

ВІДГУК

доктора технічних наук, доцента, старшого дослідника,
професора кафедри менеджменту і маркетингу Одеської державної академії
будівництва та архітектури Бедрія Дмитра Івановича
на дисертаційну роботу Рибалко Ірини Вікторівни «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

Зростаюча популярність арт-проєктів, таких як культурні фестивалі, мистецькі резиденції, художні виставки та мультимедійні перформанси, висуває нові вимоги до організації та управління командами. Успіх таких проєктів залежить не лише від професійних навичок учасників, але й від ефективної взаємодії, врахування психологічних аспектів творчих особистостей та здатності адаптуватися до змінних умов. Недостатня формалізація і високий рівень невизначеності часто ускладнюють управління арт-проєктами, що створює значні виклики для менеджерів і потребує нових інструментів для мінімізації ризиків. Саме ці аспекти зумовлюють необхідність вдосконалення підходів до управління командами проєктів у творчій сфері, чим підтверджують актуальність обраної теми даної роботи.

Актуальність дисертаційного дослідження також підтверджується 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).

Метою дослідження є підвищення ефективності управління проєктами творчої сфери в умовах невизначеності шляхом розробки нових моделей та методів управління командами таких проєктів.

Об'єктом дослідження є процеси управління командами проєктів творчої сфери в умовах невизначеності.

Предметом дослідження є моделі та методи управління командами проєктів творчої сфери в умовах невизначеності.

Обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій, сформованих у дисертації

Сформульовані в дисертаційній роботі Рибалко І.В. теоретичні та практичні положення відзначаються послідовністю викладу матеріалу та достатньо високим рівнем наукової аргументації щодо теоретичних розробок проєктної діяльності у творчій сфері. Мета, задачі дослідження, вибір та застосування методів дослідження, наукова обґрунтованість теоретичних положень, якою також підтверджується достовірність одержаних результатів, свідчать про системний підхід до наукового дослідження. Використання математичного моделювання, креативний підхід до вираження концептуальної ідеї управління ризиками проєктів творчої сфери і матриці характеристики ступеня ризикованості, логічна послідовність та взаємозв'язок між теоретичними і практичними аспектами дослідження, апробація розроблених моделей та методів під час впровадження їх у процес управління вітчизняними арт-проєктами забезпечують можливість впроваджувати розроблені підходи до управління проєктами творчого сектору.

Наукова новизна отриманих результатів

Аналіз дисертації дозволяє підтвердити наявність елементів наукової новизни. Вони викладені конкретно, послідовно та системно:

вперше:

- розроблено концептуальну модель управління ризиками арт-проєктів «ПАЛІТРА», яка класифікує ризики арт-проєкту 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 стратегій реагування на потенційно ризикові ситуації;
- розроблено математичну модель управління ризиками проєктів творчої сфери, яка дозволяє розрахувати сукупний вплив ризиків окремого члена команди на проєкт 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-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;

дістали подальшого розвитку:

- класифікація ризиків арт-проектів за чотирма джерелами їх виникнення, кожне з яких характеризує певний напрям: специфіку управління арт-проектами та 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».

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає в тому, що результати дослідження можуть стати основою для розвитку нових напрямів робіт в галузі управління проектами творчої сфери та введення до наукової теоретико-методичної бази сформованих дисертанткою визначень. На основі наукових результатів були розроблені моделі та детальні, покрокові алгоритми застосування методів, що використані в проекті КЗ Центру позашкільної освіти – мистецькій школі Степанівської селищної ради Сумського р-ну, Сумської обл. Отримані результати проаналізовані та описані в дисертаційній роботі, згідно з якими розроблені моделі та методи здатні розв'язувати певні проблеми в управлінні командами проектів творчої сфери.

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.

Структура дисертаційної роботи є цілісною та логічною. Зміст та обсяг відповідає встановленим вимогам і являє собою завершену наукову працю. Дисертаційна робота написана здобувачем державною мовою.

У **вступі та першому розділі** дисертаційної роботи розкрито актуальність теми дослідження, визначено мету та завдання, окреслено основні проблеми управління командами арт-проектів у контексті сучасних викликів творчої сфери. Здійснено аналіз існуючих моделей та методів управління проектами з урахуванням специфіки творчих колективів, що підкреслює необхідність адаптації традиційних підходів до специфічних умов роботи над арт-проектом та самих виконавців.

У **другому розділі** дисертаційної роботи викладено концептуальні основи управління ризиками в арт-проектах. Розроблено математичну модель оцінки ступеня ризикованості учасників, яка дозволяє більше формалізувати процес формування команди арт-проекту та управління ризиками, забезпечує точніше прогнозування можливих загроз та підвищує точність розробки протиризикових заходів і прийняття управлінських рішень. Акцент на можливості формалізації має суттєве значення в контексті слабкої формалізації арт-проектів, яка аргументовано викладена в першому розділі роботи. Крім того, моделі побудовані з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх факторів ризику, що впливають на успішність арт-проектів.

У **третьому розділі** дисертаційної роботи представлені методи креативного управління командами арт-проектів (метод формування раціональних команд та метод управління ризиками команди арт-проектів за допомогою нової ролі – арт-медіатора). Розроблені підходи спрямовані на підвищення ефективності командної взаємодії, зниження рівня конфліктності та мінімізацію ризиків, пов'язаних з діяльністю людини – виконавцями проекту. Використання цих методів дозволяє створити комфортне середовище для творчої роботи членів команди, що є представниками мистецької сфери, для яких умови праці та психологічний стан мають надзвичайно важливе значення. Зрештою це сприяє підвищенню загальної продуктивності команди.

У **четвертому розділі** дисертаційної роботи наведено практичний приклад застосування розроблених моделей і методів. Проведений аналіз їх ефективності на основі застосування в реальному проєкті підтверджує їх дієвість і практичну значущість. А саме те, що впровадження цих підходів дозволило суттєво покращити комунікації, знизити рівень конфліктів та емоційності під час обговорень питань і забезпечити цим успішну реалізацію арт-проєкту.

У **загальних висновках** дисертаційної роботи підсумовано основні результати дослідження, сформульовано наукові висновки та практичні рекомендації для менеджерів арт-проєктів. Окреслено перспективи подальших досліджень у напрямку вдосконалення методів управління командами творчих проєктів.

Загалом дисертаційна робота структурована логічно, викладена грамотно науковою мовою, всі розділи є послідовними, що забезпечує системне сприйняття досліджуваної проблеми і дозволяє визначити науковий внесок дисертантки та ступінь вирішення сформульованих завдань відповідно до теми і мети дослідження. Сформульовані в роботі наукові положення, висновки та рекомендації є достовірними і всебічно обґрунтованими.

Дискусійні положення та зауваження щодо змісту та оформлення дисертаційної роботи

Позитивно оцінюючи отримані Рибалко І.В. результати виконаного дослідження, підкреслюючи їх наукову та практичну цінність, водночас слід вказати на окремі положення, які є дискусійними, а саме:

1. У підрозділі 1.1. дисертаційного дослідження, зокрема на стор. 42-43, автором проведено дослідження терміну «арт-проєкт», який був запропонований різними науковцями, але доцільним було б навести визначення цього терміну саме з позиції цього дослідження, тому що далі по тексту автор застосовує ще й термін «проєкт творчої сфери».
2. На стор. 39 автор зазначає, що «Основне – це те, що до 2020 року на посту міністра були люди без досвіду менеджменту у сфері культури і мистецтв». Замість категоричного твердження про відсутність досвіду, можливо, варто використати формулювання, яке відображало б оцінку управлінського досвіду менш однозначно, наприклад, «...були міністри, чий досвід управління в сфері культури і мистецтв викликав дискусії».
3. У тексті, на стор. 54, стверджується, що «слово «проєкт», 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». Було б корисним розгорнути цю думку, надавши більше аргументів або прикладів на підтримку цього твердження.

4. На рис. 2.5 (стор. 104) зображена концептуальна модель управління ризиками арт-проектів «Палітра», яка містить у собі позначення множин ризиків R_1, R_2, R_3, R_4 , а далі у формулі (2.1) вказано, що ризиків в кожній множині може бути n_i . Доцільним було б навести приклад множин ризиків та самих ризиків для кожної окремої множини.
5. Деякі частини тексту містять надмірно складні синтаксичні конструкції (наприклад, при описі запропонованих автором моделей та методів), які можна було б спростити для кращого розуміння без втрати наукової точності.
6. У формулі (2.13) з урахуванням обмеження (2.14) на стор. 110, мова йде про те, що ступінь ризикованості може бути в межах від 0 до 1, але має наближатися до нуля. На нашу думку, доцільним було б розробити шкалу, яка б надавала змогу менеджеру арт-проекту більш детально розглядати отримані оцінки щодо кожного кандидата.
7. На стор. 113-114 йде мова про формування матриці RACI, яка уточнює інформаційну модель управління ризиками арт-проекту, що запропонована автором. Варто було б показати яким чином вона допомагає саме для управління ризиками арт-проекту.

Дані зауваження загалом не зменшують цінність дисертаційної роботи, її науково-теоретичного та практичного значення і в цілому не впливають на загальну оцінку роботи.

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

Загальний висновок

Дисертація Рибалко Ірини Вікторівни на тему: «Моделі та методи управління командами проектів творчої сфери в умовах невизначеності» 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» (зі 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, а дисертантка 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
і маркетингу Одеської державної академії
будівництва та архітектури,
доктор технічних наук, доцент,
старший дослідник



Дмитро БЕДРІЙ

Бізнес-професора
кафедри менеджменту
і маркетингу,
з.т.н., доцента Версія А.І.
підтверджую

Професор



С. Гривко