

УДК 7.071.2:005:78(477):005

DOI <https://doi.org/10.24919/2308-4863.5/28.208909>**Людмила ОБУХ,***orcid.org/0000-0003-3556-7587*

кандидат мистецтвознавства, докторант

Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника
(Івано-Франківськ, Україна) *obukhmila@gmail.com*

УПРАВЛІНСЬКА МАЙСТЕРНІСТЬ ІГОРЯ КУШПЛЕРА ЯК ТВОРЧОГО ЛІДЕРА В ОРГАНІЗАЦІЇ КУЛЬТУРНО-МИСТЕЦЬКОГО ЖИТТЯ

Пропонована розвідка висвітлює ще одну віху мистецької діяльності народного артиста України, провідного соліста Львівського національного театру опери та балету ім. Соломії Крушельницької, професора, завідувача кафедри сольного співу Львівської національної музичної академії ім. М. В. Лисенка Ігоря Федоровича Кушплера (1949–2012). Проведена ним творча, науково-методична та організаційна робота розглядається у статті крізь призму становлення менеджменту академічної музики в Україні. Мета статті полягає у характеристиці управлінської діяльності І. Кушплера, його лідерських якостей та висвітленні організації ним культурно-мистецького життя. Узагальнення та систематизація зібраного матеріалу дають змогу зауважити, що організаційна діяльність званого співака Ігоря Федоровича Кушплера, як і постать самого митця, багатогранна: організація та координування мистецьких проєктів – вітчизняних та закордонних концертів, майстер-курсів тощо; ініціатива проведення міжнародних та студентських науково-практичних конференцій із проблем вокального мистецтва; ініціатива заснування та виконання обов'язків головного редактора кафедрального мистецького часопису «Солоспів»; очолення кафедри сольного співу; ініціатива створення офіційного вебсайту кафедри. Безумовно, така різновекторність виявилася можливою завдяки лідерським якостям: прагненню до удосконалення, власному прикладу, відданості справі, творчості, наполегливості та спрямування інших до мети. Наголошуючи на управлінській майстерності митця, виділяємо такі її ознаки, як: саморозвиток, самовиховання, відповідальність, систематизм, ентузіазм, ініціативність, комунікаційність, раціональність дій. Управління з позиції творчого лідерства проявилось в активізації І. Кушплером всебічної діяльності колег, спонуканні їх до творчої активності, розумінні загальної перспективи праці. Загалом організаційна діяльність І. Ф. Кушплера мала вагомий вплив на розвиток культурно-мистецького життя краю, сприяла популяризації академічного музичного мистецтва на вітчизняному та світовому рівнях, створювала позитивний імідж держави в світі.

Ключові слова: управлінська майстерність, творчий лідер, організаційна діяльність, культурно-мистецьке життя, академічна музика, вокальне мистецтво, Ігор Кушплер.

Liudmyla OBUKH,*orcid.org/0000-0003-3556-7587*Candidate of Art History, Doctoral Student
of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University
(Ivano-Frankivsk, Ukraine) *obukhmila@gmail.com*

MANAGEMENT ACTIVITY OF IGOR KUSHPLER AS A CREATIVE LEADER IN THE ORGANIZATION OF CULTURAL AND ART LIFE

The proposed research reports on one more direction of artistic activity of the People's Artist of Ukraine, a leading soloist of the Lviv national academic theater of opera and ballet named after Solomiya Krushelnytska, professor, head of the solo singing department of Mykola Lysenko Lviv national music academy – Igor Kushpler (1949–2012). His creative, scientific, methodological and organizational work is described in the article through the prism of the formation of management of academic music in Ukraine. The goal of the article is to characterize the management activity of Ihor Kushpler, his leadership qualities and his ability to organize cultural and artistic life. The generalization and systematization of the collected material states that the organizational activity of the famous singer Ihor Kushpler is many-sided: organization and coordination of art projects – domestic and foreign concerts, masterclasses, etc; initiative to hold International and student scientific conferences on problems of vocal art; the initiative to establish and do editor-in-chief's duties of the departmental art magazine "Solospiv", heading of the solo singing department; the initiative to create the official website of the department. Definitely, such versatility proved by his leadership qualities (striving for perfection, own example, dedication to work and creativity). Emphasizing on the management skill of the artist we distinguish such features as: self-development, self-education, responsibility, systematicism, enthusiasm, initiativeness, communication, rationality of actions. Management from the position of creative leadership was manifested in Ihor Kushpler's activation of comprehensive work of his colleagues, encouraging them to creative activity, understanding of the general perspective of work. In general, the organizational activity of Ihor Kushpler had a significant impact on the development of cultural and artistic life of the region, help to popularize academic music art at the national and world level, created a positive image of the state in the world.

Key words: management skills, creative leader, organizational activity, cultural and artistic life, academic music, vocal art, Ihor Kushpler.

Постановка проблеми. Місія управлінця у такій непростій сфері, як академічне музичне мистецтво, повинна спонукати до пошуку й розуміння багатьох лідерських ознак та якостей, особливо якщо лідер – митець. Знання, ідеї та досвід часто стають у нагоді керівникам мистецької сфери, а вміння їх застосувати сприяє вірній побудові організаційної діяльності, уникненню неефективності в управлінні.

Організації як процесу чи функції управління завжди притаманний, за визначенням психологів, «людський чинник», тобто все те, що залежить від людини, її можливостей, бажань, здібностей тощо. Важливість його визначається зростанням ролі людини та її можливостями в процесі управління (Цимбалюк, 2008: 152). Поняття «управління», що, крім технічних та соціотехнічних, належить і до соціальних систем (людина ↔ людина), у широкому сенсі означає спрямовану дію на систему чи окремі процеси, що відбуваються в ній, із метою зміни її стану чи надання нових властивостей і якостей (Цимбалюк, 2008: 149). Управлінську діяльність може здійснювати не лише керівник, а й лідер – людина, яка має відповідний авторитет, статус та імідж у своєму організаційному колі. Менеджмент мистецтва (за Г. Гагоортом) передбачає роль лідерства у процесі культурної організації на підставі поділу праці та координації зусиль і визначає лідера як того, хто надихає (мотивує і підтримує людей у належному виконанні їхньої роботи). Серед характерних ознак лідерства в мистецтві виділяються: багатогранність, наполегливість, власна воля (Нагоорт, 2008: 239–241), що допомагає керівникам-лідерам відповідати за декілька елементів організаційного контролю та комунікації (внутрішньої і зовнішньої) одночасно та продуктивно.

Вивчення та осмислення організаційних здобутків провідних українських митців, творчих лідерів, серед яких почесне місце займає співак Ігор Кушплер (1949–2012), котрі досі мало висвітлювалися в науковому обігу в об'єктиві менеджменту, дають змогу не лише уникати непродуктивності в управлінні культурно-мистецькою сферою, а й формувати унікальні стратегії, спрямовані на довготривалий результат.

Аналіз досліджень. Для характеристики багатогранності лідера-митця, впливу творчої складової на мотивацію під час створення тих чи інших проектів, авторитетною вважається праця українського дослідника І. Цимбалюка. У його посібнику з психології управління визначаються риси керівника-лідера в процесі управління (Цимбалюк, 2008). Також питання лідерства та команд-

ної роботи розкрито у посібнику з менеджменту мистецтва відомого у світі професора із Голландії Г. Гагоорта (Nagoort, 2008). Про керівника, що надихає та подає власний приклад, йдеться у підсумках практичного посібника з адмінстратегії польських науковців М. Кішіловського та І. Кішіловської. Власне, частково стратегічний успіх в управлінні визначається ними в посібнику кризь призму такого способу життя, котрий приносить задоволення від певного роду діяльності (Kischilovski, 2017). Завдання й принципи творчого лідерства, визначення лідерської ролі в особистій та груповій сферах чітко окреслює у своїй монографії всесвітньо відомий професор-інноватор у сфері освіти К. Робінсон (Robinson, 2017). Проте визнаним класиком у питанні ефективності керівників вважається основоположник американської школи менеджменту П. Друкер (Drucker, 2018). Пропоновані ним складники процесу ефективного управління – саморозвиток, раціональність дій – це ті основні передумови, які дають змогу керівнику стати успішним. Усі ці наукові бестселери якнайкраще дають змогу охарактеризувати багатогранну постать відомого українського співака Ігоря Федоровича Кушплера, а конкретніше – дають можливість осмислити його культурні ініціативи з погляду менеджменту.

Багаточисельні публікації та розвідки, присвячені Ігорю Кушплеру та його ролі у становленні львівської вокальної школи (серед яких – праці Л. Кияновської, М. Жишкович, Б. Гнидя, В. Ігнатенка, Л. Мельник, Л. Ніколаєвої, А. Носової, О. Паламарчук, А. Терещенко та ін. (Жишкович, 2019: 192–198), а також власних статей митця (Жишкович, 2019: 199–200)), підсумовує монографія М. Жишкович, що змальовує вокально-виконавську, педагогічну, композиторську, організаторську та дослідницьку діяльність митця (Жишкович, 2019). Проте організаторська діяльність на відміну від інших зачіпається у монографії частково та не розкриває повною мірою управлінських якостей Ігоря Кушплера, висвітлити які допомогли інтерв'ю з його дружиною Адою Іванівною Кушплер¹ та колегою Мирославою Андріівною Жишкович (Жишкович, Обух, 2019).

Мета статті – охарактеризувати управлінську діяльність знаного співака Ігоря Федоровича Кушплера, його лідерські якості та висвітлити організацію ним культурно-мистецького життя.

Виклад основного матеріалу. На думку І. Цимбалюка, керівника-лідера, крім іншого, характеризують здатність бути організатором

¹ Інтерв'ю було проведено автором статті 25 вересня 2019 року в місті Львові та знаходиться в його особистому архіві.

спільної діяльності, здатність сприймати загальні потреби і проблеми колективу та вміння їх вирішувати, чуйність і проникливість, оптимізм, представницькі схильності, неформальний авторитет. Керівництво людьми, здійснене у формі лідерства, нині вважається найбільш ефективним і соціально прийнятним, оскільки засноване на принципах вільного спілкування, взаєморозуміння і добровільності підпорядкування (Цимбалюк, 2008: 151), особливо коли лідер – творчий і веде за собою людей задля досягнення загальної мети. Так, на переконання М. Жишкович, Ігор Кушплер «...розумів загальну перспективу кафедри, якою керував трохи більше року, мав фантастичну здатність безконфліктно взаємодіяти з її членами – своїми колегами, умів вибирати найбільш виграшний варіант управлінського рішення, дуже вдало розподілити роботу та завдання як на кафедрі, так і у класі сольного співу, дуже логічно та напрочуд доступно ставити вимоги, давати розпорядження тощо» (Жишкович, 2019: 155).

Проте, на думку К. Робінсона, «творче лідерство передбачає щось інше, ніж звичку давати команди й усе контролювати» (Robinson, 2017: 186). Головна мета такого лідерства полягає у сприянні розвитку творчих здібностей кожного учасника організації. Таку думку підтверджують і польські науковці М. та І. Кішіловські, які вважають, що модель «творчого лідера» досить добре себе зарекомендувала: «Творчі лідери не лише самі мають генерувати нові ідеї, а й спрямовувати у правильне русло новаторський дух своїх колективів <...> власним прикладом виснажливого ентузіазму» (Kischilovski, 2017: 317). Звідси, Ігоря Федоровича можна сміливо зарахувати до творчих лідерів, оскільки він, на переконання М. Жишкович, активізував усебічну діяльність колег та спонукав їх до творчої активності, «...і це йому вдавалося» (Жишкович, Обух, 2019: 155). Також творчий лідер має відігравати стратегічні ролі у трьох сферах: особистій, груповій та культурній. Особиста сфера проявляє відношення до своєї роботи (тобто чи лідер робить те, до чого має вроджену схильність та любить те, чим займається, чи «горить» своєю справою). Це передбачає наявність творчого потенціалу, новаторства в праці (нових ідей, імпровізації, дослідження й осмислення нових можливостей) (Robinson, 2017: 191–192), бо «...творчий процес вимагає справжньої глибинної відданості своїй справі» (Kischilovski, 2017: 317). Друга сфера заохочує утворювати творчі команди, вирішуючи, яких людей підібрати і до якого проєкту, зосереджувати діяльність таких команд та надавати команді

необхідні ресурси для виконання поставлених завдань. Тут ефективність процесу полягає у розмаїтті управлінських ідей як потужному ресурсі для творчих проявів та співробітництва (Robinson, 2017: 195–197). Третя сфера зумовлює наявність та застосування активних і гнучких комунікаційних умінь, уміння керувати часом (Robinson, 2017: 199–200).

Управлінська діяльність Ігоря Кушплера яскраво проявилася не лише в останні роки його життя, коли він став очільником кафедри сольного співу Львівської національної музичної академії (ЛНМА) ім. М. В. Лисенка, а й набагато раніше. Як зауважує М. Жишкович, «...задовго до того, як Ігор Федорович Кушплер був призначений завідувачем кафедри сольного співу (очолив кафедру в 2011 р.), він уже намагався втілювати в життя різноманітні цікаві науково-творчі проєкти, які б активізували життя кафедри сольного співу» (Жишкович, 2019: 124–125). Про рух митця у різних напрямках творчого самовираження констатує також у своїй розвідці й Л. Кияновська (Кияновська, 2009: 53).

Відомим фактом «горіння своєю справою» є ініціювання та організація ним на базі Львівської музичної академії проведення міжнародних науково-практичних конференцій із проблем вокального мистецтва (перша конференція під назвою «Діалог: історія і сучасність» відбулася 28 травня 2007 року і залучила фахівців не лише з України, а й Польщі та США (Жишкович, 2019: 125); друга конференція під назвою «Камерно-вокальна творчість в історичній ретроспективі» відбулася 24–28 лютого 2011 року і відзначилася, крім наукових дискусій, проведенням майстер-класів та концертів (Жишкович, 2019: 127)). У рамках усіх заходів також було проведено студентські конференції за участі магістрів та бакалаврів вокального факультету (Жишкович, 2019: 125, 127).

Із метою виховання молодих співаків Ігор Кушплер ініціював проведення циклу вокальних майстер-курсів «Повернення до Alma Mater, або Поклик Душі», де першою продемонструвала «винятково доступний та професійно зрілий творчо-педагогічний метод» примадонна Віденської національної опери Зоряна Кушплер – «спадкоємиця і послідовниця» вокальної школи батька-вчителя (роки навчання – 1993–1998). Майстер-курс під її керівництвом з інтерпретації світової оперної класики та німецької камерної музики тривав три дні (з 24 до 26 листопада 2011 року) та проходив на сцені ЛНМА, охоплюючи 22-х студентів вокального факультету, серед яких також були вихованці Львівського музичного

училища імені С. Людкевича (Жишкович, 2019: 142–143).

Ще одним показовим фактом «глибинної відданості своїй справі» є заснування І. Кушплером наприкінці 2010 року кафедрального мистецького часопису «Солоспів», де митець виконував обов'язки головного редактора. Серед управлінських ідей виділяється ініціація створення офіційного вебсайту кафедри сольного співу (Жишкович, 2019: 128). Окрім того, як координатор митець утілює спільний мистецький проєкт із консерваторією м. Тромсьо (Норвегія), перший захід у рамках якого відбувся 2 квітня 2012 р. (йдеться про обмін виконавсько-педагогічним досвідом) (Жишкович, 2019: 127–128). Проте у силу трагічних обставин багато творчих проєктів Ігоря Кушплера не було втілено, серед яких – фестиваль галицького солоспіву «Галицька рапсодія», зустрічі з відомими музикантами та співаками «Світлиця особистостей», постановка силами студентів свого класу опери В. А. Моцарта «Так чинять усі», лабораторія вокального мистецтва при ЛДМА для апробації новітніх технологій виховання сучасного оперного співака та ін. (Жишкович, Обух, 2019: 158).

Відзначаючи надзвичайну комунікабельність і товариськість Ігоря Федоровича, його доброзичливу та відкритую манеру спілкування, його дружина А. І. Кушплер згадує його як працелюбну людину-оптиміста з притаманним творчим неспокоєм, надзвичайно вимогливу в професійному плані щодо себе та оточуючих, проте люблячого батька та відданого чоловіка. Крім того, І. Кушплер умів «іти в ногу з часом», розумів сучасні тенденції та вимоги. Такі риси дали змогу митцю зібрати професійну команду однодумців для ефективної реалізації мистецьких ідей, до яких належали його колеги Любов Кияновська, Богдан Косопад, Мирослава Жишкович та ін. Серед особливо важливих якостей, які впливали на управлінську діяльність митця, М. Жишкович виділяє: уміння правильно визначити мету роботи кафедри та власну (поліпшення ефективності सबічної роботи викладачів кафедри, проведення активної концертної діяльності студентів факультету та студентів власного класу, пропагування творів українських композиторів за кордоном); уміння ефективно керувати собою та своїм часом, швидко й ефективно вирішувати проблеми; підібрати членів кафедри (ядро), на яких міг розраховувати у досягненні спільної мети (Жишкович, Обух, 2019: 155).

На переконання П. Друкера, складниками процесу ефективного управління в будь-якій сфері діяльності є саморозвиток та раціональність дій

керівника. Саморозвиток ефективного лідера вважається ключовим для розвитку організації в будь-якій справі, адже це шлях до продуктивності (Drucker, 2018: 229). Для цього потрібно набувати знання й уміння, чимало нових робочих звичок, адже саморозвиток – це справжній розвиток особистості (Drucker, 2018: 228–229). І. Кушплеру була притаманна необхідна лідерська ознака – прагнення до вдосконалення, на чому наголосила його дружина Ада Іванівна. Як виконавець та педагог співак постійно шукав засоби для формування музичного мислення та розвитку індивідуальних виконавських якостей (власних та своїх вихованців), «...увесь час прагнув досягнути щось нове» (Жишкович, Обух, 2019: 155). Його дочка Зоряна Кушплер, знана прима Віденської опери, зауважує, що «Ігор Федорович самовдосконалювався до кінця своїх днів <...> Він володів декількома іноземними мовами: <...> добре розмовляв польською та німецькою, а також кілька років завзято займався англійською з приватним викладачем. Російською теж володів досконало. А українська мова в нього була бездоганна. Також тато дуже багато читав, постійно займався самоосвітою...» (Жишкович, 2019: 129). Окрім того, аналізуючи професійно-творчу діяльність митця, його колега М. Жишкович зауважує ще й інші, притаманні лідерам особистісні риси – самовиховання та систематизм (Жишкович, 2019: 129).

До складників успішного управління спеціалісти з менеджменту зараховують ефективні рішення керівника, суть яких (за П. Друкером) становить раціональність дій (Drucker, 2018: 228). Такі рішення у І. Кушплера стосувалися насамперед організації творчих проєктів та їх презентації як на вітчизняній сцені, так і на зарубіжній.

Серед ініційованих вітчизняних та закордонних проєктів митця його колега описує творчі заходи – концерти студентів вокального класу: концерт, присвячений 200-й річниці приїзду до Галичини наймолодшого із синів В. А. Моцарта – Франса Ксавера (29 листопада 2008 року), що зібрав шанувальників вокального та фортепіанного мистецтва (Жишкович, 2019: 87); концерт вокальної музики (3 квітня 2009 року), який запам'ятався як театральне дійство: твори виконувалися як розіграні мізансцени, блискуче зрежисовані Ігором Федоровичом (Жишкович, 2019: 88); концерт, присвячений Шевченковим роковинам (17 березня 2010 року), який відбувся у концертному залі Львівського національного університету ім. Івана Франка (Жишкович, 2019: 39); концерт у рамках XXIV музичного фестивалю ім. Анатолія Кос-Анатольського в Коломиї

(грудень 2011 року) (Жишкович, 2019: 89); концерт вокальної музики у ЛНМА (18 квітня 2011 року) (Жишкович, 2019: 89); концерт у рамках XXI Міжнародного фестивалю в концертному залі Музичної академії м. Катовіце (23 жовтня 2011 року) (Жишкович, 2019: 90); тематичний вечір вокальної музики «Пізнай Тараса Шевченка – відкрий українську душу» в концертному залі Інституту музики Жешівського університету (14 березня 2012 року) (Жишкович, 2019: 91–92) як «спільний проєкт професорів Ігоря Кушплера та Ольги Попович (Інститут музики Жешівського університету, музична академія у Кракові) за участі студентів обох навчальних закладів і молодіжного хору ім. М. Вербицького з Перемиського центру культурних ініціатив «Митуса»» (Жишкович, 2019: 92); концерт оперних творів на сцені Великого залу ЛНМА (28 березня 2012 року) як останній творчий проєкт І. Кушплера (Жишкович, 2019: 92–93).

Перелік та опис концертів підкріплено у монографії позитивними відгуками та рецензіями, у тому числі й у пресі (голови Моцартівського товариства у Львові професора Д. Колбіна (Жишкович, 2019: 86–87), професора В. Чайки (Жишкович, 2019: 89), рецензента часопису «Сілезія презентує» М. Бжезняка (Жишкович, 2019: 89), дописувачки цього ж часопису О. Конечної (Жишкович, 2019: 90), вихованки митця А. Носової (Жишкович, 2019: 93). Варто відзначити схвальну позицію самої авторки монографії, яка розглядає таку організаційну активність співака крізь призму його педагогічно-виховної майстерності. На думку М. Жишкович, «...творчі проєкти професора Ігоря Кушплера завжди були великим стимулом у навчальному процесі, виховували згуртованість усього колективу (класу), велике почуття відповідальності за себе та своїх колег. Кожен проєкт – це відкриття цікавої концертної драматургії та крок фахового сходження, а також і своєрідний мистецький звіт самого митця, який віддавав свій багаторічний досвід прекрасній справі виховання молодих співаків» (Жишкович, 2019: 93). Окрім того, дослідниця посилається на О. Конечну як авторку статті-відгуку на один із творчих закордонних проєктів учнів класу І. Кушплера, котра зазначає: «Те, що кожен студент хоче виступити на естраді чи сцені, а навіть має такий обов'язок, спеціально не дивує, пошану викликає підхід проф. І. Кушплера до проблеми публічної презентації результатів виступу» (Жишкович, 2019: 91). З погляду вокальної педагогіки такий підхід є творчою формою виховання артиста-співака (за М. Жишкович), а в об'єктиві менеджменту – це

підкування про результати, тренування ефективності, створення умов для продуктивності (за П. Друкером), що робить усі педагогічні зусилля доцільними, а організаційні дії – раціональними.

Окрім того, в інтерв'ю М. Жишкович зауважує, що «Ігор Федорович прагнув лідерства <...> прагнув успіху – для своїх студентів, для студентів усього факультету, для викладачів кафедри, а вже їхні успіхи були успіхами та гордістю керівника – професора Кушплера. Мав глибокі фахові знання, умів ефективно та раціонально розподіляти завдання як у класі сольного співу, так і на інших ділянках кафедральної роботи <...> мав схильність до сприйняття нових ідей та досягнень у сфері вокалістики (зокрема, проведення майстер-класів за участю видатних вокалістів європейської слави) <...> був самодостатньою особистістю» (Жишкович, Обух, 2019: 155–156).

Висновки. Отже, узагальнивши та систематизувавши зібраний матеріал, визначаємо, що організаційна діяльність знаного співака Ігоря Федоровича Кушплера, як і постать самого митця, багатогранна: організація та координування мистецьких проєктів – вітчизняних та закордонних концертів, майстер-курсів тощо; ініціатива проведення міжнародних та студентських науково-практичних конференцій із проблем вокального мистецтва; ініціатива заснування та виконання обов'язків головного редактора кафедрального мистецького часопису «Солоспів»; очолення кафедри сольного співу; ініціатива створення офіційного вебсайту кафедри.

Така різновекторність виявилася можливою завдяки лідерським якостям: прагненню до вдосконалення, власному прикладу, відданості справі, творчості, наполегливості та спрямуванню інших до мети (виступи на сцені поряд зі своїми студентами, колегами, обмін вокально-педагогічним досвідом, вивчення іноземної мови, ідеї реалізації творчих проєктів тощо). Наголошуючи на управлінській майстерності митця, виділяємо такі її ознаки, як: саморозвиток, самовиховання, систематизм, відповідальність, ентузіазм, ініціативність, комунікаційність, раціональність дій. Управління з позиції творчого лідерства проявилася в активізації І. Кушплером усебічної діяльності колег, спонуканні їх до творчої активності, розуміння загальної перспективи праці.

Загалом організаційна діяльність І. Ф. Кушплера мала вагомий вплив на розвиток культурно-мистецького життя краю, сприяла популяризації академічного музичного мистецтва на вітчизняному та світовому рівнях, створювала позитивний імідж держави у світі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гагоорт Г. Менеджмент мистецтва. Підприємницький стиль / пер. з англ. Б. Шумилович. Львів : Літопис, 2008. 360 с.
2. Друкер П. Ефективний керівник / пер. з англ. Р. Машкової. Київ : Вид. група КМ-БУКС, 2018. 248 с.
3. Жишкович М. А. Ігор Кушплер: пасіонарність таланту. Творча постать митця в контексті розвитку західноукраїнської вокальної культури : монографія. Львів : СПОЛОМ, 2019. 234 с.
4. Жишкович М., Обух Л. Ігор Кушплер як менеджер музичного мистецтва: пошуки, синтез, здобутки. *Українська музика: науковий часопис*. 2019. № 3–4(33–34). С. 154–159.
5. Кішіловський М., Кішіловська І. Адмінстратегія. Ваша успішна кар'єра у сфері державного управління / пер. з англ. О. Любенко, В. Вишенської. Київ : Основи, 2017. 368 с.
6. Кияновська Л. Ігор Кушплер – прем'єр Львівської опери. *Просценіум*. 2009. № 1–2(23–24). С. 53–55.
7. Робінсон К. Освіта проти таланту. Сила творчості / пер. з англ. Г. Лелів. Львів : Літопис, 2017. 256 с.
8. Цимбалюк І. М. Психологія управління : навчальний посібник. Київ : Професіонал, 2008. 624 с.

REFERENCES

1. Hahoort H. (2008) Menedzhment mystetstva. Pidpriemnytskyi styl [Art Management. Entrepreneurial Style] / pereklav z anhliiskoi B. Shumylovych. Lviv: Litopys. [in Ukrainian].
2. Druker P. (2018) Efektyvnyi kerivnyk [Effective executive] / per. z anhli. R. Mashkovoii. Kyiv: Vyd. hrupa KM-BUKS. [in Ukrainian].
3. Zhyshkovych M. A. (2019) Ihor Kushpler: pasionarnist talantu. Tvorchia postat myttsia v konteksti rozvytku zakhidnoukrainskoi vokalnoi kultury : monohrafiia [Ihor Kushpler: passionarity of talent. The creative figure of the artist in the context of the development of West Ukrainian vocal culture: monograph]. Lviv : SPOLOM. [in Ukrainian].
4. Zhyshkovych M., Obukh L. (2019) Ihor Kushpler yak menedzher muzychnoho mystetstva: poshuky, syntezy, zdobutky [Ihor Kushpler as a manager of musical art: search, synthesis, achievements]. *Ukrainian music: scientific journal*, vol. 3–4 (33–34), pp. 154–159. [in Ukrainian].
5. Kishilovskyi M., Kishilovska I. (2017) Adminstratehiiia. Vasha uspishna kariiera u sferi derzhavnoho upravlinnia [Admin strategy. Your successful career in public administration] / per. z anhli. O. Liubenko, V. Vyshenska. Kyiv: Osnovy. [in Ukrainian].
6. Kyianovska L. (2009) Ihor Kushpler – premier Lvivskoi opery [Ihor Kushpler – a leading actor of Lviv opera]. *Proscenium*, vol. 1–2 (23–24), pp. 53–55. [in Ukrainian].
7. Robinson K. (2017) Osvita proty talantu. Sylta tvorchosti [Out of Our Minds: The Power of Being Creative] / perekl. z anhli. H. Leliv. Lviv: Litopys. [in Ukrainian].
8. Tsybaliuk I. M. (2008) Psykholohiia upravlinnia : navchalnyi posibnyk [Management psychology: a textbook]. Kyiv.: VD «Profesional». [in Ukrainian].