

Цитування:

Кондрашова Н. В. Проектна діяльність як метод управління культурною сферою: творчий та комунікативний потенціал. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв* : наук. журнал. 2021. № 3. С. 61-66.

Кондрашова Нонна Валеріївна,
здобувачка Національної академії керівних
кадрів культури і мистецтв
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2733-5057>
nonnakondrashova@gmail.com

Kondrashova N. (2021). Project activity as a method of managing the cultural sphere: creative and communicative potential. *National Academy of Culture and Arts Management Herald: Science journal*, 3, 61-66 [in Ukrainian].

**ПРОЄКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК МЕТОД УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРНОЮ СФЕРОЮ:
ТВОРЧИЙ ТА КОМУНІКАТИВНИЙ ПОТЕНЦІАЛ**

Мета роботи - проаналізувати творчий та комунікативний потенціал проектної діяльності як методу управління культурною сферою. **Методологія** дослідження. Використано системний та структурно-функціональний, а також міждисциплінарний теоретичні підходи. **Наукова новизна.** Осмислення потенціалу проектної діяльності допоможе створити в Україні цивілізований ринок культурних благ і послуг для населення. Теоретичне обґрунтування потенціалу проектної діяльності створить засади для її подальшого дослідження і стимулює науковий дискурс з цієї проблематики. **Висновки.** Управління культурними проектами виступає одним із інноваційних механізмів управління і активно доповнює існуючі форми управління культурною сферою. Застосування цього методу дозволяє запроваджувати та поширювати децентралізовану культурну діяльність, підтримувати партнерство комерційного і державного сектору, залучити додаткові ресурси. Відзначається, що учасники поетку виступають головним ресурсом культурних проєктів, тому для успішної реалізації останніх необхідно особливої уваги надавати стратегії комунікації. Розглянуто питання професійної комунікації учасників культурних проєктів. Сформульовані правила і рекомендації щодо вдосконалення культури комунікації в службовій обстановці.

Ключові слова: проєкт, культурний проєкт, управління, сфера культури, комунікація, творчість, потенціал, творчий потенціал, комунікативний потенціал.

Kondrashova Nonna, candidate of the National Academy of Culture and Arts Management

Project activity as a method of managing the cultural sphere: creative and communicative potential

The purpose of the article is to analyze the creative and communicative potential of project activities as a method of managing the cultural sphere. **Methodology.** A systemic and structural-functional method was used, as well as an interdisciplinary approach. **Scientific Novelty.** Understanding the potential of project activities will help create a civilized market of cultural goods and services for the population in Ukraine. The theoretical basis for this approach will provide information for further research and stimulate scientific discourse on this issue. **Conclusions.** The management of cultural projects is one of the innovative management mechanisms and complements the existing forms of management of the cultural sphere. The application of this method allows for the development of decentralized cultural actions, for maintaining partnerships between the commercial and public sectors, and for attracting additional funds. It is noted that for cultural projects the project participants are the main resource, therefore, for their successful implementation, special attention should be paid to communication strategies. The issues of professional communication of participants in cultural projects are considered. Formulated rules and recommendations for improving the culture of communication in an office environment.

Keywords: project, cultures project, management, a sphere of culture, communication, creativity, potential, creative potential, communicative potential.

Актуальність теми дослідження. В реаліях сьогодення, відбуваються важливі перетворення у вітчизняній та зарубіжній культурі. Разом з тим, початок ХХІ століття характеризується наростаючим відчуттям кризи цінностей культури, швидкою зміною орієнтацій і парадигм. Актуалізується завдання дослідження методів управління,

здатних ефективно відповідати на нові виклики і забезпечувати координацію діяльності різноманітних суб'єктів управління. Нині стає необхідним удосконалення існуючих та впровадження нових механізмів управління. Розробка цієї проблематики визначає здатність державної влади здійснювати реалізацію культурної політики в

новому інституційному середовищі.

Все вище сказане актуалізує необхідність наукового осмислення цього явища, вивчення закономірностей та особливостей його конституювання і реалізації. Осмислення потенціалу проектної діяльності може надати інформацію для подальшого дослідження даної проблематики і стимулювати науковий дискурс в цьому напрямі.

Мета роботи – проаналізувати творчий та комунікативний потенціал проектної діяльності як методу управління культурною сферою.

Аналіз досліджень і публікацій. Аналіз наукових джерел щодо означеної проблематики доводить, що на сучасному етапі досліджень, присвячених такому феномену сучасної культури, як культурно-мистецькі проекти, вкрай мало. Дослідження цієї проблематики відзначаються науково-популярною, просвітницькою і рекламною специфікою. Разом із тим, існує цілий ряд фундаментальних наукових досліджень, спрямованих на розгляд окремих аспектів досліджуваного явища. Для теоретичного обґрунтування нашого дослідження значущим представляється праці: М. Губко [9], С. Бушуев [5], Н. Бушуєва [5], М. Кожевина [1], Г. Тарасюк [24], М. Поплавський [20] та багато інших науковців. Увага проблематиці синтезу проектного підходу та культурно-мистецької сфери стала предметом наукових досліджень відносно нещодавно, наприкінці ХХ ст. Окреме дослідження перетворень у культурно-мистецькій сфері почалося значно раніше, десь з 60-70 рр. минулого століття [20]. Нині розробці питанням комерціалізації культурної сфери приділяють увагу Д. Булавіна [4], Рибалко [10] та інші. Наукові дослідження із впровадження проектного підходу до управління творчими проектами не набули на сьогодні широкого втілення у управлінську практику. Найбільш вагомими науковими працями наступних авторів: Л. Азаренков [1], Д. Мочалов [15], О. Данченко [11], Д. Бас [2], Д. Булавіна [4], Г. Новікова [17], С. Войтковський [6], Е. Командишко [12], С. Корнеєва [13], Г. Тульчинський [25]. У наступних працях розглядалися технології підготовки та проведення фестивалів та конкурсів, що також відносяться до творчих проектів: Д. Генкін [7], О. Гойхман [8], Б. Періль [19].

Успіхи, досягнуті науковцями, належать до виявлення культурного статусу проектної діяльності і ролі креативного аспекту у її розвитку.

У цілому, аналіз наукових джерел за темою публікації довів, що зазначені та інші роботи розглядають або ширші дефініції, або лише певну специфіку досліджуваного

феномена, не заглиблюючись у розробку практичних моделей та методів управління творчими проектами.

Виклад основного матеріалу. Метод проектів не є кардинально новим у соціальному та гуманітарному науковому дискурсі. Конституювання проектного методу і його поширення в світовій практиці можна розділити на п'ять етапів:

- 1590 – 1765 р.р.: початок проектної діяльності в архітектурних школах (майстернях) Європи;

- 1765 – 1880 р.р.: використання проекту в якості практичного методу в діяльністному підході і його «переселення» на американський континент;

- 1880 – 1915 р.р.: використання методу проектів у освітній, виробничій та управлінській практиці;

- 1915 – 1965 р.р.: переосмислення методу проектів і його «переселення» з американського континенту назад в Європу;

- 1965 р. – по теперішній час: нове «відкриття» методу проектів, третя хвиля його міжнародного поширення [23, 16].

Метод проектної діяльності активно та успішно впроваджувалася у зарубіжних практиках. Завдяки вдалому поєднанню теоретичного знання та його практичного застосування технологія проектів здобула велику популярність у Японії, США, Великій Британії, Бельгії, Фінляндії, Німеччині, Італії та інших країнах.

Обґрунтування проектного методу пов'язано з такими прізвищами як Дж. Дьюї, Д. Вудворт, А. Річардс. Теоретичним засновником проектного методу вважається Дж. Дьюї. До початку ХХ ст. визначено дві моделі проектів, які застосовуються і нині. Перша, «модель Д. Вудворта» на перше місце виводить комунікативний аспект управлінської діяльності. Критиці піддається бюрократична структура управління і навпаки неформальне спілкування за Д. Вудворт, впливає на успішність реалізації «проекту». Модель Д. Вудворта передбачає, створення проектів, у яких спочатку опрацьовується весь необхідний матеріал, учасники проекту опановують необхідні вміння та навички, які в подальшому знадобляться для конструювання проектів. Друга, більш сучасна модель А. Річардса передбачає «занурення» в проблему, її фундаментальне з опрацювання середини.

В. Кілпатрік, учень Дж. Дьюї, під методом проектів розумів «задум, якій виконується від душі». Дослідник застосовував поняття «проект» фактично до будь-якої діяльності: інноваційної, аналітичної, дидактичної, психологічної, духовної. Він виділяв три стандартизовані фази проекту: задум, планування, виконання та оцінку. На думку

В. Кіпатріка саме проектна діяльність втілює дух демократії, через те, що передбачає високу ступінь самоорганізації виконавців проекту і мінімальну їх залежність від управлінського впливу.

Колективом авторів І. Рибалко, В. Данченко, В. Мельничук [22] визначено, що термін «проект» має декілька значень:

- 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;

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

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

- обмежена за часом та затратами система операцій (робіт), яка спрямована на досягнення ряду обумовлених результатів чи продуктів (здум необхідний для виконання цілей проекту) на рівні вимог та стандартів якості [22].

Отже, всі ці визначення мають відношення до культурно-мистецької сфери. По-перше, проект – це попередня апробація будь-якого процесу. По-друге, проект розуміють як певну подію, напрямок діяльності, об'єднаних спільними програмними та організаційними положеннями. Як приклад, можна відзначити один з найбільш грандіозних проектів – інтернет. І останнє узагальнююче значення проекту, стосовно нашого дослідження, – діяльність зі створення (планування, конструювання, вироблення) певного об'єкту, моделі чи системи. Відзначимо, що існує також відмінність між поняттями «проекткування» і «конструювання». Вона полягає у тому, що «проекткування» носить досить відносний характер. Тому що проекткування може бути і теоретичним (як дискурс чи на певному носії), а конструювання припускає матеріальне втілення проектної діяльності.

Трансформація нашої країни передбачала відхід від радянського спадку. Після виникнення незалежної України країна перейшла від планової до ринкової економіки. У цьому процесі саме творча сфера стала однією із сфер людської діяльності, яка не змогла повністю адаптуватися до вимог та умов сучасного ринку. Наслідки реформування культурної сфери відбиваються, у першу чергу на формі організації і фінансовому

забезпеченні установ та організацій культури. Видатки на культуру різко знизилися, що призвело до швидкого погіршення культурної інфраструктури. На початку 90-х років у галузі культури з'явилася тенденція у діяльності державних структур орієнтувати територіальні громади, муніципальні організації та населення на самостійне вирішення власних культурно-освітніх проблем. Проте такий підхід виявився недієздатним. У середині 90-х років на законодавчому рівні здійснюються спроби державного регулювання культурно-мистецької сфери. Але цей процес уповільнюється через обмеженість державних фінансів з однієї сторони з іншої посилилась значущість, комерційної складової великих соціально-культурних об'єктів. З'явилися нові учасники культурної діяльності, такі як недержавні некомерційні і комерційні організації. На практиці виявилось неперспективним пряме перенесення зарубіжних практик і їх широке застосування в українській системі управління в сфері культури в зв'язку зі слабким розвитком необхідних інструментів для їх впровадження. Нині зарубіжні практики управління культурно-мистецькою сферою потребують детального вивчення та адаптації, щодо вітчизняних реалій інституціоналізації культурного поля.

У цій ситуації необхідно адаптувати позитивний зарубіжний досвід управління культурною, а також розробляти і впроваджувати інноваційні технології в управлінні сферою культури. Беручи до уваги стрімку інституціоналізацію культурно-мистецької сфери: урахування потреб інформаційного суспільства; ускладнення завдань, що стоять перед суб'єктами сфери культури; оновленням споживацької аудиторії культурних продуктів і послуг, та ін. Перспективним являється застосування проектного підходу до формування інноваційних механізмів управління. Застосування проектного підходу підвищить ефективність реформування і забезпечить динаміку інноваційних процесів як в окремих суб'єктах, так і, в сфері культури цілому.

Отже, наразі розповсюджене впровадження набуває застосування методології проектного підходу до управління культурно-мистецькою сферою.

Феномен проектності багатовимірний і містить приховані можливості трансформування та проектування в різних онтологіях. Практика управління проектами довела свою ефективність у таких галузях як: ІТ, економіка та менеджмент. На локальному рівні розповсюдженими стали соціальні проекти, освітні, педагогічні, інноваційні тощо. Отже, у цілому проектність є однією із

найважливіших типологічних ознак сучасної культури XXI століття. Цей час можна назвати часом появи «проектної культури» та розвитку проектних практик і проектування.

Під «проектною діяльністю в сфері культури» розуміється організаційно-управлінська активність суб'єктів культурної політики, спрямована на розробку комплексу заходів, які сприяють ефективному вирішенню актуальних проблем культури в умовах певних часових рамок. Будучи способом організації, виявлення і збільшення ресурсного потенціалу сфери культури, засобом взаємодії з органами влади, громадськістю та партнерами, проектна діяльність є специфічною формою регулювання соціокультурних процесів.

Специфіка проектної діяльності стосовно сфери культури, на нашу думку, полягає у домінанті творчої та комунікативної компоненти культурно-мистецьких проектів.

Культурні проекти з позиції їх втілення є більш складними. Системне управління культурними проектами передбачає взаємодію, не з командою технічних спеціалістів, які керуються логікою та фактами, а з творчими особистостями та колективами, а з митцями та творчими колективами, які керуються емоційною сферою та інтуїцією більше ніж логікою та фактами. Важливо враховувати цінність створення продукту також і для митців чи творчих колективів, які створюють цей продукт. Це накладає відбиток на формальну методологію проектного підходу, коли йдеться про його творчу компоненту. Але проект має певні етапи, необхідно дотримуватися чітких критеріїв до виконання задач, вкладатися у виділений бюджет та графіку проекту. Цих складових проектної діяльності необхідно дотримуватися, незважаючи на сферу застосування проектного підходу – культурну чи технічну. Тому управління проектами у сфері культури – це завжди пошук балансу між емоційною та формальною складовою. Необхідно адаптувати діяльність під специфіку творчої сфери, стимулювати продуктивність та надавати всіх необхідних ресурсів для створення продукту, розвиваючи у виконавцях проекту, таким чином, креативність, готовність до ефективної роботи та максимального використання свого творчого потенціалу.

Визначимо наступні особливості проектів у сфері культури: динамічна мета; конкретно визначена цільова аудиторія, персоніфікація продукту проекту; потреба у специфічних матеріально-технічних ресурсах; високий ступінь ризику, в зв'язку із суб'єктивним сприйняттям продукту.

Очевидно, що кожен з етапів проекту є комунікацію, тобто взаємодією в результаті

якої передбачаються зміни в мотивації, установках, поведінці, діяльності людей і формується умовний образ проекту соціального феномену. Якісна комунікація допомагає будувати системні відносини між культурним проектом, його цільовими аудиторіями та бенефіціарами. Збільшення кількості людей, які підтримують організацію, активність та залученість аудиторії в соціальних мережах – це ті показники, які допомагають вимірювати вплив та аналізувати досягнення.

Також важливою рисою, яка може значно вплинути як процес реалізації проекту, є невдала комунікація між замовником творчих проектів (керівником, менеджером, продюсером) і виконавцями (митцем, творчим колективом). Наслідком неефективної комунікації можуть стати психологічні непорозуміння учасників проекту, взаємна неприязнь, недовіра тощо. Проблеми комунікації можуть виникати в наслідок різниці досвіду, мовних особливостей, політичних поглядів та манері спілкування часто заважають ефективно вирішувати питання, що виникають під час реалізації культурних проектів.

Причини бар'єрів комунікації криються саме в нерозумінні прийомів ефективного спілкування. Замовники продукту зазвичай можуть бути більш бюрократичними та ставити за пріоритет термін виконання і рамки бюджету, а не творчу спрямованість виконавця проекту.

За ствердженням О. Хомерики, контроль, який змушує захищатися, обмежує можливості творчого росту [26].

Такий конфлікт інтересів найчастіше призводить до негативних наслідків: від затримки виконання проекту – до низької якості отриманого продукту чи проведення заходу.

Таким чином, відповідь на запитання «Якою має бути взаємодія між замовником та виконавцями в умовах реалізації культурно-мистецького проекту?», потрібно сформулювати такі правила для досягнення ефективнішої моделі комунікації:

- чітке розмежування функцій і компетенції учасників проекту;
- мінімізація комунікації, що не сприяє досягненню мети проекту;
- комунікація через осіб, які здійснюють оперативний контроль та менеджмент проекту з боку замовника та виконавця;
- визначення мети та завдань проекту;
- інформаційна та документальна підтримка проекту;
- розроблення стратегії комунікації на початковому етапі проекту.

Згідно з даними досліджень, вдала комунікація та розповсюдження інформації про проекти підвищують рівень ефективності проекту. Ефективній роботі та довірі сприяє сторітелінг, ведення діалогу з донорами, виявлення тенденцій щодо того, як краще вести комунікацію, в тому числі, для поліпшення фандрейзингових механізмів. Ми віримо, що комунікація – це не лише соціальні мережі та співпраця з медіа, але й можливість залучити нових благодійників - розповідає керівниця напрямку «Культура благодійності» Zagory Foundation Любов Раїнчук [21].

Отже, представники комерційного сектору культури, здавалося б, вже накопичили капітал та реалізували достатню кількість комерційно вигідних проектів, разом із тим, без відчуття новизни, значущої символічної чи комерційної перспективи успіху проекту, вкладати гроші у творчі задуми бажає далеко не кожен. Тому керівнику проектів у сфері культури варто знайти «золоту середину» між створенням стимулів активізації творчої діяльності виконавців проекту, та максимальної співпраці з комерційним сектором.

Висновки. У сфері культури проектна діяльність існувала завжди, але тільки відносно нещодавно цей напрямок став предметом наукового дискурсу. Нині адаптація та впровадження проектної методології постає однією з пріоритетних умов успішності започаткованих шляхетних для суспільства й держави реформ. Застосування проектної методології у сфері культури дає можливість не тільки створення якісного культурно-мистецького продукту, а і активної інтеграції галузі культури в комерційний простір. Йдеться про підвищення соціальної мотивації у представників комерційного сектору культури, їхнього розуміння загальнокультурного значення проекту. Водночас використання методології управління проектами без адаптації у відповідності до специфіки творчої сфери матиме негативні наслідки. Отже, проектний підхід постає як ефективний інструмент, що дозволяє чітко оптимізувати діяльність, структурувати всі процеси виконання робіт, розподілити обов'язки, здійснювати більш повний контроль ходу виконання робіт, виявити ризики та розробити план щодо їх уникнення або подолання наслідків.

Література

1. Азаренков Л. С., Ганицева Е. А., Кожевина М. С. [и др.]. Опыт проектного управления в сфере культуры : учеб. пособ. Екатеринбург : [б. и.], 2018. 1 электрон. опт диск (CDROM).
2. Бас Д. В. Арт-проекти, їх особливості та визначення. Вісник Черкаського державного

технологічного університету. Серія: Технічні науки. 2016. № 3. С. 57–62.

3. Белоблоцкий Н. В. Маркетинг музыкальных фестивалей. Артменеджер. 2003. № 2. С.20–25.

4. Булавина Д. М. Проектная деятельность в сфере культуры как механизм реализации культурной политики : дис. ... канд. культурологических наук : 24.00.01. Москва, 2007. 167 с.

5. Бушуев С. Д., Бушуева Н. С., Бабаев И. А [и др.] Креативные технологии управления проектами и программами. Киев : Самит-Книга, 2010. 768 с.

6. 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 Высш. шк. деятелей сцен. искусства. Москва : НАМ - издат, 2001. 128 с.

7. Генкин Д. М. Массовые праздники: учеб. пособие для ин-тов культуры. Москва : Просвещение, 1911. 140 с.

8. Гойхман О. Я. Организация и проведение мероприятий : учеб. пособие. Москва : ИНФРА-М, 2012. 135 с.

9. Губко М. В. Управление организационными системами с коалиционным взаимодействием участников. Москва : ИПУ РАН, 2003. 140 с.

10. Данченко О. Б., Бас Д. В. Метод управління цінністю артпроектів. Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції «Управління проектами: Стан та перспективи». Миколаїв: Видавець Торубара В.В., 2018 С. 33–34.

11. Данченко О. Б., Рибалко І. В., Меленчук В. М., Березенський Р. В. Проектний підхід у творчій сфері. Вісник НТУ "ХПІ". Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. 2020. № 1. С. 24–30.

12. Командышко Е. Ф. Специфика технологий арт-менеджмента в подготовке будущих специалистов социально-культурной деятельности Вестник Военного университета. 2011. № 2 (26). С.49–54.

13. Корнеева С. М. Музыкальный менеджмент : учеб. пособие. Москва : ЮНИТИ, 2006. 303 с.

14. Моряхин В. А. Синтезированный музыкально-художественный проект как явление культуры рубежа XX – XXI веков : автореферат дис. ... канд. наук : 17.00.09. Санкт-Петербург, 2009. 25 с.

15. Мочалов Д. В. Менеджмент культуры и арт-менеджмент: взаимосвязь и взаимообусловленность. Вестник КазГУКИ. 2011. №4 С.54–73.

16. Неизвестный С. И. Мозг проекта. Москва : RSP, 2007. 400 с.

17. Новикова Г. Н. Технологии арт-менеджмента : учебное пособие. Москва : Издательский Дом МГУКИ, 2006. 178 с.

18. Онацький Є. Творчість: Українська мала енциклопедія : [у 8 т., 16 кн.] Буенос-Айрес: Накладом Адміністрації УАПЦ в Аргентині, 1966. Т. 8. С. 1884–1885.

19. Периль Б. В. Проблемы социологического изучения художественной культуры личности: дис.

... кандидата філософ. наук : 09.00.09. Москва, 1987. 169 с.

20. Поплавський М. М. Менеджер культури: навч. посіб. Київ : Вища школа, 1993. 155 с.

21. Раїнчук Л. Zagoriy Foundation роздає гранти на комунікації благодійних проєктів. (2021). URL : <https://platfor.ma/zagoriy-foundation-zapustyly-novyy-grantovyy-konkurs-dlya-komunikatsiyi-blagodijnyh-proyektiv/> (дата звернення: 3.06.2020).

22. Рибалко І.В., Данченко О. Б., Меленчук В. М., Березенський Р.В. Проєктний підхід у творчій сфері. Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами . 2020. № 1. С. 24–30.

23. Сиденко А. С. Метод проєктів: історія і практика застосування. Завуч. 2003. № 6. С. 15 – 23.

24. Тарасюк Г. М. Управління проєктами: навч. посіб. Київ : Каравелла, 2004. 344 с.

25. Тульчинський Г. Л., Герасимов С. В., Лохина Т. Е. Менеджмент спеціальних подій в сфері культури: учеб. пособ. СПб.: Лань, Планета Музыки, 2009. 381 с.

26. Хомерики О.Г. Проектирование систем управления инновационными процессами в общеобразовательной школе: учеб. пособ. Москва : Педагогическое общество России, 2001. 215 с.

References

1. Azarenkov, L.S., Ganitseva E.A., Kozhevina M.S. (2018). Experience of project management in the field of culture. Yekaterinburg. [in Russian].

2. Bas, D.V. (2016). Art projects, their features and definitions. Bulletin of Cherkasy State Technological University. Series: Technical Sciences, 3, 57-62 [in Ukrainian].

3. Beloblotskiy, N. V. (2003). Marketing of music festivals. Art manager, 2, 20–25 [in Russian].

4. Bulavina, D. M. (2007). Project activity in the sphere of culture as a mechanism for the implementation of cultural polic. Candidate's thesis. Moscow [in Russian].

5. Bushuev, S. D., Bushueva N. S., Babayev I. A. (2011). Creative technologies for project and program management. Kyiv: Samit-Book [in Ukrainian].

6. Voitkovsky, S. B. (2001). Fundamentals of management and project management in art on examples of personal experience and capable projects of the author. Moscow: NAM [in Russian].

7. Genkin, D. M. (1911). Mass holidays: textbook. Moscow: Education [in Russian].

8. Goikhman, O. Y. (2012). Organization and conduct of events: a tutorial. Moscow: INFRA-M [in Russian].

9. Gubko, M. V. (2003). Management of organizational systems with coalition interaction of participants. Moscow: IPU RAS [in Russian].

10. Danchenko, O. B., Bass D.V. (2018). Method of value management of an art project. Proceedings of the XIV International scientific-practical conference "Project Management: Status and Prospects), pp. 33–34. Mykolaiv: Publisher Torubara V.V. [in Ukrainian].

11. Danchenko, O. B., Melenchuk, V.M., Berezensky, R.V. (2020). Project approach in the creative sphere. Bulletin of NTU "KPI". Series: Strategic management, portfolio management, programs and projects, 1, 24–30 [in Ukrainian].

12. Komandyshko, E. F. (2011). Specifics of art management technologies in the training of future specialists in socio-cultural activities. Bulletin of the Military University, 2, 49–54 [in Russian].

13. Korneeva, S. M. (2006). Musical management: textbook. allowance. Moscow: UNITI [in Russian]

14. Moryakhin, V. A. (2009). Synthesized music and art project as a cultural phenomenon of the turn of the XX – XXI centuries: dissertation abstract. Extended abstract of candidate's thesis. St. Petersburg [in Russian].

15. Mochalov, D. V. (2012). Culture management and art management: relationship and interdependence. Bulletin of Kazan GUKI, 4, 54-73 [in Russian].

16. Neizvestnij, S. I. (2007). The brain of the project. Moscow: RSP [in Russian].

17. Novikova, G. N. (2006). Art management technologies: a tutorial. Moscow: Publishing House MGUKI [in Russian].

18. Onatsky, E. (1966). Ukrainian small encyclopedia. Buenos Aires: UAOC in Argentina [in Ukrainian].

19. Peril, B. V. (1987). Problems of sociological study of artistic culture of the person. Candidate's thesis. Moscow [in Russian].

20. Poplavsky, M. M. (1993). Culture manager: a teacher for university students of culture. Kyiv: Vischa schola [in Ukrainian].

21. Rainchuk, L. Zagoriy Foundation distributes grants for communication of charitable projects. (2021). Retrieved from : <https://platfor.ma/zagoriy-foundation-zapustyly-novyy-grantovyy-konkurs-dlya-komunikatsiyi-blagodijnyh-proyektiv/> (дата звернення: 3.06.2020).

22. Rybalko, I.V., Danchenko O.B., Melenchuk V.M., Berezensky R.V. (2020). Project approach in the creative sphere. Bulletin of NTU "KPI". Series: Strategic management, portfolio management, programs and projects, 1, 24-30 [in Ukrainian].

23. Sidenko, A. S. (2003). Method of projects: history and practice of application. Head of studies, 6, 15–23 [in Russian].

24. Tarasyuk, G. M. (2004). Project management. Kyiv: Karavella [in Ukrainian].

25. Tulchinsky, G. L., Gerasimov, S. V., Lokhina, T. E. (2009). Management of special events in the field of culture. St. Petersburg: Lan, Planeta Muzyki [in Russian].

26. Khomeriki, O. G. (2001). Designing management systems for innovative processes in a secondary school. Moscow: Pedagogical Society of Russia [in Russian].

*Стаття надійшла до редакції 18.02.2021
Отримано після доопрацювання 16.03.2021
Прийнято до друку 25.03.2021*