

УДК 005.8

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

ОГЛЯД ТА КЛАСИФІКАЦІЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ АРТ-ПРОЄКТІВ ЯК ФАКТОРІВ РИЗИКУ

У даній статті дано визначення арт-проєкту як завершеного циклу художньої діяльності та визначено важливість впровадження проєктного підходу при організації творчих заходів, що дає можливість підвищити якість планування та реалізації арт-проєктів. Визначено, що сукупність факторів внутрішнього та зовнішнього середовища є основою для формування переліку та ранжирування ризиків арт-проєктів. Детальний аналіз наукових робіт сучасних авторів, що присвячений дослідженням у сфері проєктів, культурної сфери менеджменту, проєктних підходів до творчих проєктів та психологічних якостей творчих особистостей, дозволив зробити висновок, що питання вивчення ризиків у реалізації арт-проєктів залишається актуальним та затребуваним. У даній статті відповідно до основних етапів управління ризиками (планування управління ризиками, ідентифікація ризиків, якісний та кількісний аналіз ризиків, планування реагування на відомі ризики, моніторинг і управління ризиками) визначено психологічні особливості стейкхолдерів арт-проєктів та їх вплив на ресурси проєкту, вимоги проєкту, процеси проєкту та оцінку виконання проєкту. Серед ключових особливостей творчих проєктів було виділено конкретний унікальний результат проєкту, обмежений час виконання проєкту, бюджет проєкту, визначені вимоги проєкту. У відповідності до особливостей арт-проєктів та психологічних особливостей їх стейкхолдерів у статті розроблена класифікація ключових ризиків арт-проєктів, що включає творчий ризик, психологічний ризик, соціальний ризик, організаційний ризик, форс-мажорний ризик, технічний ризик, людський ризик, комунікаційний ризик, фінансовий ризик, ціннісний ризик. До кожного ризику надано детальний опис та проаналізовано фактори ризиків арт-проєктів, що їх спричиняють. Зроблено висновки щодо важливості встановлення особливостей планування та реалізації арт-проєктів та психологічних особливостей їх стейкхолдерів для визначення ризиків арт-проєктів, що впливає на підвищення ефективності арт-проєктів та може бути використано менеджерами проєктів при реалізації творчих проєктів.

Ключові слова: арт-проєкти, ризики, класифікація ризиків, особливості, управління ризиками, специфіка арт-проєктів, фактори ризиків.

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

ОБЗОР И КЛАССИФИКАЦИЯ ОСОБЕННОСТЕЙ АРТ-ПРОЕКТОВ КАК ФАКТОРОВ

В данной статье дано определение арт-проекта как завершённого цикла художественной деятельности и определена важность внедрения проектного подхода при организации творческих мероприятий, что позволяет повысить качество планирования и реализации арт-проектов. Определено, что совокупность факторов внутренней и внешней среды является основой для формирования перечня и ранжирования рисков арт-проектов. Детальный анализ научных работ современных авторов, посвящённый исследованиям в области проектов, культурной сферы менеджмента, проектных подходов к творческим проектам и психологических качеств творческих личностей, позволил сделать вывод, что вопрос изучения рисков в реализации арт-проектов остаётся актуальным и востребованным. В данной статье соответствии с основными этапами управления рисками (планирование управления рисками, идентификация рисков, качественный и количественный анализ рисков, планирование реагирования на известные риски, мониторинг и управление рисками) определены психологические особенности стейкхолдеров арт-проектов и их влияние на ресурсы проекта, требования к проекту, процессы проекта и оценку выполнения проекта. Среди ключевых особенностей творческих проектов было выделено конкретный уникальный результат проекта, ограниченное время выполнения проекта, бюджет проекта, определены требования проекта. В соответствии с особенностями арт-проектов и психологических особенностей их стейкхолдеров в статье разработана классификация ключевых рисков арт-проектов, включающая творческий риск, психологический риск, социальный риск, организационный риск, форс-мажорный риск, технический риск, человеческий риск, коммуникационный риск, финансовый риск, ценностный риск. По каждому виду риска предоставлено подробное описание и проанализированы факторы рисков арт-проектов, которые их вызывают. Сделаны выводы о важности установления особенностей планирования и реализации арт-проектов и психологических особенностей их стейкхолдеров для определения рисков арт-проектов, что влияет на повышение эффективности арт-проектов и может быть использовано менеджерами проектов при реализации творческих проектов.

Ключевые слова: арт-проєкти, риси, класифікація ризиків, особливості, управління ризиками, специфіка арт-проєктів, фактори ризиків.

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

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

This article defines an art project as a completed cycle of artistic activity and determines the importance of introducing a project approach in organizing creative events, which allows to improve the quality of planning and implementation of art projects. 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 the scientific works of modern authors devoted to research in the field of projects, the cultural sphere of management, project approaches to creative projects and the psychological qualities of creative personalities, made it possible to conclude that the issue of studying risks in the implementation of art projects remains relevant and in demand. In this article, in accordance with the main stages of risk management (risk management planning, risk identification, qualitative and quantitative risk analysis, planning responses to known risks, monitoring and risk management), the psychological characteristics of art project stakeholders and their impact on project resources, requirements for project, project processes and project performance evaluation are identified. Among the key features of creative projects, a specific unique project result, limited project execution time, project budget, and project requirements were identified. In accordance with the peculiarities of art projects and the psychological characteristics of their stakeholders, the article developed a classification of key risks of art projects, including creative risk, psychological risk, social risk, organizational risk, force majeure risk, technical risk, human risk, communication risk, financial risk, value risk. For each type of risk, a detailed description is provided and the risk factors of art projects that cause them are analyzed. Conclusions are drawn about the importance of establishing the specifics of planning and implementing art projects and the psychological characteristics of their stakeholders to determine the risks of art projects, which affects the efficiency of art projects and can be used by project managers in the implementation of creative projects.

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

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 проєкт з використанням методології управління проєктами [20]. При застосуванні терміну «проєкт» до реалізації творчих заходів, слід надати визначення творчого проєкту, або арт-проєкту [4]:

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

Так, впровадження проєктного 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 проєкту. Сукупність факторів, як то вплив зовнішнього середовища в сучасному ритмі подій, постійно зростаюча складність проєктів, використання новітніх технологій, специфічні особливості окремих видів проєктів, 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 проєктів, в тому числі і творчих заходів або арт-проєктів.

Діяльність творчої людини, як члена команди арт-проєкту 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 проєктами: час, бюджет, зміст, якість.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Увага до поєднання проєктного 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 проєктного підходу до творчих проєктів не отримали на сьогодні широкого дослідження у світовій науці. Серед окремих статей, присвячених цьому питанню, можна виділити найбільш вагомі наукові праці наступних авторів: Командишко Е.Ф., Войтковський С.Б., Мочалов Д.В., Азаренков Л.С., Данченко О.Б., Новікова Г.М., Булавина Д.М., Белоблоцький Н.В., Корнеєва С.М., Бас Д.В., Тульчинський Г.Л. [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 Бона та ін. Серед науковців кінця ХХ – початку ХХІ століть, слід відзначити вагомі внески у вивченні психології творчої людини праці наступних українських науковців: Роменець В.А., Моляко В.А., Клименко В.В. [6].

Управління ризиками в проєктах на сьогодні доволі досліджена тема, але й досі актуальна в силу різноманітності видів проєктів та їх специфіки. Методологія управління ризиками широко висвітлена рядом стандартів з управління проєктами: РМВОК – Project Management Body of Knowledge, P2M – Project and Program Management for Enterprise Innovation, PRINCE2, ISO 21500, ІСВ/НСВ 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 проєктів в Україні. Але увага з боку науковців щодо досліджень ризиків саме арт-проєктів [3,4,9] на сьогодні дуже незначна. Можливо, це обумовлено тим, що впровадження проєктного 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 проєкти, 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 розгляд особливостей арт-проєктів як факторів ризику та запропонована їх класифікація за визначеними виключно для арт-проєктів 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 проєктній 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 проєктом. Ризики, яким піддається проєкт, 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.

Ідентифікація ризиків. Це один з найважливіших етапів, який передбачає визначення максимально можливої кількості ризикових подій та документування їх характеристик. В процесі ідентифікації ризиків 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].

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	ПОСТАЧАННЯ	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	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
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	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

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 проєктів

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

- Керівники закладу, де планується реалізація арт-проєкту, 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 проєкту, так і виконавців проєкту з менеджером або керівником закладу. Конфлікти, в свою чергу, можуть призвести до звільнення найбільш емоційно вразливих співробітників.

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

- 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 продукту 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	Соціальний ризик
Негативне або відносно байдуже сприйняття споживачем продукта проекту	
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.	
Для організації заходу на виконання функцій менеджера арт-проекту залучають людину під примусом без будь-якої мотивації для заохочення.	Організаційний ризик
Пандемія, військові дії, природні катаклізми тощо.	
Особливі вимоги до ресурсів проекту.	Форс-мажорний ризик
Вміння працювати в команді.	Технічний або матеріальний ризик
Керівник закладу, який водночас є замовниками, не враховують особливості психології та поведінки творчих людей і ставлять за пріоритет строк виконання та рамки бюджету.	Людський ризик
Непорозуміння між менеджером арт-проекту та замовником або менеджером та членами команди в наслідок відсутності чіткої формалізації вимог до проекту з боку замовника ускладнить.	Ризик комунікації
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. Бушуев С.Д., Бушуева Н.С., Бабаев И.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 проєктах. *Управління проєктами та розвиток виробництва: зб. наук.пр.* 2014. № 1(49). С. 16-25.
9. Данченко О.Б., Бас Д.В. Метод управління цінністю арт-проєкту. *Управління проєктами: 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 проєкту. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами.* 2015. № 2 (1111). С. 125-130.
12. Коюда П.М., Коюда О.П. Характеристика та класифікація ризиків. *Научно-технический сборник «Коммунальное хозяйство городов».* 2006. № 71. С. 203-214.
13. Кузьмінська Ю.М. Огляд методів управління креативністю команди проєкту. *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. Рыбалко 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, 2020. С. 91-95.
20. Рыбалко І.В., Алькема В.Г. Сучасні підходи до управління командою проєктів 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. Рыбалко 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 проєктами = Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: Strategic management, portfolio, program and project management.* 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.
4. Bas D.V. Art-proekty, yikh osoblyvosti ta vyznachennia. *Visnyk Cherkaskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu.* Serii: Tekhnichni nauky. 2016. № 3. S. 57-62.
5. Bushuev S.D., Bushueva N.S., Babaeva I.A. i dr. Kreativnye tehnologii upravleniya proektami i programmami. K.: «Samit-Kniga», 2010. 768 s.
6. Vitlinskiy V.V., Nakonechniy S.I. Ryzhik u menedzhmenti. Kyiv : TOV «Borysfen-M», 1996. 336 s.
7. Danchenko O.B. Klasyfikatsiia ryzhikov v proektakh. *Skhidno-Levropayskiy zhurnal peredovykh tekhnolohii.* 2012. № 1 (55). S. 26-28.
8. Danchenko O.B. Ohliad suchasnykh metodolohii upravlinnia ryzhikamy v proektakh. *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva: zb. nauk.pr.* 2014. № 1(49). S. 16-25.
9. Danchenko O.B., Bas D.V. Metod upravlinnia tsinnistiu art-proektu. *Upravlinnia proektamy: stan ta perspektyvy: materialy XIV mizhnar. nauk.-prakt. konf.* Mykolaiv, 2018. S. 33-34.
10. Donets O.M., Savelieva T.V., Uretska Yu.I. Vykorystannia mizhnarodnykh standartiv v upravlinni ryzhikamy. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system.* 2011. Vyp. 6. S. 36-42.
11. Kovtun T.A. Identyfikatsiia ryzhikov yak etap yakisnoho analizu ryzhikov investytsiinoho proektu. *Visnyk NTU «KhPI». Serii: Stratehichne upravlinnia, upravlinnia portfeliamy, prohramamy ta proektamy.* 2015. № 2 (1111). S. 125-130.
12. Koiuda P.M., Koiuda O.P. Kharakterystyka ta klasyfikatsiia ryzhikov. *Nauchno-tekhnicheskyy sbornik «Kommunalnoe khoziaistvo horodov».* 2006. № 71. S. 203-214.
13. Kuzminska Yu.M. Ohliad metodiv upravlinnia kreatyvniosti komandy proektu. *Aktualni problemy suchasnoi naukovoi dumky: materialy nauk.-prakt. konf.* 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 : (Soc.-ekon. mehanizmy i metody upr.) : ucheb. posobie. SPb. : Mihajlov, 2000. 169 s.
16. Molyako V.A. Psihologiya tvorcheskoj deyatelnosti. Kiev: Znanie, 1978. 45 s.
17. Mochalov D.V. Menedzhment kultury i art-menedzhment: vzaimosvyaz i vzaimoobuslovlennost. *Vestnik KazGUKI.* 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. M.: Izdatelskij Dom MGUKI, 2006. 178 s.
19. Rybalko I.V. Analiz vplyvu psyhlohichnykh osoblyvostei steikholderiv na art-proiekty. *Upravlinnia proektamy: stan ta perspektyvy: materialy XVI mizhnar. nauk.-prakt. konf. (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 tvorchi sferi. *Profesiyni menedzhment u suchasnykh umovakh rozvytku rynku: materialy dopovidei VIII naukovopraktychnoi konferentsii z mizhnarodnoiu uchastiu (m. Kharkiv, 1 lystopada 2019 r.).* Kh. : Monohraf, 2019. S. 230-232.
21. Rybalko I.V., Danchenko O.B., Melenchuk V.M., Berzenskiy R.V. Proektniy pidkhid u tvorchi sferi. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI». Serii: Stratehichne upravlinnia, upravlinnia portfeliamy, prohramamy ta proektamy = 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. SPb.: Lan, Planeta Muzyki, 2009. 381 s.

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 / pod obsh. red. L.S. Azarenkova. Ekaterinburg: Ural. gos. ped. un-t, 2018. – 1 elektron. opt disk (CDROM).
3. Bas D.V. Analiz ryzhikov art-proektiv. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system.* 2017. Vyp. 29. S. 12-18.

Надійшло (received) 09.01.2021