

УДК 005.94:7.07
DOI: 10.60022/2(9)-43S

Бардадим Олег Валерійович

викладач

кафедра освітнього менеджменту, артменеджменту і соціальної роботи
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, Україна

Bardadym Oleh

Lecturer

Department of Educational Management, Arts Management and Social Work

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Ukraine

ORCID: 0000-0002-2777-6568

ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ ДЛЯ АРТМЕНЕДЖЕРА: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ

***Анотація.** У статті розроблено чотирирівневу класифікаційну рамку аналітичних інструментів вирішення проблем за критерієм глибини опрацювання, адаптовану до специфіки артменеджменту. Дослідження виявляє критичну прогалину між доступністю різноманітних аналітичних технік та їх систематизованим застосуванням у культурних організаціях. Запропонована класифікація інтегрує системне мислення, методології управління якістю та унікальні характеристики культурного сектору. Перший рівень охоплює техніки швидкої фіксації ситуації, другий – виявлення первинних причин, третій – системне пояснення через багаторівневі зв'язки, четвертий – стратегічне планування. Здійснено порівняльний аналіз дев'яти технік з визначенням переваг, недоліків та типових ситуацій застосування. Розроблено критерії раціонального вибору інструментів відповідно до контексту, ресурсів та часових обмежень.*

***Ключові слова:** артменеджмент, аналітичні інструменти, вирішення проблем, управління культурними організаціями, глибина аналізу, системне мислення, класифікація технік, прийняття рішень, культурний сектор, стратегічне планування.*

PROBLEM-SOLVING TOOLS FOR ARTS MANAGERS: A COMPARATIVE ANALYSIS

***Abstract.** The article develops a four-level classification framework of analytical problem-solving tools based on processing depth criterion, adapted to arts management specifics. The research identifies a critical gap between diverse analytical techniques availability and their systematized application in cultural organizations. The proposed classification integrates systems thinking, quality management methodologies, and cultural sector unique characteristics. The first level encompasses rapid situation capture techniques, the second – primary cause identification, the third – systemic explanation through multi-level relationships, the fourth – strategic planning. A comparative analysis of nine techniques is conducted, determining advantages, disadvantages, and typical application situations. Criteria for rational tool selection according to context, resources, and time constraints are developed.*

***Keywords:** arts management, analytical tools, problem-solving, cultural organization management, analysis depth, systems thinking, technique classification, decision-making, cultural sector, strategic planning.*

Постановка проблеми. У сучасному культурному секторі конкурентні переваги мають лише ті інституції, яким вдалося налагодити ефективну систему аналітичного управління та прийняття рішень, забезпечивши тим самим якість культурних послуг та власну інституційну стійкість. Артменеджмент функціонує в умовах підвищеної невизначеності, обмежених ресурсів та зростаючих вимог до ефективності управління культурними проектами. Менеджери культурних організацій щоденно стикаються з різноманітними викликами — від падіння відвідуваності та скорочення фінансування до необхідності адаптації до цифрової трансформації та зміни очікувань аудиторії. Актуальність проблеми інструментів вирішення проблем в артменеджменті обумовлена дихотомічним її спрямуванням:

внутрішнього — забезпечення ефективного функціонування культурної організації через раціональне використання обмежених ресурсів, та зовнішнього — забезпечення якості культурного продукту та задоволення очікувань множинних стейкхолдерів, що визначає мету систематизації аналітичних технік, яка полягає у формуванні в середовищі культурних інституцій компетентних менеджерів, здатних адекватно реагувати на виклики часу, критично аналізувати проблеми і бути готовими діяти на випередження.

Однак арсенал аналітичних інструментів, доступних для системного вирішення цих проблем, залишається фрагментованим та недостатньо систематизованим у контексті специфіки культурного сектору. Критичною проблемою є відсутність чіткого розуміння, які саме техніки аналізу відповідають різним типам управлінських ситуацій та рівням складності проблем. Менеджери часто застосовують інструменти інтуїтивно або за інерцією, без усвідомлення їх аналітичної потужності, обмежень та оптимальних сфер застосування. Це призводить до неефективного використання обмежених ресурсів, прийняття рішень на основі поверхневого аналізу там, де потрібне глибинне дослідження, або навпаки — надмірного ускладнення аналізу в ситуаціях, що вимагають швидкої реакції. Вирішення цієї проблеми безпосередньо пов'язане з практичними завданнями підвищення ефективності управління культурними організаціями та науковими завданнями розвитку методології артменеджменту як окремої дисципліни. З практичної точки зору, систематизація аналітичних технік за критерієм глибини опрацювання проблем дозволяє менеджерам культурних інституцій обирати адекватні інструменти відповідно до контексту ситуації, часових обмежень та наявних ресурсів, що підвищує якість управлінських рішень та ефективність використання бюджетів. З наукової перспективи, порівняльний аналіз інструментів вирішення проблем сприяє концептуалізації артменеджменту як окремої галузі знань зі специфічною методологією та інструментарієм, що відрізняється від загального менеджменту через унікальні характеристики культурного сектору — нематеріальність продукту, множинність стейкхолдерів, гібридні цілі та складність вимірювання результатів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика інструментів вирішення проблем у менеджменті досліджувалася у контексті різних галузей та дисциплін, формуючи багатий, але фрагментований масив знань. У сфері загального менеджменту фундаментальні внески зробили Друкер [1], який концептуалізував управління як процес прийняття рішень на основі систематичного аналізу, та Мінцберг [2], що досліджував реальні практики менеджерів та виявив розрив між нормативними моделями та фактичною управлінською поведінкою. Їхні роботи заклали основу для розуміння управлінського аналізу як ключової компетенції, однак не фокусувалися на специфіці культурного сектору. У контексті операційного менеджменту та управління якістю значний внесок зробили дослідники японської школи менеджменту. Ісікава [3] систематизував діаграму причинно-наслідкових зв'язків, що дозволило структурувати багатофакторний аналіз проблем. Імаї [4] розвинув концепцію безперервного вдосконалення та популяризував техніку послідовного заглиблення в причини. Ці інструменти, спочатку розроблені для промислового виробництва, згодом були адаптовані для сфери послуг, однак їх застосування в культурному секторі залишається епізодичним та недостатньо документованим у науковій літературі. Project Management Institute у своїх керівництвах [5] запропонував комплексну класифікацію інструментів та технік для різних фаз проектного циклу, включаючи аналіз проблем, виявивши критичні чинники, що впливають на ефективність управління проектами. Однак ці рамки орієнтовані переважно на технічні та бізнес-проекти з чітко визначеними цілями та метриками успіху, що обмежує їх безпосереднє застосування в культурному секторі, де цілі часто є множинними, суперечливими та важко вимірюваними. У сфері системного мислення Сенге [6] розвинув концепцію навчальних організацій та інструменти системної динаміки для розуміння складних організаційних проблем. Медоуз [7] запропонувала ієрархію точок втручання, що дозволяють досягати максимального ефекту при мінімальних зусиллях, наголошуючи на важливості системного бачення та нелінійних зв'язків. Ці підходи мають високу релевантність для культурних організацій як складних соціотехнічних систем, однак потребують адаптації до специфіки артменеджменту. Дослідження безпосередньо в галузі артменеджменту та управління культурною організацією представлені роботами Кольбера [8], який розробив концепції культурного маркетингу та управління культурними організаціями, Тоул [9], що досліджувала специфіку лідерства в некомерційних культурних інституціях, та Трузбі [10], який концептуалізував економічні та культурні цінності в мистецтві. Ці дослідники визнають унікальність управління в культурному секторі, однак фокусуються переважно на стратегічних питаннях, фінансуванні та відносинах зі стейкхолдерами, приділяючи обмежену увагу конкретним інструментам оперативного та тактичного аналізу проблем. Байрн-Джмісон [11] проаналізував enablers та бар'єри

використання даних та аналітики в культурних організаціях, наголошуючи на зростаючій ролі доказового менеджменту у секторі. Дьюї [12] дослідила особливості прийняття рішень у мистецьких організаціях за умов обмеженої інформації та множинних критеріїв оцінки, виявивши критичні чинники, що впливають на якість управлінського аналізу. Однак ці дослідження не пропонують систематизованої класифікації аналітичних інструментів за критерієм глибини аналізу.

Важливий внесок у розуміння специфіки культурного сектору зробили дослідження міжнародних організацій. ЮНЕСКО [13] у своїх звітах про культурну політику та економіку підкреслює необхідність адаптованих підходів до управління культурними ресурсами через підхід професіоналізації менеджменту. Європейська комісія через програми Creative Europe [14] просуває практики розвитку аналітичних компетенцій культурних менеджерів, що підкреслює роль систематичного аналізу у створенні та поширенні культурних цінностей. Ін'є [15] розробив підходи до кейс-стаді як методу дослідження складних організаційних феноменів, особливо актуального для університетського середовища та культурних організацій. Дервін [16] у своїй концепції конструювання значень запропонувала рамку для розуміння прийняття рішень в умовах невизначеності, детально описавши механізми аналізу як ключового інструменту управління.

Попри багатство існуючих досліджень [17; 18], залишається кілька критичних прогалів. По-перше, відсутня систематична класифікація аналітичних інструментів за критерієм глибини опрацювання проблем у контексті артменеджменту. Існуючі класифікації не враховують специфіку культурного сектору та не пропонують чіткої градації інструментів від поверхневого опису до системного аналізу. По-друге, недостатньо досліджено питання відповідності конкретних аналітичних технік типовим управлінським ситуаціям в артменеджменті. По-третє, обмеженою є доказова база щодо ефективності різних аналітичних підходів у реальній практиці культурних організацій. По-четверте, недостатньо розроблені адаптації класичних аналітичних інструментів до специфіки культурного сектору, що поєднує мистецькі, соціальні та економічні цілі. По-п'яте, бракує досліджень обмежень та ризиків застосування різних аналітичних технік у культурному секторі.

Саме цим невирішеним раніше аспектам загальної проблеми інструментів вирішення проблем в артменеджменті присвячується дана стаття через систематизацію технік за критерієм глибини аналізу, порівняльний аналіз їх переваг та обмежень, та ілюстрацію застосування на прикладах з практики культурних організацій.

Мета статті полягає у розробці чотирирівневої класифікаційної рамки аналітичних інструментів вирішення проблем за критерієм глибини опрацювання, адаптованої до специфіки артменеджменту, та здійсненні порівняльного аналізу переваг, недоліків і типових ситуацій застосування кожної техніки у контексті управління культурними організаціями. Досягнення цієї мети передбачає вирішення наступних завдань: систематизувати існуючі аналітичні техніки за чотирима рівнями глибини (низька, середня, висока та стратегічна); визначити структурні характеристики кожного рівня через опис відповідних причинно-наслідкових зв'язків, фокусу аналізу та очікуваних результатів; здійснити порівняльний аналіз переваг та недоліків конкретних технік у межах кожного рівня глибини; ідентифікувати типові управлінські ситуації в артменеджменті, що вимагають застосування відповідного рівня аналітичної глибини; проілюструвати практичне застосування кожної техніки на прикладах з практики управління культурними інституціями; сформулювати рекомендації щодо раціонального вибору аналітичних інструментів залежно від контексту проблеми, доступних ресурсів та часових обмежень.

Виклад основного матеріалу. Запропонована у цьому дослідженні класифікація аналітичних інструментів базується на критерії глибини опрацювання проблеми, що відображає рівень проникнення в причинно-наслідкові зв'язки — від поверхневої фіксації симптомів до системного розуміння взаємодій та довгострокових наслідків. Теоретичним підґрунтям класифікації слугує інтеграція концепцій системного мислення Сенге [6], багаторівневого причинного аналізу з традиції управління якістю [3, 4] та специфічних характеристик культурного сектору, визначених Кольбером [8] та Трузбі [10]. Глибина аналізу операціоналізується через три взаємопов'язані параметри: рівень причинно-наслідкових зв'язків (від симптомів до кореневих причин), часовий горизонт розгляду (від оперативного до стратегічного) та охоплення системних взаємодій (від лінійного до нелінійного аналізу). Ця операціоналізація дозволяє чітко розмежувати чотири якісно відмінні рівні глибини та відповідні їм інструменти, забезпечуючи методологічну ясність класифікації: 1) низька глибина (рівень 1) характеризується фокусом на швидкій фіксації ситуації, описі фактів та обставин, формуванні спільного розуміння проблемного поля між учасниками без глибинного причинно-наслідкового розкладання. Цей рівень орієнтований на відповіді на питання «що відбувається?», «які симптоми проблеми?» та «який контекст ситуації?».

залишаючи поза увагою питання «чому це відбувається?» на глибинному рівні. Застосування виправдане на початковій стадії проєкту, в кризових ситуаціях, за недостатності початкових даних та при необхідності узгодження спільної мови між учасниками з різним професійним бекграундом. Очікуваний результат включає чітко зафіксовані симптоми, документовані обставини та контекст, сформоване спільне розуміння проблемного поля та підготовлену концептуальну основу для переходу до глибшого аналізу. 2) Середня глибина (рівень 2) характеризується переходом від опису симптомів до виявлення первинних причин, закономірностей першого рівня та здійснення пріоритизації проблем. Цей рівень фокусується на відповідях на питання «чому це відбувається?» на рівні безпосередніх, очевидних причин, та «на які фактори ми можемо вплинути?» для досягнення тактичних покращень. Типові ситуації включають повторювані операційні проблеми, процеси оптимізації існуючих процедур, тактичне управління проєктами середньої складності та ситуації, коли симптоми зрозумілі, але потрібне виявлення безпосередніх причин. Результат полягає у визначенні ключових причин першого рівня, ідентифікації конкретних точок тактичного втручання, формуванні готовності до прийняття обґрунтованих тактичних рішень та створенні пріоритизованого переліку факторів впливу. 3) Висока глибина (рівень 3) орієнтована на системне пояснення проблеми через багаторівневі причинно-наслідкові зв'язки, взаємодію множинних елементів системи, виявлення зворотних петель та оцінку довгострокових наслідків втручань. Цей рівень фокусується на питаннях «які кореневі причини проблеми?», «як різні елементи системи взаємодіють?» та «які довгострокові наслідки наших рішень?». Застосовується при складних багаторівневих проблемах з множинними взаємопов'язаними факторами, підготовці фундаментальних стратегічних змін, хронічних проблемах, що повторюються незважаючи на тактичні втручання. Результат включає системне багаторівневе розуміння з виявленням глибинних кореневих причин, ідентифіковані точки стратегічного впливу з мультиплікативним ефектом, концептуальну основу для довгострокових системних рішень та розуміння динаміки, взаємозв'язків і петель зворотного зв'язку. 4) Стратегічна глибина (рівень 4) аналізу. Стратегічна глибина спрямована на розробку довгострокових стратегій розвитку, фундаментальну зміну організаційного позиціонування та системний організаційний розвиток через комплексну оцінку внутрішніх ресурсів, можливостей та обмежень у контексті динамічного зовнішнього середовища. Фокус на питаннях «куди ми хочемо рухатися?», «які наші стратегічні пріоритети?» та «як забезпечити довгостроковий розвиток?». Застосовується при розробці довгострокових стратегічних планів, формуванні нових стратегічних напрямків, фундаментальній зміні організаційного позиціонування, підготовці до масштабних організаційних трансформацій. Результат включає сформовану цілісну стратегічну картину організації у динамічному контексті, чітко визначені довгострокові пріоритети розвитку, систему обґрунтованих стратегічних рішень та готовність організації до керованих стратегічних змін (див. табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика аналітичних інструментів вирішення проблем

Рівень	Техніка	Основні переваги	Ключові недоліки	Типові ситуації застосування
Низька глибина	Kipling 5W1H	Повнота опису контексту; Простота застосування; Швидкість фіксації фактів	Поверховість аналізу; Відсутність пріоритизації; Не виявляє причин	Початкова стадія проєкту; Формування спільного розуміння; Фіксація контексту
	Journalistic Six	Максимальна швидкість; Не потребує спеціальних навичок; Ефективність у кризах	Обмежена аналітична цінність; Поверховість; Відсутність систематизації	Кризові ситуації; Термінове реагування; Оперативна комунікація
	SCQA Framework	Логічна чіткість викладу; Ефективність комунікації; Структурування мислення	Не аналізує глибинних причин; Обмежена діагностична потужність; Фокус на формулюванні питання	Підготовка презентацій; Комунікація зі стейкхолдерами; Структурування проблеми

Продовження таблиці 1

Середня глибина	5 Whys	Простота застосування; Швидке виявлення причин; Не потребує спеціалізованих інструментів	Лінійність підходу; Суб'єктивність інтерпретації; Ризик зупинки на поверхневих причинах	Повторювані проблеми; Швидкий аналіз причин; Тактичні рішення
	Діаграма Ісікави	Структурована візуалізація; Ефективність командної роботи; Багатофакторний аналіз	Ризик перевантаження деталями; Складність синтезу факторів; Потреба у фасилітації	Командний аналіз; Багатофакторні проблеми; Категоризація причин
	Принцип Парето	Чітка пріоритизація; Фокусування на критичних факторах; Ефективність розподілу ресурсів	Потреба у кількісних даних; Упускає якісні фактори; Спрощення складних зв'язків	Пріоритизація втручань; Оптимізація ресурсів; Виявлення критичних факторів
Висока глибина	Root Cause Analysis	Глибина аналізу кореневих причин; Доказовість висновків; Систематичний підхід	Значна часоємність; Потреба у великих обсягах даних; Висока аналітична кваліфікація	Хронічні проблеми; Фундаментальні зміни; Глибинне дослідження
	Problem Tree Analysis	Візуальна наочність зв'язків; Холістичний погляд; Ефективність планування втручань	Складність у великих системах; Ризик спрощення нелінійних зв'язків; Суб'єктивність структурування	Багаторівневі проблеми; Планування втручань; Візуалізація причин і наслідків
	Systems Mapping	Справжнє системне бачення; Виявлення важелів впливу; Розуміння петель зворотного зв'язку	Висока складність; Потреба у спеціалізованому досвіді; Ресурсоємність процесу	Складні системні проблеми; Стратегічне планування; Аналіз динаміки
Стратегічна глибина	SWOT Analysis	Всеохоплюючий погляд; Відносна простота; Стратегічна ясність	Узагальненість оцінок; Суб'єктивність інтерпретації; Ризик поверхневості	Стратегічне планування; Оцінка позиціонування; Визначення пріоритетів
	Gap Analysis	Чіткість цілей; Вимірюваність прогресу; Структурованість планування	Формальність підходу; Ігнорування якісних аспектів; Обмеженість у динамічних системах	Постановка цілей; Планування розвитку; Вимірювання прогресу
	Force Field Analysis	Розуміння динаміки змін; Виявлення прихованих опорів; Структурованість управління змінами	Суб'єктивність оцінки сил; Складність кількісного вимірювання; Ризик неповного охоплення	Управління змінами; Подолання опору; Планування трансформацій

Джерело: складено автором

Раціональний вибір рівня глибини аналізу базується на систематичній оцінці ключових критеріїв, синтезованих у таблиці 2.

Таблиця 2

Критерії вибору рівня глибини аналізу

Критерій	Рівень 1 (низька)	Рівень 2 (середня)	Рівень 3 (висока)	Рівень 4 (стратегічна)
Часовий горизонт	До 1 тижня	1 тиждень – 1 місяць	1-6 місяців	Понад 6 місяців
Тривалість ефекту	Оперативне реагування	Тактичні покращення (1-6 міс.)	Довгострокові зміни (1-3 роки)	Трансформація (3+ років)
Складність проблеми	Прості, локальні	Повторювані операційні	Багаторівневі системні	Фундаментальні організаційні
Доступність даних	Обмежені первинні	Операційні дані	Комплексні дані	Глибокі дослідження

Продовження таблиці 2

Аналітичні ресурси	Мінімальні (1-2 особи)	Середні (робоча група)	Значні (експертна команда)	Максимальні (консультанти)
Кваліфікація	Базова	Середня	Висока	Експертна
Причинно-наслідкові зв'язки	Опис симптомів	Причини 1-го рівня	Кореневі причини, петлі	Системна динаміка
Рекомендовані техніки	5W1H, Journalistic Six, SCQA	5 Whys, Ісікава, Парето	RCA, Problem Tree, Systems Mapping	SWOT, Gap Analysis, Force Field
Типовий результат	Зафіксовані симптоми	Точки втручання, пріоритети	Кореневі причини, важелі впливу	Стратегічне бачення, план трансформації

Джерело: складено автором

Кризові ситуації (скасування події, репутаційні ризики) з обмеженим часом вимагають низької глибини з фіксацією симптомів та оперативним реагуванням. Повторювані операційні проблеми з доступними даними дозволяють застосування середньої глибини для виявлення причин першого рівня та пріоритизації втручань. Хронічні системні проблеми, що не піддаються тактичним рішенням, потребують високої глибини з залученням експертної команди для виявлення кореневих причин та петель зворотного зв'язку. Фундаментальні стратегічні трансформації організації вимагають стратегічної глибини з максимальними ресурсами та експертною кваліфікацією для розробки довгострокового бачення та плану системних змін. Запропонована класифікація має кілька важливих обмежень: редуccionістська природа формалізованого аналізу, що спрощує складну реальність культурних організацій; обмежена заміщувальність управлінської інтуїції та контекстуального знання аналітичними техніками; статичність нормативної рамки без емпіричної верифікації у реальних організаціях; ризики механістичного застосування технік, розроблених для промислового контексту, без адаптації до специфіки культурного сектору; обмеженість послідовного лінійного підходу в умовах реальної практики, що часто вимагає ітеративності та паралельного застосування технік різних рівнів. Розуміння цих обмежень дозволяє використовувати класифікацію як методологічну рамку для структурування аналітичного процесу, а не як жорсткий алгоритм, що вимагає поєднання систематичності формалізованого аналізу з гнучкістю контекстуального розуміння, критичного мислення та управлінської інтуїції.

Висновки. Проведене дослідження дозволило розробити чотирирівневу класифікаційну рамку аналітичних інструментів за критерієм глибини опрацювання, адаптовану до специфіки артменеджменту. Класифікація інтегрує системне мислення, методології управління якістю та характеристики культурного сектору. Основні результати включають: систематизацію технік за чотирма рівнями глибини; визначення структурних характеристик кожного рівня; порівняльний аналіз дев'яти технік; ідентифікацію типових управлінських ситуацій; розробку практичних прикладів застосування.

Практична значущість полягає у формуванні методологічної рамки для раціонального вибору інструментів відповідно до контексту, ресурсів та часових обмежень. Класифікація може бути інтегрована у навчальні програми підготовки культурних менеджерів. Теоретична значущість виявляється у внеску до концептуалізації артменеджменту як окремої дисципліни зі специфічною методологією. Систематизація інструментів сприяє професіоналізації практики управління культурою. Обмеження дослідження пов'язані з нормативним характером класифікації. Емпірична верифікація ефективності технік залишається завданням подальших досліджень. Подальші перспективи включають: емпіричні дослідження фактичних практик застосування технік; розширення класифікації через додаткові методи (дизайн-мислення, цифрова аналітика); розробку цифрових інструментів підтримки прийняття рішень; дослідження факторів впливу на схильність до певних рівнів аналізу; порівняльний міжнародний аналіз практик використання аналітичних інструментів у різних національних контекстах.

Література

1. Drucker P. F. The Practice of Management. New York: Harper & Row, 1954.
2. Mintzberg H. The Nature of Managerial Work. New York: Harper & Row, 1973.
3. Ishikawa K. What is Total Quality Control? The Japanese Way. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1985.
4. Imai M. Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success. New York: McGraw-Hill, 1986.
5. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Newtown Square: PMI, 2021.
6. Senge P. M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York:

Doubleday, 1990.

7. Meadows D. H. *Thinking in Systems: A Primer*. White River Junction: Chelsea Green Publishing, 2008.
8. Colbert F. *Marketing Culture and the Arts*. Montreal: HEC Montreal, 2012.
9. Towell R. Leadership in nonprofit arts organizations // *The Journal of Arts Management, Law, and Society*. 2003. Vol. 33, № 1. P. 43-58.
10. Throsby D. *Economics and Culture*. Cambridge: Cambridge University Press, 2001.
11. Byrnes-Jimenez J. Data-driven decision making in cultural organizations // *International Journal of Arts Management*. 2018. Vol. 20, № 3. P. 15-29.
12. Dewey P. Decision-making in arts organizations under conditions of limited information // *Journal of Cultural Economics*. 2004. Vol. 28, № 2. P. 85-103.
13. UNESCO. *Re|Shaping Cultural Policies: Advancing creativity for development*. Paris: UNESCO, 2015.
14. European Commission. *Creative Europe Programme Guide*. Brussels: EC, 2020.
15. Yin R. K. *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018.
16. Dervin B. Sense-making theory and practice // *Journal of Knowledge Management*. 1998. Vol. 2, № 2. P. 36-46.
17. Бардадим О. Розвиток творчого й критичного мислення на занятті з хімічної екології. *ResearchGate*. 2017. DOI: 10.13140/RG.2.2.21745.97128
18. Oleg, Bardadym. (2019). Формування причинно-наслідкових зв'язків з хімії/Formation of causal relationships in chemistry. 10.13140/RG.2.2.23418.77761.

Reference

1. Drucker P. F. (1954) *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
2. Mintzberg H. (1973) *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
3. Ishikawa K. (1985) *What is Total Quality Control? The Japanese Way*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
4. Imai M. (1986) *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. New York: McGraw-Hill.
5. Project Management Institute. (2021) *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. Newtown Square: PMI.
6. Senge P. M. (1990) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
7. Meadows D. H. (2008) *Thinking in Systems: A Primer*. White River Junction: Chelsea Green Publishing.
8. Colbert F. (2012) *Marketing Culture and the Arts*. Montreal: HEC Montreal.
9. Towell R. (2003) Leadership in nonprofit arts organizations. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, vol. 33 No 1, pp. 43-58.
10. Throsby D. (2001) *Economics and Culture*. Cambridge: Cambridge University Press.
11. Byrnes-Jimenez J. (2018) Data-driven decision making in cultural organizations. *International Journal of Arts Management*, vol. 20 No 3, pp. 15-29.
12. Dewey P. (2004) Decision-making in arts organizations under conditions of limited information. *Journal of Cultural Economics*, vol. 28 No 2, pp. 85-103.
13. UNESCO. (2015) *Re|Shaping Cultural Policies: Advancing creativity for development*. Paris: UNESCO.
14. European Commission. (2020) *Creative Europe Programme Guide*. Brussels: EC.
15. Yin R. K. (2018) *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
16. Dervin B. (1998) Sense-making theory and practice. *Journal of Knowledge Management*, vol. 2 No 2, pp. 36-46.
17. Barbadym O. (2017) Rozvytok tvorchoho i krytychnoho myslennia na zaniatti z khimichnoi ekolohii [Development of creative and critical thinking in chemical ecology classes]. *ResearchGate*. DOI: 10.13140/RG.2.2.21745.97128 (accessed October 23, 2024).
18. Barbadym O. (2019) Formuvannia prychnynno-naslidkovykh zviazkiv z khimii [Formation of causal relationships in chemistry]. *ResearchGate*. DOI: 10.13140/RG.2.2.23418.77761 (accessed October 23, 2024).