

## ВІДГУК ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА

кандидата технічних наук, професора, професора кафедри менеджменту  
Національного транспортного університету

**Бакуліч Олени Олександрівни**

на дисертаційну роботу Рибалко Ірини Вікторівни на тему «Моделі та методи управління командами проєктів творчої сфери в умовах невизначеності»,  
подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю  
073 «Менеджмент»

### **Актуальність обраної теми**

Творчі проєкти відрізняються високим рівнем динаміки, потребою в креативних рішеннях та специфічними психологічними характеристиками учасників, що ускладнює прогнозування результатів і потребує індивідуального підходу до управління командами. У таких умовах традиційні методи проєктного менеджменту часто не можуть забезпечити необхідний рівень гнучкості та адаптивності, що вимагає розробки нових моделей управління, здатних враховувати особливості комунікації в творчих командах та ризики, пов'язані з непередбачуваною поведінкою митців. Обрана тема є **сучасною та актуальною**, оскільки поєднує управлінські аспекти з творчою діяльністю, що потребує не лише стандартних менеджерських навичок, а і розуміння специфіки роботи творчих команд.

Актуальність дисертаційного дослідження підтверджується також виконанням досліджень у межах науково-дослідної теми кафедри бізнес-адміністрування та управління проєктами Вищого навчального закладу «Університет економіки та права «КРОК» «Розробка моделей, методів та креативних технологій управління ризиками проєктів 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), та держбюджетної теми науково-дослідної роботи Київського національного університету будівництва і архітектури: «Ціннісно-орієнтоване управління в умовах дигіталізації суспільства» (державний реєстраційний номер 0121U114473).

*Мета дослідження* – підвищення ефективності управління проектами творчої сфери в умовах невизначеності шляхом розробки нових моделей та методів управління командами таких проектів.

*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.

### **Обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій, сформованих у дисертації**

Теоретичні та практичні положення, висновки та рекомендації, сформульовані в Рибалко І.В., базується на глибокому аналізі наукових напрямків дослідження в галузі теоретичних розробок управління проектами та застосування проектного підходу до проектів творчої сфери. Важливими аспектами слід виділити: чітко сформульовану мету дослідження, задачі, застосування сучасних методів дослідження, критичний аналіз отриманих результатів, якісне формулювання висновків, відповідно до поставлених задач.

Достовірність отриманих результатів дослідження забезпечується завдяки комплексному підходу до аналізу даних від математичного та порівняльного аналізу, експертних оцінок та критичного оцінювання та емпіричних досліджень. Доказом достовірності отриманих в дисертації результатів є верифікація розроблених моделей, методів та підходів до управління командами проектів творчої сфери та аналіз ефективності їх впровадження у реальному проекті. Будова цих моделей враховує багатовимірність взаємодії у творчих командах та специфіку управління арт-проектами, що дозволило автору уникнути суб'єктивності при формулюванні висновків.

Теоретичну основу роботи становлять фундаментальні положення сучасного проектного менеджменту, наукові праці провідних вчених у галузі проектного аналізу, ризик-менеджменту, сфери культури і мистецтв, психології, менеджменту.

### **Наукова новизна отриманих результатів**

В результаті вирішення поставлених задач дослідження управління командами проектів творчої сфери в умовах невизначеності дисертаційної роботи Рибалко І.В. були отримані наступні результати:

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 проєкт через ступінь його ризикованості;

- розроблено метод креативного управління командами проектів 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-проектів, 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 проекту;

- метод формування раціональних команд арт-проектів в умовах невизначеності на основі вибору кандидатур до команди арт-проекту з найменшим показником ступеня ризикованості з урахуванням описової характеристики цього ступеня;

дістало подальшого розвитку:

- класифікація ризиків арт-проектів за чотирма джерелами їх виникнення, кожне з яких характеризує певний напрям: специфіку управління арт-проектами і їх командами; психологію творчих особистостей; розподілені команди арт-проектів; слабку формалізацію арт-проектів;

- термінологічний базис методології управління проектами за рахунок введення визначень «поведінкові ризики команди арт-проектів», «стиль хаос-менеджмент», «раціональні команди проектів творчої сфери».

Теоретичне значення дисертаційної роботи полягає у розробці моделей, методів та підходів, що сприяють ефективному управлінню командами арт-проектів, враховуючи специфіку даної сфери, умов реалізації таких проектів та психологію творчих особистостей як основних виконавців даних проектів.

**Практичне значення отриманих результатів дослідження** полягає у вдосконаленні методів управління командами проектів для використання їх у сфері культури і мистецтв з урахуванням особливості даних проектів та їх виконавців. Це дозволяє підвищити ефективність управління творчими

командами в умовах невизначеності за рахунок зменшення впливу ризиків, пов'язаних із непередбачуваними факторами творчої сфери та проектною діяльністю членів команди.

### **Повнота викладу матеріалу в опублікованих працях**

Основні положення та результати дисертаційної роботи достатньо повно викладено у 28 наукових працях, опублікованих протягом 2019-2025 рр. 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.

### **Оцінка змісту, стилю та мови дисертації, її завершеності, оформлення**

Дисертація складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, додатків та списків літератури до кожного розділу. 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.

Дисертація є завершеним науковим дослідженням і містить нові наукові та практичні результати, що полягають у вирішенні задачі розробки концептуальних положень, моделей, методів та підходів, застосування яких сприяє досягненню успіху управління командами арт-проектів шляхом мінімізації ризиків, пов'язаних із роботою членів команди над проектом. Дисертаційна робота виконана дисертанткою державною мовою.

У **вступі та першому розділі** дисертаційної роботи розглянуто загальні аспекти управління проектами творчої сфери, аргументовано актуальність теми та визначено основні наукові завдання дослідження. Проаналізовано ключові проблеми управління командами в умовах високої невизначеності та недостатньої формалізації творчих процесів, підкреслено необхідність адаптації традиційних підходів до специфіки арт-проектів, які часто стикаються зі значними психологічними та організаційними викликами.

У **другому розділі** дисертаційної роботи представлено концептуальні засади управління ризиками арт-проектів, розроблено математичну модель для оцінки ступеня ризикованості учасників команд. Модель базується на врахуванні психологічних, організаційних та соціальних факторів, що впливають на ефективність роботи команд у творчих проектах.

Запропонована модель дозволяє розрахувати сукупний вплив ризиків особи на арт-проект та врахувати цей показник під час остаточного вибору кандидатів до команди арт-проекту. Також представлена інформаційна модель управління ризиками для проектів творчої сфери, яка враховує комунікації в мистецькому колі, проста для розуміння та практичного використання.

У **третьому розділі** дисертаційної роботи запропоновано методи креативного управління командами арт-проектів: метод формування раціональних команд арт-проектів, який забезпечує ефективний підбір учасників команд з мінімальними показниками ризикованості, та метод арт-медіації, спрямований на мінімізацію конфліктів і покращення комунікації між учасниками команди, що сприяє стабільності та згуртованості членів команди між собою та із ключовими стейкхолдерами, з якими вони можуть взаємодіяти. Ці методи дозволяють створити сприятливі умови для творчої роботи та зменшити вплив непередбачуваних факторів.

У **четвертому розділі** дисертаційної роботи розглянуто практичні аспекти застосування розроблених моделей і методів управління командами арт-проектів. Проведено порівняльний аналіз двох арт-проектів, що продемонструвало значне зниження ризиків, підвищення продуктивності командної роботи та покращення якості реалізації проекту із впровадженням запропонованих методів.

У **загальних висновках** дисертаційної роботи підсумовано результати дослідження, доведено ефективність розроблених моделей і методів у реальних умовах творчих проектів, сформульовано рекомендації для подальшого вдосконалення підходів до управління командами в арт-проектах.

Загалом дисертаційна робота структурована у логічній послідовності подачі матеріалу, викладена науково обґрунтованою мовою. Це свідчить про здатність автора глибоко аналізувати складні наукові проблеми, розробляти ефективні рішення та робити об'єктивні висновки.

### **Дискусійні положення та зауваження щодо змісту та оформлення дисертаційної роботи**

Відзначаючи позитивні сторони дисертаційної роботи Рибалко І.В., слід зазначити що вона має і певні зауваження, а саме:

1. При описі хаос-менеджменту на стор. 121 зазначено, що «хаос-менеджмент доводить, що повної передбачуваності не існує і що невизначеність – це є норма». Проте дане ствердження є доволі категоричне. Було б доречніше визначити певні аспекти управління, які все ж можуть бути сплановані та передбачені, незважаючи на загальну невизначеність.

2. У джерелі до рисунку 3.3 в третьому розділі вказано, що воно «... сформовано автором [4] та доопрацьовано ним [26]». Було б доцільно доповнити тим, що саме було доопрацьовано автором і з яких причин, оскільки посилання на джерело [26] не дає повного розуміння суттєвості змін.
3. Було б корисно коротко окреслити можливі напрями подальших досліджень у сфері управління командами арт-проектів, враховуючи соціокультурні фактори та психологічну сумісність членів команди, важливість яких обґрунтована і доведена автором.
4. На стор. 53 автором наведена матриця впливу психологічних рис членів команди арт-проекту на різні його аспекти. З тексту не зрозуміло на підставі яких досліджень сформована матриця і наскільки вони є достовірними.
5. На стор. 129-132 при описі методу формування раціональних команд арт-проектів в умовах невизначеності зазначено, що «вагу кожного джерела для конкретного арт-проекту визначає менеджер, оперуючи даними про цілі проекту і вимоги замовника та застосовуючи аналітичний підхід», «менеджер перевіряє дані кожного претендента на відповідність загальним вимогам і розподіляє їх по ролям», менеджер класифікує ризики, менеджер визначає ступінь ризикованості кандидата. Чи не є такий підхід суб'єктивним, оскільки базується на думці однієї людини?

Наведені зауваження загалом не знижують цінності дисертаційної роботи, її науково-теоретичного та практичного значення та в цілому не впливають на загальну позитивну оцінку роботи.

**Дотримання принципів академічної доброчесності.** Порухень академічної доброчесності у дисертаційній роботі та наукових працях, в яких висвітлено наукові результати дослідження Рибалко Ірини Вікторівни не виявлено.

### **Загальний висновок**

Загалом, результати розгляду дисертаційної роботи дозволяють зробити висновок, що дисертація Рибалко Ірини Вікторівни на тему: «Моделі та методи управління командами проектів творчої сфери в умовах невизначеності» на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» за науковим рівнем, глибиною теоретичних розробок, практичним значенням отриманих результатів, висновків і рекомендацій відповідає оформленню згідно з наказом МОН України № 40 від 12.01.2017 р.

«Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» (з наступними змінами), та вимогам, передбаченим «Порядком підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у вищих навчальних закладах (наукових установах)», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 року №261 (зі змінами), та пп. 5-9 «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», затвердженого Постановою КМУ від 12 січня 2022 р. № 44. Висновки за дисертацією в повній мірі охоплюють результати дослідження і є коректними. Результати проведених здобувачем досліджень мають вагоме значення для галузі знань 07 «Управління та адміністрування», зокрема, для ефективного управління командами проєктів творчої сфери в умовах невизначеності. Наукові положення, висновки і рекомендації, сформульовані у дисертації, достатньо повно викладені у наукових публікаціях, зарахованих за темою дисертації.

Вважаю, що автор дисертації Рибалко Ірина Вікторівна заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Офіційний опонент,  
професор кафедри менеджменту  
Національного транспортного  
університету, кандидат технічних  
наук, професор

Олена БАКУЛІЧ

Учений секретар Вченої ради НТУ

Олександр ІВАНУШКО

