

Юлія М. Неговська<sup>1</sup>, Юлія М. Панченко<sup>2</sup>

## ПРИНЦИПИ АРТ-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ МИСТЕЦЬКОГО СПРЯМУВАННЯ

*Мета даної статті провести ґрунтовне дослідження на тему управління проєктами мистецького спрямування, осмислити та конкретизувати значення терміну «арт-менеджмент»; розкрити поетапний процес створення та втілення у життя музично-літературного проєкту «Bel Canto», впровадженого у Одеському літературному музеї; дослідити історіографію та джерельну базу в галузі: арт-менеджменту, маркетингу, історії, мистецтвознавства, законодавства України, історії мистецтва та культури сучасної України; вивчити історіографію утворення проєктів мистецького спрямування; розробити методологію дослідження принципів менеджменту проєктів; проаналізувати поняття «проєкт»; дослідити приклади успішних проєктів мистецького спрямування в Україні та закордоном; проаналізувати принципи співпраці з усіма зацікавленими сторонами щодо реалізації проєкту «Bel Canto»; визначити зміст проєкту; проаналізувати структуру робіт та календарний план; розробити SWOT аналіз сильних та слабких сторін проєкту, оцінити можливі ризики.*

*Методологія дослідження визначається застосуванням наступних методів: контент-моніторингу, системного підходу, історичного підходу та методу узагальнення у сукупності з емпіричним методом у якості основної методології дослідження. Наукова новизна полягає в обґрунтуванні проведеного дослідження авторського музично-літературного проєкту «Bel Canto».*

*На основі отриманих результатів були зроблені висновки щодо осмислення основних принципів арт-менеджменту в управлінні проєктами мистецького спрямування, що дасть змогу втілювати проєкт у подальшому на більш високому рівні.*

*Ключові слова:* арт-менеджмент, управління проєктами, мистецькі проєкти, культурний менеджмент, креативні індустрії, принципи управління, стратегічне планування, проєктна діяльність у сфері мистецтва, організація культурних процесів, ефективність управління.

*Рис. 2. Літ. 9.*

DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-294-67-74

Yulia Negovska, Yulia Panchenko

## PRINCIPLES OF ART-MANAGEMENT PROJECTS OF ARTIS DIRECTION

*The purpose of this article is to conduct a thorough study on the topic of artistic project management, to understand and specify the meaning of the term "art management"; to reveal the step-by-step process of creation and implementation of the music-literary project "Bel Canto", implemented by the author in the Odesa Literary Museum; to research the historiography and source base in the field of: art management, marketing, history, art history, legislation of Ukraine, history of art and culture of modern Ukraine; to study the historiography of the creation of artistic direction projects; develop a methodology for researching the principles of project management; analyze the concept of "project"; to investigate examples of successful artistic projects in Ukraine and abroad; to analyze the principles of cooperation with all interested parties regarding the implementation of the "Bel Canto" project; determine the content of the project; analyze the structure of work and the calendar plan; develop a SWOT analysis of the project's strengths and weaknesses, assess possible risks.*

<sup>1</sup> National Academy of Management. Ukraine.

<sup>2</sup> National Academy of Management. Ukraine.

*The research methodology is determined by the application of the following methods: content monitoring, system approach, historical approach and the generalization method in combination with the empirical method as the main research methodology. The scientific novelty consists in the substantiation of the conducted research of the author's musical and literary project "Bel Canto".*

*On the basis of the obtained results, conclusions were drawn regarding the understanding of the main principles of art management in the management of artistic projects, which will enable the implementation of the project in the future at a higher level.*

*Keywords: art management, project management, art projects, cultural management, creative industries, management principles, strategic planning, project activity in the field of art, organization of cultural processes, management efficiency.*

*Peer-reviewed, approved and placed: 02.12.2025*

**Постановка проблеми.** Основними чинниками ефективного функціонування арт-менеджменту в Україні є забезпечення ефективної роботи культурних закладів, досягнення фінансової стійкості, залучення широкої аудиторії, нового глядача, підвищення якості мистецької продукції. У сучасному арт-менеджменті основний акцент ставиться на інноваціях, пошуках та створенні нових форм мистецьких проєктів, залучення сучасних передових технологій та все більше набуває запит на інтерактивний підхід.

Соціополітичні реалії ХХІ століття показують, як невпинно та швидко змінюється ситуація в соціумі, політиці, культурі, що безумовно не може не впливати на суспільні, партнерські та фінансові відносини. Вітчизняні науковці та їх зарубіжні партнери, вивчаючи історичний досвід, сучасний стан та можливі перспективи розвитку напряму культури, зокрема у швидко змінюючих реаліях сьогодення, сходяться у думці, що необхідно створювати оптимальні умови для творчості та реалізації проєктів мистецького спрямування, тому що серед великої кількості сміливих творчих ідей, втілитись у життя можуть лише одиниці через відсутність у людей розуміння та інструментів менеджменту по організації та керування ними.

З 2022 року, з часу коли Україна прийняла на свої плечі важкий тягар війни, коли суспільство згуртовано та спрямовано на вирішення воєнних потреб та перебуває в постійному психоемоційному навантаженні, намагаючись вижити та зберегти себе та свою культурну спадщину, саме мистецтво відіграє значущу роль у психологічному розвантаженні людей, тож ефективна організація у сфері культури, яка охоплює просування та фінансове забезпечення мистецьких проєктів, культурних установ має важливе стратегічне значення

Уїнстон Черчилль прем'єр-міністр Великої Британії у 1940-1945 та 1951—1955 роках, високо цінував культуру як невід'ємну частину національної ідентичності, кажучи: «Якщо ми економимо на культурі, то за що ми боремося?» Він вважав, що культура — це держава, а також, що люди, які не поважають мистецтво, не цінують себе. [8]

Поєднання менеджменту та мистецтва це, по-перше, стратегічне планування та керування проєктами, по-друге супровід творчого процесу та роботу з персоналом. Культурний менеджмент застосовує специфічні функції для досягнення певного результату та впливу мистецтва на суспільство.

Слід зазначити, що в усі часи мистецтво ставало інструментом для вираження громадської позиції, платформою для обговорення важливих

питань. Сучасне мистецтво – це всесвіт, який перманентно динамічно розвивається та прагне нових горизонтів. Постійно тривають пошуки нових сенсів, візуальних та сценічних форм, створюються нові мистецькі проекти.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичною базою дослідження стали публікації вітчизняних та іноземних науковців: Комар В.О., Оборської С.В., Стрітьєвич Т., Свирид І.Є, Оленіної О.Ю., Портер М., Файоля А., Гагоорт Г., Давидовського К.Ю., Тадля М., Поплавського М.М.

**Метою дослідження** є системи та специфіки управління проектами мистецького спрямування.

**Основні результати дослідження.** Аналіз практичних аспектів управління проектами мистецького спрямування показав, що основні концепції, що лягли в основу цього надскладного процесу є багатогранною сферою, яка вимагає більш ретельного комплексного підходу та використання сучасних інструментів управління. Арт-менеджмент в сучасній Україні зазнав як певних великих викликів, так і позитивних змін, що не може не радувати. З'явилися нові культурні заклади, артисти, менеджери, які розвивають та збагачують культурну сферу. Отже, арт-менеджмент продовжує відігравати важливу роль у забезпеченні високого рівня мистецтва та сприяє розвитку культури в цілому, сприяючи створенню інноваційних та високоякісних мистецьких продукцій.

В українському тлумачному словнику поняття культура позначається так: «Культура (від лат. culture – виховання, освіта, розвиток).

1. Сукупність матеріальних і духовних цінностей, створених людством протягом його історії.

2. Рівень розвитку суспільства у певну епоху.

3. Предметно-ціннісна форма освоювально перетворюючої діяльності, у якій відображається історично визначений рівень розвитку суспільства й людини, породжується і стверджується людський сенс життя; сфера духовного життя суспільства, що охоплює систему виховання, освіти, духовної творчості (особливо мистецької), а також установи й організації, що забезпечують їхнє функціонування (школи, ВНЗ, клуби, театри, музеї, творчі спілки тощо)» [6].

Становлення арт-менеджменту вимагає необхідність більш чіткого та ефективного управління, професійного підходу до організації, фінансування та маркетингу мистецьких проектів. Треба визначити, що система управління культурними проектами – це процес чіткого планування, координації та нагляду за усіма аспектами реалізації проектного процесу, яка охоплює увесь цикл від ініціювання до завершення. Вона включає в себе визначення основних цілей, розроблення стратегій, розподілення ресурсів, контроль за виконанням та управління можливими ризиками.

Анрі Фаойль, відомий французький теоретик та практик менеджменту, засновник адміністративної (класичної) школи управління писав у своїй книзі «Загальне і промислове керівництво» пише:–«...керувати-це прогнозувати і планувати, організувати, командувати, координувати та контролювати».

Розберемо послідовно усі основні аспекти системи управління мистецькими проектами:

Ініціювання: Визначення парадигми руху проекту, його цілей та його основних завдань.

Планування: На цьому етапі розробляється детальний план робіт: графік, бюджет, ресурси та відповідальних за виконання робіт.

Виконання: Цей етап передбачає реалізацію проекту відповідно до плану, здійснення нагляду його реалізації членами команди.

Моніторинг та контроль: Нагляд за реалізацією проекту, відстеження прогресу або регресу, порівняння реальних результатів з закладеними у попередній план та внесення коректив у разі необхідності.

Завершення: Підведення підсумків, аналіз результатів та формальне закриття проекту. Слід пам'ятати, що функції керівника проекту полягають у плануванні, нагляді та упорядкуванні діяльності команди, також у комплексній розробці проекту, виконання правового аналізу та своєчасну його корекція.

До уваги складові механізмів управління проектами мистецького спрямування в схемі, розробленій автором Рис 1.



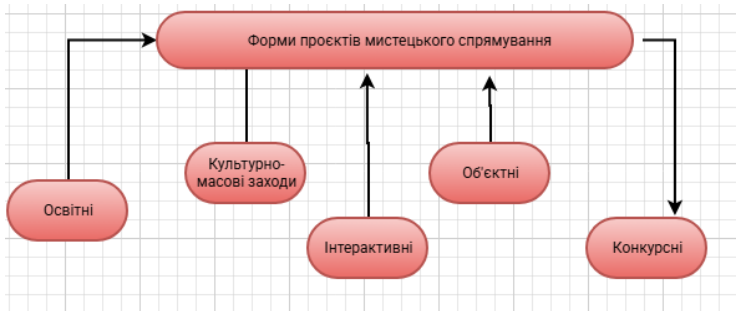
Рис. 1. Складові механізми управління проектами мистецького спрямування, побудовано авторами

Наведемо, схему переліку форм проектів мистецького спрямування. Напрямок та форма проектів мистецького спрямування залежить від того, яку вони ціль переслідують. Рис. 2.

Головним предметом дослідження виступає аналіз системи управління музично-літературного проекту «Bel Canto», створеного у 2021 році та який реалізується по теперішній час на базі Одеського літературного музею та має позитивну динаміку розвитку. Основні аспекти наукового інтересу до менеджменту авторського проекту «Bel Canto» зумовлюється декількома чинниками:

- по-перше, дослідницьким інтересом до вивчення механізмів менеджменту у культурній сфері, зокрема дослідження ефективного функціонування музично-літературного проекту «Bel Canto» з точки зору бізнес стратегій;

- по-друге, можливістю дослідити реалізацію проекту від бізнес-ідеї до створення та реалізації даного мистецького продукту в умовах великої конкуренції, серед різноманіття культурно мистецьких проектів.



*Рис. 2. Перелік форм проєктів мистецького спрямування, побудовано авторами*

Розглянемо етимологію дефініції «арт-менеджмент». У Великій українській енциклопедії термін арт-менеджмент позначається як «арт-менеджмент — це міждисциплінарна галузь, яка поєднує мистецтво та бізнес. Вона охоплює управління організаціями, проєктами та ресурсами в культурному секторі» [2].

Реалізація та функціонування музично-літературного проєкту «Bel Canto» відбувається на базі Одеського літературного музею, будівля якого розташована в історичному центрі Одеси за адресою вулиця Ланжеронівська, буд. 2. [4]

Комунальна установа (КУ) «Одеський літературний музей» внесений до списку ЮНЕСКО як один з історичних та культурних осередків м.Одеса. Музей розташований в колишньому палаці князя Д. І. Гагаріна. Будівля музею побудована архітектором Луї Цезарем Оттоном на початку 50-х років XIX століття [9]. Щорічно музей відвідують від 100 000 до 120 000 осіб. У музеї регулярно проводяться культурні заходи: виставки, літературно-творчі зустрічі-концерти класичної та джазової музики, презентації нових книг, вітчизняні та міжнародні конференції [5].

Предметом діяльності КУ «Одеський літературний музей» є:

1. Формування, збереження та експонування музейних фондів літературної спадщини Одеси. Музей займається збором, систематизацією і представленням рукописів, книг, журналів, особистих речей письменників, тематичних документів, пов'язаних з літературою Одеси та регіону. А через постійні експозиції («Літературна Одеса», «Історія літератури XIX-XX ст.») та через експозиції «просто неба» ("Сад скульптур" та "Одеський двір") музей забезпечує відкритий доступ до цих колекцій.

2. Проведення тематично-освітніх, виставкових, та концертних програм. Установа організовує виставки (у тому числі під відкритим небом — лекції, екскурсії, освітні заняття для шкіл, студентів, гідів. Через публічні події музей виступає як платформа для культурного діалогу, популяризації літератури, мистецтва та місцевої ідентичності.

3. Інтеграція інклюзивних і сучасних підходів у музейну діяльність і розвиток цифрових ресурсів. Музей працює над цифровими версіями матеріалів та передбачає безкоштовний вхід пільгових категорій громадян — з

метою розширення доступу. Крім того, музей охоплює питання «травмованої пам'яті» і роботи в умовах воєнного стану — що вказує на адаптацію до сучасних викликів.

Музично-літературний проєкт «Bel Canto» це вдало реалізований проєкт мистецького спрямування в Одеському літературному музеї з 2021 по теперішній час. Проєкт відвідали близько 4500 тисяч людей з урахуванням 10 концертних заходів на рік та реалізація проєкту 4,5 роки.

Постійними відвідувачами проєкту є глядач, у віковій категорії від 3+ до 75+. Переважна більшість — люди середнього віку, інші групи — молодь, та люди похилого віку.

Співвідношення між внутрішніми стейкхолдерами (солісти, концертмейстери, ведуча) відбувається на волонтерських (безприбуткових) засадах.

Згідно закону України «Про волонтерську діяльність» [8]: «волонтерська діяльність визначається як добровільна, громадська, яка не є прибутковою, яка здійснюється волонтерами шляхом надання безкоштовної допомоги». Волонтерська діяльність має в основі фундаментальні принципи законності, гуманності, рівності, добровільності. Надання послуг, або здійснення робіт на безоплатній основі особами, характерні до сімейних, дружніх або сусідських відносин, не є волонтерською діяльністю. Волонтерська діяльність — це фактично діяльність направлена на надання повністю безкорисної допомоги тим, хто має в ній потребу. Волонтерство приносить інші переваги тим, хто ним займається, — це, по-перше розвиток особистих здібностей, залучення до нових цікавих знань та вмінь, по-друге, моральне задоволення від процесу та можливість почувати себе корисним для окремої людини чи суспільства загалом» [1].

Місія проєкту: такий формат проєкту повинен надати відвідувачам заходу щось більше, аніж просто просто спів, це, перш за все, проєкт культурних вечорів із відомими у місті співаками та музикантами, де гості заходу мають можливість отримати неповторний досвід та гарне дозвілля.

Безпосередньо, програма заходу завжди повинна бути різноманітною та цікавою та постійно оновлюватись для того, щоб не відставати від найновіших трендів, щоб залучити якомога зацікавленого глядача. Гості, які приходять на концерти проєкту попадають у вишуканий музичний вимір.

Цінності проєкту: цінності музично-літературних вечорів полягають у гармонійному поєднанні мистецтв (поезії, прози та музики), створенні естетичної насолоди та зануренні в особливу атмосферу, де слова та мелодія підсилюють одне одного, розвивають емоційний інтелект, формують культурний світогляд та сприяють духовно-моральному збагаченню через розуміння творів. Це можливість неформального спілкування, обміну враженнями, а також дотику до класичного та сучасного мистецтва, пробудження творчості.

Для успішної реалізації мистецького проєкту необхідно постійно моніторити рівень виконаних робіт, аналізувати і корегувати процес, виявляти слабкі місця та розвивати сильні сторони та переваги. Постійні перевірки, зміни, оцінки стану, дозволяють робити уповільнення чи прискорення, але

завжди рух проекту до кінцевої мети. Головний менеджер проекту при цьому повинен прораховувати кроки на декілька наперед заради справи. Досвідчений керівник завжди в змозі надихнути колектив на продуктивну діяльність у досягненні кінцевої мети.

Функції керівника проекту: планування, нагляд та упорядкування діяльності команди; комплексна розробка проекту; виконання правового аналізу; своєчасна корекція проекту.

Керуючі підрозділами проекту повинні якомога ретельніше скеровувати та контролювати діяльність підлеглих, головний менеджер має зосередитися на координації взаємин між підрозділами, з'єднуючи окремі частини в єдине ціле. Створити таку систему організації праці, при якій головний менеджер може зосередитись на непередбачених проблемах, тобто непередбачених ризиках.

Закон Х.Л. Менкена, лежить в основі усіх сучасних інституцій: «Хто вміє – працює, хто не вміє – вчить інших, хто не може вчити – управляє, хто не вміє управляти – править».

Серед головних показників успішності проекту, це дохід в грошовому еквіваленті, а він можливий тільки від кількості глядачів. Тому однією з найважливіших задач культурних закладів є залучення нової аудиторії. Якщо буде зацікавлення великої кількості потенційних глядачів у відвідуванні вистав, зросте попит на мистецький продукт. Залучення нової аудиторії стає важливим завданням для менеджерів мистецьких проектів.

Відповідно до цього ведеться постійний пошук і залучення більшої кількості глядачів, розробляються більш цікаві проектні одиниці. Бути в тренді це вимагає знання законів ринку та проведення постійних маркетингових досліджень.

**Висновки.** Робота над матеріалами для даної статті зробила вагомий внесок у понятійну базу розуміння терміну «проект мистецького спрямування». Виявила, що система управління проектами – це низка чітко спланованих та скоординованих між собою заходів, які призводять до необхідних результатів у межах попередньо визначеного часу та бюджету персоналу. Багато проектів зазнали поразки тільки тому, що їхня первинна мета була забута або зазнала змін на шляху до здійснення.

Було з'ясовано, що в основі арт- менеджменту лежить система управління в сфері культури, де основним чинником виступає мистецтво. Мистецтво вводить людей у позитивний настрій, сприяє самоідентифікації та вмінню презентувати себе у суспільстві. Ця особлива мова мистецтва є універсальною для людей різних національностей, віку, статі, соціальної приналежності.

Підсумовуючи зазначимо, що у даному дослідженні здійснена вдала спроба знайти оптимальне поєднання між цілями, термінами, витратами, якістю і іншими характеристиками проекту; було з'ясувано, що для реалізації музично-літературного проекту «Bel Canto» найбільш дієвою виявляється загальна методологія управління проектами, яка є всесвітнім стандартом керування на багатьох тисячах підприємствах та корпораціях.

Виходячи з цього, можемо резюмувати, що основну мету вивчення особливостей управління проектами мистецькими спрямування на прикладі

творчого проєкту автора музично-літературного проєкту «Bel Canto» у цілому досягнуто.

1. Адміністративно-правове регулювання у галузі культури // Підручники. URL: [https://pidru4niki.com/1354021455899/pravo/administrativnopravove\\_regulyuvannya\\_galuzi\\_kulturi](https://pidru4niki.com/1354021455899/pravo/administrativnopravove_regulyuvannya_galuzi_kulturi)
2. Арт-менеджмент // Велика українська енциклопедія. URL: <https://vue.gov.ua/Арт-менеджмент>
3. Бренд-менеджмент: теорія і практика [Електронний ресурс] : навч. посібник / укл. І. В. Струтинська. Тернопіль : Принт-офіс, 2015. 204 с. Режим доступу: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/7116/6/Navchalno\\_metodychnyj\\_pidruchnyk.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/7116/6/Navchalno_metodychnyj_pidruchnyk.pdf)
4. Гагоорт Г. Менеджмент мистецтва. Підприємницький стиль / переклав з англ. Б. Шумилович. Львів: Літопис. 2008 360 с.
5. Давидова М. До історії створення Одеського державного літературного музею. «Дім князя Гагаріна». 1997. Т. 1, № 1. С. 7–16.
6. Культура. Великий тлумачний словник сучасної української мови. Київ; Ірпінь: Перун, 2005. VIII, 1728 с.
7. Черчілль [Архівовано 16 квітня 2021 у Wayback Machine.] // Юридична енциклопедія : [у 6 т.] / ред. кол.: Ю. С. Шемшученко (відп. ред.) [та ін.]. К. : Українська енциклопедія ім. М. П. Бажана, 2004. Т. 6 : Т. Я. 768 с.
8. Закон України «Про волонтерську діяльність»: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17#Text>
9. Одеський літературний музей: <https://museum-literature.odessa.ua/>

- 
1. Administratyvno-pravove rehuliuвання u haluzi kultury // Pidruchnyky. URL: [https://pidru4niki.com/1354021455899/pravo/administrativnopravove\\_regulyuvannya\\_galuzi\\_kulturi](https://pidru4niki.com/1354021455899/pravo/administrativnopravove_regulyuvannya_galuzi_kulturi)
  2. Art-menedzhment // Velyka ukrainska entsyklopediia. URL: <https://vue.gov.ua/Art-menedzhment>
  3. Brend-menedzhment: teoriia i praktyka [Elektronnyi resurs] : navch. posibnyk / uкл. І. V. Strutynska. Ternopil : Print-ofis, 2015. 204 s. Rezhym dostupu: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/7116/6/Navchalno\\_metodychnyj\\_pidruchnyk.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/7116/6/Navchalno_metodychnyj_pidruchnyk.pdf)
  4. Nahoort H. Menedzhment mystetstva. Pidpriyemnytskyi styl / pereklav z anhl. B. Shumylovych. Lviv: Litopys. 2008 360 s.
  5. Davydova M. Do istorii stvorennia Odeskoho derzhavnoho literaturnoho muzeiu. «Dim kniazia Naharina». 1997. T. 1, № 1. S. 7–16.
  6. Kultura. Velykyi tлумachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy. Kyiv; Irpin: Perun, 2005. VIII, 1728 s.
  7. Churchill [Arkhivovano 16 kvitnia 2021 u Wayback Machine.] // Yurydychna entsyklopediia : [u 6 t.] / red. kol.: Yu. S. Shemshuchenko (vidp. red.) [ta in.]. K. : Ukrainska entsyklopediia im. M. P. Bazhana, 2004. T. 6 : T. Ya. 768 s.
  8. Zakon Ukrainy «Pro volontersku diialnist»: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17#Text>
  9. Odeskyi literaturnyi muzei: <https://museum-literature.odessa.ua/>