

Богдан-Гордій БЕНЮК,

orcid.org/0000-0003-0363-8053

аспірант кафедри організації театральної справи

Київського національного університету театру, кіно і телебачення імені І. К. Карпенка-Карого

(Київ, Україна) bohdangbeniuk@gmail.com

МЕТОДОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ТА МОЖЛИВОСТІ ЇХ ВИКОРИСТАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ТЕАТРАЛЬНОЇ УСТАНОВИ

Управління театральною установою має свою специфіку, проте водночас визначається закономірностями адміністрування загалом. Вивчення новітнього управлінського досвіду є запорукою оновлення театрального менеджменту. В дослідженні обґрунтовано доцільність залучення методологій управління проєктами до побудови управлінської моделі театральної установи. Мета статті – аналіз методологій управління проєктами Waterfall та Agile, встановлення можливостей їх впровадження в діяльність театральної установи. Зазначено, що методології Waterfall та Agile репрезентують дві різні моделі управління: чітко вибудовану та гнучку. Waterfall орієнтує на побудову логістики, прогнозованість процесу виконання, дотримання встановлених термінів, оптимізацію кількості керівників, створює можливість прорахунку вартості продукту. Втім, її технологія містить і певні небезпеки, пов'язані з лінійністю, інертністю та негнучкістю, які слід враховувати в театральної справі. Методологія Agile відстоює принцип гнучкого керівництва проєктною роботою, налаштовує на готовність до змін, вдосконалення продукту в процесі його виробництва, на створення робочих версій продукту, які відкриті до оновлення. Втім, налаштованість на постійне поліпшення може стати на заваді завершенню роботи. Методологія Agile не надає можливостей прорахунку вартості кінцевого продукту та ускладнює прогнозування термінів його виробництва, що ускладнює роботу творчого колективу. Використання досвіду Agile та Waterfal в управлінні театральною установою буде ефективним за умови влучного поєднання елементів обох методологій та формування на основі їх залучення власної управлінської культури. Встановлено, що впровадження методологій управління проєктами Waterfall та Agile є дієвим ресурсом модернізації театрів, окремих суб'єктів театральної діяльності, театральної справи загалом. Використання описаних методологій в управлінні театральною установою дозволить оптимізувати її роботу, акумулювати наявні та потенційно присутні ресурси на створення театральних постановок та їх промоцію.

Ключові слова: *театральна справа, управління театром, проєктна діяльність театру, Waterfall, Agile.*

Bogdan-Gordiy BENYUK,

orcid.org/0000-0003-0363-8053

Postgraduate at the Theater Organization Department

I. K. Karpenko-Karyi Kyiv National University of Theatre, Cinema and Television

(Kyiv, Ukraine) bohdangbeniuk@gmail.com

PROJECT MANAGEMENT METHODOLOGIES AND THE POSSIBILITY OF THEIR USE IN THE ORGANIZATION OF THE WORK OF A THEATRE INSTITUTION

The management of a theatrical institution has its own specifics, but at the same time it is determined by the laws of administration in general. Studying the latest management experience is the key to renewing theater management. The study substantiates the feasibility of involving project management methodologies in building a management model of a theater institution. The purpose of the article is to analyze the Waterfall and Agile project management methodologies and identify opportunities for their implementation in the activities of a theater institution. It is noted that Waterfall and Agile technologies represent two different management models: clearly structured and flexible. Waterfall focuses on building logistics, predictability of the execution process, adherence to established deadlines, optimization of the number of managers, and creates the possibility of calculating the cost of the product. However, technology also contains certain dangers associated with its linearity, inertia, and inflexibility, which should be taken into account in the theatrical business. Agile methodology advocates the principle of flexible project management, adjusts to readiness for change, product improvement during its production, and creates working versions of the product that are open to improvement. However, the mindset of constant updating can get in the way of completing work. Agile methodology does not provide the ability to calculate the cost of the final product and makes it difficult to predict the timing of its production, which complicates the work of the creative team. Using the experience of Agile and Waterfall in managing a theater institution will be effective if the elements of both methodologies are combined correctly and their own management culture is formed based on their involvement. It has been established that the implementation of Waterfall

and Agile project management methodologies is an effective resource for the modernization of theaters, individual theater entities, and theater in general. The use of the described technologies in the activities of a theater institution will allow to optimize its work, accumulate existing and potentially available resources for the creation of theater performances and their promotion.

Key words: theater business, theater management, theater project activities, Waterfall, Agile.

Постановка проблеми. Театральний менеджмент в Україні вибудовується переважно на установлених комунікативних та управлінських моделях. Водночас інновації активно змінюють театральний простір і мають бути залучені до управління театральними установами також. Готовність творчого персоналу до впровадження технічних інновацій та новітніх творчих рішень не завжди супроводжується симетричними діями з боку керівництва. Управлінська складова театральної діяльності більш інертна до оновлення. Натомість взаємодія та синхронізація творчого і управлінського складників впливає на ефективну роботу театру, яка визначається збалансованістю усіх його складових.

Управління театальною установою має свою специфіку, але водночас визначається законами адміністрування загалом. Вивчення новітнього управлінського досвіду є запорукою оновлення театального менеджменту, інструментом поживлення театального життя та підвищення ефективності театру як соціокультурної інституції.

Аналіз досліджень. Питання театального менеджменту були достатньо активно досліджувани в наукових студіях останніх років. Зокрема, А. Лягушенко аналізує державний театральний менеджмент, вивчає досвід управління театрами у Франції та Англії, перспективи його застосування в Україні (Лягушенко, 2023). Дослідники розглядають дієвість впровадження методології управління проектами як стандартизованих моделей управління в окремі галузі. Так, Н. Костюк описує переваги і недоліки впровадження проектних технологій в IT-сфері, визначає пріоритети у виборі тієї чи іншої методології (Костюк, 2023). Н. Тюхтенко, В. Худолей та О. Гарафонова досліджують можливості підвищення ефективності діяльності бізнес-організацій шляхом впровадження методологій управління (Тюхтенко та ін., 2022). Н. Олійник аналізує перспективи реалізації технологій управління проектами Waterfall та Agile в публічному управлінні (Олійник, 2021). В. Сиченко, С. Рибкіна та Е. Соколова вивчають можливості використання технологій проектного менеджменту в системі управління освітою (Сиченко та ін., 2022). А. Івко досліджує реалізацію методологій управління проектами в різних проектно-орієнтованих

організаціях, наголошуючи на ефективності використання в системі управління проектами декількох методологій одночасно, та акцентуючи на доцільності побудови корпоративної методології управління проектами (Івко, 2023). Дослідники звертають увагу на необхідність впровадження досвіду проектного менеджменту в роботу театральних установ (Кабанець та ін., 2024). Водночас аналіз методологій управління проектами (project management) та з'ясування можливостей їх впровадження в організацію роботи театральної установи не були предметом вивчення.

Мета статті – аналіз методологій управління проектами Waterfall і Agile та встановлення можливостей їх впровадження в діяльність театральної установи.

Виклад основного матеріалу. Термін «методологія управління проектом» виник в інноваційному менеджменті як похідний від базових для цього напрямку наукових досліджень понять, таких як: «проект», «інноваційний проект», «управління інноваційним проектом». Попри наявний інженерно-конструкторський контекст вжитку, термін «проект» охоплює широкий спектр діяльності, яка передбачає об'єднання зацікавлених осіб задля досягнення спільної мети та визначає комплекс заходів, що допомагають ефективно та продуктивно рухатися у напрямку її реалізації. Одним із значень слова «проект», відповідно до словника сучасної української мови, є «задуманий план дій, задум, намір» (Бусел, 2005: 1152).

Кожна організаційна структура, не залежно від напрямку та сфери її діяльності, може організувати свою роботу як проектну діяльність, розбудовувати свої структури як певний проект, або реалізовувати окремі напрями діяльності (чи види робіт) як ті чи інші проекти. Театр – «заклад культури (підприємство, установа чи організація) або колектив, діяльність якого спрямована на створення, публічне виконання та публічний показ творів театального мистецтва» (Про театри і театральну справу, 2005) – є соціальним проектом; різні види його діяльності, визначені профільним Законом як «діяльність у галузі театрів і театральної справи, пов'язана зі створенням, публічним виконанням, публічним показом, поширенням та збереженням творів театального мистецтва, забезпеченням умов для розвитку театральної

творчості, підготовкою професійних кадрів, пропагандою кращих зразків театрального мистецтва» (Про театри і театральну справу, 2005), можуть бути інтерпретовані як окремі, відмінні за змістом та напрямом роботи, тривалістю експлуатації продукту і т. ін., проєкти.

Проєктна діяльність в театральній сфері відрізняється від інших середовищ (сфер виконання). Тим не менш кожен проєкт має конструктивну схожість, яку позначають терміном «життєвий цикл». Стандарт РМВОК (один з найбільш авторитетних документів у сфері управління проєктами), визначає його так: «Життєвий цикл проєкту (Project Life Cycle) – це послідовність фаз, через які проходить проєкт від свого початку до завершення» (Стандарт з управління). Цими фазами (чи етапами проєкту) є: формування та визрівання ідеї, встановлення ефективності шляхом створення технічного та економічного обґрунтування, пошук ефективних (технологічних, інженерних, організаційних тощо) рішень у напрямку реалізації проєкту, виконання проєкту та експлуатація створеного у процесі його реалізації певного продукту. Зміст того чи іншого проєкту, масштаб його поширення, цілі, які він переслідує, та інші особливості, що має кожен окремий проєкт, вносять корективи в тривалість та наповнення окремих етапів, заразом самі етапи лишаються організаційно важливими.

Обґрунтування цілей того чи іншого проєкту та налагодження роботи з метою їх ефективного досягнення (плануванням етапів реалізації, керівництво ресурсами, пошук стейкхолдерів тощо) є предметом вивчення проєктного менеджменту, який більш відомий за назвою «управління проєктами». Стандарт з управління проєктами РМВОК тлумачить термін «управління проєктами» так: «застосування знань, умінь, інструментів та методів до операцій проєкту для забезпечення відповідності вимогам проєкту. Управління проєктом означає спрямування роботи проєкту на досягнення запланованих кінцевих результатів» (Стандарт з управління).

Кожна методологія управління проєктом встановлює принципи роботи та визначає методи. Вона є цілісною структурою, залучення якої дає змогу керувати проєктом, оптимізувати зусилля, заощадити ресурси, зменшити можливі помилки та ризики, покращити результати. Впровадження методологій управління проєктами сприяє покращенню управлінської культури, підвищенню рівня якості роботи, дозволяє прогнозувати очікувані результати та витрати, приймати ефективні рішення, мотивує команду, зумовлює зростання рівня кваліфікації її членів.

Серед методологій управління проєктами на особливу увагу заслуговують ті, що спрямовані на розвиток творчого потенціалу усіх залучених до проєктних взаємодій осіб і водночас не залежать від змісту діяльності, на оптимізацію та оновлення якої зорієнтовані. Технології Waterfall та Agile репрезентують дві різні моделі управління: чітко вибудовану, сталу, та гнучку, таку, що відкрита до змін.

Методологія Waterfall model, яка має назву «водоспад» або «каскадна технологія», є однією з найбільш поширених. Вона була розроблена в 60–70 рр. ХХ ст. Вперше її описав на початку 70-х спеціаліст з програмного забезпечення Вінстон Уолкер Ройс, вона передбачає послідовне та поступальне виконання окремих етапів, які чітко нею визначаються. Процес реалізації проєкту розбивається на окремі фази, логіка виконання яких має каузальну природу (кожен наступний період обумовлений попереднім). У зв'язку з цим послідовність виконання визначених робіт не може бути змінена. Перехід до наступної фази передбачає повне виконання попередньої. Кожен етап має свої результати, які є умовою виконання робіт на наступному. Етапами роботи над проєктом, згідно з каскадною технологією, є: 1) встановлення та конкретизація вимог до продукту (чи очікуваних результатів), 2) аналіз та чітке планування, проєктування процесу їх втілення, 3) реалізація запланованого, 4) верифікація та перевірка, 5) просування та супровід отриманого продукту чи результату. В ході роботи над проєктом усі задіяні до його виконання особи мають чітко дотримуватися плану та встановлених термінів виконання тих чи інших робіт.

Каскадна технологія має очевидні організаційні та економічні переваги. Зокрема: прозора та зрозуміла логістика, прогнозованість процесу виконання, можливість прорахунку вартості робіт та витрачених ресурсів, дотримання встановлених термінів, оптимізація кількості керівників та відсутність особливих вимог до виконавців (які можуть не мати високої кваліфікації), зниження порогу входження для команди. Waterfall дозволяє прогнозувати ресурсний супровід та максимально точно здійснювати оцінку вартості робіт і термінів їх виконання ще до завершення роботи над проєктом. Втім, технологія містить і певні небезпеки, пов'язані з її лінійністю, інертністю та негнучкістю, а саме: неможливість адаптації процесу виконання робіт до умов, що мають властивість змінюватися, або до інших чинників, обумовлених продуктом, процесом чи організаційною складовою. Методологія «водоспад» не має

ресурсу гнучкості та не може бути застосована в нестабільних умовах.

Зазначені недоліки не стали на заваді успішному впровадженню даної методології в роботу таких відомих компаній, як Ericsson, Cisco та Toyota. Елементи методології також можуть бути виростанні в організації управління театральною установою. Зокрема, з метою оптимізації роботи над новою театральною постановкою: прорахунку витрачених ресурсів та кошторису, налагодження комунікації між усіма задіяними до роботи учасниками (художнім та артистичним персоналом, а також великим колом «працівників інших специфічних театральних професій» (Про затвердження переліку, 2006)), прогнозування термінів виконання та їх дотримання тощо. Особливо доречним буде впровадження каскадної методології в організацію гастрольної діяльності театрів. Підготовка гастрольних заходів (вистав, творчих вечорів, виступів, концертів, інших публічних видовищних заходів) може бути ефективнішою, здійсненою в коротші терміни за умови впровадження каскадної методології в організацію окремого гастрольного туру. Натомість використання каскадної технології як базової моделі управління театральною установою є не доречним, оскільки така організаційна модель містить потенційну небезпеку авторитарності, надлишкової централізації та бюрократизації, унеможлиблює вияв творчих ініціатив усіх співробітників театру в процесі виконання поставлених перед ними завдань.

Методологія Agile відстоює принцип гнучкого керівництва проектною роботою. Вона почала формуватися в 1990-ті роки, а 2001 року IT-фахівці та розробники різних методологій, спільною рисою яких є означений принцип (зокрема, Adaptive software development, Crystal Clear, Extreme programming, Feature driven development, Scrum та ін.), підписали Agile Manifesto. Маніфест Agile декларує принципи, які мають бути покладені в основу командної роботи. Ними визначається, що: люди є більш важливі, ніж інструменти чи процеси, кінцевий результат (продукт) важливіший за документацію, співпраця із замовником – за погодження деталей контракту, готовність вносити зміни, якщо вони є необхідні, – за дотримання планів. Технологія зорієнтована на максимальне залучення та ефективне використання людського ресурсу (human resources) замовників (Product Owner), розробників (Developers) та всієї команди (project team), на їх тісну взаємодію і залучення в роботу над проектом, на створення спільноти (community), яка мотивує.

Agile налаштовує на гнучкість, готовність до змін, здатність до вдосконалення продукту в процесі його виробництва, на створення робочих (проміжних) версій продукту, які аналізуються та оперативно вдосконалюються. Методологія не формує модель взаємодій та не встановлює правил, яких мають дотримуватися члени команди. Водночас налаштованість на постійне вдосконалення може стати на заваді фіналізації роботи, у якій процес починає домінувати над результатом. Вартість кінцевого продукту важко прорахувати, так само важко спрогнозувати терміни його виробництва (попри те, що робоча версія продукту з'являється дуже швидко). Команда, яка сповідує принципи Agile, має формуватися з освічених та креативних людей, які володіють соціально-комунікативними навичками (soft skills) та мають високий рівень розвитку емоційного інтелекту. Люди, котрі працюють над проектом, мають бути вмотивованими та здатними до самоорганізації. Робота на проектом залежить від наявності таких фахівців та їх досвіду.

Принципи Agile були взяті на озброєння таким відомим світовим виробником продуктів харчування та побутової техніки, як Unilever, а також Райффайзен Банком, Альфа Банком, Home Credit Bank. Ці принципи так само можуть бути залучені до створення гнучких взаємодій в театральних колективах. Директор чи художній керівник театру за таких умов постає не очільником підпорядкованої йому та чітко ієрархізованої системи, а частиною команди. Він виконує не тільки керівні та адміністративні функції, не лише розпоряджається майном та коштами театру, затверджує склади постановних груп, встановлює плани роботи над новими виставами, затверджує репертуар та календарні плани, але й стає креатором та натхненником колективу театру, у якому: директор-художній керівник, головний режисер, режисери, художники, диригенти, балетмейстери, хормейстери, концертмейстери, костюмери, завідувачі режисерської, музичної, художньо-постановочної частин, завідувач труп, артисти всіх спеціальностей, майстри сцени усіх категорій, артисти допоміжного складу, а також працівники інших специфічних театральних професій (від директора-розпорядника та комерційного директора до столяра, машиніста та монтувальника сцени) взаємодіють як одна команда, вмотивована на спільний творчий пошук. У ній кожен потребує творчої самореалізації та готовий до тісної та конструктивної співпраці. Очільник театру є частинкою усіх його підрозділів, кожен відчувається співпричетним до інших.

Будь-яка методологія управління проєктами (як формалізована Waterfall, так і відкрита до нововведень Agile, а також інші методології) орієнтується на наявні міжнародні стандарти. Вони формулюють основні засади управління проєктами, визначають параметри роботи команди проєкту незалежно від обраної нею методології, окреслюють «положення-принципи», які «охоплюють та підсумовують загальноприйняті цілі для практик управління проєктами та їх основні функції» (Стандарт з управління), визначають принципи роботи фахівців проєкту та стейкхолдерів. Одним із найбільш відомих є цитований вище стандарт Американського інституту управління проєктами (Project Management Institute чи PMI), знаний за аббревіатурою PMBOK (Project Management Body of Knowledge). Після створення 1987 року він оновлюється кожні чотири роки. Сьоме, останнє видання книги 2021 року від 2022 року доступне також українською мовою (Стандарт з управління). В стандарті зазначено, що «проєкти не просто створюють результати, але, що ще важливіше, дозволяють цим результатам стимулювати кінцеві результати, що зрештою приносять користь організації та її стейкхолдерам» (Стандарт з управління).

Використання досвіду Agile та Waterfal в управлінні театральною установою буде ефективним за умови влучного поєднання елементів обох методологій та формування на основі їх залучення власної управлінської культури. Це передбачає

поінформованість керівництва та колективу щодо питань інноваційного менеджменту, потребує готовності до запровадження новітнього досвіду.

Висновки. Встановлено, що методології управління проєктами Agile та Waterfal можуть бути залучені до управління театральною установою. Впровадження методологій управління проєктами Waterfall та Agile є дієвим ресурсом модернізації театрів України як державної, так і комунальної форми власності, окремих суб'єктів театральної діяльності (юридичних чи фізичних осіб), театральної справи загалом. Використання описаних технологій в управлінні театральною установою оптимізує її роботу, акумулює наявні та потенційно присутні ресурси на створення театральних постановок та їх промоцію.

Залучення до управління театром методологій управління проєктами та моделей взаємодії, які напрацьовано в них, є дієвим шляхом до оновлення театральної справи, що закономірно матиме наслідком поживлення театрального середовища, збільшення уваги з боку суспільства до театру як соціального інституту.

Предметом подальшого вивчення має стати аналіз інших методологій управління проєктами, зокрема похідних від описаних (Lean, Sashimi Waterfall, Scrum, XP (екстремальне програмування) та інших), перспектив їх залучення в театральну справу, а також дослідження ефективності діяльності театральних установ після впровадження в їх роботу описаних методологій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови / укладач і гол. ред. В. Т. Бусел. Київ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.
2. Івко А. В. Аналіз моделей спільного використання методологій в управлінні проєктами проєктно-орієнтованих організацій. *Управління розвитком складних систем*. 2023. № 55. С. 38–45.
3. Кабанець О., Малоока Л., Дарованець О. Проєктний менеджмент у сучасних театральних VR-практиках. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Сценічне мистецтво*. 2024. Т. 7, № 2. С. 144–154.
4. Костюк Н. С. Аналіз методологій управління проєктами в ІТ сфері. *Нові компетенції для Індустрії 5.0 та управління даними для закладів вищої освіти* : збірник матеріалів круглого столу. Київ : НаУКМА, 2023. С. 65–76.
5. Лягушенко А. Державний театральний менеджмент у контексті історичного розвитку сценічного мистецтва. *Науковий Вісник Київського національного університету театру, кіно і телебачення ім. І. К. Карпенка-Карого*. 2023. № 33. С. 10–20.
6. Олійник Р. Ю. Аналіз ключових методологій проєктного менеджменту в публічному управлінні. *Наукові перспективи*. 2021. № 8(14). С. 64–73.
7. Про затвердження переліку посад професійних творчих працівників театрів та посад (спеціальностей) працівників інших специфічних театральних професій : Постанова Кабінету Міністрів України від 23.02.2006 р. № 208 із змінами від 08.09.2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/208-2006-%D0%BF#Text> (дата звернення: 05.12.2024).
8. Про театри і театральну справу : Закон України від 31.05.2005 р. №2605-IV із змінами від 04.06.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2605-15#Text> (дата звернення: 05.12.2024).
9. Сиченко В. В., Рибкіна С. О., Соколова Е. Т. Упровадження підходів проєктного менеджменту в процесі реформування системи управління вищої освіти. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. № 2(33). С. 34–39.
10. Стандарт з управління проєктами та настанова до зводу знань з управління проєктами (НАСТАНОВА PMBOK®) Сьоме Видання. URL: https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/274061/mod_resource/content/1/PMBOK7_Ukr_ForPersonalUseOnly.pdf (дата звернення: 05.12.2024).

11. Тюхтенко Н. А., Худолей В. Ю., Гарафонова О. І. Методологія управління ефективністю діяльності бізнес-організацій в контексті стратегічної цифровізації. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2022. Т. 21, № 2(51). С. 161–176.

REFERENCES

1. Bousel, V. T. (Ed.). (2005). Velykyi tлумachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy [Great explanatory dictionary of modern Ukrainian language]. / ukladach i hol. red. V. T. Busel Kyiv, Irpin: VTF «Perun»/ 1728 p. [in Ukrainian]
2. Ivko A. V. (2023) Analiz modelei spilnogo vykorystannia metodolohii v upravlinni proektamy proektно-oriіentovanykh orhanizatsii [Models analysis of methodologies joint use in project management of project-oriented organizations]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system – Management of Development of Complex Systems*, 55. 38–45 [in Ukrainian].
3. Kabanets O., Malooka L., Darovanets O. (2024) Proiektnyi menedzhment u suchasnykh teatralnykh VR-praktykakh [Project Manager in Modern Theater VR Practices]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnogo universytetu kultury i mystetstv. Serii: Stsenichne mystetstvo – Bulletin of Kyiv National University of Culture and Arts. Series in Stage Art*, 7 (2). 144–154 [in Ukrainian].
4. Kostiuk N. S. (2023) Analiz metodolohii upravlinnia proektamy v IT sferi [Analysis of project management methodologies in the IT sector]. *Novi kompetentsii dlia Industrii 5.0 ta upravlinnia danymy dlia zakladiv vyshchoi osvity: zbirnyk materialiv kruhloho stolu – New competencies for Industry 5.0 and data management for higher education institutions: proceedings of roundtable*. Kyiv: NaUKMA, 65–76 [in Ukrainian].
5. Liagushchenko A. (2023) Derzhavnyi teatralnyi menedzhment u konteksti istorychnoho rozvytku stsenichnogo mystetstva [State theatre management in the context of historical development of performing arts]. *Naukovyi Visnyk Kyivskoho natsionalnogo universytetu teatru, kino i telebachennia im. I. K. Karpenka-Karoho – Academic Bulletin of Kyiv National Karpenko-Karyi University of Theatre, Cinema and Television*, 33. 10–20 [in Ukrainian].
6. Oliynyk R. (2021) Analiz kluchovykh metodolohii proiektноho menedzhmentu v publichnomu upravlinni [Analysis of the main project management methodologies in public administration]. *Naukovi perspektyvy – Scientific perspectives*, 8(14). 64–73 [in Ukrainian].
7. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy ‘Pro zatverdzhennia pereliku posad profesiinykh tvorchykh pratsivnykiv teatriv ta posad (spetsialnostei) pratsivnykiv inshykh spetsyfichnykh teatralnykh profesii’ [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine ‘On approval of the list of positions of professional creative workers in theaters and positions (specialties) of workers in other specific theater professions’], February 23, 2006, No 208. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/208-2006-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
8. Zakon Ukrainy ‘Pro teatry i teatralnu spravu’ [Law of Ukraine ‘On Theaters and Theatrical Affairs’], May 31, 2005, No 2605-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2605-15#Text> [in Ukrainian].
9. Sychenko V. V., Rybkina S. O., Sokolova E. T. (2022). Uprovadzhennia pidkhodiv proiektноho menedzhmentu v protsesi reformuvannia systemy upravlinnia vyshchoi osvity [Implementation of project management approaches in the process of higher education management system reform]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia – Public Administration and Customs Administration*, 2(33), 34–39 [in Ukrainian].
10. Standart z upravlinnia proektamy ta nastanova do zvodu znan z upravlinnia proektamy (NASTANOVA PMBOK®) Some Vydannia [A Guide to the Project Management Body of Knowledge або PMBOK Guide]. URL: https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/274061/mod_resource/content/1/PMBOK7_Ukr_ForPersonalUseOnly.pdf [in Ukrainian].
11. Tiukhtenko N. A., Khudolei V., Yu., Harafoнова O. I. (2022). Metodolohiia upravlinnia efektyvnistiu diialnosti biznes-orhanizatsii v konteksti stratehichnoi tsyfrovizatsii [Methodology of business organization efficiency management in the context of strategic digitalization *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia – Market economy: modern theory and practice of management*, 2(51), 161–176 [in Ukrainian].