АНОТАЦІЯ

Рибалко І.В. **Моделі та методи управління командами проєктів творчої сфери в умовах невизначеності.** – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент (07 Управління та адміністрування). – Київський національний університет будівництва і архітектури, Міністерство освіти і науки України, Київ, 2025.

У дисертаційній роботі вирішене **актуальне науково-прикладне завдання**, яке полягало у розробці теоретичних та прикладних моделей та методів управління командами проєктів творчої сфери в умовах невизначеності для мінімізації негативного впливу можливих ризиків, пов'язаних з роботою проєктної команди.

Проведено аналіз галузі культури і мистецтв, ролі традиційного менеджменту в даній сфері та обґрунтованості, доцільності і ефективності застосування проєктного підходу до управління творчими заходами в діяльності закладів культури і організацій мистецького спрямування, що виражено в наступних трьох висловлюваннях.

1. Підходи до визначення даної галузі доводять важливість її ролі в економічному житті кожної країни світу, і України зокрема, а також створенні і збереженні культурних цінностей.

2. Комерціалізація культурно-мистецької сфери сформувала окрему сферу діяльності – арт-ринок, який потребує знань, умінь та навичок професійного управління, що визначено як менеджмент у сфері культури або арт-менеджмент. При цьому прагматичний менеджмент та емоційне мистецтво – дві сфери з потенційно протилежними цілями. Їх поєднання викликало потребу у підготовці фахівців з арт-менеджменту, які забезпечуватимуть підприємницьку діяльність мистецької організації, стимулюватимуть інтерес людей до мистецтва, братимуть на себе функцію освіти людства у світі мистецтв та знаходитимуть шляхи і форми реалізації культурної продукції. Аналіз системи освіти України за спеціальністю 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності» виявив, що вітчизняна освітня модель підготовки фахівців з арт-менеджменту – це симбіоз знань з творчої сфери і

менеджменту, яка передбачає блок творчих освітніх компонентів та блок освітніх компонентів із загального менеджменту. При цьому сучасна освіта в Україні у сфері арт-менеджменту на сьогодні не має потужного розвитку, в наслідок чого маємо дефіцит кадрів і деяку невідповідність змісту освітніх програм потребам арт-ринку.

3. Кожний окремий захід творчої сфери відповідає всім характеристикам проєкту і може розглядатися, як проєкт тому до підготовки та проведення арт-проєктів можна застосувати проєктний підхід. Проєкти в творчій сфері отримали назву арт-проєкти. Проте в багатьох випадках слово «проєкт» у його застосуванні до подій сфери мистецтва не відображає його суті, а використовується більше з маркетингового боку для привернення уваги аудиторії до даної події. Через відсутність фундаментальних робіт із дослідження управління арт-проєктами в Україні, впровадження проєктного підходу в галузі культури і мистецтв в якості організаційно-управлінської форми ще досить слабке. Огляд програмних результатів навчання освітніх програм підготовки фахівців з арт-менеджменту підтвердив використання терміну «проєкт» при відсутності в них тих результатів, які мали б забезпечити цілісні знання та навички з управління проєктами хоча б на базовому рівні. Здебільшого в освітніх програмах присутні окремі компоненти методології управління проєктами, які не дають майбутнім арт-менеджерам загальної картини послідовних етапів реалізації проєктів та відповідних кожному етапу дій. Зміст підготовки фахівців за спеціальністю 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності» спрямований на підготовку фахівців зі здійснення функціонально-посадових видів діяльності в культурних закладах, виключаючи розгляд арт-менеджера як керівника арт-проєктів. Це підтверджує невідповідність системи освіти з арт-менеджменту з потребою арт-ринку.

З’ясовано, що жодна модель традиційного та гнучкого підходу до управління проєктами не може використовуватися у якості повноцінної інструкції для арт-проєктів. Адаптація досвіду інших організацій і підходів до управління проєктами під конкретний арт-проєкт – є найбільш ефективним шляхом. Інструментарій менеджера арт-проєктів мають складати пристосовані під специфіку галузі культури і мистецтв,

особливості проєктів творчої сфери та психологію митців як основних виконавців арт-проєктів, методи.

Розроблено концептуальну модель управління ризиками арт-проєктів в умовах невизначеності «Палітра», яка включає в себе визначені автором чотири джерела походження ризиків арт-проєктів і наочно демонструє можливість поєднання ризиків з різних джерел, їх сукупний вплив на арт-проєкт та роль менеджера в даному процесі.

Розроблено математичну модель з алгоритмом розрахунку сукупного впливу ризиків особи на проєкт вираженого ступенем її ризикованості у вигляді числових показників, які стануть додатковими даними при погодженні кандидатури до команди арт-проєкту та ряду інших управлінських рішень.

Розроблено інформаційну модель управління ризиками арт-проєктів для створення ефективного інформаційного простору з чіткою, зрозумілою системою послідовного і своєчасного інформування всіх учасників процесу та комунікацій між ними.

Розроблено метод формування раціональних команд арт-проєктів в умовах невизначеності, який полягає у виборі кандидатур до команди арт-проєкту з найменшими показниками ступеня ризикованості. Додатково розроблено матрицю ступеня ризикованості, яка надає описову характеристику кандидата за його числовим показником ступеня ризикованості.

Розроблено метод креативного управління командою проєктів творчої сфери – арт-медіація, який полягає у введенні нової ролі арт-медіатора з функціями за його безпосереднім призначенням. Дану модель доповнено шаблоном соціограми для аналізу типів комунікаційних зв’язків між учасниками арт-проєктів як інструменту для розробки стратегії спілкування, додаткової інформації при розподілі задач, способу виявлення нових можливих ризиків, пов’язаних з особистісними відносинами, інструменту оцінки відношення певних учасників до конкретного питання для прийняття відповідних рішень.

На прикладі арт-проєкту підготовки та проведення серії майстер-класів на базі Комунального закладу Центру позашкільної освіти – Мистецької школи Степанівської селищної ради Сумського району Сумської області показано

ефективність застосування методу формування раціональних команд арт-проєктів в умовах невизначеності. Це дозволило обрати оптимальний варіант проєктної команди. Отримані завдяки методу дані в подальшому були використані при розробці стратегії поведінки з кожним учасником команди та своєчасному регулюванню взаємовідносин всередині команди і з певними групами стейкхолдерів арт-проєкту.

Робота висвітлює необхідність подальших досліджень, розробки і впровадження нових методів і моделей для підвищення ефективності управління командами проєктів творчої сфери та, завдяки цьому, збільшення кількості фундаментальних робіт і практичного досвіду їх застосування задля підняття рівня успішно реалізованих вітчизняних арт-проєктів.

Ключові слова: творча сфера, проєкт, арт-проєкт, проєкти творчої сфери, психологія творчих особистостей, емпатія, проєктна команда, розподілені команди, багатонаціональні проєкти, інформаційні технології, діджиталізація, методологія управління проєктами, управління проєктами, креативне управління проєктами, управління командою проєктів, ефективність команди, арт-менеджмент, раціональна команда арт-проєкту, формування команди, діяльність команди, ризик, невизначеність, ризик-менеджмент, кадрові ризики, конфлікти, управління ризиками, ступінь ризикованості, арт-медіація, арт-медіатор.

ABSTRACT

Rybalko I.V. **Models and methods for managing creative project teams under conditions of uncertainty.** – Qualifying scientific work on manuscript rights.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the speciality 073 Management (07 Management and Administration). – Kyiv National University of Construction and Architecture, Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv, 2025.

The dissertation solved an **urgent scientific and applied problem**, which consisted in developing theoretical and applied models and methods for managing creative project teams under conditions of uncertainty to minimize the negative impact of possible risks associated with the work of the project team.

The article analyzes the field of culture and arts, the role of traditional management in this area, and the validity, feasibility, and effectiveness of applying a project approach to managing creative events in the activities of cultural institutions and arts organizations, which is expressed in the following three statements.

1. Approaches to the definition of this industry prove the importance of its role in the economic life of every country in the world, including Ukraine, as well as the creation and preservation of cultural values.

2. The commercialisation of the cultural and artistic sphere has formed a separate field of activity – the art market, which requires knowledge, skills and professional management, defined as cultural management or art management. At the same time, pragmatic management and emotional art are two areas with potentially opposite goals. Their combination has led to the need to train art management specialists who will ensure the business activities of an art organisation, stimulate people's interest in art, take on the function of educating humanity in the world of art and find ways and forms of selling cultural products. An analysis of the Ukrainian education system in the speciality 028 “Management of Socio-Cultural Activities” has revealed that the national educational model for training art management specialists is a symbiosis of knowledge from the creative sphere and management, which includes a block of creative educational components and a block of educational components in general management. At the same time, modern education in Ukraine in the field of art management is not well developed today, resulting in a shortage of personnel and a certain discrepancy between the content of educational programmes and the needs of the art market.

3. Each individual event in the creative sphere meets all the characteristics of a project and can be considered as a project, so a project approach can be applied to the preparation and implementation of art projects. Projects in the creative sector are called art projects. However, in many cases, the word “project” in its application to art events does not reflect its essence, but is used more from the marketing side to draw the audience's attention to the event. Due to the lack of fundamental research on art project management in Ukraine, the implementation of the project approach in the field of culture and arts as an organisational and management form is still quite weak. A review of the programme learning outcomes of

art management education programmes confirmed the use of the term “project” in the absence of those outcomes that should provide holistic knowledge and skills in project management at least at a basic level. For the most part, educational programmes contain individual components of the project management methodology that do not provide future art managers with a general picture of the successive stages of project implementation and the actions corresponding to each stage. The content of the training of specialists in the specialty 028 “Management of Socio-Cultural Activities” is aimed at training specialists in the implementation of functional and job-related activities in cultural institutions, excluding the consideration of an art manager as an art project manager. This confirms the inconsistency of the art management education system with the needs of the art market.

It has been found that no model of a traditional and flexible approach to project management can be used as a complete guide for art projects. Adapting the experience of other organisations and project management approaches to a specific art project is the most effective way. The toolkit of an art project manager should include methods adapted to the specifics of the culture and arts sector, the peculiarities of creative projects, and the psychology of artists as the main performers of art projects.

A conceptual model of risk management of art projects under conditions of uncertainty “Palette” has been developed, which includes four sources of art project risks identified by the author and clearly demonstrates the possibility of combining risks from different sources, their cumulative impact on the art project and the role of the manager in this process.

A mathematical model with an algorithm for calculating the cumulative impact of a person's risks on a project expressed by the degree of riskiness in the form of numerical indicators that will become additional data when approving a candidate for the art project team and a number of other management decisions.

An information model of art project risk management has been developed to create an effective information space with a clear, understandable system of consistent and timely information for all participants in the process and communication between them.

A method for forming rational art project teams under conditions of uncertainty has been developed, which consists in selecting candidates for the art project team with the

lowest risk indicators. Additionally, a riskiness matrix has been developed, which provides a descriptive characteristic of the candidate by his/her numerical riskiness index.

A method of creative management of a team of creative projects - art mediation - has been developed, which consists in introducing a new role of an art mediator with functions for his or her direct purpose. This model is supplemented by a sociogram template for analysing the types of communication links between participants in art projects as a tool for developing a communication strategy, additional information in the distribution of tasks, a way to identify new possible risks associated with personal relationships, and a tool for assessing the attitude of certain participants to a particular issue in order to make appropriate decisions.

The example of an art project to prepare and conduct a series of master classes at the Municipal Institution of the Centre for Extracurricular Education – Art School of the Stepanivka Village Council of the Sumy District of Sumy Region shows the effectiveness of applying the method of forming rational art project teams in conditions of uncertainty. This allowed us to choose the best option for the project team. The data obtained through the method were further used to develop a strategy for behaving with each team member and to timely regulate relationships within the team and with certain groups of art project stakeholders.

The work highlights the need for further research, development and implementation of new methods and models to improve the efficiency of creative project team management and, thus, increase the number of fundamental works and practical experience of their application to raise the level of successfully implemented domestic art projects.

Keywords: creative sphere, project, art project, creative projects, psychology of creative personalities, empathy, project team, distributed teams, multinational projects, information technology, digitalisation, project management methodology, project management, creative project management, project team management, team effectiveness, art management, rational art project team, team formation, team activities, risk, uncertainty, risk management, human resources risks, conflicts, risk management, risk degree, art mediation, art mediator.