонтальных связей, контроль рисков.	Установление горизонтальных связей, реализация в полном объеме всех намеченных действий в соответствии с паспортом управления проектом, анализ исполнения каждого этапа, представление отчетных документов по исполнению каждого этапа.
Завершение	Проверка исполнения, анализ полученных результатов и контроль на предмет соответствия их запланированным, презентация, закрытие проекта.	Анализ полученных результатов и контроль на предмет соответствия их запланированным. Организация рефлексивной деятельности по удовлетворенности: результатом; работой; работой в команде проекта. Организация презентации проекта.	Отчет по исполнению проекта. Рефлексивная деятельность по удовлетворенности: результатом; работой; работой в команде проекта. Презентация проекта.

Проектно-целевое управление профориентационной работой, функционирующее на основе механизма, включающего в себя логически взаимосвязанные процессы (инициализацию, планирование, исполнение, завершение), во многом определяет эффективность проектно-целевого управления и наиболее оправдано в условиях стратегических изменений в музыкальном образовании (Галасс, 2021: 59).

Основываясь, на том, что проектно-целевой подход, имея в своей основе систему управления по результатам, дает возможность не только оперативно реагировать на изменения внутренней и внешней среды, но и корректировать ранее сформулированные цели, и натом, что проектно-целевой подход предполагает рассмотрение целей, содержания, технологий образования как проект инновационной деятельности на интегральной основе (Галасс, Петров, Путинцева, 2021: 234), мы пришли к необходимости разработки и реализации проекта «Симфонический оркестр – музыкальный символ региона» (регистрация в региональном проектно-офисе Белгородской области №10087245). В системе российского образования оговорено участие работодателя в формировании образовательной программы (ФГОС, 2014), но обязанности учебного заведения в системе высшего или среднего профессионального образования согласовывать учебные планы с работодателем нет. Поэтому на практике получается, что учреждение образования работает по своим планам, концертная организация по своим (Алешников, Боруха, Киреева, 2019: 124).

В рамках реализации проекта согласно показателям, в требовании паспорта проекта к работе в оркестре были привлечены студенты факультета исполнительского искусства Белгородского государственного института искусств и культуры в рамках практического обучения. В структуре учебного процесса у студентов есть дисциплина «Разучивание оркестровых партий», которую ведет Н.П. Онищенко и дисциплина «Оркестр». Студенческим оркестром руководил

Д.В. Филатов, который также является дирижером, а Н.П. Онищенко является концертмейстером симфонического оркестра Белгородской государственной филармонии. Это обстоятельство стало одним из факторов успеха реализации проектно-целевого подхода в организации работы студентов в профессиональном оркестре. Детские лекторийные программы симфонического оркестра филармонии были согласованы с учебными программами студенческого симфонического оркестра, что позволило студентам в учебном процессе готовиться к выступлению как в составе студенческого, так и в составе профессионального оркестра. Находясь в филармонии, студент перестает ощущать постоянную опеку педагога. Работая в профессиональном, а не в студенческом оркестре обучающийся начинает чувствовать себя профессиональным музыкантом, а не учеником, он осваивает гораздо более широкий репертуар, выходящий за рамки классической образовательной программы. Ему предлагаются партитуры без скидки на уровень подготовки или индивидуальные особенности. У студента растет положительная мотивация на освоение новых музыкальных произведений, мотивация перестает быть связана оценкой его деятельности и уходят страх и зажимы, возникающие в индивидуальном исполнении, а основывается больше на получении конечного результата, на удовольствии совместного музицирования в оркестре (Алешников, Боруха, Киреева, 2019: 129).

При этом следует отметить, что конечная цель музыкантов-исполнителей – разъяснить и приобщать слушателей симфонического концерта к культуре его целостного слухозрительного восприятия и, тем самым, способствовать формированию общества более высокой духовной культуры (Смирнов, 2019).

К работе в 2019 году были привлечены: студенты факультета исполнительского искусства БГИИК: в группе первых скрипок 4 человека, в группе вторых скрипок 5 человек; 1 альт, 2 виолончели; 1 контрабас; 2 флейты; 1 кларнет; 1 труба; 2 тромбона.



В 2020 году с оркестром филармонии выступили студенты Белгородского государственного института искусств и культуры: в группе первых скрипок 4 человека; в группе вторых скрипок 5 человек; 1 альт; 1 виолончель; 2 контрабаса; 2 флейты; 1 кларнет; 1 труба; 2 тромбона. Сольные партии в произведениях Чайковского, Римского-Корсакова, Баха, Вивальди, Россини были доверены лучшим молодым музыкантам:

– Екатерине Яхонтовой (флейта) и Марии Авиловой (флейта), сектор педагогической практики БГИИК, класс старшего преподавателя Д.В. Филатова;

– Никите Давыдову (скрипка), кафедра оркестровых инструментов факультета исполнительского искусства БГИИК, класс преподавателя А.Ю. Быковой;

– Даниилу Петухову (труба) и Андрею Пресакарю (труба), кафедра оркестровых инструментов факультета исполнительского искусства БГИИК, класс преподавателя А.А. Долинского;

– Дмитрию Кудрявцеву (кларнет), кафедра оркестровых инструментов факультета исполнительского искусства БГИИК, класс старшего преподавателя Д.И. Хегая.

В 2021 году в составе симфонического оркестра выступили студенты Белгородского государственного института искусств и культуры: в группе первых скрипок 4 человека, в группе вторых скрипок 4 человека, а также 1 виолончель, 2 контрабаса, 2 флейты, 1 кларнет, 1 валторна, 1 тромбон, 1 труба и 2 исполнителя на ударных инструментах.

По итогам реализации проекта в 2021 году на работу в Белгородскую государственную филармонию было принято 4 выпускника на имеющиеся вакансии. Заключено три договора о контрактной подготовке с выплатой дополнительной стипендии от Белгородской филармонии и предоставлением места для трудоустройства в оркестре по окончании обучения студентом. У дирижера появилась возможность в ходе реализации практического обучения отсмотреть студентов, претендующих на работу в оркестре,

пополнить кадры по наиболее трудно восполняемым инструментам: труба, валторна, ударные инструменты. Ведь в оркестре, как и в любом ином коллективе, люди оценивают друг друга по двум качествам – профессионализму и человечности (Попов, 2015).

Применение проектно-целевого управления в рамках реализации проекта предполагает согласование графика обучения и работы отдельных студентов, включенных в систему прохождения практики в оркестре, что позволяет работодателю, в данном случае оркестр или филармония, или иная концертная организация получают возможность готовить оркестрового музыканта, что называется «под себя». Не секрет, что, обучаясь по классу скрипки не всякий музыкант «сядет» в оркестр за первый пульта. Дирижер, отбирая студентов для работы в рамках реализации проекта, знает о вакансиях, о тех инструментах, в которых потребуется замена в ближайшем будущем и имеет возможность формировать молодого музыканта в традициях данного оркестра (Алешников, Боруха, Киреева, 2019: 129).

**Заключение (Conclusions).** Кадровое обеспечение симфонических оркестров, работающих в регионах Российской Федерации, на примере симфонического оркестра Белгородской филармонии зависит от ряда факторов, в том числе:

– роста заработной платы в симфоническом оркестре;

– применения проектно-целевого управления профориентационной работой в вузе культуры.

Достаточно высокий уровень заработной платы (выше средней по региону в 1,5 раза), не решает в полном объеме проблему наличия вакансий группам инструментов: контрабасов, труб, флейт, гобоев и фаготов.

Наличие (отсутствие) вакансий по группам инструментов в региональном симфоническом оркестре напрямую зависит от образовательной политики в области музыкального искусства в региональном вузе, ведущем подготовку по направлениям музыкального искусства.

Одним из условий преодоления проблемы вакансий в симфоническом оркестре является применение проектного-целевого управления профориентационной работой в музыкальном вузе. Данная модель была апробирована в ходе реализации проекта «Симфонический оркестр – музыкальный символ региона».

Результаты применения проектно-целевого управления профориентационной работой показали наличие общего инновационного сдвига, позволили активизировать механизмы развития не только Симфонического оркестра филармонии, но и БГИИК, о чем можно судить по результатам исследования, которые позволяют контролировать и корректировать данный процесс.

Таким образом, эффективность функционирования и развития симфонического оркестра на основе проектного подхода к профориентационной работе, как основе формирования музыкального кадрового потенциала, находятся в прямой зависимости от образовательной политики в области музыкального искусства регионального вуза и фактора роста заработной платы музыкантов.

### Список литературы

Алешников Е.А., Боруха С.Ю., Киреева О.А. Эффективность дуального обучения в системе подготовки кадров для отрасли искусств // Наука. Искусство. Культура. 2019. № 2 (22). С. 119-130.

Беспалова В.В., Муравьева Г.Е. Разработка технологии проектирования образовательного процесса в вузе на основе компетентностного подхода // Преподаватель XXI век. 2011. № 2. С. 16-19.

Боруха С.Ю. Педагогическое прогнозирование развития школы в условиях изменяющейся внешней среды: дис. ... канд. пед. наук. Белгород, 2002. 246 с.

Вавилов С.П., Ткаленко Я.В. Томский Академический симфонический оркестр: начало пути // Вестник музыкальной науки. 2019. №1 (23). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/tomskiy-akademicheskij-simfonicheskij-orkestr-nachaloputi> (дата обращения: 24.07.2023).

Вербина О.В. Формирование музыкальной культуры в городской среде Белгорода (на примере филармонической деятельности) // Наука. Искусство. Культура. 2018. №3 (19). С. 151-159.

Галасс О.В. Проектно-целевое управление профориентационной работой в музыкальном колледже. // Научный результат. Педагогика и психология образования. 2021. Т. 7. № 1. С. 53-67. DOI 10.18413/2313-8971-2021-7-1-0-5.

Галасс О.В., Петров Д.С., Путинцева Т.С. Инновационные технологии воспроизводства социокультурного потенциала молодежи через призму проектно-целевого подхода в музыкальном колледже // Kant. 2021. №4 (41) С. 234-239. DOI 10.24923/2222-243x.2021-41.42.

Доценко В.Р. Система молодежных оркестров Венесуэлы как средство социальной адаптации маргинальных слоев населения // Исторические исследования. Журнал Исторического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова. 2019. №1 (12). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sistema-molodezhnyh-orkestrov-venesuely-kak-sredstvo-sotsialnoy-adaptatsii-marginalnyh-sloev-naseleniya> (дата обращения: 24.07.2023).

Карачарова Т.И., Барбар Л.Н. Деятельность симфонического оркестра Белгородской государственной филармонии как критерий качества музыкальной культуры региона // Наука. Искусство. Культура. 2014. №3. С. 42-50.

Ло Чжихуэй. История Харбинского симфонического оркестра // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. 2015. №175. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/istoriya-harbinskogo-simfonicheskogo-orkestra> (дата обращения: 24.07.2023).

Онищенко Н.П. Боруха С.Ю. Актуальные проблемы среднего профессионального музыкального образования // Наука. Искусство. Культура: актуальные проблемы теории и практики: в 4 т. Белгород. 2019. Т. 3. С. 296-300.

Попов В.С. Дирижёр и оркестрант: к проблеме взаимопонимания // Музыкальное искусство и образование. 2015. №2 (10). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/dirizhyor-i-orkestrant-k-probleme-vzaimoponimaniya> (дата обращения: 24.07.2023).

Смирнов Б.Ф. Культура восприятия симфонического концерта публикой (к постановке проблемы) // Вестник ЧГАКИ. 2019. №2 (58). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/kultura-voispriyatiya-simfonicheskogo-kontserta-publikoy>

k-postanovke-problemy (дата обращения: 24.07.2023).

Шорникова М.И. Предъюбилейный сезон Ростовского академического симфонического оркестра. Хроника // Южно-Российский музыкальный альманах. 2004. №1. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/predyubileynyy-sezon-rostovskogo-akademicheskogo-simfonicheskogo-orkestra-hronika> (дата обращения: 24.07.2023).

Harrison F.L., Lock D. Advanced project management: a structured approach. 4th edit. London. 2004. 336 p. DOI 10.4324/9781315263328.

### References

Aleshnikov, E.A., Borukha, S.Yu. and Kireeva, O.A. (2019), "Efficiency of dual training in the system of personnel training in arts", *Science. Arts. Culture.*, 2 (22), 119-130. (In Russian).

Bespalova, V.V. and Muraveva, G.E. (2011), "Development of technology for the design of the educational process at the university based on the competence approach", *Prepodavatel XXI vek*, 2, 16-19. (In Russian).

Borukha, S.Yu. (2002), "Pedagogical forecasting of school development in a changing environment", Ph.D. Thesis, General pedagogy, history of pedagogy and education, Belgorod State University, Belgorod, Russia.

Vavilov, S.P. and Tkalenko, Ya.V. (2019), "Tomsk state academic symphony orchestra: the beginning of the way", *Bulletin of Music Science*. [Online], available at: <http://cyberleninka.ru/article/n/tomskiy-akademicheskii-simfonicheskii-orkestr-nachalo-puti> (Accessed 24 July 2023). (In Russian).

Verbina, O.V. (2018), "Formation of musical culture in the urban environment of Belgorod (on example of philharmonic activity)", *Science. Arts. Culture.*, 3 (19), 151-159. (In Russian).

Galass, O.V. (2021), "Project-target management of career guidance work in a music college", *Research Result. Pedagogy and Psychology of Education*, 7 (1), 53-67. DOI 10.18413/2313-8971-2021-7-1-0-5. (In Russian).

Galass, O.V., Petrov, D.S. and Putintseva, T.S. (2021), "Innovative technologies for the reproduction of the socio-cultural potential of young people through the prism of a project-oriented approach in a music college", *Kant*, 4 (41), 234-239. DOI 10.24923/2222-243x.2021-41.42. (In Russian).

Dotsenko, V.R. (2019), "Venezuela youth orchestra system as a means of social adaptation of marginalized groups of the population", *Historical research. Journal of the Faculty of History of Moscow State University named after M.V. Lomonosov* [Online], available at: <http://cyberleninka.ru/article/n/sistema-molodezhnyh-orkestrrov-venesuely-kak-sredstvo-sotsialnoy-adaptatsii-marginalnyh-sloev-naseleniya> (Accessed 24 July 2023). (In Russian).

Karacharova, T.I. and Barbar, L.N. (2014), "The activities of the symphony orchestra of the Belgorod State Philharmonic as a criterion of quality of musical culture of the region", *Science. Arts. Culture.*, 3, 42-50. (In Russian).

Zhihui Luo (2015), "The history of Harbin symphony orchestra", *News of the Russian State Pedagogical University named after. A.I. Herzen* [Online], available at: <http://cyberleninka.ru/article/n/istoriya-harbinskogo-simfonicheskogo-orkestra> (Accessed 24 July 2023). (In Russian).

Onishchenko, N.P. and Borukha, S.Yu. (2019), "Current problems of the average professional music education", *Nauka. Iskusstvo. Kul'tura: Aktual'nye problem teorii i praktiki* [Science. Arts. Culture: actual problems of theory and practice], Belgorod, Russia, 296-300. (In Russian).

Popov, V.S. (2015), "Conductor and member of an orchestra: on a problem of a mutual understanding", *Musical art and Education*. [Online], available at: <http://cyberleninka.ru/article/n/dirizhyor-i-orkestrant-k-probleme-vzaimoponimaniya> (Accessed 24 July 2023). (In Russian).

Smirnov, B.F. (2019), "Music lovers perception culture of a symphony concert (to the statement of the problem)", *Bulletin of ChGAKI* [Online], available at: <http://cyberleninka.ru/article/n/kultura-vospriyatiya-simfonicheskogo-kontserta-publikoy-k-postanovke-problemy> (Accessed 24 July 2023). (In Russian).

Shornikova M.I. (2004), "Pre-jubilee season of the Rostov academic symphony orchestra. Chronicle", *South Russian Musical Almanac* [Online], available at: <http://cyberleninka.ru/article/n/predyubileynyy-sezon-rostovskogo-akademicheskogo-simfonicheskogo-orkestra-hronika> (Accessed 24 July 2023). (In Russian).

Harrison, F.L., Lock, D. (2004), Advanced project management: a structured approach. 4th edit. London. DOI 10.4324/9781315263328. (UK).

**Информация о конфликте интересов:** авторы не имеют конфликта интересов для декларации.  
**Conflicts of Interest:** the authors have no conflict of interests to declare.

**Данные авторов:**

**Боруха Светлана Юрьевна**, директор, Белгородская государственная филармония; кандидат педагогических наук, доцент, доцент кафедры педагогики и методики профессионального образования, Белгородский государственный институт искусств и культуры.

**Галасс Ольга Владимировна**, директор, Губкинский филиал, Белгородский государственный институт искусств и культуры.

**Онищенко Наталия Петровна**, аспирант кафедры педагогики и методики профессионального образования, Белгородский государственный институт искусств и культуры.

**Шпакович Эвелина Геннадьевна**, доктор экономики (Латвия), специалист отдела внешних коммуникаций, Белгородская государственная филармония.

**About the authors:**

**Svetlana Yu. Borukha**, Director, Belgorod State Philharmonic; Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Pedagogy and Methods of Professional Education, Belgorod State Institute of Arts and Culture.

**Olga V. Galass**, Director, Gubkinsky Affiliate of Belgorod State Institute of Arts and Culture.

**Natalia P. Onishchenko**, Post-graduate Student, Department of Pedagogy and Methods of Professional Education, Belgorod State Institute of Arts and Culture.

**Evelina G. Spakovica** Doctor of Economics (Latvia) Specialist of the External Communications Department, Belgorod State Philharmonic.