

**О. Б. ДАНЧЕНКО, І. В. РИБАЛКО, В. М. МЕЛЕНЧУК, Р. В. БЕРЕЗЕНСЬКИЙ**

### **ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД У ТВОРЧІЙ СФЕРІ**

Застосування проєктного підходу до реалізації будь-якої ідеї дає керівнику проєкту можливість більш чітко визначати цілі та критерії їх досягнення, структурувати всі процеси виконання робіт, виключати «розмитість» відповідальності, здійснювати більш повний контроль ходу виконання робіт, оптимізувати ресурси, виявляти ризики та завчасно розробити план щодо їх уникнення або подолання наслідків. Проєктна діяльність у творчій сфері існувала завжди, але тільки відносно нещодавно науковий світ звернув на неї увагу з боку детального вивчення особливих умов творчої діяльності та адаптування під неї методології проєктного підходу. Під час реалізації творчих проєктів керівнику доведеться працювати з командою митців та творчих особистостей, які керуються не логікою та фактами, а більш, емоційні, чутливі, зорові та інтуїтивні. Це накладає відбиток на формальну методологію проєктного підходу. Рівень емоцій у творчих проєктах набагато вищий, ніж у технічних. Співчуття, розуміння та підтримка завжди будуть балансувати з вимогливістю, наполегливістю та категоричністю у дотриманні чітких критеріїв до виконання задач, використання виділеного бюджету та графіку проєкту. Але проєкт має певні обмеження, яких треба дотримуватися незважаючи на сферу застосування проєктного підходу. Тому керівнику творчих проєктів потрібно знайти баланс між тим, щоб підштовхувати виконавців проєкту до оптимізації продуктивності та надавати всіх необхідних ресурсів для натхнення та отримання особистого задоволення від процесу та продукту, розвиваючи в них таким чином талант та креативність, готовність до ефективної роботи та максимального використання свого творчого потенціалу. Пропонується аналіз, який на прикладі конкретного творчого заходу, дає можливість переконатися, що творчі заходи мають всі характеристики проєкту. Зроблені висновки, що використання методології управління проєктами без адаптування її під специфіку творчої сфери, матиме негативні наслідки.

**Ключові слова:** проєктний підхід, творча сфера, творчий проєкт, творчий захід, керівник проєкту, характеристики, творча діяльність, виконавці.

**Е. Б. ДАНЧЕНКО, И. В. РЫБАЛКО, В. М. МЕЛЕНЧУК, Р. В. БЕРЕЗЕНСКИЙ**

### **ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД В ТВОРЧЕСКОЙ СФЕРЕ**

Применение проєктного подхода к реализации любой идеи дает руководителю проєкта возможность более четко определять цели и критерии их достижения, структурировать все процессы выполнения работ, исключать «размытость» ответственности, осуществлять более полный контроль хода выполнения работ, оптимизировать ресурсы, выявлять риски и заранее разработать план по их избеганию или устранению. Проєктная деятельность в творческой сфере существовала всегда, но только относительно недавно научный мир обратил на нее внимание со стороны детального изучения особых условий творческой деятельности и адаптации под нее методологии проєктного подхода. При реализации творческих проєктов руководителю придется работать с командой художников и творческих личностей, которые руководствуются не логикой и фактами, а более эмоциональные, чувствительные, зрительные и интуитивные. Это накладывает отпечаток на формальную методологию проєктного подхода. Уровень эмоций в творческих проєктах намного выше, чем в технических. Сочувствие, понимание и поддержка всегда будут балансировать с требовательностью, настойчивостью и категоричностью в соблюдении четких критериев для выполнения задач, использование выделенного бюджета и графика проєкта. Но проєкт имеет определенные ограничения, которые необходимо соблюдать несмотря на сферу применения проєктного подхода. Поэтому руководителю творческих проєктов нужно найти баланс между тем, чтобы подталкивать исполнителей проєкта к оптимизации производительности и предоставлять все необходимые ресурсы для вдохновения и получения личного удовлетворения от процесса и продукта, развивая в них таким образом талант и креативность, готовность к эффективной работе и максимальное использование своего творческого потенциала. Предлагается анализ, который на примере конкретного творческого мероприятия, дает возможность убедиться, что творческие мероприятия имеют все характеристики проєкта. Сделаны выводы, что использование методологии управления проєктами без адаптации ее под специфику творческой сферы, будет иметь негативные последствия.

**Ключевые слова:** проєктный подход, творческая сфера, творческий проєкт, творческое мероприятие, руководитель проєкта, характеристики, творческая деятельность, исполнители.

**O. B. DANCHENKO, I. V. RYBALKO, V. M. MELENCHUK, R. V. BEREZENSKYI**

### **PROJECT APPROACH IN THE CREATIVE SPHERE**

Application of the project approach to realization of any idea gives the project manager an opportunity to define more accurately the goals and achievement criteria, to structure all processes of works performance, to exclude dilution of responsibility, to carry out better control of a work progress, to optimize resources, to reveal risks and to develop in advance the plan on their prevention or elimination. Project activity in the creative sphere has always existed, but only relatively recently the scientific community paid attention to it from the perspective of thorough study of the specific conditions of creative activity and adaptation of the methodology of project approach to it. When implementing creative projects, the manager will have to work with a team of artists and creative personalities who are not guided by logic and facts, but more emotional, sensitive, visual and intuitive. This has an impact on the formal methodology of the project approach. The level of emotions in creative projects is much higher than in technical projects. Compassion, understanding and support will always be balanced with rigour, perseverance and categorical adherence to clear criteria for achieving the objectives, use of the allocated budget and project schedule. But the project has certain limitations that need to be respected despite the scope of the project approach. Therefore, the project manager needs to find a balance between pushing the project executors to optimize productivity and providing all the necessary resources for inspiration and personal satisfaction from the process and product, thus developing in them talent and creativity, readiness for effective work and maximum use of their creative potential. There is an analysis, which on the example of a specific creative activity, provides an opportunity to make sure that creative activities have all the characteristics of the project. It is concluded that the use of project management methodology without its adaptation to the specifics of the creative sphere will have negative consequences.

**Keywords:** project approach, creative sphere, creative project, project manager, characteristics, artistic event, performers.

**Вступ.** Сьогодні у світовій практиці, а також в Україні, швидкого темпу набуває впровадження

методології проектного підходу, який показав свою значущість та ефективність у конкурентній боротьбі та при мінливому зовнішньому середовищі. Традиційними та звичними сферами для проектного підходу є ІТ, промисловість, сфера виробництва та бізнес. Але ці сфери вже не єдині, де застосована практика управління проектами. Наприклад, наразі є досить актуальними та розповсюдженими соціальні проекти, освітні, педагогічні, інноваційні тощо. Останнім часом значно зріс інтерес до відносин між традиційною моделлю менеджменту та культурною і творчою сферами. Ці сфери стають важливими економічними індустріями завдяки декільком факторам: успішна діяльність деяких культурних та творчих організацій, можливість змінити бачення звичних проблем суспільства, а саме, підходу до інновацій, дизайну продукту, способів мислення та інше, завдяки творчому погляду. Та все ж таки в умовах переходу від планової економіки до ринкової, саме творча сфера є однією із сфер людської діяльності, яка не змогла повністю адаптуватися до вимог та умов сучасного ринку. Творчі проекти, з позиції організації, проведення та системного управління є більш складними. Впровадження проектного підходу в творчу сферу дасть значний позитивний результат у підвищенні якості організації та реалізації творчих заходів.

#### **Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Застосування проектного підходу в діяльності організацій розглядається багатьма науковцями та практиками з проектного менеджменту. Застосування методології управління проектами відображено у наукових працях наступних авторів: Губко М. В. [15], Бушуєв С. Д. [10] Бушуєва Н. С. [9], Морозов В. В. [10], Тарасюк Г.М. [30] та багато інших науковців.

Увага на поєднання проектного менеджменту та творчої сфери була приділена відносно нещодавно, в 90 роках ХХ століття. Окреме ґрунтовне дослідження творчої сфери почалося значно раніше, десь з другої половини минулого століття [4], та залишається актуальним для подальшого вивчення і в наші дні [8]. Наприклад, розробці ключових питань менеджменту в культурній сфері приділяли увагу Галуцький Г. М. [12], Жарков А. Д. [18], Рудич Л. І. [28], Міхєєва Н. А. [21], Чижиков В. М. [34] та інші.

Наукові дослідження із застосування проектного підходу до управління творчими проектами не набули на сьогодні широкого розповсюдження у світовій науці. Серед окремих статей, присвячених цьому питанню, можна виділити найбільш вагомі наукові праці наступних авторів: Азаренков Л.С. [3], Мочалов Д. В. [23], Данченко О. Б. [16], Бас Д. В. [5], Булавина Д. М. [8], Новікова Г. М. [24], Белоблоцький Н.В. [6], Войтковський С. Б. [11], Командишко Е.Ф. [19], Корнеева С. М. [20], Тульчинський Г.Л. [33].

У наступних працях розглядалися технології підготовки та проведення фестивалів та конкурсів, що також відносяться до творчих проектів: Генкин Д. М. [13], Гойхман О. Я. [14], Моряхін В. А. [22], Періль В. В. [26].

Результати цих досліджень можуть стати основою для подальшої роботи у вивченні специфічних рис та відмінностей творчої діяльності від інших сфер застосування проектного підходу, щоб розробити адаптовані моделі та методи управління творчими проектами, які стануть ефективними інструментами для керівника проектів.

**Метою статті** аналіз сучасного стану застосування проектного підходу до управління діяльністю в творчій сфері, аналіз існуючих визначень арт-проекту та виявлення характеристик та особливостей арт-проектів.

**Виклад основного матеріалу.** Кожна реалізована ідея починається з плану, завдяки якому вона була втілена в життя. А кожна ідея – це задум та необхідні засоби його реалізації з метою досягнення бажаного економічного, технічного, технологічного чи організаційного результату [30]. І спираючись на це пояснення, можна впевнено сказати, що реалізація кожної ідеї без винятку – це проект. Згодом, трактування цього поняття набуло дещо ширшого значення. Наприклад, сучасні стандарти у сфері управління проектами дають наступні визначення проекту:

- унікальний процес, який складається зі сукупності взаємопов'язаних і контрольованих робіт з датами початку і завершення та задуманий з метою досягнення цілі відповідності конкретним вимогам, включаючи обмеження за часом, затратами і ресурсами [2];

- тимчасова діяльність, спрямована на створення унікального продукту, послуги або результату [29];

- унікальний набір скоординованих дій з визначеним початком і завершенням, здійснюваних індивідуумом чи організацією для вирішення специфічних завдань з зазначеним розкладом, затратами і параметрами виконання [1];

- обмежена за часом та затратами система операцій (робіт), яка спрямована на досягнення ряду обумовлених результатів чи продуктів (задум необхідний для виконання цілей проекту) на рівні вимог та стандартів якості [25].

Спираючись на подані визначення, можна припустити, що творча сфера не є виключенням, а кожний окремий захід можна розглядати, як окремий проект. Але спершу дамо визначення терміну «творчість» та «творча діяльність». Посилаючись на Українську малу енциклопедію, творчість – це діяльність людини, спрямована на створення якісно нових, невідомих раніше духовних або матеріальних цінностей. Необхідними компонентами творчості є фантазія, уява, психічний зміст якої міститься у створенні образу кінцевого продукту (результату творчості) [31]. Творчість – складний процес, закономірності якого різноманітні та зі своєю специфікою. Результати творчості у мистецтві залежать не тільки від об'єктивної реальності, яку відображає мистецький твір, але й від світогляду

автора, від його естетичних ідеалів та від багатьох, навіть випадкових, причин.

Творча діяльність – це індивідуальна чи колективна творчість, результатом якої є створення або інтерпретація творів, що мають культурну цінність [27].

Застосувавши термін «проект» до творчої діяльності, були зроблені визначення творчого проекту, або арт-проекту:

- арт-проект розуміється нами з позиції розширення рамок організованого заходу та визначається як структурна форма культурної комунікації, заснована на системній організації, яка має конкретні цілі, задачі та ресурси [17].

- арт-проект – це завершений цикл художньої діяльності, що спрямований на створення

оригінального художнього твору в умовах обмеженого часу та ресурсів [5].

По суті, проектна діяльність у творчій сфері існувала завжди. Але є одна важлива умова: проектна діяльність у творчій сфері повинна мати нововведення. Це буде запобігати тому, що проектами стануть робота гуртка чи видання періодичних видань.

Розгляд кожного заходу (реалізації різноманітних свят, вистав, концертів, фестивалів, конкурсів, виставок тощо), саме як окремого проекту, дає підставу застосовувати професійний підхід, заснований на проектній технології. Для обґрунтування такого судження, у таблиці 1, наведемо приклад творчого заходу «Організація святкового новорічного ранку для дітей початкової школи» щодо його відповідності всім характеристикам проекту.

Таблиця 1 – Характеристики проекту організації та проведення творчого заходу

Характеристики	Проект творчого заходу «Організація святкового новорічного ранку для дітей початкової школи»
Тимчасовість (Temporality) – обмеженість у часі (тобто наявність певних дат початку та завершення проекту)	Дати проекту: 5 грудня – 30 грудня.
Унікальність (Unique) продукту (тобто в таких умовах проект створюється вперше).	Проведення заходу з певним складом учасників (люди, залучені до акторського складу – 7 чоловік; з певною кількістю дітей – 90 чоловік; запрошені гості – приблизно до 80 чоловік).
Послідовна розробка (Progressive Elaboration) специфікацій проекту та продукту (тобто покрокова розробка та поступове просування, уточнення).	- Ініціювання (сценарій ранку запропонований керівництву). - Планування (детальна розробка сценарію, враховуючи наявні ресурси, розподіл задач між виконавцями, внесення уточнень та перепланування у разі потреби, координація організаційних дій). - Реалізація (проведення заходу). - Завершення (аналіз проведення, врахування помилок).
Обмеження ресурсів (тобто будь-який проект реалізується з обмеженням фінансових, трудових, матеріальних та інших ресурсів).	- Обмежений бюджет на закупівлю найнеобхідніших матеріалів для створення декорацій або костюмів. - Наявність або відсутність тих чи інших технічних засобів. - Виділення викладачів для допомоги в організації та проведення заходу.
Цілепокладання (тобто будь-який проект має кінцеву, конкретну та чітку сформульовану ціль).	Проведення заходу згідно зі сценарієм, в чітко заплановану дату (29 грудня 15:00 годин).

Так, можна впевнено сказати, що будь-який творчий захід не є виключенням і за всіма характеристиками відповідає проекту.

Разом з цим, при використанні методики проектного підходу, мають бути враховані специфічні риси, характерні тільки для творчих проектів. Серед яких, наприклад, те, що проведення деяких заходів відбувається виключно завдяки ентузіазму окремих працівників, без додаткової оплати за організацію. Або, в наслідок недостатнього фінансування, деякі роботи виконуються за рахунок ініціатора проекту. Також важливою відмінною рисою, яка може значно вплинути як на хід проекту, так і на його результат, є непорозуміння між керівництвом закладу, що найчастіше і виступає замовником творчих проектів, та керівником проекту і виконавцями. Представники керівного складу закладу зазвичай можуть бути більш формальними та ставити за пріоритет строки і рамки бюджету, а не поведінку творчої особистості. Такий

конфлікт інтересів найчастіше призводить до негативних наслідків: від затримки виконання проекту, до незадовільної якості отриманого продукту чи проведення заходу.

На рис. 1 наведені деякі особливості творчих проектів, які водночас відповідають проектним характеристикам згідно з методологією, і показують специфічність саме цього різновиду проектів.

Крім наведених особливостей можна відмітити, що [5]:

- ціль творчого проекту – дуже рухлива та пластична, але вона постійно є присутньою у свідомості автора;

- персоніфікація продукту проекту;

- особливі вимоги до ресурсів (матеріальних засобів, умов реалізації, виконавця та його індивідуальних особливостей);

- високий ступінь ризику, в зв'язку з суб'єктивним сприйняттям продукту арт-проекту.



Рис. 1. Особливості творчих проєктів

Крім цього сьогодні світ звернув увагу на надзвичайно важливий показник – цінність проєкту та його результату. Найбільш глибоко поняття цінності розкриває японська система управління проєктами та програмами підприємств (P2M). Цінність творчого проєкту передбачається визначенням для керівника проєкту у чому полягають істотні цінності для замовника та споживача. Але, зважаючи на вразливість творчих особистостей, їх упередженість до власної роботи, важливо враховувати цінність створення продукту проєкту також і для виконавців (команди проєкту) або митців чи творчих людей, які створюють цей продукт. Бо у разі реалізації творчих проєктів керівнику доведеться працювати не з командою розробників програмного забезпечення, конструкторами чи інженерами, які керуються логікою та фактами, а з творчими людьми, як то художні керівники, вчителі, дизайнери, письменники, музиканти, художники та інші, які більш зорові та інтуїтивні. Це ще раз підтверджує найважливішу специфіку творчих проєктів – особливу вимогу до виконавця, як до ресурсу проєкту.

Наприклад, для художника критерієм якості його твору може бути особиста задоволеність чи незадоволеність процесом створення роботи та/або результатом, тобто готовою картиною. Тому успіх буде оцінюватися по-різному. Триумфальний результат може бути не завжди наслідком вкладання достатнього часу та ресурсів у проєкт. Багато творчих проєктів ініціюють та розвивають на основі натхнення. І це зовсім інше, ніж поставити жорсткі рамки у часі, вимагати дотримання обмежень або відповідності продукту певним бажанням керівного складу тощо. Без достатнього часу та простору митець

не створить шедевр, або залишиться незадоволений своєю роботою і взагалі може відмовитися виставляти її. Або навіть знищить, що зірве не тільки строк відкриття виставки чи проведення іншого заходу, де його робота була ключовою, але й будуть втрачені кошти на матеріальні ресурси, необхідні для написання картини. Тому керівнику творчих проєктів потрібно балансувати не тільки між традиційними показниками проєкту (час, бюджет, якість), а й враховувати задоволеність замовника, споживача продукту (наприклад, глядачі на виставці або журі на конкурсі), та самої творчої особистості.

Застосовуючи до реалізації будь-якої ідеї саме проєктний підхід, керівник проєкту отримує ефективний інструмент, що дозволить йому більш чітко визначити цілі та критерії їх досягнення, структурувати всі процеси виконання робіт, виключити «розмитість» відповідальності, здійснювати більш повний контроль ходу виконання робіт, оптимізувати ресурси, виявити ризики та розробити план щодо їх уникнення або подолання наслідків. Все це спрямовано не просто на формальне виконання запланованих задач, а отримання якісного продукту проєкту з досягненням всіх поставлених цілей в умовах постійних змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Та у середовищі творчих людей треба чітко усвідомлювати їх відмінності у емоційному плані. Тож рівень емоцій у творчих проєктах набагато вищий, ніж у технічних. Співчуття, розуміння та підтримка завжди будуть балансувати з вимогливістю, наполегливістю та категоричністю у дотриманні чітких критеріїв до виконання задач, використання виділеного бюджету та графіку проєкту.

Але все ж таки, проєкт має певні обмеження яких треба дотримуватися незважаючи на сферу застосування проєктного підходу та всі відмінності від будь-якого бізнес-проєкту. Тому керівнику творчих проєктів потрібно знайти баланс між тим, щоб підштовхувати виконавців проєкту до оптимізації продуктивності та надавати всіх необхідних ресурсів для натхнення та отримання особистого задоволення від процесу та продукту, розвиваючи в них таким чином талант та креативність, готовність до ефективної роботи та максимального використання свого творчого потенціалу.

**Висновки.** Отриманий результат аналізу характеристик творчих заходів на конкретному прикладі, довів відповідність творчого заходу всім характеристикам проєкту. Розгляд специфічних особливостей творчих проєктів дає підставу стверджувати, що використання методології управління проєктами без адаптування її під ці особливості може призвести до негативних наслідків ще на етапі планування та організації творчого заходу. Тож, спираючись на роботи науковців та власний досвід авторів статті, можна впевнено сказати, що багато питань невизначеності в управлінні творчими проєктами потребують більш глибокого вивчення. Тому автори статті планують надалі працювати в напрямку вивчення питання впровадження проєктного підходу в творчу сферу та проводити дослідження щодо розроблення моделей, з урахуванням специфіки творчої діяльності.

#### Список літератури

1. *IPMA Competence Baseline. Version 2.0.* IPMA Editorial Committee. Bremen: Eigenverlag, 1999. 23 p.
2. ISO/TR 10006: 1997 (E). Quality Management - Guidelines to quality in project management. 24 p.
3. Азаренков Л. С., Ганицева Е. А., Кожевина М. С. [и др.]. *Опыт проектного управления в сфере культуры : учебное пособие для вузов / под общ. ред. Л. С. Азаренкова ; урал. гос. пед. ун-т. Электрон. дан. Екатеринбург : [б. и.], 2018. 1 электрон. опт диск (CDROM).*
4. Альтшуллер Г.С., Шапиро Р.Б. О психологии изобретательского творчества. *Вопросы психологии.* 1956. №6. С. 37-49.
5. Бас Д. В. Арт-проєкти, їх особливості та визначення. *Вісник Черкаського державного технологічного університету. Серія: Технічні науки.* 2016. № 3. С. 57-62.
6. Белоблоцкий Н. В. Маркетинг музыкальных фестивалей. *Арт-менеджер.* 2003. № 2. С.20–25.
7. Бердяев Н. А. *Смысл творчества. Философия творчества, культуры и искусства.* Москва: Искусство, 1994.
8. Булавина Д. М. *Проектная деятельность в сфере культуры как механизм реализации культурной политики : дис. ... канд. культурологических наук : 24.00.01.* Москва, 2007 167 с.
9. Бушуев С. Д., Бушуева Н. С., Бабаев И. А [и др.] *Креативные технологии управления проектами и программами.* Киев : «Самит-Книга», 2010. 768 с.
10. Бушуев С. Д., Морозов В. В. *Динамічне лідерство в управлінні проєктами: Монографія.* Українська асоціація управління проєктами. 2-е вид. К.: УАУП, 2000. 312 с.
11. Войтковский С. Б. *Основы менеджмента и проектный менеджмент в искусстве на примерах личного опыта и дееспособных проектах автора : Крат. обзор начинающим менеджерам сцен. искусства и слушателям Выси. шк. деятелей сцен. искусства. Москва : НАМ - издат, 2001. 128 с.*
12. Галуцкий Г. М. *Управляемость культуры и управление культурными процессами.* Москва : [б. и.], 1998. 463 с.

13. Генкин Д. М. *Массовые праздники : учеб. пособие для ин-тов культуры.* Москва : Просвещение, 1975. 140 с.
14. Гойхман О. Я. *Организация и проведение мероприятий : учебное пособие.* Москва : ИНФРА-М, 2012. 135 с.
15. Губко М. В. *Управление организационными системами с коалиционным взаимодействием участников.* Москва : ИПУ РАН (научное издание), 2003. 140 с.
16. Данченко О. Б., Бас Д. В. *Метод управління цінністю арт-проєкту. Управління проєктами: Стан та перспективи. Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції.* Миколаїв: Видавець Торубара В.В., 2018. С. 33-34.
17. Дыганова Е.А. Савельева Н.С. *Современные подходы в сфере менеджмента арт-проєктов. Искусство и художественное образование в контексте межкультурного взаимодействия. Материалы V Международной научно-практической конференции.* Казань, 2016. С. 302-307.
18. Жарков А. Д. *Технология культурно-досуговой деятельности : Учеб. пособие для студентов вузов культуры и искусства.* Москва : Изд-во Моск. гос. ун-та культуры, 1998. 246 с.
19. Командышко Е. Ф. Специфика технологий арт-менеджмента в подготовке будущих специалистов социально-культурной деятельности. *Вестник Военного университета.* 2011. № 2 (26). С.49–54.
20. Корнеева С. М. *Музыкальный менеджмент : учеб. пособие.* Москва : ЮНИТИ, 2006 (ГУП ИПК Ульян. Дом печати). 303 с.
21. Михеева Н. А., Галенская Л. Н. *Менеджмент в социально-культурной сфере : (Соц.-экон. механизмы и методы упр.) : Учеб. пособие.* Санкт-Петербург : Михайлов, 2000. 169 с.
22. Моряхин В. А. *Синтезированный музыкально-художественный проєкт как явление культуры рубежа XX - XXI веков : автореферат дис. ... кандидата искусствоведения : 17.00.09.* Санкт-Петербург, 2009. 25 с.
23. Мочалов Д. В. Менеджмент культуры и арт-менеджмент: взаимосвязь и взаимообусловленность. *Вестник КазГУКИ.* 2011. №4. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/menedzhment-kultury-i-art-menedzhment-vzaimosvyaz-i-vzaimoobuslovlennost> (дата обращения: 04.04.2019).
24. Новикова Г. Н. *Технологии арт-менеджмента : учебное пособие.* Москва : Издательский Дом МГУКИ, 2006. 178 с. ISBN 5-94778-098-4.
25. Бушуев С. Д., Бушуев Д. А. *Основы индивидуальных компетенций для Управления проектами, Программами и Портфелями (National Competence Baseline, NCB Version 4.0) / ред. С. Д. Бушуев. Т. 3.* Киев: «Саммит-Книга», 2017. 168 с.
26. Периль Б. В. *Проблемы социологического изучения художественной культуры личности : методология и методика : диссертация ... кандидата философских наук : 09.00.09.* Москва, 1987. 169 с.
27. *Про професійних творчих працівників та творчі спілки: Закон України від 16.10.2012р. N 5461-VI (5461-17).* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/b19>
28. Рудич Л. И. *Менеджмент социально-культурной сферы. Основы технологии : Учеб. пособие.* Кемерово : Кузбассвузиздат, 1996. 266 с.
29. *Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®).* Шестое издание. Project Management Institute, Inc., 2017. 695 с.
30. Тарасюк Г. М. *Управління проєктами : навчальний посібник.* Київ: Каравелла, 2004. 344 с.
31. Онацкий Е. Творчість. *Українська мала енциклопедія : 16 кн. : у 8 т.* Буенос-Айрес, 1966. Т. 8. С. 1884-1885.
32. Товб А. С., Ципес Г. Л. *Стандарты и нормы в управлении проектами. Управление проектами и программы.* 2010. № 01 (21). С.76—79
33. Тульчинский Г.Л., Герасимов С. В., Лохина Т. Е. *Менеджмент специальных событий в сфере культуры: учебное пособие.* Санкт-Петербург: Лань, Планета Музыки, 2009. 381 с.
34. Чижиков В. М. *Методическое обеспечение культурно-досуговой деятельности : Учеб. пособие.* Москва : МГИК, 1991. 142 с.

#### References (transliterated)

1. *IPMA Competence Baseline. Version 2.0.* IPMA Editorial Committee. Bremen: Eigenverlag, 1999. 23 p.
2. ISO/TR 10006: 1997 (E). *Quality Management - Guidelines to quality in project management.* 24 p.

3. Azarenkov L. S., Ganiceva E. A., Kozhevina M. S., et al. *Opyt proektnogo upravleniya v sfere kultury : uchebnoe posobie dlya vuzov* [The experience of project management in the field of culture: a textbook for universities]. Ekaterinburg. 2018. 1 CDROM.
4. Altshuller G. S., Shapiro R. B. O psihologii izobretatelskogo tvorchestva [On the psychology of inventive creativity]. *Voprosy psihologii* [Psychology Issues]. 1956, no. 6, pp. 37-49.
5. Bas D. V. Art-proekti, yih osoblivosti ta viznachennya [Art projects, their features and definitions]. *Visnik Cherkaskogo derzhavnogo tehnologichnogo universitetu. Seriya: Tehnichni nauki* [Bulletin of Cherkasy State Technological University. Series: Technical Sciences]. 2016, no. 3, pp. 57-62.
6. Beloblockij N. V. Marketing muzykalnyh festivalej [Music Festival Marketing]. *Art-menedzher* [Art Manager]. 2003, no. 2, pp. 20–25.
7. Berdyayev N. A. Smysl tvorchestva [The meaning of creativity]. *Filosofiya tvorchestva, kulturny i iskusstva* [Philosophy of Creativity, Culture and Art]. Moscow, Iskustvo, 1994.
8. Bulavina D. M. *Proektnaya deyatel'nost v sfere kultury kak mehanizm realizatsii kulturnoj politiki : dis. ... kand. kulturologicheskikh nauk : 24.00.01*. Moscow, 2007. 167 p.
9. Bushuev S. D., Bushueva N. S., Babaev I. A., et al. *Kreativnye tehnologii upravleniya proektami i programmami* [Creative technology for project and program management]. Kyiv, «Samit-Kniga», 2010. 768 p.
10. Bushuyev S. D., Morozov V. V. *Dinamichne liderstvo v upravlinni proektami: Monografiyayu* [Dynamic Leadership in Project Management: Monograph]. 2-nd ed. Kyiv, UPMA, 2000. 312 p.
11. Vojtkovskij S. B. *Osnovy menedzhmenta i proektnyj menedzhment v iskusstve na primerah lichnogo opyta i deesposobnyh proektah avtora : Krat. obzor nachinayushim menedzheram scen. iskusstva i slushatelyam Vyssh. shk. deyatelej scen Iskuststva* [Fundamentals of management and project management in art based on examples of personal experience and competent projects of the author : Short Overview of novice scene managers. art and students of the Higher. school stage Art scenes]. Moscow, NAM - izdat, 2001. 128 p.
12. Galuckij G. M. *Upravlyaemost kulturny i upravlenie kulturnymi processami* [Manageability of culture and management of cultural processes]. Moscow, 1998. 463 p.
13. Genkin D. M. *Massovye prazdniki: Ucheb. Posobie* [Mass holidays: Textbook]. Moscow : Prosveshenie, 1975. 140 p.
14. Gojhman O. Ya. *Organizatsiya i provedenie meropriyatij : uchebnoe posobie* [Organization and implementation of events: Textbook]. Moscow, INFRA-M, 2012. 135 p.
15. Gubko M. V. *Upravlenie organizatsionnymi sistemami s koalitsionnym vzaimodejstviem uchastnikov* [Management of organizational systems with coalitional interaction of participants]. Moscow, IPU RAN, 2003. 140 p.
16. Danchenko O. B., Bas D. V. Metod upravlinnya cinnistyu art-proektu [Method of managing the value of an art project]. *Upravlinnya proektami: Stan ta perspektivi. Materiali XIV Mizhnarodnoyi naukovopraktichnoyi konferenciyi* [Project Management: Status and Perspectives. Proceedings of the XI International Scientific and Practical Conference]. Mikolayiv, Vidavec Torubara V. V., 2018, pp. 33-34.
17. Dyganova E. A. Saveleva N. S. *Sovremennye podhody v sfere menedzhmenta art-proektov* [Modern approaches in the field of art project management]. *Iskusstvo i hudozhestvennoe obrazovanie v kontekste mezhkulturnogo vzaimodejstviya: Materialy V Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii* [Art and Art Education in the Context of Intercultural Interaction: Materials at the International Scientific and Practical Conference]. Kazan, 2016, pp. 302-307.
18. Zharkov A. D. *Tehnologiya kulturno-dosugovoj deyatel'nosti : Ucheb. posobie* [Technology of cultural and leisure activities: Textbook]. Moscow, Izd-vo Mosk. gos. un-ta kultury, 1998. 246 p.
19. Komandyshko E. F. *Specifika tehnologij art-menedzhmenta v podgotovke budushih specialistov socialno-kulturnoj deyatel'nosti* [The specifics of art management technologies in the training of future specialists in socio-cultural activities]. *Vestnik Voennogo universiteta* [Bulletin of the Military University]. 2011, no. 2 (26), pp. 49–54.
20. Korneeva S. M. *Muzykalnyj menedzhment : ucheb. Posobie* [Music Management: Textbook]. Moscow, YuNITI, 2006 (GUP IPK Ulyan. Dom pechati). 303 p.
21. Miheeva N. A., Galenskaya L. N. *Menedzhment v socialno-kulturnoj sfere : (Soc.-ekon. mehanizmy i metody upr.) : ucheb. posobie* [Management in the socio-cultural sphere: (Soc.-ekon. Mechanisms and methods of management): Textbook]. Sankt-Peterburg, Mihajlov, 2000. 169 p.
22. Moryahin V. A. *Sintezirovannyj muzykalno-hudozhestvennyj proekt kak yavlenie kultury rubezha XX - XXI vekov : avtoreferat dis. ... kandidata iskusstvovedeniya : 17.00.09* [The synthesized musical and artistic project as a cultural phenomenon of the turn of the XX - XXI centuries: abstract of thesis. ... candidate of art history: 17.00.09]. Sankt-Peterburg, 2009. 25 p.
23. Mochalov D. V. *Menedzhment kulturny i art-menedzhment: vzaimosvyaz i vzaimoobuslovlennost* [Culture management and art management: interconnection and interdependence]. *Vestnik KazGUKI*. 2011, no. 4. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/menedzhment-kulturny-i-art-menedzhment-vzaimosvyaz-i-vzaimoobuslovlennost> (accessed: 04.04.2019).
24. Novikova G. N. *Tehnologii art-menedzhmenta : uchebnoe posobie* [Art Management Technologies: A Tutorial]. Moscow, Izdatelskij Dom MGUKI, 2006. 178 p. ISBN 5-94778-098-4.
25. Bushuyev S. D., Bushuev D. A. *Osnovy individualnyh kompetencij dlya Upravleniya proektami, Programmami i Portfelyami (National Competence Baseline, NCB Version 4.0)* [The basics of individual competencies for Project, Program and Portfolio Management (National Competence Baseline, NC Version 0)]. Kyiv, «Sammit-Kniga», 2017, vol. 3.168 p.
26. Peril B. V. *Problemy sociologicheskogo izucheniya hudozhestvennoj kulturny lichnosti : metodologiya i metodika : dissertatsiya ... kandidata filosofskikh nauk : 09.00.09* [Problems of a sociological study of the artistic culture of a person: methodology and methodology: the dissertation ... of a candidate of philosophical sciences: 09.00.09]. Moscow, 1987. 169 p.
27. *Pro profesijnih tvorchih pracivnikov ta tvorchi spilki: Zakon Ukrainy vid 16.10.2012r. N 5461-VI (5461-17)* [On Professional Creative Workers and Creative Unions: Law of Ukraine of October 16, 2012 H 5461-VI (5461-17)]. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/b19>
28. Rudich L. I. *Menedzhment socialno-kulturnoj sfery. Osnovy tehnologij : Ucheb. posobie* [Management of socio-cultural sphere. Basic technology: Tutorial]. Kemerovo, Kuzbassvuzizdat, 1996. 266 p.
29. *Rukovodstvo k Svodu znanij po upravleniyu proektami (Rukovodstvo PMBOK®). Shestoe izdanie.* [Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)]. Project Management Institute, Inc. 2017. 695 p.
30. Tarasyuk G. M. *Upravlinnya proektami : navchalnij posibnik* [Project Management: A Tutorial]. Kyiv, Karavella, 2004. 344 p.
31. Onackij Ye. *Tvorchist [Creativity]. Ukrayinska mala enciklopediya : 16 kn. : u 8 t.* [Small Encyclopedia of Ukraine: 16 books. : in 8 vol.]. Buenos-Ajres, 1966, Vol. 8, Book XV, pp. 1884-1885.
32. Tovb A. S., Cipes G. L. *Standarty i normy v upravlenii proektami* [Standards and norms in project management]. *Upravlenie proektami i programmami* [Project and program management]. 2010, no. 01 (21), pp. 76—79
33. Tulchinskij G. L., Gerasimov S. V., Lohina T. E. *Menedzhment specialnyh sobytij v sfere kultury: uchebnoe posobie* [Cultural Special Event Management: A Study Guide]. St. Petersburg, Lan, Planeta Muzyki, 2009. 381 p.
34. Chizhikov V. M. *Metodicheskoe obespechenie kulturno-dosugovoj deyatel'nosti : Ucheb. posobie* [Methodological support of cultural and leisure activities: Textbook]. Moscow, MGIK, 1991. 142 p.

Hadziuna (received) 21.12.2019

## Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

**Данченко Олена Борисівна (Danchenko Elena Borisovna, Danchenko Olena Borisovna)** – доктор технічних наук, доцент, Черкаський державний технологічний університет, професор кафедри економічної кібернетики та

маркетингу; м. Черкаси, Україна; тел. (067) 593-11-02; e-mail: elen\_danchenko@rambler.ru.; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5657-9144>.

**Рибалко Ірина Вікторівна (Рыбалко Ирина Викторовна, Rybalko Iryna Viktorivna)** – Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК», аспірант; місто Київ, Україна; тел.: (095) 581-71-62; e-mail: rybalkoi@ukr.net.; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5332-2666>.

**Меленчук Віктор Миколайович (Меленчук Виктор Николаевич, Melenchuk Viktor Nikolaevich)** – полковник, кандидат технічних наук, Військова академія, заступник начальника кафедри ремонту та експлуатації автомобільної та спеціальної техніки; місто Одеса, Україна; тел.: (093) 636-08-76; e-mail: viktor.melenchuk1976@i.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1236-6731>.

**Березенський Руслан Володимирович (Березенский Руслан Володимирович, Berezenskyi Ruslan Volodymyrovych)** – підполковник, кандидат технічних наук, Військова академія, доцент кафедри ремонту та експлуатації автомобільної та спеціальної техніки; місто Одеса, Україна; тел.: (063) 7646065; e-mail: Ruslan3438@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1778-816X>.