

О. Б. ДАНЧЕНКО, І. В. РИБАЛКО, С. О. ЗАРУЦЬКИЙ, О. І. БЕЛОВА

ОГЛЯД ТА КЛАСИФІКАЦІЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ АРТ-ПРОЄКТІВ ЯК ФАКТОРІВ РИЗИКУ

Пропонується огляд особливостей арт-проектів як ймовірних загроз для планування та реалізації проектів творчої сфери за наступними напрямками: психологічні аспекти творчої особистості та специфіка арт-проектів, що характерна виключно для проектів даної сфери. Визначено, що сукупність факторів внутрішнього та зовнішнього середовища є основою для формування переліку та ранжирування ризиків арт-проектів. Детальний аналіз наукових робіт, присвячений дослідженням у сфері впровадження проектного підходу в творчій сфері, вивченню психологічних рис, що суттєво відрізняють творчу особистість від психології інших людей та дослідженням у сфері управління ризиками, довів, що увага з боку наукової спільноти щодо дослідження ризиків та природи їх походження саме для арт-проектів на сьогодні дуже незначна. Впровадження методології проектного підходу до організації та реалізації творчих заходів в Україні наразі ще досить слабке, а протиризикові заходи починають розроблятися тільки після настання ризику. Тож, питання вивчення ризиків у реалізації арт-проектів залишається актуальним та затребуваним. Аналіз психологічних рис творчих особистостей та специфіка арт-проектів, як джерел походження ризиків, дав можливість для розробки видів ризиків для подальшої їх класифікації. Зроблено висновки, що складена класифікаційна схема має практичну цінність для менеджерів арт-проектів. Вона дозволить в подальшому передбачати варіанти розвитку подій, заздалегідь визначати чинники впливу зовнішнього та внутрішнього оточення арт-проекту та завчасно розробляти заходи, методи та прийоми щодо недопущення ризикової події або, у разі її настання, мінімізувати негативні наслідки для досягнення цілей арт-проекту (час, бюджет, зміст, якість). Зараз до переліку видів ризиків арт-проектів включено лише два джерела походження ризиків. Але натомість робота над складанням класифікаційної схеми ризиків арт-проектів буде продовжена, щоб включити в себе максимально можливі джерела походження ризиків і дати менеджеру проекту дієвий інструмент для ідентифікації та аналізу ймовірних загроз (ризиків) або можливостей.

Ключові слова: арт-проекти, ризики, класифікація ризиків, особливості, управління ризиками, специфіка арт-проектів, фактори ризиків.

Е. Б. ДАНЧЕНКО, И. В. РЫБАЛКО, С. А. ЗАРУЦКИЙ, Е. И. БЕЛОВА

ОБЗОР И КЛАССИФИКАЦИЯ ОСОБЕННОСТЕЙ АРТ-ПРОЕКТОВ КАК ФАКТОРОВ РИСКА

Предлагается обзор особенностей арт-проектов как вероятных угроз для планирования и реализации проектов творческой сферы по следующим направлениям: психологические аспекты личности и специфика арт-проектов, характерная исключительно для проектов данной сферы. Определено, что совокупность факторов внутренней и внешней среды является основой для формирования перечня и ранжирования рисков арт-проектов. Детальный анализ научных работ, посвященный исследованиям в области внедрения проектного подхода в творческой сфере, изучению психологических черт, которые существенно отличают творческую личность от психологии других людей и исследованиям в области управления рисками, доказал, что внимание со стороны научного сообщества по исследованию рисков и природы их происхождения именно в арт-проектах сегодня очень незначительно. Внедрение методологии проектного подхода к организации и реализации творческих мероприятий в Украине пока еще довольно слабое, а противорисковые мероприятия начинают разрабатываться только после наступления риска. Поэтому, вопрос изучения рисков в реализации арт-проектов остается актуальным и востребованным. Анализ психологических черт творческих личностей и специфика арт-проектов, как источников происхождения рисков, дал возможность для разработки видов рисков для последующей их классификации. Сделаны выводы, что составленная классификационная схема имеет практическую ценность для менеджеров арт-проектов. Она позволит в дальнейшем предусматривать варианты развития событий, заранее определять факторы влияния внешнего и внутреннего окружения арт-проекта и заблаговременно разрабатывать мероприятия, методы и приемы по недопущению рискового события или, в случае его наступления, минимизировать негативные последствия для достижения целей арт-проекта (время, бюджет, содержание, качество). Сейчас в перечень видов рисков арт-проектов включены только два источника происхождения рисков. Но работа над составлением классификационной схемы рисков арт-проектов будет продолжена, чтобы включить в себя максимально возможные источники происхождения рисков и дать менеджеру проекта действенный инструмент для идентификации и анализа возможных угроз (рисков) или возможностей.

Ключевые слова: арт-проекты, риски, классификация рисков, особенности, управление рисками, специфика арт-проектов, факторы рисков.

O. DANCHENKO, I. RYBALKO, S. ZARUTSKYI, O. BIELOVA

REVIEW AND CLASSIFICATION OF ART-PROJECTS' FEATURES AS RISK FACTORS

An overview of the features of art projects as possible threats to the planning and implementation of projects in the creative sphere in the following areas is offered: psychological aspects of personality and the specificity of art projects, which are characteristic exclusively for projects in this sphere. It has been determined that the combination of factors of the internal and external environment is the basis for the formation of the list and ranking of risks of art projects. A detailed analysis of scientific works devoted to research in the implementation of the design approach in the creative field, the study of psychological traits that significantly distinguish a creative person from the psychology of other people and research in the field of risk management, has proved that the attention of the scientific community on the study of risks and their nature origin in art projects today is very insignificant. The introduction of the methodology of the project approach to the organization and implementation of creative events in Ukraine is still rather weak, and anti-risk measures begin to be developed only after the onset of risk. Therefore, the issue of studying the risks in the implementation of art projects remains relevant and in demand. Analysis of the psychological traits of creative personalities and the specificity of art projects as sources of origin of risks made it possible to develop types of risks for their subsequent classification. It is concluded that the presented classification scheme is of practical value for art project managers. It will allow in the future to envisage options for the development of events, to determine in advance the factors of influence of the external and internal environment of the art project and to develop in advance measures, methods and techniques to prevent a risk event or, in case of its occurrence, to minimize negative consequences for achieving the goals of the art project (time, budget, content, quality). Now the list of types of risks of art projects includes only two sources of risks' origin. But work on drawing up a risk classification scheme for art projects will continue to include the maximum possible sources of risk origin and provide the project manager with an

© О. Б. Данченко, І. В. Рибалко, С. О. Заруцький, О. І. Белова, 2021

Вісник Національного технічного університету «ХПІ».

effective tool for identifying and analyzing possible threats (risks) or opportunities.

Keywords: art projects, risks, risk classification, features, risk management, specifics of art projects, risk factors.

Вступ. Реалізація кожного заходу, будь то виставка, свято, вистава, концерт, фестиваль, конкурс тощо, стала розглядатися як окремий проект з використанням методології управління проектами [20]. При застосуванні терміну «проект» до реалізації творчих заходів, слід надати визначення творчого проекту, або арт-проекту [4]:

- арт-проект – це завершений цикл художньої діяльності, що спрямований на створення оригінального художнього твору в умовах обмеженого часу та ресурсів.

Так, впровадження проектного підходу при організації творчих заходів дає можливість підвищити якість організації та проведення творчих заходів. Але в той же час це спричиняє низку питань, які можуть викликати ряд ризиків, що матимуть прямий вплив на кінцевий результат проекту. Сукупність факторів, як то вплив зовнішнього середовища в сучасному ритмі подій, постійно зростаюча складність проектів, використання новітніх технологій, специфічні особливості окремих видів проектів, призводять до появи великої кількості ризиків, що, в свою чергу, сприяло формуванню загальної системи управління в умовах ризику та невизначеності. Тож актуальність питання управління ризиками набуває все більшого значення при реалізації будь-яких проектів, в тому числі і творчих заходів або арт-проектів.

Діяльність творчої людини, як члена команди арт-проекту в рамках виконання певних завдань, вимагає від менеджера допомоги в систематизації, управлінні та контролі його роботи. Під час створення твору мистецтва, творча особистість заглиблюється в процес, що поглинає не лише час, думки, виснажує фізично, але й змінює його сприйняття, як оточуючого середовища, так і безпосередньо власного відношення до процесу та результату. Втрата відчуття часу, суб'єктивне ставлення до якості отриманого продукту, психологічна та фізична втома, завищені вимоги щодо матеріалів або інших ресурсів, необхідних для роботи – все це лише деякі фактори, що створюють загрози для негативного впливу на цілі управління проектами: час, бюджет, зміст, якість.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Увага до поєднання проектного менеджменту та творчої сфери була приділена науковцями відносно нещодавно, в 90 роках ХХ століття. Наприклад, розробці ключових питань менеджменту в культурній сфері приділяли увагу Галуцький Г. М., Жарков А.Д., Рудич Л.І., Міхеєва Н.А., Чижиков В.М. та інші.

Наукові праці із застосування проектного підходу до творчих проектів не отримали на сьогодні широкого дослідження у світовій науці. Серед окремих статей, присвячених цьому питанню, можна виділити найбільш вагомими наукові праці наступних авторів: Тульчинський Г.Л., Азаренков Л.С., Мочалов Д.В., Данченко О.Б., Бас Д.В., Булавина Д.М., Новікова Г.М., Белоблоцький Н.В.,

Корнеєва С.М., Войтковський С.Б., Командишко Е.Ф., [21].

Питанням вивчення та розвитку творчої особистості та виокремленню психологічних якостей творчих людей, які відрізняють її від інших у загальному розумінні з точки зору психології, вчені світу приділяють увагу вже більше століття. Серед них можна виділити праці Костюка Г.С., Калмикової З.І., Богоявленської Д.Б., Галіна О.Л., Гальперіна П.Я., Козлова В.В., Пономарьова Я.О., Сорокіна І.Л., Тихомирова О.К., Виготського Л.С., Лука О.Н., Дружиніної В.М., Кульчицької О.І., Титаренка Т.М., Аміржанової А.Ш., Толмачова Г.В. 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 вагомими внески у вивчення психології творчої людини наступних українських науковців: Роменець В.А., Моляко В.А., Клименко В.В. [6].

Управління ризиками в проектах на сьогодні доволі досліджена тема, але й досі актуальна в силу різноманітності видів проектів та їх специфіки. Методологія управління ризиками широко висвітлена рядом стандартів з управління проектами: PMBOK – Project Management Body of Knowledge, P2M – Project and Program Management for Enterprise Innovation, PRINCE2, ISO 21500, ICB/NCB та іншими.

Наукові роботи Бушуєва С.Д., Вітлінського В.В., Грабового П.Г., Данченко О.Б., Ярошенко Ф.О., Каленюка І.С. Донець О.М. та інших пропонують підходи до управління ризиками і їх адаптацію до сучасних умов реалізації проектів в Україні. Але увага з боку науковців щодо досліджень ризиків саме арт-проектів [3,4,9] на сьогодні дуже незначна. Можливо, це обумовлено тим, що впровадження проектного підходу із застосуванням методології в творчу сферу на професійному рівні, ще недостатньо поширене явище і залишається для багатьох установ поза увагою. Хоча творчі заходи вже давно плануються, як окремі проекти, вони розглядаються як один з видів поточної діяльності установи. А протиризикові заходи починають розроблятися тільки після настання ризику. Тобто, робота з управління ризиками існує в дуже малому відсотку установ.

Метою статті є огляд особливостей арт-проектів як факторів ризику та запропонована їх класифікація за визначеними виключно для арт-проектів видами ризиків.

Виклад основного матеріалу. Поняття ризик у різних мовах визначає: круча, скеля (ridsikon, ridsa) – у грецькій; небезпека, загроза, лавірування між скель (risiko, risikare) – у італійській; загроза, ризикувати (risday) – у французькій, тобто буквально об'їжджати кручу, скелю. Тож в проектній діяльності ризик,

взагалі як явище, можна розглядати, як невизначену подію або умову, яка у разі виникнення матиме вплив (негативний чи позитивний) щонайменше на одну з цілей управління проектом. Ризики, яким піддається проект, можуть виникати в силу внутрішніх і зовнішніх факторів невизначеності як сукупності різних обставин та умов, що поєднуються чи роз'єднуються в певному виді діяльності. Це створює відповідну ситуацію, яка може сприяти або перешкоджати виконувати прийняте рішення [12].

Більшість сучасних методологій управління проектами включає розділи, присвячені управлінню ризиками. В реальному житті управління ризиками – це мистецтво і наука аналізу ризику з подальшою організацією заходів, які дозволяють найкращим чином, з точки зору цілей проекту, ліквідувати або мінімізувати ризик [8].

РМВоК пропонує наступні етапи в процесі управління ризиками [1]:

1. Планування управління ризиками.
2. Ідентифікація ризиків.
3. Якісний аналіз ризиків.

4. Кількісний аналіз ризиків.

5. Планування реагування на відомі ризики.

6. Моніторинг і управління ризиками.

Планування управління ризиками. У разі розробленої політики управління ризиками в компанії, управління ризиками окремого проекту розглядається як частина формалізованої політики управління проектом. Але арт-проекти не завжди реалізуються в установах чи організаціях, де вже існує політика управління ризиками. Наприклад, освітні заклади, будинки культури, приватні фірми з організації творчих заходів, центри позашкільної освіти та роботи з талановитою молоддю та інші подібні установи не мають широкого досвіду із застосування ризик-менеджменту та розробки загальної політики управління ризиками. Найчастіше, процес управління ризиками в таких проектах зводиться до сподівання, що нічого не станеться або усунення наслідків, коли сподівання себе не виправдали.

Найбільш цікавим, у контексті теми даної статті, є наступний етап в процесі управління ризиками – визначення або ідентифікація ризиків.

Таблиця 1 – Аналіз впливу психологічних особливостей стейкхолдерів на арт-проекти

Психологічні особливості стейкхолдерів арт-проектів	Вплив на проект (1 – мінімальний, 2 – середній, 3 – сильний, 4 – критичний)																										
	Ресурси						Вимоги проекту				Процеси проекту				Оцінка виконання												
	ЛЮДИ	ГРОШІ	ОБЛАДНАННЯ	МАТЕРІАЛИ	ІНФОРМАЦІЯ	ЗНАННЯ	ПРІОРИТЕТИ	ЦІЛІ	СПЕЦИФІКАЦІЯ	РОЗПОРЯДОК РОБОТИ	БЮДЖЕТ	ЯКІСТЬ	ЛОГІСТИКА	ПОСТАЧАЧАННЯ	КОМАНДНА РОБОТА	ПРОЦЕСИ ПРОЕКТУ	ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ	ІНФРАСТРУКТУРА	ТЕХНОЛОГІЇ	РІШЕННЯ ПРОБЛЕМ	ПРОГРЕС ПРОЕКТУ	УСПІХ ПРОЕКТУ	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	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	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	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	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	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	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	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	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	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	4	2
Екзальтивність	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	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	4	2

Ідентифікація ризиків. Це один з найважливіший етапів, який передбачає визначення максимально можливої кількості ризикових подій та документування їх характеристик. В процесі ідентифікації ризиків проекту менеджер ставить перед собою та командою проекту питання: «Що і як саме може статися під час виконання проекту?». Допомогти скласти більш повну інформацію про кожен ризик мають наступні питання:

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

Ключова вигода від процесу ідентифікації ризиків – набуття командою проекту знань та можливостей, що дозволять передбачати варіанти розвитку подій. Крім того, слід врахувати, що етап визначення ризиків проекту – це ітеративний процес. Він має повторюватися, оскільки протягом реалізації арт-проекту в рамках його життєвого циклу можуть виникати нові ризики або з'являється інформація про нові ймовірні ризики.

Виявленню та подальшому аналізу ризиків сприяє їх класифікація. В проектному менеджменті існує достатньо класифікаційних схем, щоб описати будь-який ризик різних видів проектів.

Джерел походження ризиків арт-проектів досить багато. Вони можуть бути як традиційні, притаманні для проектів будь-якої сфери (різноманітні обмеження в проекті, задоволеність кінцевого споживача, вплив зовнішнього середовища), так і специфічні, які стосуються виключно творчих проектів. В даній статті будуть розглянуті лише деякі види ризиків за двома напрямками відмінностей арт-проектів від проектів інших сфер, що були виявлені авторами в ході попередніх досліджень [5, 6]. А саме, психологічні аспекти членів команди арт-проекту, як творчо обдарованих особистостей, та специфічні риси, характерні тільки для арт-проектів. Роботу над вивченням та аналізом інших джерел ризиків для подальшого визначення основних причин невизначеності і їх урахування проектним менеджером буде продовжено.

Так, вплив психологічних аспектів стейкхолдерів арт-проекту, як творчих особистостей був проаналізований на основі експертного методу з використання матриці впливу стейкхолдерів на проект. Дані аналізу наведено у табл. 1 [21].

Після проведеного аналізу характеристик творчого заходу було доведено, що він має всі характеристики проекту, але водночас йому притаманні специфічні риси, деякі з яких відображено на рис. 1 [19].

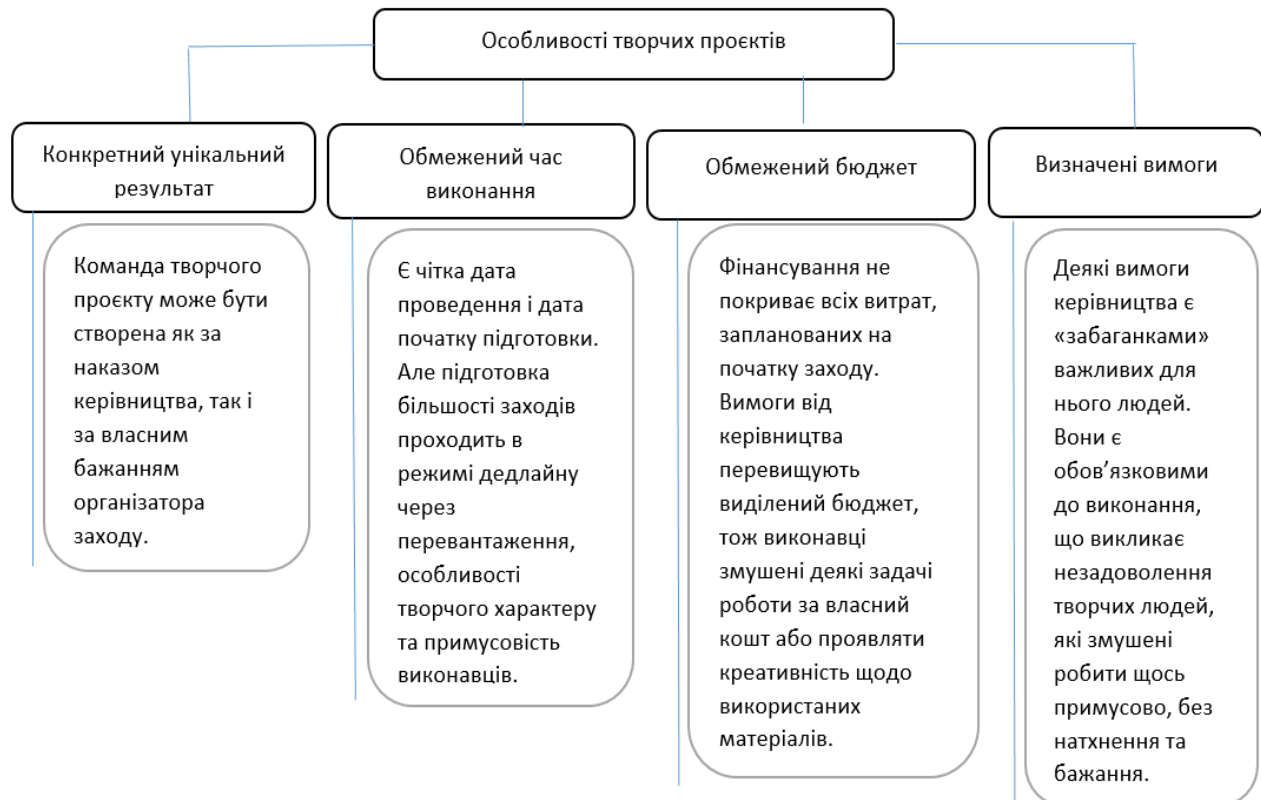


Рис. 1. Особливості творчих проектів

Після вивчення та аналізу двох напрямів впливу, був визначений перелік факторів, що цілком можна віднести до ймовірних ризиків арт-проекту:

- Керівники закладу, де планується реалізація арт-проекту, які водночас є замовниками, не

враховують особливості психології та поведінки творчих людей і ставлять за пріоритет строк виконання та рамки бюджету. В багатьох випадках це призведе до конфліктів як серед членів команди проекту, так і виконавців проекту з менеджером або

керівником закладу. Конфлікти, в свою чергу, можуть призвести до звільнення найбільш емоційно вразливих співробітників.

- Суб'єктивне сприйняття продукту арт-проекту та свого особистого результату виконавцем може призвести до рішення про повну переробку продукту, знищивши вже створений, або відмову подальшої участі у проекті через особистий погляд на свої здібності, цінність проекту чи продукту для себе.

- Емотивність, тобто здатність перейматися емоційним станом іншої людини не є негативною рисою, якщо вона контрольована. Емотивність на досить високому рівні може завадити розрізнити ситуації, де дійсно потрібно ввійти в становище людини та допомогти, а де є місце маніпуляції, щоб перекласти свою роботу на члена команди з високим рівнем емотивності.

- Схильність до різких перепадів настрою від підвищеної активності, бадьорості та життєрадісності до пригніченого похмурого настрою негативно впливає на працездатність та відносини з іншими членами команди, створюючи прецеденти для конфліктів.

- Екзальтованість, тобто сила почуттів або розмах переживань, як здатність на занадто емоційні переживання позитивних і негативних подій може вплинути на відношення до помилок у виконанні задач, на суперечки або дрібні непорозуміння між членами команди, на сприйняття результату своєї роботи, враховуючи суб'єктивний погляд на особисту задоволеність.

- Імпульсивність може спровокувати конфліктні ситуації та завадити знаходженню оптимального рішення задачі при спільному обговоренні.

- Комплекс «дитячості», або невміння своєчасно опанувати свої емоції, що притаманні більш дитячому віку, призведуть до проблем у спілкуванні і взаємовідносинах. Так, надмірна чутливість може проявитися як вразливість та тривожність, що в свою чергу, вплине на психічний стан і може проявитися у відхилення в поведінці. А потреба до самоствердження перетвориться у хворобливе самолюбство.

- Вміння працювати в команді – надважлива риса при виконанні проекту, який реалізовує саме команда. Люди, які менш здатні злагоджено взаємодіяти у командній роботі, можуть прекрасно виконувати індивідуальні завдання, але створюють додаткові проблеми при виконанні командної роботи.

- Високий рівень захопленості та самовідданості. Може призвести до низки проблем. З одного боку – фізичному та емоційному виснаженню чи постійному відчуттю втоми. З іншого боку – бажанню постійно вдосконалювати свою роботу через завищені особисті стандарти і почуття незадоволеності власним результатом.

- В деяких творчих заходах результат проекту визначається організатором арт-проекту і залежить від його досвіду проведення подібних заходів або від досвіду залучених до організації заходу людей. Через відсутність чітких параметрів результату проекту

(формалізації), керівництво побачить результат проекту безпосередньо у день його проведення. Очікування можуть бути як задоволені, так і не задоволені.

- Організація та проведення заходу може відбуватися завдяки ентузіазму окремих працівників, які самі беруть на себе функцію менеджера арт-проекту без додаткової оплати і виділеного на це часу у графіку роботи. В цьому випадку якість заходу залежить виключно від сумлінності та рівня відповідальності людини, яка неформально і добровільно взяла на себе роль управління арт-проектом.

- Для організації заходу на виконання функцій менеджера арт-проекту залучають людину під примусом без будь-якої мотивації для заохочення. В цьому випадку якість заходу також залежить від сумлінності та рівня відповідальності людини.

- Через недостатність фінансування з ряду причин (неформалізований результат арт-проекту, тому неможливо визначити на початку скільки потрібно коштів або поява додаткових вимог до результату проекту; через брак цільових коштів на арт-проекти в достатньому об'ємі тощо), виконання деяких задач відбувається за рахунок організатора та команди виконавців арт-проекту. Якість виконання таких задач буде залежати від відповідальності та бажання отримати особисте задоволення результатом організатора чи виконавців проекту.

- Непорозуміння між менеджером арт-проекту та замовником або менеджером та членами команди в наслідок відсутності чіткої формалізації вимог до проекту з боку замовника ускладнить хід виконання арт-проекту через перевантаження членів команди задачами, відсутність можливості зробити чіткий план робіт, виконання робіт в режимі постійних деделайнів.

- Ціль творчого проекту – дуже рухлива та пластична, що призведе до не до кінця усвідомленого всіма членами проекту результату проекту та значно ускладнить хід проекту.

- Негативне або відносно байдуже сприйняття споживачем продукта проекту може психологічно вплинути на виконавців. Найбільш вразливі можуть відмовитися від подальшої роботи в проектах.

- Персоніфікація продукту проекту (створення образу) матиме негативний вплив, коли уявний образ результату проекту значно відхилиться від запланованого в процесі його створення.

- Особливі вимоги до ресурсів проекту (матеріальних засобів, умов реалізації) можуть призвести до відмови брати участь у проекті чи незадоволеність виконавця якістю створеного ним продукту.

Наступний етап – вивчення характеристики та сутності ризику, що є процесом класифікації. На жаль, створити єдину універсальну систему класифікації ризиків для проектів всіх сфер – неможливо. По-перше, існують різні підходи до її створення. По-друге, неможливо врахувати специфіку всіх без винятку проектів у всіх сферах людської діяльності. З огляду на ці причини, виникає необхідність вивчення

впливу чинників зовнішнього та внутрішнього характеру для розробки класифікаційної схеми, яка буде відображати всі можливі види ризиків, характерних саме для арт-проектів. Це значно полегшить прогнозування ризикових подій та розробку певних заходів і відповідних методів та прийомів управління ризиками. Тож, спираючись на попередні власні дослідження і аналіз наукових праць [3,4,6-8,10-13,18,19,21], на основі виявлених факторів специфічності творчих проектів були визначені наступні види ризиків для арт-проектів [3]:

- творчий ризик (характеризується невизначеністю творчого процесу митця);
- психологічний ризик (пов'язаний із порушеннями у психологічному та емоційному станах митця);
- соціальний ризик (характеризується рівнем соціального та культурного розвитку суспільства);
- організаційний ризик (характеризується рівнем організації управління арт-проектом як з боку керівництва, так і з боку менеджера проекту);

- форс-мажорний ризик (пов'язаний із впливом зовнішніх катастрофічних явищ непереборної сили);
- технічний або матеріальний ризик (характеризується невідповідністю технічного оснащення та матеріального забезпечення майстерні митця для створення продукту арт-проекту);
- людський ризик (пов'язаний із невідповідністю оточення митця його задуму, ідеї продукту арт-проекту);
- ризик комунікації (характеризується складністю взаємодії між митцем та замовником/споживачем продукту арт-проекту);
- фінансовий ризик (пов'язаний із недостатністю коштів для створення продукту арт-проекту);
- ціннісний ризик (пов'язаний із рівнем незадоволення замовника/споживача від отриманого продукту арт-проекту).

Далі була складена табл. 2, де виявлені фактори ризиків класифіковано за визначеними видами.

Таблиця 2 – Класифікація ризиків арт-проекту

Фактор ризику	Вид ризику
Відсутність чітких параметрів результату проекту (формалізації).	Творчий ризик
Рухлива та пластична ціль.	
Персоніфікація продукту проекту.	
Емотивність, тобто здатність перейматися емоційним станом іншої людини.	Психологічний ризик
Схильність до різких перепадів настрою від підвищеної активності, бадьорості та життєрадісності до пригніченого похмурого настрою.	
Екзальтованість, тобто сила почуттів або розмах переживань, як здатність на занадто емоційні переживання позитивних і негативних подій.	
Імпульсивність.	
Комплекс «дитячості»	
Високий рівень захопленості та самовідданості	
Негативне або відносно байдуже сприйняття споживачем продукту проекту	Соціальний ризик
Організація та проведення заходу може відбуватися завдяки ентузіазму окремих працівників, які самі беруть на себе функцію менеджера арт-проекту без додаткової оплати і виділеного на це часу у графіку роботи.	Організаційний ризик
Для організації заходу на виконання функцій менеджера арт-проекту залучають людину під примусом без будь-якої мотивації для заохочення.	
Пандемія, військові дії, природні катаклізми тощо.	Форс-мажорний ризик
Особливі вимоги до ресурсів проекту.	Технічний або матеріальний ризик
Вміння працювати в команді.	Людський ризик
Керівники закладу, які водночас є замовниками, не враховують особливості психології та поведінки творчих людей і ставлять за пріоритет строк виконання та рамки бюджету.	Ризик комунікації
Непорозуміння між менеджером арт-проекту та замовником або менеджером та членами команди внаслідок відсутності чіткої формалізації вимог до проекту з боку замовника.	
Недостатність фінансування з ряду причин (неформалізований результат арт-проекту, тому неможливо визначити на початку скільки потрібно коштів або поява додаткових вимог до результату проекту; через брак цільових коштів на арт-проекти в достатньому об'ємі тощо).	Фінансовий ризик
Суб'єктивне сприйняття продукту арт-проекту та свого особистого результату виконавцем.	Ціннісний ризик

Висновки. Отриманий результат аналізу особливостей арт-проектів за двома напрямками, як джерел походження ризиків, довів доцільність розробки та створення класифікаційної схеми ризиків, адаптованої під планування та реалізації саме арт-проектів. Результат класифікації факторів ризику за розробленими видами має практичну цінність для менеджера арт-проектів і дає поштовх для продовження наукової роботи створення максимально повної класифікації ризиків для проектів творчої сфери.

Список літератури

1. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. Six Edition. USA. PMI. 2017. 574 p.
2. Азаренков Л.С., Ганицева Е.А., Кожевина М.С. [и др.]. *Опыт проектного управления в сфере культуры: учеб. пособие для вузов* / под общ. ред. Л.С. Азаренкова. Екатеринбург: Урал. гос. пед. ун-т, 2018. – 1 электрон. опт диск (CDROM).
3. Бас Д.В. Аналіз ризиків арт-проектів. *Управління розвитком складних систем*. 2017. Вип. 29. С. 12-18.
4. Бас Д.В. Арт-проекти, їх особливості та визначення. *Вісник Черкаського державного технологічного університету. Серія: Технічні науки*. 2016. № 3. С. 57-62.
5. Бушув С.Д., Бушуева Н.С., Бабаев І.А. и др. *Креативные технологии управления проектами и программами*. К.: «Самит-Книга», 2010. 768 с.
6. Вітлінський В.В., Наконечний С.І. *Ризик у менеджменті*. Київ : ТОВ «Борисфен-М», 1996. 336 с.
7. Данченко О.Б. Класифікація ризиків в проектах. *Східно-Європейський журнал передових технологій*. 2012. № 1 (55). С. 26-28.
8. Данченко О.Б. Огляд сучасних методологій управління ризиками в проектах. *Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук.пр.* 2014. № 1(49). С. 16-25.
9. Данченко О.Б., Бас Д.В. Метод управління цінністю арт-проекту. *Управління проектами: стан та перспективи: матеріали XIV міжнар. наук.-практ. конф.* Миколаїв, 2018. С. 33-34.
10. Донець О.М., Савельєва Т.В., Урецька Ю.І. Використання міжнародних стандартів в управлінні ризиками. *Управління розвитком складних систем*. 2011. Вип. 6. С. 36-42.
11. Ковтун Т.А. Ідентифікація ризиків як етап якісного аналізу ризиків інвестиційного проекту. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами*. 2015. № 2 (1111). С. 125-130.
12. Коюда П.М., Коюда О.П. Характеристика та класифікація ризиків. *Научно-технічний збірник «Коммунальное хозяйство городов»*. 2006. № 71. С. 203-214.
13. Кузьмінська Ю.М. Огляд методів управління креативністю команди проекту. *Актуальні проблеми сучасної наукової думки : матеріали наук.-практ. конф.* Київ, 2014. С. 275-276.
14. Maslow A. *Creativity in self-actualising people*. In: Anderson H.H. «Creativity and its cultivation». Harper, 1959.
15. Михеева Н.А., Галенская Л.Н. *Менеджмент в социально-культурной сфере* : (Соц.-экон. механизмы и методы упр.) : учеб. пособие. СПб. : Михайлов, 2000. 169 с.
16. Моляко В.А. *Психология творческой деятельности*. Киев: Знание, 1978. 45 с.
17. Мочалов Д.В. Менеджмент культуры и арт-менеджмент: взаимосвязь и взаимообусловленность. *Вестник КазГУКИ*. 2011. № 4. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/menedzhment-kultury-i-art-menedzhment-vzaimosvyaz-i-vzaimoobuslovlennost> (дата звернення: 20.12.2020).
18. Новикова Г.Н. *Технологии арт-менеджмента: учеб. пособие*. М.: Издательский Дом МГУКИ, 2006. 178 с.
19. 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, 2020. С. 91-95.
20. 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 науково-практичної конференції з міжнародною участю* (м. Харків, 1 листопада 2019 р.). Х. : Монограф, 2019. С. 230-232.
21. Рибалко І.В., Данченко О.Б., Меленчук В.М., Березенський Р.В. Проектний підхід у творчій сфері. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами*. Харків : НТУ «ХПІ», 2020. – № 1. С. 24-30.
22. Тульчинский Г.Л., Герасимов С.В., Лохина Т.Е. *Менеджмент специальных событий в сфере культуры: учебное пособие*. СПб.: Лань, Планета Музыки, 2009. 381 с.

References (transliterated)

1. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. Six Edition. USA. PMI. 2017. 574 p
2. Azarenkov L.S., Ganiceva E.A., Kozhevina M.S. [i dr.]. *Opyt proektnogo upravleniya v sfere kultury: ucheb. posobie dlya vuzov* [Experience of project management in the field of culture: textbook. university manual] / pod obsh. red. L.S. Azarenkova. Ekaterinburg: Ural. gos. ped. un-t, 2018. – 1 elektron. opt disk (CDROM).
3. Bas D.V. Analiz ryzykiv art-proektiv [Risk analysis of art projects]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system* [Management of complex systems development]. 2017. Vyp. 29. S. 12-18.
4. Bas D.V. Art-proekty, yikh osoblyvosti ta vyznachennia [Art projects, their features and definitions]. *Visnyk Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Tekhnichni nauky* [Bulletin of Cherkasy State Technological University. Series: Technical Sciences]. 2016. № 3. S. 57-62.
5. Bushuev S.D., Bushueva N.S., Babaev I.A. i dr. *Kreativnye tehnologii upravleniya proektami i programmami* [Creative technologies for project and program management]. K.: «Samit-Kniga», 2010. 768 s.
6. Vitlinskyi V.V., Nakonechnyi S.I. *Ryzik u menedzhmenti* [Risk in management]. Kyiv : TOV «Borysfen-M», 1996. 336 s.
7. Danchenko O.B. *Klasyfikatsiia ryzykiv v proektakh* [Classification of risks in projects]. *Shhidno-levropeiskyi zhurnalпередовykh tekhnolohii* [European Journal of Advanced Technology]. 2012. № 1 (55). S. 26-28.
8. Danchenko O.B. Ohliad suchasnykh metodolohii upravlinnia ryzykamy v proektakh [Review of modern risk management methodologies in projects]. *Upravlinnia proiektamy ta rozvytok vyrobnystva: zb. nauk.pr.* [Project management and production development: coll. nauk.pr.] 2014. № 1(49). S. 16-25.
9. Danchenko O.B., Bas D.V. Metod upravlinnia tsinnistiu art-proektu [The method of managing the value of an art project]. *Upravlinnia proektamy: stan ta perspektyvy: materialy XIV mizhnar. nauk.-prakt. konf.* [Project management: status and prospects: materials of the XIV International. scientific-practical conf] Mykolaiv, 2018. S. 33-34.
10. Donets O.M., Savelieva T.V., Uretska Yu.I. Vykorystannia mizhnarodnykh standartiv v upravlinni ryzykamy [Use of international standards in risk management]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system* [Management of complex systems development]. 2011. Vyp. 6. S. 36-42.
11. Kovtun T.A. Identyfikatsiia ryzykiv yak etap yakisnoho analizu ryzykiv investytsiinoho proektu [Risk identification as a stage of qualitative risk analysis of an investment project]. *Visnyk NTU «KhPI». Serii: Stratehichne upravlinnia, upravlinnia portfeliamy, prohramamy ta proektamy*. [Bulletin of NTU "KhPI". Series: Strategic management, portfolio management, programs and projects]. 2015. № 2 (1111). S. 125-130.
12. Koiuda P.M., Koiuda O.P. Kharakterystyka ta klasyfikatsiia ryzykiv [Characteristics and classification of risks]. *Nauchno-tekhnicheskyyi sbornyk «Kommunalnoe khoziaistvo horodov»* [Scientific and technical collection "Municipal Economy of Cities"]. 2006. № 71. S. 203-214.
13. Kuzminska Yu.M. Ohliad metodiv upravlinnia kreatyvniuiu komandy proektu [Review of project team creativity management methods]. *Aktualni problemy suchasnoi naukovoї dumky : materialy nauk.-prakt. konf* [Actual problems of modern scientific thought: materials of scientific practice. conf]. Kyiv, 2014. S. 275-276.
14. Maslow A. *Creativity in self-actualising people*. In: Anderson H.H. «Creativity and its cultivation». Harper, 1959.

15. Miheeva N.A., Galenskaya L.N. *Menedzhment v socialno-kulturnoj sfere* [Social and cultural management]: (Soc.-ekon. mehanizmy i metody upr.) : ucheb. posobie. SPb. : Mihajlov, 2000. 169 s.
16. Molyako V.A. *Psihologiya tvorcheskoj deyatelnosti* [Psychology of creative activity]. Kiev: Znanie, 1978. 45 s.
17. Mochalov D.V. Menedzhment kultury i art-menedzhment: vzaimosvyaz i vzaimoobuslovlennost [Culture management and art management: interconnection and interdependence]. *Vestnik KazGUKI* [Bulletin of Kazan state university of culture and arts]. 2011. № 4. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/menedzhment-kultury-i-art-menedzhment-vzaimosvyaz-i-vzaimoobuslovlennost> (data zvernennya: 20.12.2020).
18. Novikova G.N. *Tehnologii art-menedzhmenta: ucheb. posobie* [Art management technologies: textbook. allowance]. M.: Izdatelskij Dom MGUKI, 2006. 178 s.
19. Rybalko I.V. Analiz vplyvu psykholohichnykh osoblyvostei steikkholderiv na art-proiektu [Analysis of the influence of psychological features of stakeholders on art projects]. *Upravlinnia proektamy: stan ta perspektivy : materialy XVI mizhnar. nauk.-prakt. konf.* [Project management: status and prospects: materials of the XVI International. scientific-practical conf.] (m. Mykolaiv, 8-11 veresnia 2020 r.). Mykolaiv, 2020. S. 91-95.
20. Rybalko I.V., Alkema V.H. Suchasni pidkhody do upravlinnia komandoiu proektiv v tvorchii sferi [Modern approaches to managing a team of projects in the creative sphere]. *Profesiyni menedzhment u suchasnykh umovakh rozvytku rynku : materialy dopovidei VIII naukovopraktychnoi konferentsii z mizhnarodnoiu uchastiu* [Professional management in modern conditions of market development: materials of reports of the VIII scientific-practical conference with international participation] (m. Kharkiv, 1 lystopada 2019 r.). Kh. : Monohraf, 2019. S. 230-232.
21. Rybalko I.V., Danchenko O.B., Melenchuk V.M., Berezenskyi R.V. Proektnyi pidkhid u tvorchii sferi [Project approach in the creative sphere.]. Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho portfeliamy, prohramamy ta proektamy = Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: Strategic management, portfolio, program and project management [Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: Strategic management, portfolio, program and project management]. Kharkiv : NTU «KhPI», 2020. – № 1. S. 24-30.
22. Tulchinskij G.L., Gerasimov S.V., Lohina T.E. *Menedzhment specialnykh sobytij v sfere kultury: uchebnoe posobie* [Cultural Special Event Management: A Study Guide]. SPb.: Lan, Planeta Muzyki, 2009. 381 s.

Надійшла (received) 09.01.2021

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Данченко Олена Борисівна (Данченко Елена Борисовна, Danchenko Elena Borisovna) – доктор технічних наук, доцент, Черкаський державний технологічний університет, м. Черкаси, професор кафедри комп'ютерних наук та системного аналізу; e-mail: elen_danchenko@rambler.ru. ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5657-9144>.

Рибалко Ірина Вікторівна (Рыбалко Ирина Викторовна, Rybalko Iryna Viktorivna) – Університет «КРОК», аспірант кафедри управлінських технологій; місто Київ, Україна; тел.; e-mail: rybalkoi@ukr.net; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5332-2666>

Заруцький Сергій Олександрович (Заруцкий Сергей Александрович, Zarutskyi Serhii Oleksandrovych) – Університет «КРОК», аспірант кафедри управлінських технологій; місто Київ, Україна; e-mail: zarutskyiso@krok.edu.ua. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2367-641X>

Белова Олена Ігорівна (Белова Елена Игоревна, Bielova Olena Ihorivna) – кандидат економічних наук, доцент, Університет «КРОК», доцент кафедри маркетингу та поведінкової економіки; м. Київ; e-mail: bielovaoi@krok.edu.ua. ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-9359-6947>.