

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

РИБАЛКО ІРИНА ВІКТОРІВНА

УДК 005.95/96:[005.8:7.071]:330.131.7(043.3/5)

ДИСЕРТАЦІЯ

**МОДЕЛІ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ ПРОЄКТІВ ТВОРЧОЇ
СФЕРИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

073 Менеджмент

07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
цих авторів мають посилання на відповідне джерело



Рибалко

Науковий керівник: Бушуєва Наталія Сергіївна, д.т.н., професор

Київ - 2025

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 проекту 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 слабе. 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-проектів мають складати пристосовані під специфіку галузі культури і мистецтв, особливості проектів творчої сфери та психологію митців як основних виконавців арт-проектів, методи.

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

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

Розроблено інформаційну модель управління ризиками арт-проектів 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-проектів в умовах невизначеності, який полягає у виборі кандидатур до команди арт-проекту 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 проектів 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-проектів 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-проекту 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-проектів в умовах невизначеності. Це дозволило обрати оптимальний варіант проектної 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-проекту.

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

Ключові слова: творча сфера, проект, арт-проект, проекти творчої сфери, психологія творчих особистостей, емпатія, проектна команда, розподілені команди, багатонаціональні проекти, інформаційні технології, діджиталізація, методологія управління проектами, управління проектами, креативне управління проектами, управління командою проектів, ефективність команди, арт-менеджмент, раціональна команда арт-проекту, 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.

Список опублікованих праць за темою дисертації:

– *монографії:*

1. Рибалко І.В. Управління командами арт-проектів в умовах високої нестабільності. Генеза менеджменту: системи процеси, проекти: колективна монографія: в 2-х томах. Т.2/ за ред. В.Г. Алькеми. Київ: Університет "КРОК", 2024. С. 138-163. <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/3135>. (1,08 д.а.).

– *статті у наукових фахових виданнях України, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:*

2. Рибалко І.В., Данченко О.Б., Меленчук В.М., Березенський Р.В. Проектний підхід у творчій сфері. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Сер. Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами = *Bulletin of the National Technical University "KhPI". Ser. Strategic management, portfolio, program and project management*. Харків : НТУ «ХПІ», 2020. № 1. С. 24-30. DOI: 10.20998/2413-3000.2020.1.3. https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/danchenco_0008.pdf (0,29 д.а.).

Особистий внесок автора полягає в аналізі творчої сфери та особливостей творчих заходів, доведенні можливості і доцільності використання методології управління проектами до реалізації творчих заходів за умови її адаптації під специфіку творчої сфери.

3. Рибалко І.В., Чаюн Н.С., Белова О.І. Психологічні аспекти творчої особистості та їх вплив на виконання арт-проекту. *Управління розвитком складних систем* : зб. наук. пр. Київ : КНУБА, 2020. № 44. С. 34-42. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.44.34-41>. <https://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-44/6.pdf>. (0,38 д.а.).

Особистий внесок автора полягає у виявленні та аналізі особливих рис характеру, притаманних творчим людям як членам команди проектів творчої сфери та безпосереднім його виконавцям, що має бути враховано

менеджером арт-проєкту при виборі способів управління командою подібних проєктів.

4. Рибалко І.В. Метод формування раціональних команд проєктів творчої сфери в умовах невизначеності. *Вчені записки Університету "КРОК"* : зб. наук. праць. Київ : ВНЗ "Університет економіки та права "КРОК", 2024. Вип. №4 (76). С. 187-194. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-187-194>. <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/848/857> (0,33 д.а.).
5. Рибалко І.В., Бушуєва Н.С. Арт-медіація як метод управління ризиками команд творчих проєктів в умовах невизначеності. *Управління розвитком складних систем* : зб. наук. праць. Київ. 2025. № 61. С. 93-100. DOI: 10.32347/2412-9933.2025.61.93-100. <https://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-61/93-100.pdf> (0,33 д.а.).

Особистий внесок автора полягає у запропонованому погляді на арт-медіацію в даній сфері з позиції її безпосереднього призначення – вирішення конфліктів та спірних ситуацій в колективах закладів культури і командах творчих проєктів, та у формуванні матриці розподілу функцій між корпоративним психологом та медіатором.

– наукові праці, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

6. Рибалко І.В. Стилi управління командою проєкту: від авторитарного до хаотичного. *Сучасні тренди підготовки фахівців з управління проєктами та програмами* : матеріали підсумкової наук.-практ. конф., м. Луцьк, 23 квітня 2018 р. Луцьк, 2018. С. 39-43. https://library.krok.edu.ua/media/library/category/materiali-konferentsij/rybalko_0008.pdf. (0,21 д.а.).
7. Рибалко І.В. Особливості управління внутрішніми проєктами в умовах хаос-менеджменту в компанії. *Управління проєктами у розвитку суспільства. Управління проєктами в умовах очікування глобальних змін* : тези доповідей. XVI Міжнар. конф., м. Київ, 17-18 травня 2019 р. Київ : КНУБА, 2019. С. 197-199. https://library.krok.edu.ua/media/library/category/materiali-konferentsij/rybalko_0004.pdf. (0,08 д.а.).

8. Рибалко І.В. Сучасні підходи до формування команд в ІТ-проектах в умовах хаос-менеджменту. *Управління проектами: стан та перспективи* : матеріали XV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Миколаїв, 10-13 вересня 2019 р. Миколаїв : НУК, 2019. С. 63-64. https://library.krok.edu.ua/media/library/category/materiali-konferentsij/rybalko_0002.pdf. (0,08 д.а.).
9. Рибалко І.В., Алькема В.Г. Сучасні підходи до управління командою проєктів в творчій сфері. *Професійний менеджмент у сучасних умовах розвитку ринку* : матеріали доповідей VIII наук.-практ. конф. з міжнародною участю, м. Харків, 1 листопада 2019 р. Харків : Монограф, 2019. С. 230-232. https://library.krok.edu.ua/media/library/category/materiali-konferentsij/alkema_0021.pdf (0,13 д.а.).
Особистий внесок автора полягає у аналізі основних стилів управління щодо їх ефективності в управлінні командою проєктів творчої сфери.
10. Рибалко І.В., Данченко О.Б. Можливості застосування проєктного підходу у творчій сфері. *Управління проектами у розвитку суспільства. Управління проектами в умовах дігіталізації суспільства* : тези доповідей XVII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 15-16 трав. 2020 р. Київ: КНУБА, 2020. С. 301-305. https://eprints.kname.edu.ua/58526/1/ТезиРМКиїв_20.pdf#page=301. (0,24 д.а.).
Особистий внесок автора полягає в аналізі проєктів творчої сфери щодо застосування до їх управління не традиційного менеджменту, а проєктного підходу.
11. Rybalko I.V. The influence of management style in the project activity of the enterprise on its economic development. *International Conference on economics, accounting and finance: material conferences* (Prague, Czech Republic, July 2-4, 2020) URL : <https://conf.scnchub.com/index.php/ICEAF/ICEAF/paper/view/48>. (0,04 д.а.).
12. Рибалко І.В. Аналіз впливу психологічних особливостей стейкхолдерів на арт-проєкти. *Управління проектами: стан та перспективи* : матеріали XVI

міжнар. наук.-практ. конф., м. Миколаїв, 8-11 вересня 2020 р. Миколаїв : НУК, 2020. С. 91-95.

<https://dspace.krok.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0652bf6a-6c8c-48c8-916d-449b954d4c9c/content> (0,21 д.а.).

- 13.Рибалко І.В., Белова О.І., Заруцький С.О. Аналіз впливу психологічних особливостей команди арт-проєкту на його виконання. *Project, Program, Portfolio Management. P3M-2020* : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 04-05 грудня 2016 р. Одеса : ОНПУ, 2020. Т. 1. С. 163-167. https://library.krok.edu.ua/media/library/category/materiali-konferentsij/rybalko_0009.pdf. (0,21 д.а.).

Особистий внесок автора полягає в аналізі питань: які психологічні особливості членів команд арт-проєктів впливають на виконання проєкту та характер їх впливу.

- 14.Rybalko I. V., Danchenko O. B., Bielova O. I. Effectiveness of project approach in forming of creative personality in art activities. *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку* : матеріали II Міжнар. конф., м. Київ, 20 листопада 2020 р. Київ : ВНЗ "Університет економіки та права "КРОК", 2020. URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE2020/paper/view/164>. (0,04 д.а.).

Особистий внесок автора полягає в дослідженні та аналізі особливостей управління арт-проєктами, що вимагає не лише ефективних управлінських підходів, а й розуміння психологічних характеристик творчих особистостей, коли творчий процес ґрунтується на інтуїції, емоційній чутливості та суб'єктивному сприйнятті, що впливає на командну взаємодію та результати проєкту.

- 15.Rybalko I., Danchenko O., Bielova O., Zaiats O. The Information Model of Behavioral Risk Management for an Art-project. *Project, Program, Portfolio Management. P3M-2020: The Proceedings of the International Research Conference. Book 2, 04 – 05 Desember, 2020, Institute of Artificial Intelligence and Robotics, Odesa, Ukraine. Pp. 40-47.* <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/4601/1/Project%2C%20Program%2C%20Portfolio%20Management.pdf>

[20Portfolio%20Management%20P3M%2C%20Odessa%2C%202020%2C%206-11.pdf](#). (0,33 д.а.).

Особистий внесок автора полягає в обґрунтуванні доцільності та ефективності використання менеджером проєкту інформаційної моделі управління поведінковими ризиками арт-проєкту, створення якої стало необхідним кроком під час розробки концептуальної моделі «Палітра» задля забезпечення ефективного інформаційного простору арт-проєкту.

- 16.Рибалко І.В. Трансформаційні процеси управління командами арт-проєктів як джерело виникнення ризиків. *Освіта та наука: трансформація, відповідальність, академічна свобода* : матеріали наук. конф., м. Київ, 5 березня 2021 р. Київ : ВНЗ "Університет економіки та права "КРОК", 2021. URL : <https://conf.krok.edu.ua/ONTR/ESTR/paper/view/384>. (0,04 д.а.).

- 17.Рибалко І.В., Данченко О.Б., Бєлова О.І. Слабка формалізація арт-проєктів як джерело ризиків. *Управління проєктами у розвитку суспільства. Управління проєктами в умовах пандемії COVID-19* : тези доповідей XVIII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 15 травня 2021 р. Київ : КНУБА, 2021. С. 256-260. https://library.krok.edu.ua/media/library/category/materiali-konferentsij/danchenco_0018.pdf. (0,21 д.а.).

Особистий внесок автора полягає у дослідженні та аналізі особливостей управління ризиками арт-проєктів, зумовлених їх слабкою формалізацією, що визначено одним з джерел походження ризиків цих проєктів.

- 18.Рибалко І.В., Харута В.С. Концептуальна модель управління командою арт-проєктів. *Управління проєктами: стан та перспективи* : матеріали XVII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Миколаїв, 7-10 вересня 2021 р. Миколаїв : НУК, 2021. С. 69-71. <https://dspace.krok.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4bdf41a3-808f-4544-8b65-a8acaa3ff66b/content> (0,13 д.а.).

Особистий внесок автора полягає у розробці концептуальної моделі «Палітра», яка наочно демонструє наявність 4-х джерел походження ризиків, їх поведінку та роль арт-менеджера в процесі управління ризиками.

- 19.Рибалко І.В., Заруцький С.О. Використання математичної моделі управління поведінковими ризиками арт-проектів для вибору протиризикової стратегії. *Управління проектами у розвитку суспільства. Управління проектами в очікуванні глобальної кризи* : тези доповідей XVI Міжнар. конф., м. Київ, 20 травня 2022 р. Київ : КНУБА, 2022. С. 81-86. er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/4630/1/Тези2022_КНУБА.pdf. (0,25 д.а.).
Особистий внесок автора полягає в представленні розробленої автором математичної моделі та доведенні її ефективності як інструменту в управлінні ризиками арт-проекту.
- 20.Рибалко І.В., Белова О.І. Вплив організаційної культури на психологічний клімат в командах арт-проектів. *Інтелектуальні інформаційні системи в управлінні проектами та економіці в умовах воєнного стану* : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф., м. Коблево, 13-16 вересня 2022 р. Харків : ХНУРЕ, 2022. С. 102-106. <https://mmp-conf.org/documents/archive/proceedings2022.pdf>. (0,21 д.а.).
Особистий внесок автора полягає в аналізі впливу організаційної культури команди арт-проектів на її психологічний клімат та рівень працездатності.
- 21.Рибалко І.В., Заруцький С.О. Вплив емоційної стійкості проектних команд арт-проектів на їхню реалізацію. *Project, Program, Portfolio Management. P3M-2022* : тези доповідей VII Міжнар. наук.-практ. конф. : у 2 т. / Відповідальний за випуск П.О. Тесленко. Т. 1. Одеса : ІШПР, 2022. С. 85-88. <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/4631/1/Одеса%2022-23.pdf>. (0,17 д.а.).
Особистий внесок автора полягає в аналізі впливу емоцій на поведінку та продуктивність діяльності творчої особистості та пропозиції враховувати фактор емоційної стійкості на етапі формування команди арт-проекту.
- 22.Рибалко І.В., Мосейчук М.М. Застосування проектного підходу до управління творчими заходами в сфері культури і мистецтв. *Сучасний менеджмент організації* : матеріали III наук. конф., м. Київ, 26 квітня 2023

р. Київ : ВНЗ "Університет економіки та права "КРОК", 2023. URL: <https://conf.krok.edu.ua/ММО/ММО-2023/schedConf/presentations>. (0,04 д.а.).

Особистий внесок автора полягає у підкресленні важливості застосування проєктного підходу до управління творчими заходами задля підвищення ефективності управління ними.

- 23.Рибалко І.В., Мисник Л.Д. Роль мистецтва та арт-проєктів під час військової агресії. *Управління проєктами у розвитку суспільства. Управління проєктами післявоєнної розбудови України* : тези доповідей XX Міжнар. конф. / відповідальний за випуск С.Д. Бушуєв. м. Київ, 12 травня 2023 р. Київ : КНУБА, 2023. С. 199-204. https://library.krok.edu.ua/media/library/category/materiali-konferentsij/rybalko_0012.pdf. (0,21 д.а.).

Особистий внесок автора полягає у висвітленні значущості ролі мистецтва та важливості арт-проєктів під час російської військової агресії.

- 24.Рибалко І.В., Бушуєва Н.С. Особливості проєктно-процесного управління в закладах сфери культури і мистецтв. *Управління проєктами у розвитку суспільства. Управління проєктами післявоєнного відновлення України* : тези доповідей XXI Міжнар. конф. / відповідальний за випуск С.Д. Бушуєв. м. Київ, 24-25 травня 2024 р. Київ : КНУБА, 2024. С. 207-211. <https://repository.knuba.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f51a67db-d9de-48b1-96bf-da146510a2b0/content>. (0,21 д.а.).

Особистий внесок автора полягає в проведенні оцінки проєктного та процесного підходів до управління в закладах сфери культури і мистецтв і обґрунтуванні доцільності їх поєднання задля збільшення ефективності управлінської функції в проєктній діяльності.

– **публікації в міжнародних виданнях:**

- 25.Rybalko I. Management of art-project teams under conditions of high instability. *Economics, Finance and Management Review*. 2022. Iss.1(9). Pp.99-111. URL: <https://public.scnchub.com/efmr/index.php/efmr/article/view/184>. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2022-1-99>. (0,54 д.а.).

– наукові праці, що додатково відображають наукові результати дисертації:

26.Рибалко І.В., Данченко О.Б., Заруцький С.О., Белова О.І. Огляд та класифікація особливостей арт-проектів як факторів ризику. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами проектами* = *Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: Strategic management, portfolio, program and project management*. Харків : НТУ «ХПІ», 2021. № 1 (3). С. 16-23. DOI: 10.20998/2413-3000.2021.3.3. https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/rybalko_0006.pdf. (0,33 д.а.).

Особистий внесок автора полягає у визначенні особливостей арт-проектів як факторів ризику та їх розподілі на 4 джерела походження.

27.Рибалко І. В. Математична модель управління поведінковими ризиками арт-проектів. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами*. Харків : НТУ «ХПІ», 2022. № 1 (5). С. 56-61. DOI:10.20998/2413-3000.2022.5.7.

<https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/83a2896f-ce2d-4b21-842e-51fae3213d4d/content>. (0,25 д.а.).

28.Рибалко І.В. Роль медіатора в управлінні командами арт-проектів. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами*. Харків : НТУ «ХПІ», 2023. № 1(7). С. 68-75. DOI: 10.20998/2413-3000.2023.7.9. <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/960bf4e5-10d1-45d0-ae01-5ff2aefc7792/content>. (0,33 д.а.).

ЗМІСТ

ВСТУП.....	19
РОЗДІЛ 1. ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД У ТВОРЧІЙ СФЕРІ.....	28
1.1 Поняття проєкту і застосування проєктного підходу у творчій сфері.....	28
1.2 Особливості управління проєктами творчої сфери та їх командами	45
1.2.1 Учасники проєктів творчої сфери.....	46
1.2.2 Команди проєктів творчої сфери та специфіка управління ними	47
1.2.3 Психологія творчих особистостей як джерело ризиків проєктів творчої сфери.....	50
1.2.4 Розподілені команди проєктів творчої сфери як джерело ризиків	54
1.2.5 Слабка формалізація проєктів творчої сфери як джерело ризиків.....	57
1.3 Аналіз моделей та методів управління командами проєктів.....	59
1.4 Постановка задачі.....	64
Висновки до Розділу 1.....	65
Список використаних джерел до Розділу 1.....	67
РОЗДІЛ 2. МОДЕЛІ КРЕАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ ПРОЄКТІВ ТВОРЧОЇ СФЕРИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	87
2.1 Методологія та архітектура дослідження.....	87
2.2 Класифікація ризиків проєктів творчої сфери	96
2.3 Концептуальна модель управління ризиками проєктів творчої сфери в умовах невизначеності.....	103
2.4 Математична модель управління ризиками проєктів творчої сфери	105
2.5 Інформаційна модель управління ризиками проєктів творчої сфери	110
Висновки до Розділу 2.....	114
Список використаних джерел до Розділу 2.....	117
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИ КРЕАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ ПРОЄКТІВ ТВОРЧОЇ СФЕРИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	123
3.1 Метод формування раціональних команд проєктів творчої сфери в умовах невизначеності.....	123

3.2 Арт-медіація як метод креативного управління командою проєктів творчої сфери в умовах невизначеності	139
Висновки до Розділу 3.....	164
Список використаних джерел до Розділу 3.....	166
РОЗДІЛ 4. ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ РОЗРОБЛЕНИХ МОДЕЛЕЙ ТА МЕТОДІВ КРЕАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ ПРОЄКТІВ ТВОРЧОЇ СФЕРИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	171
4.1 Реалізація проєкту без застосування моделей та методів креативного управління командами проєктів творчої сфери в умовах невизначеності	171
4.2 Реалізація проєкту із застосуванням моделей та методів креативного управління командами проєктів творчої сфери в умовах невизначеності	174
4.3 Оцінка ефективності розроблених моделей та методів креативного управління командами проєктів творчої сфери в умовах невизначеності на основі порівняльного аналізу двох проєктів.....	185
Висновки до Розділу 4.....	194
Список використаних джерел до Розділу 4.....	196
ВИСНОВКИ	199
ДОДАТКИ.....	201
ДОДАТОК А.....	202
ДОДАТОК Б.....	205
ДОДАТОК В	213
ДОДАТОК Г.....	214
ДОДАТОК Д.....	215
ДОДАТОК Е	216
ДОДАТОК Ж	218
ДОДАТОК И.....	219
ДОДОТОК К.....	222
ДОДАТОК Л.....	226

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Складний синтез специфічності сфери культури і мистецтв, фахівці якої дещо далекі від управлінських наук і економічних стратегій, та арт-ринком, який довів, що має значний вплив на економічний розвиток країни, є важливим ресурсом соціально-економічного розвитку і зросту людського потенціалу, а отже потребує професійного управління, є актуальною проблемою сучасності для всебічного і ґрунтовного дослідження. Через творчі заходи мистецтво формує імідж країни та її сприйняття на міжнародній арені, а отже організація і проведення творчих заходів є важливим процесом, який потребує кваліфікованих фахівців з управління.

Першими дослідниками з менеджменту у сфері культури стали західні вчені (Ф. Котлер, А. Райс, М. Моква, ДЖ. Меліло, К. Діглс, Е. Хіршман, Ф. Кольбер), чийі праці датовані кінцем 60-х – початком 70-х років XX століття. Також потрібно відмітити роботи П. Бендихена, Дж. Лідстоуна, П. Дьюї, Дж. Річа, які присвячені вивченню функціональних компетенцій арт-менеджера, Ф. Кольбера та І. Еврара, які підходять до арт-менеджменту, як до науки третього тисячоліття.

У вітчизняному науковому просторі можна відмітити праці О. Безгіна, Г. Бернадської, О. Дацко, Н. Шетелі, І. Кочаряна, І. Грушиної, О. Успенської, О. Часника, А. Татарнікову, Т. Сумінової, П. Білодіда, Д. Акімова, Г. Гагоорта, К. Зайцевої, Н. Сухоліт. Першим, хто підняв питання підготовки менеджерів у сфері культури і мистецтв був М. Поплавський, який у 1993-му році видав перший в Україні підручник для студентів «Менеджер культури».

Під час дослідження було доведено, що творчі заходи відповідають всім характеристикам проєкту, тому їх обґрунтовано можна назвати проєктами творчої сфери або арт-проєктами. Проти увага до поєднання проєктного менеджменту з творчою сферою була приділена відносно нещодавно, лише в 90 роках XX століття. Міждисциплінарний характер дослідницької роботи зумовив автора дисертації ознайомитися із науковими надбаннями С. Бушуєва, В. Морозова, Н. Бушуєвої, І. Бабаєва, О. Веренич, О. Войтенка, Д. Бедрія, О. Лобач, Г. Тарасюка, К. Колеснікової, Ю. Теслі, І. Оберемка, О. Тімінського, І. Чумаченка,

Н. Доценко, О. Данченко, Д. Баса, К. Кошкіна, В. Рача, С. Чернова, Є. Дружиніна, В. Гогунського, які внесли вагомий внесок в розвиток проєктного менеджменту в управлінні вітчизняними проєктами. А також О. Данченко, Д. Баса, О. Оленіної, Д. Акімова, Ф. Кольбера, І. Еврара, Ж. Нантеля, Дж.Д. Рича, П.Г. Аллена, М. Поплавського, Ю. Городецького, Н. Белявіної, Л. Черкашиної та І. Пясковського, Ю. Чекана, Л. Абрамова і Т. Азарової, Л. Обух, Н. Івановської, В. Шульгіної, О. Яковлєва О. Безгіна, Г. Бернадської, О. Дацко, Н. Шетелі, І. Кочаряна, І. Грушиної, О. Успенської, О. Часника, А. Татарнікової, Т. Сумінової, П. Білодіда, Д. Акімова, Г. Гагоорта, К. Зайцевої, Н. Сухоліт та інших науковців, які працювали над розробкою ключових питань традиційного менеджменту та проєктного підходу в культурній сфері. Проблематика розробки теоретико-практичної бази з реалізації арт-проєктів наразі є актуальною і затребуваною культурно-мистецькими колективами.

Через відсутність достатньої інформації щодо практичного досвіду реалізації вітчизняних арт-проєктів за перші роки незалежності, в період пострадянської економіки, впровадження проєктного підходу до проєктів творчої сфери вивчається вітчизняними менеджерами здебільшого із зарубіжного досвіду в арт-менеджменті та з власних, успішно реалізованих проєктів. При цьому, впровадження відбувається стихійно, без належного критичного аналізу, виявлення можливих перспектив її застосування, адаптації до сучасної вітчизняної культури управління та специфіки умов реалізації подібних проєктів. 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 слабе. Тому результати досліджень даної дисертаційної роботи можуть стати основою для подальшого вивчення специфічних рис та відмінностей творчої діяльності від інших сфер при застосування проєктного підходу, задля розробки адаптованих моделей та методів управління арт-проєктами, які стануть ефективним інструментом для арт-менеджерів.

Команда проєкту, як безпосередній виконавець, в найбільшій мірі впливає на успіх всього проєкту. При формуванні команди арт-проєкту важливо брати до

уваги не тільки компетенції людини, її професійний досвід та навички. Потрібно врахувати риси її характеру, цінності та прагнення. Мета менеджера сформувати спрацьовану, максимально ефективну команду людей зі схожими принципами. І особливо гостро дане питання стоїть у творчій сфері, члени якої є представниками світу мистецтва. Тому, виникає важливе і актуальне **науково-прикладне** завдання, пов'язане із забезпеченням менеджера арт-проектів інструментами ефективного управління командою. Його можливо виконати шляхом дослідження, розроблення та удосконалення моделей і методів управління командою проектів творчої сфери або арт-проектів через управління ризиками, що виникають в наслідок невизначеності і безпосередньо відносяться до роботи членів проектною команди, або впливають на ефективність їх діяльності.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження виконано в рамках науково-дослідної теми кафедри бізнес-адміністрування та управління проектами Вищого навчального закладу «Університет економіки та права «КРОК» «Розробка моделей, методів та креативних технологій управління ризиками проектів бізнесу» (номер державної реєстрації 0116U005033), науково-технічної роботи кафедри управлінських технологій Вищого навчального закладу «Університет економіки та права «КРОК» «Науково-методичні засади реалізації сучасних концепцій та технологій управління підприємствами, установами та організаціями в умовах економічного відновлення і глобалізованого розвитку» (номер державної реєстрації 0122U201378), тематики планових науково-дослідних робіт Київського національного університету будівництва і архітектури «Ціннісно-орієнтоване управління в умовах дигіталізації суспільства» (номер державної реєстрації 0121U114473), у межах якої автором розроблено: концептуальну модель управління ризиками проектів творчої сфери «ПАЛІТРА»; метод формування раціональних команд проектів творчої сфери (або арт-проектів) в умовах невизначеності за допомогою математичної моделі, заснованої на алгоритмі розрахунку ступеня ризикованості та матриці ступеня ризикованості для отримання описової характеристики даного ступеня; метод креативного управління командою проектів творчої сфери – арт-медіація.

Мета і задачі дослідження. Метою дисертаційної роботи є підвищення ефективності управління проєктами творчої сфери в умовах невизначеності шляхом розробки нових моделей та методів управління командами таких проєктів. Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні задачі:

- проаналізувати предметну сферу, зокрема: сучасний стан галузі культури і мистецтв в Україні та її особливості, можливість і доцільність застосування до управління проєктами творчої сфери проєктного підходу, характеристику команд проєктів творчої сфери як основних виконавців проєкту, існуючі моделі та методи управління командами проєктів і можливість їх застосування до проєктів творчої сфери з урахуванням специфічних умов їх реалізації в умовах невизначеності;
- розвинути термінологічний базис методології управління проєктами в частині управління ризиками проєктів;
- класифікувати ризики арт-проєктів за їх відповідністю до причини невизначеності, за видом ризику, по відношенню до арт-проєкту, за впливом на різні аспекти арт-проєкту та розробити класифікацію за джерелами походження ризиків, кожне з яких характеризує певний напрям;
- розробити концептуальну модель управління ризиками проєктів творчої сфери в умовах невизначеності, яка буде враховувати джерела виникнення ризиків таких проєктів та особливості управління такими проєктами в умовах невизначеності і слугуватиме для подальшої розробки плану протиризикових заходів та стратегії реагування на потенційно ризикові ситуації;
- розробити інформаційну модель управління ризиками арт-проєктів для підвищення ефективності комунікацій в умовах невизначеності;
- розробити математичну модель управління ризиками проєктів творчої сфери в умовах невизначеності;
- розробити метод формування раціональних команд арт-проєктів в умовах невизначеності;
- розробити метод креативного управління командою проєктів творчої сфери в умовах невизначеності із застосуванням інструментів медіації;

- апробувати результати досліджень у практиках управління вітчизняними проектами творчої сфери.

Об'єкт дослідження – процеси управління командами проектів творчої сфери в умовах невизначеності.

Предмет дослідження – моделі та методи управління командами проектів творчої сфери в умовах невизначеності.

Методи дослідження. Методологічною основою дисертаційної роботи є загальнонаукові принципи проведення досліджень, фундаментальні положення системного підходу, методологія управління проектами та процесний підхід. У роботі були використанні такі методи дослідження: аналізу, синтезу, порівняння, аналогій, узагальнення і систематизації, класифікації і типології, контекстуальний та інтерпретативний методи (розділ 1); методи декомпозиції, управління ризиками, математичного моделювання і теорії ймовірності, візуалізації, графічний, критичний, індуктивний та синтетичний методи, стандарт моделювання процесів IDEF0 (нотація DFD) (розділ 2); процесний і стратегічний підхід до досліджуваних об'єктів і процесів, метод порівнянь і аналогій, описовий метод, арт-медіація (розділ 3); метод експертних оцінок, самооцінки, порівняльних анкет (розділ 4).

Наукова новизна одержаних результатів.

вперше:

- розроблено концептуальну модель управління ризиками арт-проектів «ПАЛІТРА», яка класифікує ризики арт-проекту за чотирма джерелами і слугує інструментом для визначення якомога більшої кількості варіантів поєднання, накладання та взаємовплив різних видів ризиків один на одного та для розробки плану протиризикових заходів і стратегії реагування на потенційно ризикові ситуації;
- розроблено математичну модель управління ризиками проектів творчої сфери, яка дозволяє розрахувати сукупний вплив ризиків члена команди на проект через ступінь його ризикованості;

- розроблено метод креативного управління командами проєктів творчої сфери в умовах невизначеності на основі арт-медіації, який передбачає введення нової ролі в процес управління – арт-медіатора;

удосконалено:

- інформаційну модель управління ризиками арт-проєктів, яка є інструментом для створення ефективного інформаційного простору з чіткою, зрозумілою системою послідовної і своєчасної роботи з інформацією всіх учасників даного інформаційного процесу та налагодження комунікацій між ними під час управління ризиками проєкту;
- метод формування раціональних команд арт-проєктів в умовах невизначеності на основі вибору кандидатур до команди арт-проєкту з найменшим показником ступеня ризикованості з урахуванням описової характеристики цього ступеня;

дістало подальшого розвитку:

- класифікація ризиків арт-проєктів за чотирма джерелами їх виникнення, кожне з яких характеризує певний напрям: специфіку управління арт-проєктами і їх командами; психологію творчих особистостей; розподілені команди арт-проєктів; слабку формалізацію арт-проєктів;
- термінологічний базис методології управління проєктами за рахунок введення визначень «поведінкові ризики команди арт-проєктів», «стиль хаос-менеджмент», «раціональні команди проєктів творчої сфери».

Практичне значення результатів дисертаційного дослідження.

Результати дослідження зможуть стати основою для подальшого вивчення специфічних рис та відмінностей творчої діяльності від інших сфер при застосування проєктного підходу, задля розробки адаптованих моделей та методів управління арт-проєктами, які стануть ефективними інструментами для арт-менеджерів. Рекомендації застосування розроблених в дисертаційній роботі методів дадуть змогу менеджеру проєктів в галузі культури і мистецтв формувати раціональні команди арт-проєктів та вирішувати психологічно напружені ситуації, як на емоційному рівні, так і на рівні дійти згоди на взаємовигідних умовах без урахування емоцій. Таким чином дані методи підвищать рівень ефективності

управління командами арт-проектів, що, в свою чергу, підвищить відсоток успішно реалізованих проектів в даній сфері.

Отримані наукові результати дозволили розробити:

- алгоритм розрахунку ступеня ризикованості;
- алгоритм методу формування раціональних команд арт-проектів.

Практичне значення результатів роботи підтверджується впровадженням їх в процес управління проектами творчої сфери в КЗ Центрі позашкільної освіти – мистецькій школі Степанівської селищної ради, Сумського р-ну, Сумської обл. (акт впровадження від 29 травня 2024 року), в Інституті проблем сучасного мистецтва (акт впровадження від 19.11.2024 року), та в навчальний процес у Вищому навчальному закладі «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ (акт впровадження від 21 березня 2024 року). Копії актів подані в Додатку А.

Особистий внесок здобувача. Усі наукові та практичні результати, викладені в дисертаційній роботі, отримані автором особисто. У публікаціях, опублікованих у співавторстві, особисто здобувачу належать: [2] – проаналізовано творчу сферу та особливості творчих заходів, доведено можливість і доцільність використання методології управління проектами до реалізації творчих заходів; [3] – проаналізовано риси характеру творчих людей як членів команди проектів творчої сфери та їх виконавців; [5] – запропоновано використання арт-медіації для вирішення конфліктів та спірних ситуацій в колективах закладів культури і командах творчих проектів та сформовано матрицю розподілу функцій між корпоративним психологом та медіатором; [9] – проаналізовано основні стилі управління щодо їх ефективності в управлінні командою проектів творчої сфери; [10] – проаналізовано доцільність застосування проектного підходу до проектів творчої сфери; [13] – проаналізовано психологічні особливості членів команд арт-проектів та їх вплив на роботу над проектом; [14] – досліджено та проаналізовано особливості управління арт-проектами з урахуванням як управлінських підходів, так і психологічних характеристик творчих особистостей; [15] – обґрунтовано необхідність розробки інформаційної моделі управління поведінковими ризиками арт-проектів, як важливого кроку під час розробки концептуальної моделі «Палітра»; [17] – досліджено та проаналізовано особливості управління ризиками

арт-проектів, що спричинені слабкою формалізацією цих проектів, визначеною як одним із джерел походження ризиків цих проектів; [18] – розроблено концептуальну модель «Палітра», яка наочно демонструє наявність 4-х джерел походження ризиків, їх поведінку та роль арт-менеджера в процесі управління ризиками; [19] – аргументовано доцільність використання математичної моделі як ефективного інструменту управління ризиками арт-проектів; [20] – проаналізовано вплив організаційної культури команди арт-проекту на її психологічний клімат та рівень працездатності; [21] – проаналізовано вплив емоцій на поведінку та продуктивність діяльності творчої особистості та запропоновано враховувати фактор емоційної стійкості на етапі формування команди арт-проекту; [22] – підкреслено важливість застосування проектного підходу до управління творчими заходами задля підвищення ефективності управління ними; [23] – висвітлено значущість ролі мистецтва та акцентовано увагу на важливості арт-проектів під час російської військової агресії; [24] – проведена оцінка проектного та процесного підходів до управління в закладах сфери культури і мистецтв із обґрунтуванням доцільності їх поєднання задля збільшення ефективності управлінської функції в проєктах; [26] – визначено особливості арт-проектів як фактори ризику та розподілено їх за 4-ма джерелами походження.

Апробація результатів дисертації. Основні результати дисертаційної роботи апробовані та схвалені на 18 міжнародних та національних науково-практичних конференціях: XVI-XXI НПК «Управління проєктами у розвитку суспільства» (м. Київ, 2019-2024); XV-XVII НПК «Управління проєктами: стан та перспективи» (м. Миколаїв, 2019-2021); VIII НПК «Професійний менеджмент у сучасних умовах розвитку ринку» (м. Харків, 2019); «International Conference on economics, accounting and finance» (Prague, 2020); V-VII НПК «Project, Program, Portfolio Management. P3M-2020» (м. Одеса, 2020-2022); НПК «Освіта та наука: трансформація, відповідальність, академічна свобода» (м. Київ, 2021); НПК «Інтелектуальні інформаційні системи в управлінні проєктами та економіці в умовах воєнного стану» (м. Коблево, 2022); III НПК «Сучасний менеджмент організації» (м. Київ, 2023).

Публікації. За темою дисертаційної роботи опубліковано 28 наукових праць, з них, статей у наукових фахових виданнях України – 4, з яких 3 включені до міжнародних наукометричних баз, у наукових періодичних виданнях інших держав – 1, одноосібний розділ в колективній монографії – 1, та публікацій за матеріалами конференцій – 19, а також наукові праці, що додатково відображають наукові результати дисертації – 3. Список опублікованих праць за темою дисертації поданий в Додатку Б. Загальний обсяг публікацій 6.9 др. арк., з яких особисто автору належать 5 др. арк.

Структура та обсяг роботи. Дисертаційна робота складається з вступу, чотирьох розділів, висновків, списків використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації становить 226 сторінок. Основний зміст дисертації викладено на 148 сторінках. Робота містить 23 рисунки, 15 таблиць, 15 математичних формул, списки відповідно з 171, 53, 46 та 16 найменувань використаних джерел до кожного розділу, 10 додатків на 25 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД У ТВОРЧІЙ СФЕРІ

1.1 Поняття проєкту і застосування проєктного підходу у творчій сфері

Сьогодні в організаціях різних сфер діяльності світового бізнес-середовищі, і в Україні зокрема, швидкого темпу набуває впровадження методології проєктного підходу як дієвого та ефективного способу конкурентної боротьби у мінливому зовнішньому середовищі. Навіть, якщо діяльність організації має стандартизовані продукти і послуги, стандартну організаційну діяльність, сучасну технологію виробництва продукції чи надання послуг, відносно стабільне середовище, або це невелика за розміром компанія, уявити ситуацію, при якій виробничі процеси не потребуватимуть змін довгий час без використання будь-яких форм управління проєктами, досить важко. Тож впровадження проєктів реорганізації, оптимізації технологічних чи організаційних процесів, розробки і виробництва нового продукту та інших заходів для внутрішніх змін в соціальних, інформаційних, економічних та виробничих процесах організації – це необхідність задля відповідності умовам існування в сучасному бізнес-середовищі. Гостра глобальна конкурентна боротьба за частку ринку споживачів диктує свої правила і потребує від організацій швидкої реакції на зміни, гнучкості у впровадженні відповідних заходів, зміни стилю роботи в режимі реального часу.

Довгий час традиційними та найбільш звичними сферами для впровадження проєктного підходу були ІТ, промисловість, будівництво, ЗМІ, сфера виробництва, та бізнес. Але ці сфери вже не єдині, де застосовується практика управління проєктами. Наразі є досить актуальними та розповсюдженими соціальні, наукові, освітні, педагогічні, інноваційні, шкільні та студентські проєкти тощо. А останнім часом значно зріс інтерес до відносин між традиційною моделлю менеджменту, методологією управління проєктами та галуззю культури і мистецтв, яка стала важливою економічною індустрією, грає надважливу роль у збереженні культурних цінностей та виконує ряд суспільних функцій [1].

Розглянемо більш детально суб'єкти цих відносин задля: 1. розуміння змісту галузі культури і мистецтв; 2. ролі традиційного менеджменту у сфері культури і

мистецтв; 3. обґрунтованості, доцільності і ефективності застосування проєктного підходу до управління творчими заходами в діяльності цих організацій.

1. Галузь культури і мистецтв.

Сутність галузі культури і мистецтв полягає у сприянні задоволенню культурних потреб людини через креативну діяльність. Її фундаментальна роль: продукувати, відтворювати, зберігати і використовувати культурні надбання, забезпечувати основу для вирішення завдань просвітницького і наукового характеру, підвищувати інтелектуальний і творчий потенціал суспільства. Тож, галузь культури і мистецтв за [2] визначається як соціально-економічний механізм, основною метою якого є створення, збереження, поширення й використання культурних цінностей (духовного й матеріального характеру), культурної спадщини та культурних благ, що сукупно становлять соціальну цінність.

В Програмі «Творча Європа», запропонованої Європейським Союзом, зазначено, що галузь культури та мистецтв складається з усіх секторів, діяльність яких ґрунтується на культурних цінностях чи інших художніх індивідуальних чи колективних творчих виразах. При цьому в документі наголошується на тому, що галузь повністю сприяє економічному розвитку ЄС, створюючи робочі місця та стимулюючи зростання. І тому є ключовою для майбутнього Європи [3].

Корелятивним підходом до погляду на визначення галузі культури і мистецтв Європейським Союзом є визначення, запропоноване британською некомерційною організацією Фонд праці (The Work Foundation). Вони взяли до уваги факт, що галузь вміщує в себе доволі широкий перелік діяльності (від виконавського та візуального мистецтва до видавничої діяльності, цифрових ЗМІ та дизайну). Тому запропонували розглядати галузь з позиції трьох ключових компонентів: основних сфер творчості, культурних індустрій та творчих послуг. Перший компонент включає в себе театральну, музичну, хореографічну сферу, образотворче, декоративно-прикладне, естрадне і циркове та літературне мистецтво і музейну справу. Їх продукція має високу виразну цінність і захищена авторським правом. Другий компонент – кіно- і телевиробництво, мовлення, звукозаписні компанії, видавництво книг та періодичних видань, продукування

комп'ютерних ігор та програмного забезпечення для дозвілля. Тобто, це творчі галузі виробництва певного контенту, приватної чи державної форми власності, що використовують інтелектуальну власність у масовому виробництві. Третій компонент складається з творчих послуг клієнтам (наприклад, дизайнерські консультації, рекламні агентства, архітектурна практика, фірми цифрових медіа та ін.), і використовує виразні засоби у своїй діяльності, які мають важливе значення для його продуктивності [4].

В 2010 році на конференції ООН з торгівлі та розвитку [5], розглядалась тема креативних індустрій та їх впливу на економіку країн, де були зазначені наступні визначення креативних індустрій, запропоновані ЮНКТАД (авт., UNCTAD – орган Генеральної асамблеї ООН), у 2004 році [6]:

- це цикли створення, виробництва та розповсюдження товарів і послуг, які використовують творчість та інтелектуальний капітал як основні фактори виробництва;
- являють собою сукупність видів діяльності, що базуються на знаннях, зосереджені на мистецтві, але не обмежуються ним, і потенційно генерують доходи від торгівлі та прав інтелектуальної власності;
- охоплюють матеріальні продукти та нематеріальні інтелектуальні або мистецькі послуги, що мають творчий зміст, економічну цінність та ринкові цілі;
- перебувають на перетині ремісничого, сервісного та промислового секторів;
- є новим динамічним сектором у світовій торгівлі.

Відомий український режисер, заслужений діяч мистецтв та народний артист України Л.С. Танюк в одній зі своїх робіт [7] написав: «Чим вимірюється економіка? Культурою. Чим вимірюється культура? Економікою». Ця аксіоматична взаємозалежність двох галузей була виведена відповіддю на відчутний результат від підтримки підприємництва в культурі в країнах Західної Європи з боку держави, яка почалась відносно нещодавно, лише наприкінці минулого століття. Автор аналізує потребу в реформуванні галузі культури в Україні, описує проблеми, що стоять на заваді розвитку та висвітлює основні тези Концепції державної політики в галузі культури, розробленої експертно-аналітичною групою

при Комітеті ВР з питань культури і духовності, доводячи надзвичайну важливість даної галузі.

Наведені підходи до визначення галузі культури і мистецтв доводять усвідомлення її вирішальної ролі в економічному житті кожної країни та у створенні і збереженні культурних цінностей через [8-11]:

- залучення талантів та інвестицій;
- незалежних митців, багато з яких є самозайнятими підприємцями, що складають сектор мікробізнесу країни;
- сприяння культурному різноманіттю та міжкультурному діалогу;
- формування міжнародної репутації та сприяння гармонізації міжнародних відносин;
- каталіз інновацій для всіх інших секторів економіки;
- трансформаційний вплив на громади;
- формування світогляду та ціннісних орієнтацій особистості за допомогою базових категорій і норм культури;
- збагачення естетичного, духовного та ідеологічного аспектів життя людини;
- сприяння розвитку творчого та естетичного потенціалу особистості;
- збереження єдності поколінь народу;
- насичення позитивними емоціями та обміну енергією між спостерігачами та митцями;
- просвітницьку та виховну функції.

Мистецтво — це особливий вид людської діяльності, що відображає дійсність у чуттєвих образах, предметному втіленні думок, настрою, переживаннях митця. Людство навчається у мистецтва тих цінностей, які виховують нашу моральність, формують розуміння прекрасного, що здатне впливати на почуття, волю і розум людини, врівноважуючи і гармонізуючи її внутрішній світ, розрізняти добро і зло, справжнє і хибне. Твори мистецтва вважаються надбанням естетичної культури суспільства. Автор погоджується з тим, що «успішність будь-якої країни визначають не тільки за економічними показниками, але й за рівнем розвитку культури, яка формує завтрашній день і надає людям відчуття власної гідності» [12].

Мистецтво виконує ряд суспільних функцій [13]: естетична, соціальна, компенсаторна, гедоністична, пізнавальна, прогностична, виховна.

Рівень уваги до галузі культури і мистецтв є не тільки з боку держави та громадськості. Останні роки бізнес інших сфер, не пов'язаних напрямку з мистецтвом, також почав активно проявляти інтерес до даної галузі з декількох причин. Бізнес співпрацює з мистецтвом, використовуючи його як: інструмент соціальної відповідальності для покращення репутації, іміджу, авторитету та як спосіб розширення ринку через благодійні аукціони, виставки, соціокультурні проекти; інструмент для створення асоціації з брендом компанії; інструмент презентації нового продукту чи послуги або ребрендингу; інструмент піару для молодих компаній або, компаній з багаторічною історією існування для нагадування про себе; інструмент створення особливої атмосфери робочого простору для працівників компанії та сприяння впізнаваності бренду компанії через асоціювання її з певними мистецькими творами та особливою атмосферою.

Вплив та значення сфери культури і мистецтв визнано не тільки на теоретичному рівні, але й в міжнародній правовій і управлінській практиці. Автор погоджується з тим, що «підхід до культури як фактора, що сприяє розвитку національної ідентичності, добробуту громадян, зайнятості, відродження й сталого розвитку міського середовища та регіонів країни», який все більше застосовується в країнах Європи, сприяє тому, що «культурна продукція визнана особливим економічним товаром, який потребує законодавчих інструментів, що спрямовані на вдосконалення системи підтримки культурного сектора» [12]. В Україні визначення правових, економічних, соціальних і організаційних засад функціонування і розвитку культурної сфери та регулювання діяльності закладів культури відображено в низці Законів України, нормативно-правових актах та міжнародних документах [14]. Так, Закон України «Про культуру» визначає [15]:

- культуру як сукупність матеріального і духовного надбання певної людської спільноти (етносу, нації), нагромадженого, закріпленого і збагаченого протягом тривалого періоду, що передається від покоління до покоління, включає всі види мистецтва, культурну спадщину, культурні цінності, науку, освіту та відображає рівень розвитку цієї спільноти;

- мистецтво як творчу художню діяльність у сферах: літератури, архітектури, скульптури, живопису, графіки, декоративно-вжиткового мистецтва, музики, танцю, театру, кіно та інших видах діяльності людини, що відображають дійсність у художніх образах.

Станом на сьогодні термін «творчість» не визначений на законодавчому рівні, тому звернемося за його тлумаченням до Української малої енциклопедії, яка трактує творчість як діяльність людини, спрямовану на створення якісно нових, невідомих раніше духовних або матеріальних цінностей. Необхідними компонентами творчості є фантазія, уява, психічний зміст якої міститься у створенні образу кінцевого продукту (результату творчості) [16]. Втім, Закон «Про професійних творчих працівників та творчі спілки» дає визначення «творчої діяльності»: індивідуальна чи колективна творчість, результатом якої є створення або інтерпретація творів, що мають культурну цінність [17]. В свою чергу, Законом України «Про вивезення, ввезення та повернення культурних цінностей», термін «культурні цінності» визначається як об'єкти матеріальної та духовної культури, що мають художнє, історичне, етнографічне та наукове значення і підлягають збереженню, відтворенню та охороні відповідно до законодавства України з повним переліком цих об'єктів [18].

2. Менеджмент в сфері культури і мистецтва (арт-менеджмент).

Менеджмент ХХІ століття отримав новий концепт управлінської діяльності і сформував певні цінності, норми, традиції. Нові соціально-економічні реалії вимагають розвитку найбільш ефективних складників менеджменту, в тому числі і для культурно-мистецької сфери. Сучасний етап розвитку галузі культури і мистецтв, а саме комерціалізація, потребує фахівців з компетенціями менеджерів в даній сфері. Вироблення і збут творів мистецтва та послуг у сфері культури не можуть існувати поза економікою і формують окрему сферу діяльності – арт-ринок, який потребує знань, умінь та навичок професійного управління, що визначили як менеджмент у сфері культури і мистецтв або арт-менеджмент.

Етимологія поняття «арт-менеджмент» складається з двох елементів: «арт» (*art* – «мистецтво», англ.), та «менеджмент», що у підсумку різних трактувань означає управління, сферу повноважень. В даному поєднанні елемент «арт» несе

основне смислове навантаження та позначає конкретну галузь застосування управлінської діяльності: певний вид мистецтва або сферу культури загалом, що об'єднує всі види мистецтва. Так, наприклад, Велика Українська Енциклопедія визначає «арт-менеджмент» як вид багатофункціональної управлінської діяльності у сфері мистецтва, що охоплює розробку стратегій організації та просування мистецтва, управління проектами й безпосередньо творчим процесом у сфері художньої культури та мистецтва і включає культурологічний, економіко-правовий, соціологічний та психолого-педагогічний аспекти [19]. На думку автора це трактування найбільш повно відображає сутність терміну. Для об'єктивності наведемо ще декілька визначень:

- арт-менеджмент — цілеспрямоване управління професійно-творчою діяльністю; сукупність принципів, методів, засобів реалізації підприємництва в сфері мистецтва [20].
- арт-менеджмент є одним із напрямків сучасного менеджменту, що включає в себе всі інструменти та навички управління в умовах формальних і неформальних організацій у сфері культури та мистецтва. Арт-менеджмент можна розглядати як діяльність, спрямовану на регулювання процесів у сфері арт-індустрії, які мають вплив на економічну, політичну, соціальну та духовну складову життя суспільства [21].
- арт-менеджмент — це організація та координація мистецького виробництва, сприяння соціалістичному мистецтву та створення кращої якості духовних продуктів для задоволення духовних і культурних потреб людей [22].
- арт-менеджмент — це застосування традиційних функцій менеджменту для сприяння виробництву виконавських або візуальних мистецтв і представлення їхньої роботи аудиторії [23].

Проте поява цього напрямку в менеджменті викликала питання щодо того, хто саме має цим займатися. Виявилось, що управління та планування заходів, керування творами мистецтва в галереях і музеях (транспортування, зберігання тощо), управління персоналом, наймання акторів, режисерів, музикантів, танцюристів, художників та інших представників мистецької сфери, раціональне управління ресурсами, фінансування, облік та бюджетне управління, управління

зовнішніми та внутрішніми комунікаціями, мотивація, контроль, координація – це практичні аспекти ведення бізнесу, «земні справи», які для творчих особистостей важкі, незрозумілі і даються невимовно складно, відволікаючи їх від справжнього призначення: створення шедеврів, що потребують натхнення, настрою, зосередженості, необмеженості у часі. Майже всі митці – виконавці. Організаторські здібності, методи, принципи та засоби підприємництва приваблюють лише деяких з них, хто має нахил до організаторської роботи.

Водночас для митців-виконавців постає ряд питань. Яку цінність несе будь-який витвір мистецтва, схований від глядачів та слухачів під товщею пилу у майстерні митця? Жодної. Ані матеріальної, ані духовної, ані естетичної. Чи отримає митець винагороду за свою роботу? Не тільки матеріальну, а й емоційну, від захоплених поглядів глядачів чи слухачів. Чи отримає він визнання свого таланту? Ні, якщо його роботу ніхто не побачить чи не почує. Тож виходить, що для кожного шедеву має бути той, чиї знання, навички, зусилля та бажання в адміністративній роботі сприятимуть поширенню цього шедеву серед публіки.

«Примирення» двох сфер з потенційно протилежними цілями – прагматичного менеджменту і емоційного мистецтва – викликало потребу у підготовці фахівців з арт-менеджменту, що мають взяти на себе задачі та обов'язки із забезпечення підприємницької діяльності мистецької організації, стимулювання інтересу людей до мистецтва, функцію освіти людства у світі мистецтв, знаходженні шляхів та форм реалізації культурної продукції.

Першими дослідниками з менеджменту у сфері культури стали західні вчені (Ф. Котлер, А. Райс, М. Моква, ДЖ. Меліло, К. Діглс, Е. Хіршман, Ф. Кольбер, Г. Беккер, В. Баумоль та В. Боуен), чиї праці датовані кінцем 60-х – початком 70-х років XX століття. Наприклад, Ф. Котлер у 1967 році [24] зазначив в одній зі своїх робіт, що організації у сфері культури також є виробниками культурної продукції. А значить, творча діяльність потребує технік та процесів управління, що належать до менеджменту. Мистецький бізнес західних країн за декілька десятиліть інтенсивного розвитку має серйозну конкуренцію за клієнтів та споживачів в арт-індустрії, що підтримує та збільшує потребу у підготовці арт-менеджерів. Дана професія вбудована в освіту західних країн та викладається багатьма відомими

університетами [25]. Тож, тема арт-менеджменту не є новою для вивчення і, крім вже означених науковців, можна відмітити роботи П. Бендихена [26], Дж. Лідстоуна [27], П. Дьюї, Дж. Річа [28], які присвячені вивченню функціональних компетенцій арт-менеджера, Ф. Кольбера та І. Еврара [13], які підходять до арт-менеджменту, як до науки третього тисячоліття. Також розглядається маркетинг у сфері мистецтва [29].

У вітчизняному науковому просторі щодо вивчення питань менеджменту в галузі культури і мистецтв можна відмітити праці О. Безгіна, Г. Бернадської [30], О. Дацко, Н. Шетелі [11], І. Кочаряна, І. Грушиної [8], О. Успенської, О. Часника [25], А. Татарнікової [31], Т. Сумінової, П. Білодіда, Д. Акімова [32], Г. Гагоорта [33], К. Зайцевої [34], Н. Сухоліт [35], О. Антонюк [36].

Перші освітні програми з професійної підготовки фахівців з арт-менеджменту були розроблені ще у другій половині минулого століття в країнах Європи та США. Так, Рада Великобританії створила короткострокові курси з арт-менеджменту, а в 1966 році в Єльському університеті з'явилась перша магістерська програма. Згодом такі програми були розроблені в державному дослідному Лондонському міському університеті (1967 р.), та у Йоркському університеті (Канада, 1969 р.). Вже до початку нашого століття існувало близько 400 освітніх програм з арт-менеджменту в світі [12].

На відміну від світової практики, професійна освіта з арт-менеджменту в системі освіти України доволі молода. Так, стандарт вищої освіти за спеціальністю 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності» галузі знань 02 «Культура і мистецтво» для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти затверджено Наказом Міністерства освіти і науки України № 870 від 20.06.2019 р.) [37]. На сьогодні освітня програма «Арт-менеджмент» готує фахівців з рівнями освіти фаховий молодший бакалавр, бакалавр, магістр.

Першим, хто підняв питання підготовки менеджерів у сфері культури і мистецтв був М. Поплавський, який у 1993-му році видав перший в Україні підручник для студентів «Менеджер культури» [38]. В середині 90-х років при Національній муз. Академії України (НМАУ) ім. П.І. Чайковського академік І. Ляшенко заснував Координаційний центр музичної україністики, де

започаткував спецкурси «Питання економіки і менеджменту в сфері музичної культури». Зараз можна впевнено стверджувати, що це була перша спроба пошуку і апробації механізмів менеджменту культури на початку незалежності України в умовах пострадянської економіки.

Вітчизняна освітня модель підготовки фахівців з арт-менеджменту передбачає 2 блоки: блок творчих освітніх компонентів (ОК) або дисциплін та блок ОК із загального менеджменту. Тобто арт-менеджмент – це симбіоз знань з творчої сфери (певного виду мистецтва в залежності, який є основною фаховою спеціальністю арт-менеджера), і менеджменту. Основні ОК спеціальності з арт-менеджменту показано на рис 1.1.

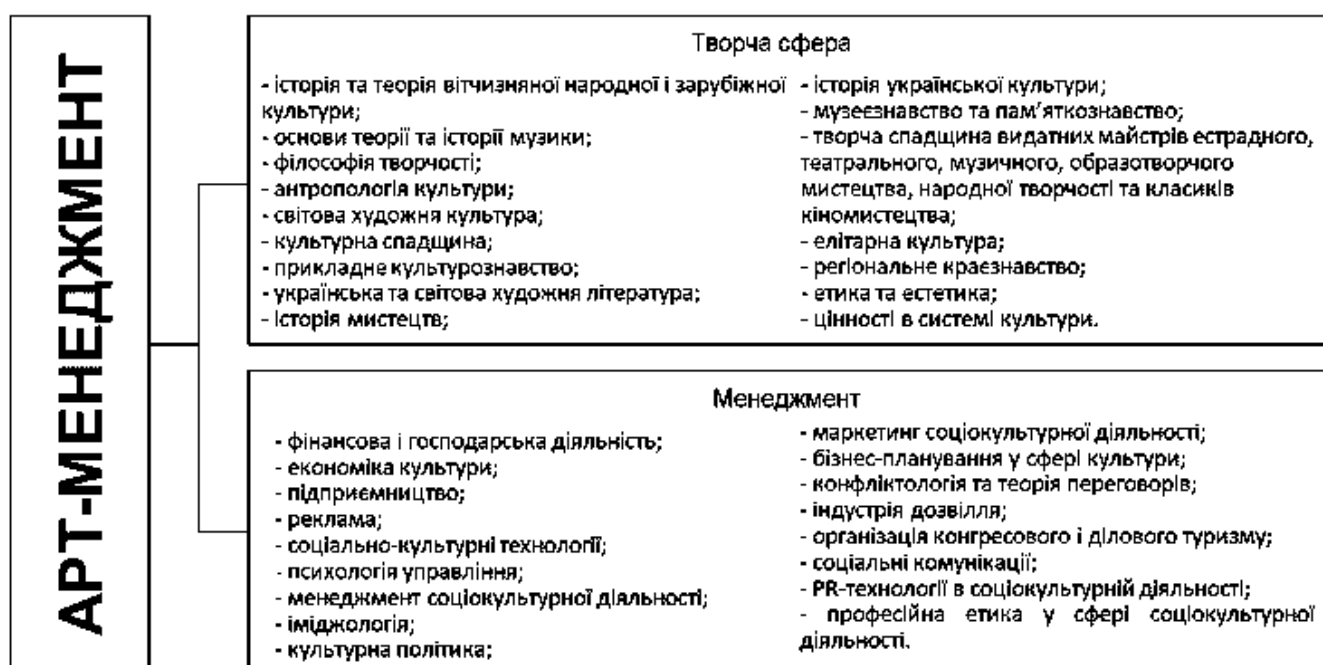


Рис. 1.1 – Основні освітні компоненти спеціальності з арт-менеджменту

Джерело: сформовано автором на підставі [39-44].

Кожна освітня програма з арт-менеджменту обирає певний набір ОК, залежно від творчого спрямування (живопис, театральне мистецтво, музика, хореографія тощо), майбутнього фахівця. При цьому професія передбачає опанування певним видом мистецтв для розуміння всієї специфіки сфери. Як наголошують західні університети: «Якщо любите мистецтво, ви можете зробити кар'єру, підтримуючи його» та «Готуємо менеджерів з артистів, а не артистів з менеджерів».

Емпіричне дослідження ринку освітніх послуг в системі освіти України (а

саме приватних навчальних курсів з арт-менеджменту, освітніх програм для фахової передвищої та вищої освіти), доводить, що цілеспрямованого формування особистості випускників з даної спеціальності, як професійно обізнаних арт-менеджерів, на сьогоднішній день не має належного рівня підготовки [30], а сучасна освіта, на жаль, досі не має потужного розвитку.

Професія арт-менеджера зіштовхується з рядом проблем.

По-перше, сфера культури віднесена до Міністерства культури та інформаційної політики України, на ефективність роботи якого є достатньо нарікань з боку мистецької громадськості. Основне – це те, що до 2020 року на посту міністра були люди без досвіду менеджменту у сфері культури і мистецтв. А деякі навіть не належали до митців.

По-друге, досі не визначені основні напрямки розвитку освіти у сфері культури і мистецтв, що створює низку проблем якості освіти в плані всіх необхідних компетенцій та фахових знань, розуміння важливості арт-менеджменту для розвитку країни та перспективи прибутковості професії митцями, яким цікава була б спеціальність арт-менеджера.

По-третє, не розроблена стратегія вищої соціокультурної освіти на регіональному та державному рівнях.

По-четверте, не сформована система неперервної соціокультурної освіти в Україні;

По-п'яте, не була створена база власного практичного досвіду управління мистецькими проєктами з часів пострадянського періоду, крім робіт М. Поплавського, який фактично лобіював питання соціокультурного менеджменту у науковому видавництві, поодиноких роботах науковців з дослідження методико-теоретичних питань та в роботі менеджерів-практиків, які безпосередньо реалізовували творчі проєкти. Обмеженість інформації з теоретико-практичного досвіду управління проєктами у сфері культури і мистецтв в Україні – серйозна прогалина, негативні наслідки якої відображаються і при розробці освітніх програм з менеджменту соціокультурної діяльності.

Ці проблеми створюють передумови для недостатньої кількості навчальних закладів для отримання комплексної професійної освіти в усіх областях країни,

незадовільного рівня професійної освіти та, як наслідок, дефіциту кадрів, і деяку невідповідність змісту освітніх програм потребам арт-ринку. Ці причини та мінімальна державна підтримка призвели до занепаду закладів культури, які складають основу розвитку культури і мистецтва. Особливо загострення та прискорення цього занепаду відбулося в період пандемії COVID-19 (2020 рік), коли дана сфера взагалі залишилася самотньою на межі виживання, та подальшого повномасштабного військового вторгнення російської армії на територію України (24 лютого 2024). Все це доводить, що проблема формування адекватної ринковим умовам та сучасним викликам системи менеджменту у сфері культури та мистецтв є невирішеною та актуальною для уваги вітчизняної наукової спільноти.

3. Проєкт та проєктний підхід в діяльності організацій у сфері культури і мистецтва.

Кожна реалізована ідея починається з плану, завдяки якому вона буде втілена в життя. А кожна ідея – це задум з необхідними засобами для його реалізації з метою досягнення бажаного економічного, технічного, технологічного чи організаційного результату [1; 45], що співпадає з визначенням терміну «проєкт», який надає, наприклад, стандарт РМВоК [46]: «Проєкт – це тимчасова діяльність, спрямована на створення унікального продукту, послуги або результату. Тимчасовий характер проєктів вказує на початок і завершення проєктної роботи або її фази». А сучасні стандарти у сфері управління проєктами дають наступні визначення [1]:

- унікальний процес, здійснений для досягнення мети. Складається з набору скоординованих і контрольованих заходів з датами початку і завершення, відповідають певним вимогам, включаючи обмеження часу, вартості та ресурсів [47];
- унікальна, тимчасова, міждисциплінарна та організована діяльність, спрямована на реалізацію узгоджених результатів у рамках заздалегідь визначених вимог та обмежень [48];

- обмежена за часом та затратами система операцій (робіт), яка спрямована на досягнення ряду обумовлених результатів чи продуктів (задум необхідний для виконання цілей проєкту) на рівні вимог та стандартів якості [49].

Спираючись на ці визначення, можна впевнено сказати, що реалізація кожної ідеї без винятку – це проєкт. Кожний окремий захід творчої сфери (*захід* – сукупність дій або засобів для досягнення, здійснення чого-небудь [50]) можна розглядати, як окремий проєкт, що відповідає всім його характеристикам. А саме:

- тимчасовість (Temporary) – обмеженість у часі (наявність певних дат початку та завершення проєкту);
- унікальність (Unique) продукту (в таких умовах проєкт створюється вперше);
- послідовна розробка (Progressive Elaboration) специфікацій проєкту та продукту (покрокова розробка та поступове просування, уточнення);
- обмеження ресурсів (будь-який проєкт реалізується з обмеженням фінансових, трудових, матеріальних та інших ресурсів);
- цілепокладання (будь-який проєкт має кінцеву, конкретну та чітко сформульовану ціль).

Для обґрунтування судження, що до кожного творчого заходу доцільно застосовувати підхід, заснований на проєктній технології, у таблиці 1.1 наведено приклад творчого заходу «Організація святкового новорічного ранку для дітей початкової школи» з його відповідністю параметрам характеристики проєкту.

Таблиця 1.1 – Відповідність організації і проведення творчого заходу параметрам характеристики проєкту

Характеристики	Проект творчого заходу «Організація святкового новорічного ранку для дітей початкової школи»
<i>Тимчасовість</i> (Temporary)	Дати проєкту: 5 грудня – 30 грудня.
<i>Унікальність</i> (Unique) продукту.	Проведення заходу з певним складом учасників (люди, залучені до акторського складу – 7 чоловік; з певною кількістю дітей – 90 чоловік; запрошені гості – приблизно до 80 чоловік) та при певному оформленні.
<i>Послідовна розробка</i> (Progressive Elaboration).	- Ініціювання (сценарій ранку запропонований керівництву). - Планування (детальна розробка сценарію, враховуючи наявні ресурси, розподіл задач між виконавцями, внесення уточнень та перепланування у разі потреби, координація організаційних дій). - Реалізація (проведення заходу). - Завершення (аналіз проведення, врахування помилок).

Кінець таблиці 1.1

<i>Обмеження ресурсів.</i>	- Обмежений бюджет на закупівлю необхідних матеріалів для створення декорацій, костюмів тощо. - Застосуванні технічних засобів за наявності. - Виділення викладачів для допомоги в організації та проведення заходу.
<i>Цілепокладання.</i>	Проведення заходу згідно зі сценарієм, в чітко заплановану дату (29 грудня 15:00 годин).

Джерело: розроблено автором [1].

Відповідно, управління проєктами, за методологією РМВоК, визначено як застосування знань, умінь, інструментів та методів до операцій проєкту для забезпечення відповідності проєктним вимогам [46]. Наукова складова застосування проєктного підходу в діяльності організацій різних сфер розглядається багатьма науковцями та практиками з проєктного менеджменту. Результати відображено у наукових працях наступних авторів: С.Д. Бушуєва, В.В. Морозова [51], Н.С. Бушуєвої [52], І.А. Бабаєва [53], Г.М. Тарасюка [45], Д.І. Бедрія [56-58], К.В. Колеснікової [59-61], Ю.М. Теслі, І.І. Оберемка, О.Г. Тімінського [62], О.В. Веренич [63-65], І.В. Чумаченка, Н.В. Доценко [66], О.В. Данченко [67], О.С. Войтенка [68-70], О.О. Бакуліч [71-73], К.В. Кошкіна [74], В.А. Рача [75], С.К. Чернова [76], Є.А. Дружиніна, В.Д. Гогунського [77], та багато інших науковців, на чий праці спираються дослідження автора даної роботи.

Проєктна діяльність у творчій сфері існувала завжди. Але виявлено дві крайнощі: деякі організації взагалі не визнають проєктного підходу, а деякі бачать проєкт в будь-якій діяльності організації [78]. Тому слід дотримуватись умови, що проєктна діяльність у творчій сфері повинна мати нововведення, що буде запобігати визначати роботу гуртка чи друк періодичних видань проєктами.

Увага до поєднання проєктного менеджменту з творчою сферою з'явилась відносно нещодавно, лише в 90 роках ХХ століття. І це є значно пізнішим періодом, ніж дослідження та практичне застосування методів традиційного менеджменту у сфері культури і мистецтв, де окрема ґрунтовна наукова праця на радянському просторі датована другою половиною минулого століття [79]. Міждисциплінарний характер дослідницької роботи зумовив автора дисертації ознайомитися із науковими надбаннями О.Б. Данченко [80], Д.В. Баса [81-82], О.Ю. Оленіної [83], Д.І. Акімова [32; 84], Ф. Кольбера [85], П.Г. Аллена [86],

М.М. Поплавського [87], Ю. Городецького, Н. Белявіної, Л. Черкашиної та І. Пясковського [88], Ю. Чекана [89], Л.К. Абрамова і Т.В. Азарової [90], Л.В. Обух [91], Н.В. Івановської, В.Д. Шульгіної, О.В. Яковлєва [92] та інших науковців, які працювали над розробкою ключових питань традиційного менеджменту та проектного підходу в культурній сфері. Проблематика розробки теоретико-практичної бази з реалізації арт-проектів наразі є актуальною і затребуваною культурно-мистецькими колективами [93].

Як було зазначено вище, через низку проблем, з якими зіштовхнулась освіта у підготовці професійних арт-менеджерів (особливо, через відсутність достатньої інформації щодо практичного досвіду реалізації вітчизняних творчих проектів за перші роки незалежності і в період пострадянської економіки), впровадження проектного підходу до творчих заходів вивчається вітчизняними менеджерами здебільшого із зарубіжного досвіду та з власних реалізованих проектів. При цьому, впровадження відбувається стихійно, без належного критичного аналізу, виявлення можливих перспектив застосування, адаптації до сучасної вітчизняної культури управління та специфіки умов реалізації подібних проектів. Через відсутність фундаментальних робіт із дослідження управління творчими проектами в Україні, впровадження проектного підходу в галузі культури і мистецтв в якості організаційно-управлінської форми ще досить слабе. Тому результати досліджень даної дисертаційної роботи доповнюють існуючу теоретико-методологічну базу щодо вивчення специфічних рис та відмінностей творчої діяльності від інших сфер, задля розробки адаптованих моделей та методів управління творчими проектами.

Проекти в творчій сфері отримали назву арт-проекти. Проте єдиного визначення для арт-проекту не існує, в тому числі і в законодавчих документах. Кожен арт-менеджер чи культурно-мистецька установа вкладає в поняття «арт-проект» своє розуміння. Так, на думку митців та арт-менеджерів арт-проект може трактуватися як задумане та реалізоване підприємство в галузі мистецтва, науки, культури чи освіти, що має на увазі творчість його авторів. Або розглядати арт-проект з позиції розширення рамок організованого заходу (як структурну форму культурної комунікації, що заснована на системній організації, яка має конкретні

цілі, задачі та ресурси). В роботах із дослідження арт-проектів, їх особливостей та управління ними із застосуванням проектного підходу Д.В. Бас визначив поняття «арт-проект» як «завершений цикл художньої діяльності, що спрямований на створення оригінального художнього твору в умовах обмеженого часу та ресурсів» [81].

Термін «проект» використовується в галузі культури і мистецтв досить широко. Ми постійно чуємо інформацію про проведення виставки, концерту, фестивалю, івентів та інших творчих подій, як про проведення мистецьких проектів чи арт-проектів. В ході дослідження проектного підходу в даній сфері, автор дійшов висновку, що слово «проект», у його застосуванні до подій сфери мистецтва, в багатьох випадках не відображає його суті, а використовується більше з маркетингового боку для привернення уваги аудиторії до цієї події. На жаль, наша система освіти опосередковано сприяє такому викривленню суті поняття «проект». Огляд програмних результатів освітніх програм з арт-менеджменту підтвердив використання терміну «проект» при відсутності в них тих результатів, які б мали забезпечити цілісні знання та навички з управління проектами хоча б на базовому рівні. Здебільшого в освітніх програмах присутні окремі компоненти методології управління проектами, які не дадуть арт-менеджерам цільної картини послідовних етапів реалізації проектів та відповідних кожному етапу дій. Зміст підготовки фахівців за спеціальністю 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності» показаний на рис. 1.2. Зміст наочно показує, що сьогодні система освіти України з даної спеціальності спрямована на підготовку фахівців зі здійснення функціонально-посадових видів діяльності в культурних закладах [94], які отримують всі необхідні для цього фахові знання. Але щодо арт-менеджера як керівника арт-проектів, аналіз існуючих освітніх програм показав, що тільки зараз почали з'являтися програми, які включають в себе фрагменти методології [95-96].

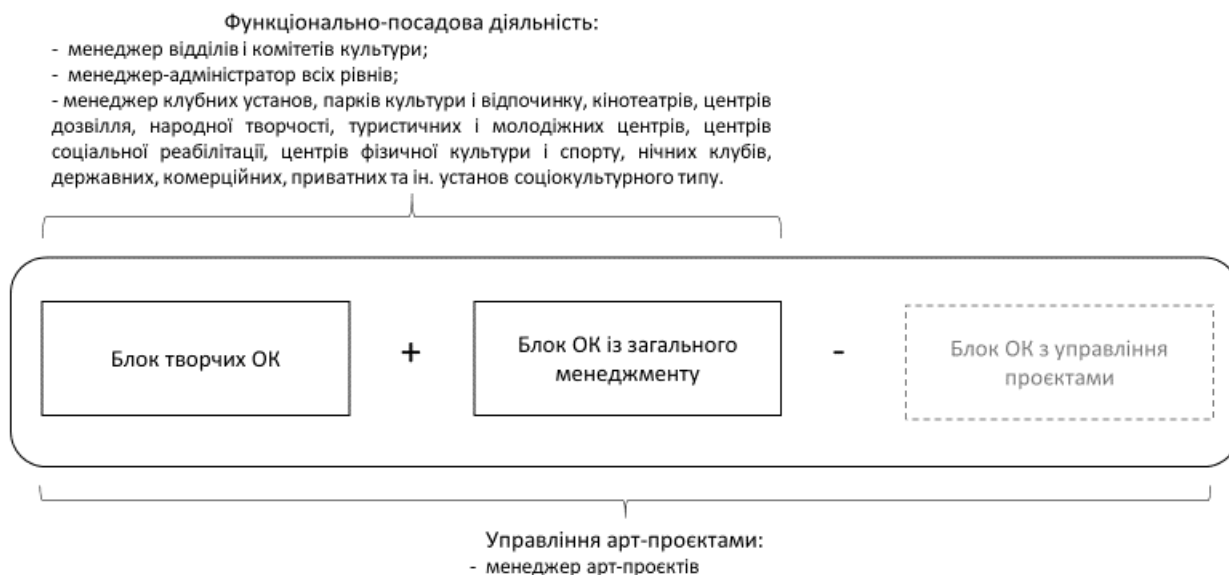


Рис. 1.2 – Зміст підготовки фахівців за спеціальністю 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності»

Джерело: розроблено автором.

Тож, маємо ситуацію, коли всі творчі заходи сьогодні мають назву «арт-проєкт», але реалізуючи їх, основна частина фахівців за спеціальністю арт-менеджер не має систематизованих знань з методології управління проєктами. І тільки зараз відбуваються перші випуски фахівців із розумінням терміну «проєкт» в сенсі діяльності та базовими знання з методології управління проєктами. Знання перших випускників є теоретичними, без достатнього практичного досвіду управління проєктами творчої сфери. Тому на сьогодні існує актуальна проблема щодо забезпечення арт-менеджерів дієвим інструментарієм для управління арт-проєктами.

В результаті багато арт-менеджерів вимушені знайомитися і навчатися проєктному підходу в процесі реалізації арт-проєктів, допускаючи ті помилки, яких би не було при завчасному опануванні знань з методології управління проєктами. Така ситуація викликала появу різноманітних тренінгів і курсів з арт-менеджменту та порад митцям на кшталт «Як заробити на власних творах», спікери яких або додатково мають освіту з управління проєктами, або самі пройшли нелегкий шлях помилок і в такому разі діляться своїм досвідом, що не завжди може включати всі аспекти методології [93].

Вирішенням проблеми нестачі професійних менеджерів для арт-проєктів може стати збільшення кількості розробок міждисциплінарних освітньо-

професійних програм [97] для рівнів освіти бакалавр і магістр із обов'язковими дисциплінами з управління проектам.

Розглядаючи питання вибору методології традиційного та гнучкого підходів до управління проектами творчої сфери, автор роботи дійшов висновку, що жодна з моделей обох підходів не підходить в якості інструкції. Традиційна каскадна модель має жорстку структуру з лінійним і послідовним підходом, яка ускладнює внесення змін, що в арт-проектах є вкрай важливим через умови невизначеності, в яких реалізуються дані проекти. Гнучкий підхід передбачає перевірку (демонстрацію), отриманого результату в кінці кожного етапу (спринту або тайм-боксу), а вже потім приймається рішення щодо подальших задач. Для арт-проектів такий підхід неможливий, через те, що виконання деяких задач може починатися одночасно, але демонстрація результату поетапно може бути неможливою через те, що кожна з них має свій час на виконання та через потребу особливого підходу до виконавців. Наприклад, перевіряти роботу художника чи іншого митця під час створення твору може бути сприйняте ним, як жорсткий контроль, втручання в його особистий простір під час процесу, відволікання від натхнення та інші проблеми через психологічні аспекти творчої особистості. Особливості реалізації проектів творчої сфери та митців, як членів проектної команди і безпосередніх виконавців проекту, будуть детально розглянуті далі в роботі.

1.2 Особливості управління проектами творчої сфери та їх командами

Арт-ринок показав, що є дуже впливовим на економічний розвиток країни і потребує професійного управління. Проте, це специфічна сфера, фахівці якої дещо далекі від управлінських наук та економічних стратегій. Тому, мистецький світ потребує людей, які належать до будь-якого напрямку мистецтва і мають спеціальні знання з менеджменту. У підрозділі 1.1 доведено, що методи традиційного менеджменту є більш ефективними у застосуванні при управлінні закладами культури і мистецтв, а при управлінні творчими заходами доцільно застосовувати проектний підхід, з адаптованими під специфіку галузі культури і мистецтв та особливості проектів творчої сфери методами.

Менеджер арт-проектів має визначитися з типом впровадження проектного

підходу [78]:

- повне копіювання західної моделі (PMBok, PRINCE2 та ін.) або східної моделі (P2M) проєктного менеджменту чи Agile методологію;
- використання накопиченого у компанії досвіду;
- адаптація досвіду використання проєктного підходу іншими організаціями або адаптація методологій управління проєктами до конкретної сфери та організації.

Шлях адаптації досвіду інших організацій та підходів до управління проєктами під конкретний арт-проєкт є найбільш ефективним, що дозволяє водночас використовувати перевірені методи управління проєктами і враховувати специфічні риси, характерні тільки для творчих проєктів. Впровадження на професійному рівні проєктного підходу до заходів у сфері культури і мистецтв, адаптованого до специфіки даних проєктів з урахуванням особливостей його виконавців, дасть значно більший позитивний результат у підвищенні якості їх організації та реалізації, аніж традиційна модель менеджменту.

1.2.1 Учасники проєктів творчої сфери

Методологія PMBoK визначає стейкхолдерів проєкту як особу, групу осіб або організації, які можуть впливати, перебувати під впливом або вважати себе під дією впливу рішення, операції або кінцевого результату проєкту, програми або портфеля [46]. Для спрощення цього процесу можна використовувати схему із зазначенням всіх груп учасників проєкту, яка є універсальною для всіх сфер, в тому числі і для творчої (рис. 1.3).

Групи учасників охоплюють взаємодію за всіма напрямками, які можуть бути необхідні для реалізації арт-проєкту будь-якого типу чи масштабу. Схема може бути адаптована під конкретний арт-проєкт, обираючи лише необхідних для нього учасників.



Рисунок 1.3 – Схема груп учасників арт-проєкту

Джерело: сформовано автором.

Етап ідентифікації стейкхолдерів завершується розробкою плану залучення стейкхолдерів, який визначається методологією як компонент плану управління проєктом або програмою, що визначає стратегії та дії, необхідні для результативного залучення стейкхолдерів у процеси ухвалення рішень та виконання проєкту чи програми [46]. Водночас план залучення стейкхолдерів є документом для ідентифікації ризиків, пов'язаних з діями стейкхолдерів відносно певного арт-проєкту та розробки плану управління цими ризиками.

1.2.2 Команди проєктів творчої сфери та специфіка управління ними

Міжнародний та вітчизняний досвід впровадження проєктного підходу в різні сфери переконливо доводить, що його ефективність базується не тільки на вмінні застосовувати розроблені та перевірені часом методики, але й зважати на психологічні особливості людей, які безпосередньо чи опосередковано відносяться до реалізації того чи іншого проєкту. З усіх груп стейкхолдерів, команда проєкту найбільше впливає на успіх всього проєкту. За методологією РМВоК команда проєкту визначається як група осіб, які виконують роботи проєкту для досягнення його цілей [46]. І саме ця група формує бачення проєкту, тому якість її роботи в найбільшій мірі залежить від особистості кожного члена

проектної команди [98].

В таблиці В Додатку В подані посягнення процесу управління людськими ресурсами, або командою проекту в стандартах з управління проектами.

Командна робота здатна забезпечити якісні результати за умови повного використання умінь, здібностей і навичок членів команди. Але для арт-проектів також не можна виключати концепцію самоорганізації команди, де кожен її член – це унікальний талант, а разом команда проекту забезпечує потужний синергійний ефект під час виконання задач. Разом з цим треба розуміти, що ціна помилки при прийнятті управлінського рішення із самоорганізуючою командою зростає пропорційно.

Вивчаючи різні погляди науковців на арт-менеджмент, враховуючи специфіку заходів у творчій сфері та методологію управління проектами, в таблиці Г Додатку Г були визначені задачі, розподілені за видам діяльності, які потрібно виконати для успішної реалізації арт-проекту, а саме, створення та просування арт-продукту. Перелік задач передбачає наявність у менеджера арт-проектів фахових знань і з управління проектами, і з інших сфер: юридичної, фінансової і при цьому він має володіти видом мистецтв. Бажано тим, до якого відноситься арт-проект. Тому в команду проекту можуть входити окремі фахівці з юриспруденції та фінансів, або їх задачі виконує менеджер арт-проекту, якщо має відповідні знання і компетенції в цих сферах.

Та основними членами команди арт-проекту залишаються митці, які безпосередньо створюють продукт. Тому, реалізуючи арт-проекти, менеджеру потрібно чітко усвідомити, що він має співпрацювати з творчо обдарованими особистостями, яким притаманні специфічні риси характеру. Йому доведеться працювати не з командою розробників програмного забезпечення, конструкторами чи інженерами, які керуються логікою та фактами, а з творчими людьми, як то художні керівники, вчителі, дизайнери, письменники, музиканти, художники та інші, які більш зорові та інтуїтивні. Ці психологічні відмінності безпосередньо впливають на емоційний стан як самої особистості, так і на оточуючих, що, в свою чергу, відображається на виконанні індивідуальної та колективної роботи. Це ще раз підтверджує найважливішу специфіку творчих проектів – особливу увагу

до виконавця, як до ресурсу проєкту [103].

Розглядаючи питання використання творчого потенціалу особистості та створення умов для його прояву і розкриття в роботі над проєктом, слід також прийняти до уваги поняття «креативність», яке за останні роки стало широко використовуватися саме у поєднанні з поняттями «творчість» та «творча особистість». Англійське слово «креативність» (creativity), що походить від латинського creation – створення, породження, має в Україні досить суперечливе тлумачення. В найбільш загальному вигляді креативність описується як здатність людини виходити за рамки ситуації, пропонувати відповіді, що відрізняються високою оригінальністю та нестандартністю мислення [103]. В контексті управління проєктами розкриття креативного потенціалу однаково важливо як для команди виконавців, так і для менеджера проєкту, для якого це можливість пошуку та реалізації інноваційних рішень в тих випадках, коли традиційні моделі та методи управління проєктами не можуть бути застосовані [51].

Творча людина еkleктична, допитлива і постійно прагне об'єднати в своїх ідеях дані з різних областей. Висока захопленість, поглинення своєю справою декілька годин поспіль та повернення до неї протягом наступних днів, часто призводить до бажання постійно вдосконалити свою роботу, де «досконалість» – це суто суб'єктивний фактор самого митця, а не вимога суспільства. І тому, завищені особисті стандарти і почуття незадоволеності власним результатом, що виникає і з об'єктивних причин, коли результат гірше запланованого, і з суб'єктивного погляду на досконалість, призводить до психологічної уразливості, спричиненої підвищеною чутливістю творчої особистості. В свою чергу, психологічна уразливість впливає на емоційний стан та працездатність творчої людини, що може мати негативні наслідки для реалізації арт-проєкту [103]. Підвищена чутливість та широта сприйняття сприяють як прояву творчих якостей і властивостей, так і глибокому переживанню соціальної несправедливості, що позначається на емоційному стані та здатності мобілізувати сили для подальшої роботи. Ступінь прояву вищезначених психологічних властивостей залежить від [103]:

- здатності до постійного пізнання об'єктивного світу й місця в ньому людини, до відкриття, осмислення й відтворення в арт-проектах нових знань, ідей, образів тощо;
- готовність до критично-творчого аналізу розвитку природи суспільних відносин людей, їх інтересів, ідеалів і цінностей, вироблення потреби діяти у відповідності до спільної командної роботи;
- прагнення до креативності, імпровізації інтелектуально-творчої активності для розробки актуальних, затребуваних соціумом арт-проектів.

Культура та мистецтво мають рухатися відповідно вимогам часу. Наразі сучасний світ існує в епоху активного розвитку цифрових технологій. Сфера управління проектами також використовує різноманітні програмні продукти для автоматизації багатьох задач. Особливо це актуально стало «в умовах невизначеності стосовно впливів COVID-19» [63], а «потім військові дії на території України» [65], коли люди були змушені працювати віддалено, пристосовуючись до нової реальності. Вчені активно почали вивчати тему цифровізації (або діджиталізації), в управлінні проектами в різних сферах [70-71]. Для команд творчих проектів це стало як невимовним викликом, так і полегшенням для деяких з митців інтровертів.

Щодо оцінки продукту проекту, творча людина підходить суб'єктивно та упереджено до свого особистого результату і може занадто критично або, навпаки, занадто лояльно віднестися до результату колеги, в залежності від їх особистих стосунків. Крім того, для деяких творчих людей більш привабливим є саме процес створення чогось, ніж кінцевий результат. А це має певні загрози для відповідності критеріям продукту проекту [80].

1.2.3 Психологія творчих особистостей як джерело ризиків проектів творчої сфери

Творчий потенціал особистості – складна структура, що включає емоційну культуру, широку загальнокультурну ерудицію, генетичне задане обдарування, гуманітарний світогляд, образне мислення, здатність моделювати різноманітні способи творчої діяльності. І саме тому соціально-психологічною основою

успішної проєктної діяльності є потенціал особистості кожного з її учасників [104-105].

Сьогодні ми маємо поодинокі наукові дослідження щодо вивчення впливу психологічних аспектів творчої особистості на процес реалізації арт-проєктів. Фундаментальні наукові дослідження з даного питання не проводились. Сучасні науковці беруть до уваги напрацювання з розуміння творчої природи особистості з результатів досліджень З. Фрейда, К. Юнга, Є. Фромма, Т. Рібо, А. Маслоу, Д. Дьюї, Р. Стернберга, Дж. Гілфорда, Е. де Боно та ін. Серед науковців кінця ХХ – початку ХХІ століть, слід відзначити вагомі внески у вивченні психології творчої людини наступних українських науковців: В.А. Роменець [106], В.А. Моляко [107], В.В. Клименко [108].

Як показує аналіз науково-психологічних джерел, основною базою формування творчого потенціалу особистості є потребнісно-мотиваційна та емоційно-вольова сфера особистості. У своїх працях [103-105] автор розглянув погляди деяких відомих вчених на визначення особливостей психологічних аспектів творчої особистості у загальному контексті. Результати проведеного в роботах аналізу відображені в таблиці Д Додатку Д.

Крім визначених особливостей слід виділити наявність інтелектуального компонента творчої особистості – дивергентний тип мислення. Він передбачає декілька правильних і рівноправних відповідей на одне питання (на противагу від конвергентного типу, який орієнтується на однозначне і єдине вірне рішення, що знімає проблему як таку) [113]. Саме дивергентний тип мислення сприяє прояву одразу декількох психологічних рис: вміння використовувати знання й досвід для розв’язання нових ситуацій та сміливість думки, незалежність власних суджень, переконань та позицій і альтернативність підходів до розробки і виконання різних завдань. Здатність бачити декілька рішень і обирати оптимальне є особливо важливою для реалізації арт-проєктів, де рішення певних задач потребують творчого підходу [114].

Для будь-якого проєкту важливо вміння працювати в команді. Враховуючи психологію творчої особистості, слід звернути увагу на вплив психотипу: екстравертом чи інтровертом він є. Вперше поняття та опис екстраверсії та

інтроверсії з'явився в роботах Карла Юнга ще на початку 20 століття [115]. Далі цим питанням займалися багато вчених, серед яких Г.Ю. Айзенк, Карл Леонгард та інші. Згідно з їх досліджень та подальшого визначення означених типів особистості, маємо наступні узагальнені характеристики:

- екстраверт – це людина, орієнтована на зовнішній світ, на оточуючих. Для неї характерно прагнення до спілкування з людьми, уваги з боку оточення, участі у публічних виступах та багатолюдних заходах;
- інтроверт – це людина, орієнтована «на себе». Для неї характерна поведінка, більш пов'язана з комфортною самотністю, внутрішніми роздумами і переживаннями, творчістю або спостереженням за процесом.

Із характеристик бачимо, що екстраверти більш схильні до командної роботи, аніж інтроверти. Але серед творчих особистостей є представники обох типів. Тому, створення матеріальних чи духовних цінностей окремими митцями – ідеальне рішення для інтровертів, а виконання задач, що передбачають командну роботу – більш комфортне для екстравертів. Проте чітко розділити всі задачі арт-проєкту між членами команди за їх типом неможливо. Адже всі задачі пов'язані між собою. Тому члени команди мають взаємодіяти та комунікувати один з одним. Задача менеджера арт-проєкту налагодити комунікацію та взаємодію так, щоб мінімізувати дискомфорт. Наприклад, обрання зручних методів комунікації для інтровертів без особистого спілкування (пошта, внутрішня CRM-система, месенджер), для екстравертів – міні-наради та інші заходи в комфортних умовах для спілкування віч-на-віч, а для обговорення загальних питань використання змішаного формату зустрічі – онлайн і офлайн, мінімізує дискомфорт в комунікаціях та зможе запобігти проблемі неузгодженості дій членів проєктної команди, що спричинить інші загрози для успішності арт-проєкту [104].

Кожна людина є унікальною з індивідуальними багатогранними творчими проявами. Тому, створити єдину класифікації характеристик та рис, які будуть притаманні кожній творчо активній особистості, неможливо. Навіть одна й та ж людина, включаючись в різні творчі проєкти, по різному може проявляти свої якості, властивості, реалізовувати свої інтереси і прагнення, мобілізувати емоції, почуття, потреби та мотиви. І ці відмінності творчої особистості у поведінці та

здатності по-різному реалізувати свій творчий потенціал, залежать від багатьох факторів, серед яких найвагомим є внутрішні взаємовідносини між членами проєктної команди та внутрішній клімат в організації в цілому [104].

Узагальненням розгляду наукових досягнень у вивченні психології творчих особистостей стало формування автором матриці впливу найбільш вагомих психологічних рис членів команди арт-проєкту на різні його аспекти (таблиця 1.2) [104].

Таблиця 1.2 – Матриця впливу психологічних рис членів команди арт-проєкту на різні його аспекти

Психологічні риси	Вплив на проєкт (1 – мінімальний, 2 – середній, 3 – сильний, 4 – критичний)																									
	Ресурси						Вимоги проєкту						Процеси проєкту						Оцінка виконання							
	люди	гроші	обладнання	матеріали	інформація	знання	пріоритети	ціль	специфікації	розпорядок роботи	бюджет	якість	логістика	постачання	командна робота	процеси проєкту	організаційні процеси	інфраструктура	технології	рішення проблем	прогрес проєкту	успіх проєкту	робота команди	компетенції	премія персоналу	гарантія зайнятості
Афективність	2	1	1	1	1	3	1	3	1	3	1	1	1	1	4	3	3	2	2	3	3	4	4	4	4	2
Цілісність	2	1	1	1	3	4	3	3	1	3	1	1	1	1	4	3	3	2	2	3	3	4	4	4	3	2
Відсутність консерватизму	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	1	1	1	1	4	3	3	2	2	4	3	4	4	3	3	2
Незалежність власних суджень	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	4	4	3	2	2	4	3	4	4	3	3	2
Прагнення до взаємодії з іншими людьми	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	4	1	1	4	3	4	2	2	4	4	4	4	3	3	2
Прагнення до самотності та уникнення спілкування	4	1	1	1	3	2	1	1	1	2	1	4	3	1	4	3	4	2	2	4	4	4	4	3	3	2
Сміливість думки	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	2	1	1	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	2	2
Критичне мислення	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	2	1	1	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	2
Вміння переносити знання на нову ситуацію	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2
Емотивність	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2
Екзальтованість	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2
Комплекс «дитячості»	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2

Джерело: створено автором [104].

Як бачимо, ризики арт-проєкту, що пов'язані з психологією творчих особистостей, мають першоджерело походження – людську діяльність. Тобто їх можна віднести до поведінкових ризиків. Аналіз наукової літератури щодо

дослідження ризиків визначає групу поведінкових ризиків у складі кадрових як сукупність працівників, що потенційно мають схильність своїми діями завдати шкоди підприємству. Сучасні українські та зарубіжні дослідники не обов'язково використовують у своїх роботах термін «поведінкові ризики», але й «кадровий ризик», «соціальна поведінка», «поведінка персоналу», «ризики лояльності», «ризики поведінки персоналу», «неправомірна поведінка», «деструктивна поведінка, що містить ризики» тощо. Всі вони є синонімічними трактуваннями ризиків, що пов'язані із діями людини не тільки у відображенні їх сутності, але й у формуванні сутнісних ознак на основі міждисциплінарного підходу. Спираючись на аналіз наукових робіт за даною темою, автором запропоновано визначення поведінкових ризиків команди арт-проектів.

Визначення 1.1: поведінкові ризики в контексті реалізації арт-проектів можна визначити, як деструктивну поведінку членів команди арт-проекту, яка може стати на заваді отриманню продукту арт-проекту чи його успішності в цілому [116].

Резюмуючи проведений аналіз, автор ще раз зазначає, що творчо обдаровану людину не цікавить організаційна робота щодо виконання проекту загалом. Але лише до того моменту, поки організація проектної діяльності не стосується безпосередньо графіку роботи митця, якості матеріалів чи обладнання, з яким він має працювати. І в цьому питанні самоорганізація та міжособистісні стосунки і відносини в команді проекту грають важливу роль.

1.2.4 Розподілені команди проектів творчої сфери як джерело ризиків

Трансформаційні процеси – це невід'ємна складова і умова існування будь-чого у всесвіті, та і самого всесвіту. Питання лише у швидкості впливу цих самих трансформаційних процесів на певний об'єкт та масштабі змін, які вони викликали. Якщо розглядати вплив глобальної світової трансформації, що відбулася внаслідок пандемії (COVID-19), на сферу управління проектами, як на певний об'єкт, це стало справжнім викликом для проектних менеджерів. Різкий перехід на дистанційне спілкування та вимушена реорганізація звичних офлайн-процесів до можливості здійснювати їх у віртуальному просторі [65]

– мав свій вплив, наслідки та масштаб докорінних змін для різних видів проєктів та сфер бізнесу. І для організацій, які не настільки широко використовували цифровізацію процесів у своїй діяльності це стало справжнім викликом на подальше існування [117].

В світі вже не перший рік існують компанії з віддаленим форматом роботи або з розподіленими командами проєкту. Так, доволі поширеною практикою є багатонаціональні проєкти [65], де проєктна команда може складатися з виконавців декількох національностей, що потребує особливого підходу до комунікацій (передача знань, спілкування). Але для проєктів у сфері культури і мистецтв в Україні, поняття «розподілені команди арт-проєкту» – досить нове, незвичне і для багатьох не в повній мірі чітке і зрозуміле. Пандемія лише прискорила процес переходу до ведення розподілених команд арт-проєктів, чим викликала нові питання. Трансформація процесів стала водночас і джерелом появи нових ризиків, і джерелом відкриття нових можливостей [117].

В таблиці 1.3 зазначені найбільш поширені фактори ризиків та можливостей для розподілених команд арт-проєктів, що може бути корисним інструментом для менеджера щодо додаткової інформації для створення реєстру ризиків певного арт-проєкту.

Таблиця 1.3 – Фактори ризиків та можливостей розподілених команд арт-проєктів

Фактори ризиків	Фактори можливостей
Засоби спілкування за допомогою цифрових технологій для злагоджених комунікацій з достатнім рівнем користування ними всіма членами розподіленої команди арт-проєкту.	Можливість кожному члену команди арт-проєкту обрати комфортне місце для виконання певної роботи, що зосередить його на ній, прибере зайві подразники, створить атмосферу емоційного натхнення, сприятливу для творчості та працездатності.
Однакове розуміння понять у всіх членів розподіленої команди арт-проєкту (і стейкхолдерами), враховуючи, що серед творчих людей більшість – візуали, яким краще «бачити», а не «чути».	Зняття географічного бар'єру для підбору або швидкої заміни членів розподіленої команди арт-проєкту.

Кінець таблиці 1.3

Засоби та методи відслідковування виконання задач в режимі онлайн задля оперативного реагування менеджера арт-проекту на порушення строків виконання та інших вимог до результату враховуючи те, що не всі творчі люди позитивно приймуть додаткові онлайн звіти чи користування спеціальними платформами для відслідковування стану виконання.	Економія коштів на комунальні та адміністративні витрати, що зменшує бюджет арт-проекту, або дає можливість перенаправити заощаджені кошти на інші статті витрат арт-проекту.
---	---

Джерело: сформовано автором на основі [117].

Розподілені команди арт-проектів накладають на проектного менеджера додаткову відповідальність щодо переформатування процесів в онлайн-режим з урахуванням як додаткових нових ризиків, так і нових можливостей. Тож тема потребує глибокого і детального вивчення та розробки методів, які допоможуть менеджеру і команді арт-проектів досягати поставлених цілей та збільшить відсоток успішних проектів [117].

Пандемія COVID-19 стала каталізатором термінових змін в різних сферах. Але, на жаль, 24 лютого 2022 року назавжди змінив нашу країну, людей та вплинув на всі процеси їх діяльності. Саме в цей день відбулось повномасштабне вторгнення країни-агресора росії на територію України по всій довжині кордону від Чернігівської до Луганської області, з території тимчасово окупованого Криму та сусідній Білорусі. Багато людей в зоні активних бойових дій та на тимчасово окупованих територіях змушені були покинути свої домівки і виїхати за кордон чи оселитися на більш безпечних територіях країни. Перші місяці військової агресії зупинили діяльність багатьох державних і приватних структур та реалізацію проектів майже у всіх сферах, крім оборонної промисловості і критичної інфраструктури. Проведення мистецьких заходів на більшій частині території країни на деякий час було неможливим, як і робота багатьох культурно-мистецьких закладів. Російські загарбники з перших днів війни почали руйнувати і знищувати культурну спадщину України, грабувати музеї, галереї, бібліотеки, архіви та інші мистецькі установи і культурні об'єкти, з яких вивозили до росії культурно-історичні цінності, твори мистецтва українських та світових митців. Існування української культури заперечувалось росією впродовж багатьох століть

тим чи іншим чином задля задоволення амбіцій керівників росії і реалізації їх геополітичних інтересів. Декілька останніх десятиліть проводилась експансія в інтелектуально-культурному просторі України. Вторгнення на нашу територію дало змогу фізично нищити, руйнувати і грабувати українську культурну спадщину, щоб знищити національну ідентичність українців. Цинічна демонстрація цих злочинів, одночасно зі зміною історії створення культурних цінностей, спрямована на приниження української нації [118]. Всі ці злочини кваліфікуються як воєнні. Вони є порушенням усіх норм Міжнародного гуманітарного права згідно із Гаазькою конвенцією про захист культурних цінностей на випадок збройного конфлікту [119].

В умовах війни розподілені команди арт-проектів стають ще більш актуальними. На жаль, через сумні причини: не всі творчі люди змогли залишитися в рідних домівках. Дехто виїхав за кордон, де продовжує свою творчість на підтримку України, дехто залишився в країні і працює, але вимушений тимчасово жити на більш безпечній території. Допомагаючи іншим, митці самі потребують допомоги. В тому числі, від фахівців менеджерів, яким потрібно створювати арт-проекти, щоб допомагати митцями просувати та доносити до спільноти те важливе, що вони прагнуть розповісти. Тож, команда арт-проекту може складатися з людей із різним географічним розташуванням.

Таким чином управління розподіленими командами арт-проектів в Україні сьогодні є важливим і актуальним аспектом в управлінні арт-проектами, що вимагає моделей та методів, які будуть доцільні в умовах війни та повоєнний час.

1.2.5 Слабка формалізація проектів творчої сфери як джерело ризиків

В роботах [1; 93; 103-105; 117; 120-124] автором були розглянуті особливості управління арт-проектами та їх командами, психологічні особливості команди арт-проекту і можливість використання розподілених проектів у творчій сфері. Але є ще одна надзвичайно важлива специфіка творчих заходів – низький рівень стандартизації способів роботи та кінцевого результату. Рішення творчих задач неможливо вкласти в чіткі інструкції та правила. Адже митець заздалегідь не знає відповідного способу її рішення. Процес виконання задачі

неконкретизований також і з погляду кінцевого результату, що неможливо детально передбачити на початку роботи. Творча діяльність має переважно фокус на процес, а не на результат, що з комерційної точки зору є фактором невизначеності у розрахунку вартості кінцевого продукту та окупності арт-проєкту, а з точки зору менеджменту – фактором невизначеності у формуванні критеріїв до результату або продукту. Дана специфіка впливає і на інші області управління проєктами: планування часу, змісту, закупівель, бюджету. Все це створює додаткові ризики, що властиві саме для арт-проєктів і пов'язані з його виконавцями, тобто, командою проєкту.

Тому відсутність чітких вимог (конкретики) до продукту арт-проєкту, або слабка формалізація більшості арт-проєктів, утворює ще одне джерело ризиків і може виражатися [125]:

- у приблизному періоді проведення арт-заходу без чітко визначеної дати з боку замовника (наприклад, визначений тільки місяць, чи інший період проведення);
- у відсутності детального опису параметрів продукту арт-проєкту з боку замовника.

Відсутність чітко визначеної дати може вплинути на не вірно розрахований час для виконання окремих робіт проєкту, що неодмінно відобразиться і на якості проєкту. В багатьох сферах проєкти можуть мати термін закінчення, а не чітко визначену дату. Для арт-проєктів кінцевою датою є безпосередньо проведення самого заходу. Тож, чим більший термін зазначено для проведення заходу, тим більша вірогідність помилок у розрахунку часу на виконання. Якщо дата проведення заходу буде призначена на початок визначеного терміну, роботи по підготовці заходу можуть бути не виконані у повній мірі. Скорочення часу на їх виконання може вплинути на якість. Якщо ж дата проведення заходу буде призначена на кінець визначеного терміну, «запас» часу дає спокусу зробити все ідеально, а прагнення до ідеалу може призвести до затягування виконання задачі митцем, для якого поняття «ідеалу» буде своє особисте і відмінне від «ідеалу» проєктного менеджера. Будь-яке нагадування про термін і намагання прискорити роботу митця може призвести до низки наслідків

від особистого незадоволення виконавця своєю роботою до відмови виконувати її або, навіть, її знищення. Крім цього, прагнення створити неперевершений шедевр може вплинути на перевищення бюджету проєкту. Адже митець буде вимагати певних матеріалів, без яких робота, на його погляд, не стане шедевром [125].

Відсутність детального опису параметрів продукту арт-проєкту може призвести до невідповідності отриманого результату очікуванням деяких стейкхолдерів. Рішення поставленої задачі перед митцем за своєю специфікою не вкладається в рамки інструкцій та правил. Створення творчого продукту – це неконкретизований процес, де неможливо заздалегідь точно визначити параметри. Продукти творчості не піддаються чіткої стандартизації, не мають шаблонів чи маркерів, що може викликати протиріччя у поглядах інституцій, задіяних в арт-проєкті, та митців, які безпосередньо їх створюють. Все це ускладнює на початку проєкту визначення необхідних матеріальних ресурсів, розрахунку точного бюджету, ідентифікацію всіх можливих ризиків. Тож, слабка формалізація арт-проєкту – це джерело ризиків, що матимуть негативні наслідки для всіх трьох параметрів успішності проєкту: його часу, вартості та якості [125].

1.3 Аналіз моделей та методів управління командами проєктів

Наука управління людьми – це широка область напрацьованих за довгі роки знань та досвіду людства. XX століття дещо змінило вектор спрямованості в даному питанні з концепції використання людей в якості трудових ресурсів, як і будь-яких інших, до концепції керування людиною як живим об'єктом, що здатен на самостійні дії і прийняття рішень, критичну оцінку вимог до нього, має суб'єктивні інтереси, мотиваційні установки і особисті цілі. Тому зараз люди розглядаються, як конкурентне багатство організації, як персонал, який потрібно добирати, розвивати, мотивувати, утримувати найцінніших фахівців. А управління персоналом стало цілеспрямованою діяльністю керівників на розробку стратегії кадрової політики і методів управління персоналом, що створює скоординовану систему заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівників у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу [126].

Управління командою проєкту також вивчалось і досліджувалось через швидке поширення застосування проєктного підходу в різних сферах. Над питанням управління персоналом та функціонування команд як способу організації праці людей, працювали наступні вітчизняні та зарубіжні науковці: С.Д. Бушуєв [127], Н.С. Бушуєва, Н.В. Доценко, Л.Ю. Сабадош, І.В. Чумаченко [79], Т.М. Безверхнюк [128], В.О. Вайсман [129], К.В. Колеснікова [130-131], А.В. Оленіч [132], С.К. Чернов [133], Т.Г. Фесенко [134], І.Б. Швець [135], В.В. Морозов [136], О.Б. Данченко [137], Ю.М. Кузьмінська [138-139], К.С. Масленнікова [140] та інші.

Серед відомих моделей та методів управління командами можна відмітити: підхід до формування та управління командою проєкту через визначення та розподіл ролей за Р.М. Белбіном [141]; модель ситуаційного лідерства П. Герсі та К. Бланшара, ідея якої полягає в адаптації стилю управління залежно від ситуації та зрілості і компетенцій команди [142]; модель етапів розвитку команди Брюса Такмана, яка визначає 5 етапів і допомагає менеджеру покращити ефективність команди, в залежності від етапу, який вона зараз проходить [143-144]; модель GRPI Річарда Бекхарда, яка фокусується на цілях, ролях, процесах та міжособистісних стосунках [145]; метод RACI, який використовує матрицю відповідальності з чітко визначеними ролями по кожному виду робіт [146].

Автором даної роботи в [147] визначено, що саме організація роботи команди проєкту є ключовим фактором найефективнішого використання зусиль, навичок, здібностей та розкриття творчого потенціалу всіх учасників проєкту. А організація роботи, в свою чергу, – це створення такого середовища, де менеджер проєкту:

- вміє керувати людьми та будувати взаємовідносини з підлеглими і між членами проєктної команди;
- вибирає оптимальні засоби ефективного управління, як очікуваними, так і непередбаченими конфліктами;
- допомагає у відновленні сил та морального стану і налагоджуванні стосунків після стресової ситуації;

- організовує виробничі процеси, враховуючи індивідуальні можливості і психологічні аспекти кожного члена команди;
- допомагає у розкритті творчого потенціалу та кращих рис характеру, що сприяють командній роботі.

В питанні формування команд під час кризи та при необхідності застосування екстремального управління проєктами, авторами [148] було запропоновано принципи функціонального резервування при управлінні людськими ресурсами проєктів та програм з наявністю та розвитком комунікаційних компетенцій.

В роботах [149-150] авторами в рамках розгляду питання управління людськими ресурсами розроблені методи формування адаптивних команд з можливістю зміни складу при зміні оточення в мультипроєктному середовищі.

Автор [151] описує формування команди проєкту через два паралельні аспекти: об'єктивний і персональний. Об'єктивний відображає причину створення команди з боку організації: зосередженість на місії, меті і завданні, які мають бути вирішені. Персональний – створюється безпосередньо членами команди і формує мікроклімат та міжособистісні відносини при їх взаємодії.

В роботі [152] автор створила моделі та методи формування команд освітніх проєктів підвищення кваліфікації, в рамках яких була розроблена концептуальна модель параметрів креативності членів команди та кадрових ризиків даних проєктів.

Методами управління людськими ресурсами екологічних проєктів, розглянутих в роботі [153], зазначені техніко-технологічні, адміністративно-правові і освітньо-виховні, що створюють мережеві форми співпраці населення та колективів суб'єктів господарювання на місці статичних адміністративних структур.

В роботі [154] досліджено сучасні методи та інструменти управління людськими ресурсами з оцінюванням проєктних компетенцій, де визначено їх особливості, основні переваги та недоліки і представлено їх порівняння за критерієм ефективності.

Робота [155] присвячена можливості застосувати існуючі методи та

інструменти планування персоналу, де виявлена необхідність розробити методологічне забезпечення процесу планування потреби у персоналі.

Автор роботи [156] розглянула питання мотивації персоналу почасовою формою оплати праці з урахуванням факторної оцінки ключових показників їх ефективності та визначення результативності із застосуванням комплексної методики оцінки в бальному виразі.

Робота [157] розглядає основні критерії оцінки персоналу в наукових проєктах, де визначені напрями та показники оцінки загальної результативності діяльності персоналу в наукових проєктах ЗВО. В ході дослідження виявлена необхідність формування обґрунтованої системи ключових показників діяльності персоналу у наукових проєктах та розробку факторної моделі впливу показників один на одного.

Автори роботи [158] бачать управління командою проєкту в процесі формування команди з урахуванням відповідності кількісного і якісного складу команди цілям і вимогам проєкту; ефективній груповій роботі з управління проєктом; психологічній сумісності членів команди та створенні активної стимулюючої культури; розгорнутому спілкуванні і виготовленні оптимальних групових рішень проблем, що виникають під час реалізації проєкту.

Питанню відбору персоналу в проєктні команди системи цивільного захисту з використанням інформаційних технологій присвячена робота [159]. Авторами розроблена комп'ютерна програма в середовищі Delphi для психофізіологічного тестування претендентів для подальшого відбору на службу цивільного захисту.

Автори роботи [160], при дослідженні управління персоналом в проєктній організації, зробили висновок, що принциповою перевагою проєктного підходу є можливість оцінювати реальний внесок кожного учасника команди проєкту, винагороджуючи за результати конкретних робіт. Тобто, до загальної системи мотивації додається матеріальна винагорода у вигляді премії з прибутку від проєкту тим підрозділам, фахівці яких були залучені до даного проєкту, що має вирівняти мотивацію до виконання проєктних і непроєктних робіт в компанії.

Робота [161] розглядає узагальнені підходи щодо застосування кваліметричної моделі оцінки професійного рівня персоналу транспорту у

процесах управління командами проєктів міських пасажирських перевезень з метою створення математичної кваліметричної моделі для розрахунку критеріїв подібності портрета ідеального кандидата.

Автори роботи [162] пропонують розглядати управління командою проєкту з боку особливості продукту проєкту та середовища його реалізації. Встановлено залежність набору професійно важливих якостей кожної командної ролі від факторів унікальності даного проєкту. Розроблено і запропоновано математичну модель вибору засобів розвитку команди в конкретному проєкті. А також математичні моделі мотивації та прогнозування професійного вигорання членів проєктної команди.

Розробка системи управління командами Team Management Wheel представлена в роботі [163], де розглянуті шляхи підвищення ефективності роботи команди. Вона містить рекомендації щодо оцінювання сильних сторін керівників, координації діяльності членів команди та формування зв'язків, підвищення продуктивності окремих членів команди та всієї команди в цілому.

Автор роботи [164] розглядає питання психологічних особливостей працівників органів МВС при формуванні команд для виконання важливого оперативного завдання.

Автором даної роботи було розглянуто управління командою проєкту з боку стилю управління проєктного менеджера малою групою [147; 165]. Після аналізу трьох основних стилів – авторитарного, ліберального і демократичного (Додаток Е, рис. Е.1) – автор схематично зобразив напрямки ініціативи в команді проєкту для кожного стилю (Додаток Ж, рис. Ж.1 – Ж.3), який безпосередньо має вплив на продуктивність роботи членів команди проєкту: працездатність, конфліктність та робочу атмосферу.

Подальші дослідження автора виявили, що сучасний підхід до управління командою проєкту не можна визначити за допомогою даних трьох стилів управління. Тому виникла потреба проаналізувати сучасний підхід керівників до виконання управлінської функції, в результаті чого була виявлена його подібність до стилю, назва якого відображає його сутність, – «хаос-менеджмент». Схематичне зображення напрямку ініціативи в даному стилі подано на рис. Ж.4

Додатку Ж. Керуючись вже існуючими дослідженнями з хаос-менеджменту [166-168] і в рамках власного дослідження [169-171], автором запропоновано наступне визначення:

Визначення 1.2. Стиль хаос-менеджмент – це відсутність сукупності прийомів управління, при яких поведінка керівника заснована на невмінні планувати час, ресурси, задачі (із зрозумілим визначенням їх пріоритетності), ефективно використовувати комунікації з підлеглими, здійснювати організацію процесу, умови ефективної праці, контроль виконання задач та максимально ефективно використовувати професійний потенціал команди проєкту. Деякі рішення можуть приймати члени команди, або лідер команди, що з'явився природнім шляхом [147].

Узагальнюючий аналіз розглянутих в роботі автора [147] стилів управління щодо визначення переваг і недоліків кожного з них та найбільш вагомих функцій менеджера проєкту з описом його поведінки, з точки зору впливу на членів проєктної команди, відображено в таблицях И.1 та И.2 Додатку И.

Результат аналізу наукових досліджень в сфері управління людськими ресурсами показав про недостатність моделей та методів управління командою проєктів мистецького спрямування. Арт-проєкти – це саме такі проєкти, в яких моделі та методи управління командою мають враховувати всі особливості творчої сфери та умови їх виконання, зважати на психологічні аспекти членів творчої команди.

1.4 Постановка задачі

За результатами проведеного аналізу організації проєктів сфери культури і мистецтв, а також моделей та методів управління командами проєктів будь-якої сфери та творчої сфери зокрема, була сформульована задача дисертаційного дослідження.

Досліджено, що будь-який проєкт, в тому числі і арт-проєкти, виконують члени проєктної команди, які є одним з основних аспектів, що впливають на успіх проєкту. А враховуючи специфічність арт-сфери та умови невизначеності, в яких відбувається реалізація арт-проєктів, управління ризиками, що пов'язані з

командою арт-проектів, стає надважливим процесом в роботі менеджера.

У зв'язку з цим, виникає важливе і актуальне **науково-прикладне завдання**, що полягає в розробці нових та вдосконаленні існуючих моделей та методів управління командою проектів творчої сфери через управління ризиками арт-проекту, які безпосередньо відносяться до членів проектної команди, або впливають на ефективність їх роботи.

Дане завдання передбачає вирішення наступних **задач**:

- проведення огляду і аналізу моделей та методів управління проектними командами, які використовуються сьогодні;
- розробка моделей креативного управління командами арт-проектів в умовах невизначеності;
- розробка методів управління командами арт-проектів на етапі формування команди та впродовж реалізації арт-проекту.

У цілому, результати вирішення поставлених задач призначені для підвищення ефективності управління командами арт-проектів, що, в свою чергу, збільшить кількість успішно реалізованих творчих заходів на всіх рівнях, включаючи приватні і державні заклади культури і мистецтв. Це сприятиме зміцненню більш ефективної та якісної співпраці мистецтва і бізнесу, що зрештою позитивно відобразиться на економічному та іміджевому рівні країни.

Висновки до Розділу 1

1. Проведено аналіз сучасного стану галузі культури і мистецтв в Україні та рівень застосування проектного підходу до організації творчих заходів. Доведено, що галузь культури і мистецтв є важливим соціально-економічним механізмом, яка грає вирішальну роль у внутрішній економіці, у створенні і збереженні культурних цінностей. Через творчі заходи мистецтво формує імідж країни та її сприйняття на міжнародній арені, а отже організація і проведення творчих заходів є важливим процесом, який потребує кваліфікованих фахівців з управління. Через аналіз характеристик творчих заходів на конкретному прикладі доведено їх відповідність всім характеристикам проекту і доцільність застосування до їх організації проектного підходу. Тому творчі заходи обґрунтовано можна назвати арт-

проектами. Виявлено, що система освіти передбачає підготовку фахівців з менеджменту для функціонально-посадової діяльності без необхідних знань методології управління проектами. Визначено, що невідповідність освіти до реальних потреб ринку в організації та проведенні арт-проектів є суттєвою проблемою для якісного управління ними.

2. Проведено аналіз особливостей управління проектами творчої сфери та їх командами, як одним з основних аспектів проекту, що впливає на його успішність. Визначено усі групи учасників таких проектів і сфери, з яких менеджер повинен мати знання для якісного управління. Зроблено акцент на специфічних рисах характерів представників мистецької сфери як основних членів команди, що є важливою особливістю даних проектів. Розглянуто фактори розподілених команд проектів творчої сфери та слабку формалізації цих проектів, що також визначено як їх особливості.

3. Проведено аналіз моделей та методів управління командами проектів, які розроблені та запропоновані науковцями в проектах різних сфер. Розглянуто управління командою з боку стилю управління проектного менеджера. Проведено аналіз сучасного підходу керівників до управління персоналом і виявлено його подібність до стилю хаос-менеджмент. В результаті його дослідження запропоновано визначення стилю хаос-менеджменту. Виявлено недостатність моделей та методів управління командою, які б можна було застосувати до арт-проектів, через специфічні умови їх реалізації.

4. Необхідним завданням дисертаційної роботи є розробка нових моделей та методів креативного управління командою арт-проектів в умовах невизначеності через управління ризиками з урахуванням всієї специфіки арт-сфери та умов реалізації даних проектів.

За результатами дослідження опубліковано 4 статті [1; 104; 120; 123], 1 одноосібний розділ в колективній монографії [124], та 9 тез доповідей на конференціях [93; 103; 105; 117-118; 121-122; 125; 147].

Список використаних джерел до Розділу 1

1. Рибалко І.В., Данченко О.Б., Меленчук В.М., Березенський Р.В. Проектний підхід у творчій сфері. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Сер. Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами = *Bulletin of the National Technical University "KhPI". Ser. Strategic management, portfolio, program and project management*. Харків : НТУ «ХПІ», 2020. № 1. С. 24-30. DOI: 10.20998/2413-3000.2022.5.
2. Шетеля Н. Галузь культури і мистецтв: сучасний зміст і бачення. *Інноватика у вихованні* : зб. наук. пр. Рівне : 2021, Том 2 № 13. С. 186-195.
3. Proposal for a “REGULATION OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL” establishing the Creative Europe programme (2021 to 2027) and repealing Regulation (EU) № 1295/2013. Brussels : EUROPEAN COMMISSION 30.5.2018 COM (2018) 366 final. 42 p.
4. Defining the Creative and Cultural Sector. *Artscape DIY* : веб-сайт. URL: <https://www.artscapediy.org/defining-the-creative-and-cultural-sector/> (дата звернення: 12.06.2020).
5. Creative Economy: A Feasible Development Option. UNCTAD Creative Economy Report 2010. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab20103_en.pdf (дата доступу 13.06.2020).
6. UNCTAD, Creative Industries and Development (document TD(XI)/BP/13, June 2004).
7. Танюк Л. Культурна інновація України. *Голос України*. 2004. 17 серпня № 152(3402). С. 7.
8. Грушина А. Особливості організації системи менеджмент сфери культури та мистецтв. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Менеджмент соціокультурної діяльності*. Київ, 2018. Том 1, № 1(2018). С. 53-63.
9. Стасевська О. А. Духовні цінності і соціокультурна ідентичність: проблема взаємообумовленості. *Вісник Національного університету “Юридична*

- академія України імені Ярослава Мудрого”. Сер. Філософія. 2016. № 4. С. 113–122.
10. Gauvain M., Munroe R.L. Cultural Change, Human Activity, and Cognitive Development. *Human Development*. 2012. № 55. P. 205–228.
 11. Шетеля Н. Сучасна культурна ситуація як чинник нових вимог до галузі культури та мистецтв. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Сер. Педагогічні науки* / гол. ред. О.В. Діденко. Хмельницький : Видавництво НАДПСУ, 2021. № 1(24). С. 440–455.
 12. Стрітьєвич Т. Арт-менеджмент: сутність поняття, види, функції, перспективи розвитку. *Актуальні питання гуманітарних наук. Серія: Мистецтвознавство*. 2023. Вип. 67, том 2. стр. 131–138. DOI <https://doi.org/10.24919/2308-4863/67-2-18>.
 13. Колбер Ф., Еврар І. Арт-менеджмент – наука третього тисячоліття. *Арт-менеджер*. 2002. № 3. С. 3–10.
 14. Законодавча база галузі культури. *Український центр культурних досліджень* : веб-сайт. URL: <https://uccs.org.ua/zakonodavcha-baza-haluzi-kultury/> (дата звернення: 15.06.2020).
 15. Про культуру : Закон України від 14 грудня 2010 р. № 2778-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text> (дата звернення: 17.06.2020).
 16. Онацький Є. Творчість. *Українська мала енциклопедія* : 16 кн. : у 8 т. Буенос-Айрес, 1966. Т. 8. С. 1884–1885.
 17. Про професійних творчих працівників та творчі спілки : Закон України від 7 жовтня 1997 р. № 554/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/554/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 20.06.2020).
 18. Про вивезення, ввезення та повернення культурних цінностей : Закон України від 21 вересня 1999 р. № 1068-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1068-14#Text> (дата звернення: 25.06.2020).
 19. Арт-менеджмент. *Велика Українська Енциклопедія* : веб-сайт. URL: vue.gov.ua/Арт-менеджмент.

20. Оленіна О.Ю. Концепція підготовки менеджерів соціокультурної діяльності в умовах формування суспільства знань. *Культура України* : зб. наук. пр. 2013. Вип. 42 : (спецвип.), Ч. 2. С. 41–49.
21. Сяська О.В. Визначення ролі арт-менеджера у розвитку сфери культури та мистецтва. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2022. №11. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-11-8382>.
22. Zhang, R., & Yu, L. (2015). Study of Subject and Object in Art Management. <https://doi.org/10.2991/MEICI-15.2015.268>.
23. Qaiser, Nusrat, Art Management: An Informative Prospective (February 24, 2012). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2010422> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2010422>.
24. Kotler P. Marketing Managment: Analysis, Planning and Control. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1967. 628 p.
25. Часник О. Навчальні програми з арт-менеджменту в університетах США. Вісник ХДАК. Харків: ХДАК, 2010. Вип. 30. С. 46-51.
26. Bendixen P. Skills and Roles: Concepts of Modern Arts Management. *Journal of Arts Management*. 2005, vol. 2, #3. URL: www.gestiondesarts.com/index.php (дата звернення: 15.07.2020).
27. Лідстоун Дж. Сучасні методики формування навчальних програм з менеджменту культури і мистецтв. *Арт-менеджмент: Все про мистецтво управління мистецтвом*. Київ, 2007. №1-2. С.9-12.
28. Річ Дж. Денніс, Дьюї П. Розвиток освіти з артменеджменту в країнах з перехідною економікою. *Арт-менеджмент: Все про мистецтво управління мистецтвом*. Київ, 2005. № 2. С. 7-11.
29. Кольбер Ф., Натель Ж., Білодо С., Річ Дж.Д. Маркетинг у сфері культури й мистецтва / пер. з англ. С. Яринича. Львів : Кальварія, 2004. 240с.
30. Безгін О.І., Бернадська Г.Є., Дацько О.І., Кочарян І.С., Успенська О.Ю. Проблеми мистецької освіти. *Типологічні критерії та науково-методична розробка*. Київ : СПД Голосуй, 2008. 138 с.

31. Татарнікова А.А. Педагогічні умови формування професійної компетентності фахівців-музикантів з арт-менеджменту. *Наука і освіта. Сер. Педагогіка*. 2016. Вип.4. С. 5-10.
32. Акімов Дмитро. Маркетинг мистецтва та інтегровані маркетингові комунікації (реклама, стимулювання збуту, паблік рилейшнз). *Культура і сучасність* : альманах. 2019. №1. С. 61-67.
33. Гагоорт Г. Менеджмент мистецтва. *Підприємницький стиль* / пер. з англ. Б. Шумилович. Львів : Літопис, 2008. 360 с.
34. Зайцева К.В., Дорофійенко В.В. Менеджмент в сфері культури : уч. посібник. Харків : Основа, 1999. 129 с.
35. Сухоліт Н. Сучасний український арт-ринок: моделі відносин. *Українське мистецтво*. 2004. Вип. №3. С. 34-43.
36. Антонюк О.В. Менеджмент культурно-мистецької сфери. Часопис. Випуск 11. *Культурологія*. 2012 р. С. 104–110.], С.В. Оборської [Оборська С.В. *Подієвий менеджмент у мистецтві. Культура і мистецтво у сучасному світі*. 2014. Вип. 15. С. 57–63.
37. Наказ Міністерства освіти і науки України № 870 від 20. 06. 2019 р. [URL:https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishchaosvita/zatverdzeni%20standarty/2019/06/25/028-menedzhment-sotsiokulturnoi-diyalnosti-bakalavr.pdf](https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishchaosvita/zatverdzeni%20standarty/2019/06/25/028-menedzhment-sotsiokulturnoi-diyalnosti-bakalavr.pdf) (дата звернення: 02.07.2023).
38. Поплавський М. Менеджер культури : науковий підручник для студентів вузів культури та мистецтв. КДУКіМ. Київ : Леся, 1996. 416 с.
39. Арт-менеджмент : освітньо-професійна програма спеціальності 028 "Менеджмент соціокультурної діяльності" за першим (бакалаврським) освітнім рівнем. НАОМА. Київ, 2022. URL: <https://naoma.edu.ua/news/vstup/nove-osvitno-profesijna-programa-art-menedzhment/>.
40. Силко Р.М., Силко Є.М. Особливості підготовки арт-менеджера в умовах становлення арт-ринку в Україні. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Серія : Педагогічні науки*. 2018. Вип. 151(2). С. 215-218. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuP_2018_151%282%29_51.

41. Арт-менеджмент : робоча програма спеціальності 025 "Музичне мистецтво" освітнього рівня бакалавр. Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського. 2020. URL: <https://tnu.edu.ua/sites/default/files/normativbasa/ok-7art-menedzment.pdf>.
42. Арт-менеджмент : силабус з навчальної дисципліни освітньо-професійної програми 028 "Менеджмент соціокультурної діяльності" другого (магістерського) рівня. Львівський національний університет ім. Івана Франка. Львів. 2024. URL: https://kultart.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/11/Sylabus-Art-menedzhment_24_25.pdf.
43. Арт-менеджмент : робоча програма спеціальності 023 "Образотворче мистецтво, декоративне мистецтво, реставрація" за другим (магістерським) освітнім рівнем. Київський університет імені Бориса Грінченка. Київ, 2017. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/21364/1/O_Kashshay_art_men_6_kurs.pdf.
44. Арт-менеджмент та інтелектуальна власність в галузі : робоча програма спеціальності 023 "Образотворче мистецтво, декоративне мистецтво, реставрація" за другим (магістерським) освітнім рівнем. Київський університет імені Бориса Грінченка. Київ, 2022. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/44060/1/O_Konovalova_AMIVH_2k.pdf
45. Тарасюк Г.М. Управління проектами : навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Каравелла, 2004. 344 с.
46. The Standard for Project Management and a Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Seventh Edition. USA : Project Management Institute, 2021. 250 с.
47. ISO 10006:2017. Quality Management - Guidelines for quality management in projects. [Чинний від 2017-11]. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:10006:ed-3:vl:en> (дата звернення: 20.08.2020).
48. IPMA "Individual Competence Baseline" (ICB) Version 4.0 for Project, Programme & Portfolio Management. IPMA, 2015. 431 p. URL:

<http://products.ipma.world/ipma-product/icb/read-icb/>

(дата звернення:

20.08.2020).

49. Бушуєв С.Д., Бушуєв Д.А. Основы индивидуальных компетенций для Управления проектами, Программами и Портфелями (National Competence Baseline, NCB Version 4.0) Том 1. Управление проектами / под ред. Бушуева С.Д. Киев : «Саммит-Книга», 2017. 168 стр.
50. Словник української мови. В 11 т. Київ : Наукова думка, 1970-1980.
51. Бушуєв, С.Д., Морозов, В.В. Динамічне лідерство в управлінні проектами : Монографія. Вид. 2-ге. Київ : УАУП, 2000. 312 с.
52. Бушуєв С.Д., Бушуєв Д.А., Бушуєва Н.С., Козир Б.Ю. Інформаційні технології розвитку компетенцій менеджерів з управління проектами на основі глобальних трендів. *Інформаційні технології і засоби навчання*, 2018, Том 68, № 6.
53. Бушуєв, С.Д., Бушуєва Н.С., Бабаєв И.А [и др.] Креативные технологии управления проектами и программами. Киев : «Самит-Книга», 2010. 768 с.
54. Бедрій Д.І. Особливості проектно-орієнтованого управління науковими проектами. *Project, Program, Portfolio Management* : матеріали Другої Міжнародної науково-практичної конференції, м. Одеса, 08-09 грудня 2017р. Одеса : ОНПУ, 2017. Т. 2. С. 15-18.
55. Bedrii D., Danchenko O., Semko I. Application of models and methods of integrated risk management of stakeholders of scientific projects in conditions of uncertainty and behavioral economics. *Technology audit and production reserves*. 2020. Vol. 6. Is. 2(56). P. 42-46. DOI: <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2020.220298>. URL: <https://journals.uran.ua/tarp/article/view/220298>.
56. Бедрій Д.І. Метод протиризикового управління стейкхолдерами наукових проєктів в умовах невизначеності та поведінкової економіки. *Управління розвитком складних систем*. 2021. Вип. 45. С. 13-20. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.45.13-20>. URL: <http://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/237963>.
57. Кузьмінська Ю.М., Данченко О.Б., Бедрій Д.І. Метод формування ефективних команд освітніх проєктів. *Вісник Національного технічного університету*

- «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2021. № 2(4). С. 46-53. DOI: <https://doi.org/10.20998/2413-3000.2021.4.6>. URL: <http://pm.khpi.edu.ua/article/view/229473>.
58. Голубицький М.А., Бедрій Д.І., Фаріонова Т.А., Михелєв І.Л., Маршак О.І. Особливості підходів креативного управління командами в наукових проєктах. *Наукові праці ВНТУ*. 2024. Вип. 3. С. 1-9. DOI: <https://doi.org/10.31649/2307-5376-2024-3-57-65>. URL: <https://praci.vntu.edu.ua/index.php/praci/article/view/752>.
59. Chernova L., Titov S., Chernov S., Kolesnikova K., Chernova Lb. Development of a Formal Algorithm for the Formulation of a Dual Linear Optimization Problem. *Eastern European Journal of Enterprise Technologies*. Kharkiv, 2019. №4/4 (100). P. 28-43.
60. Олех Т.М, Колеснікова К.В., Мезенцева О.О., Гогунський В.Д. Розробка моделі збалансованої оцінки успішності проєктів на основі методичних індикаторів цінності. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами*. 2021. № 1(3), 39-47.
61. Zhou, H., Kolesnikova, K., Morozov, V., & Ryzhkov, O. (2022). Human resource management in international educational service. *Paper presented at the CEUR Workshop Proceedings*, 3132 246-253.
62. Тесля Ю.М., Оберемок І.І., Тімінський О.Г. Системна організація управлінських взаємодій як інструмент підвищення ефективності реалізації складних проєктів. *Вісник Черкаського державного технологічного університету*. Черкаси : ЧДТУ, 2008. №2. С.100-105.
63. Бушуєв, С., Бушуєв, Д., Бушуєва, В., & Веренич, О. (2021). Управління проєктами в умовах переходу до циркулярної економіки. *Управління розвитком складних систем*, (45), 21–26. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.45.21-26> (80). С. 21-31.
64. Sharovara, O., Dorosh, M., Trunova, O., Voitsekhovska, M., & Verenych, O. (2022). Model for Assessing the Level of Knowledge Convergence in Multinational

- Projects. *International Journal of Computing*, 21(2), 169-176. <https://doi.org/10.47839/ijc.21.2.2585>.
65. Voitsekhovska, M., Dorosh, M., Grechaninov, V., Verenych, O. (2022). Functional modeling of the organization's information security culture state monitoring system development. *Herald of Advanced Information Technology*, Vol. 5, N 4, p. 297–308. <https://doi.org/10.15276/hait.05.2022.22>.
 66. Чумаченко І.В., Морозов В.В., Доценко Н.В., Чередніченко А.М. Управління проектами: процеси планування проектних дій. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2014. 673 с.
 67. Данченко О.Б. Сучасні моделі та методи управління проектами, портфелями проектів та програмами. *Управління розвитком складних систем*. Київ : КНУБА, 2017. №29. С. 46-54.
 68. Л.С. Чернова, Л.С.Чернова, О.С. Войтенко, О.Г. Тімінський. Вдосконалення ключових компетенцій програм біадаптивного розвитку проектно-орієнтованих організацій. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами*. 2021. № 1(3). DOI: 10.20998/2413-3000.2021.3.9.
 69. Русан, Н., & Войтенко, О. (2021). Емпатія і застосування емоційного інтелекту для різних видів команд в управлінні проектами. *Управління розвитком складних систем*, (45), 50–56. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.45.50-56>.
 70. Тімінський, О., Войтенко, О., & Райчук, І. (2021). Аналіз моделей і методів діджиталізації бізнес-процесів. *Управління розвитком складних систем*, (46), 38–47. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.46.38-47>.
 71. Kramskyi S., Danchuk V., Alkema V., Sevostianova A., Bakulich O. Wheel working system in a team: relationship between different personnel in a marine project. *Финансово-кредитная деятельность: проблемы теории и практики*. 2020. Том 4, № 35. С. 277-286. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/alkema_0031.pdf Web of Science.
 72. Бакуліч О.О., Кіс І.Р. Ситуаційний метод управління екологічними ризиками проектів підприємств транспортної галузі в умовах циркуляторної економіки.

- Управління розвитком складних систем* : зб. наук. праць. КНУБА, 2021, №46, С. 6-11. DOI: <http://dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2021.46.6-11>.
73. Бакуліч О.О., Кіс І.Р. Методичний інструментарій управління екологічними ризиками проєктів підприємств транспортної галузі. *Науковий погляд: економіка та управління* : зб. наук. праць. 2020. №4 (70). С.60-65. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/4220> DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-70-10>.
 74. Гайдаєнко, О. В., & Кошкін, К. В. (2016). Стейкхолдери медичних проєктів. *Управление проектами и развитие производства*, (2 (58)), 12-18.
 75. Бушуєв, Д.А., Рач, В.А., Данченко, О.Б., Тесля, Ю.М., Зачко, О.Б., & Молоканова, В.М. Особливості інтегрованого управління проєктно-орієнтованими компаніями. *Інтелектуальні інформаційні системи в управлінні проєктами та економіці в умовах воєнного стану : тези доповідей на Міжнародній науково-практичній конференції*, Коблево, 13-16 вересня 2022 р. Праці–Харків: ХНУРЕ, 2022.–135 с., 25.
 76. Chernov, S.K., Chernova, L.S., Chernova, L.S., Kunanets, N.E., Titov, S.D., & Trushliakov, E.I. (2023). Using the behavior antagonism and the bimatrix game theory in the it project management. *Radio Electronics, Computer Science, Control*, (2), 152-152.
 77. Лук'янов, Д.В., Колеснікова, К.В., Гогунський, В.Д., & Олех, Т.М. (2022). Модифікація моделей проектного управління з погляду сучасних інформаційних технологій. Редакційна колегія: ДА Бушуєв АМ Найдьон, С. 98-102.
 78. Доценко Н.В., Сабодош Л.Ю., Чумаченко І.В. Методи управління людськими ресурсами при формуванні команд мультипроєктів та програм : монографія. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова , 2015. С. 201. ISBN 978-966-695-357-8.
 79. Альтшуллер Г.С., Шапиро Р.Б. О психологии изобретательского творчества. *Вопросы психологии*. 1956. №6. С. 37-49.
 80. Данченко О.Б. Концептуальна модель управління цінністю арт-проєкту. *Управління проєктами у розвитку суспільства. Розвиток компетенцій*

- проектного управління в умовах кризи* : зб. тез доп. XIV Міжнар. конф., м. Київ, 19-20 трав. 2017 р. Київ : КНУБА, 2017. С. 82-83.
81. Бас Д.В. Визначення АРТ-проектів. *Управління проектами: стан та перспективи* : тези доп. XII міжнар. наук.-практ. конф. м. Миколаїв, 13-16 вересня 2016 р. Миколаїв, 2016. С. 10-12.
 82. Д.В. Бас. Арт-проекти, їх особливості та визначення. *Вісник Черкаського державного технологічного університету. Сер. Технічні науки*. Черкаси : ЧДТУ. 2016, №3. С. 57-62.
 83. Оленіна О.Ю. Арт-менеджмент у соціально-культурній динаміці : навч. посібник. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2021. 88 с.
 84. Акімов Д.І. Маркетинг мистецтва: пошук ринкових технологій. *Культура і мистецтво: сучасний науковий вимір* : мат. V міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених, аспірантів та магістрантів, м. Київ, 4-5 листопада 2021 р. Київ : НАКККіМ, 2021. С. 85-86.
 85. Colbert F, Bilodeau S., Rich J. D. Marketing culture and the arts. 2nd ed. Montreal : Presses HEC, 2001. (1st ed. 1994).
 86. Allen P. Artist Managment for the Music Business. USA : Published by Elsevier Inc., 2007. 298 p.
 87. Поплавський М.М. Мистецький проект: дискурс художньої культури початку нового тисячоліття (у точці перетину – crossover point). *Вісник НАКККіМ*. Київ, 2019. № 1. С. 248–254.
 88. Питання музичного менеджменту (матеріали для обговорення) / упор. М.Д. Копиця, І.А. Котляревський. Київ : ВАТ «Книжкова друкарня наукової книги», 1996. 152 с.
 89. Чекан Ю. Менеджмент у сфері культури та мистецтв у підготовці сучасного музиканта. *Менеджмент соціокультурної діяльності* : колективна монографія / упор. Козаренко О., наук. ред. Пасічник В. Львів : Растр-7, 2018. С. 19.
 90. Абрамов Л.К., Азарова Т.В. Менеджмент у сфері культури. *Тренінг*. Кіровоград : ЦПТІ, 2000. 88 с.
 91. Обух Л. Концептуалізація поняття «Музичний проект академічного мистецтва». *Науковий вісник Національної музичної академії України імені П.*

- І. Чайковського*. Київ : НМАУ ім. П. І. Чайковського, 2019. Вип. 125 (2019). С. 89-103.
92. Івановська Н.В., Шульгіна В.Д., Яковлєв О.В. Соціокультурне проектування в мистецтві: теорія та практика : підручник. Київ : НАКККиМ, 2018. 196 с.
 93. Рибалко І.В., Мосейчук М.М. Застосування проєктного підходу до управління творчими заходами в сфері культури і мистецтв. *Сучасний менеджмент організації : матеріали III наук. конф.*, м. Київ, 26 квітня 2023 р. Київ : ВНЗ "Університет економіки та права "КРОК", 2023. URL: <https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2023/schedConf/presentations>.
 94. Арт-менеджмент як вид управлінської діяльності. *Навчальна інформація для українських студентів* : веб-сайт. URL: http://ni.biz.ua/7/7_5/7_5108_art-menedzhment-kak-vid-upravlencheskoy-deyatelnosti.html (дата звернення: 20.04.2023).
 95. Основи проєктної діяльності в культурі : робоча програма навчальної дисципліни. НАКККиМ, 2023. URL: https://nakkkim.edu.ua/images/Instytuty/in_prakt_kulturolohii/kaf_kreat_ind/bakalavr/Osnovy_proiekt.pdf.
 96. Культурологія : Проєктна діяльність : освітньо-професійна програма. Національний університет "Острозька Академія". 2022. URL: https://www.oa.edu.ua/ua/osvita/ects/info_prog/mag/gumanitarnij_fakultet1/034_kulturologiya_proektna_diyalnist/.
 97. Про затвердження Вимог до міждисциплінарних освітніх (наукових) програм : Наказ МОН № 128 від 01.02.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0454-21#Text>.
 98. Palchynska M.V., Azhaman I.A., Telichko N.A., Sadova M.A., Danchenko O.B. Psychological means of theoretical modeling of the optimum number of project staff. *International Journal of Management (IJM)*. 2020. Vol. 11, Is. 4. P. 414-426.
 99. ISO 21502:2020 "Project, programme and portfolio management — Guidance on project management" URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:21502:ed-1:vl:en>.

100. A Guidebook of Program & Project Management for Enterprise Innovation (Third Edition P2M). PMAJ : веб-сайт. 2016. URL: [https://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m_guide/P2M_Bibelot\(All\)_R3.pdf](https://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m_guide/P2M_Bibelot(All)_R3.pdf).
101. OGC (Office of Government Commerce). Managing Successful Projects with PRINCE2 [Текст] : TSO (The Stationery Office), Printed in the United Kingdom for The Stationery Office. 2009. 327 с.
102. Stellman, A. Learning Agile: Understanding Scrum, XP, Lean, and Kanban [Текст] /Andrew Stellman, Jennifer Greene. O'Reilly Media, 2013. 420 p.
103. Рибалко І.В. Аналіз впливу психологічних особливостей стейкхолдерів на арт-проекти. *Управління проектами: стан та перспективи : матеріали XVI міжнар. наук.-практ. конф.*, м. Миколаїв, 8-11 вересня 2020 р. Миколаїв : НУК, 2020. С. 91-95.
104. Рибалко І.В., Чаюн Н.С., Белова О.І. Психологічні аспекти творчої особистості та їх вплив на виконання арт-проекту. *Управління розвитком складних систем : збір. наук. пр.* Київ : КНУБА, 2020. № 44. С. 34-42.
105. Рибалко І.В., Белова О.І., Заруцький С.О. Аналіз впливу психологічних особливостей команди арт-проекту на його виконання. *Project, Program, Portfolio Management. P3M-2020 : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф.*, м. Одеса, 04-05 грудня 2016 р. Одеса : ОНПУ, 2020. Т. 1. С. 163-167.
106. Роменець В.А. Основи психології : підруч. / за заг. ред. О.В. Киричука, В.А. Роменця. 6-те вид., стер. Київ : Либідь, 2006. 632 с. ISBN 966-06-0410-6.
107. Моляко В.А. Психология творческой деятельности. Киев : Знание, 1978. 45 с.
108. Клименко В.В. Механізм творчості: чи можна його розвивати. Київ : Шкільний світ, 2001. 96 с.
109. Maslow A. Creativity in self-actualising people. Anderson H.H (Ed). Creativity and its cultivation. Harper, 1959.
110. Моляко В.О. Кульчицька О.І. *Енциклопедія Сучасної України* / редкол.: І.М. Дзюба, А.І. Жуковський, М.Г. Железняк [та ін.]. Київ : Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2016. URL: <https://esu.com.ua/article-51516> (дата звернення: 15.11.2020).

111. Леонгард К. Акцентуированные личности : монография. / перев. с нем. В.М. Лещинской. Київ : Вища школа, 1981. 390 с.
112. Кеттел Р. Смысл и стратегическое использование факторного анализа. В *Справочнике Многофакторных экспериментальной психологии*. Нью-Йорк : Пленум. (1023) цитаты.
113. Guilford J. P. The Nature of Human Intelligence. Mcgraw-Hill Book Company, First Edition (January 1, 1967). 538 p.
114. Кузьмінська Ю.М. Огляд методів управління креативністю команди проекту. *Актуальні проблеми сучасної наукової думки : матеріали наук.-практ. конф.* Київ, 2014. С. 275–276.
115. Jung, C. G. Psychologische Typen. Zurich : Rascher Verlag, 1921.
116. Rybalko I., Danchenko O., Bielova O., Zaiats O. The Information Model of Behavioral Risk Management for an Art-project. *Project, Program, Portfolio Management. P3M-2020 : The Proceedings of the International Research Conference*. Book 2, 04 – 05 Desember, 2020, Institute of Artificial Intelligence and Robotics, Odesa, Ukraine. Pp. 40-47.
117. Рибалко І.В. Трансформаційні процеси управління командами арт-проектів як джерело виникнення ризиків. *Освіта та наука: трансформація, відповідальність, академічна свобода : матеріали наук. конф.*, м. Київ, 5 березня 2021 р. Київ : ВНЗ "Університет економіки та права "КРОК", 2021. URL: <https://conf.krok.edu.ua/ONTR/ESTR/paper/view/384>.
118. Рибалко І.В., Мисник Л.Д. Роль мистецтва та арт-проектів під час військової агресії. *Управління проектами у розвитку суспільства. Управління проектами післявоєнної розбудови України : тези доповідей XX Міжнар. конф.* / відповідальний за випуск С.Д. Бушуєв. м. Київ, 12 травня 2023 р. Київ : КНУБА, 2023. С. 199-204.
119. Гаазька конвенція про захист культурних цінностей на випадок збройного конфлікту 1954 [Архівовано 31 липня 2016 у Wayback Machine.] // *Юридична енциклопедія* : [у 6 т.] / ред. кол.: Ю. С. Шемшученко (відп. ред.) [та ін.]. К. : Українська енциклопедія ім. М. П. Бажана, 1998—2004.

120. Рибалко І.В., Данченко О.Б., Заруцький С.О., Бєлова О.І.. Огляд та класифікація особливостей арт-проектів як факторів ризику. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами проектами = Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: Strategic management, portfolio, program and project management.* Харків : НТУ «ХПІ», 2021. № 1 (3). С. 16-23.
121. Рибалко І.В., Данченко О.Б. Можливості застосування проектного підходу у творчій сфері. Управління проектами у розвитку суспільства. *Управління проектами в умовах дігіталізації суспільства : тези доповідей XVII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 15-16 травня 2020 р.* Київ : КНУБА, 2020. С. 301-305.
122. Рибалко І.В., Алькема В.Г. Сучасні підходи до управління командою проектів в творчій сфері. *Професійний менеджмент у сучасних умовах розвитку ринку : матеріали доповідей VIII наук.-практ. конф. з міжнародною участю, м. Харків, 1 листопада 2019 р.* Харків : Монограф, 2019. С. 230-232.
123. Rybalko I. Management of art-project teams under conditions of high instability. *Economics, Finance and Management Review.* 2022. Iss.1(9). Pp.99-111. URL: <https://public.scnchub.com/efmr/index.php/efmr/article/view/184>. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2022-1-99>.
124. Рибалко І. В. Управління командами арт-проектів в умовах високої нестабільності. *Гене́за менеджменту: системи процеси, проекти: колективна монографія: в 2-х томах. Т.2/ за ред. В.Г. Алькеми.* Київ: Університет "КРОК", 2024. С. 138-163. <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/3135>.
125. Рибалко І.В., Данченко О.Б., Бєлова О.І. Слабка формалізація арт-проектів як джерело ризиків. *Управління проектами у розвитку суспільства. Управління проектами в умовах пандемії COVID-19 : тези доповідей XVIII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 15 травня 2021 р.* Київ : КНУБА, 2021. С. 256-260.

126. Довгань Л.Є., Ведута Г.А., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами : навч. посібник для здобув. ступ-ня маг-р за ОП «Менеджмент і бізнес-адміністрування». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
127. Керівництво з питань проектного менеджменту : пер. з англ. / під ред. С. Д. Бушуєва. 2-е вид., перероб. Київ : Деловая Украина, 2000. 198 с.
128. Безверхнюк Т.М., Левицький А.О., Пеклун К.В. та ін. Технологія управління соціальними проектами : монографія. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2014. 351 с.
129. Вайсман, В.О., Колеснікова К.В., Натальчишин В.В. Сучасна концепція проектно-орієнтованого командного управління підприємством. *Сучасні технології в машинобудуванні* : зб. наук. пр. НТУ «ХПІ». Харків, 2013. Вип.8. С. 246–253.
130. Колесникова Е. В., Лукьянов Д.В., Шерстюк О.И. Оценка эффективности командной работы на стадии инициации. *Управління розвитком складних систем* : зб. наук. пр. Київ : КНУБА, 2015. Вип. 21, ч. 1. С. 37–42.
131. Колесникова Е.В., Лукьянов Д.В., Шерстюк О.И. Оценка эффективности командной работы на стадии инициации проектов. *Управління розвитком складних систем* : зб. наук. пр. Київ : КНУБА, 2015. Вип. 21, ч. 1. С. 37–42.
132. Оленіч А.В., Шацька З.Я. Формування і розвиток проектної команди в сучасних умовах. *Економіка та управління підприємствами*. 2012. № 10. С. 136–142.
133. Чернов, С.К., Левит А.А. Основы эффективной работы проектной команды. *Радіоелектронні і комп'ютерні системи*. 2007. № 3. С. 128-33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/recs_2007_3_22 (дата звернення: 20.01.2021).
134. Фесенко, Т.Г. Формування моделі «competence work» команди управління будівельним проектом із використанням NCB UA Version 3.0. *Східно-Європ. журн. передових технологій* : зб. наук. пр. 2011. № 1/7 (49). С. 53–57.
135. Швець І.Б. Комплексна оцінка якості управління персоналом : монографія. Донецьк : ДонНТУ, 2013. 159 с.
136. Бушуев С.Д., Морозов В.В. Динамическое лидерство в управлении проектами : монография. 2-е изд. Киев : Укр. асоц. управления проектами, 2000. 312 с.

137. Данченко О.Б., Занора В.О. Огляд методів аналізу ризиків в проектах. *Управління проектами та розвиток виробництва* : зб. наук. пр. СХУ. Луганськ : вид-во СХУ ім. В. Даля, 2007. № 1 (21). С. 57–64.
138. Данченко О.Б., Кузьмінська Ю.М. Креативний потенціал команди як фактор успіху проекту. *Управління проектами та розвиток виробництва* : зб. наук. пр. СХУ. Луганськ : вид-во СХУ ім. В. Даля, 2012. № 3 (43). С. 70-74. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprv_2012_3_12 (дата звернення:20.01.2021).
139. Кузьмінська Ю.М. Особливості управління командою освітніх проектів. *Східно-Європ. журн. передових технологій* : зб. наук. пр. 2012. № 1/11 (55). С. 62–64. DOI: 10.15587/1729-4061.2012.3608.
140. Масленнікова К.С., Колеснікова К.В. Складники поведінкової компетенції учасника команди проекту на засадах компетентнісного підходу. *Управління розвитком складних систем* : зб. наук. пр. Київ : КНУБА, 2013. Вип. 14. С. 48-51.
141. Meredith Belbin, R. (2011). Management teams: Why they succeed or fail. Human Resource Management International Digest, 19(3).
142. Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1969) Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. Prentice Hall, New Jersey.
143. Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequences in small groups. Psychological Bulletin, 63, 384–399.
144. Tuckman, B. W. & Jensen, M. C. (1977). Stages of small group development revisited. Group and Organizational Studies, 2, 419–427.
145. Beckhard, R. (1972). Optimizing team building efforts. Journal of Contemporary Business, 1(3), 23–32.
146. R. D. P. Suhandi and D. Pratami, RACI Matrix Design for Managing Stakeholders in Project Case Study of PT. XYZ. International Journal of Innovation in Enterprise System, vol. 5, no. 02, pp. 122–133, Jul. 2021, doi: 10.25124/ijies.v5i02.134.
147. Рибалко І.В. Стилі управління командою проекту: від авторитарного до хаотичного. *Сучасні тренди підготовки фахівців з управління проектами та*

- програмами : матеріали підсумкової наук.-практ. конф., м. Луцьк, 23 квітня 2018 р. Луцьк, 2018. С. 39-43.
148. Раченко Є.Д., Єпіфанов О.Ю., Доценко Н.В. Принципи управління людськими ресурсами при адаптивному управлінні проєктами в період кризи. *Перспективи розвитку територій: теорія і практика : мат. V Міжнар. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених*, м. Харків, 18-19 листопада 2021 р. Харків, 2021. С. 464-465.
 149. Доценко Н.В., Чумаченко І.В. Управління людськими ресурсами в мультипроєктному середовищі. *Управління проєктами у розвитку суспільства. Управління проєктами в умовах пандемії COVID-19 : тези доповідей XVIII Міжнар наук.-практ. конф.*, м. Київ, 15 травня 2021 р. Київ : КНУБА, 2021. С. 146-150.
 150. Доценко Н.В. Методи управління людськими ресурсами при формуванні команд мультипроєктів та програм: монографія / за ред. І. В. Чумаченко. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2015. 201 с.
 151. Ферн, Э.Дж. Шесть шагов в будущее. Как массовая индивидуализация меняет наш мир / Э. Дж. Ферн [та ін.]. California : Time-To-Profit, Inc., 2003. 147 с.
 152. Кузьмінська Ю.М. Моделі та методи формування команд освітніх проєктів підвищення кваліфікації : автореф. дис. ... канд. техн. наук: 05.13.22. Львів, 2019. 21 с.
 153. Хрутьба В.О., Михальова О.Є. Моделі і методи управління людськими ресурсами в екологічних проєктах. *Управління проєктами, системний аналіз і логістика. Технічна серія*. Київ : НТУ, 2013. Вип. 12. С. 334-342.
 154. Сенча І., Пеклун К.В. Компетентнісний підхід до управління людськими ресурсами проєктів: ефективність сучасних методів та інструментів. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. Вип. 4. С. 127-131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2019_4_25 (дата звернення: 21.02.2021).
 155. Лысенко Д.Э., Чумаченко И.В., Выходец Ю.С. Методологическое обеспечение процесса управления человеческими ресурсами проектов. Анализ методов планирования потребности в персонале. *Радіоелектронні і*

- комп'ютерні системи. 2006. № 2. С. 115–120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/recs_2006_2_22 (дата звернення: 21.02.2021).
156. Чернова Л.С. Управление проектом мотивации труда персонала наукоемкого проектно-ориентированного предприятия. *Комунальне господарство міст. Сер. Технічні науки та архітектура*. 2015. Вип. 120. С. 79-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/kgm_tech_2015_120_18 (дата звернення: 25.02.2021).
157. Погорелова О.В., Савич І.Р. Напрямки та особливості оцінки персоналу при управлінні науковими проектами ВНЗ : зб. наук. пр. НУК. 2015. № 6. С. 40-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnuk_2015_6_8 (дата звернення: 25.02.2021).
158. Продіус О.І., Звонарська В.О. Концептуальні основи управління персоналом у проєктах. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 25(2). С. 82-87. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_25\(2\)_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_25(2)_18) (дата звернення: 28.02.2021).
159. Хмель Марек, Зачко О.Б., Хмель Павел. Методи та засоби відбору персоналу в проєктні команди системи цивільного захисту. *Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності*. 2013. № 8. С. 96-100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vldubzh_2013_8_16 (дата звернення: 28.02.2021).
160. Дегтяр А.О., Бублій М.П. Особливості управління персоналом при проєктній організації діяльності. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Сер. Державне управління*. 2016. Вип. 1. С. 176-184. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2016_1_28 (дата звернення: 03.03.2021).
161. Шпильовий І.Ф., Маруніч В.С., Вакарчук І.М., Харута В.С. Розробка моделі оцінки та методу відбору персоналу команди проєкту міських пасажирських перевезень. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер. Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами*. 2016. № 2. С. 95-98. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vntux_ctr_2016_2_23 (дата звернення: 03.03.2021).

162. Малеева О.В., Носова Н.Ю., Артюх Р.В. Комплексный метод представления и оценки проектных знаний с учетом специфики проекта и категорий его персонала. *Системи управління, навігації та зв'язку*. 2017. Вип.2. С. 171-175. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/suntz_2017_2_44 (дата звернення: 05.03.2021).
163. Маргерисон, Ч.Д. «Колесо» командного управління. Путь к успеху через систему управления командой : пер. с англ. / Ч.Д. Маргерисон. Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2004. 208 с.
164. Томчук М.І. Психологічні особливості формування команд в організаціях Міністерства внутрішніх справ. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2012. Вип. 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2012_5_50 (дата звернення: 05.03.2021).
165. Rybalko I.V. The influence of management style in the project activity of the enterprise on its economic development. International Conference on economics, accounting and finance: material conferences (Prague, Czech Republic, July 2-4, 2020). URL: <https://conf.scnchub.com/index.php/ICEAF/ICEAF/paper/view/48>.
166. Neill, C., Laplante, P., & Defranco, J. (2011). *Antipatterns: Managing Software Organizations and People*, Second Edition. . <https://doi.org/10.1201/b11509>.
167. Brown, W., MacCormick, H., & Scott, T. (2000). *AntiPatterns in project management*. , I-XXVI, 1-460.
168. Israilidis, J., Lock, R., & Cooke, L. (2015). Anti-patterns in knowledge management. *International Journal of Applied Systemic Studies*. <https://doi.org/10.1504/IJASS.2015.071086>.
169. Рибалко І.В. Особливості управління внутрішніми проектами в умовах хаос-менеджменту в компанії. *Управління проектами у розвитку суспільства. Управління проектами в умовах очікування глобальних змін : тези доповідей. XVI Міжнар. конф.*, м. Київ, 17-18 травня 2019 р. Київ : КНУБА, 2019. С. 197-199.
170. Рибалко І.В. Сучасні підходи до формування команд в ІТ-проектах в умовах хаос-менеджменту. *Управління проектами: стан та перспективи : матеріали XV Міжнар. наук.-практ. конф.*, м. Миколаїв, 10-13 вересня 2019 р. Миколаїв : НУК, 2019. С. 63-64.

171. Rybalko I.V., Danchenko O.B., Bielova O.I. Effectiveness of project approach in forming of creative personality in art activities. *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку : матеріали II Міжнар. конф.*, м. Київ, 20 листопада 2020 р. Київ : ВНЗ "Університет економіки та права "КРОК", 2020. URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE2020/paper/view/164>.

РОЗДІЛ 2. МОДЕЛІ КРЕАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ ПРОЄКТІВ ТВОРЧОЇ СФЕРИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

2.1 Методологія та архітектура дослідження

Всі наукові дослідження, не залежно від сфери, тематики, мети та поставлених задач, дотримуються алгоритму загальної методології наукових досліджень як системи наукових принципів, на основі яких базується дослідження і здійснюється вибір сукупності пізнавальних засобів, методів та прийомів цього дослідження. Методологія має ряд функцій [1]:

- визначення способів отримання наукових знань;
- спрямування особистого шляху задля досягнення науково-дослідницької мети;
- забезпечення всебічного отримання інформації щодо об'єкту дослідження;
- введення нової інформації до загального теоретичного фонду науки;
- забезпечення уточнення, збагачення, систематизації термінів і понять у науці;
- створення системи наукової інформації (що базується на об'єктивних фактах), і логіко-аналітичного інструменту наукового пізнання.

Процес науково-дослідницької роботи – це трудомістка і об'ємна робота, яку можна розділити на етапи (рис. 2.1).



Рис. 2.1 – Етапи наукового дослідження

Джерело: [2].

Емпіричний етап наукового дослідження є критично важливим для досягнення об'єктивних результатів наукової роботи і передбачає виконання дослідником наступних задач:

- збір даних (проведення експериментів, спостережень, опитувань, інтерв'ю, аналіз документів і наукової літератури або будь-які інші інструменти, що відповідають меті дослідження);
- обробка даних (систематизація, кодування і підготовка до певного виду аналізу: статистичного, якісного тощо);
- аналіз даних (використання різних методів для вивчення отриманих даних, визначення закономірностей, зв'язків, аномалій тощо);
- інтерпретація результатів (тлумачення результатів аналізу з порівнянням їх з гіпотезами і теоретичними основами дослідження);
- валідація даних (перевірка достовірності та надійності отриманих результатів, що може включати проведення повторних вимірювань або порівняння з іншими достовірними джерелами);
- формулювання висновків (формулювання основних висновків, які можуть або підтвердити, або спростувати початкові гіпотези).

Саме емпіричний етап визначає перелік задач наукового дослідження.

Теоретичний етап наукового дослідження включає в себе:

- вибір методологічної основи дослідження;
- формулювання концепцій (розробка і створення теоретичних моделей, які пояснюють наукову ідею);
- розробка нових методів та/або вдосконалення існуючих.

Практичний етап необхідний для перевірки теоретичних припущень, розроблених нових методів або вдосконалених існуючих та отримання нових знань на основі реальних даних. Цей етап передбачає:

- розробку дослідницького дизайну (визначення як саме буде проводитися дослідження або експеримент, спостереження, опитування тощо і які методи будуть для цього використовуватися);
- апробація результатів дослідження (визначення кого або що саме буде досліджено та формування вибірки для збору даних);
- обробка та аналіз даних (використання методів для обробки зібраної інформації та її аналізу, вибір яких відповідає меті та завданням дослідження);

- інтерпретація результатів (тлумачення отриманих результатів в контексті поставлених дослідницьких питань та гіпотез).

Етап впровадження та визначення ефективності наукового дослідження необхідний для доведення практичної цінності наукових досліджень та підтвердження їх значення у реальному світі. В даний етап входить:

- впровадження результатів (застосування на практиці в реальних умовах розроблених чи вдосконалених методів);
- моніторинг процесу впровадження (спостереження процесу впровадження та оцінка їхнього впливу);
- оцінка ефективності (визначення на скільки успішно пройшло впровадження та застосування в реальних умовах розроблених чи вдосконалених методів та аналіз досягнення запланованих цілей, вимірювання змін у відповідних показниках;
- поширення результатів (оприлюднення отриманих результатів і рекомендацій через наукові публікації, конференції, семінари або інші платформи для обміну знаннями).

Методологія наукових досліджень охоплює доволі широкий спектр підходів, що дозволяють визначити, як само буде здійснюватися дослідження, які дані потрібно зібрати та яким чином їх аналізувати. Методологічною основою дослідницької роботи розробки моделей та методів управління командами проєктів творчої сфери в умовах невизначеності були обрані такі загальнонаукові та спеціальні методи наукових досліджень, які реалізують принципи методології на практиці в контексті даної роботи та відповідно до її мети (рис. 2.2).

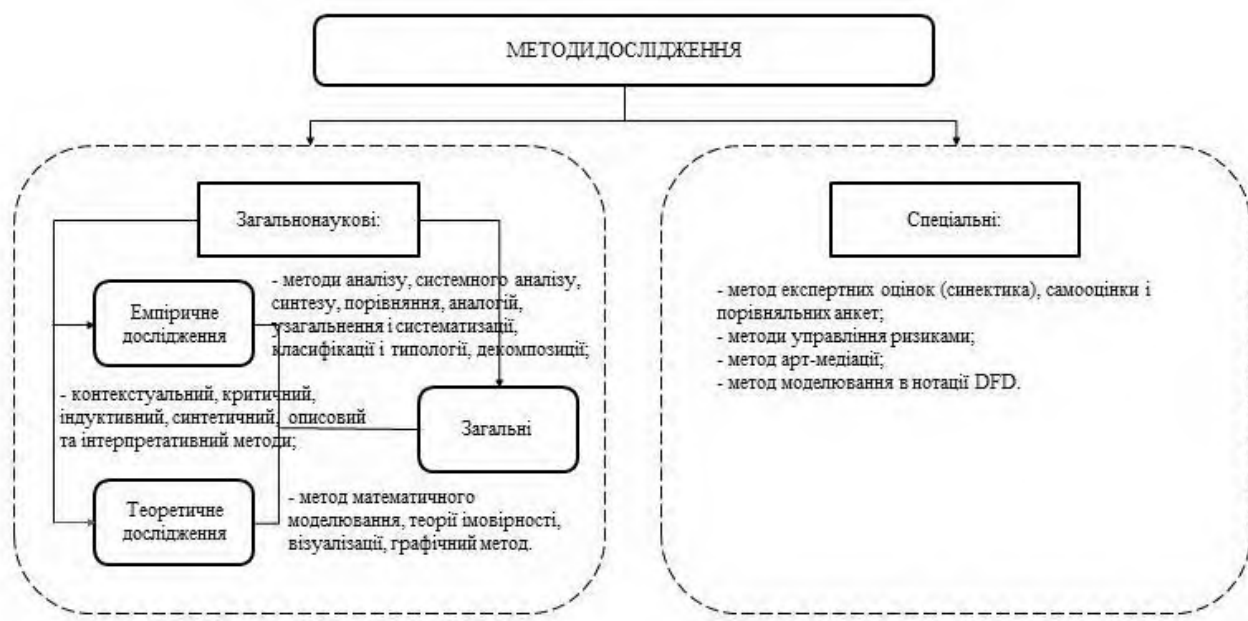


Рис. 2.2 – Методи наукових досліджень дисертаційної роботи

Джерело: сформовано та візуалізовано автором.

Отже, *загальнонаукові методи дослідження* є універсальними підходами, які можна використовувати у різних наукових дисциплінах для збору, аналізу та інтерпретації даних. Ці методи формують основу наукового пізнання, допомагаючи дослідникам систематизувати інформацію, формулювати гіпотези і перевіряти їх на практиці в реальних умовах. Виділяють три групи загальнонаукових методів: методи емпіричного дослідження, теоретичного та загальні методи, які можуть застосовуватися і в емпіричному, і в теоретичному дослідженнях. Розглянемо суть загальнонаукових методів дослідження даної дисертаційної роботи [3].

Метод *аналізу* передбачає розчленування складної проблеми на складові частини задля виявлення та дослідження взаємозв'язків між ними та закономірностей. А метод *системного аналізу* [4] дозволяє розглядати об'єкт дослідження як сукупність взаємопов'язаних елементів (єдина система), з урахуванням внутрішньої взаємодії між елементами та впливу зовнішніх чинників. Комплексність методу дає розуміння, що при змінах в одному елементі системи, потрібно аналізувати всі пов'язані з ним елементи та роботу чи стан системи в цілому.

Метод *синтезу* дозволяє об'єднати окремі елементи чи складові частини в єдину цілісну систему або для формування концепції.

Метод **порівняння** використовується з метою встановлення подібностей, відмінностей і закономірностей між різними об'єктами, явищами або групами. Метод ґрунтується на аналізі інформації, яку отримали з різних джерел, для визначення спільних або відмінних характеристик, тенденцій розвитку [1].

Метод **аналогій** базується на припущеннях, що різні об'єкти мають подібні характеристики чи властивості, а отже, висновки, що зроблені для одного об'єкта, можуть застосовуватися і до іншого [3].

Метод **узагальнення** використовують для формулювання загальних висновків і закономірностей на основі результатів окремих досліджень чи спостережень і дозволяє встановити структуру і зв'язки між ними [2].

Метод **систематизації** дозволяє упорядкувати наявну інформацію логічним способом для полегшення її розуміння та аналізу [4].

Методи **класифікації і типології** дозволяють групування об'єктів, явищ чи елементів в категорії, класи, типи на основі їх спільних характеристик, властивостей чи критеріїв задля спрощення розуміння їх різних аспектів та встановлення взаємозв'язків між ними [2].

Метод **декомпозиції** є аналітичним методом і використовується для розбиття складних систем, проблем чи завдань на менші компоненти, елементи чи підзавдання, які є більш деталізованими, конкретизованими, а значить більш керованими. За його допомогою полегшується аналіз, проєктування, пошук рішення проблеми і управління [7].

Контекстуальний метод передбачає врахування соціальних, економічних, політичних та культурних умов, обставин та середовища, в яких існує об'єкт дослідження. Всі ці фактори мають свій вплив на об'єкт. Застосування даного методу дозволяє отримати цілісне та глибоке розуміння складних явищ, що зрештою допомагає зробити більш точні та релевантні висновки [8].

Критичний метод фокусується на аналізі, оцінці та спростуванні існуючих теорій, практик, ідеологій, парадигм тощо, що сприяє розвитку нових ідей та підходів [8].

Індуктивний метод передбачає формування загальних висновків або теорій на основі конкретних спостережень, що є каталізатором для формування нових

теорій і розуміння явищ через аналіз конкретних даних [9].

Синтетичний метод дозволяє об'єднувати різні елементи, концепції або дані для формування цілісного розуміння чи отримання нових знань. Саме завдяки цьому методу дослідник може інтегрувати знання з різних дисциплін або джерел інформації [10].

Описовий метод фокусується на детальному описі явищ, об'єктів чи ситуацій без внесення будь-яких змін. Від доцільний для збору фактичних даних та вивчення їх характеристик задля отримання глибшого розуміння досліджуваного предмета та формулювання гіпотез. Даний метод можна розцінювати як перший крок у вивченні нової теми [8].

Інтерпретативний метод акцентує увагу на розумінні і тлумаченні соціальних явищ, взаємодій та людського досвіду. Застосовуючи цей метод дослідник не лише збирає дані, але й давати їм пояснення. Особливо важливий і корисний метод в соціальних та гуманітарних науках, в яких контекст і суб'єктивність мають важливу роль [8].

Метод **математичного моделювання** є науковим методом, що включає в себе використання математичних рівнянь, формул і алгоритмів для опису, аналізу і передбачення певних систем, явищ чи процесів. Дозволяє створити модель, яка відображає ключові аспекти системи і дозволяє проводити різні експерименти з подальшим аналізом результатів, на основі яких будують прогнози [11].

Використання розділу математики **теорії імовірностей**, який вивчає закономірності випадкових явищ, подій і величин, їх функції, властивості й операції над ними [12].

Метод **візуалізації** представляє дані, інформацію чи концепцію у вигляді візуальних елементів, як то діаграм, графіків, інфографіки, схем, зображень тощо. Даний метод, як і **графічний** метод, який також представляє інформацію за допомогою графічних засобів (графіки, діаграми, схеми тощо), дозволяє подати складну інформацію у зручній, зрозумілій формі, яка набагато легше сприймається людиною [13].

Друга група методів наукових досліджень є **спеціальними** методами, що застосовуються або в конкретній галузі науки, або для вирішення специфічних

задач дослідника в контексті його науково-дослідницької роботи. Так, в даному дослідженні були обрані спеціальні методи згідно з темою, метою та визначеними задачами. Розглянемо їх суть та доцільність застосування в даному дисертаційному дослідженні [3].

Метод **експертних оцінок** (синектика), передбачає отримання та аналіз суб'єктивних думок та оцінок фахівців (експертів), зі спеціалізованими знаннями і досвідом у певній галузі, коли наявні дані є обмеженими або область знань доволі специфічна. Застосування методу є підґрунтям для прийняття рішень, прогнозування, ранжування чи оцінки ризиків [14].

Метод **самооцінки** дозволяє людині оцінити власні характеристики, здібності, навички, досягнення, поведінку, стан, чи інші аспекти свого життя. Тоді як метод **порівняльних анкет** передбачає ранжування, оцінювання або порівнювання питань чи висловлювань (стверджень) щодо свого відношення, уподобання чи важливості різних факторів або об'єктів [3].

Методи **управління ризиками** включають в себе підходи та інструменти, що потрібні для ідентифікації, аналізу, оцінки, розробки заходів для зменшення ймовірності або впливу ризиків, моніторингу і контролю [5]. В даному дисертаційному дослідженні були застосовані рекомендації РМВок [6].

Метод **моделювання в нотації DFD** призначений для розробки моделей інформаційних систем з точки зору зберігання, обробки та передачі даних (інформаційний потік даних), з урахуванням роботи з ними, та візуалізації процесів обробки даних [7].

Метод **арт-медіації** призначений для взаємодії культурних інституцій з різними соціальними групами для сприяння соціальній інтеграції та розвитку нових форм взаємодії в умовах сучасних соціальних змін. В контексті методу креативного управління командою проєктів творчої сфери в умовах невизначеності, даний метод використовується за його безпосереднім призначенням – залучення арт-медіатора для вирішення спірних ситуацій і конфліктів між співробітниками закладів культури та в проєктних командах. Детально використання цього методу описано далі в роботі в підрозділі 3.2.

Також під час роботи автор використовував: **процесний підхід** [8] до

досліджуваних об'єктів, який передбачає розуміння, документування окремих елементів процесу, акцентує увагу на послідовних діях та етапах, що ведуть до досягнення визначених цілей; та *стратегічний підхід* [9; 10] до досліджуваних об'єктів спрямований на визначення загального напрямку або курсу. Важлива взаємодія обох підходів, яка забезпечує баланс між оптимізацією діяльності на рівні процесів та досягненням стратегічних цілей при написанні дисертаційної роботи.

Методи наукових досліджень є багатограними та різноманітними. Кожен дослідник обирає серед них ті, що відповідають специфіці дослідження, його цілям та контексту. Систематичний підхід до їх вибору та комбінування під потреби наукового дослідження – це запорука успішної науково-дослідницької роботи.

Важливим етапом наукового дослідження є моделювання плану діяльності дослідника. Як наголошує в своїй роботі [15] О. Дзюбенко «моделювання дає змогу не лише уявити, але й на практиці зрозуміти сутність взаємопов'язаних процесів, побачити просте у складному, що дає змогу пізнати складність і багатогранність живих систем, що формує цікавість до проведення науково-дослідницької роботи». Автор даної дисертаційної роботи абсолютно погоджується з авторами роботи [16], які зазначають, що «розробка наукового дослідження – складний і багатогранний процес, де кожний факт і явище може мати суттєве значення і вплив на дослідження в цілому». А тому, автори впевнені, що розділення дослідження на етапи – це отримати логічність та послідовність, що «може слугувати інструментом для реалізації наукової діяльності». За поглядами автора [17] етапами наукового дослідження є: аналіз існуючої інформації з досліджуваного питання; формулювання вихідних гіпотез та їх теоретичний аналіз; планування і організація дослідження та його проведення; аналіз та узагальнення результатів; перевірка вихідних гіпотез на основі досліджених факторів, остаточне формулювання нових закономірностей і законів, пояснення та наукові передбачення; впровадження пропозицій.

Архітектура дослідження дисертаційної роботи зображена у вигляді схеми (рис. 2.3).

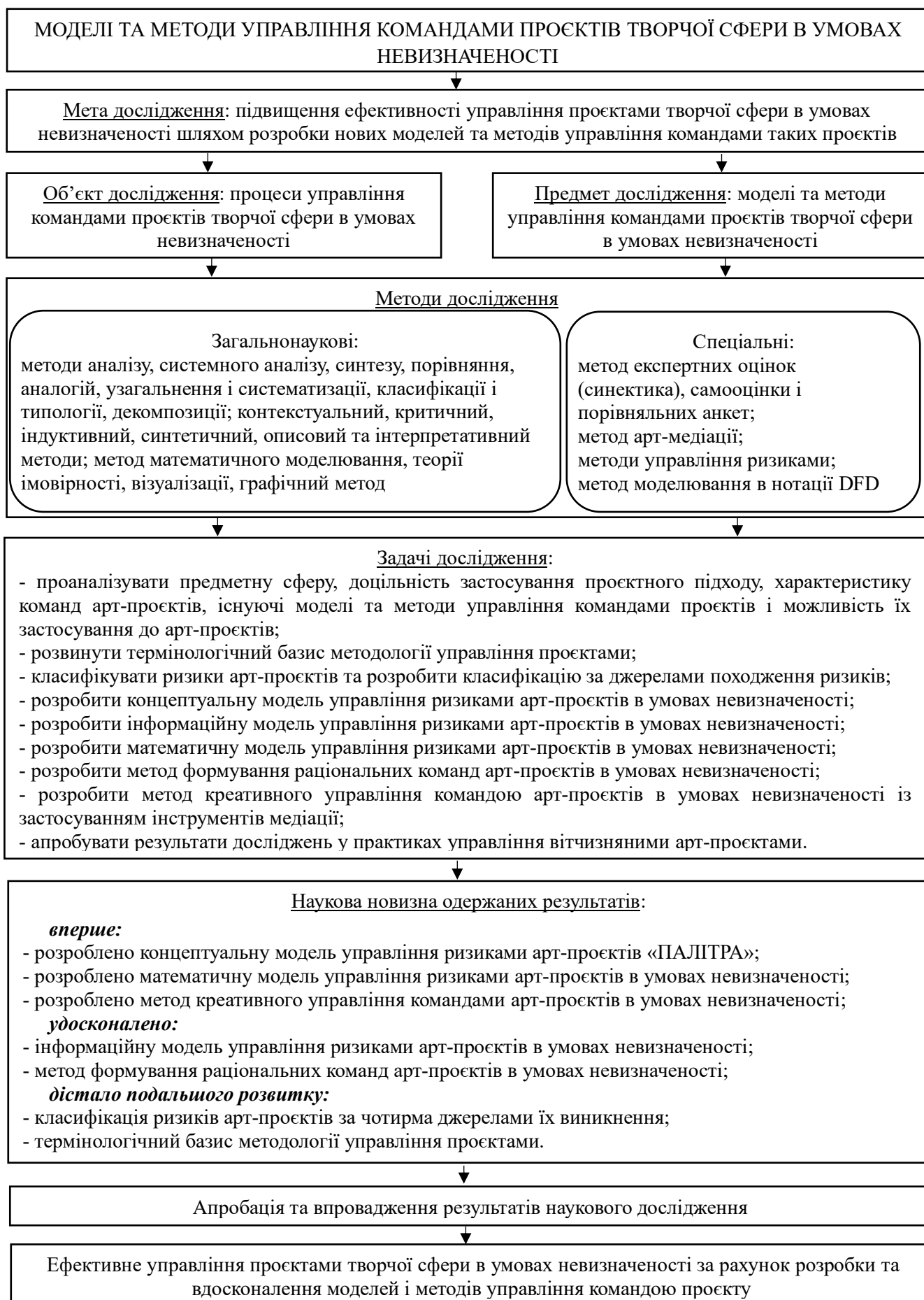


Рис. 2.3 – Схема архітектури дослідження

Джерело: сформовано автором.

Архітектура даного дисертаційного дослідження сформована відповідно до наукового завдання, яке обумовлено запитом практики проєктів творчої сфери, та спрямоване на підвищення ефективності управління такими проєктами через розробку нових та вдосконаленні існуючих моделей та методів управління командою проєктів творчої сфери в умовах невизначеності.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці, отримані з відкритих джерел, дані від застосування на практиці в реальних умовах розроблених та вдосконалених методів, та експертна оцінка організаторів творчих заходів (арт-проєктів).

2.2 Класифікація ризиків проєктів творчої сфери

Поняття «ризик» у різних мовах трактується як: круча, скеля (ridsikón, ridsa) – в грецькій; небезпека, загроза, лавірування між скель (risiko, risikare) – у італійській; загроза, ризикувати (risday) – у французькій, буквально об’їжджати кручу, скелю. Та найточніше сутність поняття ризику передано в китайській мові, де це слово зображене двома символами: один означає небезпеку, а другий – можливість. Цьому трактуванню повністю відповідає сучасне розуміння процесу управління ризиками: потрібно захиститися від небезпеки і використати можливість. Що відображено у визначення поняття «ризик» як кількісної міри небезпеки, що враховує імовірність виникнення негативних наслідків від здійснення господарської діяльності та можливий розмір втрат від них [18].

Ризики, яким піддається проєкт, виникають в силу внутрішніх і зовнішніх факторів невизначеності майбутнього та суб’єктивної оцінки і відношення до наслідків цієї невизначеності людини, уповноваженої приймати управлінські рішення. Невизначеність, в свою чергу, трактується як відсутня, неповна чи неточна інформація про розвиток певних подальших подій, через що стає неможливим їх точне передбачення.

Для розуміння сутності невизначеності були розглянуті причини її походження та виділені найбільш характерні для арт-проєктів (рис. 2.4).



Рис. 2.4 – Причини виникнення невизначеності в арт-проектах

Джерело: сформовано автором.

Підсумовуючи, можна сказати, що:

- ризик може мати як негативний, так і позитивний аспект (захищатися від небезпеки та використовувати можливості);
- не існує діяльності, повністю не схильної до виникнення ризиків;
- імовірність настання та ступінь впливу (наслідки) ризику можуть змінюватися у часі через дії суб'єктивних і об'єктивних факторів та під впливом змін зовнішнього і внутрішнього середовища;
- ризик виникає в наслідок невизначеності;
- сприйняття і оцінка ризику залежать від людини, яка приймає рішення;
- ризиками потрібно управляти;
- будь-який ризик можна оцінити за його властивостями (структуру, стан, поведінку) та виміряти (імовірність настання та вплив або масштаб наслідків)
- ризик – це не одинока імовірна подія, а складова мережі внутрішніх і зовнішніх подій (ризик певної діяльності пов'язані між собою і настання одного ризику може викликати настання іншого або декількох ризиків).

Те, що ризик можна оцінити і виміряти, підтверджує те, що ним можна управляти. Стандарт ISO 31000 визначає процес управління ризиками як скоординовані дії для того, щоб направляти і контролювати організацію щодо ризиків [19]. В реальному житті управління ризиками – це мистецтво і наука аналізу ризику з подальшою організацією заходів, які дозволять найкращим чином, з точки зору цілей проєкту, ліквідувати або мінімізувати ризик [20].

Наукові роботи С.Д. Бушуєва [21], В.В. Вітлінського, П.Г. Грабового, О.Б. Данченко [22-23], Д.В. Баса [24], Ф.О. Ярошенко, І.С. Каленюка, О.М. Донця та багатьох інших науковців пропонують підходи до управління ризиками і їх адаптацію до сучасних умов реалізації проєктів в Україні. Але питання виокремлення ризиків проєктів мистецького спрямування і розробки інструментів управління ними не має на сьогодні достатньо широкого висвітлення в науковій літературі [20]. Тому в більшості випадків протиризикове управління в арт-сфері – це сподівання, що все буде добре, а подолання наслідків – по факту настання ризику.

В першому розділі даної роботи автором проаналізовано особливості творчої сфери загалом та особливості управління творчими проєктами зокрема. Процес ідентифікації ризиків передбачає визначення максимальної кількості можливого виникнення ризикових подій: визначення і документування їх характеристик та спосіб ідентифікації. Головне питання, яке ставить менеджер будь-якого проєкту, в тому числі і арт-проєкту, перед собою та командою: «Що, коли і як саме може статися під час виконання проєкту?» яке деталізується на визначення [20]:

- часу виникнення (коли це може статися?);
- основні чинники виникнення (чому, з яких причин це може статися?);
- характеру обліку (зовнішній чи внутрішній?);
- характеру наслідків (наскільки вагомими для досягнення цілей можуть бути наслідки?).

У разі розробленої політики управління ризиками в компанії, управління ризиками окремого проєкту розглядається, як частина формалізованої політики управління проєктом. Але арт-проєкти не завжди реалізуються в установах чи

організаціях, де вже існує політика управління ризиками. Наприклад, освітні заклади, будинки культури, приватні фірми з організації івентів, центри позашкільної освіти та роботи з талановитою молоддю, музеї та інші культурно-мистецькі установи не мають широкого досвіду із застосування ризик-менеджменту та розробки загальної політики управління ризиками. Найчастіше, процес управління ризиками зводиться до сподівань, надії та усунення наслідків, коли сподівання і надії не виправдалися.

Загалом ризик-менеджмент виділяє наступні етапи:

1. Ідентифікація ризиків (визначення критеріїв ризику (що саме буде вважатися ризиком), способи ідентифікації);
2. Аналіз і оцінка ризиків (оцінка імовірності і сили впливу кожного ризику, визначення пріоритетності);
3. Розробка заходів управління ризиками (визначення методів управління ризиками, розробку протиризикових заходів, способів реагування на них, організацію процесу управління);
4. Моніторинг і оперативне управління ризиками (періодичне оновлення, аналіз і оцінку ризиків протягом реалізації певної діяльності, реалізацію обраної стратегії і методів управління ризиками та протиризикових заходів з подальшою оцінкою їх ефективності, формування системи управління ризиками).

Етап ідентифікації є найважливішим в процесі управління ризиками. Адже саме він визначає ризики проєкту в цілому та окреслюють ті, що матимуть найбільший вплив на роботу над проєктом, задля розробки плану реагування на них.

Вивчення характеристики та сутності ризику є процесом класифікації. На жаль, створити єдину універсальну систему класифікації ризиків для проєктів всіх сфер – неможливо. По-перше, існують різні підходи до її створення. По-друге, неможливо врахувати специфіку всіх без винятку проєктів у всіх сферах людської діяльності. По-третє, головним недоліком таблиці буде відсутність гнучкості щодо внесення змін до ризиків. Адже ризики можуть змінювати з часом свою природу через вплив специфіки сфери та інших факторів невизначеності. Тому створення

таблиці єдиної класифікації ризиків для всіх сфер є недоцільною і не практичною.

З огляду на ці причини, виникає необхідність вивчення впливу чинників зовнішнього та внутрішнього характеру для розробки класифікаційної таблиці, для ризиків арт-проектів. Це значно полегшить розуміння причин їх походження, прогнозування ризикових подій та розробку певних заходів і вибір відповідних методів та прийомів управління ними.

Спираючись на попередні власні дослідження і аналіз наукових праць, зазначених в Розділі 1, автором роботи була сформована загальна класифікація особливостей арт-проектів як факторів ризику за їх відповідністю до причини невизначеності, яка може спровокувати настання ризикової події, за видом ризику, по відношенню до арт-проекту, за впливом на різні аспекти арт-проекту. В результаті дослідження процесу управління творчими заходами автор пропонує доповнити дану класифікацію розподілом ризиків арт-проектів за джерелами їх походження, кожне з яких характеризуватиме певний напрям. Так були виділені 4 джерела походження ризиків проектів творчої сфери, представлені в Таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Джерела походження ризиків проектів творчої сфери

Номер джерела	Назва джерела	Роботи автора щодо вивчення даного джерела
1-ше джерело	Специфіка управління арт-проектами і їх командами	[25-30]
2-ге джерело	Психологія творчих особистостей	[31-33]
3-тє джерело	Розподілені команди арт-проектів	[34]
4-тє джерело	Слабка формалізація арт-проектів	[35]

Джерело: розроблено автором.

Дані джерела визначені автором таким чином, що будь-який ризик проектів творчої сфери (або арт-проектів), буде мати одно із запропонованих джерел. А деякі ризики можуть мати одразу декілька джерел походження. На підтвердження цього, автор визначив особливості проектів творчої сфери, які є причиною найбільш поширених ризиків, та розподілив за джерелами їх походження (Таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Класифікація особливостей проєктів творчої сфери за джерелами їх походження

Особливість арт-проєктів як фактор ризику	За джерелом походження			
	1-ше	2-ге	3-тє	4-те
Рухлива і пластична ціль арт-проєкта, при якій менеджер має дотримуватися загальної концепції і смислового навантаження проєкту (сенсу, проблематики).	+			
Персоніфікація митцями продукту проєкту, експериментація і ризик під час роботи та використання мистецтва, як засобу комунікації і вираження своїх думок, ідей та особистості, може призвести до невідповідності результату роботи з основною концепцією арт-проєкта або вимогами до продукту.	+	+		
Особливі вимоги до ресурсів (матеріальних засобів, умов реалізації, виконавця і його індивідуального підходу до роботи). Недостатня увага до цього може призвести до неякісного виконання роботи, невідповідності продукту арт-проєкту вимогам, відмові члена команди від виконання завдання чи навіть участі у проєкті).	+	+		
Загальна культурна цінність продукту арт-проєкту формується з його естетичної, просвітницької, історичної, духовної, символічної та мистецької цінності.	+			
В закладах культури і мистецтв управління арт-проєктами здебільшого має стихійну організацію (керівник проєкту, а також команда, призначається без їхньої згоди, або самоорганізовується і працює на власному ентузіазмі).	+			
Система освіти України готує фахівців зі спеціальності «Арт-менеджмент» для здійснення функціонально-посадової діяльності, яка не передбачає вивчення методології управління проєктами для застосування проєктного підходу до управління арт-проєктами, через що виникає низка проблем, що впливають на процес реалізації та кінцевий результат арт-проєкту.	+			
Арт-менеджер має бути митцем з організаторськими здібностями та фаховими знаннями з менеджменту та базовими знаннями з маркетингу, мистецтва, фінансів, PR та інші.	+			
Завищені вимоги з боку керівництва закладів культури і мистецтв, що не відповідають обмеженому бюджету на проведення заходів/арт-проєктів або концепції заходу, і ґрунтуються на власних бажаннях керівників різних рівнів. Такі вимоги виконуються під тиском, без натхнення, що позначається на якості виконання та результаті. Іноді за власний кошт членів команди проєкту чи менеджера, або з проявом вимушеної креативності.	+			
Під час розподілу обов'язків та задач в команді проєкту, може використовуватися мультифункціональність.	+			
Колаборації з бізнесом вимагає від менеджера арт-проєкту підвищеної відповідальності за власну репутацію та репутацію закладу, де реалізується такий арт-проєкт, і всіх його зовнішніх стейкхолдерів.	+			

Кінець таблиці 2.2

Менеджер арт-проекту має чітко розуміти портрет цільової аудиторії для кожного конкретного арт-проекту. Навіть два арт-проекти з проведення, наприклад, художньої виставки, можуть мати різного глядача, відповідно до концепції та мети кожного заходу. Складання портрету цільової аудиторії (або споживача продукту арт-проекту: слухача/глядача), має бути на етапі планування проекту, ще до його реалізації.	+			
Проблема етики, яка є моральною основою в арт-проектах, розглядає етичне поведіння, моральні аспекти, якими керуються основні стейкхолдери арт-проекту, співвідношення художньої цінності, ціни і вартості твору мистецтва або самого творчого заходу.	+			
Матеріальна цінність продукту деяких арт-проектів може бути визначена через певний час після завершення даного проекту, через що неможливо визначити економічну ефективність арт-проекту на етапі ініціалізації, що є важливим при розробці бізнес-плану для залучення деяких джерел фінансування (інвесторів, кредиторів, компанії ринку шоу-бізнесу).	+			
Якщо продуктом арт-проекту є конкретні твори мистецтва для подальшого їх продажу, формування ціни на них має враховувати оплату за талант, унікальність твору, рівень визнання митця, подальше комерційне використання його образу чи фірмового стилю.	+			
Пошук і дотримання менеджером арт-проекту балансу між створенням митцям всіх необхідних умов для натхненної праці і задоволенням процесом і результатом та чіткими обмеженнями арт-проекту у часі, бюджеті і змісті з дотриманням вимог до якості продукту проекту.		+		
Арт-проекти мають набагато вищий емоційний рівень, ніж проекти інших сфер через що менеджер має контролювати кількість співчуття, розуміння і підтримки у питаннях дотримання чітких критеріїв до виконання задач, використання матеріальних ресурсів і коштів та графіку проекту.		+		
Митці вкладають в свою роботу багато енергії, страсті, емоцій. Через це вони більш схильні до емоційного вигорання, яке може мати більш руйнівні наслідки, ніж у представників інших галузей.		+		
Арт-проекти дуже вразливі до критики. Особливо, якщо критика йде від глядача/слухача, який не виправдав очікувань митців щодо сприйняття їх робіт.		+		
Відсутність чітких параметрів результату арт-проекту.	+		+	
При застосуванні засобів спілкування за допомогою цифрових технологій для злагоджених комунікацій, необхідний достатній рівень користування ними всіма членами команди арт-проекту.				+
Забезпечення менеджером однакового розуміння понять у всіх членів команди арт-проекту.		+		+
Розробка менеджером такої системи контролю, яка буде передбачати як офлайн, так і онлайн засоби цифрових технологій. При цьому вибір платформ для онлайн контролю має бути з урахуванням навичок володіння технічними засобами всіма учасниками процесу.				+

Джерело: розроблено автором.

Загальна таблиця класифікації особливостей проєктів творчої сфери як факторів ризику за наведеними вище параметрами подана в Таблиці К Додатку К.

2.3 Концептуальна модель управління ризиками проєктів творчої сфери в умовах невизначеності

Управління командою будь-якого проєкту – це не тільки організація роботи членів команди з боку спланованих процесів, ресурсного забезпечення та мотивації. Управління ризиками займає одне з найважливіших місць в роботі менеджера. Кожен ризик може проявити себе, як окремо, так і в поєднанні з іншими, маючи вже сукупний вплив на арт-проєкт. Саме для усвідомлення цього факту була створена концептуальна модель управління командою арт-проєкту, яка наочно демонструє можливість поєднання ризиків з різних джерел та роль менеджера проєкту в даному процесі. Ризики з різних джерел виникнення, змішуючись між собою, змінюючи і вірогідність настання один одного, і силу впливу на проєкт. Саме тому виникла ідея розробки концептуальної моделі управління командою арт-проєкту у вигляді художньої палітри.

Звернувшись до словників, маємо наступне тлумачення слова «палітра»: прямокутна або овальна дощечка, пластинка з дірочкою для утримання пальцем, на якій живописець змішує і розтирає фарби [36-38]. До української мови це слово потрапило з німецької або французької мов (фран. Palette), де означало лопата, лезо.

Художня палітра символічно показує, що менеджер арт-проєктів – це також митець, який має розуміти походження ризиків згідно джерел їх виникнення, кожне з яких характеризує певний напрям. Як художник змішує чисті фарби на палітрі для отримання нових відтінків і кольорів, менеджер має визначити якомога більше варіантів поєднання, накладання та взаємовпливу різних видів ризиків один на одного. Вміння менеджера проєкту поєднати окремі частини в одну загальну картинку вкрай важливе для розуміння існуючих проблемних ситуацій та конфліктів у доволі непростих умовах реалізації саме таких проєктів. А вміння декомпонувати загальне на окремі частини означає «побачити» джерело виникнення ризику і, відповідно, передбачити деякі проблемні ситуації та

конфлікти в роботі команди арт-проєкту заздалегідь, створивши план заходів запобігання ризиків. В цьому і полягає мистецтво менеджера арт-проєкту, яке суттєво і точно передає концептуальна модель у вигляді інструмента художника – палітри, зображеної на рис. 2.5 [39-40].

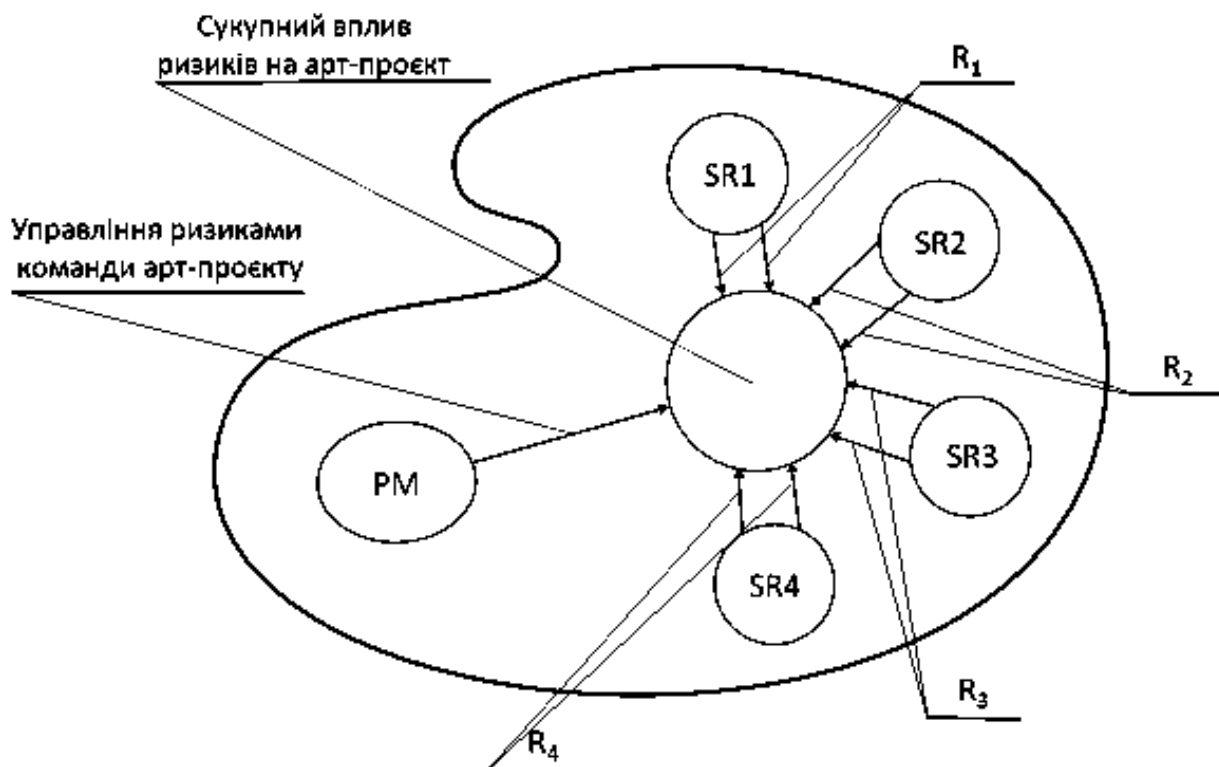


Рисунок 2.5 – Концептуальна модель управління ризиками арт-проєктів «Палітра»
Джерело: створено автором [39-40].

Всі ризики арт-проєкту (R - risk), умовно поділені на чотири джерела (SR – source of risk) їх виникнення і символізують «чисті» фарби: SR1 – перше джерело (специфіка управління арт-проєктами і їх командами); SR2 – друге джерело (психологія творчих особистостей); SR3 – третє джерело (розподілені команди арт-проєктів); SR4 – четверте джерело (слабка формалізація арт-проєктів) [39-40].

Кожне джерело має певну кількість ризиків. При цьому, для кожного арт-проєкту кількість ризиків у джерелах буде різною. Так, визначаємо, що:

$$R_i = \{R_{i,1}, R_{i,2}, \dots, R_{i,n_i}\}, \quad (2.1)$$

де i – номер джерела ризиків;

R_i – множина ризиків i -ого джерела;

n_i – кількість ризиків i -ого джерела;

R_{i,n_i} – n -й ризик i -ого джерела.

Поєднані ризики визначають сукупний вплив ризиків на проєкт (місце на палітрі, де митець змішує «чисті» фарби). Як митець впевнено тримає палітру в руці, просунувши великий палець в спеціальний отвір, так і проєктний менеджер (РМ) має контролювати і управляти всіма ризиками арт-проєкту.

2.4 Математична модель управління ризиками проєктів творчої сфери

Математична модель – це спосіб описати реальну життєву ситуацію або реальний об’єкт за допомогою математичних символів для подальшого його вивчення. Це «сукупність математичних співвідношень, рівнянь, нерівностей тощо, що описують основні закономірності, притаманні досліджуваному процесу, об’єкту або системі» [11].

В даній дисертаційній роботі математична модель, яка розроблена на основі концептуальної моделі «Палітра», поданої в підрозділі 2.3, є засобом розрахунку сукупного впливу ризиків особи на арт-проєкт, який виражений ступенем її ризикованості з урахуванням впливу пов’язаних між собою ризиків. Концепція такого підходу полягає в тому, що будь-яка ризикова подія не існує ізольовано і може вплинути на інші ризикові події, які з нею пов’язані певним чином. Майже всі ризикові події – це наслідок дій людини (створення певної ситуації або вплив на перебіг подій [41-46]). При цьому вплив може бути як підсилюючим, так і послаблюючим. Тобто, одна ризикова подія може посилити іншу, пов’язану з нею, подію (її появу або силу прояву і наслідки), чи послабити її. Тим самим зміниться загальний вплив дій особи на арт-проєкт. А отже, значення ступеня ризикованості особи з урахуванням пов’язаності ризиків між собою буде відрізнятися від значення ступеня ризикованості, розрахованого тільки за показниками ризиків без урахування їх пов’язаності.

Автором дисертаційної роботи запропонований підхід пов’язаності ризиків між собою через чотири джерела їх походження, які були виділені в ході розробки класифікації ризиків арт-проєктів і включені в концептуальну модель «Палітра»:

SR1 – перше джерело (специфіка управління арт-проєктами і їх командами);

SR2 – друге джерело (психологія творчих особистостей);

SR3 – третє джерело (розподілені команди арт-проєктів);

SR4 – четверте джерело (слабка формалізація арт-проектів).

Алгоритм розрахунку ступеня ризикованості даної математичної моделі – універсальний інструмент для оцінки конкретної людини або всієї проектної команди. Тому застосування математичної моделі буде корисним:

- під час відбору кандидатів до команди арт-проекту на етапі її формування;
- при оцінці членів вже сформованої проектної команди на будь-якому етапі реалізації арт-проекту (як інструмент моніторингу ризиків), та оцінці команди в цілому як суми показників ступенів ризикованості всіх її членів. Отриманий результат дасть можливість аналізувати зміну в показниках і на основі аналізу приймати управлінські рішення щодо вибору способів, засобів та стратегії управління ризиками [23; 47];
- при оцінці всього проекту на етапі його планування задля розуміння об'єму необхідних ресурсів для його реалізації (час, кошти, умови), та на інших етапах чи після подій, які внесли суттєві зміни в проект, як інструмент моніторингу і контролю ризиків.

Розглянемо алгоритм розрахунку на прикладі оцінки ступеня ризикованості кандидатів до команди арт-проекту на етапі її формування [40; 48-49].

Для розрахунку менеджеру арт-проекту потрібні наступні вхідні дані:

1) R – множина ризиків кандидата:

$$R = \{r_1, r_2, \dots, r_n\}, \quad (2.2)$$

де n – кількість ризиків кандидата;

r – ризик кандидата.

2) Pr – імовірність настання ризику у кандидата, $0 \leq Pr \leq 1$.

3) Vr – вплив ризику кандидата на арт-проект, $0 \leq Vr \leq 1$.

4) ω_i – вага i -того джерела, $0 \leq \omega_i \leq 1$. При цьому сума ваги всіх джерел дорівнює 1, що можна виразити як:

$$\sum_{i=1}^q \omega_i = 1, \quad (2.3)$$

де q – загальна кількість джерел (згідно з класифікації, запропонованої автором даної дисертаційної роботи і описаної в підрозділі 1.3, загальна кількість джерел в даному алгоритмі розрахунку ступеня ризикованості становить 4).

Кожен ризик виражається одним показником. Тобто, маючи дані про ймовірність та вплив кожного ризику по кожному кандидату, менеджер розраховує сумарну оцінку цього ризику за формулою:

$$U_r = \sqrt{\frac{P_r^2 + V_r^2}{2}}, \quad 0 \leq U_r \leq 1, \quad (2.4)$$

де U_r – сумарна оцінка ризику у кандидата.

Виходячи із запропонованої автором класифікації ризиків за джерелами їх виникнення та підходу щодо пов'язаності ризиків між собою через ці джерела, менеджер спершу розподіляє всі ризики кандидата між цими чотирма джерелами. Враховуючи те, що кожне джерело має призначену менеджером вагу і те, що кожен ризик може входити як в одне джерело, так і до кількох з чотирьох джерел одразу, маємо наступні висновки:

1. кожен ризик буде мати значення для проєкту, відповідно до кількості джерел, до яких він входить;
2. вага джерела та кількість джерел, до яких входить ризик, впливають на те, яку частку кожне джерело буде мати в сумарній оцінці ризику.

Перший висновок передбачає визначення до скількох джерел входить ризик та вплив ризику на проєкт.

Приналежність ризику до джерела, або до декількох джерел виражено як:

$$S_r = \{s_{i,1}, s_{i,2}, \dots, s_{i,q}\}, \quad s_{i,j} \in S_r, \\ s_{r,i} := \begin{cases} 1, & \text{якщо ризик } r \text{ належить до джерела } i \\ 0, & \text{інакше} \end{cases}, \quad (2.5)$$

де S_r – множина приналежності ризику до джерел;

$s_{r,i}$ – приналежність ризику до i -того джерела.

Значення впливу ризику на проєкт виражено коефіцієнтом ризику, який розраховується за формулою:

$$k_r \sum_{i=1}^q \omega_i s_{r,i}, \quad 0 \leq k_r \leq 1, \quad (2.6)$$

де k_r – коефіцієнт ризику у кандидата.

Другий висновок передбачає визначення коефіцієнту розподілу джерел або джерела, до яких входить ризик, в його сумарній оцінці. Тобто, він показує якою є частка кожного джерела в ризику з урахуванням їх ваги. Якщо ризик входить тільки до одного джерела, коефіцієнт розподілу джерела дорівнює сумарній оцінці цього ризику.

Коефіцієнт розподілу джерел в ризику знаходимо за формулою:

$$Q_{r,i} = U_r \frac{\omega_i}{k_r}, \quad 0 \leq Q_{r,i} \leq U_r, \quad \sum_{i=1}^q Q_{r,i} = U_r, \\ k_r = 0 \Rightarrow Q_{r,i} = 0, \quad (2.7)$$

де $Q_{r,i}$ – коефіцієнт розподілу і-того джерела в ризику.

Кількість зв'язків ризику з іншими ризиками через спільні джерела знаходимо за формулою:

$$\sigma_r = \sum_{i=1}^q s_{r,i}, \quad (2.8)$$

де σ_r – кількість зв'язків ризику.

Наступний крок менеджера – визначити у якому співвідношенні знаходяться ризики, які взаємопов'язані через джерело, до якого входять. Співвідношення виражено показником кореляції між двома взаємопов'язаними ризиками і розраховується за формулою:

$$v_i(X, Y) := \begin{cases} \frac{Q_{X,i} - Q_{Y,i}}{Q_{X,i} + Q_{Y,i}}, & \text{якщо } (Q_{X,i} > 0) \vee (Q_{Y,i} > 0), \\ 0, & \text{інакше} \end{cases} \\ \text{при цьому } v_i(X, Y) = -v_i(Y, X) \Rightarrow |v_i(X, Y)| = |v_i(Y, X)|, \\ -1 \leq v_i(X, Y) \leq 1, \quad (2.9)$$

де $v_i(X, Y)$ – показник кореляції між двома взаємопов'язаними і-тим джерелом ризиками X та Y ;

$Q_{X,i}$ – коефіцієнт розподілу і-того джерела в ризику X ;

$Q_{Y,i}$ – коефіцієнт розподілу i -того джерела в ризику Y .

Як вже було зазначено в підрозділі 2.3 при поясненні концептуальної моделі, ризик може проявити себе, як окремо, так і в поєднанні з іншими, тим самим впливаючи на них. Кореляція не показує, з якою силою один ризик може впливати на другий, взаємопов'язаний з ним, ризик. Тому менеджеру арт-проекту потрібно визначити силу впливу взаємопов'язаних ризиків один на одного за наступною формулою:

$$\varphi(X, Y) := \begin{cases} 0, & \text{якщо } S_X \cap S_Y = \emptyset \\ U_x, & \text{якщо } X = Y \\ U_x \frac{\sigma_X + \sum_{i=1}^q v_i(X, Y)}{2\sigma_X}, & \text{інакше} \end{cases}$$

$$0 \leq \varphi(X, Y) \leq 1, \quad (2.10)$$

де $\varphi(X, Y)$ – сила впливу ризику X на ризик Y ;

U_x – сумарна оцінка ризику X .

Щоб розрахувати ступінь ризикованості, потрібно визначити сукупний вплив ризиків кандидата без урахування їх розподілу по джерелам і зв'язків між ними та сукупний вплив ризиків кандидата з урахуванням взаємопов'язаних між собою ризиків.

Сукупний вплив ризиків кандидата без урахування їх розподілу по джерелам і зв'язків між ними розраховуємо за формулою:

$$F = \sqrt{\frac{\sum_{r=1}^n U_r^2}{n}}, \quad 0 \leq F \leq 1, \quad (2.11)$$

де F – сукупний вплив ризиків кандидата без урахування їх розподілу по джерелам і зв'язків між ними;

U_r – сумарна оцінка ризику кандидата;

n – кількість ризиків кандидата.

Сукупний вплив ризиків кандидата з урахуванням взаємопов'язаних між собою ризиків розраховуємо за формулою:

$$T = \sqrt{\frac{\sum_{X=1}^n \sum_{Y=1}^n \varphi(X, Y)^2}{n^2}}, \quad 0 \leq T \leq 1, \quad (2.12)$$

де T – сукупний вплив ризиків кандидата з урахуванням взаємопов’язаних між собою ризиків.

Таким чином, завдяки розробленому алгоритму розрахунку ступеня ризикованості менеджер арт-проєкту отримує два показники:

1) показник сукупного впливу ризиків кандидата без урахування їх розподілу по джерелам і зв’язків між ними (F), що вже можна вважати ступенем ризикованості кандидата, якщо менеджер не вважає за потрібне в даному конкретному арт-проєкті брати до уваги зв’язки між ризиками;

2) показник сукупного впливу ризиків кандидата з урахуванням взаємопов’язаних між собою ризиків (T).

Ступінь ризикованості кандидата до команди проєкту розраховуємо за формулою:

$$G = \frac{\sqrt{T} + F}{2}, \quad 0 \leq G \leq 1, \quad (2.13)$$

де G – ступінь ризикованості кандидата.

Рациональний відбір у команду ґрунтується на отриманих показниках ступеня ризикованості кожного з кандидатів, що характеризуються наступною цільовою функцією:

$$G \rightarrow \min, \quad (2.14)$$

Тобто, до команди арт-проєкту обираються кандидати з найменшим показником ступеня ризикованості.

2.5 Інформаційна модель управління ризиками проєктів творчої сфери

Робота над розробкою концептуальної моделі виявила необхідність створення інформаційної моделі управління ризиками команди арт-проєкту із застосуванням графічної нотації діаграми потоків даних (Data Flow Diagrams, DFD). Ця нотація призначена для моделювання інформаційних систем з точки зору зберігання, обробки та передачі даних, з урахуванням роботи з ними, і візуалізує процеси обробки даних. Інформаційна модель – зручний інструмент для менеджера арт-проєкту, який наочно демонструє, яким чином відбувається обмін

інформацією, де зберігаються дані, які помилки можуть бути допущені при переміщенні (обміні) інформацією в процесі управління ризиками команди [50].

Побудуємо діаграму потоків даних рівня контексту (рис. 2.6), щоб показати звідки з'являються дані, між ким відбувається обмін (потік даних, який визначає якісний характер інформації, що передається через певне з'єднання від джерела до приймача [51-52]), які саме дані і кому необхідні, хто їх обробляє і куди відправляються результати.



Рисунок 2.6 – Контекстна діаграма інформаційної моделі управління ризиками арт-проекту

Джерело: створено автором [51-52].

З діаграми стає зрозумілим, що учасниками процесу управління ризиками арт-проекту є проектний менеджер, команда проекту і замовник. Проектний менеджер створює план управління ризиками, затверджує його у замовника і передає команді проекту. Команда проекту отримує від проектного менеджера план і, після його реалізації, відправляє йому факт виконання. Всю інформацію про ризики арт-проекту, включно з планом управління, проектний менеджер зберігає в базі даних проекту [53].

Модель DFD належить до ієрархічних моделей, де кожен процес може бути декомпозований для уточнення контекстної діаграми, яка є діаграмою верхнього рівня. Деталізація процесу управління ризиками арт-проєкту має наступний вигляд (рис. 2.7).



Рисунок 2.7 – Деталізація інформаційної моделі управління ризиками арт-проєкту
Джерело: створено автором [51-52].

Дана інформаційна модель може використовуватися:

- на етапі формування команди арт-проєкту, як інструкція з послідовності дій менеджера та інших учасників даного процесу, а також документообігу;
- як інструмент моніторингу вже визначених ризиків арт-проєкту, та оновлення реєстру ризиків;
- як досвід виявлення та управління ризиками для наступних проєктів творчої сфери;
- як основа для формування матриці RACI [53] для чіткого визначення ролей і відповідальності членів проєкту за певні задачі процесу управління ризиками.

Використання деталізованої інформаційної моделі починається зі створення менеджером арт-проєкту первинного реєстру ризиків. Основою для нього є список можливих ризиків, сформованих менеджером згідно вимогам замовника. Список ризиків аналізується за допомогою концептуальної моделі «Палітра», де

всі ризики розподіляються за 4-ма джерелами їх виникнення і таким чином формується первинний реєстр ризиків даного арт-проєкту, який відправляється до бази даних проєкту. Далі реєстр використовується менеджером для кількісної оцінки за математичною моделлю (розрахунок ступеня ризикованості) та якісної оцінки (за порівняльним аналізом показників ступенів ризикованості осіб і отримання додаткової інформації у вигляді характеристики особи за допомогою матриці характеристики ступеня ризикованості).

Після цього менеджер арт-проєкту розробляє план управління ризиками, який потім відправляє замовнику на узгодження. Затверджений замовником плану управління ризиками доводиться до відома проєктної команди і відправляється в базу даних проєкту для зберігання.

Реалізація плану управління ризиками контролюється з боку проєктного менеджера та замовника, а результат контролю, відображений в плані-факті управління ризиками, надходить замовнику, проєктному менеджеру, команді проєкту та відправляється в базу даних проєкту. Проєктний менеджер аналізує результат і, за необхідністю, вносить корективи до реєстру ризиків і знову проводить кількісний та якісний аналіз (процес моніторингу ризиків). Крім того, перегляд та оновлення реєстру ризиків – це ітеративний процес. Він має повторюватися, оскільки протягом реалізації арт-проєкту в рамках його життєвого циклу можуть додаватися нові ризики, або зникати раніше визначені [52]. Показниками до необхідності оновлення реєстру ризиків можуть бути також зміни вимог до арт-проєкту, або будь-які зовнішні і внутрішні чинники, що здатні безпосередньо вплинути на подальшу його реалізацію.

Далі оновлений план відправляється замовнику на затвердження. Після затвердження план управління ризиками знову доводиться до відома команди проєкту і відправляється в базу даних проєкту для зберігання.

Всі подальші дії інформаційної моделі повторюються протягом всього проєкту, а відтак, повторюється цикл дій даної моделі.

Додатковим інструментом в управлінні командою арт-проєкту може стати формування матриці RACI [53] на основі інформаційної моделі. Матриця RACI – це метод чіткого розподілу ролей в бізнес-процесі на відповідальних (R –

Responsible), які безпосередньо виконують задачі, підзвітних за результат (A – Accountable), які приймають роботу від виконавців і звітують за результат, консультантів (C – Consulted), тих, хто є джерелом інформації або допомагає в чомусь розібратися, та інформованих (I – Informed), тих, до відома яких потрібно довести певну інформацію. В даному випадку менеджер арт-проєкту може використати матрицю RACI для розподілу ролей в процесі управління ризиками арт-проєкту.

Користь даного методу візуалізації інформаційного простору для проєктів загалом та зокрема арт-проєктів в тому, що кожен знає що і коли він робить з отриманою інформацією. Ясність і прозорість знижує плутанину, зменшує кількість зайвих рухів, дозволяє рівномірно (враховуючи всі інші фактори), розподілити задачі і уникнути перевантаження певних членів арт-проєкту, в той час, коли хтось має лише одну задачу. Процес стає більш контрольований і зменшує ризики, що безпосередньо відносяться до якості виконання задач процесу та загальний хаос.

Інформаційна модель управління ризиками арт-проєкту – важливий інструмент для створення ефективного інформаційного простору з чіткою, зрозумілою системою своєчасної роботи з інформацією для всіх учасників інформаційного процесу та налагодження комунікацій між менеджером арт-проєкту, командою і замовником, що підвищить ефективність в процесі управління ризиками арт-проєктів [51].

Висновки до Розділу 2

За результатами досліджень, проведених у рамках другого розділу, зроблено наступні висновки.

1. Проаналізовано сучасні наукові підходи, моделі та методи дослідження, що дозволило визначити оптимальні засоби для досягнення поставлених задач. Побудовано архітектуру дисертаційного дослідження відповідно до науково-прикладного завдання, що забезпечило логічність і послідовність процесу. Досліджено значення моделювання в науково-дослідній діяльності, що сприяло

більш глибокому розумінню взаємопов'язаних процесів та систематизації отриманої інформації та знань.

2. Проаналізовано природу ризиків проєктів творчої сфери, їхні особливості та фактори невизначеності, які впливають на управлінські рішення. Виявлено недостатнє висвітлення питання ризик-менеджменту в галузі культури і мистецтва у застосування до проєктів творчої сфери. Сформовано загальну класифікацію ризиків проєктів творчої сфери та запропоновано доповнення даної класифікації розподілом ризиків по джерелах, кожне з яких характеризує певний напрям походження ризиків.

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

3. Розроблено математичну модель для розрахунку сукупного впливу ризиків особи на арт-проєкт, вираженого ступенем її ризикованості. Дану модель можна застосовувати як при оцінюванні ступеня ризикованості кандидатів до команди арт-проєкту, так і як інструмент моніторингу ризиків, оцінюючи ступінь ризикованості членів команди арт-проєкту на різних етапах його реалізації. Результатом отримання та аналізу показників ступеня ризикованості будуть управлінські рішення менеджера арт-проєкту з: доцільності прийняття певного кандидата при формуванні раціональної команди арт-проєкту; розробки плану управління ризиками та стратегії поведінки з кожним членом команди; своєчасне реагування на фактори, що провокують появу ризику, або при його настанні; коригування плану управління ризиками з вибором найбільш ефективних протиризикових способів та засобів.

4. Розроблено інформаційну модель управління ризиками проєктів творчої сфери як інструмент для створення ефективного інформаційного простору з чіткою, зрозумілою системою послідовної і своєчасної інтеграції інформації всім учасникам даного інформаційного процесу та налагодження комунікацій між ними, що, в свою чергу, підвищить ефективність управління ризиками арт-

проектів. Модель показує хто і яку інформацію створює, коли і чим обмінюється, де вона має зберігатися. Також модель може бути основою для формування матриці RACI, яка визначає і розподіляє ролі кожного учасника по задачах даного процесу. Це вносить ясність і прозорість у його виконання, підвищує рівень контролю та зменшує ризики, пов'язані з безпосереднім виконанням процесу, і загальний хаос.

За результатами дослідження опубліковано 3 статті [40; 49; 53] та 3 тез доповідей на конференціях [39; 50; 52].

Список використаних джерел до Розділу 2

1. Наукове дослідження: методи та методологія. Освіта : веб-сайт. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/pedagog/14098/>.
2. Юринець В.Є. Методологія наукових досліджень : навч. посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2011. 178 с.
3. Грабченко А.І., Федорович В.О., Гаращенко Я.М. Методи наукових досліджень: навч. посібник. Х. : НТУ "ХПІ", 2009. 142 с.
4. Гречко Т.К., Чернова Л.С. Системний аналіз та прийняття інноваційних рішень: навчально-методичний посібник. Миколаїв : Торубара В.В., 2015. 244 с.
5. Данченко О.Б. Огляд сучасних методологій управління ризиками в проектах. *Управління проектами та розвиток виробництва* : зб. наук. пр. Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2014. №1 (49). С. 16 – 25.
6. The Standard for Project Management and a Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Seventh Edition. USA : Project Management Institute, 2021. 250 с.
7. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. К.: Університет економіки та права «КРОК», 2017. С. 238.
8. Методологія наукових досліджень [Електронний ресурс] : навчальний посібник для підготовки докторів філософії спеціальностей 161 Хімічні технологія та біоінженерія, 162 Біотехнології та біоінженерія, 163 Біомедична інженерія / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: Астрелін І.М., Косогіна І.В., Кирій С.О. Електронні текстові данні (1 файл: 8,9 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. С. 121.
9. Методологія наукових досліджень : підручник / О.Г. Данильян, О.П. Дзьобань. Харків : Право, 2019. С.368.
10. Бабайлов, В.К. Методологія наукових досліджень : навч. посіб. для студентів спец. 051 «Економіка», 071 «Облік і оподаткування», 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», 073 «Менеджмент» / В.К. Бабайлов, Л.М. Пахомова. 2-ге вид. Харків : ХНАДУ, 2023. С. 196.

11. Дебела І.М. Економіко-математичне моделювання : навчальний посібник. Херсон, 2011. С. 348.
12. Klymenko, O., Astakhov, D., & Klymenko, S. (2021). Theoretical research of experimental measurements using probability distribution functions. *Journal of Rocket-Space Technology*, 28(4), 152-158. <https://doi.org/10.15421/452020>
13. Ліпчевська І.Л. Визначення сутності вмінь візуалізації навчальної інформації майбутніх учителів початкової школи. *Молодь і ринок*. 2022. 7 (205), С. 151–155. URL: <http://mir.dspu.edu.ua/article/view/266233>.
14. Олексієнко, Р., & Донець, А. (2021). Місце експертної оцінки у прийнятті управлінських рішень. *Економіка та суспільство*, (26). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-59>.
15. Дзюбенко О. Науково-дослідницька робота як засіб формування навчально-дослідницьких умінь та дослідницької діяльності у здобувачів в закладах загальної середньої та позашкільної освіти. *Молодь і ринок*. 2022. Вип. №6(204), С. 133-137. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2022.265875>.
16. Голюк, В., Луценко, І., & Нагорна, І. (2022). Сучасні тенденції та специфіка науково-дослідної діяльності. *Економіка та суспільство*, (40). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-32>.
17. Зацерковний В.І., Тішаєв І.В., Демидов В.К. Методологія наукових досліджень : навч. посібник. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2017. С. 236.
18. Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності : Закон України (поточна редакція від 15.11.2024). ВВР, 2007. № 29, ст.389.
19. ISO 31000:2018 "Risk management — Guidelines". URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_31000_2018.pdf.
20. Рибалко І.В., Данченко О.Б., Заруцький С.О., Белова О.І.. Огляд та класифікація особливостей арт-проектів як факторів ризику. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами проектами = *Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: Strategic*

- management, portfolio, program and project management*. Харків : НТУ «ХПІ», 2021. № 1 (3). С. 16-23.
21. Бушуєв, С. Д., Бушуєв, Д. А., & Ярошенко, Р. Ф. (2018). Управління проектами в умовах поведінкової економіки. *Управління розвитком складних систем*, (33), 22-30.
 22. Данченко О.Б. Огляд сучасних методологій управління ризиками в проектах. *Управление проектами и развитие производства* : зб. наук. пр. Луганськ : СЛУ ім. В. Даля. 2014. №1 (49). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/oglyad-suchasnih-metodologiy-upravlinnya-rizikami-v-proektah> (дата звернення: 20.01.2021).
 23. Данченко О.Б., Занора В.О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю.А., 2019. С. 278.
 24. Бас Д.В. Аналіз ризиків арт-проектів. *Управління розвитком складних систем* : збір. наук. пр. Київ : КНУБА, 2017. № 29. С. 12-18.
 25. Рибалко І.В., Данченко О.Б., Меленчук В.М., Березенський Р.В. Проектний підхід у творчій сфері. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Сер. Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами = Bulletin of the National Technical University "KhPI". Ser. Strategic management, portfolio, program and project management*. Харків : НТУ «ХПІ», 2020. № 1. С. 24-30. DOI: 10.20998/2413-3000.2022.5
 26. Рибалко І.В., Мосейчук М.М. Застосування проектного підходу до управління творчими заходами в сфері культури і мистецтв. *Сучасний менеджмент організації : матеріали III наук. конф.*, м. Київ, 26 квітня 2023 р. Київ : ВНЗ "Університет економіки та права "КРОК", 2023. URL: <https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2023/schedConf/presentations>.
 27. Рибалко І.В., Данченко О.Б. Можливості застосування проектного підходу у творчій сфері. *Управління проектами у розвитку суспільства. Управління проектами в умовах дігіталізації суспільства : тези доповідей XVII Міжнар. наук.-практ. конф.*, м. Київ, 15-16 травня 2020 р. Київ : КНУБА, 2020. С. 301-305.

28. Рибалко І.В., Алькема В.Г. Сучасні підходи до управління командою проєктів в творчій сфері. *Професійний менеджмент у сучасних умовах розвитку ринку : матеріали доповідей VIII наук.-практ. конф. з міжнародною участю*, м. Харків, 1 листопада 2019 р. Харків : Монограф, 2019. С. 230-232.
29. Rybalko I. Management of art-project teams under conditions of high instability. *Economics, Finance and Management Review*. 2022. Iss.1(9). Pp.99-111. URL: <https://public.scnchub.com/efmr/index.php/efmr/article/view/184>. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2022-1-99>.
30. Рибалко І.В. Управління командами арт-проєктів в умовах високої нестабільності. *Гене́за менеджменту: системи процеси, проєкти*: колективна монографія: в 2-х томах. Т.2/ за ред. В.Г. Алькеми. Київ: Університет "КРОК", 2024. С. 138-163. <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/3135>.
31. Рибалко І.В. Аналіз впливу психологічних особливостей стейкхолдерів на арт-проєкти. *Управління проєктами: стан та перспективи : матеріали XVI міжнар. наук.-практ. конф.*, м. Миколаїв, 8-11 вересня 2020 р. Миколаїв : НУК, 2020. С. 91-95.
32. Рибалко І.В., Чаюн Н.С., Белова О.І. Психологічні аспекти творчої особистості та їх вплив на виконання арт-проєкту. *Управління розвитком складних систем : збір. наук. пр.* Київ : КНУБА, 2020. № 44. С. 34-42.
33. Рибалко І.В., Белова О.І., Заруцький С.О. Аналіз впливу психологічних особливостей команди арт-проєкту на його виконання. *Project, Program, Portfolio Management. P3M-2020 : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф.*, м. Одеса, 04-05 грудня 2016 р. Одеса : ОНПУ, 2020. Т. 1. С. 163-167.
34. Рибалко І.В. Трансформаційні процеси управління командами арт-проєктів як джерело виникнення ризиків. *Освіта та наука: трансформація, відповідальність, академічна свобода : матеріали наук. конф.*, м. Київ, 5 березня 2021 р. Київ : ВНЗ "Університет економіки та права "КРОК", 2021. URL: <https://conf.krok.edu.ua/ONTR/ESTR/paper/view/384>.
35. Рибалко І.В., Данченко О.Б., Белова О.І. Слабка формалізація арт-проєктів як джерело ризиків. *Управління проєктами у розвитку суспільства. Управління*

- проектами в умовах пандемії COVID-19 : тези доповідей XVIII Міжнар. наук.-практ. конф.*, м. Київ, 15 травня 2021 р. Київ : КНУБА, 2021. С. 256-260.
36. Палітра. Словник української мови. *Академічний тлумачний словник (1970-1980)* : веб-сайт. URL: <http://sum.in.ua/s/palitra> (дата звернення: 15.08.2021).
 37. Палітра. *Українська мала енциклопедія* : 16 кн. 6 у 8 т. / проф. Є. Онацький. Буенос-Айрес, 1962. Т.5. С. 1278.
 38. Палітра. *Літературознавча енциклопедія* : у 2 т. / авт.-уклад. Ю.І. Ковалів. Київ : ВЦ «Академія», 2007. Т.2 : М-Я. С. 172.
 39. Рибалко І.В., Харута В.С. Концептуальна модель управління командою арт-проектів. *Управління проектами: стан та перспективи : матеріали XVII Міжнар. наук.-практ. конф.*, м. Миколаїв, 7-10 вересня 2021 р. Миколаїв : НУК, 2021. С. 69-71.
 40. Рибалко І.В. Метод формування раціональних команд проєктів творчої сфери в умовах невизначеності. *Вчені записки Університету "КРОК"* : зб. наук. праць. Київ : ВНЗ "Університет економіки та права "КРОК", 2024. Вип. №4 (76). С. 187-194. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-187-194>.
 41. Лякішева А.В. Соціальна поведінка: сутність, типологічні та видові ознаки. *Наукові записки. Сер. Психолого-педагогічні науки*. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2012. Вип. 2. С. 23-26.
 42. Kaluger G., Unkovik Ch. Psychology and sociology: an integrated approach to human behavior. Saint Luis : Mosby, 1969. 404 p.
 43. Барабанов І.В., Мисливець К.В. Управління поведінкою персоналу. Вісник економіки транспорту і промисловості. *Менеджмент і маркетинг*. 2018. № 62. С. 276-284. DOI <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i62.133751>.
 44. Космина Ю.М., Захарчин Г.М. Інституційні аспекти управління поведінкою персоналу підприємства. *Вісник Миколаївського національного університету. Сер. Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. №4. С. 142-146.
 45. Кучинський В.А. Сучасні підходи до ефективного управління поведінкою персоналу для підвищення продуктивності праці. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*. Харків, 2017. Вип. № 46. С. 166-169.

46. Жуковська В.М. Попередження соціально-поведінкових ризиків персоналу на підприємстві торгівлі. *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 366-372. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2014_2_53.
47. Данченко О.Б. Огляд сучасних методологій управління ризиками в проектах. *Управление проектами и развитие производства* : зб. наук. пр. Луганськ : СЛУ ім. В. Даля. 2014. №1 (49). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/oglyad-suchasnih-metodologiy-upravlinnya-rizikami-v-proektah> (дата звернення: 20.01.2021).
48. Рибалко І.В. Математична модель управління поведінковими ризиками арт-проектів. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: *Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами*. Харків : НТУ «ХПІ», 2022. № 1 (5). С. 56-61. DOI:10.20998/2413-3000.2022.5.7.
49. Рибалко І.В., Заруцький С.О. Використання математичної моделі управління поведінковими ризиками арт-проектів для вибору протиризикової стратегії. *Управління проектами у розвитку суспільства. Управління проектами в очікуванні глобальної кризи : тези доповідей XVI Міжнар. конф.*, м. Київ, 20 травня 2022 р. Київ : КНУБА, 2022. С. 81-86.
50. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. К.: Університет економіки та права «КРОК», 2017. С. 238.
51. Rybalko I., Danchenko O., Bielova O., Zaiats O. The Information Model of Behavioral Risk Management for an Art-project. Project, Program, Portfolio Management. P3M-2020 : The Proceedings of the International Research Conference. Book 2, 04 – 05 Desember, 2020, Institute of Artificial Intelligence and Robotics, Odesa, Ukraine. Pp. 40-47.
52. Рибалко І.В., Бушуєва Н.С. Арт-медіація як метод управління ризиками команд творчих проєктів в умовах невизначеності. *Управління розвитком складних систем* : зб. наук. праць. Київ. 2025. № 61. С. 93-100.
53. R.D.P. Suhandi and D. Pratami, RACI Matrix Design for Managing Stakeholders in Project Case Study of PT. XYZ. *International Journal of Innovation in Enterprise System*, vol. 5, no. 02, pp. 122–133, Jul. 2021, doi: 10.25124/ijies.v5i02.134.

РОЗДІЛ 3. МЕТОДИ КРЕАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ ПРОЄКТІВ ТВОРЧОЇ СФЕРИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

3.1 Метод формування раціональних команд проєктів творчої сфери в умовах невизначеності

Відомо, що саме завдяки принципу синергії, ефективність роботи команди перевищує потенційну суму ефективності кожного співробітника окремо і тому команда є основною організаційною одиницею для багатьох організацій. Це ствердження справедливе за умови, якщо команда спрямована на успішний результат і працює, як один організм. Наприклад, Херардо Бені і Ван Цзин у 1989 році, працюючи над системою клітинних роботів [1], виділили феномен колективного інтелекту (англ. Swarm intelligence), який описує комплексну поведінку колективу децентралізованої системи із здатністю до самоорганізації і розглядався в теорії штучного інтелекту як метод оптимізації. Томас Малоун, засновник Center for Collective Intelligence (CCI), визначив, що даний феномен «втілюється в групі індивідів, які взаємодіють між собою у спосіб, який можна сприйняти як розумний... в результаті чого він «генерується не лише мозком окремих людей, але й також інтелектуальними зусиллями групи» [2]. Тобто, члени групи/команди у прямому спілкуванні можуть зробити продукт набагато якісніший, ніж продукти кожного члена колективу, навіть, якщо в нього будуть входити найдосвідченіші експерти [3; 4].

Вивчаючи питання існуючих методів формування ефективної команди [5-15], яка є одним з основних чинників впливу на успішність проєкту, автором було виділено декілька способів:

- формальний відбір (Formal Selection) – ґрунтується на рівні кваліфікації, досвіді та навичках кандидатів і проводиться за допомогою офіційних процедур: співбесід, тестування, аналізу резюме;
- мережевий підхід (Networking) – заснований на використанні контактів у професійних спільнотах, зв'язках та рекомендаціях;

- добровільний підхід (Volunteering) – передбачає ініціативу від кандидатів до команди проєкту брати добровільну участь в його реалізації;
- залучення спеціалістів (Head-Hunting) – використовує рекрутингові агентства для пошуку фахівців з унікальними навичками та вимогами до них, відповідно до специфіки проєкту;
- внутрішній рекрутинг (Internal Recruiting) – формування команди з числа поточних співробітників організації;
- аналіз і оцінка командної динаміки (Team Dynamics Assessment) – заснований психологічних аспектах та сумісності кандидатів з використанням методів оцінки особистісних якостей, стилів роботи, командної ролі тощо;
- матричний підхід (Matrix Approach) – схожий на внутрішній рекрутинг, але передбачає залучення фахівців з різних функціональних підрозділів, із збереженням їх основних посадових задач та обов'язків;
- аутсорсинг (Outsourcing) – передбачає передачу частини робіт або функцій проєкту зовнішнім виконавцям: спеціальним компаніям або фрілансерам;
- аналіз потреб проєкту (Project Needs Analysis) – заснований на відборі кандидатів відповідно до необхідних компетенцій на основі цілей і завдань проєкту.

Вибір того чи іншого способу (підходу) формування проєктної команди чи їх комбінація залежить від специфіки проєкту, доступних ресурсів та конкретних вимог до членів проєктної команди (їх компетенцій, рівню досвіду і кваліфікації тощо).

Зважаючи на специфіку реалізації арт-проєктів та, особливо, на психологічні особливості їх виконавців, дані проєкти мають доволі високий рівень ризикованості. Отже перед менеджером постає задача щодо формування раціональної команди арт-проєкту. Звертаючись до Словника української мови, термін «раціональний» визначається як той, «який ґрунтується на вимогах розуму, логіки, розумний» [16]. Виходячи з цього автором сформовано визначення раціональних команд проєктів творчої сфери.

Визначення 3.1. Під раціональною командою проєктів творчої сфери будемо розуміти команду, в якій буде створено баланс між емпіричним підходом до власних дій, що більш властивий творчим особистостям, і раціональним, якого вимагає застосування проєктного підходу [17].

Інструментом для вирішення даної задачі є використання запропонованого автором дисертаційної роботи метода формування раціональних команд арт-проєктів в умовах невизначеності. Метод ґрунтується на комбінації декількох з вищенаведених підходів (формальний і добровільний підходи, внутрішній рекрутинг та аналіз і оцінка командної динаміки), та полягає у виборі кандидатур до команди арт-проєкту на основі розрахунку ступеня ризикованості кожного кандидата. В методі застосовуються розроблені автором математична модель управління ризиками арт-проєктів, заснована на алгоритмі розрахунку ступеня ризикованості (див. підрозділ 2.4), та матриця ступеня ризикованості для отримання описової характеристики даного ступеня.

На рис. 3.1 представлені етапи розробленого методу формування раціональних команд проєктів творчої сфери (або арт-проєктів) в умовах невизначеності.

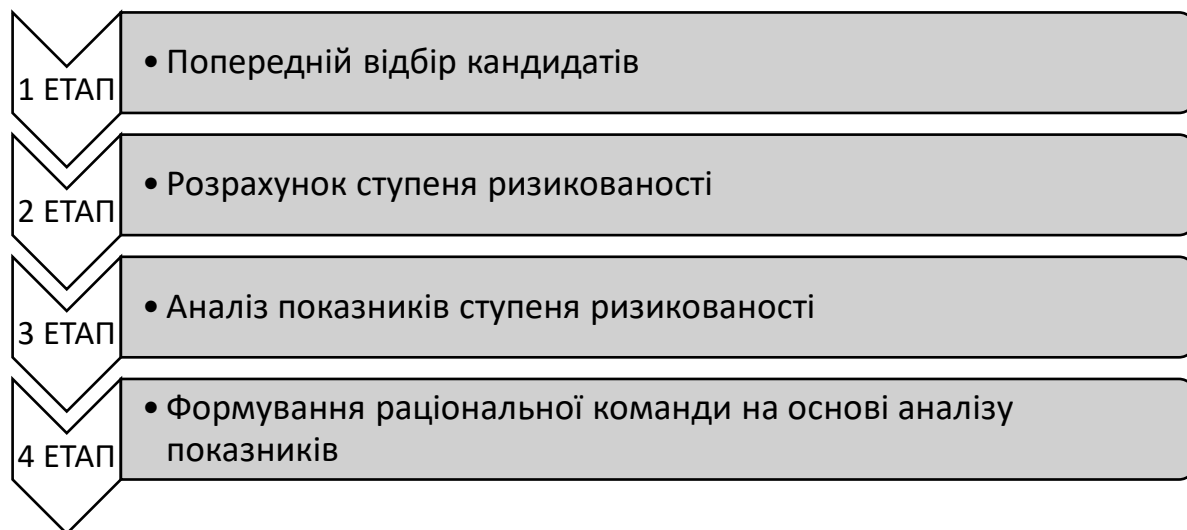


Рис. 3.1 – Етапи методу формування раціональних команд арт-проєктів в умовах невизначеності

Джерело: розроблено автором.

Застосування методу формування раціональних команд проєктів творчої сфери (або арт-проєктів) в умовах невизначеності наочно зображено у вигляді

блок-схеми на рис. 3.2. Даному способу представлення текстового опису послідовних дій процесу вже більше століття, коли його вперше почали використовувати для документування та вдосконалення виробничих процесів. Але і на сьогодні цей спосіб візуалізації залишається корисним та ефективним.

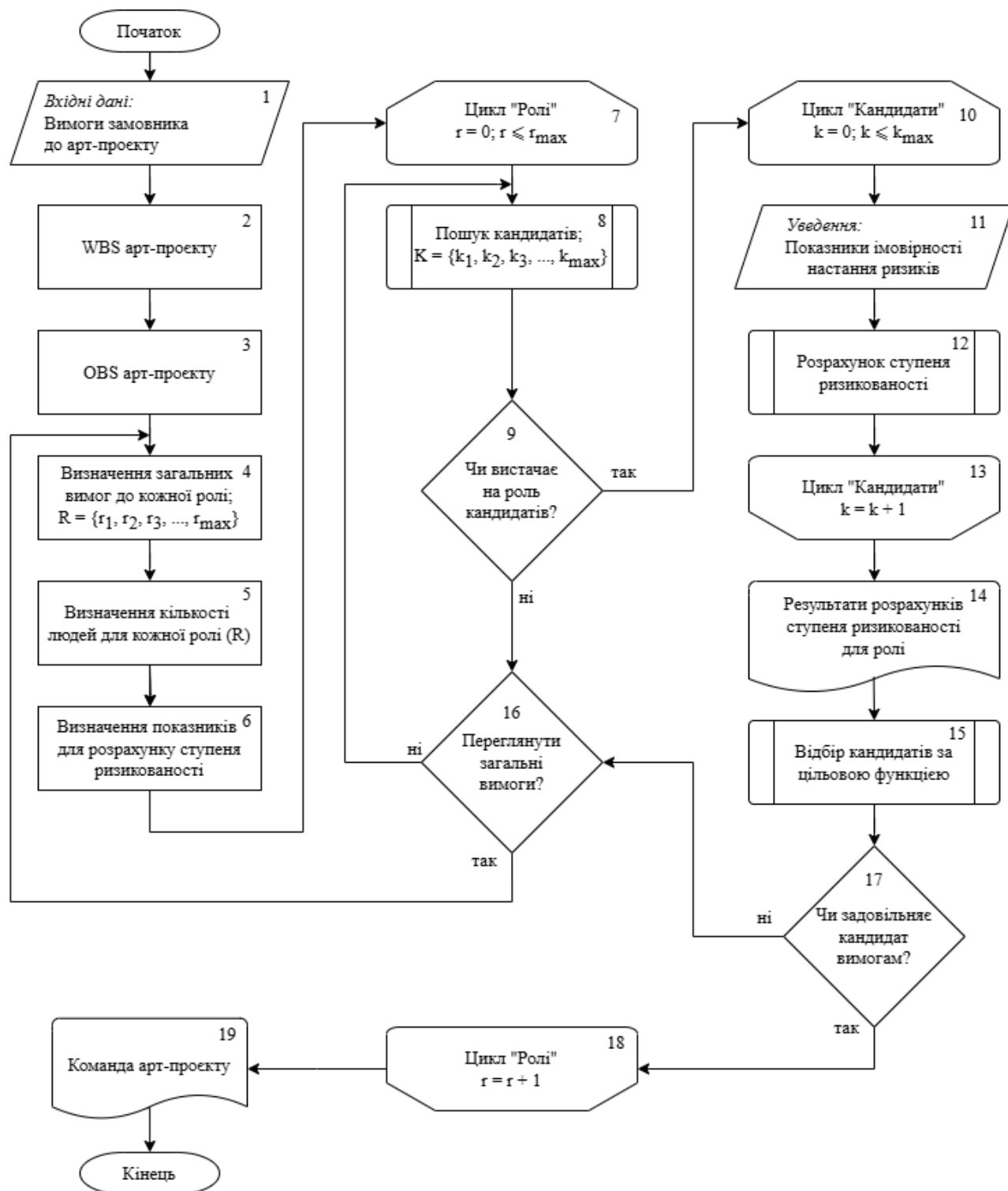


Рис. 3.2 – Блок-схема методу формування раціональних команд арт-проектів в умовах невизначеності

Джерело: розроблено автором.

1 ЕТАП: Попередній відбір кандидатів (блоки 1-9, 16).

Кожен проєкт має свої вимоги, сформовані замовником. Це найперші вхідні дані, які менеджер отримує і які дають перше уявлення про майбутній проєкт (блок 1). Щоб отримати чітку інформацію про те, які фахівці і в якій кількості потрібні для виконання проєкту, менеджер розробляє структуру декомпозиції робіт проєкту (WBS) та визначає які саме ролі потрібні для виконання цих робіт (OBS) (блоки 2-3). Відповідно до отриманої інформації менеджер може сформулювати загальні вимоги до кожної ролі члена проєктної команди та остаточно визначити необхідну кількість людей на кожну роль, зважаючи на перелік робіт, їх складність, термін виконання та виділені на проєкт матеріальні і фінансові ресурси (блоки 4-5). Попередній відбір кандидатів полягає в тому, щоб відібрати людей, відповідно до загальних вимог до кожної ролі та у необхідній кількості.

Менеджер визначає спосіб попереднього відбору кандидатів, який залежить від специфіки проєкту та розміру аудиторії претендентів, яку він планується охопити для вибірки (анкетування, співбесіда, резюме або будь-яка інша форма отримання інформації від претендента для встановлення відповідності висунутим вимогам та умовам участі в проєкті). Відповідно до обраного способу, менеджер готує необхідні папери (розробляє анкети, опитувальники, складає тести, описує умови і вимоги участі в проєкті текстом тощо), та створює умови для застосування обраного способу попереднього відбору. Також менеджер визначає показники, необхідні для подальшого розрахунку ступеня ризикованості кандидата за математичною моделлю (див. підрозділ 2.4), (базова модель для методу формування раціональних команд), для яких потрібні фахові знання з управління проєктами та повна інформація щодо його реалізації (блок 6). До переліку таких показників входять:

- вплив кожного ризику на проєкт;
- вага кожного джерел;
- зв'язки між ризиками через спільні джерела їх походження.

Як вже було зазначено вище, менеджер формує уявлення про майбутній проєкт з вимог замовника. Кожна вимога – це твердження замовника про бажаний

результат, яке не припускає заперечень. Будь-яка вимога може стати причиною виникнення ряду ризиків з наслідками для проєкту в цілому або для ефективної роботи команди, що відобразиться на загальному результаті. Тому першим кроком менеджера перед визначенням необхідних показників є процес ідентифікації ризиків. Менеджер має скласти найповніший список всіх можливих ризиків проєкту. Автором дисертаційної роботи сформовано перелік найпоширеніших ризиків проєктів творчої сфери (Додаток Л), який на практиці може бути взятий за основу менеджерами арт-проєктів для розробки списку ризиків під конкретний проєкт. Метод формування раціональних команд проєктів творчої сфери в умовах невизначеності передбачає використання алгоритму математичної моделі і відбір для розрахунку ступеня ризикованості кандидатів лише тих ризиків, які безпосередньо стосуються дій членів проєктної команди (поведінкові види ризиків). Тому менеджер розділяє ризики на 2 групи: поведінкові та всі інші, які не стосуються роботи команди арт-проєкту та поведінки її членів. Сумарна оцінка впливу ризику на проєкт складається з двох параметрів: імовірності його настання та впливу на проєкт. Тож у поведінкових ризиках імовірність буде оцінюватися кандидатом на етапі розрахунку ступеня ризикованості (про спосіб оцінювання більш детально буде описано далі), а вплив – менеджером арт-проєкту. Друга група – повністю оцінюються менеджером.

Визначення впливу ризику на проєкт. Вирішення цієї задачі базується на причинно-наслідковому аналізі, під час якого визначається зв'язок певної ризикової ситуації із процесами проєкту, на які вона може вплинути, і оцінці наслідків цього впливу на проєкт. Для проведення такого аналізу потрібно розуміти і знати концепцію арт-проєкту і умови його реалізації, вимоги замовника та врахувати ряд інших факторів, для яких потрібні професійні знання і досвід управління подібними проєктами. Виконання даної задачі автор дисертаційної роботи пропонує доручити менеджеру арт-проєкту (або залучити до процесу сторонніх експертів), через ряд причин. А саме:

- кандидати до команди арт-проєкту мають інформацію про проєкт різного ступеня обмеженості, надану їм менеджером, якої буде недостатньо для проведення якісного і ґрунтовного причинно-наслідкового аналізу;

- ті кандидати до команди арт-проєкту з числа працівників закладу культури і мистецтв, яких керівники залучають до участі в його реалізації під певним тиском, матимуть відсторонену позицію щодо проєкту через внутрішній супротив, що завадить об'єктивно провести такий аналіз.

При цьому задачу визначення впливу ризику можна доручити кандидатам до команди арт-проєкту, якщо цей кандидат сам ініціює свою участь в проєкті, відповідає вимогам до команди, переймається успішною його реалізацією і має аналітичні здібності. Але це є винятковий випадок і зустрічається у край рідко.

Вплив ризику на проєкт (V), має бути представлений у вигляді числового значення (V_r), яке є його оцінкою за шкалою від 0 до 1, де 0 означає, що вплив даного ризику є мінімальним і взагалі ніяк не відобразиться на процесі реалізації проєкту, а 1, – що вплив даного ризику є катастрофічним для проєкту і може поставити під загрозу його реалізацію.

Визначення коефіцієнту ваги впливу джерела на даний проєкт. Як було визначено раніше (підрозділи 2.2), всі ризики арт-проєктів класифіковано за напрямками їх походження і розподілено на чотири джерела. Але значущість і вага ризиків кожного з джерел є не рівнозначною між собою і в різних проєктах ризики кожного джерела мають різний рівень впливу на роботу команди. Вагу кожного джерела для конкретного арт-проєкту визначає менеджер, оперуючи даними про цілі проєкту і вимоги замовника та застосовуючи аналітичний підхід.

Визначення зв'язків між ризиками через спільні джерела. Після формування списку ризиків, що стосуються поведінки та діяльності команди арт-проєкту, менеджер розподіляє (класифікує), їх між чотирма джерелами походження у табличному вигляді. Варіант розташування даних в таблиці наведено в прикладі (таблиця 3.1). Принцип класифікації за джерелами походження був сформований автором і наведений у таблиці Е Додатку Е «Класифікація особливостей арт-проєктів як факторів ризику».

Приклад

Таблиця 3.1 – Розподіл ризиків арт-проєкту між джерелами

Ризик	Джерела ризиків з коефіцієнтом ваги впливу на арт-проєкт			
	$SR1(\omega)$	$SR2(\omega)$	$SR3(\omega)$	$SR4(\omega)$
r_1	+	-	-	+
r_2	+	-	-	-
r_3	-	-	+	+
r_4	+	+	+	-
r_5	-	+	-	-

Джерело: сформовано автором.

Якщо декілька ризиків входить до одного джерела, таке джерело є спільним для них і пов'язує ці ризики між собою.

Таблиця дещо ускладнює бачення загальної картинки пов'язаності ризиків між собою. Тому автор пропонує після розподілу ризиків між джерелами у таблиці, зобразити пов'язаність ризиків у вигляді поєднаних бульбашок. Такий варіант візуалізації пов'язаності сприймається легше. Особливо для творчих людей, враховуючи їх сприйняття речей, що вже було розглянуто та проаналізовано автором в підрозділі 1.2.3 даної дисертаційної роботи. Приклад зображення пов'язаності ризиків у вигляді поєднаних бульбашок наведено на наступному рисунку 3.3.

Приклад

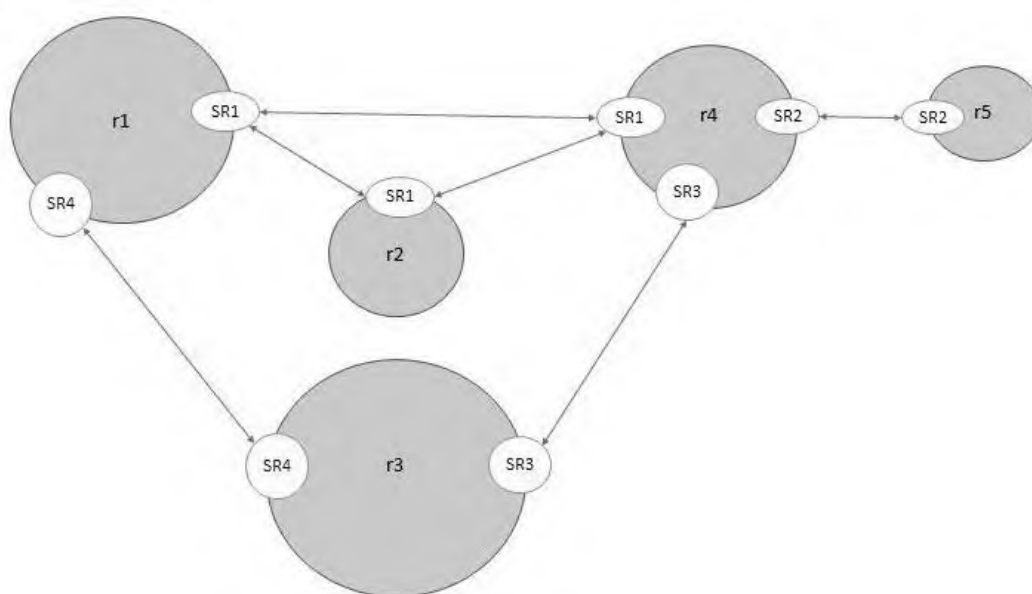


Рис. 3.3 – Пов'язаність ризиків через спільне джерело

Джерело: розроблено автором.

Далі відбувається безпосередньо процес пошуку та попереднього відбору кандидатів, який має циклічний тип і (*Цикл «Ролі»*): отримуючи інформацію від всіх бажаючих взяти участь у проєкті, менеджер перевіряє дані кожного претендента на відповідність загальним вимогам і розподіляє їх по ролям. Після кожного додавання даних претендента до відповідної ролі, менеджер перевіряє чи вистачає кандидатів на цю роль (*блоки 7-9*). Якщо так, менеджер переходить до наступного етапу. Якщо ні – менеджер має відповісти на питання «Чи потрібно переглянути загальні вимоги?» (*блок 16*). Якщо менеджер вважає, що так, він повертається до визначення загальних вимог до кожної ролі (*блок 4*), вносить відповідні корективи і знову проходить всі кроки від визначення загальних вимог, поки не отримає на кожну роль потрібної кількості кандидатів (*блоки 4-9*). Якщо менеджер вважає, що ні, вимоги визначені правильно, але потрібно переглянути процес пошуку (розширити аудиторію, чи застосувати інші способи), він корегує сам процес пошуку і знову проводить пошук, поки не отримає потрібної кількості кандидатів для кожної ролі (*блоки 8-9*).

Етап попереднього відбору кандидатів вважається завершеним, коли на кожну роль є необхідна кількість кандидатів, що відповідають загальним вимогам до даного проєкту.

2 ЕТАП: Розрахунок ступеня ризикованості (блоки 10-14).

На даному етапі менеджер отримує вхідні дані для подальшого розрахунку ступеня ризикованості від самих кандидатів (а саме, показники імовірності настання ризиків у нього), та безпосередньо проводить розрахунок ступеня ризикованості кожного кандидата. Процес розрахунку має циклічний тип (*Цикл «Кандидати»*), який визначає остаточний відбір кандидатів до команди арт-проєкту (*блоки 10-13*).

Визначення імовірності настання ризику (блок 11). Слід зауважити, що ризики, пов'язані з роботою проєктної команди, виникають через невідповідність рівня компетентності людини задачам, які вона має виконувати, та поведінку і відповідні дії/вчинки людини, які, в свою чергу, є наслідком наявності в неї певного набору особистих якостей. Тому автор дисертаційної роботи пропонує підхід визначення кандидатом імовірності настання у себе ризику, при якому

оцінюється не рівень імовірності настання самого ризику, а *рівень наявності фахових та особистих якостей людини*, кожна з яких (або група дотичних якостей), є передумовою для виникнення певного ризику. Аргументом в підтримку такого підходу є і той факт, що для оцінки імовірності настання певного ризику арт-проєкту кандидат до команди повинен мати базові розуміння з методології управління проєктами та володіти повною інформацією про майбутній арт-проєкт.

Перевага такого підходу полягає:

- в мінімізації необ'єктивності кандидата при самооцінці через ряд причин (хвилювання, зовнішні обставини, які різко змінили емоційний стан, упереджене ставлення до себе як одна із психологічних особливостей митців, умисне підтасування оцінок задля отримання кращого результату тощо);
- в зниженні упередженості через міжособистісні відносини при оцінці колеги (в разі формування команди арт-проєкту зі співробітників закладу культури);
- в усуненні ситуацій, коли людина при самооцінці не може оцінити або оцінює навімання імовірність появи того чи іншого ризику щодо себе через не розуміння його суті та відсутності достатньої інформації щодо арт-проєкту, щоб виявити всі події, що вплинуть на імовірність настання даного ризику;
- у формуванні більш цілісної характеристики кандидата, яка є важливою для менеджера при визначенні стратегії відносин з ним та розробці плану протиризикових дій. Визначивши характер людини, менеджер розуміє причину тих чи інших її дій, може передбачити її поведінку та дії в певних ситуаціях.

Вивчаючи питання злагодженості в командній роботі, були виділені основні навички та здібності, наявність яких вчені вважають необхідними для ефективної співпраці в команді, а також фактори, які суттєво впливають на цю співпрацю [4]:

- навички системного та критичного мислення;
- навички комунікації;

- навички чіткого формулювання власних думок;
- навички зворотного зв'язку;
- навички слухання;
- навички соціальної чутливості (рівень емпатії);
- навички планування своїх дій;
- адаптивність;
- лідерські здібності;
- рівень близькості світоглядів і цінностей всіх членів команди;
- фактор норми поведінки;
- психологічна сумісність між членами команди проєкту.

Тож при розробці анкети для визначення рівня наявності потрібних фахових компетенцій та особистих якостей у кандидатів до команди арт-проєкту, менеджер може спиратися на вищезазначені навички та фактори. Перелік компетенцій та особистих якостей базується на ризиках

Оцінювання рівня наявності потрібних фахових компетенцій та особистих якостей людини може бути виражено у відсотках, частках одиниці, балах, інтервалі або словесній формі. Варіанти вираження оцінювання наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Варіанти вираження оцінювання

Частка одиниці	Відсоток	Бал	Інтервал	Словесна форма
0	10%	1	від 0% до 19%	ні (ніколи)
0,25	30%	2	від 20% до 39%	скоріш ні, ніж так (рідко)
0,5	50%	3	від 40% до 59%	не можу визначити (50/50)
0,75	70%	4	від 60% до 79%	скоріш так, ніж ні (часто)
1	90%	5	від 80% до 100%	так (завжди)

Джерело: сформовано автором.

Переважає більшість представників мистецтва обирають інтервал або словесну форму вираження, яка для них є простішою і зрозумілішою, але потребує від менеджера приведення відповідей до числових значень, на кшталт вираження впливу ризику, в межах зазначеної шкали (від 0 до 1), де імовірності настання ризику (P_r), дорівнює 0 означає повну відсутність або мінімальну імовірність його настання, а 1 – беззаперечну неодмінність того, що цей ризик настане. В наведеному прикладі такі числові значення запропоновані автором у

першому стовпчику «Частка одиниці».

Через те, що один ризик може бути описаний декількома якостями чи компетенціями, сукупна імовірність його настання в такому разі дорівнює середньому арифметичному оцінок всіх відповідних йому якостей чи компетенцій. Таким чином менеджер арт-проєкту отримує на кожен оцінюваний ризик одне значення імовірності його настання (P_r) за шкалою від 0 до 1.

Способи отримання інформації для визначення імовірності від кандидатів можуть бути:

- анкети самооцінки кандидатів до команди арт-проєкту в письмовій/електронній формі, якщо команда формується з незнайомих між собою людей;
- анкети оцінки «кожен кожного» для кандидатів до команди арт-проєкту, які є співробітниками закладу культури, знайомі між собою і можуть оцінити колег;
- співбесіду з менеджером проєкту, психологом або іншим експертом.

Ступінь ризикованості особи або сукупний вплив її ризиків на проєкт розраховується за математичною моделлю, описаною в підрозділі 2.3 (блок 12).

Отримання показників імовірності настання ризиків та проведення розрахунків повторюються для кожного кандидата (Цикл «Кандидати», блоки 10-13).

Далі менеджер формує документ із загальними результатами розрахунків ступеня ризикованості всіх кандидатів по ролям (блок 14).

Другий етап вважається завершеним, якщо сформований документ із загальними результатами всіх відібраних кандидатів.

3 ЕТАП. Аналіз показників ступеня ризикованості (блоки 15, 17-18).

У сформованому документі з результатами розрахунків ступеня ризикованості кандидатів по кожній ролі менеджер розподіляє показники у зростаючому порядку. Згідно з цільовою функцією математичної моделі ступінь ризикованості кандидата має прагнути до мінімального значення (блок 15). Результати аналізуються згідно з умовою: «Чи задовольняє кандидат вимогам?» (блок 17). Умова виконується, якщо менеджер може вибрати необхідну кількість

кандидатів по кожній ролі з найменшими показниками ступеня ризикованості серед результатів всіх кандидатів на дану роль, і ці показники загалом задовольняють менеджера. В такому випадку процес відбору по даній ролі завершується (*Цикл «Ролі», блок 18*). Умова не виконується, якщо на певну роль у всіх (або декількох), кандидатів однакові показники ступеня ризикованості, або їх відмінність занадто мала (наприклад, в сотих долях показника), що, враховуючи інші обставини, унеможлиблює вибір необхідної кількості кандидатів для даної ролі. Слід зазначити, що автор дисертаційної роботи під «іншими обставинами» має на увазі будь-які обставини у кандидата особистого характеру, які можуть вплинути на рішення кандидата щодо участі в даному арт-проекті. В такому випадку менеджер має продовжити пошук кандидатів, повернувшись до умови «Чи потрібно переглянути загальні вимоги?» (*блок 16*), та слідувати інструкції даної умови. А саме, або почати перегляд загальних вимог (*блок 4*) і повторити процес пошуку та відбору кандидатів з даного кроку, або змінити підходи до процесу пошуку (*блок 8*) і продовжити від нього до умови відповідності кандидата вимогам (*блок 17*).

Етап аналізу вважається завершеним, якщо на кожну роль відібрана необхідна кількість кандидатів, які відповідають всім вимогам.

4 ЕТАП. Формування раціональної команди на основі аналізу показників ступеня ризикованості (блок 19).

Заключний етап передбачає повідомлення кожному кандидату про рішення менеджера. Етап завершується сформованою командою арт-проекту.

Додатково до розрахунку ступеня ризикованості за математичною моделлю автором дисертаційного дослідження було Матрицю характеристики ступеня ризикованості (рис. 3.4) для отримання описової характеристики кандидата за його числовим показником ступеня ризикованості.

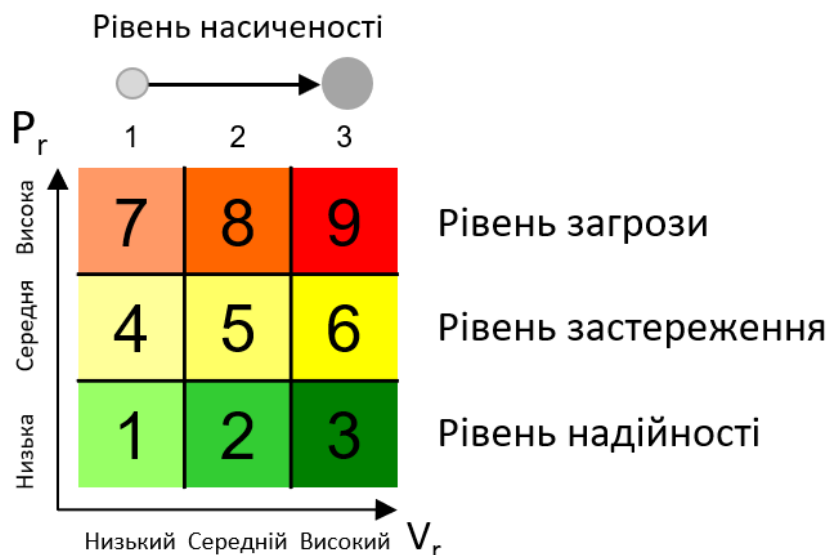


Рис. 3.4 – Матриця характеристики ступеня ризикованості

Джерело: розроблено автором.

Ідея використання кольорів, як наочної інтерпретації характеристики ступеня ризикованості, виникла завдяки творчому погляду на проблему формування команд арт-проектів, креативному підходу до пошуку методів її розв’язання та врахуванню особливості переважної більшості представників сфери мистецтва (якими є менеджери арт-проектів), – це сприйняття інформації через візуалізацію образів. Матриця характеристики ступеня ризикованості має три основні кольори (зелений, жовтий, червоний), кожен з яких розділений на три сектори з різним рівнем насиченості, що відображає силу прояву описаних в характеристиці рис у даного кандидата. Основні кольори також були обрані не випадково, а як такі, що асоціативно [18] сприймаються, як «надійний», «застережний» та «загрозливий» відповідно. Таким чином матриця ступеня ризикованості має три рівні за основними кольорами, кожен з яких розділений на три сектори за рівнем насиченості, що загалом складає дев’ять секторів.

Менеджер розподіляє числові показники ступеня ризикованості кандидатів за секторами, визначаючи сектор за формулою:

$$W = [GD], \quad D \in \mathbb{N}, \quad 0 < W_j \leq D, \quad (3.1)$$

де W – сектор для показника рівня ступеня ризикованості кандидата;

G – ступінь ризикованості кандидата, розрахований за математичною моделлю (див. підрозділ 2.4);

D – кількість секторів матриці характеристики ступеня ризикованості.

Сектор, в який потрапив показник кандидата, знаходиться на одному з трьох рівнів (надійності, застереження та загрози), до кожного з яких автором розроблена описова характеристика ризиків та ступінь ризикованості особи (кандидата), (Таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Описова характеристика рівнів Матриці ступеня ризикованості особи

Рівень	Характеристика
Рівень надійності	Визначає ризики, що не представляють загрози для арт-проєкту в цілому, не впливають на показники успішності проєкту, є прогнозованими, передбачуваними та контрольованими у повній мірі. Осіб з показниками ступеня ризикованості в межах секторів 1-3 можна вважати надійними, комунікативними, гнучкими, продуктивними, здатними працювати в команді та виконувати окремі особисті завдання, розуміючи свою роль в проєкті.
Рівень застереження	Визначає ризики, які представляють загрозу для реалізації арт-проєкту та досягнення показників його успішності і потребують безпосередньої уваги з боку менеджера арт-проєкту, постійного моніторингу всіх процесів, в яких задіяні особи з показниками ступеня ризикованості в межах секторів 4-6, щоб своєчасно відреагувати на ризикову подію і застосувати засоби (згідно з розробленого плану управління ризиками), що мінімізують її наслідки.
Рівень загрози	Визначає ризики, які представляють реальну загрозу для реалізації арт-проєкту та досягнення показників його успішності. Якщо менеджер проєкту не має повноважень остаточно прийняти рішення щодо формування складу проєктної команди, йому доведеться постійно тримати під контролем всі, без виключення, процеси, в яких задіяні особи, чиї показники ступеня ризикованості опинилися в межах секторів 7-9. Найкращий спосіб знизити наслідки ризикових подій, створених цими особами – відокремити їх від основних процесів, зменшити можливість спілкування з іншими членами команди і стейкхолдерами арт-проєкту, давати індивідуальні завдання, якість виконання яких не нанесе руйнівних наслідків для досягнення цілей арт-проєкту. Якщо менеджер має повноваження приймати остаточні рішення щодо формування команди, потенційних кандидатів з даними показниками краще не залучати до реалізації арт-проєкту. Або залучати у разі крайньої необхідності, коли немає альтернативи.

Джерело: розроблено автором [16].

Крім того градація насиченості кольору рівня додає інформацію менеджеру про інтенсивність прояву рис, що є передумовою для виникнення ризиків кандидата, та вплив його ризикованості на проєкт в секторі, до якого розподілений показник ступеня його ризикованості. Так, наприклад, кандидат зі ступенем ризикованості в секторі 1 буде мати низьку імовірність прояву рис та

низький вплив ризиків на арт-проект, які він спричинить. А кандидат зі ступенем ризикованості в секторі 8 матиме високу імовірність прояву рис та середній вплив на арт-проект спричинених ним ризиків.

Характеристика дасть менеджеру арт-проекту додаткову інформацію для більш об'єктивної та зваженої оцінки щодо доцільності залучення кандидата до проектної команди, а також допоможе обрати стратегію поведінки з обраними кандидатами та розробити план управління ризиками арт-проекту.

Навіть ідеальна і самоорганізована команда митців, сформована із застосуванням всіх існуючих найефективніших методів підбору, може зазнати поразки в реалізації арт-проекту без уваги з боку менеджера. Тому процес періодичного моніторингу роботи команди впродовж реалізації проекту є важливим інструментом для менеджера.

Як вже зазначалось в підрозділі 2.4, алгоритм розрахунку ступеня ризикованості в математичній моделі управління ризиками арт-проектів може бути використаний і як інструмент моніторингу при оцінці ступеня ризикованості членів проектної команди на будь-якому етапі реалізації проекту та команди в цілому, як суми показників ступеня ризикованості всіх її членів. Тому схема дій даного методу може бути використана для оцінки ступеня ризикованості, як інструменту моніторингу та контролю ризиків арт-проектів з адаптацією першого етапу методу – збору вхідних даних (визначення імовірності настання ризику та сили його впливу на проект). В результаті це допоможе менеджеру:

- з'ясувати причину зміни ступеня ризикованості і прийняти відповідні заходи у разі необхідності;
- зробити корекцію/розробку заходів для створення сприятливого для співпраці клімату в команді арт-проекту;
- вчасно відреагувати на фактори, що провокують появу того чи іншого ризику;
- у разі необхідності введення нового члена команди (нова роль чи заміна іншого члена команди), на основі його ступеня ризикованості та результатів поточної ситуації команди розробити способи прийняття нової людини командою, що полегшить період його адаптації;

- оновити реєстр ризиків і корегувати план відповідних протиризикових дій. Адже в процесі реалізації арт-проекту, коли всі члени команди не тільки знайомі один з одним, але й співпрацюють, питання анкети можуть включати як оцінку якостей людини, що можуть спричинити певні ризики, так і самі ризики з пропозицією додати, на їх погляд, фактори, які можуть негативно вплинути, або вже впливають на їх особисту роботу чи роботу всієї команди.

Періодичність проведення оцінки ступеня ризикованості як інструменту моніторингу ризиків визначається запланованими контрольними датами або змінами, що суттєво вплинули на роботу команди чи окремих її членів.

3.2 Арт-медіація як метод креативного управління командою проєктів творчої сфери в умовах невизначеності

Як вже було зазначено, культура сьогодні стала важливим ресурсом соціально-економічного розвитку і зросту людського потенціалу. Культура зараз – це вже не тільки матеріальні та духовні цінності, але й складна структура, яка взаємодіє з різними сферами людської діяльності, зокрема освітою, архітектурою, організацією культурних заходів на різних регіональних рівнях та в рамках представлення України, як привабливо туристичного регіону світу, а також іміджу країни в ході дипломатичних зустрічей на міжнародному рівні. Наприклад, досвід таких міст, як Дублін, Глазго, Манчестер, Більбао показує, що їх культурні проєкти стали двигуном для розвитку міст. Музеї, художні галереї, театри та інші заклади культури – все це перш за все установи, які є юридичними особами, що повинні відповідати юридичним, економічним та організаційним вимогам, щоб існувати та діяти. Доречним з цього приводу є вислів Вуді Аллена, що «якби шоу-бізнес не був бізнесом, його б називали шоу», який показує необхідність будь-якої мистецької інституції бути економічно життєздатною. Саме для цього мистецтву потрібен менеджмент.

Розвиток науки досить довгий час мав вузько дисциплінарний характер, де кожен науковець був висококваліфікованим фахівцем в середині однієї певної дисципліни. Тобто, наукові відкриття мали галузевий принцип. Але зараз час

змінився і стратегія розвитку науки вийшла на наступний рівень – міждисциплінарний, тобто проведення досліджень на стику декількох наукових сфер. Цей крок став не просто трендом в сучасному науковому світі, він дійсно показав свою ефективність. Результатом поєднання декількох дисциплін стали незвичні, цікаві та інноваційні відкриття, які сприяли прискоренню прогресу.

Під час етапу вивчення предметної області було зрозуміло, що, крім методології управління проєктами, яка більш ефективно підходить до управління арт-проєктами, ніж традиційний менеджмент, вкрай важливо звернути увагу на психологічні аспекти творчої особистості і особливості арт-сфери, де реалізуються творчі заходи, та особливості управління даними проєктами. Для розгляду і аналізу психологічних аспектів потрібно було звернутися до наукових досліджень з психології. А виявлення та аналіз особливостей реалізації арт-проєктів показав явні відмінності від методів управління традиційного менеджменту і, навіть, деякі відмінності від проєктного підходу за методологією.

Як вже зазначалось під час аналізу моделей та методів управління командами проєктів (див. підрозділ 1.3), на підставі досліджень автора дисертаційної роботи [19-20] стиль управління арт-проєктами сьогодні здебільшого притаманний хаос-менеджменту. Логічно припустити, що хаос-менеджмент – це узагальнююча назва так званих організаційних анти-патернів (від англ. anti-pattern – анти-шаблон) [21-23], які показують неефективний підхід менеджера до рішення проблем і задач. Тобто його дії породжують хаос в організації роботи колективу (в тому числі і проєктної команди), і сприяють виникненню конфліктів. Вони є антиподами ефективних та зразкових методів управління. Тому доречно встановлення, що дії менеджера проєкту за анти-патернами призводять до хаосу в організації виконання проєкту і є різновидами хаос-менеджменту. Вперше термін «анти-патерн» почали використовувати в ІТ-сфері. Але концепція анти-патерну є універсальною і спостерігається в менеджменті та в управлінні проєктами різних сфер.

Найбільш відомі організаційні анти-патерни, як різновиди хаос-менеджменту, подані в додатках (Додаток Е, рис. Е.2). На жаль, зібрати вичерпний список анти-патернів неможливо з причини того, що далеко не кожен член

команди відкритий до спілкування на тему недоліків свого керівника. І творчі особистості не є винятком. Через проблему у професійній підготовці менеджерів арт-проектів в системі освіти України (див. підрозділ 1.1), дії менеджера арт-проекту доволі часто підпадають під концепцію анти-патернів і більш характерні стилю управління – хаос-менеджменту. Хаос дає можливість нарощувати владу. Але головне в ньому – це спосіб різко змінювати траєкторію та логіку дій команди. Якщо до цього додати рівень емоційності творчих людей, передбачуваність подій може досягати нульової відмітки. Відповідно, управління командою арт-проектів в таких умовах значно ускладнюється, що негативно відображається на реалізації проекту. Хаотичне середовище створює умови для неузгодженості, нераціональності рішень, відсутності координації взаємодії та своєчасної інформованості. Але в той же час хаос в мистецькій сфері можна розуміти і як свободу та простір для митця без жорстких рамок формалізації та стандартизації результату. Тобто водночас хаос є джерелом ризиків і натхнення та можливості творити. Саме з цієї причини хаос має бути контрольований і полягати у наданні свободи для творчих думок, пошуку натхнення для ідей, відсутності страху висловити свою позицію, що створює емерджентну систему, яка є сприятливою для генерації нових ідей для творчості або способу виконання певних задач арт-проекту. креативності у пошуку рішень. Все це змушує імпровізувати і, використовуючи наявні ресурси та можливості, шукати шляхи для вирішення проблем і виконання задач. Але організація процесу виконання задач арт-проекту має бути чітко спланована та контрольована.

Хаос-менеджмент доводить, що повної передбачуваності не існує і що невизначеність – це є норма. Не тільки хаос, але й будь-які зміни порушують стабільність та встановлюють напругу між «до чого всі звикли» і «як має бути у зв'язку із ...». Виникають ситуації струсу, які визначають психічні рамки і поведінку для тих чи інших ситуацій і регулюють взаємодію між членами команди в процесі виконання арт-проекту. Спостерігаючи за поведінкою членів команди в таких ситуаціях, менеджер арт-проектів має інтерпретувати реакцію членів команди на нестабільність, що допоможе йому відпрацювати адаптивну або емерджентну поведінку членів команди арт-проекту та створити оптимізовану

систему у відповідності з новими умовами. Але слід пам'ятати, що занадто сильні стреси для емоційно-чутливих творчих особистостей можуть мати руйнівні наслідки для відносин в команді, що неодмінно негативно вплине на подальше виконання арт-проєкту. Тому менеджер має чітко контролювати межі хаосу і вплинути на ситуацію у разі потреби.

У підсумку маємо як негативний бік хаос-менеджменту, так і позитивний, особливо для творчого середовища. Це підтверджує необхідність у глибокому дослідженні даного питання у сфері культури і мистецтв, що може виявити і описати моделі організаційних анти-патернів, характерних для управління арт-проєктами. В свою чергу це сприятиме подальшій розробці моделей та методів ефективного управління проєктами мистецького спрямування.

Тож психологія, управління проєктами та хаос-менеджмент були визначені автором дисертаційної роботи як складові, на стику яких виник синтез наукових підходів до управління командами проєктів творчої сфери, сформувавши концепцію управління командами арт-проєктів в умовах невизначеності (рис. 3.5.).

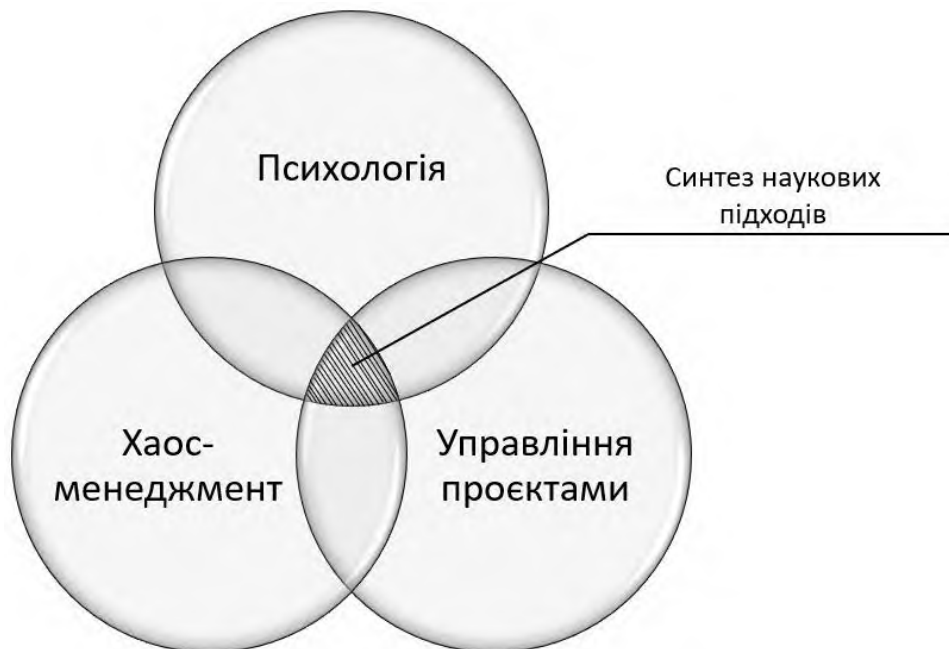


Рисунок 3.5 – Концепція управління командами арт-проєктів

Джерело: створено автором [24].

Такий погляд передбачає взаємопов'язаний вплив обраних складових. Так, при управлінні арт-проєктами доцільно застосовувати проєктний підхід. Але спеціалісти з арт-менеджменту не отримують ґрунтовних, фахових знань з

методології управління проєктами. Аналіз освітніх програм в Україні показав, що освітні компоненти з управління проєктами тільки почали включатися до освітніх програм фахової передвищої та вищої освіти. В переважній більшості на сьогодні ми маємо фахівців з арт-менеджменту, готових до виконання функціонально-посадової діяльності. Знання з проєктного менеджменту вони отримують самостійно (якщо вважають це потрібним), безпосередньо стикаючись із ситуаціями, засоби вирішення яких в загальному менеджменті виявляються не ефективними. До того ж поширеною досі практикою є те, що реалізацію деяких арт-проєктів в закладах культури і мистецтв доручають більш активним співробітникам серед митців за принципом наявності організаторських здібностей. В такій ситуації слід зробити акцент на наявності у співробітників високого рівня культурного антрепренерства, що виражено великою творчою самовіддачею та особистою відповідальністю за кінцевий культурний продукт. Адже робота у сфері культури в Україні все ще має доволі низький статус і престиж та невисоку заробітну плату, що породжує у працівників культурних закладів невдоволення своєю працею і, як наслідок, плинність кадрів у закладах культури. Така ситуація породжує хаос в управлінській діяльності менеджера і його поведінка поступово набуває рис, характерних для стилю хаос-менеджмента. Все це відбувається під постійним «тиском» психологічних аспектів творчих людей. Адже, як вже було доведено в пункті 1.2.3 підрозділу 1.2, рівень емоційності творчих особистостей набагато вищий, ніж у людей професій інших галузей.

Тож будь-які процеси спілкування в арт-проєктах проходять в обстановці підвищеної емоційності, що провокує неефективні дії з боку менеджера та породжує різного роду конфлікти, висловлення незгоди, суперечливість поглядів, розбіжність позицій і напружені відносини. Звісно, що для кожної людини мати свою точку зору, відстоювати свої власні інтереси, мати свої особисті цілі і прагнути їх досягти – це природньо. Як природньо емоційно реагувати на певні ситуації, діяти під впливом настрою та виходячи з власної психологічної поведінки. Але у випадку людей творчих професій діапазон емоційних коливань значно ширший, а час на їх врівноваження – довший. Тому зіткнення інтересів і

прагнення досягти кожним особистої мети, не зважаючи на погляди, інтереси та бажання інших, часто призводять до занадто вибухових емоційних конфліктів, зіпсованих відносин, а іноді доходить і до судових процесів. Деякі з таких ситуацій для закладів культури і мистецтва, або компаній, що спеціалізуються на замовленнях реалізації арт-проектів, мають і фінансові збитки.

Самі по собі конфлікти не є проблемою для організації. Проблемою вони стають тоді, коли управління ними націлене лише на їх викорінення, а не на використання їх для діагностики більш глибоких організаційних протиріч. Саме від навичок соціальної взаємодії між членами команди та побудованої менеджером проекту внутрішньо-командної корпоративної культури залежить рівень конфліктності у їх співпраці. З даного питання цікаві результати Хоторнського дослідження (1924-1932 р.р.), отримала Мері Паркер Фоллетт, за підсумками якого вона висунула ідею «взаємних відносин» під час ведення переговорів та вирішення конфліктних ситуацій: розглядати різні погляди в конфлікті як різноманіття і можливість розробки комплексних рішень, а не просто знайти компроміс [25].

Одним із способів допомоги налагодженню взаємовідносин в команді та зниженню рівня конфліктності стало залучення професійного фахівця з психології до управління персоналом, що сьогодні є досить поширеною практикою, але для українського бізнес-ринку це явище відносно нове. В 90-х роках ХХ століття професія психолога почала вводитись в закладах освіти, лікарнях. На той час його задачею було психологічна підтримка/супровід, психокорекція та психотерапія (за потребою) працівників. Але згодом психолога почали залучати до процесів управління і розвитку організації. Так, з'явилися корпоративні психологи, які стали експертами в питанні відбору кандидатів на роботу, приймали участь в розробці системи навчання і мотивації, вивчали сприйняття людиною стимулів і умов праці, статевих і вікових особливостей поведінки, визначали психофізіологічну сумісність в колективі до спільної діяльності для оптимізації трудових відносин задля формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі [4].

Увага керівництва компаній до співробітників, як до головного активу організації, з вектором спрямованості на особистість, а не як до ресурсу, що має виконувати певну діяльність, викликала попит на врегулювання психологом питань особистого характеру працівників. Особисті негаразди та проблеми впливають на морально-психологічний стан людини і відображаються на її працездатності та міжособистісних відносинах всередині групи, команди. Зосередженість на власних проблемах ускладнює виконання як індивідуальних завдань, так і спілкування та колективну роботу. А для творчих людей такий період може бути доволі довгим, що не сприяє реалізації арт-проєкту і створює додаткову кількість поведінкових ризиків. Тож, допомагаючи людині впоратися з особистим, психолог сприяє підвищенню її працездатності і встановленню партнерських відносин з колегами [4; 26]. При цьому практики залучення корпоративного психолога до роботи з колективом саме в закладах культури України на сьогодні не має поширення.

Але, разом з тим, все більше компаній, навіть маючи корпоративного психолога в штаті (чи залучаючи його за потребою), вдаються до послуг медіатора. Для розуміння інтересу до медіації з боку керівників організацій, слід розібратися у наступних питаннях: що таке медіація в загальноприйнятому розумінні та в контексті поєднання зі сферою культури і мистецтв; хто такий медіатор та які його функції і задачі є подібними і відмінними від функцій і задач психолога [4; 26].

Медіація (від лат. *mediation* – посередництво) – це метод вирішення спорів із залученням посередника (медіатора), який допомагає сторонам конфлікту налагодити процес комунікації і проаналізувати ситуацію таким чином, щоб вони самі змогли обрати той варіант рішення, який би задовольняв інтереси і потреби усіх учасників конфлікту [27], що дає можливість уникнути додаткових непередбачуваних матеріальних і моральних витрат та судових розглядів. Медіатор має бути неупередженим в поглядах на ситуацію. Тобто, він не може бути висунутий жодною стороною конфлікту для відстоювання інтересів саме однієї сторони. Він вивчає інформацію по суті конфлікту, надану кожною стороною, їх аргументи, інтереси, ризики та альтернативи і в колегіальному

обговоренні знаходить варіанти рішення конфлікту, які будуть прийнятними для всіх сторін [4; 26].

Залучення медіатора до процесів врегулювання спірних питань та конфліктів інтересів між співробітниками – поширена практика, але здебільшого для інших країн. Вивчення цього питання почалося ще з другої половини минулого століття, серед зарубіжних науковців [4]: К. Ковач [28], Л. Фуллер [29], Н. Александре [30], Ф. Стеффек [31], Ерік М. Рунессон і Марі-Лоранс [32], Л. Ріскін [33], Дж. Уолл, Дж. Старк і Р. Стандіфер [34], та інші. В Україні цей досвід ще доволі молодий, але можна відмітити напрацювання вітчизняних вчених [4]: Т. Лях та Т.П. Спіріної [35], О. Олейніка [36], Д.В. Новохацької [37], С.В. Васильчака і Л.В. Кутаса [27], І. Лукашевича [38], О. Мельничука [39], О. Дроздова, О. Рожнова і В. Мамницького [39], Т. Кобзєвої і І. Куліша [41], В. Іванюка [42] та інших.

Щодо освіти, то фахівець з психології повинен отримати професійну освіту психолога. А медіатор може мати будь-яку базову освіту. Але, згідно із Законом «Про медіацію» (№1875-ІХ від 16.11.2021р.) [43], медіатором може бути фізична особа, яка досягла 25 років, має вищу або професійно-технічну освіту, та пройшла професійне навчання медіації, що має включати 90 академічних годин початкового навчання, в тому числі не менше 45 академічних годин навчання практичним навичкам. Це надає йому всі права та повноваження для оформлення угоди. Тож, медіатором може бути людина, яка отримала відповідну сертифікацію. На непрофесійному рівні медіатором може виступати будь-яка особа, що досягла повноліття (18 років), має повну дієздатність та родичі якої не мають судимості. Але, слід врахувати, що у разі вирішення спору, що потребує формального закріплення прийнятого сторонами рішення, потрібно звернутися виключно до сертифікованого медіатора. Володіння методологією врегулювання конфліктів дозволяють йому допомогти сторонам конфлікту спільно знайти рішення і мирно завершити спір, зберігши при цьому ділові відносини між партнерами, дружні відносини між співробітниками та відновити сприятливий мікроклімат в організації [4; 26; 44].

Медіація в контексті поєднання зі сферою культури і мистецтв (або арт-медіація), розуміється як інструмент взаємодії культурних інституцій з різними соціальними групами для сприяння соціальній інтеграції та розвитку нових форм взаємодії в умовах сучасних соціальних змін. Дане явище з'явилося у другій половині XX століття під впливом трансформації, коли музеї та інші культурні інституції перейшли від закритого елітарного типу до більш соціально орієнтованого. Це зумовило пошук рішення щодо способу формування у відвідувачів розуміння витворів мистецтва (переважно сучасного), а також подій, явищ і процесів навколо та їх критичне осмислення. І таким рішенням стала арт-медіація як інструмент для відродження суб'єктивної позиції людини на основі його особистого досвіду, чуттєвості пізнання та власного судження щодо художнього змісту, який заклав митець або який був сформований самою людиною в процесі спілкування з мистецьким твором. Тобто, арт-медіація стала форматом комунікації, де фахівець з медіації (або арт-медіатор), провокує інтелектуальне і чуттєве пізнання витвору мистецтв або ситуації у глядачів, не нав'язуючи при цьому свою точку зору. На противагу від гіда, який пропонує глядачам вже готовий варіант розуміння твору, події чи явища, арт-медіатор лише позначає певні відправні точки для формування власного судження. Його задача – створити атмосферу для рівноправного діалогу глядачів з арт-об'єктом та між собою, де кожен може висловити свою думку, поділитися враженням, кожен має бути почутий і думка кожного є важливою. Арт-медіатор виконує роль модератора, який м'яко спрямовує хід думок та дій глядача або групи, допомагає висловити свої відчуття, підтримує активне та коректне обговорення. Тобто, якщо гід проводить заздалегідь підготовлену «лекцію» і питання аудиторії можливі лише після викладення основного матеріалу екскурсії, арт-медіатор є посередником між глядачем та мистецтвом. Він задає питання, але не дає власної оцінки судженням. Спонукає глядачів до аналізу своїх емоцій, настрою, враженню, сприяє обміну знаннями. Адже кожен глядач має свій певний досвід і освіту, через призму яких сприймає та оцінює арт-об'єкт. Тому надзвичайно цінним в роботі арт-медіатора є спонукання відкрито висловлювати кожним глядачем свій особистий погляд, тим самим отримуючи нові знання та

знайомлячись з поглядами інших, формуючи розмову на рівних навколо арт-об'єкту. При цьому слід наголосити, що арт-медіатор не просто людина, що ставить питання та формує діалог. Дані фахівці проходять навчання з мистецтвознавства та медіації. Вони знають не менше за гідів. Їх основна відмінність – інша форма будови комунікації [26].

Саме посередництво між глядачем та арт-об'єктом зумовило запозичення поняття «медіація» в мистецьку сферу, але при цьому не змінило суті: бути незалежним і неупередженим посередником, без нав'язування власного судження чи одного розуміння або погляду як єдиного правильного. Але автор пропонує подивитися на арт-медіацію та роль арт-медіатора з іншого боку – їх безпосереднього призначення, через яке і виникли ці явища. А саме, залучення арт-медіатора для вирішення спірних ситуацій і конфліктів між співробітниками закладів культури та в проєктних командах як інструменту управління ризиками команд проєктів творчої сфери (або арт-проєктів). Розглянемо можливість такого залучення [26].

Існує три основних підходи до вирішення конфліктів і спорів: з позиції сили, з позиції права і з позиції інтересів. І психологи, і медіатори займаються вирішенням конфліктних ситуацій з позиції інтересів та з урахуванням впливу особистості на неї. Але між ними є дуже принципова різниця: медіатор шукає причину конфлікту та допомагає у її вирішенні, тоді як психолог працює з емоційною сферою людини, допомагаючи зрозуміти самого себе та оточуючих. Медіатора також цікавлять емоційні реакції сторін, але лише з позиції визначення їх справжніх інтересів у вирішенні конфлікту. Він керує емоціями обох сторін, щоб вони не заважали спілкуванню і цим сприяє пошуку альтернатив та рішень, які мають завершитися формально оформленою угодою письмово, або ж просто домовленістю щодо узгодженого спільного рішення. Психолог буде шукати причину, з якої виник конфлікт, розбиратися з внутрішніми особистими проблемами і за потребою міняти відносини між конфліктуючими сторонами. Для нього багато відповідей в минулому людини. Тому психолог збирає максимум інформації про проблемну ситуацію. Медіатор же є незалежним та нейтральним посередником у перемовинах, мета якого знайти взаємовигідний для обох сторін

вихід з даної ситуації. Він веде перемовини за чітко визначеними етапами. Його задача – підтримувати на однаковому рівні обидві сторони шукати рішення, не виділяючи нікого, не створюючи пріоритет поглядів та мати об'єктивні і неупереджені судження. Медіатора не цікавить минуле. Йому потрібна лише та інформація, що стосується конфлікту, тому що медіатор працює на майбутнє і в контексті вирішення лише даного конкретного конфлікту. Психолог може давати поради, рекомендації, альтернативи щодо вчинків людини, тобто, як їй краще зробити, щоб вирішити певну проблему. Медіатор не має права казати, як та чи інша сторона мають вчинити і що зробити. Він не дає оцінок вчинкам, не висловлює свою думку про дії, які треба зробити тій чи іншій стороні. Медіатор залишається неупередженим і спонукає їх самостійно знайти оптимальне рішення, що задовольнить зрештою обидві сторони [4; 26].

Творча сфера – складна в емоційному плані та з точки зору організації працівників і процесів. Тому було б корисним мати і психолога, і медіатора. Допомога психолога важлива для врівноваження емоційної сфери творчої людини, налагодження гармонії з внутрішнім «я» та розумінні причин негараздів у стосунках чи зміни упередженого відношення до іншого члена команди, пошуку того, що саме потребує змін у взаємовідносинах або у власному ставленні та поведінці. До того ж психолог для творчої людини – це можливість висловитися, розібратися у власних почуттях, заспокоїтися, зрозуміти свій стан та його вплив на оточуючих і наслідки для себе, відчувати спокій, знайти натхнення і повернутися до роботи [4].

Але в силу того, що з одного боку творча сфера не є чітко формалізованою і багато організаційних питань недостатньо врегульовані, що створює непорозуміння і незрозумілості, а з іншого боку ми маємо справу з доволі емоційними особистостями зі своїми специфічними психологічними рисами, ми отримуємо таке поєднання спорів та конфліктних ситуацій, коли професійних навичок просто психолога недостатньо. В подібних ситуаціях потрібне втручання медіатора. Психолог буде працювати на емоційному рівні, шукаючи причину конфлікту та налагоджуючи відносини, корегуючи ставлення сторін одна до одної. А медіатор, маючи об'єктивний та неупереджений погляд з чіткою

процедурою вирішення конфліктів, буде стримувати емоційні пориви, врівноважувати їх і спонукати дійти згоди на взаємовигідних умовах [4]. Для розуміння функцій психолога і медіатора у вирішенні конфліктних ситуацій та спорів, була створена матриця розподілу функцій (Таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Матриця розподілу функцій між психологом та медіатором

Функції	Психолог	Медіатор
Вирішення між- та внутрішньо-корпоративних спорів	+	+
Вирішення спорів, пов'язані з авторським правом та інтелектуальною власністю	-	+
Вирішення трудових конфліктів, коли:		
- Сторони із самого початку відстоюють взаємовиключні інтереси	+	+
- Всі аргументи і засоби змінити точку зору опонента вичерпані, але вихід із ситуації не знайдено	-	+
- Сторони із самого початку по-різному трактують критерії оцінки предмета спору	-	+
- Одна зі сторін отримала серйозну психологічну або фізичну шкоду	+	+
- Сторони розуміють, що їм потрібно зберегти відносини	+	+
- Існує тимчасове примирення, але конфлікт не вичерпано	-	+
- Потрібна третя сторона для контролю за виконанням угоди	-	+
Супровід арт-проектів, реалізація яких зачіпає інтереси багатьох зацікавлених сторін	-	+
Укладання угод	-	+
Вирішення спорів із контрагентами арт-проекту	-	+
Вирішення внутрішньо-організаційних ситуацій	-	+
Структурування обговорень:		
- Залучений до визначення порядку денного зустрічей	-	+
- Забезпечує можливість кожному учаснику висловитися	-	+
- Підтримує емоційний баланс у дискусії, знижуючи рівень напруження та стресу	+	+
- Допомогає членам команди оцінити різні варіанти та їх наслідки	-	+
- Сприяє формуванню спільних рішень	-	+
- Допомогає ясніше висловлювати думки та почуття	-	+
- Залишається незалежний та не упереджуваний щодо всіх учасників зустрічі	-	+
- Допомогає всім учасникам сфокусуватися на цілях проекту. У разі конфлікту інтересів (між власними цілями та цілями проекту), допомагає знайти компроміс	-	+
- Підтримує процес прийняття рішень шляхом формування об'єктивного підходу та забезпечення справедливості	-ь	+
Вирішення спорів щодо виконання договорів, комерційних угод та відносин, пов'язаних з використанням об'єктів інтелектуальної власності	-	+

Кінець таблиці 3.4

Залучення до розробки плану мотивації	+	+
Залучення до розробки плану управління комунікаціями	+	+
Залучення до розробки плану управління ризиками	+	+

Джерело: сформовано автором [4] та доопрацьовано ним [26].

Як бачимо з результату розподілу функцій, деякі ситуації потребують залучення професійних навичок обох фахівців. А деякі, як то формальні питання, вирішення конфліктів та спорів, підтримка процесу прийняття рішень, фокусування на цілях проєкту та управління конфліктом інтересів, якщо цілі проєкту не співпадають із власними очікуваннями, забезпечення рівних можливостей висловити свою точку зору, допомога у формалізації думок і приведенні їх до зрозумілої всім форми та інші, які вже неможливо вирішити зусиллями тільки психолога, – потребують професійних знань медіатора [4; 26].

Також слід наголосити, що залучення медіатора до розробки планів мотивації, управління комунікаціями та ризиками лише посилять їх ефективність. Адже менеджер врахує інший унікальний погляд, орієнтований на взаємовідносини між членами проєктної команди та учасниками проєкту в цілому. Як вже було зазначено під час визначення та розподілу функцій між психологом та медіатором, останній допомагає учасникам сфокусуватися на цілях проєкту. При цьому, враховуючи формальні цілі проєкту, медіатор бере до уваги людський аспект – потенційні конфлікти інтересів між членами команди та особистісні амбіції. Тож його точка зору на засоби мотивації та інструменти управління комунікаціями більш об'ємна і включає більшу кількість факторів, оцінюючи емоційний стан, очікування та налаштованість на роботу в проєкті кожного члена, міжособистісні конфлікти, що безпосередньо впливає на індивідуальну мотивацію та загальний клімат взаємовідносин в команді. Питання комунікації і мотивації у творчих особистостей, що є головними виконавцями проєктів творчої сфери, а також психоемоційний характер таких проєктних команд, зрештою спричиняють додаткові ризики, визначити які допоможе саме медіатор, як фахівець у галузі розв'язання конфліктів, пов'язаних з емоційним сприйняттям реальності. Адже будь-який конфлікт, з точки зору медіатора, – це можливість побачити кризову ситуацію з іншого боку. І, як показує статистика,

майже 85% конфліктів вирішуються за допомогою інструменту медіації, і лише 15% вирішуються, коли вони надходять до суду. Але поки сторони залишаються з негативними та суперечливими емоціями і не бажають зрозуміти позицію одна одної, процес медіації завершитись не може [4; 37]. В такому випадку медіатору слід вивести цю ситуацію на бажання перейти до конструктивного діалогу. Саме ці медіаційні компетенції допоможуть завчасному виявленню та запобіганню багатьох ризиків або мінімізації наслідків, якщо медіатор буде залучений до розробки плану та безпосереднього процесу управління ризиками команди проєкту. І саме такий підхід обґрунтовує рішення керівників організацій та менеджерів проєктів залучати до вирішення ряду ситуацій медіатора [4].

Метод управління ризиками команди проєктів творчої сфери в умовах невизначеності ґрунтується на введенні нової ролі в процес управління ризиками команди арт-проєктів – арт-медіатора. Даний фахівець в обов'язковому порядку повинен мати 2 освіти: з психології та медіації. Це дозволить скоротити фінансові витрати арт-проєкту на двох фахівців і зменшить ланцюг комунікацій менеджер-психолог-медіатор, що зменшить час та підвищить якість вирішення питань. Адже не потрібно буде розділяти всі ситуації за функціями психолога і медіатора, виділяти додатковий час на спільні зустрічі задля обговорення ситуації і розуміння хто з двох фахівців має вирішувати питання. Також не потрібно буде витрачати час для передачі інформації від одного фахівця до іншого. Крім цього зменшення кількості учасників в комунікаційному процесі запобігатиме розбіжності в деталях і підвищить якість роботи одного арт-медіатора в порівнянні з двома: психологом і медіатором [26].

Додатковою перевагою для арт-медіатора буде його належність до будь-якого виду мистецтва, щоб розуміти творчих особистостей глибше, ніж в рамках своїх спеціальностей. Але це не є обов'язковою вимогою. Достатньо бути небайдужим, як до своєї спеціальності, так і до сфери її застосування і мати бажання працювати саме в цій галузі [26].

Під час розробки методу управління ризиками команди проєктів творчої сфери в умовах невизначеності автором були використані власні результати дослідження: визначені функції медіатора в проєкті, що подані вище в матриці

розподілу функцій між психологом та медіатором; розроблена інформаційна модель управління ризиками проєктів творчої сфери (а саме, її деталізований рівень [24]). Метод включає 6 етапів (рис. 3.6) [26].

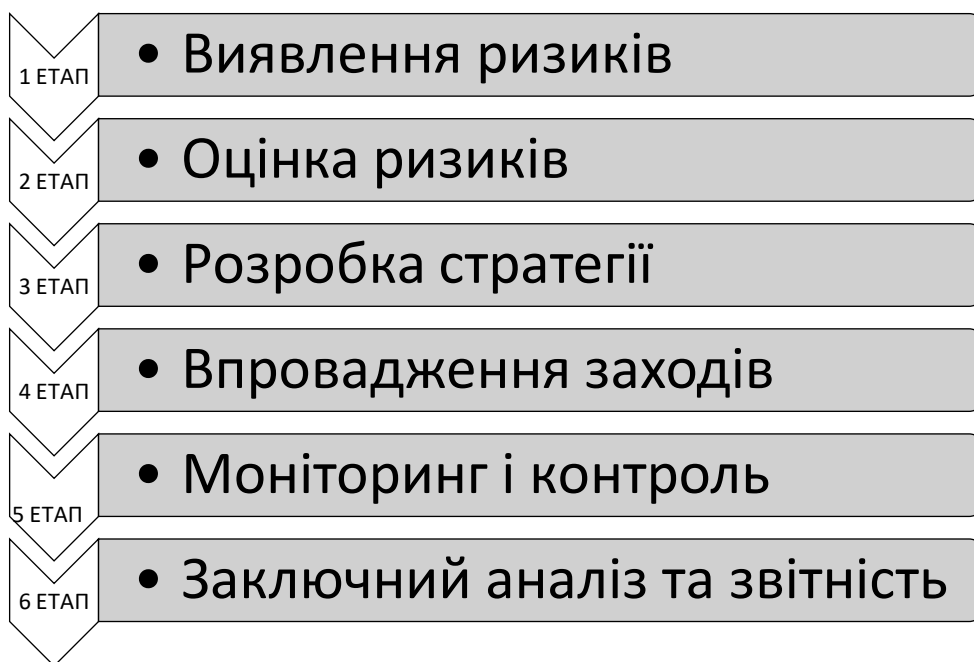
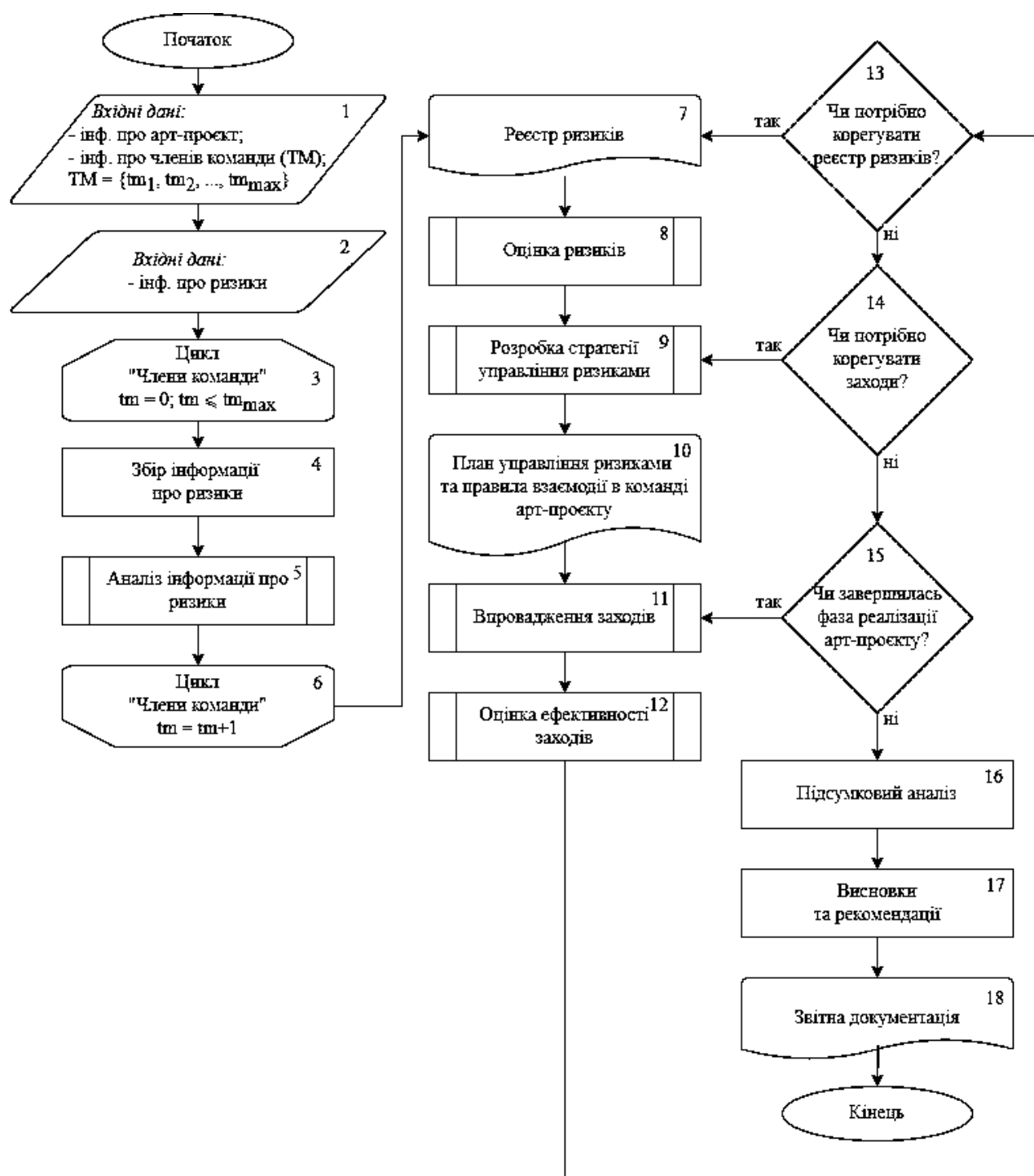


Рисунок 3.6 – Етапи методу управління ризиками команди проєктів творчої сфери в умовах невизначеності

Джерело: розроблено автором [26].

Розроблений метод управління ризиками команд проєктів творчої сфери в умовах невизначеності демонструє структурований підхід, що базується на шести послідовних етапах, починаючи від виявлення ризиків до заключного аналізу. Для деталізації даного методу, щоб визначити весь ланцюг послідовних дій роботи арт-медіатора, також була розроблена блок-схема [45]. Автор дисертаційної роботи зазначає про важливість в даному випадку застосувати візуалізацію процесу, враховуючи специфіку творчої сфери та особисті особливості учасників проєктів. Як вже було визначено автором, одне з джерел ризиків проєктів творчої сфери є слабка формалізація задач, процесів та результатів проєкту. Саме під час розробки блок-схеми з'ясовуються всі деталі процесу, які залишилися непомітні при складанні текстового документу (інструкції). І саме створення блок-схеми виявляє «слабкі» місця процесу та неефективні дії, що потребують оптимізації. Проста ілюстрація є зрозумілою для виконавця зображеного процесу та зручна для подальшого підсумкового аналізу роботи.

Блок-схема методу представлена на наступному рисунку 3.7.



3.7 – Блок-схема методу управління ризиками команди проєктів творчої сфери в умовах невизначеності

Джерело: розроблено автором.

1 ЕТАП. Виявлення ризиків (блоки 1-7).

Як вже було зазначено, задачі арт-медіатора полягають в роботі з командою проєкту щодо раціонального вирішення конфліктів та спорів, налагодженню та

підтримці якісних комунікацій, підготовці зустрічей і нарад з їх подальшою модерацією, допомога в пошуку та прийнятті рішень. Загалом цілі арт-медіатора в проєкті – це зменшення напруги (зниження стресу та напруження серед членів команди арт-проєкту), покращення співпраці (сприяння кращій командній роботі і співпраці як між членами арт-проєкту, так і між командою та іншими стейкхолдерами, якщо цього потребує ситуація), збільшення ефективності (за рахунок зменшення часу на вирішення питань та прийняття конструктивних, раціональних рішень та розробці мотиваційних заходів з урахуванням особистих інтересів кожного члена команди). Досягнення даних цілей неможливо без управління ризиками, що пов'язані з безпосередньою роботою членів команди арт-проєкту та всіма їх діями, що впливають на виконання арт-проєкту. Тобто, арт-медіатор стає важливим елементом у забезпеченні успішності арт-проєкту завдяки створенню здорової робочої атмосфери і підтримці ефективної комунікації [26].

Для виконання своїх функцій арт-медіатор має отримати від менеджера базову інформацію про арт-проєкт, членів команди та ризики, які вже ідентифікував менеджер (блоки 1-2). Інформація про членів команди може містити і дані про ступінь їх ризикованості, якщо менеджер арт-проєкту використовував метод раціонального формування команди арт-проєкту [26].

Після отримання вхідної інформації арт-медіатор починає працювати з кожним членом команди арт-проєкту окремо, щоб отримати необхідну інформацію щодо можливостей, потенціалу та очікувань від кожного з них. Тобто, арт-медіатор створює соціально-психологічний портрет кожного члена проєктної команди. А також визначає взаємовідносини всередині команди і між членами команди та іншими стейкхолдерами (за потребою), для чого, серед інших інструментів, може використати запропоновану автором соціограму визначення типів відносин в команді арт-проєкту, яка буде детально описана далі в даному підрозділі. Процес роботи з членами команди є циклічним і завершується тоді, коли арт-медіатор опитає всіх членів команди і матиме достатню інформацію для розробки реєстру ризиків (блоки 3-7) [26].

Етап виявлення ризиків вважається завершеним, якщо сформований документ «Реєстр ризиків».

2 ЕТАП. Оцінка ризиків (блок 8).

Даний етап є надзвичайно важливим для роботи арт-медіатора, тому що саме від якості проведеного аналізу залежить подальша розробка стратегії управління ризиками. Вибір інструментів для аналізу ризиків обирає арт-медіатор. Їх кількість і якість має бути достатньою для всебічного (комплексного) та ґрунтового аналізу кожного ризику окремо та пов'язаних ризиків для виявлення причинно-наслідкових ланцюгів [26].

Етап оцінки ризиків може вважатися завершеним, коли арт-менеджер проаналізує всі ризики та виявить всі взаємозв'язки між ними і даної інформації буде достатньо для розробки стратегії управління ризиками [26].

3 ЕТАП. Розробка стратегії (блоки 9-10).

Даний етап передбачає розробку протиризикових заходів на основі аналізу оцінки ризиків та загального плану всієї роботи арт-медіатора відповідно своїм функціям (блок 9) [26].

Етап розробки стратегії можна вважати завершеним, якщо сформований План управління ризиками та правила взаємодії в команді арт-проєкту (блок 10) [26].

4 ЕТАП. Впровадження заходів (блок 11).

Даний етап передбачає реалізацію стратегії управління ризиками та практичне застосування заходів в рамках плану правил взаємодії в команді арт-проєкту. Саме з цього етапу починається безпосередня робота арт-медіатора з організації та модерації заходів і нарад, вирішення спірних та конфліктних ситуацій, робота з мотивації членів команди [26].

Етап впровадження заходів можна вважати остаточно завершеним, коли офіційно завершена робота проєктної команди над проєктом [26].

5 ЕТАП. Моніторинг і контроль (блоки 12-15).

Впровадження заходів з управління ризиками та плану взаємодії в команді арт-проєкту немає сенсу, якщо кожен захід залишається без аналізу його ефективності та відповідних до результату цього аналізу дій з боку того, хто

управляє процесом впровадження. Виходячи з цього потрібен процес моніторингу і контролю впровадження заходів та реалізації стратегії управління ризиками [26].

Важливість даного процесу виражена в наступних аспектах:

- оцінка ефективності заходів, яка дозволяє визначити, чи досягають впроваджені заходи запланованих результатів;
- своєчасне коригування заходів, якщо вони «не працюють» належним чином, тобто, не досягаються заплановані результати;
- забезпечення відповідності запланованим заходам задля уникнення відхилення від стратегії;
- документування результатів для подальшого аналізу, що дає можливість робити висновки та вчитися на практичному досвіді щодо кожного впровадженого заходу;
- комунікація з проєктною командою, яка сприяє формуванню культури відкритості, довіри та відповідальності;
- адаптація до змін, що дозволяє вчасно виявити нові ризики чи будь-які зміни в існуючих та своєчасно відреагувати і корегувати стратегію, що важливо у динамічному середовищі реалізації арт-проєктів в умовах невизначеності;
- підвищення обізнаності команди проєкту щодо ризиків та процесу управління ними, що сприяє розвитку навичок у членів команди виявляти та вчасно реагувати на ризики.

Враховуючи ці аспекти етап моніторингу і контролю має циклічні дії протягом всієї фази реалізації проєкту. Тому даний процес проводиться наступним чином:

1. Після кожного застосування заходу чи проведеної роботи арт-менеджер проводить оцінку ефективності заходу або результату своєї роботи (блок 12). включає 2 важливих питання:

- Чи потрібно корегувати реєстр ризиків? (блок 13);
- Чи потрібно корегувати заходи? (блок 14);

2. Якщо арт-медіатор в процесі аналізу виявляє нові ризики, або зміни в характеристиках деяких ризиків чи зміни у зв'язках між ризиками, він

повертається до кроку формування реєстру ризиків (блок 7), редагує його та знову проходить всі наступні кроки до оцінки ефективності заходів (блоки 8-12) і питання щодо необхідності корегувати реєстр ризиків (блок 13);

3. Якщо арт-медіатор приходить до висновку, що самі ризики та зв'язки між ними залишилися без змін і нових ризиків не виявлено, але потрібно переглянути деякі заходи, через те, що вони «не працюють» належним чином і заплановані результати не досягнуті, арт-медіатор повертається до кроку розробки стратегії управління ризиками (блоки 9-13), редагує її та проходить всі наступні кроки до питання необхідності корегувати заходи (блок 14).

Слід зазначити два важливих фактори. Перший фактор полягає в тому, що залучення арт-медіатора до роботи над проєктом необов'язково може бути на початку проєкту. Він може долучитися до нього і під час його реалізації. Другий фактор – це те, що робота над проєктом не обов'язково продовжується до отримання продукту проєкту. Вона може завершитися рішенням власника (замовника), проєкту про тимчасове призупинення роботи на певний час, або про повну зупинку роботи над даним проєктом без отримання продукту. Отже команда проєкту працює над ним впродовж фази реалізації, але ця фаза завершується за рішенням власника (замовника). Поєднання цих двох факторів визначає тривалість етапу моніторингу і контролю. Поки триває фаза реалізації проєкту – кроки впровадження заходів, оцінка їх ефективності та питання щодо необхідності корегувати реєстр ризиків або заходів (блоки 11-14), повторюються.

Етап моніторингу і контролю можна вважати завершеним, якщо завершена фаза реалізації арт-проєкту (блок 15) [26].

6 ЕТАП. Заключний аналіз та звітність (блоки 16-18).

Даний етап роботи арт-медіатора в проєкті проходить на заключній фазі арт-проєкту, коли готується звітна документація та архівація проєктних документів. Ця частина роботи арт-медіатора не залежить від того, чи завершився арт-проєкт отриманням продукту, чи його реалізацію було призупинено на певний час, або даний арт-проєкт був закритий на фазі реалізації до отримання продукту. Не залежно від варіанту арт-медіатор робить підсумковий аналіз своєї роботи (блок 16), і формує висновки та рекомендації про роботу з управління ризиками

команди арт-проектів для участі в інших проєктах творчої сфери (блок 17). Крім цього арт-медіатор готує звітну документацію по своїй роботі в арт-проекті для замовника даного проєкту (блок 18). Ці звіти передаються менеджеру проєкту для ознайомлення з ними замовника та подальшої архівації з іншими проєктними документами [26].

Етап заключного аналізу та звітності можна вважати завершеним, якщо сформована та прийнята менеджером звітна документації щодо результатів роботи арт-медіатора і його висновків та рекомендацій з управління ризиками команди проєктів творчої сфери (або арт-проектів) в умовах невизначеності [26].

Стосовно того, чи має заклад культури вводити посаду арт-медіатора в штат, чи це може бути залучений фахівець ззовні, однозначної відповіді немає. Кожен з варіантів має свої переваги та недоліки, які аналізує керівництво для прийняття рішення (Таблиця 3.5) [4].

Таблиця 3.5 – Переваги та недоліки залучення внутрішнього та зовнішнього арт-медіатора до проєкту

Тип залучення медіатора	Переваги	Недоліки
<i>Внутрішній</i>	- Знає співробітників. - Економічно вигідний для організації. - Може бути залучений водночас до декількох проєктів.	- Упереджений.
<i>Зовнішній</i>	- Не упереджений.	- Не знає співробітників. - Організація витрачає додаткові кошти на оплату його послуг.

Джерело: розроблено автором [4].

Внутрішній арт-медіатор добре знає колектив закладу, в тому числі тих, хто входить до проєктної команди. Він знайомий з корпоративними правилами та всіма традиціями, міжособистісними стосунками і «таємницями» співробітників. Йому не потрібен час для вивчення обстановки та членів команди і конфлікт може бути вичерпаний досить швидко. А деякі ситуації можна буде попередити і не допустити. Але це є водночас і його основним недоліком – він може бути не достатньо об'єктивним, якщо однією зі сторін конфлікту буде людина, з якою в нього дружні відносини. При цьому внутрішній бізнес-медіатор не потребує

додаткових коштів, так як отримує заробітну платню і може бути залучений одночасно до декількох проєктів закладу [4].

Зовнішній арт-медіатор не знайомий з колективом, він не знає корпоративних правил, подробиць в міжособистісних стосунках членів команди арт-проєкту. Йому потрібен час для «вивчення» психології учасників конфлікту та розуміння інших деталей, що мають вплив на суть конфліктної ситуації. Але це дає йому перевагу неупередженості у своїх поглядах та судженнях. Адже він не має приятельських стосунків з жодним членом команди і не лобіює нічиїх інтересів. При цьому послуги зовнішнього арт-медіатора будуть коштувати закладу додаткових фінансових витрат. До того ж, якщо в закладі одночасно є декілька арт-проєктів, участь зовнішнього арт-медіатора в кожному з них може оплачуватися окремо [4].

Жоден з двох варіантів не є кращим або гіршим. Вибір залежить від конкретного арт-проєкту та пріоритетів: час чи неупередженість. Якщо час на арт-проєкт обмежений і вкрай важливо виконати його чітко у заплановані терміни, перевага на боці внутрішнього арт-медіатора, який набагато швидше врегулює конфліктні ситуації і зможе допомогти менеджеру не допустити деякі взагалі. Якщо потрібна неупередженість, часу на арт-проєкт достатньо і є фінансова можливість, перевага буде на боці зовнішнього арт-медіатора, який хоч і витратить час на вивчення інтересів всіх членів команди арт-проєкту, інших стейкхолдерів (за потребою) та всіх деталей, що суттєві для певної ситуації, але не буде ризику лобіювання інтересів однієї з конфліктуючих сторін. Зовнішній арт-медіатор також не зацікавлений у такому процесі переговорів між конфліктуючими сторонами, коли є намір зберегти стосунки з будь-якою чи обома сторонами на подальший час роботи, тим самим намагатися згладити конфлікт, а не дійти до його суті та прибрати причину [4].

Треба звернути увагу ще на те, що в обох варіантах арт-медіатор не має входити до складу команди арт-проєкту. І внутрішній, і залучений фахівець підпорядковується безпосередньо замовнику проєкту, а не менеджеру проєкту. Причина такого рішення – мінімізація ризику упередженості арт-медіатора в переговорних процесах членів команди арт-проєкту та/або менеджера проєкту із

зовнішніми стейкхолдерами чи іншими співробітниками закладу (якщо одна конфліктуюча сторона залучена до команди проєкту, а інша ні, але сам конфлікт впливає на роботу члена команди арт-проєкту). Адже перевага у раціональній пропозиції вирішення суперечки може бути на боці стейкхолдера або іншого співробітника, що може не влаштовувати членів команди чи менеджера. Підпорядковуючись напрямку менеджеру проєкту, арт-медіатор потрапляє під вплив його повноважень, де не виключена маніпуляція. І це є загрозою для неупередженого судження про причину конфліктної ситуації та процес її вирішення. Тож, щоб уникнути такої залежності, пропонуються варіанти, де арт-медіатор, паралельно з менеджером проєкту, підпорядковується замовнику [4].

Реалізація проєктів в будь-яких сферах, в тому числі і арт-проєктів, побудована на комунікаціях між учасниками певного проєкту. Інформаційна модель управління ризиками, представлена в підрозділі 2.4, показує хто і яку інформацію створює, коли і чим саме обмінюється та де її зберігають. При застосуванні матриці RACI рівень конфліктних ситуацій знижується за рахунок чіткого розподілу ролей та відповідальності. Але даний спосіб не визначає типи комунікаційних зв'язків, що є дуже важливою умовою для ефективного спілкування та розробки стратегії взаємовідносин менеджера з кожним членом команди проєкту, ідентифікації ризиків, пов'язаних із взаємовідносинами та додатковим джерелом інформації при виборі методів управління командою проєкту. Для цього автор дисертаційного дослідження пропонує використати соціограму [46-47] – схематичне зображення реакції членів команди один на одного. Тобто, це візуалізація взаємовідносин (що є більш зручною для використання творчими особистостями), яка дозволяє побачити хто з ким і яким чином взаємодіє. Як приклад, для аналізу існуючих комунікативних зв'язків між членами проєктної команди, автор сформував шаблон з найбільш поширеними типами відносин. Він може використовуватися арт-медіаторами у якості основи і коригуватися під необхідну кількість членів проєктної команди та кількість і типи відносин (рис. 3.8).

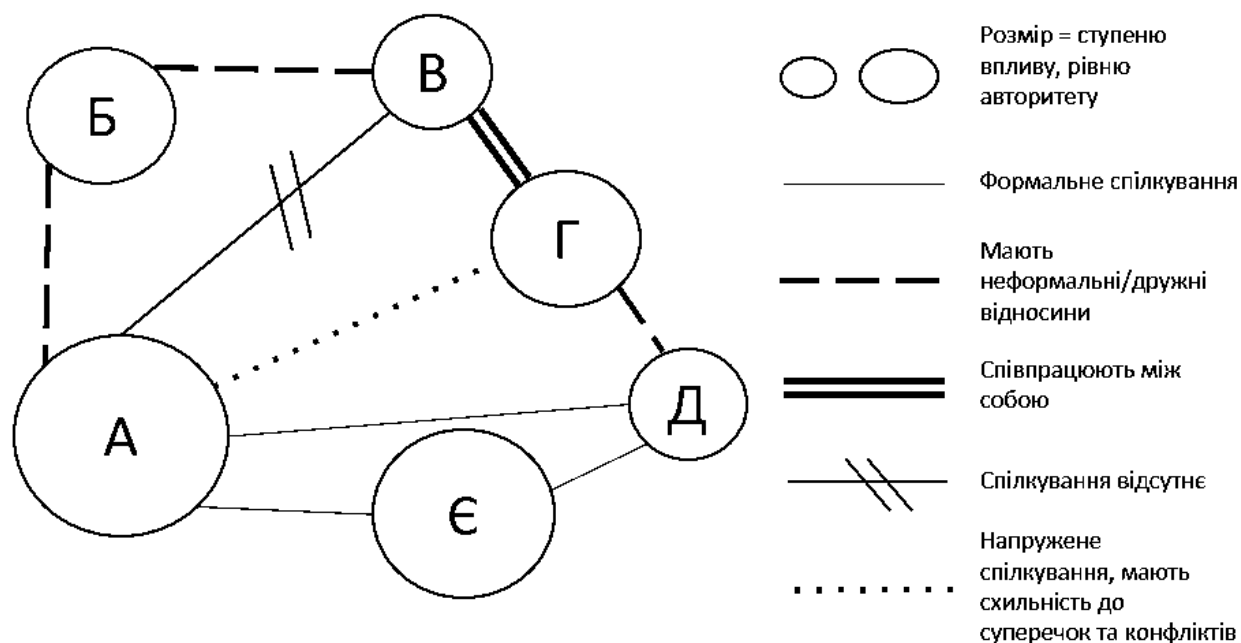


Рис. 3.8 – Шаблон соціограми визначення типів відносин в команді арт-проекту
Джерело: сформовано автором.

Даний шаблон соціограми має вузли (особи, позначені літерами А-Є) та лінії (типи відносин). Вузли мають різний розмір, що показує авторитет кожного члена команди. А лінії – найпоширеніші типи відносин. Шаблон дещо спрощений і не показує напрям відносин, які позначаються стрілками. Частково цей напрям замінюється розміром вузлів, що одночасно відображає і посадовий вплив, і особистий авторитет певного члена команди. Але якщо арт-медіатор вважає розділити ці два види впливу, він може додати стрілки для позначення напряму зв'язку (відносин). Так, наприклад, в напруженому спілкуванні, що мають схильність до суперечок та конфліктів, може бути визначено стрілкою напрям – від кого виходить конфлікт, хто є його джерелом і на кого він спрямований. Можлива і така ситуація, коли потенційно конфліктна людина позначена меншим розміром вузла, ніж та, на кого спрямована його агресія та негативні емоції. Це означає, що вона нижча за посадою і має менший вплив, при цьому проблеми у відносинах виходять саме від неї. Тоді дійсно арт-медіатору доцільно додати стрілки і показати напрям відносин від цієї людини до тих, на кого розповсюджується її вплив (негативний або позитивний). Як варіант, арт-медіатор може додатково позначити вузли різними кольорами із розшифровкою (яку інформацію передає кожний з кольорів).

Так, загалом соціограма допоможе виявити сигнали у взаємовідносинах, які дозволять попередити конфлікти, визначити їх природу та прийняти відповідні дії. Освіта з психології допоможе арт-медіатору підібрати і провести потрібні тести для точного визначення типів комунікаційних зв'язків, а освіта з медіації – у розробці стратегії вирішення конфліктів. При цьому в нього буде по кожній окремій ситуації вибір дій: як психолога, де він зможе працювати з причиною конфліктної ситуації та емоційною стороною відносин, або/та як медіатора, де він буде працювати над врегулюванням конфлікту. Також арт-медіатор зможе допомогти менеджеру проєкту у розробці плану комунікацій, керуючись розробленою соціограмою.

Як вже зазначалось, виявлення наявності негативних чи позитивних факторів за допомогою даного шаблону соціограми стане інструментом для ідентифікації ризиків і розробці протиризикових заходів у плані управління ризиками з урахуванням типів відносин та оптимізації розподілу задач, що згодом також матиме вплив на емоційний клімат команди.

Адаптивність даного інструменту в тому, що його можна «налаштувати» під конкретний проєкт (додати інші типи відносин, характерні для певного проєкту, прибрати зайві, додати стрілки як напрям авторитетного впливу, зробити схему кольоровою з призначенням кожному кольору певного значення тощо), для більш детального аналізу і оцінки взаємовідносин всіх членів команди проєкту або конкретних його учасників. Так, в проєкті серії майстер-класів, описаному в підрозділі 4.2, менеджером була розроблена соціограма всієї команди проєкту.

Універсальність соціограми в тому, що вона може бути корисною і для менеджера при вирішенні конкретного питання, коли потрібно оцінити відношення кожного члена команди арт-проєкту до цього питання та обрати відповідні дії чи прийняти відповідне управлінське рішення (наприклад, при розподілі ролей та відповідальності для вирішення даного питання). Таке застосування соціограми буде корисним і для арт-медіатора, у разі потреби оцінити відношення членів команди до певного питання в рамках задач арт-медіатора.

Висновки до Розділу 3

За результатами досліджень проведених у рамках третього розділу можна зробити наступні висновки:

1. Розроблено метод формування раціональної команди проєктів творчої сфери, який полягає у виборі кандидатур до команди арт-проєкту з найменшим показником ступеня ризикованості. При цьому термінологічний базис методології управління проєктами доповнено визначенням «раціональні команди проєктів творчої сфери». В методі застосовується математична модель управління ризиками арт-проєктів, заснована на розробленому автором алгоритмі розрахунку ступеня ризикованості, та матриця ступеня ризикованості для надання характеристики даного ступеня. Зазначено, що схема дій розробленого методу може бути використана і для оцінки ступеня ризикованості як інструменту моніторингу та контролю ризиків арт-проєктів з адаптацією першого етапу методу – збору вхідних даних, а саме визначення імовірності настання ризику та сили його впливу на проєкт. Періодичність проведення оцінки ступеня ризикованості як інструменту моніторингу ризиків визначається запланованими контрольними датами або змінами, що суттєво вплинули на роботу команди чи окремих її членів.

2. Під час етапу вивчення предметної області дисертаційної роботи було виявлено, що управління командами арт-проєктів носить міждисциплінарний характер. Виходячи з цього автором дисертаційної роботи було запропоновані складові синтезу наукових підходів: психологія, управління проєктами та хаос-менеджмент, які передбачають взаємопов'язаний вплив і пояснюють важливість уваги з боку менеджера до кожної зі складових. В силу того, що з одного боку творча сфера не є чітко формалізованою і багато організаційних питань недостатньо врегульовані, що створює непорозуміння і незрозумілості, а з іншого боку ми маємо справу з доволі емоційними особистостями зі своїми специфічними психологічними рисами, маємо таке поєднання спорів та конфліктних ситуацій, коли професійних навичок просто психолога недостатньо. Автором запропоновано, як метод управління ризиками команди проєктів творчої

сфери, ввести нову роль в управлінні командами арт-проектів – арт-медіатора, який буде в обов’язковому порядку мати 2 освіти: з психології та медіації. Також автор пропонує використовувати при розробці стратегії спілкування та побудові відносин між членами проєктної команди соціограму для визначення типів відносин за запропонованим шаблоном. Цей підхід допоможе знизити відсоток конфліктних ситуацій, непорозумінь та сформувати більш сприятливий психологічний клімат в команді. Тож даний інструмент стане корисним як для менеджера, так і для арт-медіатора. Також соціограма може бути використана для визначення відношення членів команди (чи інших членів арт-проекту), до певного питання/задачі, що допоможе розробити оптимальний шлях вирішення.

За результатами дослідження опубліковано 3 статті [4; 17; 26], та 3 тез доповідей на конференціях [19; 20; 24].

Список використаних джерел до Розділу 3

1. Beni G., Wang, J. Swarm Intelligence in Cellular Robotic Systems, Proceed. NATO Advanced Workshop on Robots and Biological Systems, Tuscany, Italy, June 26-30. 1989.
2. Tomas Maloun pro "rozumni" komandy [Thomas Malone on smart teams]. Menedzhment: veb-sait [Management: website]. URL: <http://www.management.com.ua/interview/int393.html> (accessed: 15.01.2023).
3. Rozumnyi M. Ukraina: kolektyvnyi intelekt i shliakhy yoho realizatsii [Ukraine: collective intelligence and ways of its realization]. Suchasna ukrainska polityka. Polityky i politolohy pro nei [Modern Ukrainian politics. Politicians and political scientists about it]. Kyiv, 2005. issue. 7. pp. 84-89.
4. Рибалко І.В. Роль медіатора в управлінні командами арт-проектів. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. Харків : НТУ «ХПІ», 2023. № 1(7). С. 68-75. DOI: 10.20998/2413-3000.2023.7.9.
5. Kramskyi S., Danchuk V., Alkema V., Sevostianova A., Bakulich O. Wheel working system in a team: relationship between different personnel in a marine project. *Финансово-кредитная деятельность: проблемы теории и практики*. 2020. Том 4, № 35. С. 277-286. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/alkema_0031.pdf Web of Science.
6. Русан, Н., & Войтенко, О. (2021). Емпатія і застосування емоційного інтелекту для різних видів команд в управлінні проектами. *Управління розвитком складних систем*, (45), 50–56. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.45.50-56>.
7. Бедрій Д.І. Метод протиризикового управління стейкхолдерами наукових проєктів в умовах невизначеності та поведінкової економіки. *Управління розвитком складних систем*. 2021. Вип. 45. С. 13-20. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.45.13-20>. URL: <http://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/237963>.

8. Кузьмінська Ю.М., Данченко О.Б., Бедрій Д.І. Метод формування ефективних команд освітніх проєктів. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами: зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2021. № 2(4). С. 46-53. DOI: <https://doi.org/10.20998/2413-3000.2021.4.6>. URL: <http://pm.khpi.edu.ua/article/view/229473>.
9. Голубицький М.А., Бедрій Д.І., Фаріонова Т.А., Михелєв І.Л., Маршак О.І. Особливості підходів креативного управління командами в наукових проєктах. *Наукові праці ВНТУ*. 2024. Вип. 3. С. 1-9. DOI: <https://doi.org/10.31649/2307-5376-2024-3-57-65>. URL: <https://praci.vntu.edu.ua/index.php/praci/article/view/752>.
10. Мушинський, О. (2024). Особливості управління проєктними командами в гібридному середовищі. *Economy and Society*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-5>.
11. Costa, A., Ramos, F., Perkusich, M., De Sousa Neto, A., Silva, L., Cunha, F., Rique, T., Almeida, H., & Perkusich, A. (2022). A Genetic Algorithm-Based Approach to Support Forming Multiple Scrum Project Teams. *IEEE Access*, 10, 68981-68994. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2022.3186347>.
12. Ribeiro, S., Ivo, A., Ferreira, M., & Silva, R. (2023). SOHCO: A Strategy for Constructing Efficient Teams. *IEEE Access*, 11, 14575-14586. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2023.3243805>.
13. Ashenagar, B., & Hamzeh, A. (2019). Forming a well-connected team of experts based on a social network graph: a novel weighting approach. *Social Network Analysis and Mining*, 9, 1-20. <https://doi.org/10.1007/s13278-019-0592-8>.
14. Rogach, O., & Kuznetsova, A. (2020). Formation and Development of the Project Team. *Contemporary problems of social work*, 6, 100-106. <https://doi.org/10.17922/2412-5466-2020-6-3-100-106>.
15. Blyznyukova, I. (2023). The method of forming the creative team of it project. *Bulletin of the NTU "KhPI". Series: Strategic management, portfolio, program and project management*. <https://doi.org/10.20998/2413-3000.2023.7.2>.

16. Рибалко І.В. Метод формування раціональних команд проєктів творчої сфери в умовах невизначеності. *Вчені записки Університету "КРОК" : зб. наук. праць*. Київ : ВНЗ "Університет економіки та права "КРОК", 2024. Вип. №4 (76). С. 187-194. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-187-194>.
17. Словник української мови. В 11 т. Київ : Наукова думка, 1970-1980.
18. Рибалко І.В. Особливості управління внутрішніми проєктами в умовах хаос-менеджменту в компанії. *Управління проєктами у розвитку суспільства. Управління проєктами в умовах очікування глобальних змін : тези доповідей. XVI Міжнар. конф.*, м. Київ, 17-18 травня 2019 р. Київ : КНУБА, 2019. С. 197-199.
19. Рибалко І.В. Сучасні підходи до формування команд в ІТ-проєктах в умовах хаос-менеджменту. *Управління проєктами: стан та перспективи : матеріали XV Міжнар. наук.-практ. конф.*, м. Миколаїв, 10-13 вересня 2019 р. Миколаїв : НУК, 2019. С. 63-64.
20. Neill, C., Laplante, P., & Defranco, J. (2011). *Antipatterns: Managing Software Organizations and People*, Second Edition. . <https://doi.org/10.1201/b11509>.
21. Brown, W., MacCormick, H., & Scott, T. (2000). *AntiPatterns in project management*. , I-XXVI, 1-460.
22. Israilidis, J., Lock, R., & Cooke, L. (2015). Anti-patterns in knowledge management. *International Journal of Applied Systemic Studies*. <https://doi.org/10.1504/IJASS.2015.071086>.
23. Rybalko I., Danchenko O., Bielova O., Zaiats O. The Information Model of Behavioral Risk Management for an Art-project. *Project, Program, Portfolio Management. P3M-2020 : The Proceedings of the International Research Conference*. Book 2, 04 – 05 Desember, 2020, Institute of Artificial Intelligence and Robotics, Odesa, Ukraine. Pp. 40-47.
24. Follett, M. P. *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*. 1945, reissued 2003.
25. Рибалко І.В., Бушуєва Н.С. Арт-медіація як метод управління ризиками команд творчих проєктів в умовах невизначеності. *Управління розвитком складних систем : зб. наук. праць*. Київ. 2025. № 61. С. 93-100. DOI:

- 10.32347/2412-9933.2025.61.93-100. <https://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-61/93-100.pdf>.
26. Васильчак С.В., Кутас Л.В. Медіація як один із методів цивілізованого вирішення корпоративних конфліктів. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 20.14. С. 133-137.
 27. Kovach K. Mediation: Principles and Practice. West Group, 2000.
 28. Fuller L. Mediation – Its Forms and Functions. S. CAL. L. REV. 1971. № 44. P. 305.
 29. Alexander N. Mediation and the Art of Regulation. Law and Justice Journal. 2008. № 1. P. 1.
 30. Steffek, Felix. Mediation in the European Union: An Introduction. Cambridge 2012. P. 6.
 31. Runesson E, Mari-Lorans Hi. Mediation of conflicts and disputes in the field of corporate governance. The International Finance Corporation. 2007.
 32. Riskin L.L. Mediation orientations, strategies and techniques. Alternatives to high cost litig. 1994. pp. 111-114.
 33. Wall, J., Stark, J., & Standifer, R. (2001). Mediation. Journal of Conflict Resolution, 45, 370 - 391. <https://doi.org/10.1177/0022002701045003006>.
 34. Лях Т.Л., Спіріна Т.П. Медіація як соціальна технологія посередництва у конфліктних ситуаціях. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Сер. Педагогічні науки* : зб. наук. пр. / за ред. : В. С. Курило. Луганськ : ДЗ "ЛНУ імені Тараса Шевченка", 2015. Ч. 1. № 2 (291). С. 37-47.
 35. Олейник О. Медіація в Україні: Per aspera ad delectat. *Ліга-закон* : вебсайт. URL: https://jurliga.ligazakon.net/analytics/205338_medatsya-v-ukran-per-aspera-ad (дата звернення 15.01.2023р.).
 36. Новохацька Д.В. Медіація як спосіб підвищення ефективності ІТ-проектів. *Компетентнісне управління проектами розвитку в умовах нестабільного оточення : тези доповідей XIV міжнародної конференції "Управління проектами у розвитку суспільства"*. Київ : КНУБА, 2017. С. 446-447.
 37. Лукашевич, І. (2024). Правове забезпечення медіації в Україні: недоліки та перспективи вдосконалення крізь призму досвіду країн Європейського Союзу.

Аналітичне та порівняльне правознавство. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.02.6>.

38. Мельничук, О. (2022). Медіація в адміністративному судочинстві: європейський досвід для України. *Вісник УжНУ. Серія: Право.* <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.72.45>.
39. Дроздов, О., Рожнов, О., & Мамницький, В. (2021). Медіація та суд в Україні: перспективи взаємодії та взаєморозуміння. *Доступ до правосуддя у Східній Європі.* <https://doi.org/10.33327/ajec-18-4.3-n000082>.
40. Кобзева Т. та Куліш І. (2020). Процедура медіації в українських реаліях. *Правові горизонти.* <https://doi.org/10.21272/legalhorizons.2020.i25.p34>.
41. Іванюк, В. (2021). Правове регулювання медіації: досвід України та європейських держав. *Серія Наукові записки Право.* <https://doi.org/10.36550/2522-9230-2021-11-21-25>.
42. Про медіацію : Закон України від 16.11.21 р. № 1875-IX. Інформаційне управління Апарату Верховної Ради України. 2021.
43. Кармаза О., Федоренко Т. та Фаст О. (2023). Закон України «Про медіацію». *Науково-практичний коментар.* <https://doi.org/10.36994/978-617-8016-88-3-2023-241>.
44. Reding, K., Ratiiff, R., & Fullmer, R. (1998). Flowcharting business processes: a new approach. *Managerial Auditing Journal*, 13, 397-402. <https://doi.org/10.1108/02686909810226542>.
45. Tubaro, P., Ryan, L., & D'Angelo, A. (2016). The Visual Sociogram in Qualitative and Mixed-Methods Research. *Sociological Research Online*, 21, 180 - 197. <https://doi.org/10.5153/sro.3864>.
46. Drahota, A., & Dewey, A. (2008). The Sociogram: A Useful Tool in the Analysis of Focus Groups. *Nursing Research*, 57, 293-297. <https://doi.org/10.1097/01.NNR.0000313489.49165.97>.

РОЗДІЛ 4. ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ РОЗРОБЛЕНИХ МОДЕЛЕЙ ТА МЕТОДІВ КРЕАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ ПРОЄКТІВ ТВОРЧОЇ СФЕРИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

4.1 Реалізація проєкту без застосування моделей та методів креативного управління командами проєктів творчої сфери в умовах невизначеності

В якості арт-проєкту, реалізованого без застосування моделей та методів креативного управління командою, було розглянуто організацію та проведення звітнього концерту учнів та викладачів Комунального закладу Центру позашкільної освіти – Мистецької школи Степанівської селищної ради Сумського району Сумської області (ЦПО-МШ) з виставкою робіт. Цей захід є плановим і проводиться щорічно навесні у квітні-травні місяці.

Метою даного арт-проєкту є:

- показ учнями школи своїх професійних досягнень за рік;
- демонстрація вчителями свого рівень майстерності і кваліфікації;
- реклама Мистецької школи, як навчального закладу.

Період проведення заходу обраний виходячи з мети його проведення. Квітень-травень – місяці наприкінці навчального року, коли учні вже можуть продемонструвати певний рівень досягнень та результатів за цей рік і водночас це період, коли батьки починають планувати розвиток дитини поза загальноосвітньою школою на наступний навчальний рік. Тож звітний концерт є засобом викликати інтерес до мистецтва через створення яскравого і сильного емоційного враження та захоплення вміннями інших учнів.

Продуктом арт-проєкту «Звітний концерт учнів та викладачів Мистецької школи Степанівської селищної ради» є проведений звітний концерт.

Обмеження арт-проєкту: 4 місяці. Так як даний проєкт є внутрішнім плановим заходом, кошти на його проведення закладені в рамках бюджету Мистецької школи.

Стейкхолдери даного арт-проєкту визначені на рис. 4.1.



Рис. 4.1 – Схема стейкхолдерів арт-проєкту «Звітний концерт учнів та викладачів Мистецької школи Степанівської селищної ради»

Джерело: сформовано автором.

Мистецька школа не має в штаті співробітників з фаховими знаннями з управління проєктами, тож менеджером проєкту (організатором заходу) була призначена людина з організаторськими здібностями, яка зазвичай проводить звітні щорічні концерти та інші заходи. Додаткова оплата для ролі організації та проведення заходу може бути лише у вигляді премії (на суб'єктивний розсуд керівника закладу та фінансових можливостей установи).

Команда проєкту також не формувалась і не призначалась формально. Після розробки сценарію організатор заходу самостійно вирішив питання розподілу задач між викладачами, виходячи з вимог до подібних заходів та низки інших особливостей реалізації заходів у творчій сфері. А саме:

- кількості наявних у даного викладача учнів (колективних номерів) з відповідною підготовкою, участь яких у звітному концерті може бути ухваленою;
- можливість підготовки та очного виступу на концерті учня через воєнні дії і постійні обстріли деяких районів Сумської області;

- міжособистісних відносин викладачів чи особливих вимог до участі, від яких залежить їх згода [1];
- через відсутність формального призначення, лише деякі викладачі вважають себе учасниками команди проєкту і приймають для себе рішення щодо відповідальності за результат всього арт-проєкту. Більшість викладачів переконані, що вони лише «допомагають» організатору, але притягнути їх до якоїсь відповідальності за будь-які дії, що не сприяють (навіть шкодять) організації даного арт-проєкту неможливо [2].

Процес моніторингу і контролю виконання задач викладачами організатор також здійснює сам. Тож фактично планування, організація та проведення арт-проєкту виконувалось безпосереднє організатором.

Також організатор визначив реальні витрати на даний арт-проєкт. Специфіка фінансування в даних бюджетних установах не передбачає вільного розпорядження грошима керівником закладу за негайною потребою, через що організатору прийшлося власним коштом заздалегідь оплатити фонограми для ансамблю, щоб мати час підготувати дітей. Розробка запрошень – це також задача, рішення якої було відповідальністю організатора. Так як він не вперше залучений до організації звітного концерту, в нього вже є розроблені шаблони запрошень із проведення попередніх концертів. Тож додаткових витрат і залучення інших виконавців на цю задачу даний арт-проєкт не передбачав.

Метою цього заходу є показ досягнутих результатів максимальної кількості дітей, які на даний час навчаються в закладі. Але в реальності школа в середньому налічує 400-800 учнів щороку, а загальний час проведення концерту – не більше трьох годин, між якими обов'язково має бути невеличка перерва на 15-20 хвилин. Є види мистецтва, де можуть бути одночасно залучені одразу декілька дітей на один номер (хореографія, інструментальні та вокальні ансамблі, хор, колективна творча робота з декоративно-прикладного мистецтва). А є індивідуальні форми, як то гра на музичних інструментах, або сольний спів. Тож вирішуючи питання залучення максимальної кількості учнів у концерті, організатор має зібрати дані від викладачів про кількість дітей, які готові до сольного виступу, а які, в силу

різних обставин, не можуть виступити з індивідуальним номером. Тоді ці діти (максимально за можливістю), залучаються до групових номерів.

Також вимогою до заходу є різноманітність концертної програми, в якій не може переважати один-два види мистецтва. Керівництво школи має показати, що всі відділення працюють на належному професійному рівні, тому що метою проведення заходу є також і реклама мистецького закладу. Адже серед глядачів є діти та батьки дітей, які можуть стати потенційними бажаючими прийти до Мистецької школи на навчання.

Тому організатор має продумати і скласти сценарій таким чином, щоб виконувались всі вимоги керівництва і захід відповідав своєму основному призначенню – створити атмосферу свята і захоплення талантами маленьких митців, щоб спогади про цю подію ще довго викликали емоційне піднесення у глядача та очікування нової зустрічі.

4.2 Реалізація проєкту із застосуванням моделей та методів креативного управління командами проєктів творчої сфери в умовах невизначеності

З метою практичної реалізації моделей та методів креативного управління командою арт-проєктів, які розроблені автором в рамках даного дисертаційного дослідження, розглянемо арт-проєкт означеної предметної сфери культури і мистецтв у вигляді підготовки серії майстер-класів, який був запропонований викладачами Комунального закладу Центру позашкільної освіти – Мистецької школи Степанівської селищної ради Сумського району Сумської області та проведений на базі цієї школи завдяки підтримці керівництва закладу. Концепція проєкту полягала в організації та проведенні серії майстер-класів з різних видів мистецтв від керівників гуртків художньої самодіяльності та декоративно-прикладного мистецтва загальноосвітніх шкіл Сумського району Сумської області (далі – педагоги), для учнів даної школи. Арт-проєкт мав експериментальний характер, реалізація якого ставила за мету:

- сприяти підвищенню професійного рівня педагогів під час роботи з дітьми, знайомство з якими обмежено в часі;

- забезпечити обмін досвідом, творчими напрацюваннями, методичними засобами роботи тощо між педагогами;
- створити цікавий проєкт для дітей з отриманням нових вражень, умінь і навичок.

Для серії майстер-класів були обрані наступні види мистецтва: хореографія, вокально-хоровий спів, живопис. Майстер-класи включали в себе:

- з хореографії – підготовку танцювальних композицій для молодшої та старшої групи школярів;
- з вокально-хорового співу – розучування пісні у виконанні ансамблю учнів;
- із живопису – створення композицій (рисуноків) на обрану педагогом тему.

Продукт арт-проєкту: підготовлений захід серії майстер-класів з хореографії, вокально-хорового співу та живопису на базі Комунального закладу Центру позашкільної освіти – Мистецької школи Степанівської селищної ради Сумського району Сумської області.

Обмеження арт-проєкту: 1 місяць.

Фінансування арт-проєкту: так як захід був задуманий, як експеримент з обміну досвідом між педагогами та задля емоційного пожвавлення навчального процесу і нових вражень, навичок та вмінь для школярів, фінансування у вигляді винагороди педагогам не передбачалось, а витрати на закупівлю матеріалів для живопису та атрибутів і костюмів для хореографічних номерів були в межах запланованого бюджету на рік без додаткових витрат. Участь педагогів була заохочена відзнаками, які можуть бути додані до документів для проходження атестації.

Визначення груп стейкхолдерів арт-проєкту серії майстер-класів зображено на рис. 4.2.

Ролі команди арт-проєкту:

- менеджер арт-проєкту (з числа викладачів ЦПО-МШ, які були ініціаторами ідеї);
- 4 педагога: з вокально-хорового співу, живопису та два з хореографії (зовнішні учасники команди, які залучаються за результатом відбору).



Рисунок 4.2 – Схема стейкхолдерів арт- проєкту серії майстер-класів

Джерело: розроблено автором.

Відбір педагогів відбувався у 2 етапи:

1. відправка електронних запрошень до управлінь освіти, культури, молоді та спорту територіальних громад Сумського району та первинна обробка отриманих анкет та документів від кандидатів;
2. оцінка ступеня ризикованості за методом формування раціональних команд арт-проєкту [3].

1-й ЕТАП. Для відбору кандидатів до команди арт-проєкту були розіслані запрошення по електронній пошті до управлінь освіти, культури, молоді та спорту 16 територіальних громад Сумського району з пропозицією для керівників гуртків та умовами участі в даному арт-проєкті, які надалі були переадресовані безпосередньо до керівників освітніх та позашкільних закладів. Умовами участі в арт-проєкті було визначено:

- наявність вищої або середньої спеціальної професійної освіти з відповідного мистецького напрямку (підтвердити копією диплому);
- наявність педагогічного стажу роботи за мистецьким фахом – від 3 років (підтвердити скан-копією відомостями про трудовий стаж з паперової трудової книжки або роздрукувати потрібні пункти електронної трудової книжки).

До запрошення також була додана анкета для кандидатів, побудована за описаним у підрозділі 3.1 підходом [3], коли кандидат оцінює ступінь наявності не самого ризику, а власних фахових та особистих якостей, що можуть стати передумовою для виникнення певного ризику. З огляду на такий спосіб оцінки менеджером арт-проєкту була розроблена таблиця, в якій до кожного ризику даного арт-проєкту, що стосується саме проєктної команди, були визначені певні якості, які сформульовані у формі стверджень. Далі із цих стверджень була сформована анкета для кандидата, де кожен мав визначити наскільки це ствердження відноситься до нього. Для вираження оцінки була обрана словесна форма (див. підрозділ 3.1): ні (ніколи); скоріш ні, ніж так (рідко); не можу визначити (50/50); скоріш так, ніж ні (часто); так (завжди).

Таким чином для даного арт-проєкту було визначено 6 ризиків та 36 відповідних ним якостей у формі стверджень, які склали анкету кандидата (табл. 4.1).

Таблиця 4.1 – Ризики команди арт-проєкту з відповідними до них якостями

Познач. ризик	№ з/п якості	Ризик та відповідні йому якості
r_1		Персоніфікація митцями продукту проєкту, експериментація і ризик під час роботи та використання мистецтва, як засобу комунікації і вираження своїх думок, ідей та особистості.
	1	Мені часто здається, що я ще не знайшов себе.
	2	Я часто відчуваю занепокоєння, що виконав(ла) роботу не так, як треба.
	3	Я часто експериментую, щоб знайти кращий варіант, який виразить мої думки, навіть, якщо можу отримати незапланований результат.
	4	Я не змінюю ідею в ході роботи, щоб результат відповідав запланованому.
r_2		Під час розподілу обов'язків та задач в команді проєкту, може використовуватися мультифункціональність.
	5	Я часто відчуваю втому зранку.
	6	Бувало, що колеги чи керівник, перекладали на мене вантаж своїх проблем.
	7	Я не одразу засипаю, можу прокидатися вночі.
	8	Зазвичай я спілкуюсь з колегами стримано, без зайвих емоцій.
	9	Мене важко відірвати від розпочатої роботи.
	10	Я завжди готовий(ва) допомогти колезі з його завданням.
	11	Коли я зосереджений на чомусь, мені важко швидко переключити увагу на інше.
	12	Мене дуже дратує, коли під час роботи хтось телефонує, або звертається з проханням чи питанням.

Продовження таблиці 4.1

r_3	Менеджер арт-проекту має чітко розуміти портрет цільової аудиторії для кожного конкретного арт-проекту відповідно до концепції та мети заходу.	
	13	Мені краще вдається працювати з дітьми молодшого шкільного віку, ніж з підлітками.
	14	Я легко спілкуюсь з людьми, незалежно від їх соціального статусу, віку і характеру.
r_4	Арт-проекти мають набагато вищий емоційний рівень, ніж проекти інших сфер, через що менеджер має контролювати кількість співчуття, розуміння і підтримки у питання дотримання чітких критеріїв до виконання задач, використання матеріальних ресурсів і коштів та графіку проекту.	
	15	Мені рідко вдається примусити себе продовжувати роботу після серії прикрих невдач.
	16	Я вважаю, що багато чого ще зможу досягти в своєму житті.
	17	Я легко можу створити атмосферу доброзичливості й оптимізму при спілкуванні.
	18	Мені дуже ускладнює роботу усвідомлення того, що її необхідно виконати в точно визначений термін.
	19	Я завжди прагну довести розпочату справу до кінця.
	20	Я часто завершую роботу в останні години.
	21	Люди іноді заздять моєму терпінню та допитливості.
	22	Я зберігаю спокій, чекаючи товариша, який спізнюється на призначений час.
	23	Я завжди намагаюся вислухати співрозмовника, не перебиваю, навіть, якщо не терпиться йому заперечити.
	24	В мене часто без видимих або достатньо вагомих на те причин змінюється настрій.
	25	Зазвичай я намагаюся уникнути конфліктів.
	26	Я вмію знаходити правильне рішення в конфліктній ситуації.
	27	Мої плани занадто часто перекреслюються зовнішніми обставинами.
	28	Якщо я ставлюся до когось погано, мені важко приховати зневагу до нього.
r_5	Арт-проекти дуже вразливі до критики. Особливо, якщо критика йде від глядача/слухача, який не виправдав очікувань митців щодо сприйняття їх робіт.	
	29	Я спокійно реагую на різкі чи невдалі зауваження на свою адресу.
	30	Я завжди наполегливо відстоюю свої погляди.
	31	Зазвичай я намагаюся відплатити кривднику тим же і не вибачаю образ.
	32	Відстоюю свої погляди лише тоді, коли повністю переконаний, що прав(а).
	33	Мені краще поступитися, ніж енергійно відстоювати свої погляди.
	34	Зазвичай я приймаю критику близько до серця.
r_6	При застосуванні засобів спілкування за допомогою цифрових технологій для злагоджених комунікацій, необхідний достатній рівень користування ними всіма членами команди арт-проекту.	

Кінець таблиці 4.1

	35	Мені легко вдається освоїти цифрові засоби комунікацій, якими я ще не користувався.
	36	Мені краще спілкуватися з людиною наживо, ніж за допомогою цифрових засобів зв'язку.

Джерело: сформовано автором.

В результаті було отримано 17 відповідей, з яких відібрані 9 анкет кандидатів, що відповідали умовам: 4 кандидати з хореографії, 3 кандидати з вокально-хорового співу та 2 кандидати із живопису. Кожен з кандидатів отримав шифр: перша літера виду мистецтва та літера абетки за порядком: з хореографії – Х-А, Х-Б, Х-В, Х-Г; з вокально-хорового співу – С-А, С-Б, С-В; із живопису – Ж-А, Ж-Б.

2-й ЕТАП. Дані, необхідні для розрахунку ступенів ризикованості кандидатів за математичною моделлю [4-5], а саме імовірність настання ризику (оцінювалось самими кандидатами), його вплив на арт-проект (оцінювалось менеджером) та сумарна оцінка ризику, представлені в наступній таблиці 4.2.

Таблиця 4.2 – Дані для розрахунку ступенів ризикованості кандидатів в команду арт-проекту

Ризик (r_n)	Pr	Vr	U_r	Pr	Vr	U_r	Pr	Vr	U_r	Pr	Vr	U_r
Хореографія												
	Х-А			Х-Б			Х-В			Х-Г		
r_1	0,3	0,2	0,2549	0,4	0,2	0,3162	0,2	0,2	0,2	0,4	0,2	0,3162
r_2	0,5	0,6	0,5522	0,3	0,6	0,4743	0,4	0,6	0,5099	0,7	0,6	0,6519
r_3	0,5	0,7	0,6082	0,4	0,7	0,57	0,3	0,7	0,5385	0,7	0,7	0,7
r_4	0,4	0,7	0,57	0,6	0,7	0,6519	0,4	0,7	0,57	0,5	0,7	0,6082
r_5	0,5	0,8	0,667	0,4	0,8	0,6324	0,3	0,8	0,6041	0,6	0,8	0,7071
r_6	0,7	0,4	0,57	0,3	0,4	0,3535	0,4	0,4	0,4	0,8	0,4	0,6324
Вокально-хоровий спів												
	С-А			С-Б			С-В					
r_1	0,4	0,2	0,3162	0,2	0,2	0,2	0,1	0,2	0,1581			
r_2	0,2	0,6	0,4472	0,2	0,6	0,4472	0,6	0,6	0,6			
r_3	0,1	0,7	0,5	0,1	0,7	0,5	0,1	0,7	0,5			
r_4	0,2	0,7	0,5147	0,5	0,7	0,6082	0,3	0,7	0,5385			
r_5	0,5	0,8	0,667	0,6	0,8	0,7071	0,4	0,8	0,6324			
r_6	0,2	0,4	0,3162	0,1	0,4	0,2915	0,7	0,4	0,57			

Кінець таблиці 4.2

Живопис											
	Ж-А			Ж-Б							
r_1	0,7	0,2	0,5147	0,1	0,2	0,1581					
r_2	0,8	0,6	0,7071	0,1	0,6	0,4301					
r_3	0,2	0,7	0,5147	0,1	0,7	0,5					
r_4	0,6	0,7	0,6519	0,2	0,7	0,5147					
r_5	0,8	0,8	0,8	0,2	0,8	0,583					
r_6	0,5	0,4	0,4527	0,1	0,4	0,2915					

Джерело: розраховано і сформовано автором.

Визначення ваги кожного джерела і розподіл ризиків між джерелами поданий в наступній таблиці 4.3.

Таблиця 4.3 – Розподіл ризиків між джерелами арт-проєкту

Ризик	Джерела ризиків з коефіцієнтом ваги впливу на арт-проєкт			
	SR1(0,4)	SR2(0,3)	SR3(0,1)	SR4(0,2)
r_1	+	+	-	-
r_2	+	+	-	+
r_3	+	-	+	-
r_4	-	+	-	-
r_5	-	+	-	-
r_6	-	-	-	+

Джерело: сформовано автором.

Візуалізація розподілу ризиків між джерелами арт-проєкту у вигляді запропонованого автором дисертаційної роботи поєднаних бульбашок із зазначенням коефіцієнта ваги впливу джерела та сукупного коефіцієнта сукупного впливу ваги джерел на ризик, що в них входить, показана на рис. 4.3.

Далі були проведені розрахунки ступеня ризикованості за розробленим автором алгоритмом [4-5] по кожному з кандидатів.

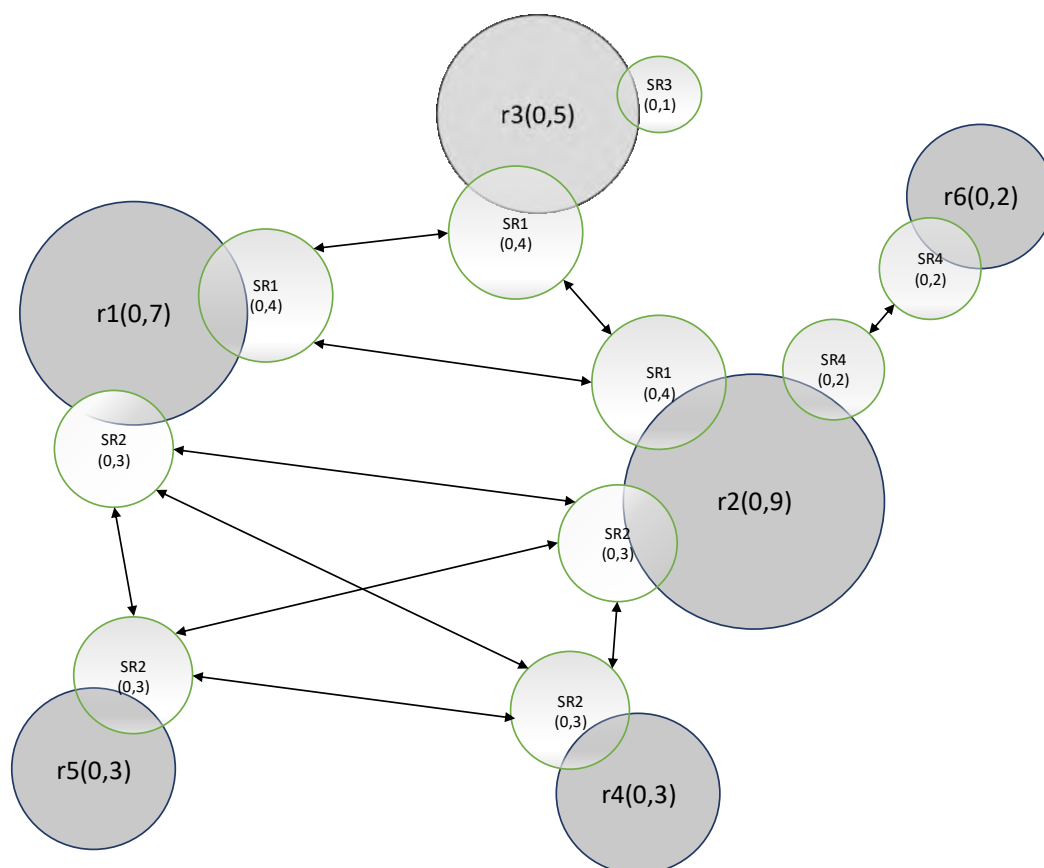


Рис. 4.3 – Візуалізація розподілу ризиків між джерелами арт-проєкту
Джерело: сформовано автором.

Враховуючи, що менеджер арт-проєктів певною частиною належить до світу мистецтва і розрахунки за математичними формулами можуть бути доволі обтяжливі, автором розроблено електронну таблицю у форматі Microsoft Excel, яка містить вбудовані математичні формули для автоматизації обчислень. Менеджеру достатньо ввести необхідні вхідні дані у відповідні комірки таблиці, після чого результати розрахунків будуть розраховані автоматично без потреби в ручному виконанні складних математичних операцій. Скрин вікна такої таблиці із розрахунком із розрахунком ступеня ризикованості одного з кандидатів до проєкту серії майстер-класів подано на рис. 4.4.

Главная Вставка Разметка страницы Формулы Данные Рецензирование Вид Справка Что вы хотите сделать? Общий доступ																	
Вставить Буфер обмена Шрифт Выравнивание Число Стили Ячейки Сортировка и фильтр Найти и выделить Редактирование																	
O35																	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	
1	Ризик г	ймовірність настання ризик P_r	вплив ризику кандидата на арт-проект V_r	сумарна оцінку ризику у кандидата $U_{i,j}$	Вага джерела ω				коефіцієнт ризик k_r	коефіцієнт розподілу джерела і в ризику							
2					ω_1	ω_2	ω_3	ω_4		$Q_{r,1}$	$Q_{r,2}$	$Q_{r,3}$	$Q_{r,4}$				
3		1	0	0,5	0,353553391	1	0	0	1	0,5	0,176777	0	0	0,176777			
4		2	0,5	0,5	0,5	1	0	0	0	0,25	0,5	0	0	0			
5		3	0,5	0,2	0,380788655	0	0	1	1	0,5	0	0	0,190394	0,190394			
6		4	0,8	0,8	0,8	1	1	1	1	0,75	0,266667	0,266667	0,266667	0			
7		5	0,3	0,6	0,474341649	0	1	0	0	0,25	0	0,474342	0	0			
8		6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
9	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
10																	
11																	
12																	
13	X \ Y	1	2	3	4	5	6	7	F	0,526308	сумпний вплив ризиків кандидата без урахування їх розподілу по джерелам і зв'язків між ними						
14		1	-0,47759225	-0,037087982	-0,20271	-1	-1	-1	T	0,298065	сумпний вплив взаємопов'язаних між собою ризиків						
15	1	0,353553391	0,092349516	0,170220404	0,140942	0	0	0	G _i	0,53613	ступінь ризикованості кандидата						
16		0,47759225	1	-1	0,304348	-1	-1	-1	W _j	4,8	сектор ступеня ризикованості кандидата						
17	2	0,369398063	0,5	0	0,326087	0	0	0									
18		0,037087982	-1	1	-0,16688	-1	-1	-1									
19	3	0,197455669	0	0,380788655	0,158622	0	0	0									
20		0,202709025	-0,304347826	0,166875625	1	-0,28026	-1	-1									
21	4	0,48108361	0,27826087	0,46675025	0,8	0,287896	0	0									
22		-1	-1	-1	0,28026	1	-1	-1									
23	5	0	0	0	0,30364	0,474342	0	0									
24		-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1									
25	6	0	0	0	0	0	0	0									
26		-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1									
27	7	0	0	0	0	0	0	0									
28																	
29		сила впливу ризик X на ризик Y $\Phi(X,Y)$															

Рис. 4.4 – Скрин вікна електронної таблиці у форматі Microsoft Excel із розрахунком ступеня ризикованості (для одного з кандидатів до проекту серії майстер-класів)

Джерело: розроблено автором.

Крім того автоматизація обчислень є невід'ємною складовою сучасної цифрової трансформації бізнес-процесів [6]. Тож використання вбудованих математичних формул для автоматизації процесу розрахунків не лише підвищує ефективність виконання даної задачі, але й мінімізує імовірність помилок в порівнянні із ручним розрахунком. Також використання цифрових інструментів (в даному випадку автоматичного розрахунку), відповідає загальній тенденції діджиталізації та цифровізації бізнес-процесів в проєктах, чим сприяє оптимізації операційної діяльності, підвищує адаптивні якості установи до змін та загальну продуктивність роботи над проєктом. При цьому, враховуючи, що інформація з анкет є конфіденційною, менеджеру слід забезпечити належний захист електронних даних [7].

Остаточні результати розрахунку ступеня ризикованості по кожному кандидату, зроблені з використанням електронної таблиці у форматі Microsoft Excel, подані в наступній таблиці 4.4.

Таблиця 4.4 – Результат розрахунків ступеня ризикованості по кожному кандидату

Шифр кандидата	F (без урахування розподілу ризиків по джерелах)	T (з урахуванням розподілу ризиків по джерелах)	G (ступінь ризикованості)	W (сектор)
Х-А	0,501664	0,307671	0,52817	4,8
Х-Б	0,495816	0,301772	0,52258	4,7
Х-В	0,46188	0,280084	0,49555	4,5
Х-Г	0,560506	0,338759	0,57127	5,1
С-А	0,458258	0,278829	0,49315	4,4
С-Б	0,476095	0,293163	0,50877	4,6
С-В	0,469929	0,291127	0,50475	4,5
Ж-А	0,590903	0,359534	0,59526	5,4
Ж-Б	0,421307	0,253951	0,46262	4,2

Джерело: розраховано і сформовано автором.

Отримані результати підтверджують запропоновану автором дисертаційної роботи концепцію щодо поведінки ризиків з урахуванням їх пов'язаності: взаємовплив пов'язаних між собою ризиків впливає на їх поведінку. В даному проєкті – в бік зменшення, але не пропорційного. По деяким кандидатам показник ступеня ризикованості з урахуванням розподілу ризиків по джерелах (показник Т), зменшував сукупний вплив його ризиків на проєкт більше, по деяким менше. Так як вплив ризиків визначав в даному проєкті менеджер і він для всіх кандидатів був однаковим, отримані дані ступенів ризикованості кандидатів коливаються в межах від 0,46262 до 0,59526. Ці значення відповідають секторам від 4 до 6, які знаходяться на рівні застереження, згідно з матрицею ступеня ризикованості, але з різним рівнем насиченості. Тобто, при однаковій характеристиці рівня менеджер має розуміти, що прояв як негативних, так і позитивних рис кандидатів буде мати різну інтенсивність (силу).

Зважаючи на отримані результати, до команди даного арт-проєкту були вибрані кандидати:

- Х-Б і Х-В з хореографії;
- С-А з вокально-хорового співу;
- Ж-Б із живопису.

Географічний фактор, лобіювання інтересів певного кандидата зацікавленими сторонами проєкту та інших причин в даному арт-проєкті не було, тому вибір кандидатів ґрунтувався лише на отриманому значенні ступеня ризикованості.

Після остаточного рішення щодо вибору кандидатів до даного арт-проєкту, кожному з обраних були надіслані офіційні запрошення до участі в проєкті.

Під час реалізації проєкту, коли члени команди вже сформували між собою певні відносини і створили певну організаційну культуру [1], була розроблена соціограма визначення типів відносин в команді даного арт-проєкту, яка представлена на рис. 4.5.

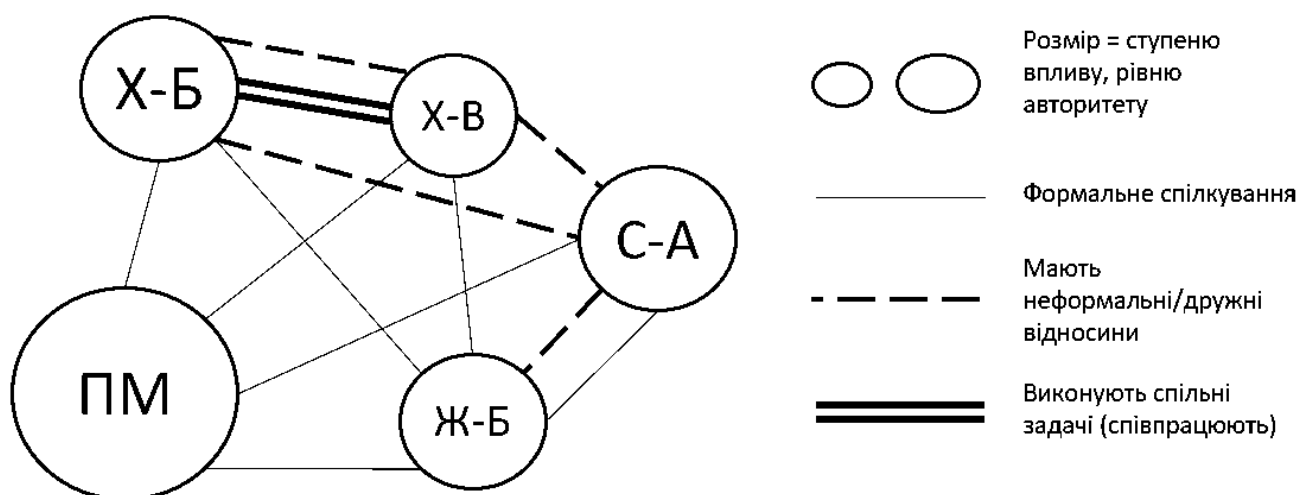


Рис. 4.5 – Соціограма визначення типів відносин в команді арт-проєкту серії майстер-класів

Джерело: сформовано автором.

Дана соціограма є практичним та дієвим інструментом для роботи арт-медіатора та менеджера проєкту щодо виявлення передумов, які можуть створити несприятливу і напружену робочу атмосферу, конфліктні ситуації, а також показати позитивні фактори, які можна використати для забезпечення психологічно комфортного клімату в команді.

Висновок про взаємовідносини в команді даного проєкту можна зробити наступний: педагог з вокально-хорового співу виявився доволі комунікабельною та компанійською людиною, яка одразу налагодила дружні, неформальні відносини з іншими членами команди. Педагоги з хореографії придумали спільну танцювальну композицію і працювали над нею разом. При цьому співпраця стала

основою і для їх дружніх відносин. Педагог із живопису спілкувався зі всіма членами команди однаково рівно. Його задачі в проєкті були дещо відокремлені від задач колег. Ідей щодо спільних номерів з ним чи його участі в номерах інших педагогів не було, тому він тримався дещо відокремлено. Але це не завдавало ніякого психологічного дискомфорту ні для нього, ні для інших. Всі зрозуміли, що ця людина не любить бути в центрі уваги, стримано відноситься до емоційно-бурхливої обстановки під час неформального спілкування в перервах, і не наполягали на його активності. Чим створили комфортну конкретно для нього обстановку. В команді не спостерігалися напружені відносини. Менеджер проєкту тримався зі всіма членами команди рівно, спостерігаючи за відносинами, і спілкувався більш формально, не даючи приводу для розмов щодо зайвої уваги та лояльності до певного члена команди.

4.3 Оцінка ефективності розроблених моделей та методів креативного управління командами проєктів творчої сфери в умовах невизначеності на основі порівняльного аналізу двох проєктів

Як вже було зазначено, організація арт-проєкту «Звітний концерт учнів та викладачів Мистецької школи Степанівської селищної ради» відбувалася без застосування проєктного підходу. Методи та способи, що використовувались, були елементами традиційної моделі менеджменту. При цьому сам захід за всіма характеристиками відповідає визначенню «проєкт» і може класифікуватися як арт-проєкт.

Другий захід – серія майстер-класів – від самого початку було сплановано як проєкт, в якому був застосований метод формування раціональних команд арт-проєктів, який передбачає вибір кандидатур до проєктної команди з найменшим показником ступеня ризикованості.

Для оцінки ефективності двох проєктів автором дисертаційної роботи була розроблена порівняльна таблиця двох арт-проєктів за визначеними параметрами (таблиця 4.5).

Таблиця 4.5 – Характеристика двох арт-проектів за визначеними параметрами

Параметр оцінки	Звітний концерт учнів та викладачів Мистецької школи Степанівської селищної ради	Серія майстер-класів
Залучення/підбір кандидатів до команди арт-проєкту	Відсутність формального формування команди арт-проєкту	Із застосуванням методу формування раціональних команд арт-проєкту
Якість командної роботи	Напруженість у спілкуванні, небажання деяких учасників організації проєкту приймати активну участь в обговоренні питань, проявляти ініціативу.	Спілкування членів команди між собою та з іншими учасниками проєкту (викладачами), з вирішення різного роду питань було дружнім. Комунікації з педагогами не викликали проблем.
Виконання поставлених задач членами команди	Задачі виконувались, але деякі в останній строк їх виконання. Основне навантаження з контролю дотримання термінів виконання завдань, якості та переробки у випадках незадовільної їх якості виконання лягло на учасників організації проєкту, які добровільно взяли на себе відповідальність за успішність проведення заходу.	Всі задачі були виконані у зазначені терміни із дотриманням вимог до їх виконання.
Реакція на зміни в проєкті в ході його реалізації	Будь-які зміни сприймалися, як глобальне руйнування планів та особистого спокою. Зміни вимагали швидкої реакції, корегування планів та дій, що викликало бурхливу реакцію і невдоволення і сприймалося, як збільшення навантаження в роботі. Виникав певний хаос в роботі та напруження у стосунках при виконанні колективних задач. Переконавання у необхідності змін вимагали часу та зусиль.	Зміни дещо дратували деяких членів команди, але при належній аргументації та поясненні наслідків у разі ігнорування змін, емоційне напруження спадало і члени команди були готові до конструктивного діалогу.

Джерело: сформовано автором.

Обрані параметри відображають основні аспекти, за якими можна дати оцінку процесу роботи членів команди над даними арт-проектами: звітний

концерт учнів та викладачів Мистецької школи Степанівської селищної ради (далі – Арт-проект 1) та серія майстер-класів (далі – Арт-проект 2).

Залучення/підбір кандидатів до команди арт-проекту.

Етап формування команди проекту є важливим елементом, від результату якого напрямку залежать всі подальші процеси управління даним проектом. Адже саме команда створює проект, а значить, від ефективності її роботи залежить значна частка успішності цього проекту [3; 8-10].

Арт-проект 1. Формування команди відбувалось методом залучення до підготовки концерту всіх викладачів, що має на увазі не створення команди з конкретних осіб, а саме «залучення всіх викладачів» школи. При цьому автоматично передбачається, що у кожного викладача будуть учні для виступу на концерті. Велике значення в роботі кожного члена проектної команди має мотивація його участі. В даному підході «залучення всіх викладачів» участь в підготовці концерту сприймається, як додаткове навантаження до щоденної роботи, а сам концерт – як щорічна неминуча подія відповідно до вимог, яку просто необхідно пережити. Така мотивація впливає на всі подальші дії членів проектної команди.

Менеджер арт-проекту з організації звітнього концерту також не був призначений навіть внутрішнім розпорядженням. Роль менеджера взяла на себе викладачка, яка «традиційно, зазвичай готує подібні заходи». Тобто, викладачка школи з більш виразними організаційними здібностями, за власної ініціативи та небайдужості до результату, в свій робочий та вільний час взяла на себе роль організатора одного з подібних заходів, що автоматично закріпило за ній цей статус. В подальшому ніхто вже не питав її згоди на таку роль при підготовці будь-яких заходів школи.

У організатора відсутні базові знання з управління проектами. Вона застосовує звичний процесний підхід до підготовки концерту і не має чіткого розуміння різниці між проектним і процесним підходом [2]. Адже, процесний підхід полягає в тому, що в центрі уваги знаходиться управління процесами в організації. Якість процесів вважається основним показником ефективної та результативної діяльності організації. Так, робота над проектом використовує ряд

процесів (планування, виконання, моніторинг, контроль, комунікації та інші), але проєкт має інші цілі, терміни, вимоги та ресурсне забезпечення. Процесний підхід передбачає встановлення стандартів і розробку процедур, методик та опис для кожного процесу, що може бути сформовано у вигляді різного роду документів, інструкцій тощо. Такі документи можуть використовуватися в проєктах в якості шаблонів. Застосування процесного підходу управління до проєкту має певні негативні наслідки. Так, в даному заході було відмічено, що у виконавців (команди проєкту), не було усвідомлення різниці між двома ролями: роль співробітника та роль члена команди проєкту. Через це в них були дуже «розмиті» межі між задачами щоденних процесів як співробітників і задачами проєкту як членів команди. Робота над арт-проєктом взагалі не виділялася в окрему діяльність, а накладалася на щоденні процеси. Як наслідок – загальна відповідальність за виконання проєкту була на мінімальному рівні. Відношення до своєї участі в арт-проєкті, як до примусового додаткового навантаження значно знижувало бажання ініціювати ідеї, приймати участь в обговоренні питань. Це вносило елементи хаосу, збільшуючи рівень стресу, і, відповідно, відобразилось на якості виконання задач [2].

Арт-проєкт 2. Формування команди арт-проєкту серії майстер-класів відбувалось із застосуванням методу формування раціональних команд арт-проєкту. В результаті першого етапу відбору кандидатів залишились люди, яким була цікава участь в даному проєкті. Вони також розуміли, що до команди проєкту увійдуть не всі і це було додатковим фактором мотивації і свідомого бажання бути залученим до проєкту. Кожен з них ще на етапі відбору чітко розумів свою роль в даному проєкті.

Менеджер арт-проєкту серії майстер-класів також не був призначений формально, проте він був одним з його ініціаторів, а також мав початкові базові знання з управління проєктами, чітко розумів різницю у процесному і проєктному підході управління та міг пояснити викладачам, які були опосередковано залучені до виконання проєкту (надавали можливість займатися зі своїми учнями запрошеним викладачам, які були безпосередніми учасниками арт-проєкту, та

консультували їх щодо різних питань в роботі з учнями), які саме задачі відносились до проєкту і яка саме їх роль.

Якість командної роботи.

Як вже зазначалось вище, мотивація є основним двигуном для бажання робити свою роботу якісно, заглиблюватися в деталі, свідомо долучатися до процесів обговорення, проявляти ініціативність. Бажання або небажання визначають і манеру спілкування між собою в команді та з іншими зацікавленими особами проєкту, і психологічний мікроклімат даної проєктної команди [1; 3; 10-12].

Арт-проєкт 1. Під час оцінки командної роботи даного арт-проєкту у деяких залучених до проєкту викладачів була відмічена явна демонстрація небажання участі, відсутність інтересу до деталей. Вони намагалися якомога менше потрапляти на очі організатору, уникали зайвого спілкування з колегами з приводу заходу, під час обговорення намагалися відмовчуватися, утримувались від активного обговорення і внесення пропозицій та погоджувались з усім, що не потребувало їх особистих зусиль. При цьому спілкування з колегами на інші теми було таким, як зазвичай.

Арт-проєкт 2. Аналізуючи командну роботу цього арт-проєкту спостерігалось бажання педагогів (членів проєктної команди), спілкуватися з викладачами школи, учнями, з якими працювали педагоги. Був відчутно помітний взаємний прояв інтересу під час обміну досвідом, практичними напрацюваннями, навіть власними підходами і способами пояснення. Була відмічена ініціативність в обговоренні кожного майстер-класу із пропозиціями цікавих ідей та дискусіями щодо того, яка з ідей може більше зацікавити та сподобатися дітям. Через обмеженість в кількості майстер-класів, неможливо було реалізувати всі заготовлені ідеї педагогів та ті, які виникали в процесі обговорення і у педагогів, і у викладачів. Тому доводилося обирати найкращі з погляду учнів, враховуючи їх користь та доцільність для результатів навчання.

Виконання поставлених задач членами команди.

Оцінка цього параметру напряму залежить від зазначеної вище вмотивованості учасників проєкту, а саме вмотивованість в успішності результату

всього проєкту. Зацікавленість в тому, щоб організувати якісний захід з професійної точки зору та з позитивними, яскравими і незабутніми емоціями, є основною рушійною силою та мотиватором, що впливають на якість виконання поставлених задач. І даний аспект вже описаний при розгляді перших двох параметрів. Але є ще один важливий фактор, який неможна не враховувати при оцінці даного параметру: якість постановки задач. Тобто, вміння поставити задачу чітко, зрозуміло і однозначно (з позиції постановника задачі), значно підвищує якість виконання даної задачі. Крім того, розуміння у виконавця того, що з будь-якого питання в процесі виконання задачі він зможе звернутися до інших колег, керівництва чи менеджера проєкту і отримати відповіді та допомогу, також мають важливе значення для психологічного стану виконавця, що позначається на багатьох інших аспектах (спілкування, мотивація). Особливо даний фактор актуальний для представників творчих професій.

Арт-проєкт 1. Перед викладачами даного проєкту була поставлена задача «підготувати номери на звітний концерт». Це досить «розмита» задача, яка не має чітких параметрів: скільки потрібно учнів і номерів для виступу загалом від кожного викладача; які вимоги до складності, віртуозності номерів, або твори мають бути виключно концертними; чи є вимога до кількості учнів кожного рівня (початкові, середні та старші класи). Зазвичай ці питання вирішували самі викладачі, виходячи зі свого бажання участі, реальної можливості учнів та ще однієї важливої вимоги: особливих запитів керівництва, які могли стосуватися як виступу конкретного учня, так і обов'язковості виконати певний твір, чи танець, представити картини на конкретну тему, або зробити чітко зазначені вироби декоративно-прикладних видів мистецтв. Найважче в таких вимогах те, що вони можуть виникнути в будь-який період підготовки заходу. Чим раніше про них дізнавався організатор, тим простіше було задовольнити вимогу. Але якщо така вимога виникала на етапі затвердженого сценарію концерту, це створює проблеми як з її виконанням, так і зі сценарієм, який тепер мав бути відповідним до даної вимоги. В даному звітному концерті була вимога включити в сценарій учня, який мав би прочитати власний вірш. При цьому мистецька школа не має літературного відділення, тож прийшлося перероблювати сценарій таким чином,

щоб вірш став «заповненням паузи» між танцювальними номерами. Для цього організатору прийшлося дописувати в сценарій текст, який гармонійно включав тематику вірша у загальний концепт концерту.

Крім цього, в закладі склалась традиція, коли роботу, яка була виконана неякісно з різного роду причин (брак часу, раптова хвороба тощо), перероблювали ті, для кого якість була важливою, або ті, хто міг переробити це швидко і більш якісно. Задачі перероблювались за власною ініціативою інших викладачів, чи за вказівкою керівника. Ряд задач, які ніхто не хотів виконувати, робив організатор, чи люди, кому був небайдужий результат заходу. Так, організатору прийшлося самому розробляти макет запрошень, хоча в школі є художнє відділення. А під час безпосереднього проведення заходу організатору довелося бути в ролі ведучої та контролювати процес підготовки до виходу виступаючих за лаштунками.

Арт-проект 2. Ситуація з другим арт-проектом була іншою. Всі члени команди проекту були достатньо вмотивовані приймати активну участь як у обговоренні кожного майстер-класу, так і в якості його проведення. Тому всі задачі розподілялися між членами команди без конфліктів, напруги та інших проблем. Виконання задач також було якісним та своєчасним. При цьому, завдяки розумінню, яким саме чином потрібно ставити задачі перед виконавцями, питань щодо способу їх виконання не виникало. Питання могли стосуватися вже більш глибоких деталей. Деякі задачі виникали додатково в процесі обговорення і одразу були розподілені серед членів команди для їх виконання.

Реакція на зміни в проекті в ході його реалізації.

Все, що є постійного в нашому житті – це зміни. Їх не уникнути в жодній сфері нашого життя. Діяльність організації та зокрема проектна діяльність здійснюється у взаємодії із зовнішніми факторами і тому будь-які зміни зовнішнього середовища впливають на внутрішнє і вносять корективи до бізнес-процесів організації. Зміни можуть мати як позитивний характер, так і негативний і всі вони без винятку відбиваються на діяльності та емоційному стані персоналу. Так, раптові, неочікувані зміни можуть шокувати, викликати стрес, невпевненість та навіть страх, особливо, якщо незрозуміло їх вплив на подальші умови

особистої роботи кожного з працівників. Це, в свою чергу, матиме негативний відбиток на працездатності. І чим більш емоційно вразлива людина, тим більший негативний вплив на неї матимуть будь-які зміни, навіть позитивного характеру для організації. Саме тому в менеджменті є окремий напрямок з управління змінами, який допомагає організації адаптуватися до нових умов з мінімальним негативним впливом на роботу та з максимальним використання можливостей. В такому випадку персонал організації готують до прийняття того, що зміни є невід'ємною частиною діяльності організації, які не мають сприйматися, як безвихідь та руйнування. Працівники повинні розуміти причини змін, їхні цілі та вплив на їх особисту роботу. Лише за такого підходу можливо уникнути психологічних потрясінь, супротиву та загальному хаосу.

Арт-проект 1. Даний параметр оцінки тісно пов'язаний з першим параметром – способом формування команди проєкту. Як вже було зазначено, підготовка звітного концерту готувалась не як окремий проєкт, а як обов'язковий щорічний захід, який «вбудовувався» в поточну діяльність, накладаючи задачі з підготовки концерту на щоденні процеси. Через відсутність розуміння двох ролей та невміння організатора заходу організувати роботу, щоб знизити навантаження, а особливо через відсутність знань та навичок управління змінами (в даному випадку йдеться про підготовку членів команди до сприйняття змін), викладачі не сприймали і не бажали сприймати корегування сценарію проведення заходу, якщо це було пов'язано з їх задачами (заміна номеру, додатковий номер, обов'язкова участь певних учасників чи учасника в номері, тривалість номеру). Ті викладачі, яких стосувалися зміни, сприймали це з негативом. Обговорення нововведення в такому тоні з іншими викладачами займало час, поширювало негативні емоції, вносило хаос в роботу всіх викладачів (через збудження негативними емоціями), а в деяких випадках спостерігались сутички між ними та тими, хто відносився до змін більш спокійно, або кого ці зміни не торкнулися. Були часті заперечення чи зустрічні пропозиції від викладачів, що намагалися знайти компроміс і частково задовольнити нові вимоги та зменшити собі таким чином об'єм роботи. В деяких ситуаціях цей компроміс приймався керівництвом. Тоді градус незадоволення

значно спадав. Також спостерігалась і інша реакція деяких викладачів – тихе обурення та мовчазна згода, але водночас затягування виконання задач.

Арт-проект 2. Підхід до змін в арт-проекті серії майстер-класів було одразу змінено на прозорість, обговорення тих змін, в яких могло бути прийнято компромісне рішення, та підтримку (психологічну та реальну у виконанні задач). Прозорість полягала у відкритості пояснення причини змін, аргументації виконання вимог та обговоренні наслідків, якщо ці вимоги не виконати. Тобто, розмова про необхідні зміни в проекті проходила у формі обговорення «як і що робимо, у зв'язку з ...». Звісно, що не всі зміни сприймалися зі схваленням. Особливо, якщо через них приходилось дещо міняти в номерах. Але менеджер проекту був спочатку готовий обговорити моменти, що викликали невдоволення та підтримати психологічно і надати реальну допомогу у виконанні задач.

Загальна відмінність між проектами у кількості елементів хаосу в роботі та силі їх прояву. Хаос в Арт-проекті – 1 був помітним та впливав на загальний емоційний рівень задіяних до організації концерту викладачів і на їх продуктивність. Викладачі чинили опір додатковому навантаженню, а керівник закладу збільшував на них тиск. Це постійно обговорювалось, що тримало всіх в емоційній напрузі. Така атмосфера торкалася і викладачів, які не були задіяні в концерті. Вони чули на свою адресу докори, що їм дуже пощастило і це викликало обурення та небажання спілкуватися. Всі чекали, коли закінчиться цей захід, щоб увійти в нормальний режим роботи та спілкування. Арт-проект – 2 також мав елементи хаоса, переважно через кількість ідей, які хотілось реалізувати, але такий хаос був контрольований за рахунок обговорювання кожної ідеї на предмет доцільності, ресурсних можливостей, інтересу з боку дітей та реальності їх втілення.

Аналіз цих двох проектів показав, що підготовка творчого заходу без застосування методу формування раціональних команд проектів творчої сфери в умовах невизначеності та соціограми (як способу управління командою), мала відхилення фактичного часу від запланованого в межах 10-15%. Тобто, виконавці не завжди встигали вчасно завершити підготовку. Цей висновок підтвердився спостереженням за іншими творчими заходами. В деяких випадках дата

проведення захисту навіть переносилась. В багатьох заходах організатор змушений був в останні дні до запланованої дати проведення заходу дороблювати (або перероблювати) задачі, що були поставлені іншим виконавцям, але або не були зроблені, або результат виконання не відповідав вимогам до задачі.

Використання описової характеристика ступеня ризикованості кандидата, розроблена автором дисертаційного дослідження для доповнення числового показника, показала, що другий арт-проект серії майстер-класів мав на 4% менше конфліктів та емоційно напружених ситуацій, ніж перший проект з організації звітного концерту. Цього вдалося досягнути завдяки розробленій стратегії відносин на основі описової характеристики та розробки соціограми.

Загалом застосування розроблених автором методів має мету управління ризиками, що пов'язані з діяльністю проектної команди [13-16]. Адже ефективність роботи кожного члена окремо і команди в цілому напряму залежить від сили наслідків, спричинених ризиками. Тому всі задачі менеджера так чи інакше зводяться до своєчасного виявлення ризиків та вибору ефективного інструментарію з управління ними. Врахування специфіки сфери та інших факторів, формування команди, мотивація, психологічна допомога та медіація, будова організаційної культури та інші задачі менеджера спрямовані зрештою на недопущення ризиків, мінімізацію їх наслідків та використання можливостей.

Висновки до Розділу 4

За результатами практичної реалізації розроблених моделей та методів інтегрованого управління ризиками в проєктах творчої сфери (арт-проектах), можна зробити наступні висновки:

1. Науково-практичні інструменти, розроблені автором дисертаційної роботи, дають змогу менеджеру арт-проекту формувати раціональну проектну команду на підставі вибору кандидатів з найменшим числовим показником ступеня ризикованості та отримати описову характеристику по кожному з них задля побудови стратегії спілкування з ним та розробки протиризикових заходів та попередження можливих ризиків, пов'язаних з його роботою в проєкті.

2. Результати дисертаційного дослідження впроваджені в процес управління

арт-проектом на базі Комунального закладу Центру позашкільної освіти – Мистецької школи Степанівської селищної ради Сумського району Сумської області.

3. На прикладі арт-проекту «Звітний концерт учнів та викладачів Мистецької школи Степанівської селищної ради», який був реалізований Комунальним закладом Центру позашкільної освіти – Мистецькою школою Степанівської селищної ради Сумського району Сумської області, автором були виявлені та проаналізовані проблеми, з якими зіштовхнувся менеджер проекту (організатор). Висновки даного аналізу були використані при формуванні списку типових ризиків проектів творчої сфери.

4. На прикладі арт-проекту серії майстер-класів, який був реалізований на базі Комунального закладу Центру позашкільної освіти – Мистецької школи Степанівської селищної ради Сумського району Сумської області та проведений завдяки підтримці керівництва закладу, було показано практичне застосування методу формування раціональної команди арт-проекту з використанням класифікації ризиків за джерелами (концептуальна модель «Палітра»), та алгоритму розрахунку ступеня ризикованості (математична модель) з описовою характеристикою даного кандидата.

5. Після проведення обох творчих заходів було зроблено їх порівняльний аналіз задля надання оцінки ефективності розроблених моделей та методів креативного управління командами проектів творчої сфери в умовах невизначеності. Для даного аналізу автором дисертаційної роботи були визначені та сформовані параметри оцінки проектів з якісним аналізом (детальний опис кожного параметру по кожному проекту), та кількісним (оцінка ефективності у цифровому вираженні).

За результатами дослідження опубліковано 2 статті [3-4] та 4 тез доповідей на конференції [1-2; 5; 12].

Список використаних джерел до Розділу 4

1. Рибалко І.В., Бєлова О.І. Вплив організаційної культури на психологічний клімат в командах арт-проектів. *Інтелектуальні інформаційні системи в управлінні проектами та економіці в умовах воєнного стану : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф.*, м. Коблево, 13-16 вересня 2022 р. Харків : ХНУРЕ, 2022. С. 102-106.
2. Рибалко І.В., Бушуєва Н.С. Особливості проектно-процесного управління в закладах сфери культури і мистецтв. *Управління проектами у розвитку суспільства. Управління проектами післявоєнного відновлення України : тези доповідей XXI Міжнар. конф.* / відповідальний за випуск С.Д. Бушуєв. м. Київ, 24-25 травня 2024 р. Київ : КНУБА, 2024. С. 207-211.
<https://repository.knuba.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f51a67db-d9de-48b1-96bf-da146510a2b0/content>.
3. Рибалко І.В. Метод формування раціональних команд проектів творчої сфери в умовах невизначеності. *Вчені записки Університету "КРОК" : зб. наук. праць*. Київ : ВНЗ "Університет економіки та права "КРОК", 2024. Вип. №4 (76). С. 187-194. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-187-194>.
4. Рибалко І. В. Математична модель управління поведінковими ризиками арт-проектів. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами*. Харків : НТУ «ХПІ», 2022. № 1 (5). С. 56-61. DOI:10.20998/2413-3000.2022.5.7.
5. Рибалко І.В., Заруцький С.О. Використання математичної моделі управління поведінковими ризиками арт-проектів для вибору протиризикової стратегії. *Управління проектами у розвитку суспільства. Управління проектами в очікуванні глобальної кризи : тези доповідей XVI Міжнар. конф.*, м. Київ, 20 травня 2022 р. Київ : КНУБА, 2022. С. 81-86.
6. Тімінський, О., Войтенко, О., & Райчук, І. (2021). Аналіз моделей і методів діджиталізації бізнес-процесів. *Управління розвитком складних систем*, (46), 38–47. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.46.38-47>.

7. Voitsekhovska, M., Dorosh, M., Grechaninov, V., Verenych, O. (2022). Functional modeling of the organization's information security culture state monitoring system development. *Herald of Advanced Information Technology*, Vol. 5, N 4, p. 297–308. <https://doi.org/10.15276/hait.05.2022.22>.
8. Бакуліч О.О., Кіс І.Р. Методичний інструментарій управління екологічними ризиками проєктів підприємств транспортної галузі. *Збірник наукових праць Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 4 (70). С.60-65. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/4220>. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-70-10>.
9. Кузьмінська Ю.М., Данченко О.Б., Бедрій Д.І. Метод формування ефективних команд освітніх проєктів. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами* : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2021. № 2(4). С. 46-53. DOI: <https://doi.org/10.20998/2413-3000.2021.4.6>. URL: <http://pm.khpi.edu.ua/article/view/229473>.
10. Kolesnikova, K.V., & Lukianov, D.V. (2021). Analysis of the effectiveness of combining the roles of scrum master and product owner in scrum-teams. *Herald of advanced information technology*, (4, no 1), 67-74.
11. Русан, Н., & Войтенко, О. (2021). Емпатія і застосування емоційного інтелекту для різних видів команд в управлінні проєктами. *Управління розвитком складних систем*, (45), 50–56. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.45.50-56>.
12. Рибалко І.В., Заруцький С.О. Вплив емоційної стійкості проєктних команд арт-проєктів на їхню реалізацію. *Project, Program, Portfolio Management. P3M-2022 : тези доповідей VII Міжнар. наук.-практ. конф. : у 2 т. / Відповідальний за випуск П.О. Тесленко*. Т. 1. Одеса : ІШР, 2022. С. 85-88.
13. Бакуліч О.О., Кіс І.Р. Ситуаційний метод управління екологічними ризиками проєктів підприємств транспортної галузі в умовах циркуляторної економіки. *Управління розвитком складних систем, науковий журнал КНУБА*, 2021, №46, С. 6-11. DOI: <http://dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2021.46.6-11>.
14. Бедрій Д.І. Метод протиризикового управління стейкхолдерами наукових проєктів в умовах невизначеності та поведінкової економіки. *Управління*

розвитком складних систем. 2021. Вип. 45. С. 13-20. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.45.13-20>. URL: <http://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/237963>.

15. Голубицький М.А., Бедрій Д.І., Фаріонова Т.А., Михелєв І.Л., Маршак О.І. Особливості підходів креативного управління командами в наукових проєктах. *Наукові праці ВНТУ.* 2024. Вип. 3. С. 1-9. DOI: <https://doi.org/10.31649/2307-5376-2024-3-57-65>. URL: <https://praci.vntu.edu.ua/index.php/praci/article/view/752>.
16. Bedrii D., Danchenko O., Semko I. Application of models and methods of integrated risk management of stakeholders of scientific projects in conditions of uncertainty and behavioral economics. *Technology audit and production reserves.* 2020. Vol. 6. Is. 2(56). P. 42-46. DOI: <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2020.220298>. URL: <https://journals.uran.ua/tarp/article/view/220298>.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі вирішене **актуальне науково-прикладне завдання** розроблення теоретичних та прикладних моделей та методів управління командами проєктів творчої сфери в умовах невизначеності. Основні наукові та практичні результати полягають у наступному:

1. Проаналізовано предметну галузь із визначенням її сучасного стану та особливостей. Доведено доцільність застосування до управління проєктами творчої сфери проєктного підходу. Надано характеристику командам проєктів творчої сфери як основних виконавців проєкту, а саме, визначені психологічні аспекти творчої особистості членів команди та особливості цих проєктів як розподілені команди і слабка формалізація задач, цілей та вимог до результатів проєкту і продукту проєкту. Проаналізовано існуючі моделі та методи управління командами проєктів із можливістю застосування їх до проєктів творчої сфери, враховуючи специфіку умов їх реалізації.

2. Розвинуто термінологічний базис методології управління проєктами, а саме, введенням понять «поведінкові ризики команди арт-проєктів», «стиль хаос-менеджмент» та «раціональні команди проєктів творчої сфери».

3. Сформовано класифікаційну таблицю ризиків арт-проєктів відповідно до причин невизначеності, за видом ризику, по відношенню до арт-проєкту, за впливом на різні аспекти арт-проєкту, яку доповнено розробленою класифікацією за джерелами походження ризиків, де кожен джерело характеризує певний напрям.

4. Розроблено концептуальну модель управління ризиками проєктів творчої сфери в умовах невизначеності «Палітра» на основі чотирьох джерел походження ризиків, яка наочно показує задачу менеджера – розуміти походження ризиків згідно джерел їх виникнення та вміти визначати якомога більше варіантів поєднання, накладання та взаємовпливу різних видів ризиків один на одного задля розробки протиризикових заходів та стратегії реагування на потенційно ризикові ситуації.

5. Розроблено інформаційну модель управління ризиками проєктів творчої сфери, яка слугуватиме інструментом для підвищення ефективності комунікацій в умовах невизначеності.

6. Розроблено математичну модель управління ризиками проєктів творчої сфери в умовах невизначеності, яка містить алгоритм розрахунку ступеня ризикованості особи.

7. Розроблено метод формування раціональних команд проєктів творчої сфери в умовах невизначеності із використанням математичної моделі та алгоритму розрахунку ступеня ризикованості особи. Суть метода полягає в тому, щоб відібрати до команди проєкту кандидатів з найменшим показником ступеня ризикованості, тим самим формуючи раціональну команду арт-проєктів.

8. Розроблено метод креативного управління командою проєктів творчої сфери в умовах невизначеності із застосуванням арт-медіації в якості інструменту для вирішення спірних та конфліктних ситуацій між членами проєктної команди та команди і іншими стейкхолдерами.

9. Випробувано результати дослідження на проєкті підготовки серії майстер класів, проведеного на базі Комунального закладу Центру позашкільної освіти – Мистецької школи Степанівської селищної ради Сумського району Сумської області. За результатами порівняння даного проєкту із результатами заходу організації та проведення звітного концерту учнів та викладачів на базі цієї ж мистецької школи була доведена ефективність розроблених моделей та методів управління командами проєктів творчої сфери в умовах невизначеності.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А



УНІВЕРСИТЕТ "КРОК"

Україна, м. Київ, 03113,
вул. Табінна, 30-32, а/с 65
Тел.: (044) 339-99-09, 455-56-90
Тел./факс: (044) 456-84-28
krok@krok.edu.ua

АКТ

**впровадження результатів дисертаційного дослідження
в навчальний процес**

Наукові висновки та результати дисертаційного дослідження Рибалко І.В. на тему: «Моделі і методи управління командами проєктів творчої сфери в умовах невизначеності» впроваджені в освітній процес у вигляді розробленої лекції «Арт-проєкт: від ідеї до втілення», проведеної студентам 4 курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 02 «Культура і мистецтво» спеціальності 022 «Дизайн» освітньої програми «Дизайн середовища», як додатковий матеріал до вибіркової дисципліни «Менеджмент індустрії дизайну». Лекційний матеріал включав в себе інформацію про особливості реалізації арт-проєктів та їх безпосередніх виконавців і основи планування проєктів творчої сфери.

Завідувач кафедри дизайну

к.т.н., доцент



Святослав БЕРДИНСЬКИХ

«Н» березня 2024 р.



**КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
ЦЕНТР ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ-МИСТЕЦЬКА ШКОЛА**

вул. Шкільна, 16-Б с. Косівщина, Степанівської селищної ради, Сумський район, Сумська область
42342, Сумського району Сумської області.
тел. (+380) 066 115 8487, e-mail: kosiv.sh.m@ukr.net ЄДРПОУ 37781

АКТ

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Наукові висновки та результати дисертаційного дослідження Рибалко І.В. на тему: «Моделі і методи управління командами проєктів творчої сфери в умовах невизначеності» використані та впроваджені при реалізації арт-проєкту підготовки серії майстер-класів на базі нашої Мистецької школи.

В проєкті було застосовано розроблений автором метод формування раціональних команд арт-проєктів на основі використання алгоритму розрахунку ступеня ризикованості для оцінки кандидатів до команди арт-проєкту. Завдяки зазначеному методу члени проєктної команди виконали всі поставлені задачі у відведений термін для його підготовки – 1 місяць. Підготовка інших арт-проєктів в нашій школі (без застосування згаданого методу), була з відхиленням фактичного часу від запланованого в межах 10-15%.

Також, завдяки описовій характеристиці ступеня ризикованості кандидатів, прийнятих до проєктної команди, була розроблена стратегія відносин з ними, яка дозволила скоротити рівень конфліктів між всіма учасниками проєкту на 4% в порівнянні з рівнем конфліктності інших подібних проєктів нашої школи.

Директор



Олексій ФІДІРКО

«29» травня 2024 р.



НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ МИСТЕЦТВ УКРАЇНИ

ІНСТИТУТ ПРОБЛЕМ СУЧАСНОГО МИСТЕЦТВА

www.mari.kiev.ua
ipism2@ukr.net

вул. Євгена Коновальця, 18-Д, м. Київ, 01133
 т/ф (044) 529-2051, 529-2263

19.11.2024 р.

АКТ

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Інститут проблем сучасного мистецтва Національної академії мистецтв України ознайомився з науковими висновками та результатами дисертаційного дослідження Рибалко І.В. на тему: «Моделі і методи управління командами проєктів творчої сфери в умовах невизначеності» та високо оцінив увагу до проблем впровадження проєктного підходу в реалізації вітчизняних арт-проєктів з урахуванням особливостей сфери мистецтв.

Визначення специфічних рис проєктів в галузі культури і мистецтв, психологічних особливостей їх виконавців та запропонована автором класифікація ризиків арт-проєктів за чотирма джерелами їх походження є важливою інформативною базою, яка має практичну цінність під час ідентифікації ризиків та розробки заходів із запобігання ризиків. Зважаючи на це, відзначимо особливу зацікавленість інформаційною моделлю управління ризиками арт-проєктів.

Команда Інституту з реалізації мистецьких проєктів, також виявила інтерес до запропонованих автором дисертаційного дослідження способу формування команди арт-проєкту через розрахунок ступеня ризикованості кандидата та методу управління командою через залучення арт-медіатора. Дані методи, висновки та результати дослідження будуть взяті до уваги при розробці майбутніх проєктів.



Ігор САВЧУК

ДОДАТОК Б

Список опублікованих праць за темою дисертації:

– *монографії:*

1. Рибалко І.В. Управління командами арт-проектів в умовах високої нестабільності. Генеза менеджменту: системи процеси, проекти: колективна монографія: в 2-х томах. Т.2/ за ред. В.Г. Алькеми. Київ: Університет "КРОК", 2024. С. 138-163. <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/3135>. (1,08 д.а.).

– *статті у наукових фахових виданнях України, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:*

2. Рибалко І.В., Данченко О.Б., Меленчук В.М., Березенський Р.В. Проектний підхід у творчій сфері. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Сер. Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами = *Bulletin of the National Technical University "KhPI". Ser. Strategic management, portfolio, program and project management*. Харків : НТУ «ХПІ», 2020. № 1. С. 24-30. DOI: 10.20998/2413-3000.2020.1.3. https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/danchenco_0008.pdf (0,29 д.а.).

Особистий внесок автора полягає в аналізі творчої сфери та особливостей творчих заходів, доведенні можливості і доцільності використання методології управління проектами до реалізації творчих заходів за умови її адаптації під специфіку творчої сфери.

3. Рибалко І.В., Чаюн Н.С., Белова О.І. Психологічні аспекти творчої особистості та їх вплив на виконання арт-проекту. *Управління розвитком складних систем* : зб. наук. пр. Київ : КНУБА, 2020. № 44. С. 34-42. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.44.34-41>. <https://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-44/6.pdf>. (0,38 д.а.).

Особистий внесок автора полягає у виявленні та аналізі особливих рис характеру, притаманних творчим людям як членам команди проєктів творчої сфери та безпосереднім його виконавцям, що має бути враховано

менеджером арт-проєкту при виборі способів управління командою подібних проєктів.

4. Рибалко І.В. Метод формування раціональних команд проєктів творчої сфери в умовах невизначеності. *Вчені записки Університету "КРОК"* : зб. наук. праць. Київ : ВНЗ "Університет економіки та права "КРОК", 2024. Вип. №4 (76). С. 187-194. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-187-194>. <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/848/857> (0,33 д.а.).
5. Рибалко І.В., Бушуєва Н.С. Арт-медіація як метод управління ризиками команд творчих проєктів в умовах невизначеності. *Управління розвитком складних систем* : зб. наук. праць. Київ. 2025. № 61. С. 93-100. DOI: 10.32347/2412-9933.2025.61.93-100. <https://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-61/93-100.pdf> (0,33 д.а.).

Особистий внесок автора полягає у запропонованому погляді на арт-медіацію в даній сфері з позиції її безпосереднього призначення – вирішення конфліктів та спірних ситуацій в колективах закладів культури і командах творчих проєктів, та у формуванні матриці розподілу функцій між корпоративним психологом та медіатором.

– наукові праці, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

6. Рибалко І.В. Стилi управління командою проєкту: від авторитарного до хаотичного. *Сучасні тренди підготовки фахівців з управління проєктами та програмами* : матеріали підсумкової наук.-практ. конф., м. Луцьк, 23 квітня 2018 р. Луцьк, 2018. С. 39-43. https://library.krok.edu.ua/media/library/category/materiali-konferentsij/rybalko_0008.pdf. (0,21 д.а.).
7. Рибалко І.В. Особливості управління внутрішніми проєктами в умовах хаос-менеджменту в компанії. *Управління проєктами у розвитку суспільства. Управління проєктами в умовах очікування глобальних змін* : тези доповідей. XVI Міжнар. конф., м. Київ, 17-18 травня 2019 р. Київ : КНУБА, 2019. С. 197-199. https://library.krok.edu.ua/media/library/category/materiali-konferentsij/rybalko_0004.pdf. (0,08 д.а.).

8. Рибалко І.В. Сучасні підходи до формування команд в ІТ-проектах в умовах хаос-менеджменту. *Управління проектами: стан та перспективи* : матеріали XV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Миколаїв, 10-13 вересня 2019 р. Миколаїв : НУК, 2019. С. 63-64. https://library.krok.edu.ua/media/library/category/materiali-konferentsij/rybalko_0002.pdf. (0,08 д.а.).
9. Рибалко І.В., Алькема В.Г. Сучасні підходи до управління командою проєктів в творчій сфері. *Професійний менеджмент у сучасних умовах розвитку ринку* : матеріали доповідей VIII наук.-практ. конф. з міжнародною участю, м. Харків, 1 листопада 2019 р. Харків : Монограф, 2019. С. 230-232. https://library.krok.edu.ua/media/library/category/materiali-konferentsij/alkema_0021.pdf (0,13 д.а.).
Особистий внесок автора полягає у аналізі основних стилів управління щодо їх ефективності в управлінні командою проєктів творчої сфери.
10. Рибалко І.В., Данченко О.Б. Можливості застосування проєктного підходу у творчій сфері. *Управління проектами у розвитку суспільства. Управління проектами в умовах дігіталізації суспільства* : тези доповідей XVII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 15-16 трав. 2020 р. Київ: КНУБА, 2020. С. 301-305. https://eprints.kname.edu.ua/58526/1/ТезиРМКиїв_20.pdf#page=301. (0,24 д.а.).
Особистий внесок автора полягає в аналізі проєктів творчої сфери щодо застосування до їх управління не традиційного менеджменту, а проєктного підходу.
11. Rybalko I.V. The influence of management style in the project activity of the enterprise on its economic development. *International Conference on economics, accounting and finance: material conferences* (Prague, Czech Republic, July 2-4, 2020) URL : <https://conf.scnchub.com/index.php/ICEAF/ICEAF/paper/view/48>. (0,04 д.а.).
12. Рибалко І.В. Аналіз впливу психологічних особливостей стейкхолдерів на арт-проєкти. *Управління проектами: стан та перспективи* : матеріали XVI

міжнар. наук.-практ. конф., м. Миколаїв, 8-11 вересня 2020 р. Миколаїв : НУК, 2020. С. 91-95.

<https://dspace.krok.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0652bf6a-6c8c-48c8-916d-449b954d4c9c/content> (0,21 д.а.).

- 13.Рибалко І.В., Белова О.І., Заруцький С.О. Аналіз впливу психологічних особливостей команди арт-проєкту на його виконання. *Project, Program, Portfolio Management. P3M-2020* : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 04-05 грудня 2016 р. Одеса : ОНПУ, 2020. Т. 1. С. 163-167. https://library.krok.edu.ua/media/library/category/materiali-konferentsij/rybalko_0009.pdf. (0,21 д.а.).

Особистий внесок автора полягає в аналізі питань: які психологічні особливості членів команд арт-проєктів впливають на виконання проєкту та характер їх впливу.

- 14.Rybalko I. V., Danchenko O. B., Bielova O. I. Effectiveness of project approach in forming of creative personality in art activities. *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку* : матеріали II Міжнар. конф., м. Київ, 20 листопада 2020 р. Київ : ВНЗ "Університет економіки та права "КРОК", 2020. URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE2020/paper/view/164>. (0,04 д.а.).

Особистий внесок автора полягає в дослідженні та аналізі особливостей управління арт-проєктами, що вимагає не лише ефективних управлінських підходів, а й розуміння психологічних характеристик творчих особистостей, коли творчий процес ґрунтується на інтуїції, емоційній чутливості та суб'єктивному сприйнятті, що впливає на командну взаємодію та результати проєкту.

- 15.Rybalko I., Danchenko O., Bielova O., Zaiats O. The Information Model of Behavioral Risk Management for an Art-project. *Project, Program, Portfolio Management. P3M-2020: The Proceedings of the International Research Conference. Book 2, 04 – 05 Desember, 2020, Institute of Artificial Intelligence and Robotics, Odesa, Ukraine. Pp. 40-47.* <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/4601/1/Project%2C%20Program%2C%20Portfolio%20Management.pdf>

[20Portfolio%20Management%20P3M%2C%20Odessa%2C%202020%2C%206-11.pdf](#). (0,33 д.а.).

Особистий внесок автора полягає в обґрунтуванні доцільності та ефективності використання менеджером проєкту інформаційної моделі управління поведінковими ризиками арт-проєкту, створення якої стало необхідним кроком під час розробки концептуальної моделі «Палітра» задля забезпечення ефективного інформаційного простору арт-проєкту.

- 16.Рибалко І.В. Трансформаційні процеси управління командами арт-проєктів як джерело виникнення ризиків. *Освіта та наука: трансформація, відповідальність, академічна свобода* : матеріали наук. конф., м. Київ, 5 березня 2021 р. Київ : ВНЗ "Університет економіки та права "КРОК", 2021. URL : <https://conf.krok.edu.ua/ONTR/ESTR/paper/view/384>. (0,04 д.а.).

- 17.Рибалко І.В., Данченко О.Б., Бєлова О.І. Слабка формалізація арт-проєктів як джерело ризиків. *Управління проєктами у розвитку суспільства. Управління проєктами в умовах пандемії COVID-19* : тези доповідей XVIII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 15 травня 2021 р. Київ : КНУБА, 2021. С. 256-260. https://library.krok.edu.ua/media/library/category/materiali-konferentsij/danchenco_0018.pdf. (0,21 д.а.).

Особистий внесок автора полягає у дослідженні та аналізі особливостей управління ризиками арт-проєктів, зумовлених їх слабкою формалізацією, що визначено одним з джерел походження ризиків цих проєктів.

- 18.Рибалко І.В., Харута В.С. Концептуальна модель управління командою арт-проєктів. *Управління проєктами: стан та перспективи* : матеріали XVII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Миколаїв, 7-10 вересня 2021 р. Миколаїв : НУК, 2021. С. 69-71. <https://dspace.krok.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4bdf41a3-808f-4544-8b65-a8acaa3ff66b/content> (0,13 д.а.).

Особистий внесок автора полягає у розробці концептуальної моделі «Палітра», яка наочно демонструє наявність 4-х джерел походження ризиків, їх поведінку та роль арт-менеджера в процесі управління ризиками.

- 19.Рибалко І.В., Заруцький С.О. Використання математичної моделі управління поведінковими ризиками арт-проектів для вибору протиризикової стратегії. *Управління проектами у розвитку суспільства. Управління проектами в очікуванні глобальної кризи* : тези доповідей XVI Міжнар. конф., м. Київ, 20 травня 2022 р. Київ : КНУБА, 2022. С. 81-86. er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/4630/1/Тези2022_КНУБА.pdf. (0,25 д.а.).
Особистий внесок автора полягає в представленні розробленої автором математичної моделі та доведенні її ефективності як інструменту в управлінні ризиками арт-проекту.
- 20.Рибалко І.В., Белова О.І. Вплив організаційної культури на психологічний клімат в командах арт-проектів. *Інтелектуальні інформаційні системи в управлінні проектами та економіці в умовах воєнного стану* : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф., м. Коблево, 13-16 вересня 2022 р. Харків : ХНУРЕ, 2022. С. 102-106. <https://mmp-conf.org/documents/archive/proceedings2022.pdf>. (0,21 д.а.).
Особистий внесок автора полягає в аналізі впливу організаційної культури команди арт-проектів на її психологічний клімат та рівень працездатності.
- 21.Рибалко І.В., Заруцький С.О. Вплив емоційної стійкості проектних команд арт-проектів на їхню реалізацію. *Project, Program, Portfolio Management. P3M-2022* : тези доповідей VII Міжнар. наук.-практ. конф. : у 2 т. / Відповідальний за випуск П.О. Тесленко. Т. 1. Одеса : ІШПР, 2022. С. 85-88. <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/4631/1/Одеса%2022-23.pdf>. (0,17 д.а.).
Особистий внесок автора полягає в аналізі впливу емоцій на поведінку та продуктивність діяльності творчої особистості та пропозиції враховувати фактор емоційної стійкості на етапі формування команди арт-проекту.
- 22.Рибалко І.В., Мосейчук М.М. Застосування проектного підходу до управління творчими заходами в сфері культури і мистецтв. *Сучасний менеджмент організації* : матеріали III наук. конф., м. Київ, 26 квітня 2023

р. Київ : ВНЗ "Університет економіки та права "КРОК", 2023. URL: <https://conf.krok.edu.ua/ММО/ММО-2023/schedConf/presentations>. (0,04 д.а.).

Особистий внесок автора полягає у підкресленні важливості застосування проєктного підходу до управління творчими заходами задля підвищення ефективності управління ними.

- 23.Рибалко І.В., Мисник Л.Д. Роль мистецтва та арт-проєктів під час військової агресії. *Управління проєктами у розвитку суспільства. Управління проєктами післявоєнної розбудови України* : тези доповідей XX Міжнар. конф. / відповідальний за випуск С.Д. Бушуєв. м. Київ, 12 травня 2023 р. Київ : КНУБА, 2023. С. 199-204. https://library.krok.edu.ua/media/library/category/materiali-konferentsij/rybalko_0012.pdf. (0,21 д.а.).

Особистий внесок автора полягає у висвітленні значущості ролі мистецтва та важливості арт-проєктів під час російської військової агресії.

- 24.Рибалко І.В., Бушуєва Н.С. Особливості проєктно-процесного управління в закладах сфери культури і мистецтв. *Управління проєктами у розвитку суспільства. Управління проєктами післявоєнного відновлення України* : тези доповідей XXI Міжнар. конф. / відповідальний за випуск С.Д. Бушуєв. м. Київ, 24-25 травня 2024 р. Київ : КНУБА, 2024. С. 207-211. <https://repository.knuba.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f51a67db-d9de-48b1-96bf-da146510a2b0/content>. (0,21 д.а.).

Особистий внесок автора полягає в проведенні оцінки проєктного та процесного підходів до управління в закладах сфери культури і мистецтв і обґрунтуванні доцільності їх поєднання задля збільшення ефективності управлінської функції в проєктній діяльності.

– **публікації в міжнародних виданнях:**

- 25.Rybalko I. Management of art-project teams under conditions of high instability. *Economics, Finance and Management Review*. 2022. Iss.1(9). Pp.99-111. URL: <https://public.scnchub.com/efmr/index.php/efmr/article/view/184>. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2022-1-99>. (0,54 д.а.).

– наукові праці, що додатково відображають наукові результати дисертації:

26.Рибалко І.В., Данченко О.Б., Заруцький С.О., Белова О.І. Огляд та класифікація особливостей арт-проектів як факторів ризику. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами проектами* = *Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: Strategic management, portfolio, program and project management*. Харків : НТУ «ХПІ», 2021. № 1 (3). С. 16-23. DOI: 10.20998/2413-3000.2021.3.3. https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/rybalko_0006.pdf. (0,33 д.а.).

Особистий внесок автора полягає у визначенні особливостей арт-проектів як факторів ризику та їх розподілі на 4 джерела походження.

27.Рибалко І. В. Математична модель управління поведінковими ризиками арт-проектів. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами*. Харків : НТУ «ХПІ», 2022. № 1 (5). С. 56-61. DOI:10.20998/2413-3000.2022.5.7.

<https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/83a2896f-ce2d-4b21-842e-51fae3213d4d/content>. (0,25 д.а.).

28.Рибалко І.В. Роль медіатора в управлінні командами арт-проектів. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами*. Харків : НТУ «ХПІ», 2023. № 1(7). С. 68-75. DOI: 10.20998/2413-3000.2023.7.9.

<https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/960bf4e5-10d1-45d0-ae01-5ff2aefc7792/content>. (0,33 д.а.).

ДОДАТОК В

Таблиця В – Пояснення процесу управління людськими ресурсами, або командою проєкту

Стандарт/ методологія	Пояснення	Джерело
PMBoK	Це процес відслідковування діяльності членів команди, забезпечення зворотного зв'язку, рішення проблем і управління змінами в команді з метою оптимізації виконання проєкту.	[46]
ISO 21502:2020	Управління командою має бути спрямоване на мотивацію команди та підтримання позитивного робочого середовища, де члени команди почуваються залученими, найкраще виконують роботу та зосереджуються на призначеній роботі та цілях проєкту. Керівник проєктів повинен прагнути оптимізувати роботу команди, надаючи зворотній зв'язок, вирішуючи особисті суперечки та заохочуючи до спільної роботи.	[99]
ISO 10006:2018	Визначені процеси щодо персоналу: формування організаційної структури проєкту; розподілення людських ресурсів та підвищення кваліфікації команди. Організаційна структура проєкту має бути сформована так, щоб сприяти результативному й ефективному обміну інформацією та співпраці між усіма учасниками проєкту. Щодо розподілення людських ресурсів зазначено, що керівнику проєкту треба здійснювати моніторинг діяльності загалом, охоплюючи результативність і ефективність виконання персоналом своїх посадових обов'язків, з тим, щоб перевірити відповідність цих призначень. Щодо підвищення кваліфікації команди керівники організації-виконавця проєкту мають забезпечити створення робочого середовища, яке сприятиме професійній майстерності, результативним робочим взаємозв'язкам, довірі та повазі поміж членами команди та всіма іншими, залученими до реалізації проєкту. Підтримувати та розвивати прийняття рішень на основі консенсусу, структуроване вирішення проблем, чіткий, відкритий та результативний обмін інформацією і взаємні зобов'язання щодо задоволення вимог замовника.	[47]
P2M	Цінність команди проєкту полягає в її єдності. Менеджер має створити єдиний ментальний простір («Ба»), щоб всі члени команди проєкту спиралися на єдині цінності та цілі і разом працювали над покращенням процесів.	[100]
IPMA Competence Baseline (ICB)	Визначені вимоги до компетенції менеджера проєкту, що містять три групи взаємозв'язаних елементів знань і компетенцій (технічні, поведінкові, контекстуальні). Група елементів поведінкової компетенції як раз передбачає міжособистісні відносини між індивідами і групами, що беруть участь в проєктах, програмах і портфелях	[48]
PRINCE2	Акцент на чіткому опису ролей і розподілу відповідальності в кожному з 7 процесів	[101]
Agile	Гнучкий підхід до управління проєктами орієнтований на самоорганізовані робочі групи (команди), що складаються з фахівців різного профілю. Система управління в таких командах складається самостійно, керуючись принципами Agile	[102]

Джерело: сформовано автором.

ДОДАТОК Г

Таблиця Г – Задачі за видами діяльності в арт-проєкті

Види діяльності	Задачі
Організаційний аспект	- вибір митців-виконавців робіт та/або акторів і режисера для арт-проєкту; - придбання/пошив костюмів; - виготовлення або замовлення декорацій; - установка техніки; - пошук і оренда приміщення; - спілкування із державними інституціями щодо дозвільних документів на проведення заходу; - розклад репетицій; - замовлення кейтерингу; - організаційна робота із запрошенням гостей
Маркетинг	- організація рекламної кампанії; - розробка концепції макету і виготовлення афіш і запрошень; - спілкування з громадськими організаціями; - проведення презентацій заходу; - аналіз арт-ринку на предмет подібних арт-проєктів та компаній-конкурентів; - проведення маркетингових заходів щодо формування бренду митця; - організації чи конкретної форми даного арт-проєкту; - якщо передбачається періодичність в його проведенні
Фінансовий аспект	- формування бюджету; - аналіз фінансового джерела щодо умов фінансування; - розподіл витрат; - ведення фінансової документації арт-проєкту та фінансової звітності для відповідних зацікавлених сторін
Юридичний аспект	- укладання з фінансовими джерелами, постачальниками, підрядниками та членами команди арт-проєкту договорів, угод, дозвільних документів на проведення заходу; - оформлення відносин із запрошеними митцями-виконавцями робіт та/або акторами і режисером; - оформлення документів на оренду; - інший супровід арт-проєкту в юридичній площині
Управлінський аспект	- збір вимог Замовника та подальше узгодження зміно; - розробка документації щодо реалізації, звітності та архівації проєкту; - підбір команди арт-проєкту; - організація і координація виконання проєктних робіт командою арт-проєкту; - мотивація та контроль виконання робіт арт-проєкту командою проєкту

Джерело: розроблено автором.

ДОДАТОК Д

Таблиця Д – Погляди деяких вчених на визначення особливостей психологічних аспектів творчої особистості

Погляд вченого/них	Джерело
А. Маслоу Розглядав творчість як універсальну функцію людини, яка призводить до різних форм її самовираження. Запропонував перелік рис особистості, яка здатна до продуктивної творчої самоактуалізації: -афективність (емоційно-чуттєве сприйняття дійсності разом із позитивною чи негативною адекватною реакцією на оточення і події, що відбуваються); -цілісність, безпосередність сприйняття, суб'єктивність реакції на різні ситуації та прояв своїх внутрішніх прагнень і узгодженість з ними реальних дій; -відсутність консерватизму (готовність до визначення та пошук нових шляхів, підходів в процесі розробки та вирішення наявних ситуацій на основі незалежності та гнучкості мислення); -почуття гумору, вміння виділити особливості та помітити, тонко підкреслити та зробити специфічних акценти на особливих деталях; -об'єктивне сприймання себе чи інших людей, визнання їх такими, якими вони є (розуміння меж без пред'явлення високих вимог і без уявлення про себе, як про людину, що досягла всіх можливих досконалостей); -незалежність власних суджень на основі здобутих знань, досвіду, інтелекту та здібностей; -прагнення до позитивних взаємозв'язків та взаємодії з іншими людьми.	[109]
О.І. Кульчицька, В.О. Моляко та ін. Сформулювали список особливостей творчої особистості: -сміливість думки, прагнення до ризику; -розвинена уява та фантазія; -вміння критично мислити, виявляти протиріччя та шляхи їх розв'язання; -проблемність бачення об'єктивної реальності, виявлення в звичному нових перспективних ідей; -вміння використовувати знання й досвід для розв'язання нових ситуацій; -незалежність суджень, власних переконань та позицій; -чіткість обґрунтування, альтернативність підходів до розробки і виконання різних завдань; -глибина та гнучкість мислення; - здатність до цілеспрямованої діяльності, відданість справі; -виникненні спрямованого інтересу до певної галузі знання (може проявитися ще в дитячі роки); -надзвичайно висока працездатність під час захоплення роботою; -стійкість та впертість; - швидкість та легкість засвоєння знань, умінь та компетенцій; - вміння ефективно організувати самостійну роботу, яка пов'язана із досягненням власних цілей.	[110]
К. Леонгард Створив типологію особистості за показниками темпераменту та деякими рисами характеру. Виділив якості, що найчастіше зустрічаються у творчих людей: -емотивність (здатність перейматися емоційним станом іншої людини); -схильність до різких перепадів настрою (від підвищеної активності, бадьорості та життєрадісності до пригніченого похмурого настрою); -екзальтованість (емоційні переживання позитивних і негативних подій мають занадто велику силу і розмах почуттів).	[111]
Р. Кеттел Визначив 16 якостей особистості. Деякі з них притаманні творчим людям: доброзичливість, розкутість, соціальна сміливість, незалежність, імпульсивність, низький самоконтроль, комплекс «дитячості» та інші.	[112]

Джерело: сформовано автором за власними роботами [103-105].

ДОДАТОК Е



Рисунок Е.1 – Різновиди стилів керівництва

Джерело: розроблено автором.

Хаос-менеджмент

- Аналітичний параліч (Analysis paralysis) невинуватено великі витрати на аналіз і проектування. Часто призводить до закриття проекту до початку його реалізації
- Роздутий улущизм (Creeping featurism): додавання нових поліпшень на шкоду сумарній якості системи або продукту
- Розробка комітетом (Design by committee): розробка проекту без централізованого управління або без компетентного керівництва
- Управління грибами (Mushroom management): недостатнє інформування працівників про виконувану ними роботу
- Розповзання рамок (Scope creep): втрата контролю над розростанням проекту
- Тепле тіло (Warm Bodies): людина, чий внесок в проєкт під сумнівом
- Заочний менеджер (Absentee Manager): менеджер поводить ухильно або невидимий протягом тривалого часу - він ховається десь в офісі або поза офісом
- Мати тільки молоток (All You Have Is A Hammer): односпрямоване управління, де одні і ті ж прийоми використовуються на всіх підлеглих і у всіх ситуаціях. Іноді також називається «One-Trick Pony»
- Дикий менеджер (Cage Match Negotiator): будь-який менеджер, який упертий, але нерозумно і використовує підхід до управління «Перемога за всяку ціну» або «Я прав, а ви ні»
- Допельгангер (Doppelganger): менеджер, з яким то легко працювати, то важко
- Безплідні стрибки (Fruitless Hoops): ви готуєте для менеджерів все нові і нові дані, потрібні їм для прийняття рішення, але менеджери так і не приймають жодного рішення, продовжуючи вимагати у вас дані. Ви не знаєте, навіщо їм потрібні ці дані
- Золотий дитина (Golden Child): «Золота дитина» з'являється в ситуаціях, коли менеджер надає особливу відповідальність, можливість, визнання або винагороду члену своєї команди на основі особистих взаємин з ним і всупереч його дійсним дій. Всіх дратує «Золоте дитя», але справжня проблема полягає в менеджері.
- Безголова курка (Headless Chicken): менеджер без фокусу і плану, який ніколи нічого не закінчує
- Класний чувак (Mr. Nice Guy): менеджер, який зосереджується на тому, щоб бути другом кожного, в кінцевому підсумку розчаровує всіх і не справляється зі своїми обов'язками
- Полірування тарілок (Plate Spinning): менеджер приховує свою неефективність, змушуючи працівників займатися трудомісткою і марною роботою
- Герой пролетаріату (Proletariat Hero): менеджер поводить з підлеглими, як з ідеальними працівниками, але це лише маскування поганого управління. Це форма «мотивації» персоналу, яка дає привід керівництву підвищити очікувані результати або отримати більше з меншими витратами
- Дорога в нікуди (Road to Nowhere): відсутність плану викликає замішання і криза керівництва
- Безхребетний керівник (Spineless Executive): будь-який менеджер, який не має сміливості вступити в необхідну конфронтацію або впоратися зі складною ситуацією. Замість цього він повністю уникає конфронтації або ситуації або просить вас повідомити йому погані новини
- Велосипедний навіс (Bicycle shed): надання великого значення неважливим питанням. Походить від історії обговорень будівництва ядерної електростанції, коли більше уваги приділялося деталям навісу для велосипедів, а не самій станції
- Мікроменеджмент (Micromanagement): зловживання контролем в управлінні підлеглими
- Моральний ризик (Moral hazard): ізоляція людини, що приймає рішення, від наслідків її / його рішення
- Принцип Пітера (Peter principle): просування працівників вище по кар'єрній драбині, засноване на поточних показниках, а не їх здатності розвиватися на новій посаді. В результаті такого успішний працівник не справляється із новим завданням / посадою
- Чайка-менеджмент (Seagull management): керівник звертається до працівників лише, коли виникає проблема, перед задачею роботи, або просто «прибігає, багато галасує, не вирішує проблему й зникає», залишаючи підлеглим усувати "наслідки" свого керівництва
- Силос (Stovepipe або Silos): створення структури із малих розрізнених команд, які працюють кожна над своїм завданням і їх результати роботи неможливо поєднати

Рисунок Е.2 – Різновиди стилю хаос-менеджмент

Джерело: сформовано автором на підставі [166-168].

ДОДАТОК Ж



Рисунок Ж.1 – Напрямок ініціативи в авторитарному стилі

Джерело: розроблено автором.

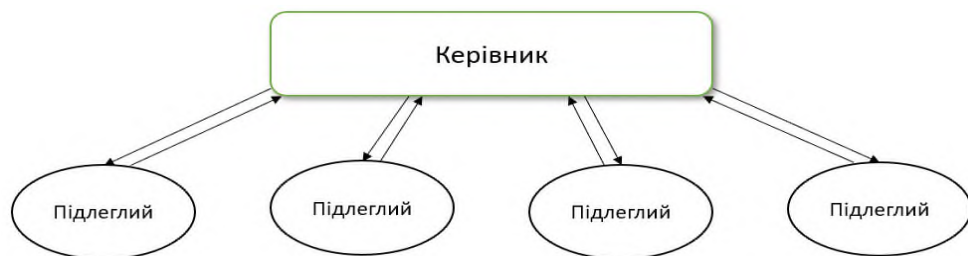


Рисунок Ж.2 – Напрямок ініціативи в демократичному стилі

Джерело: розроблено автором.

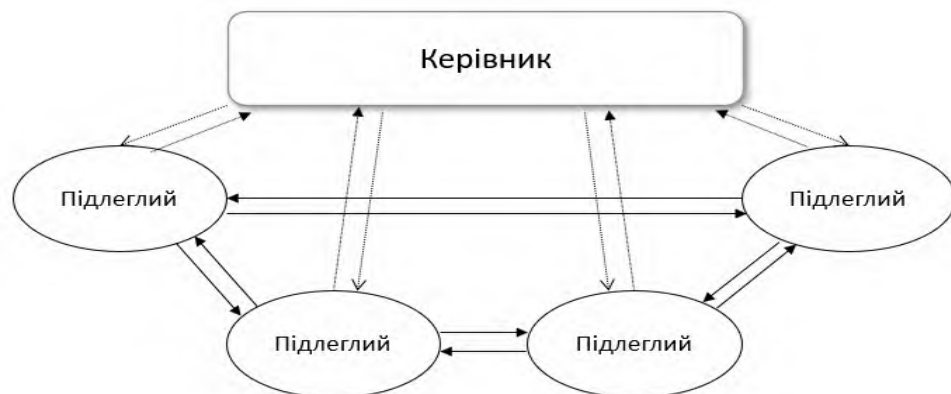


Рисунок Ж.3 – Напрямок ініціативи в ліберальному стилі

Джерело: розроблено автором.

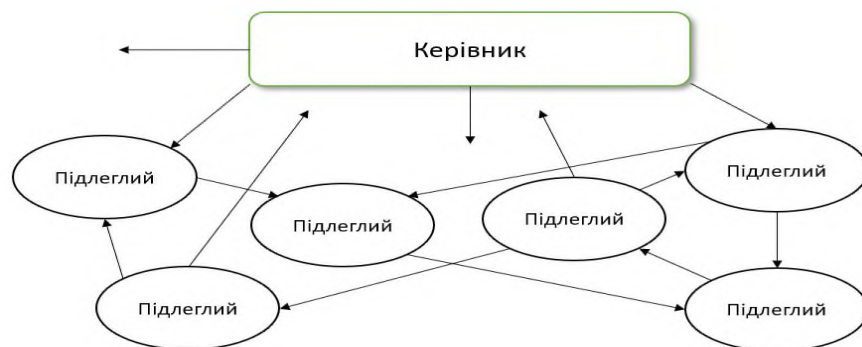


Рисунок Ж.4 – Напрямок ініціативи в хаос-менеджменті

Джерело: розроблено автором.

ДОДАТОК II

Таблиця II.1 – Недоліки та переваги стилів управління

Авторитарний стиль управління	
Переваги	- Доцільний в екстремальних умовах, коли на прийняття рішення мало часу, досвід та професійні знання керівника є достатніми, а думка колективу в даному випадку не важлива. - Прийнятний для керівництва простими видами діяльності, орієнтованими на кількісні показники.
Недоліки	- Негативно позначається на морально-психологічному внутрішньому кліматі команди – всі працюють під постійною напругою. - Призводить до значного зниження ініціативності, самоконтролю та відповідальності підлеглих. Вони віддають перевагу пасивному виконанню, приховуванню недоліків у роботі та своїх знань, спотворюють дійсний стан справ на догоду керівника. - Намагаються якомога частіше звертатися за порадами та інструкціями до керівника, що показує їх страх і небажання брати на себе відповідальність, а просто виконувати вказівки. - Призводить до деморалізації підлеглих, прогулів та плинності кадрів, налаштуванні проти себе колективу.
Демократичний стиль управління	
Переваги	- Керівник стимулює сприятливий психологічний клімат в колективі, який в свою чергу заохочує підлеглих не боятися висловлювати свою думку, вносити пропозиції та не уникати відповідальності. Укріплює взаємодовіру, взаємоповагу та прагнення до співробітництва. - Керівник відстоює інтереси підлеглих. - Доцільний при наявності команди проекту висококваліфікованих фахівців, які володіють достатнім рівнем досвіду та знань, для можливості вносити в рішення задач новизну і творчий підхід. - Якщо підлеглий надає досить вагомі аргументи на користь своєї пропозиції, керівник може змінити своє попереднє рішення, враховуючи думку підлеглого.
Недоліки	- Є ймовірність в наслідок частих поступок втратити позицію авторитету керівника. - Втрата багато часу на обговорення та прийняття рішень. - Значне зниження рівня ефективного управління в екстрених умовах, де потрібно проявити жорсткість та швидкість у прийнятті рішень.
Ліберальний стиль управління	
Переваги	- Доцільний у творчому колективі, де співробітники відрізняються самостійністю, творчою індивідуальністю та високим рівнем свідомості. В такому випадку ліберальний стиль допомагає якомога повніше розкритися саме творчим здібностям, максимально використовуючи креативний підхід до вирішення задач. - Може бути використаний в науково-технічній діяльності та дослідно-конструкторських розробках, які виконуються висококваліфікованими фахівцями з прагненням знаходитися в атмосфері без тиску та опіки. Ліберальному керівнику достатньо чітко сформулювати ціль та завдання і справедливо оцінити результат.

Недоліки	- Низький рівень продуктивності та групової ідентифікації. - Низький рівень трудової дисципліни та відсутність самодисципліни. - Тенденція до виникнення неформальних лідерів з можливим негативним характером діяльності по відношенню до цілей компанії в цілому. - Постійне відчуття підлеглих щодо повної відсутності керівника. Особливо, при вирішенні важливих питань. - Прагнучі отримати авторитет серед підлеглих, ліберальний керівник може виплачувати незаслужені премії, дозволяти без необхідної службової потреби відрядження, схильний відкладати рішення про звільнення некваліфікованого робітника, намагаючись не псувати відносини з ним, і з цієї ж причини дуже рідко користується правом сказати «ні» у разі потреби. А також легко декларує нездійсненні обіцянки. - Якщо керівництво просить його зробити те, що не погоджено з діючими нормативними актами або правилами корпоративної культури, ліберальний керівник виконає все тільки тому, що не в змозі відмовити вищому керівництву. Якщо підлеглий не проявляє бажання виконати поставлену перед ним задачу, керівник скоріше сам виконає її, ніж примусить підлеглих до виконання.
Стиль управління хаос-менеджмент	
Переваги	- Вільний графік роботи; - Підвищення власного рівня стресостійкості; - Розвиток здорового почуття гумору над ситуацією, як засіб зняття емоційної напруги; - Отримання явних прикладів, які дії менеджера проєкту повинні бути інакшими; - Отримання негативного досвіду, як саме не повинна працювати система в цілому.
Недоліки	- Багато конфліктів, явних та неявних; - Втрата часу; - Невміння ефективно планувати час, тому поняття «дедлайн» стає звичним і для самого менеджера, і для кожного з членів проєктної команди; - Втрата авторитету; - Постійна загроза зриву проєкту на кожному етапі; - Замовники частіше всього не задоволені якістю виконаних робіт, що наносить іміджевий удар по компанії в цілому, та зменшує очікуваний фінансовий прибуток від проєкту. - Емоційне вигорання менеджера та членів команди від постійної напруженої обстановки; - Немоżliвість збереження достатнього рівня конкурентоспроможності компанії у довгостроковій перспективі; - Втрата цінних кадрів.

Джерело: сформовано автором.

Таблиця И.2 – Вплив стилю управління менеджера на функції управління

Функції управління	Стилі управління			
	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний	Хаос-менеджмент
Прийняття рішень	Одноосібно	Колегіально	Доручає прийняття рішень команді	Можливо керівник, можливо команда, можливо член команди проєкту
Інформування про прийняте рішення підлеглих	Наказ, команда	Спільне визначення виконавців	Команда сама визначає кандидатури	Дехто з членів команди отримують чіткі задачі, деякі визначають їх самостійно, деякі задачі «задвоюються» з різними

				виконавцями, на деякі задачі, в ході його виконання, призначають різних виконавців
Найм та звільнення	Одноосібно	Радиться з командою	Доручає пошук кандидатур команді	Пошук кандидатур хаотичний, можливо самими членами команди проєкту
Здійснення контролю	Жорсткий контроль згори	Функції контролю розподіляються спільно	Контроль передається команді проєкту	Вибірковий контроль, відсутність контролю, звітність та надмірний контроль поточних задач
Використання мотивації	Страх покарання. Використання матеріальних стимулів	Підтримка, заохочення. Спільне визначення форм заохочення	Передає команді визначення форм заохочення.	Нечітка або відсутня система мотивації, «задобрення» членів команди проєкту «подарунками» на показ
Манера спілкування	Тримає дистанцію, мовчазний	Дозовано товариська, відкритий та доступний	Відношення повної довіри	Керівник ініціативи не проявляє, велика кількість конфліктів, надмірна балакучість з метою повчити життю
Відношення до підвищення кваліфікації	Визначає одноосібно кому, де і коли треба підвищувати кваліфікацію	Спільно визначає кому, де і коли підвищувати кваліфікацію	Команда сама визначає, кому де і коли підвищувати кваліфікацію	Згідно чинного законодавства про підвищення кваліфікації, або звернення члена команди, надмірна жага до навчання всьому, що цікаво на думку керівника
Відношення до ініціативи підлеглих	Зрідка допускається	Заохочується та використовується	Підлеглі самостійно виявляють ініціативу	Не заохочується, не сприймається, або заохочується, але залишається на рівні розмови
Відношення до підлеглих	Від настрою, нерівне	Рівне, доброзичливе, вимогливе	М'яке, не вимогливе	Різне – по ситуації чи залежно від настрою, багато конфліктів
Відношення до дисципліни	Жорстке, формальне	Розумне	М'яке, неформальне	Дисципліна відсутня, або вимоги до дій підлеглих жорсткі, які не виконуються самим керівником
Відношення до недостатніх особистих професійних знань	Все знає та все вміє	Підвищує кваліфікацію, враховує критику, заохочує це прагнення у підлеглих	Недостатнє підвищення власної кваліфікації	Відсутність підвищення власної кваліфікації, самовпевненість у своїх професійних знаннях

Джерело: сформовано автором.

ДОДОТОК К

Таблиця К – Класифікація особливостей проєктів творчої сфери як факторів ризику

Особливість арт-проектів як фактор ризику	За відповідністю до невизначеності						За видом ризику								По відношенню до арт-проекту		За впливом на аспекти арт-проекту			За джерелом походження					
	ВІДСУТНІСТЬ НЕДОСТАТНІСТІ ІНФОРМАЦІЇ	ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ	НЕДОСТАТНІЙ РІВЕНЬ КВАЛІФІКАЦІЇ МЕНЕДЖЕРА/УЧАСНИКІВ КОМАНДИ	ТВОРЧИЙ ПРОЦЕС МИТЦЯ	СПЕЦИФІКА АРТ-СФЕРИ	СУБ'ЄКТИВНЕ СПРИЙНЯТТЯ ПРОДУКТУ	СПЕЦИФІКА ОЦІНКИ ЦІННОСТІ	ТВОРЧИЙ	ТЕХНІЧНИЙ/МАТЕРІАЛЬНИЙ	СОЦІАЛЬНИЙ	ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ	УПРАВЛІНСЬКИЙ	ФІНАНСОВИЙ	РЕПУТАЦІЙНИЙ	ПСИХОЛОГІЧНИЙ	КОМУНІКАТИВНИЙ	ВНУТРІШНЄ	ЗОВНІШНЄ	АРТ-ПРОЄКТ	КОМАНДА АРТ-ПРОЄКТУ	УЧАСНИКИ АРТ-ПРОЄКТУ	СПЕЦИФІКА УПРАВЛІННЯ АРТ-ПРОЄСТАМИ І ЇХ КОМАНДАМИ	ПСИХОЛОГІЯ ТВОРЧИХ ОСОБИСТОСТЕЙ	СЛАБКА ФОРМАЛІЗАЦІЯ	РОЗПОДІЛЕНІ КОМАНДИ АРТ-ПРОЄКТІВ
Рухлива і пластична ціль арт-проекта, при якій менеджер має дотримуватися загальної концепції і смислового навантаження проекту (сенсу, проблематики).				+				+				+				+	+		+	+		+			
Персоніфікація митцями продукту проекту, експериментація і ризик під час роботи та використання мистецтва, як засобу комунікації і вираження своїх думок, ідей та особистості, може призвести до невідповідності результату роботи з основною концепцією арт-проекта або вимогами до продукту.				+				+				+			+	+	+		+	+		+	+		
Особливі вимоги до ресурсів (матеріальних засобів, умов реалізації, виконавця і його індивідуального підходу до роботи). Недостатня увага до цього може призвести до неякісного виконання роботи, невідповідності продукту арт-проекту вимогам,					+			+	+								+		+	+		+	+		

відмові члена команди від виконання завдання чи навіть участі у проєкті).																									
Загальна культурна цінність продукту арт-проєкту формується з його естетичної, просвітницької, історичної, духовної, символічної та мистецької цінності.							+			+								+		+		+			
В закладах культури і мистецтв управління арт-проєктами здебільшого має стихійну організацію (керівник проєкту, а також команда, призначається без їхньої згоди, або самоорганізовується і працює на власному ентузіазмі).			+								+	+						+		+	+	+			
Система освіти України готує фахівців зі спеціальності «Арт-менеджмент» для здійснення функціонально-посадової діяльності, яка не передбачає вивчення методології управління проєктами для застосування проєктного підходу до управління арт-проєктами, через що виникає низка проблем, що впливають на процес реалізації та кінцевий результат арт-проєкту.			+									+						+		+		+			
Арт-менеджер має бути митцем з організаторськими здібностями та фаховими знаннями з менеджменту та базовими знаннями з маркетингу, мистецтва, фінансів, PR та інші.					+							+						+		+		+			
Завищені вимоги з боку керівництва закладів культури і мистецтв, що не відповідають обмеженому бюджету на проведення заходів/арт-проєктів або концепції заходу, і ґрунтуються на власних бажаннях керівників різних рівнів. Такі вимоги виконуються під тиском, без натхнення, що позначається на якості виконання та результаті. Іноді за власний кошт членів команди проєкту чи менеджера, або з проявом вимушеної креативності.					+								+	+				+			+				
Під час розподілу обов'язків та задач в команді проєкту, може використовуватися мультифункціональність.	+								+		+							+		+		+			

Колаборації з бізнесом вимагає від менеджера арт-проєкту підвищеної відповідальності за власну репутацію та репутацію закладу, де реалізується такий арт-проєкт, і всіх його зовнішніх стейкхолдерів.				+														+	+		+	+				
Менеджер арт-проєкту має чітко розуміти портрет цільової аудиторії для кожного конкретного арт-проєкту. Навіть два арт-проєкти з проведення, наприклад, художньої виставки, можуть мати різного глядача, відповідно до концепції та мети кожного заходу. Складання портрету цільової аудиторії (або споживача продукту арт-проєкту: слухача/глядача), має бути на етапі планування проєкту, ще до його реалізації.																			+	+				+		
Проблема етики, яка є моральною основою в арт-проєктах, розглядає етичне поводження, моральні аспекти, якими керуються основні стейкхолдери арт-проєкту, співвідношення художньої цінності, ціни і вартості твору мистецтва або самого творчого заходу.																			+			+	+	+		
Матеріальна цінність продукту деяких арт-проєктів може бути визначена через певний час після завершення даного проєкту, через що неможливо визначити економічну ефективність арт-проєкту на етапі ініціалізації, що є важливим при розробці бізнес-плану для залучення деяких джерел фінансування (інвесторів, кредиторів, компанії ринку шоу-бізнесу).																				+	+			+		
Якщо продуктом арт-проєкту є конкретні твори мистецтва для подальшого їх продажу, формування ціни на них має враховувати оплату за талант, унікальність твору, рівень визнання митця, подальше комерційне використання його образу чи фірмового стилю.																				+	+	+		+		
Пошук і дотримання менеджером арт-проєкту балансу між створенням митцям всіх необхідних					+														+			+			+	

умов для натхненної праці і задоволенням процесом і результатом та чіткими обмеженнями арт-проєкту у часі, бюджеті і змісті з дотриманням вимог до якості продукту проєкту.																									
Арт-проєкти мають набагато вищий емоційний рівень, ніж проєкти інших сфер через що менеджер має контролювати кількість співчуття, розуміння і підтримки у питаннях дотримання чітких критеріїв до виконання задач, використання матеріальних ресурсів і коштів та графіку проєкту.		+						+		+				+	+	+		+			+				
Митці вкладають в свою роботу багато енергії, страсті, емоцій. Через це вони більш схильні до емоційного вигорання, яке може мати більш руйнівні наслідки, ніж у представників інших галузей.		+						+		+				+	+	+		+			+				
Арт-проєкти дуже вразливі до критики. Особливо, якщо критика йде від глядача/слухача, який не виправдав очікувань митців щодо сприйняття їх робіт.		+							+					+		+		+			+				
Відсутність чітких параметрів результату арт-проєкту.	+										+					+		+	+		+		+		
При застосуванні засобів спілкування за допомогою цифрових технологій для злагоджених комунікацій, необхідний достатній рівень користування ними всіма членами команди арт-проєкту.			+						+						+	+		+	+					+	
Забезпечення менеджером однакового розуміння понять у всіх членів команди арт-проєкту.			+								+					+		+	+		+			+	
Розробка менеджером такої системи контролю, яка буде передбачати як офлайн, так і онлайн засоби цифрових технологій. При цьому вибір платформ для онлайн контролю має бути з урахуванням навичок володіння технічними засобами всіма учасниками процесу.			+						+			+				+			+					+	

Джерело: створено автором.

ДОДАТОК Л

Таблиця Л – Перелік найпоширеніших ризиків проєктів творчої сфери

№	Ризик
1	Відсутність чітких параметрів результату (продукту) проєкту (формалізації) або точної дати проведення заходу.
2	Занадто високий рівень емотивності.
3	Схильність до різких перепадів настрою від підвищеної активності, бадьорості та життєрадісності до пригніченого похмурого настрою.
4	Занадто високий рівень екзальтованості (сила почуттів або розмах переживань), як здатність на занадто емоційні переживання позитивних і негативних подій.
5	Занадто високий рівень імпульсивності.
6	Схильність до комплексу «дитячості» (не контролюваність емоційного стану: безпосередності сприйняття, довірливості, відкритості, нетерплячості, легковажності та непередбачуваності).
7	Занадто високий рівень занурення в процес виконання задачі з втратою відчуття часу, небажанням спілкуватися до завершення процесу.
8	Виконання задач залежить від натхнення та інших «особливих умов».
9	Занадто високий рівень чутливості (вразливості до зауважень, іншої думки, жартів).
10	Конфліктність.
11	Занадто високий рівень потреби у самоствердженні.
12	Недостатній рівень кваліфікації для даного арт-проєкту.
13	Присутність хаотичних і непослідовних дій.
14	Відсутність співпраці при дистанційній участі в командній роботі.
15	Відсутність взаємодії у виконанні спільних командних задач.
16	Незадовільна якість дистанційного виконання задач.
17	Занадто високий рівень суб'єктивного погляду на досконалість власного результату виконання задач або продукту арт-проєкту.
18	Високий рівень консерватизму.
19	Не бажання прийняття змін.
20	Надмірна наполегливість («впертість») щодо відстоювання своїх інтересів, поглядів, переконань.
21	Відсутність достатнього інформування задля зрозумілості всіх процесів, необхідних для реалізації арт-проєкту.
22	Безвідповідальність.
23	Відсутність організаторських здібностей.
24	НЕ вміння чітко та зрозуміло висловлювати свої думки, пояснювати, ставити задачі.
25	Не вміння знаходити підхід до колег.
26	Рівень користування інформаційними системами у спілкуванні (месенджери, е-пошта, CRM).
27	Низький рівень вміння користуватися оргтехнікою (комп'ютер, копіювальні пристрої).
28	НЕ використання програмного забезпечення.
29	НЕ сприйняття контролю у вигляді звітів при дистанційному виконанні задач з використанням інформаційних систем.
30	НЕ сприйняття зовнішнього контролю процесу виконання задач.
31	Низький рівень ініціативності.
32	Повільне відновлення психологічної рівноваги в умовах стресогенної ситуації.
33	Висока схильність ризикувати.
34	Відсутність схильності до одночасної роботи над виконанням декількох задач.
35	Високий відсоток виконання задач із запізненням (після встановленого строку).
36	Відсутність бажання підтримки колег.
37	Рівень довіри до колег.
38	Відсутність бажання допомагати.
39	Високий рівень недовіри.
40	Відштовхуюча поведінка, яка викликає почуття дискомфорту у спілкуванні чи співпраці.
41	Надмірне використання матеріальних ресурсів в роботі.
42	НЕ вміння коректно вказати на помилки, зробити зауваження.

Джерело: розроблено автором.