

<sup>1</sup>Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

## ЗАГАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРНИМИ ПРОЄКТАМИ

Досвід розвинених країн свідчить, що сфера культури (або культурні індустрії) – це галузь, яка має значний потенціал для економічного і соціального розвитку. В статті визначено класифікацію галузей, які сьогодні належать до індустрії культури. Для успішної реалізації культурних проєктів необхідний науково обґрунтований підхід, який дозволить ефективно спланувати і реалізувати проєктні ідеї з урахуванням їх галузевих особливостей, цільової аудиторії, інтересів зацікавлених сторін, прогнозних результатів. А це означає – дотримуватись методології проєктного менеджменту, забезпечувати розробку і реалізацію проєкту відповідно до традиційних етапів, використовувати відповідні інструменти, враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін.

**Ключові слова:** культурний проєкт; планування проєкту; реалізація проєкту; зацікавлені сторони; управління проєктами.

**Постановка проблеми.** Традиційно культуру і мистецтво в усіх їх проявах прийнято відносити до дотаційних видів діяльності. В умовах політичної та економічної кризи все менше можливостей у держави фінансувати і розвивати культурний сектор, проте досвід розвинених країн свідчить, що сфера культури (або культурні індустрії) – це галузь, яка має значний потенціал для економічного і соціального розвитку.

Чи можуть окремі культурні проєкти бути прибутковими з погляду їхнього вкладу в економіку регіону і країни в цілому. Чи здатні культурні проєкти покращити життя населення?

Час відмовитися від ставлення до культурного сектору як до розваг, адже культурні проєкти – це потенціал для створення нових робочих місць, покращення умов життя, інтеграції населення, стимулювання економіки регіонів, збереження культурної спадщини. Вони можуть знімати соціальну напруженість та покращувати демографічну ситуацію; додавати цінності іншим сферам, таким як туризм та бізнес. Культурні події та проєкти здатні об'єднувати людей, виховувати та підтримувати у них любов до рідного краю та почуття законної гордості.



Навіть невеликий культурний проєкт цілком може стати важливою частиною бренду міста чи регіону. Практика показує, що міста з приходом у них хоча б одного культурного проєкту на рік отримують ковток свіжого повітря і здатні показати дивовижні соціальні та економічні результати. Культурні події та проєкти можуть успішно працювати на імідж та репутацію, формуючи та підтримуючи бренд регіону, який водночас є інструментом реалізації стратегії соціально-економічного розвитку.

Незважаючи на те що культура має фінансуватися державою та підтримуватись великим бізнесом, культурні події та проєкти цілком можуть бути прибутковими. Ми повинні перестати сприймати культуру лише як частину необхідного соціального навантаження та навчитися бачити в ній і драйвер для зростання економіки.

**Невирішена раніше частина загальної проблеми.** Нині культурні проєкти стали частиною як зовнішньої, так і внутрішньої політики, і вносять свій потужний внесок у формування позитивного образу та розвиток економіки. Головне – мати хорошу ідею, бізнес-підхід та вміти виходити на свою аудиторію.

Для успішної реалізації культурних проєктів необхідний науково-обґрунтований підхід, який дозволяє ефективно спланувати і реалізувати проєктні ідеї з урахуванням їх галузевих особливостей, цільової аудиторії, інтересів зацікавлених сторін, прогнозних результатів. Адже культурний проєкт – це у певному сенсі «зона ризику», що містить безліч незвіданих областей та непередбачуваних обставин, «ефектів несподіванки» (від людського фактора до об'єктивних соціальних, природних катаклізмів).

**Цілі дослідження.** Виходячи з цього, метою нашого дослідження є конкретизація термінів «проєкт», «культурний проєкт», «управління культурними проєктами»; визначення секторів культурної індустрії для генерації проєктних ідей, а також систематизація підходів до управління проєктами, життєвого циклу.

**Основні результати дослідження.** Система управління проєктами, або проєктний менеджмент – надзвичайно популярний сьогодні сегмент загального менеджменту. Адже все більше компаній орієнтуються на створення принципово нових продуктів або послуг, на досягнення нових результатів у відомих сферах. І, якщо в промисловості, будівництві, торгівлі інструменти управління проєктами вже активно впроваджуються і реалізуються, то соціальній, освітній, науковій, державній і, звичайно, культурній сфері, цей процес знаходиться на етапі зародку.

Насамперед необхідно чітко розуміти, що таке «проект» і його особливості у сфері культури. Сьогодні в літературі є безліч визначень цього терміну, зокрема проектом називають:

- комплекс взаємопов'язаних заходів, які передбачають вкладення ресурсів в конкретні об'єкти з метою досягнення поставлених цілей в межах обмеженого бюджету і часу;
- обмежений часовими рамками процес, що має визначений початок та кінець, обмежений термінами, ресурсами, досягненням результатів, який здійснюється для реалізації унікальних цілей та завдань.

Отже, основні характеристики проектів, які відрізняють їх від звичайної операційної діяльності, – це:

- тимчасова природа проектів;
- наявність чітко встановленої мети і визначеного результату;
- визначена тривалість виконання, з точкою початку і завершення;
- особливі вимоги щодо ресурсів, витрат і якості виконання роботи;
- одноразовість, неповторюваність.

Для того, щоб зрозуміти природу культурних проектів необхідно насамперед знати, які сектори входять у сферу культурних індустрій. Нині немає загальноприйнятої класифікації галузей сфери культури, проте на основі проведеного огляду різних підходів можна виокремити наступні сектори (рис. 1):



Рис. 1. Галузі сфери культури

1. Перформативні види мистецтва: театр, танець, балет, оперні та музичні вистави, цирк, карнавал.



2. Візуальне мистецтво: живопис, графіка, мозаїка, інсталяція, друк, літографія, муралізм, стріт-арт, ленд-арт, скульптура, фотографія.
3. Ремесла: декоративно-прикладне мистецтво, текстиль, кераміка, дерево, метал, скло, графіка.
4. Культурна спадщина, туризм: матеріальна і нематеріальна спадщина, об'єкти спадщини, археологія, музеї, бібліотеки, архіви, антикваріат.
5. Аудіовізуальна творчість: кіно, телебачення, відеоблогерство, радіо, медіа.
6. Цифрові медіа: комп'ютерні, відеоігри, інтерактивне програмне забезпечення, навчальні програми.
7. Музичне мистецтво: жива/відтворена музика, саунд-арт, фестивалі.
8. Література та видавництво: книги, журнали, періодичні видання, літературні фестивалі.
9. Дизайн: інтер'єрів, прикладний, графічний, ландшафтний, саунд-дизайн, мода, архітектура, урбаністика.
10. Креативні індустрії: фестивалі та заходи, культурні та креативні простори, креативне підприємництво, культурні інновації, культурні і цифрові послуги, реклама, маркетинг і PR.

Очевидно, виходячи з наведеної класифікації, культурні проєкти можуть носити надзвичайно різнобічний характер, бути призначені для великої кількості аудиторії з різними потребами та інтересами, реалізуватись в різноманітних умовах зовнішнього середовища. Все це робить надзвичайно актуальним питання методології планування і реалізації подібних проєктів для забезпечення досягнення бажаних результатів, використовуючи наявні ресурси.

З практичної точки зору *культурний проєкт* можна розглядати як неповторюваний, одноразовий захід або комплекс взаємопов'язаних заходів, які обмежені за часом, бюджетом, ресурсами і призначені для реалізації унікальних цілей та завдань по перетворенню культурного середовища, створенню культурних об'єктів або нових видів послуг, збереження культурних надбань тощо.

В загальному управлінні проєктами (Project Management) сьогодні – це:

- конкретна діяльність, мета якої – реалізувати всі поставлені перед проєктом завдання (для цього прикладається максимальна кількість зусиль, знань, досвіду, методик та інструментарію);
- діяльність, спрямована на реалізацію проєкту з максимально

- можливою ефективністю при заданих обмеженнях за часом і ресурсам, а також якості кінцевих результатів проєкту;
- область знань з планування, організації та управління ресурсами з метою успішного досягнення цілей та завершення завдань проєкту.

Для того, щоб культурний проєкт був ефективно реалізований і цілі досягнуто, необхідно дотримуватись алгоритму планування і реалізації проєктних ідей, використовуючи на кожному етапі відповідні методи та інструменти.

Кожен проєкт повинен пройти наступні етапи (рис. 2):

- ініціація проєкту;
- планування та розробка проєкту;
- реалізація проєкту;
- моніторинг і контроль проєкту;
- завершення проєкту.



Рис. 2. Життєвий цикл культурного проєкту

*Ініціація проєкту* (тобто старт проєкту). Процес ініціювання визначає зміст та межі проєкту. Якщо зазначений етап виконується не повною мірою, то здебільшого проєкт не буде життєздатним. На етапі ініціації прописується концепція проєкту, яка включає наступні аспекти:

- Хто інвестори та зацікавлені сторони?
- Яке бачення та місія проєкту? Які потреби та цілі він вирішує?
- Який приблизний термін?
- Які ризики пов'язані з цим?
- Який бюджет та ресурси доступні?



*Планування проєкту* – найважливіша частина в управлінні проєктом. Аналогічно групі процесів ініціювання, недостатньо розроблений план значно знижує шанси проєкту успішно завершити поставлені перед ним завдання. Проєкт планується з необхідним рівнем деталізації. Головне завдання – спланувати час, витрати та ресурси з метою адекватної оцінки роботи, яку необхідно виконати, та ефективного управління ризиками протягом впровадження проєкту. При цьому планування включає в себе періодичне коригування, адже в процесі роботи постійно з'являються нові нюанси і підзадачі, стають явними певні «підводні камені» проєкту [2].

Фаза планування має вирішальне значення для досягнення цілей проєкту:

- розробка структури проєкту, визначення завдань, які необхідно виконати для досягнення цілей проєкту, та логічне послідовне об'єднання таких завдань;
- оцінка часу на виконання завдань, розробка календарного плану-графіка;
- визначення ролей та рівня відповідальності учасників проєкту;
- створення документів робочого процесу;
- оцінка бюджетів;
- пошук, розподіл та призначення ресурсів;
- оцінка ризиків.

*Реалізація проєкту.* Етап реалізації проєкту передбачає підбір команди і виконання запланованих дій, завдань, процесів. Процес виконання включає координування людей та ресурсів одночасно з інтеграцією та виконанням завдань проєкту відповідно до плану управління проєктом. В ідеальній системі управління проєктом все виглядає так: поставили завдання, зробили його, проконтролювали, внесли в план необхідні корективи, поставили нову задачу і так далі [2].

*Моніторинг і контроль.* Моніторинг та контроль складається з процесів, що виконуються з метою відстеження стану виконання проєкту, щоб потенційні проблеми було визначено вчасно, а коригуючі дії можливо було виконати з метою контролю виконання проєкту. Основна мета етапу – вчасне визначення відхилень від плану управління проєктом.

Контроль проєкту – це елемент, який забезпечує відповідність проєкту графіка виконання та бюджету і включає (рис. 3):

- вимірювання поточного виконання завдань проєкту;

- моніторинг змінних складових проєкту (зміст та межі проєкту, витрати тощо) порівняно до плану управління проєкту та базового плану виконання проєкту;
- визначення коригуючих дій з метою правильного вирішення відкритих питань та ризиків;
- вплив на фактори, що можуть призвести до порушення інтегрованого контролю змін, для того, щоб лише погоджені зміни впроваджувалися.

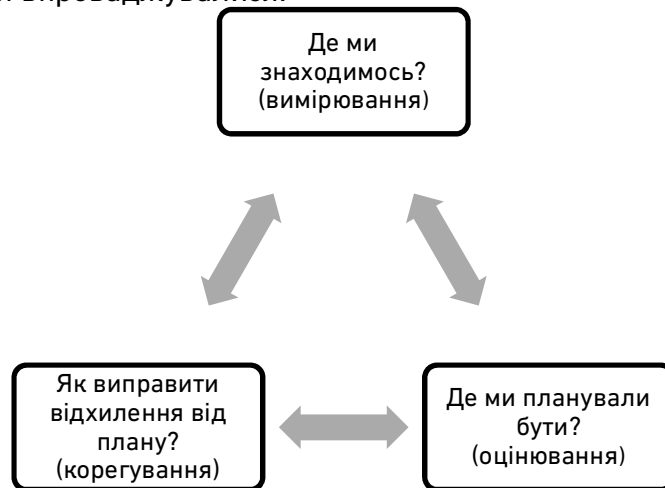


Рис. 3. Цикл моніторингу та контролю проєкту

Завершення проєкту так само важливе, як і його початок. Завершення включає формальне прийняття проєкту та його закриття. Надзвичайно важливо оцінити наступні фактори [3]:

1. *Дослідження ефективності проєкту.* Чи кожен учасник досяг свої цілі та маркери? Чи був проєкт реалізований у межах бюджету та строків? Чи проєкт вирішив проблему?
2. *Перегляд результатів роботи команди.* Діяльність членів команди може бути додатково розібрана окремо для оцінки успіху в групі.
3. *Оцінка та документування закриття проєкту.* Ретельна презентація, що містить супровідні документи, які демонструють просування проєкту від ідеї до реалізації, забезпечує належне завершення роботи для клієнтів та зацікавлених сторін.
4. *Оцінка реалізованих ризиків проєкту.* Остаточна оцінка проєкту дає детальніший погляд на сильні та слабкі сторони від початку до кінця.

Не всі проєкти проходять кожен з етапів, проєкт може бути припинений до його завершення. Деякі проєкти не мають етапів



структурованого планування та/або моніторингу. Деякі проєкти проходять окремі стадії декілька разів. Багато галузей використовують варіації зазначених етапів.

Не менш важливим аспектом управління культурними проєктами є визначення зацікавлених учасників майбутнього проєкту, адже від їх цілей і очікувань залежить структура робіт за проєктом, наявні ресурси, обмеження за часом, склад ризиків та ін.

Учасники проєкту реалізують різні інтереси у процесі його здійснення, формують власні вимоги відповідно до цілей та мотивації і впливають на проєкт, виходячи зі своїх інтересів, компетенції та ступеня залучення до проєкту.

Склад учасників проєкту, їх ролі, розподіл функцій і відповідальності залежать від типу, виду, масштабу й складності проєкту, а також від фаз його життєвого циклу [4].

*Зацікавлені сторони проєкту (stakeholders)* – це особи, або організації (наприклад, замовники, спонсори, виконуюча організація, або громада), які активно беруть участь в проєкті, або інтереси яких можуть бути зачеплені як позитивно, так і негативно в ході виконання або в результаті завершення проєкту (рис. 4).

<i>Ініціатор</i>	<i>Замовник</i>	<i>Інвестор</i>
<i>Керівник проєкту</i>	<i>Команда проєкту</i>	<i>Контрактор, субконтрактор</i>
<i>Виконавець робіт</i>	<i>Постачальник</i>	<i>Органи влади</i>
<i>Громада</i>	<i>Споживач результатів проєкту</i>	<i>Інші учасники</i>

Рис. 4. Зацікавлені сторони культурного проєкту

Розглянемо функції деяких учасників проєкту детальніше.

*Ініціатор* – сторона, яка є автором ідеї проєкту, його попереднього обґрунтування та пропозицій зі здійснення.



*Замовник* – головна сторона, зацікавлена у здійсненні проєкту та досягненні його результатів. Замовник є головним користувачем результатів проєкту, тому саме він формулює основні вимоги, терміни, ресурси, координує весь процес.

*Інвестор(и)* – сторона(и), що вкладає інвестиції в проєкт. Інвестори вступають у ділові відносини із замовником, контролюють виконання контрактів і здійснюють розрахунки з іншими сторонами в процесі виконання проєкту. Інвестори є повноправними партнерами проєкту та співвласниками всього майна, яке залучається за рахунок їх інвестицій.

*Керівник проєкту* – юридична або фізична особа, якій делегують функції щодо реалізації проєкту – планування, контролю та координації робіт усіх учасників проєкту. Саме керівник проєкту відповідає за досягнення поставлених цілей, додержання термінів, бюджетів та якості.

*Команда проєкту* – специфічна тимчасова організаційна структура, яка очолюється керівником проєкту і створюється на період його здійснення. Завдання команди – виконання основних функцій управління проєктом для ефективного досягнення його цілей. Склад і функції команди проєкту залежать від масштабів, складності та інших характеристик проєкту.

*Інші учасники проєкту.* На здійснення проєкту впливають й інші сторони з оточення проєкту, які, по суті, також можуть належати до учасників проєкту. Це – конкуренти основних учасників проєкту; громадські групи та населення, чий інтерес зачіпає реалізація проєкту; спонсори проєкту; різні консалтингові, інжинірингові, юридичні організації, залучені до процесу здійснення проєкту та ін.

Виявлення зацікавлених осіб проєкту та розуміння ступеня їх впливу на проєкт є надзвичайно важливим етапом. Ігнорування даного етапу може суттєво збільшити строки виконання проєкту та підвищити витрати. В тих випадках, коли зацікавлені сторони мають позитивні очікування щодо проєкту, в їхніх інтересах буде сприяння успішній його реалізації. Неспроможність виявити негативно налаштованих сторін проєкту може призвести до збільшення ймовірності невдачі.

Важливою складовою обов'язків керівника проєкту є управління очікуваннями зацікавлених сторін проєкту. Це може бути важкою задачею, оскільки часто зацікавлені сторони проєкту переслідують дуже різні, і навіть конфліктуючі цілі. Одним з обов'язків менеджера проєкту є підтримка балансу між цими інтересами та забезпечення



того, щоб команда проєкту взаємодіяла з зацікавленими сторонами проєкту професійно та з позиції співробітництва.

**Висновки.** Отже, актуальність та затребуваність проєктної діяльності у сфері культури вимагає використання чіткої методології генерації проєктних ідей та процедури планування і реалізації проєктів. Ігнорування необхідних етапів або видів робіт в їх межах неминуче призведе до ситуації, коли цілі за проєктом будуть недосяжні.

1. Групи процесів управління проєктами. URL: <https://studfile.net/preview/9701977/page:21/> (дата звернення: 10.02.2023). 2. Що таке управління проєктами: як здійснюється і що в себе включає? URL: <https://blog.agrokebety.com/shcho-take-upravlinnya-proektamy> (дата звернення: 10.02.2023). 3. Які 5 етапів управління проєктами? URL: <https://www.freeconference.com/uk/blog/what-are-the-5-stages-of-project-management/> (дата звернення: 10.02.2023). 4. Проєктний аналіз. URL: <https://library.if.ua/book/134/9068.html> (дата звернення: 10.02.2023).

## REFERENCES:

1. Hrupy protsesiv upravlinnia proektamy. URL: <https://studfile.net/preview/9701977/page:21/> (data zvernennia: 10.02.2023). 2. Shcho take upravlinnia proektamy: yak zdiisniuietsia i shcho v sebe vkluchaie? URL: <https://blog.agrokebety.com/shcho-take-upravlinnya-proektamy> (data zvernennia: 10.02.2023). 3. Yaki 5 etapiv upravlinnia proektamy? URL: <https://www.freeconference.com/uk/blog/what-are-the-5-stages-of-project-management/> (data zvernennia: 10.02.2023). 4. Proektnyi analiz. URL: <https://library.if.ua/book/134/9068.html> (data zvernennia: 10.02.2023).

---

**Frolenkova N. A.** <sup>[1: ORCID ID: 0000-0003-4553-9547]</sup>,

Candidate in Economics (Ph.D.), Associate Professor

<sup>1</sup>*National University of Water and Environmental Engineering, Rivne*

## GENERAL APPROACHES TO THE MANAGEMENT OF CULTURAL PROJECTS

**The experience of developed countries shows that the sphere of culture or cultural industries is an industry that has significant potential for the economic and social development of both regions and the country as a whole. The article defines the classification of industries that today belong to the culture industry, considers the terms «cultural project», «project management». For the successful implementation of cultural projects, a science-based approach is necessary, which allows you to effectively plan and implement project ideas taking into account their industry specifics,**

**target audience, interests of interested parties, and forecasted results. And this means to follow the project management methodology, to ensure the development and implementation of the project in accordance with the traditional stages, to use the appropriate tools, to take into account the interests of all interested parties. According to the classical approach, each project goes through the following stages: initiation, planning and development, implementation, monitoring and control, project completion. At each stage, it is necessary to use a specific toolkit, but adapted to a specific sector of the cultural sphere. Not all projects pass each of the stages, the project may be terminated before its completion. Some projects do not have structured planning and/or monitoring stages. Some projects go through individual stages several times. Many industries use variations of these stages. An equally important aspect of cultural project management is the identification of interested participants of the future project, because the structure of work on the project, available resources, time constraints, and the composition of risks depend on their goals and expectations. Project participants realize different interests in the process of its implementation, form their own requirements in accordance with goals and motivations and influence the project based on their interests, competence and degree of involvement in the project.**

**Keywords:** cultural project; project planning; project implementation; stakeholders; project management.

Отримано: 17 березня 2023 року  
Прорецензовано: 22 березня 2023 року  
Прийнято до друку: 31 березня 2023 року