

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-36>

УДК 005:791

## УПРАВЛІННЯ АРТ-ПРОЕКТАМИ У КІНОІНДУСТРІЇ

### ART PROJECTS MANAGEMENT IN FILM INDUSTRY

**Горбась Ірина Миколаївна**

кандидат економічних наук, доцент,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1326-5572>

**Павлюк Валерія Віталіївна**

магістрант,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1696-9794>

**Horbas Iryna, Pavliuk Valeriia**

Taras Shevchenko National University of Kyiv

У статті визначена роль креативної індустрії в економіці. Розглянуто динаміку росту виробництва кіно у світі. Досліджено стан галузі та стимули, що сприяють росту цього ринку в Україні. Розглянуто основні характеристики арт-продукту та кінопроєкту. Обґрунтовано використання проєктного менеджменту в кіно-виробництві. Визначено, що проєктний підхід у кінематографічній діяльності забезпечує високу ефективність організації. Зазначено відповідні методи та інструменти менеджменту для можливої адаптації в управлінні кінопроєктом. Визначено ролі проєктного менеджера у кіновиробництві. Наведено етапи кінопроєкту у відповідності до груп процесів управління проєктами. Здійснено порівняння використання моделей Waterfall та Agile відповідно до етапів кіновиробництва. Встановлено, що зі зростанням унікальності кінопроєкту зростає рівень ризику та значення управління ризиками. Окреслені зміни, що відбуваються у підході до організації процесів, через пандемію COVID-19.

**Ключові слова:** креативна індустрія, управління проєктами в кіновиробництві, моделі проєктного менеджменту, кінопроєкт, арт-проєкт.

В статье определена роль креативной индустрии в экономике. Рассмотрены основные характеристики арт-продукта и кинопроєкта. Обосновано использование проєктного менеджмента в кинопроизводстве и обозначены модели для возможной адаптации в отрасли. Рассмотрены основные характеристики арт-продукта и кинопроєкта. Обосновано использование проєктного менеджмента в кинопроизводстве. Определено, что проєктный подход в кинематографической деятельности обеспечивает высокую эффективность организации. Указаны соответствующие методы и инструменты менеджмента для возможной адаптации в управлении кинопроєктом. Определены роли проєктного менеджера в кинопроизводстве. Приведены этапы кинопроєкта в соответствии с группами процессов управления проєктами. Проведено сравнение использования моделей Waterfall и Agile в соответствии с этапами кинопроизводства. Установлено, что с ростом уникальности кинопроєкта растет уровень риска и значение управления рисками. Определены изменения, происходящие в подходе к организации процессов, из-за пандемии COVID-19.

**Ключевые слова:** креативная индустрия, управление проєктами в кинопроизводстве, модели проєктного менеджмента, кинопроєкт, арт-проєкт.

The rapid development of technology, the growth of information resources, the emergence of more enterprises in the field of services show that modern life outlines the features of post-industrial society. With the increasing value of human capital, there is relevant concept of "information society", "creative economy". It determines that in addition to basic needs a person focuses on the needs that relate to spiritual development. Accordingly, with the growth of life quality and public goods, people strive for personal satisfaction and leisure, to the results of creative industries. Knowledge, information, interactive and cultural communications play the role of agents of social, political, and economic change in modern society. The predominant core of such production is a creative approach, creativity of the individual and the team. The film industry is an integral part of the creative industry and the economy. The enterprises and projects of the film industry have a complex structure. The main purpose of this article is to describe characteristics of a film project and to substantiate the feasibility of using project management methods in the film industry. In research were used methods of analysis and synthesis, theoretical search, induction and deduction, observation,

analogies, comparative analysis. The article identifies the role of the creative industry in the economy. The dynamics of the growth of film production in the world is considered. The state of the industry in Ukraine and the incentives that contributed to the market growth are described. The use of project management in film production is substantiated. It is determined that the project approach in cinematographic activity provides high efficiency of the organization. Appropriate methods and tools for possible adaptation in the film project management are indicated. Relevant roles of the project manager in the film production are determined. The stages of a film project by the groups of project management processes are given. A comparison of the use of Waterfall and Agile models according to the stages of film production is made. It is established that with the growth of the uniqueness of the film project the level of risk and the importance of risk management increase. The changes taking place in the approach to the organization of processes due to the COVID-19 pandemic are outlined.

**Keywords:** creative industry, project management in film production, project management models, film project, art project.

**Постановка проблеми.** Розвиток постіндустріального суспільства сприяє активізації і зростанню креативної індустрії. У 2013 році креативні індустрії по всьому світу отримали дохід 2,250 млрд доларів США, а офіційна зайнятість у секторі склала близько 30 млн людей. 11 секторів креативної індустрії є наріжним каменем світової економіки [10]. Кіноіндустрія не є винятком. Від якості управління кіновиробництвом залежить не лише прибуток компанії і задоволення духовних потреб споживача, а й розвиток соціально-економічних відносин держави та її імідж у світі. Тож останніми роками зростає значення управління проектами на глобальному рівні. У наукових працях з проектного менеджменту рідко ведеться мова про кіноіндустрію, хоча вона є вдалим прикладом проектною орієнтації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проектно-орієнтована організація кіновиробництва доволі детально проаналізована американськими дослідниками Р. ДеФіліппі та М. Артуром ще у 1997 році. Вони акцентували увагу на природі мобільності і довгострокового планування кінопроектів.

Б. Ліхтенштейн, С. Боргатті, В. Хестерлі і С. Таллман у 1999 році підтвердили думку щодо природи знімальної групи як тимчасово організованого підприємства або проекту. В цей же період С. Фелан та П. Левін стверджували, що використання традиційного менеджменту в кіноіндустрії дає змогу оцінити виробничий аспект з погляду набагато ширшої системи створення і реалізації кінопродукту. Методології проектування досліджували В. Сидоренко, І. Лернер, Н. Матяш, К. Кантор. Зокрема, проектному менеджменту в креативній індустрії присвячували праці І. Петрова, Г. Тульчинський, С. Войтковський, Т. Суминова, В. Тарновський. Питання створення кінопродукту як проекту не набуло широкого розгляду серед вітчизняних дослідників та потребує детального аналізу з погляду різних аспектів управління проектами.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета полягає в обґрунтуванні доцільності використання методів проектного менеджменту в кіноіндустрії та узагальненні основних характеристик кінопроектів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Динамічне вдосконалення нових технологій, посилення значення інформації сприяють розвитку четвертого етапу «цифрової трансформації» світу. В умовах посилення глобалізації, розвитку міжнародних політично-економічних і культурних зв'язків, зростає роль креативної індустрії як одного з основних двигунів економіки держави. Кіноіндустрія як один із напрямів креативної індустрії визначена у пріоритеті розвитку держав світу.

Інститут статистики ЮНЕСКО (UIS) у 2017 році опублікував показники кіноіндустрії, що стосуються результатів опитування щодо виробництва ігрових фільмів. Дані 93 країн та територій охоплюють виробництво, виставку та прокат фільмів країн різного рівня економічного розвитку за контрольний 2015 рік. Кількість випущених фільмів щороку збільшується, а у 2015 році на країни, що розвиваються, припало 59% світового кіновиробництва (рис. 1) [9].

Зокрема, український ринок кіно також демонструє активний розвиток протягом останнього десятиріччя. У 2013 році аудиторії було представлено рекордну кількість українських фільмів – у широкий прокат вийшло 7 вітчизняних повнометражних стрічок (з них 4 створені за державної фінансової підтримки) та 1 збірка короткометражних стрічок [3].

Стимулом до збільшення частки українського кіно у світовому кіновиробництві також став, по-перше, початок російської військової агресії на території України у 2014 році. Відтак, російське кіно поступово зникало з кінотеатрів та підпадало під державну заборону. Отже, звільнилася доволі велика частина кіноринку. По-друге, з 2011 року в Україні було запроваджено систему пітчінгів (конкурсів на виділення державного фінансування на

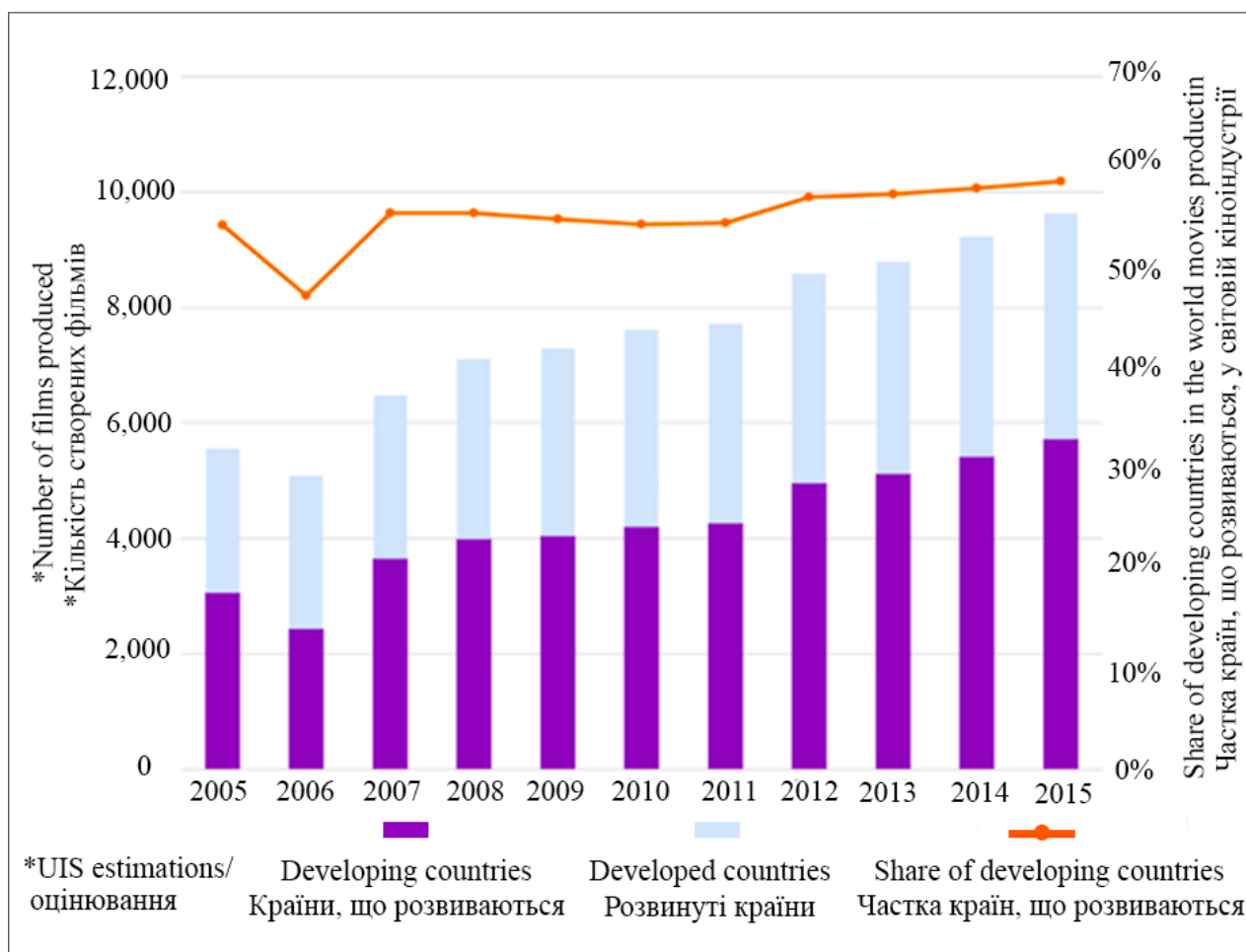


Рис. 1. Світове виробництво фільмів за рівнем економічного розвитку країн, 2005–2015

Джерело: [9]

кіновиробництво, які проводить Державне агентство України з питань кіно). В результаті велика частина фільмів була готова до виходу в прокат у 2014–2015 роках [4].

У 2018 році в українських кінотеатрах було продемонстровано 46 вітчизняних фільмів. Наступного 2019 року кількість випущених кінофільмів становила більше 40 [4], з них 29 було створено за підтримки Державного агентства України з питань кіно [2]. У 2020 році було продемонстровано 17 стрічок, створених за підтримки Державного агентства України з питань кіно [2]. 2020 рік став випробувальним для кінотеатрів, робота яких обмежувалася або зовсім заборонялася. Тому, за даними касових зборів, жоден з українських фільмів не зміг очолити рейтинг за кількістю проданих на нього квитків [4].

Кіноіндустрія, будучи значною частиною креативних індустрій, має досить складну структуру і є ключовим напрямком розвитку національних економік різних країн світу.

В Україні роль кінематографічної діяльності з кожним роком посилюється.

Закон України дає наступне визначення підприємницької діяльності в кінематографії: підприємницька діяльність у кінематографії – діяльність, пов'язана з виробництвом, розповсюдженням та демонструванням (публічним показом) фільмів з метою одержання прибутку [5].

За спрямуванням діяльності суб'єкти кінематографії поділяються щодо:

- створення фільмів – автори і виконавці;
- виробництва фільмів – кіностудії, відеостудії, студії, продюсери тощо;
- розповсюдження фільмів – виробники, дистриб'ютори (прокатники) фільмів, кінокопіювальні підприємства, фонди фільмів, архіви кіно-, фото-, фондоментів тощо;
- демонстрування (публічного показу, публічного сповіщення і публічної демонстрації) фільмів – кінотеатри, кіноустановки, відеоустановки, канали мовлення телебачення

(ефірного, кабельного, ефірно-кабельного, супутникового тощо) [5].

Проте в Законі України відсутнє визначення понять «кіностудія», «кінокомпанія», «кінопроект» та «арт-проект».

Зростання у світі інтересу до відносин взаємодії між культурою, творчістю та менеджментом сприяє появі нових методів управління специфічними проектами. За загальноприйнятим Стандартом управління проектами РМВоК (Project Management Body of Knowledge), що розроблений Інститутом управління проектами США, «проект» – це тимчасове підприємство, організоване задля створення унікального продукту, послуги чи результатів. Тимчасова ознака передбачає обов'язкову умову: початок і завершення. Завершення проекту настає тоді, коли досягнені цілі проекту або ж визначена неможливість їх досягнення [12].

Стандарт РМВоК складається з десяти областей знань і п'яти груп процесів. Виокремлюють наступні області знань: інтеграція, зміст, вартість, час, якість, ризик, ресурси, комунікації, зацікавлені сторони і закупівлі. Групи процесів: ініціювання, планування, виконання, моніторинг і управління, завершення. Кожен процес, визначений в цих областях знань і групах процесів, описується відповідно до його вхідних ресурсів, інструментів, методів та результатів. Проектна діяльність підприємства наразі є визнаною методологією інноваційно-інвестиційної діяльності в усіх розвинутих країнах.

Д. Бас пропонує визначення терміну «арт-проект» як «завершений цикл художньої діяльності, що спрямований на створення оригінального художнього твору в умовах обмеженого часу та ресурсів» [1]. Крім того, автор виокремлює особливості арт-проектів, що також стосуються специфіки кінопроекту:

– цілі творчого проекту є динамічними (проте ціль і результат є завжди присутніми у свідомості автора);

– персоніфікація проекту або продукту;

– специфічні вимоги до ресурсів (матеріальних засобів, умов реалізації, до виконавця та його індивідуальних рис);

– високий ступінь ризику пов'язаний із суб'єктивним сприйняттям результату арт-проекту [1].

На думку Т. Юр'євої, сильною стороною проектного підходу виступає чітке визначення цілей і критеріїв їх досягнення, оптимізація ресурсів, виявлення та ідентифікація ризиків, більш детальний контроль над процесом ре-

лізації проекту. Це в цілому дозволяє підвищити результативність процесів, забезпечити конкурентні переваги в умовах стратегічних змін [7]. Чітке уявлення кінцевого художньо-творчого результату дозволяє вибрати оптимальні способи ведення всієї організаційно-управлінської складової кінопроекту.

По суті, кінопроект може здійснюватися суб'єктом господарювання, що створений спеціально для реалізації (тимчасового) унікального творчого задуму авторів фільму. З іншого боку, кінопроекти є формою функціонування підприємства, що здійснює кінематографічну діяльність.

Як і традиційні проекти, кінопроект має ряд ознак і обмежень, основні з яких представлені у таблиці 1.

Розподіл обов'язків у виробництві кіно є доволі формалізованим. Хоча існують дискусії щодо назви різних позицій. Згідно з дослідженням Д. Чекліх, у кіноіндустрії немає поняття «проектний менеджер» [8]. Дослідники не мають єдиного погляду щодо аналогічної позиції в кіноіндустрії.

Д. Чекліх вважає, що функції проектного менеджера за американською організаційною системою можуть виконувати продюсер (Producer), режисер (Director), другий режисер (First Assistant Director), технічний менеджер (Tech Scout), менеджер з підбору локацій (Location Scout), відповідальний менеджер за некреативну частину виробництва: розподіл ролей, розклад, бюджет (Unit Production Manager) [8]. Одна особа також може поєднувати різні ролі, що є доволі поширеним явищем, особливо в невеликих проектах. Останніми роками в американській моделі менеджменту телебачення все частіше зустрічається поняття «шоураннер» (Show Runner). Шоураннери відповідають за кожен окремий аспект шоу, від ідеї і зйомок, до пост-продакшену і дистрибуції. Вже зараз ця людина може виконувати згадані функції і в кіно [16].

В українському кіно саме продюсер здебільшого виконує роль проектного менеджера. Хоч адміністративні ролі виконують лінійний продюсер, виконавчий продюсер, другий режисер, адміністратори знімальних майданчиків. Проте саме продюсер бере участь на всіх етапах та є відповідальним за увесь кінопроект – від ініціації до закриття.

Кінопроект передбачає послідовну роботу: він розвивається в часі, від одного етапу до іншого відповідно до розкладу – календарно-постановного плану. Досягнення

Таблиця 1

## Основні ознаки кінопроекту

<b>Чіткі цілі і результат</b>	Кінопроект ініціюється для досягнення конкретних творчих і підприємницьких цілей. Цілі формуються на початковій стадії проекту і на завершальній служать критеріями оцінки якості кінопроекту.
<b>Обмеження в часі та бюджеті</b>	На відміну від науково-технічних і виробничо-технологічних проектів, терміни реалізації кінопроектів нерідко збільшуються в кілька разів у порівнянні з плановими. Це пов'язано як з творчим характером діяльності кожного етапу, так і з впливом випадкових чинників: погодних умов, стану здоров'я акторського складу, зміни політичної кон'юнктури тощо. Зазначене тягне за собою фінансові ризики.
<b>Відсутність нормативів</b>	На відміну від традиційних проектів для кінопроектів немає науково-обґрунтованої бази, нормативів часу на виконання окремих робіт. Тому у відсутності бази знань про управління кінопроектами на кіностудії календарно-постановний план розробляється переважно на основі експертних оцінок, а його достовірність багато в чому залежить від особистих якостей та компетентності режисера і продюсера.
<b>Унікальний продукт</b>	В результаті кіновиробництва створюються унікальні продукти – кінофільми, що відрізняються не тільки за ідеєю, сюжетом, жанрами, але й різними технологічними прийомами. За теорією проектного менеджменту: чим вище унікальність проекту, тим вище невизначеність, складніше планування і управління. Разом з цим ще більшого значення набуває управління ризиками.

Джерело: розроблено автором

конкретних результатів – кінцева точка діяльності будь-якого проекту; у кінопроекті цією точкою є показ фільму на екранах. У кінематографічній спільноті прийнято, що створення кінопродукту передбачає 3 основних етапи: підготовчий, знімальний та монтажно-тонувальний. Окремі дослідники додають четвертий етап – розповсюдження (дистрибуцію кінофільму). Детальний перелік етапів кіновиробництва представлений на рис. 2.

На думку продюсера С. Сомерлунд, етап дистрибуції передбачає усі фази проектного менеджменту: ініціація, планування, контролю і завершення етапу дистрибуції та насамкінець закриття усього кінопроекту [15].

На наш погляд, з одного боку, кожен етап кінопроекту певним чином складає повноцінний проект, з іншого – ці етапи можуть слугувати проміжними цілями для кінопроекту, результатом якого є випущений кінопродукт. Недосягнення проміжних цілей обумовлює виникнення ризиків проектів у вигляді погіршення результатів або провалу цілого проекту.

З поданої характеристики кінопроекту закономірно впливає необхідність координування дій для досягнення мети. Підхід до вирішення складних проблем полягає у розбитті їх

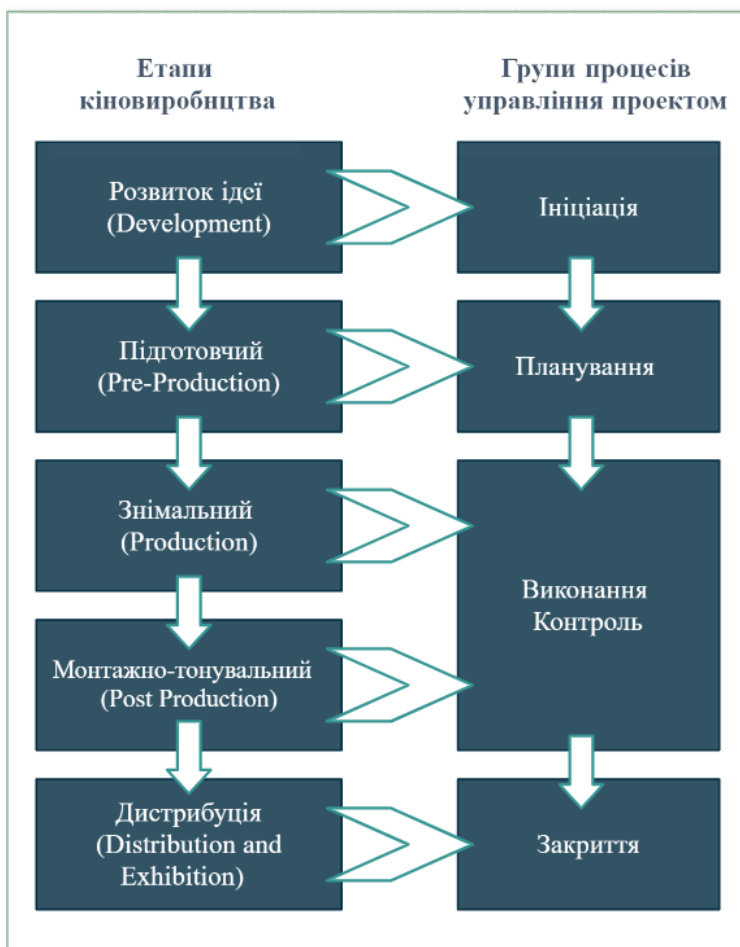


Рис. 2. Відповідність етапів кіновиробництва до груп процесів управління проектом за РМВоК

Джерело: сформовано автором на основі [12; 13]

на більш дрібні частини. Цей підхід застосовується у багатьох сферах управління проектами. Дж. Катсіріс пов'язує такі дії з терміном «декомпозиція», що важливо при створенні ієрархічних структурних робіт (ICP) для розрахунку загального обсягу проекту. Сценарій відіграє подібну роль, адже є основою для створення подальшого режисерського сценарію, складання продюсерських документів, визначення художньо-технологічних цілей і прийомів [11].

З настанням пандемії і запровадженням обмежень на кінозйомки, продюсери і менеджери кінопроектів все частіше застосовують паралельний підхід до фаз виконання та контролю проектів – модель управління проектів Agile, замість моделі Waterfall, яка передбачає виконання спочатку знімального етапу, а потім – монтажно-тонувального (рис. 3). В Agile монтаж відбувається паралельно зі зйомками інших сцен (рис. 4). Проте саме комбінація цих підходів сприяє зростанню ефективності кожного етапу. Це дозволяє значно пришвидшити процес і уникнути мож-

ливих ризиків, пов'язаних із ситуацією поширення COVID-19.

У Agile паралельно реалізуються такі процеси, як проведення кастингів акторів і формування календарно-постановного плану. Однак графік інших робіт, пов'язаних з вибором акторів, і приблизний графік календарно-постановного плану можуть не збігатися, що призводить до необхідності зміни термінів і координації дій. Деякі проміжні завдання не можуть бути реалізовані, поки не завершені інші завдання; частина робіт може здійснюватися тільки паралельно тощо. Саме тому на підготовчому етапі кінопроекту важливо створити ієрархічну структуру робіт (ICP). Розширити функціонал ICP можливо через побудову діаграми Ганта, яка зазвичай містить:

- терміни початку і закінчення завдання;
- довжину всього проекту, кожної фази та визначених задач;
- необхідні ресурси та бюджет;
- виконавців задач та відповідальних осіб;
- залежність між задачами.

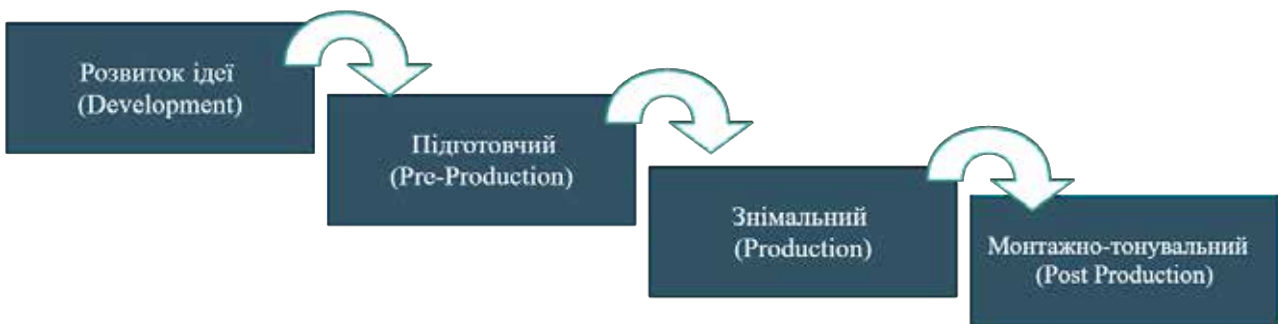


Рис. 3. Етапи створення кінопродукту за моделлю управління проектом Waterfall

Джерело: сформовано автором

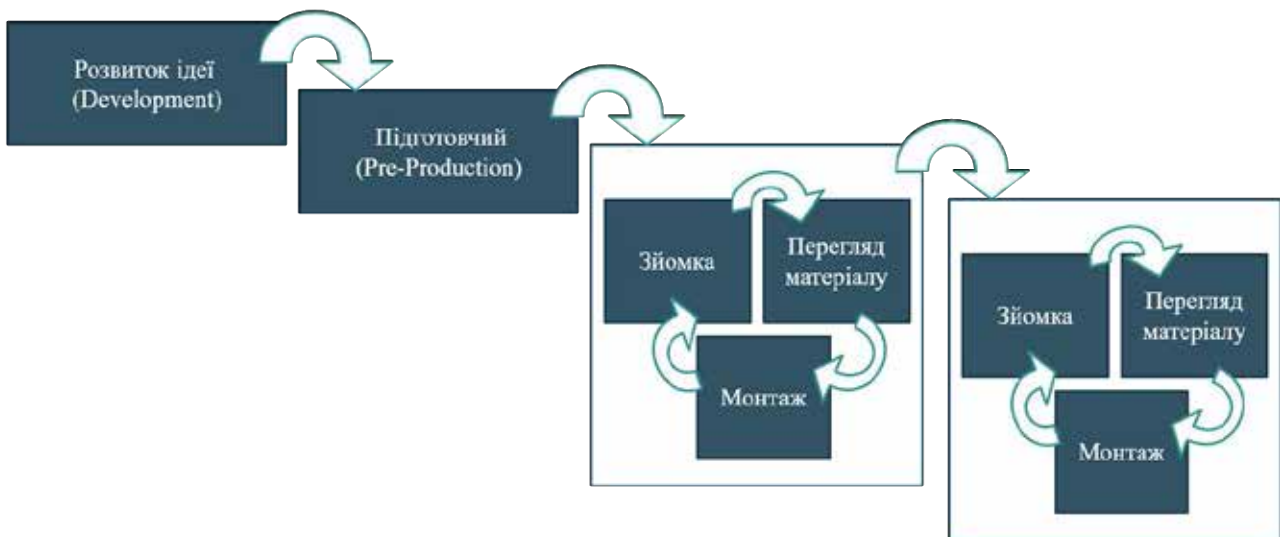


Рис. 4. Етапи створення кінопродукту за моделлю управління проектом Agile

Джерело: сформовано автором

Одним з найефективніших інструментів управління проектами, що застосовується до проектів креативної індустрії, є структуризація проектів. З великої кількості застосованих моделей структурування проектів найбільш відповідними до кіновиробництва можуть бути: дерево цілей та визначеного результату, дерево рішень та діяльності; діаграма Ганта; календар етапів проекту; SWOT-аналіз; матриця відповідальності; система управління змінами; метод освоєння обсягу та аналізу відхилень [12]. Обрані моделі гнучкі, зручні, доступні та не потребують занадто великої кількості задіяних ресурсів. Кожен із цих методів може бути легко адаптований до управління кінопроектами.

Особливість кінопроекту полягає в його масштабності. Усі документи, що складаються з використанням областей знань за Стандартом РМВоК, є актуальними і для кінопроекту. У виробництві кінопродукту відбуваються також процеси: управління творчими рішеннями з погляду сценарію; режисури, монтажу та ефектів; управління базою даних акторів; управління реквізитом образами і костюмами акторів; підбір локацій; процеси забезпечення в логістиці та кейтерингу; процеси пов'язані із дистрибуцією кінопродукту тощо. Власне, ці процеси також можливо розглядати в контексті областей знань управління проектом.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Таким чином, для кіновиробництва найбільш доцільним є застосування проектного підходу, однак у порівнянні з базовою проектною методологією кінопроекти мають більш високий рівень невизначеності, що вимагає застосування більш складного і продуманого підходу до управління ризиками.

Крім того, проектна форма організації кіновиробництва нерідко виявляється єдиною мож-

ливою. Внаслідок цього виникає необхідність адаптації методології проектного управління до специфіки кіноіндустрії. Варто наголосити на тому, що складання документації в межах областей знань управління проектами залежить від специфіки і цілей окремого кінопроекту. Так, наприклад, якщо команда кінопроекту має на меті отримати фінансування від державних інститутів (Державне агентство України з питань кіно, Український культурний фонд, Міністерство культури України), то так чи інакше проектний менеджер або ж продюсер має підготувати необхідні документи для звіту. Якщо невеликий відео-продакшн створює фільм для показу на кінофестивалі чи для показу в соціальних мережах, то команда проекту зазвичай не використовує згадані методології та документи управління проектом.

Тривалий застій у кіноіндустрії не сприяв розвитку інституту кіно як важливої складової культури і креативної індустрії держави. Відтак не виникало потреби у детальному дослідженні організації кіновиробництва та управління проектами у галузі. Останні роки показують позитивну динаміку у створенні кінофільмів. Тому з'являється потреба в застосуванні ефективних інструментів проектного менеджменту. Ситуація із COVID-19 підштовхує творчі команди до використання нових методик. В науковому полі України дійсно бракує досліджень і праць, присвячених менеджменту креативної індустрії. Актуальними будуть проблематика визначення особливостей управління кінопроектом відповідно до його жанру, формату та цілей, зацікавлених сторін. Доцільним також є детальний аналіз організаційної структури у вимірі кінокомпаній/кіностудій присутніх на ринку України та світу, та у вимірі окремих кінопроектів; сучасні онлайн-інструменти для побудови графіку й бюджету кінопроекту.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бас Д. Визначення АРТ-проектів. Управління проектами: стан та перспективи : XII міжнар. наук.-практ. конф, м. Миколаїв, 13 верес. 2016 р. 2016. С. 10–12.
2. Державне агентство України з питань кіно. URL: <https://usfa.gov.ua/>
3. Державне агентство України з питань кіно. Звіт за результатами діяльності Державного агентства України з питань кіно у 2013 році. 11 с.
4. Київський міжнародний ін-т соціології, Центр «Соціальні індикатори». Портрет глядача українського кіно в кінотеатрі / замовник ГО "Детектор медіа" ; за підтримки УКФ. Київ, 2020. 124 с. URL: <https://detector.media/rinok/article/182809/2020-11-25-portret-glyadacha-ukrainskogo-kino-v-kinoteatri/>
5. Про кінематографію : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/9/98-вр#Text>
6. Чала Н.Д. Чи стануть креативні індустрії драйверами економічного зростання в Україні? *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2018. Т. 3. № 1. С. 115–119.
7. Юрьева Т.В. Проектный подход как инструмент реализации стратегических целей. *Экономика и экономические науки*. 2014. № 11(120). С. 7–10.

8. Cheklich, D. C. Lights, camera, project management!. *PM Network*. Vol. 7. No. 16. P. 26–32. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/lights-camera-project-management-4491>
9. Cinema Data Release. UNESCO UIS. UNESCO UIS. URL: <http://uis.unesco.org/en/news/cinema-data-release>
10. Cultural times. The first global map of cultural and creative industries. 2015. 120 p.
11. Katsiris, J. Project management at the movies. Asia Pacific, Hong Kong. 2007. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/project-management-movies-processes-practices-7369>
12. PMBOK, пятое издание, краткое изложение. PMJournal.ru – управление проектами, управление бизнесом. URL: <https://pmjournal.ru/articles/obzory/pmbok-pyatoe-izdanie-kratkoe-izlozhenie/>
13. Pogaru R. Application of Project Management Techniques in Filmmaking. URL: [https://repository.stcloudstate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1061&context=mme\\_etds](https://repository.stcloudstate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1061&context=mme_etds)
14. Ruseva M. Project Management In The Creative Industries, CBU International Conference Proceedings, ISE Research Institute. 2019. Vol. 7(0). P. 269–277.
15. Sommerlund S. What has Project Management to do with Film and Video Production? Cella productions. URL: <http://www.cellaproductions.com/what-has-project-management-to-do-with-film-and-video-production/>
16. What Is a Showrunner. MasterClass. URL: <https://www.masterclass.com/articles/what-is-a-showrunner-shonda-rhimes-advice-for-showrunners#what-are-the-responsibilities-of-a-showrunner>

## REFERENCES:

1. Bas, D. (2016). Vyznachennia ART-proektiv. Upravlinnia proektamy: stan ta perspektyvy, pp. 10–12. (in Ukrainian)
2. Derzhavne ahentstvo Ukrainy z pytan kino (n.d.). URL: <https://usfa.gov.ua/>
3. Derzhkino (2013). Zvit za rezultatamy diialnosti Derzhavnoho ahentstva Ukrainy z pytan kino u 2013 rotsi.
4. Kyivskyi mizhnarodnyi instytut sotsiologii, & Tsentр «Sotsialni indykatory» (2020). Portret hliadacha ukrain-skoho kino v kinoteatri. URL: <https://detector.media/rinok/article/182809/2020-11-25-portret-glyadacha-ukrainsko-go-kino-v-kinoteatri> (in Ukrainian)
5. Pro kinematohrafiuu: Zakon Ukrainy (2019). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/9/98-вр#Text>
6. Chala N.D. (2018). Chy stanut kreatyvni industrii draiveramy ekonomichnoho zrostantia v Ukraini? *Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky*, 3(1), 115–119. (in Ukrainian)
7. Yureva T.V. (2014). Proektni podkhod kak ynstrument realizatsyy stratehycheskykh tselei. *Ekonomyka y ekonomycheskye nauky*, (11), 7–10. (in Russian)
8. Cheklich D.C. (n. d.). Lights, camera, project management! *PM Network*, 7(16), 26–32. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/lights-camera-project-management-4491>
9. Cinema Data Release | UNESCO UIS (n.d.). UNESCO UIS. URL: <http://uis.unesco.org/en/news/cinema-data-release>
10. Cultural times (2015). The first global map of cultural and creative industries, 120 p. URL: [https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/cultural\\_times\\_the\\_first\\_global\\_map\\_of\\_cultural\\_and\\_creative\\_industries.pdf](https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/cultural_times_the_first_global_map_of_cultural_and_creative_industries.pdf)
11. Katsiris J. (2007). Project management at the movies. Project Management Institute. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/project-management-movies-processes-practices-7369/>
12. PMBOK, piatoe yzdanye, kratkoe yzlozhenye (n. d.). PMJournal.ru – upravlenye proektamy, upravlenye byznesom. URL: <https://pmjournal.ru/articles/obzory/pmbok-pyatoe-izdanie-kratkoe-izlozhenie/>
13. Pogaru R.S. (2016). Application of project management techniques in filmmaking. URL: [https://repository.stcloudstate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1061&context=mme\\_etds](https://repository.stcloudstate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1061&context=mme_etds)
14. Ruseva M. (2019). Project management in the creative industries. CBU International Conference Proceedings, ISE Research Institute, 7(0), 269–277.
15. Sommerlund S. (n.d.). What has project management to do with film and video production? Sella productions. URL: <http://www.cellaproductions.com/what-has-project-management-to-do-with-film-and-video-production/>
16. What is a showrunner (2021). MasterClass. URL: <https://www.masterclass.com/articles/what-is-a-showrunner-shonda-rhimes-advice-for-showrunners#what-are-the-responsibilities-of-a-showrunner/>