

Рибалко Ірина Вікторівна

Аспірантка кафедри управління проектами,

<https://orcid.org/0000-0002-5332-2666>

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

Бушуєва Наталія Сергіївна

Докторка технічних наук, професорка, професорка кафедри управління проектами,

<https://orcid.org/0000-0002-4969-7879>

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

**АРТ-МЕДІАЦІЯ ЯК МЕТОД УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ КОМАНД
ТВОРЧИХ ПРОЄКТІВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

***Анотація.** У статті авторами розглянуто і представлено теоретичні аспекти застосування арт-медіації у галузі культури і мистецтв, її роль та значення для взаємодії культурних інституцій з різними соціальними групами. Запропоновано погляд на арт-медіацію в цій сфері з позиції її безпосереднього призначення – вирішення конфліктів та спірних ситуацій в колективах закладів культури і командах творчих проєктів. Розглянуто і проаналізовано підходи в роботі корпоративного психолога і медіатора, в результаті чого розроблено матрицю розподілу функцій між корпоративним психологом та медіатором. На підставі проведеного аналізу авторами викладено аргументацію доцільності й необхідності застосування підходів арт-медіації в організаціях творчої сфери загалом та в арт-проєктах зокрема. При цьому автори не зменшують значення роботи корпоративного психолога, а розглядають можливість поєднання цих двох ролей у разі такої можливості для закладу культури. Розроблено й описано шестиступінний метод управління ризиками команд творчих проєктів в умовах невизначеності, що передбачає залучення арт-медіатора до реалізації таких проєктів. Визначено кваліфікаційні умови арт-медіатора, який в обов'язковому порядку повинен мати базову освіту з психології, пройти навчання з медіації та бути обізнаним у мистецькій сфері. Зокрема в тій області, де він планує свою діяльність з арт-медіації. Цей метод спрямований на зменшення напруги, покращення співпраці та підвищення рівня працездатності, як індивідуальної, так і колективної, вирішення спірних питань і конфліктів шляхом компромісу, не допускаючи руйнівних наслідків для арт-проєкту. Загалом робота сприятиме підвищенню ефективності реалізації арт-проєктів. Авторами підкреслено важливість ролі арт-медіатора як ключового елемента для створення здорової робочої атмосфери та успішної роботи команд над проєктами творчої сфери.*

Ключові слова: управління арт-проєктами; арт-проєкт; проєкти творчої сфери; арт-медіація; арт-медіатор; управління ризиками команди проєкту

Вступ

Увага керівництва компаній до співробітників, як до головного активу організації, з вектором спрямованості на особистість, а не як до ресурсу, що має виконувати певну діяльність, викликала попит на врегулювання психологом питань особистого характеру працівників. Особисті негаразди та проблеми впливають на морально-психологічний стан людини і відображаються на її працездатності та міжособистісних відносинах всередині групи, команди. Зосередженість на власних проблемах ускладнює виконання як індивідуальних завдань, так і спілкування та колективну роботу. А для творчих людей такий період може бути доволі довгим, що не сприяє реалізації арт-проєкту і створює додаткову

кількість поведінкових ризиків. Тож, допомагаючи людині впоратися з особистим, психолог сприяє підвищенню її працездатності і встановленню партнерських відносин з колегами [1]. При цьому практики залучення корпоративного психолога до роботи з колективом саме в закладах культури України на сьогодні не має поширення.

Але, разом з тим, все більше компаній, навіть маючи корпоративного психолога в штаті (чи залучаючи його за потребою), вдаються до послуг медіатора [1].

Мета і задачі публікації

Метою пропонованої роботи є розроблення методу управління ризиками команд проєктів творчої сфери в умовах невизначеності через

залучення до роботи команди арт-медіатора. Завданням публікації визначено огляд теоретичних аспектів застосування арт-медіації у сфері культури і мистецтв та погляд на арт-медіацію і роль арт-медіатора з боку безпосереднього їх призначення – вирішенні спірних ситуацій і конфліктів між співробітниками закладів культури та між членами проектних команд як інструменту управління ризиками порівняно з роботою корпоративного психолога.

Виклад основного матеріалу

Для розуміння причин звернення організацій до посередницьких послуг (або медіації), в питаннях управління персоналом, та необмеженість роботою корпоративного психолога, слід розглянути що саме розуміють як термін «медіація» та чому організаціям потрібні обидва фахівці: медіатор і корпоративний психолог.

Медіація (від лат. mediation – посередництво) – це метод вирішення спорів із залученням посередника (медіатора), який допомагає сторонам конфлікту налагодити процес комунікації і проаналізувати ситуацію таким чином, щоб вони самі змогли обрати той варіант рішення, який би задовольняв інтереси і потреби всіх учасників конфлікту [1; 2], що дає можливість уникнути додаткових непередбачуваних матеріальних і моральних витрат та судових розглядів. Медіатор має бути неупередженим в поглядах на ситуацію. Тобто, він не може бути висунутий жодною стороною конфлікту для відстоювання інтересів саме однієї сторони. Він вивчає інформацію по суті конфлікту, надану кожною стороною, їх аргументи, інтереси, ризики й альтернативи, і в колегіальному обговоренні знаходить варіанти рішення конфлікту, які будуть прийнятними для всіх сторін [1].

Щодо освіти, то фахівець з психології має отримати професійну освіту психолога. А медіатор може мати будь-яку базову освіту. Але, згідно із Законом «Про медіацію» (№ 1875-IX від 16.11.2021 р.) [1; 3], медіатором може бути фізична особа, яка досягла 25 років, має вищу або професійно-технічну освіту, та пройшла професійне навчання медіації, що має включати 90 академічних годин початкового навчання, в т. ч. не менше 45 академічних годин навчання практичним навичкам. Це надає йому всі права і повноваження для оформлення угоди. Отже, медіатором може бути людина, яка отримала відповідну сертифікацію. На непрофесійному рівні медіатором може виступати будь-яка особа, що досягла повноліття (18 років), має повну дієздатність та родичі якої не мають судимості. Проте слід врахувати, що у разі вирішення спору, що потребує формального закріплення прийнятого сторонами рішення, потрібно звернутися виключно до

сертифікованого медіатора. Володіння методологією врегулювання конфліктів дають змогу йому допомогти сторонам конфлікту спільно знайти рішення і мирно завершити спір, зберігши при цьому ділові відносини між партнерами, дружні відносини між співробітниками та відновити сприятливий мікроклімат в організації [1; 4–7].

Медіація в контексті поєднання зі сферою культури і мистецтв (або арт-медіація) розуміється як інструмент взаємодії культурних інституцій з різними соціальними групами для сприяння соціальній інтеграції та розвитку нових форм взаємодії в умовах сучасних соціальних змін [8]. Це явище з'явилося у другій половині XX століття під впливом трансформації, коли музеї та інші культурні інституції перейшли від закритого елітарного типу до більш соціально орієнтованого. Це зумовило пошук рішення щодо способу формування у відвідувачів розуміння витворів мистецтва (переважно сучасного), а також подій, явищ та процесів навколо та їх критичне осмислення. І таким рішенням стала арт-медіація як інструмент для відродження суб'єктивної позиції людини на основі його особистого досвіду, чуттєвості пізнання та власного судження щодо художнього змісту, який заклав митець або який був сформований самою людиною в процесі спілкування з мистецьким твором. Тобто, арт-медіація стала форматом комунікації, де фахівець з медіації (або арт-медіатор) провокує інтелектуальне і чуттєве пізнання витвору мистецтв або ситуації у глядачів, не нав'язуючи при цьому свою точку зору. На противагу від гіда, який пропонує глядачам вже готовий варіант розуміння твору, події чи явища, арт-медіатор лише позначає певні відповідні точки для формування власного судження. Його задача – створити атмосферу для рівноправного діалогу глядачів з арт-об'єктом та між собою, де кожен може висловити свою думку, поділитися враженням, кожен має бути почутий і думка кожного є важливою. Арт-медіатор виконує роль модератора, який м'яко спрямовує хід думок та дій глядача або групи, допомагає висловити свої відчуття, підтримує активне та коректне обговорення. Тобто, якщо гід проводить заздалегідь підготовлену «лекцію» і питання аудиторії можливі лише після викладення основного матеріалу екскурсії, арт-медіатор є посередником між глядачем та мистецтвом. Він задає питання, але не дає власної оцінки судженням. Спонукає глядачів до аналізу своїх емоцій, настрою, враженню, сприяє обміну знаннями. Адже кожен глядач має свій певний досвід і освіту, через призму яких сприймає та оцінює арт-об'єкт. Тому надзвичайно цінним в роботі арт-медіатора є спонукання відкрито висловлювати кожним глядачем свій особистий погляд, тим самим отримуючи нові знання та знайомлячись з поглядами

інших, формуючи розмову на рівних навколо арт-об'єкта. При цьому слід наголосити, що арт-медіатор не просто людина, що ставить питання та формує діалог. Такі фахівці проходять навчання з мистецтвознавства та медіації. Вони знають не менше за гідів. Їх основна відмінність – інша форма будови комунікації [9].

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

Медіатор в управлінні конфліктами загалом в організаціях – практика доволі нова для України, але вже доволі поширена для інших країн. Тому на сьогодні більшість наукових досліджень належить зарубіжним науковцям (К. Ковач [10], Л. Фуллер [11], Н. Александер [12], Ф. Стеффек [13], Ерік М. Рунессон і Марі-Лоранс [14], Л. Ріскін [15] та ін.). Проте інтерес вітчизняних науковців до вивчення застосування медіації в організаціях зростає і вже можна відмітити праці Т. Лях та Т. П. Спіріної [4], О. Олійника [5], Д. В. Новохацької [6], С. В. Васильчака і Л. В. Кутаса [7] А. В. Біцай та багатьох інших [1].

Автором у роботі [1] проведено аналіз показників ефективності командної діяльності і з'ясовано, що всі вони належать до сфери міжособистісних стосунків. Одним із найбільш вагомих показників автор вважає конфлікти з причини зіткнення інтересів. Загалом існує три основних підходи до вирішення конфліктів і спорів: з позиції сили, з позиції права і з позиції інтересів. І психологи, і медіатори займаються вирішенням конфліктних ситуацій з позиції інтересів та з урахуванням впливу особистості на неї. Але автором визначена дуже принципова різниця між їхніми підходами: медіатор шукає причину конфлікту та допомагає у її вирішенні, а психолог працює з емоційною сферою людини, допомагаючи зрозуміти самого себе та оточуючих [1]. Для більш глибокого розуміння питання слід зупинитися на основних висновках автора щодо різниці між роботою медіатора і психолога.

Так, медіатора теж цікавлять емоційні реакції сторін, але лише з позиції визначення їх справжніх

інтересів у вирішенні конфлікту. Він керує емоціями обох сторін, щоб вони не заважали спілкуванню і цим сприяє пошуку альтернатив та рішень, які мають завершитися формально оформленою угодою письмово, або ж просто домовленістю щодо узгодженого спільного рішення. Психолог буде шукати причину, з якої виник конфлікт, розбиратися з внутрішніми особистими проблемами і за потребою міняти відносини між конфліктуючими сторонами. Для нього багато відповідей в минулому людини. Тому психолог збирає максимум інформації про проблемну ситуацію. Медіатор же є незалежним та нейтральним посередником у перемовинах, мета якого знайти взаємовигідний для обох сторін вихід з конкретної ситуації. Він веде перемовини за чітко визначеними етапами. Його задача – підтримувати на однаковому рівні обидві сторони, шукати рішення, не виділяючи нікого, не створюючи пріоритет поглядів та мати об'єктивні і неупереджені судження. Медіатора не цікавить минуле. Йому потрібна лише та інформація, що стосується конфлікту, тому що медіатор працює на майбутнє і в контексті вирішення лише даного конкретного конфлікту. Психолог може давати поради, рекомендації, альтернативи щодо вчинків людини, тобто, як їй краще зробити, щоб вирішити певну проблему. Медіатор не має права казати, як та чи інша сторона мають вчинити і що зробити. Він не дає оцінок вчинкам, не висловлює свою думку про дії, які треба зробити тій чи іншій стороні. Медіатор залишається неупередженим і спонукає їх самостійно знайти оптимальне рішення, що задовольнить зрештою обидві сторони [1].

У результаті розгляду підходів обох фахівців, та через те, що творча сфера складна в емоційному плані і з точки зору організації працівників і процесів, автор вважає, що було б корисним мати і психолога, і медіатора. Допомога психолога важлива для врівноваження емоційної сфери творчої людини, налагодження гармонії з внутрішнім «я» та розумінні причин негараздів у стосунках чи зміни упередженого відношення до іншого члена команди, пошуку того, що саме потребує змін у взаємовідносинах або у власному ставленні та поведінці. До того ж психолог для творчої людини – це можливість висловитися, розібратися у власних почуттях, заспокоїтися, зрозуміти свій стан та його вплив на оточуючих і наслідки для себе, відчувати спокій, знайти натхнення і повернутися до роботи [1].

Спираючись на попередні дослідження автора щодо специфіки творчої сфери та умов реалізації арт-проектів [16 – 18], були визначені важливі фактори, що сфера не є чітко формалізованою і багато організаційних питань недостатньо врегульовані, що створює непорозуміння і незрозумілості, та те, що ми

маємо справу з доволі емоційними особистостями зі своїми специфічними психологічними рисами. У поєднанні цих факторів ми отримуємо такі види спорів та конфліктних ситуацій, коли професійних навичок просто психолога недостатньо. У подібних ситуаціях потрібне втручання медіатора. Психолог буде працювати на емоційному рівні, шукаючи причину конфлікту та налагоджуючи відносини, корегуючи ставлення сторін одна до одної. А медіатор, маючи об'єктивний та неупереджений погляд з чіткою процедурою вирішення конфліктів,

буде стримувати емоційні пориви, врівноважувати їх і спонукати дійти згоди на взаємовигідних умовах [1]. Через це виникла необхідність у визначенні та чіткому розподілі функцій корпоративного психолога і арт-медіатора.

Автором вже була розроблена матриця розподілу функцій корпоративного психолога та арт-медіатора для роботи з колективами закладів культури та проєктів творчої сфери, яка згодом доопрацьована і предстала в таблиці.

Таблиця – Матриця розподілу функцій між корпоративним психологом та арт-медіатором

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

Як бачимо з результату розподілу функцій, деякі ситуації потребують залучення професійних навичок обох фахівців. А деякі, як-от формальні питання, вирішення конфліктів та спорів, підтримка процесу прийняття рішень, фокусування на цілях проекту та управління конфліктом інтересів, якщо цілі проекту не збігаються із власними очікуваннями, забезпечення рівних можливостей висловити свою точку зору, допомога у формалізації думок і приведенні їх до зрозумілої всім форми та інші, які вже неможливо вирішити зусиллями тільки психолога, – потребують професійних знань медіатора [1].

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

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

Під час розроблення методу управління ризиками команди проектів творчої сфери в умовах невизначеності автором були використані власні результати дослідження: визначені функції медіатора в проекті, що подані вище в матриці розподілу функцій між психологом та медіатором; розроблена інформаційна модель управління ризиками проектів творчої сфери (а саме, її деталізований рівень) [19]. Метод включає шість етапів (рисунок).

1 ЕТАП. Виявлення ризиків

Як вже було зазначено, задачі арт-медіатора полягають в роботі з командою проекту щодо раціонального вирішення конфліктів та спорів, налагодженню та підтримці якісних комунікацій, підготовці зустрічей і нарад з їх подальшою модерацією, допомога в пошуку та прийнятті рішень.

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

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



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

2 ЕТАП. Оцінювання ризиків

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

Етап оцінювання ризиків може вважатися завершеним, коли менеджер проаналізує всі ризики та виявить всі взаємозв'язки між ними і цієї інформації буде достатньо для розроблення стратегії управління ризиками.

3 ЕТАП. Розроблення стратегії

Цей етап передбачає розроблення протиризикових заходів на основі аналізу оцінки ризиків та загальний план всієї роботи арт-медіатора відповідно до своїх функцій.

Етап розроблення стратегії можна вважати завершеним, якщо сформовано План управління ризиками та правила взаємодії в команді арт-проекту.

4 ЕТАП. Впровадження заходів

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

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

5 ЕТАП. Моніторинг і контроль

Впровадження заходів з управління ризиками та плану взаємодії в команді арт-проєкту немає сенсу, якщо кожен захід залишається без аналізу його ефективності та відповідних до результату цього аналізу дій з боку того, хто управляє процесом впровадження. Виходячи з цього, потрібен процес моніторингу і контролю впровадження заходів та реалізації стратегії управління ризиками.

Етап моніторингу і контролю можна вважати завершеним, якщо завершена фаза реалізації арт-проєкту.

6 ЕТАП. Заключний аналіз та звітність

Цей етап роботи арт-медіатора в проєкті проходить вже після реалізації арт-проєкту, коли готується звітна документація й архівація проєктних документів. Ця частина роботи арт-медіатора не залежить від того, чи завершився арт-проєкт отриманням продукту, чи його реалізацію було призупинено на певний час, або цей арт-проєкт був закритий на фазі реалізації до отримання продукту. Не залежно від варіанта арт-медіатор робить підсумковий аналіз своєї роботи, і формує висновки та рекомендації про свою роботу з управління ризиками команди арт-проєктів для майбутньої участі в проєктах творчої сфери. Крім цього, арт-медіатор готує звітну документацію зі своєї роботи в арт-проєкті для замовника цього проєкту.

Ці звіти передаються менеджеру проєкту для ознайомлення з ними замовника та подальшої архівації з іншими проєктними документами.

Етап заключного аналізу та звітності можна вважати завершеним, якщо сформована і прийнята

менеджером звітна документація щодо результатів роботи арт-медіатора і його висновків та рекомендацій з управління ризиками команди проєктів творчої сфери (або арт-проєктів) в умовах невизначеності.

Висновки

Сучасні виклики управління проєктами роблять акцент на ролі психосоціальних аспектів. Людський капітал, як-от співробітники компаній або члени проєктних команд, складають основу успіху діяльності компанії загалом та проєктів зокрема. Значущість врахування особистих потреб та емоційних станів наголошує на залученні не лише корпоративних психологів, а й фахівців з медіації. У контексті мистецької сфери арт-медіація існує в дещо іншому розумінні – як посередництво між глядачем та арт-об'єктом для формування суб'єктивної позиції глядача. Авторами пропонується поглянути на застосування арт-медіації з боку її безпосереднього призначення – посередництво у вирішенні спірних питань та конфліктних ситуацій. Обґрунтовано, що залучення арт-медіатора може істотно зменшити напругу, сприяти ефективній комунікації і співпраці та вирішенню питань зіткнення інтересів шляхом компромісу в ході перемовин, де арт-медіатор буде в ролі неупередженого посередника для знаходження рішення, задовільного для всіх сторін конфлікту, враховуючи інтереси арт-проєкту. Розроблений метод управління ризиками команд проєктів творчої сфери в умовах невизначеності демонструє структурований підхід, що базується на шести послідовних етапах, починаючи від виявлення ризиків до заключного аналізу. Представлений метод не лише підвищить ефективність управління ризиками, пов'язаними з командою проєкту, а й зменшить витрати залучення кількох фахівців. Кваліфікаційні умови до арт-медіатора, що включають знання з психології, медіації та мистецького напрямку, в якому буде працювати фахівець, створюють синергію між двома ролями, що ще більше сприятиме формуванню атмосфери взаєморозуміння та співпраці.

Список літератури

1. Рибалко І. В. Роль медіатора в управлінні командами арт-проєктів. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: *Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами*. Харків : НТУ «ХПІ», 2023. № 1(7). С. 68–75. DOI: 10.20998/2413-3000.2023.7.9.
2. Томас Малоун про "розумні" команди. Менеджмент: веб-сайт. URL: <http://www.management.com.ua/interview/int393.html>. (дата звернення: 15.01.2023р.).
3. Про медіацію : Закон України від 16.11.21 р. № 1875-IX. *Інформаційне управління Апарату Верховної Ради України*. 2021.
4. Лях Т. Л., Спіріна Т. П. Медіація як соціальна технологія посередництва у конфліктних ситуаціях. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка* : зб. наук. пр. / за ред. В. С. Курило. Луганськ : ДЗ "ЛНУ імені Тараса Шевченка", 2015. Ч. 1. № 2 (291). Сер. Педагогічні науки. С. 37–47.

5. Олейник О. Медіація в Україні: Per aspera ad delectat. *Ліга-закон* : вебсайт. URL: https://jurliga.ligazakon.net/analytcs/205338_medatsya-v-ukran-per-aspera-ad (дата звернення 15.01.2023р.).
6. Новохацька Д. В. Медіація як спосіб підвищення ефективності ІТ-проектів. *Компетентнісне управління проектами розвитку в умовах нестабільного оточення* : тези доповідей XIV міжнародної конференції "Управління проектами у розвитку суспільства". Київ : КНУБА, 2017. С. 446–447.
7. Васильчак С. В., Кутас Л. В. Медіація як один із методів цивілізованого вирішення корпоративних конфліктів. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 20.14. С. 133–137.
8. Chaumier S., Mairesse Fr. La médiation culturelle. 2-ème éd. Paris : Armand Colin, 2017. 301 p.
9. Juanals Br., Minel J.-L. Strategies de communication et dispositifs de médiation a l'ere numérique : vers des «musées ouverts»? *Nouvelles tendances de la muscologie / sous la dir. de Fr. Mairesse*. Paris : La documentation Française, 2016. P. 159–194.
10. Kovach K. Mediation: Principles and Practice. West Group, 2000.
11. Fuller L. Mediation — Its Forms and Functions. S. CAL. L. REV. 1971. № 44. P. 305.
12. Alexander N. Mediation and the Art of Regulation. Law and Justice Journal. 2008. № 1. P. 1.
13. Steffek, Felix. Mediation in the European Union: An Introduction. Cambridge 2012. P. 6.
14. Runesson E, Mari-Lorans Hi. Mediation of conflicts and disputes in the field of corporate governance. The International Finance Corporation. 2007.
15. Riskin L. L. Mediation orientations, strategies and techniques. *Alternatives to high cost litig.* 1994. pp. 111–114.
16. Рибалко І. В., Чаюн Н. С., Белова О. І. Психологічні аспекти творчої особистості та їх вплив на виконання арт-проекту. *Управління розвитком складних систем : зб. наук. пр.* Київ : КНУБА, 2020. № 44. С. 34–41. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.44.34-41>.
17. Рибалко І. В., Данченко О. Б., Белова О. І. Слабка формалізація арт-проектів як джерело ризиків. *Управління проектами у розвитку суспільства. Управління проектами в умовах пандемії COVID-19 : тези доповідей XVIII Міжнар. наук.-практ. конф.*, м. Київ, 15 травня 2021 р. Київ : КНУБА, 2021. С. 256–260.
18. Рибалко І. В., Данченко О. Б., Заруцький С. О., Белова О. І. Огляд та класифікація особливостей арт-проектів як факторів ризику. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами проектами = Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: Strategic management, portfolio, program and project management*. Харків : НТУ «ХПІ», 2021. № 1 (3). С. 16–23. DOI: 10.20998/2413-3000.2021.3.3.
19. Rybalko I., Danchenko O., Bielova O., Zaiats O. The Information Model of Behavioral Risk Management for an Art-project. Project, Program, Portfolio Management. P3M-2020 : The Proceedings of the International Research Conference. Book 2, 04 – 05 Desember, 2020, Institute of Artificial Intelligence and Robotics, Odesa, Ukraine. Pp. 40–47.

Стаття надійшла до редколегії 24.02.2025

Rybalko Iryna

Postgraduate student at the Department of Project Management, <https://orcid.org/0000-0002-5332-2666>
Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

Bushuyeva Nataliia

DSc (Eng.), Professor of the Department of Project Management, <https://orcid.org/0000-0002-4969-7879>
Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

ART MEDIATION AS A METHOD OF RISK MANAGEMENT FOR CREATIVE PROJECT TEAMS IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Abstract. In this article, the authors review and present the theoretical aspects of the use of art mediation in the field of culture and arts, its role and importance for the interaction of cultural institutions with various social groups. The authors offer a view of art mediation in this area from the perspective of its direct purpose – resolving conflicts and disputes in the teams of cultural institutions and creative project teams. The approaches to the work of a corporate psychologist and a mediator are considered and analysed, resulting in the development of a matrix of distribution of functions between a corporate psychologist and a mediator. Based on the analysis, the authors present the arguments for the expediency and necessity of applying art mediation approaches in creative organisations in general and in art projects in particular. At the same time, the authors do not diminish the importance of the work of a corporate psychologist, but consider the possibility of combining these two roles, if possible for a cultural institution. A 6-stage method of risk management for creative project teams under conditions of uncertainty is developed and described, which involves the involvement of an art mediator in the implementation of such projects. The qualifications of an art mediator are defined, who must have a basic education in psychology, undergo mediation training, and be knowledgeable in the artistic field. In particular, in the area where they plan to carry out their art mediation activities. This method is aimed at reducing tension, improving cooperation and increasing the level of performance, both individual and collective, resolving disputes and conflicts through compromise, without allowing destructive consequences for the art project. In general, his work will help to increase the efficiency of art projects. The authors emphasise the importance of the role of an art mediator as a key element for creating a healthy working atmosphere and successful teamwork on creative projects.

Keyword: art project management; art project; creative projects; art mediation; art mediator; project team risk management

References

1. Rybalko I. V. (2023). The role of a mediator in managing art project teams. *Bulletin of the National Technical University 'KhPI'. Series: Strategic management, portfolio, programme and project management*. Kharkiv: NTU 'KHPI'. № 1 (7). С. 68–75. DOI: 10.20998/2413-3000.2023.7.9.
2. Thomas Malone about 'smart' teams. Management: website. URL: <http://www.management.com.ua/interview/int393.html> (accessed 15.01.2023).
3. On mediation: Law of Ukraine dated 16.11.21 No. 1875-IX. Information Department of the Verkhovna Rada of Ukraine. 2021.
4. Liakh T. L., Spirina T. P. (2015). Mediation as a social technology of mediation in conflict situations. *Bulletin of Luhansk Taras Shevchenko National University: a collection of scientific papers / edited by V. S. Kurylo*. Luhansk : Luhansk Taras Shevchenko National University. Ч. 1. № 2 (291). Pedagogical sciences. С. 37–47.
5. Oleynik O. Mediation in Ukraine: Per aspera ad delectat. Liga-law: website. URL: https://jurliga.ligazakon.net/analytics/205338_medatsya-v-ukran-per-aspera-ad (accessed 15.01.2023).
6. Novokhatska D. V. (2017). Mediation as a way to increase the efficiency of IT projects. Competence-based management of development projects in an unstable environment: abstracts of the XIV International Conference 'Project Management in the Development of Society'. Kyiv : KNUBA. С. 446–447.
7. Vasylichak S. V., Kutas L. V. (2010). Mediation as one of the methods of civilised resolution of corporate conflicts. *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*. № 20.14. С. 133–137.
8. Chaumier S., Mairesse Fr. (2017). *La médiation culturelle*. 2-ème éd. Paris : Armand Colin. 301 p.
9. Juanals Br., Minel J.-L. (2016). Strategies de communication et dispositifs de mediation a l'ere numcrique : vers des «musces ouverts»? *Nouvelles tendances de la muscologie / sous la dir. de Fr. Mairesse*. Paris : La documentation Française P. 159–194.
10. Kovach K. (2000). *Mediation: Principles and Practice*. West Group.
11. Fuller L. (1971). Mediation – Its Forms and Functions. *S. CAL. L. REV.* № 44. P. 305.
12. Alexander N. (2008). Mediation and the Art of Regulation. *Law and Justice Journal*. № 1. P. 1.
13. Steffek, Felix. *Mediation in the European Union: An Introduction*. Cambridge 2012. P. 6.
14. Runesson E, Mari-Lorans Hi. (2007). Mediation of conflicts and disputes in the field of corporate governance. *The International Finance Corporation*.
15. Riskin L. L. (1994). Mediation orientations, strategies and techniques. *Alternatives to high cost litig*, 111–114.
16. Rybalko I. V., Chayun N. S., Belova O. I. (2020). Psychological aspects of a creative personality and their impact on the implementation of an art project. *Management of the development of complex systems: a collection of scientific papers*. Kyiv : KNUBA, 2020. № 44. С. 34–41. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.44.34-41>.
17. Rybalko I. V., Danchenko O. B., Belova O. I. (2021). Weak formalisation of art projects as a source of risks. Project management in the development of society. Project management in the context of the COVID-19 pandemic: abstracts of the XVIII International Scientific and Practical Conference, Kyiv, 15 May 2021. С. 256–260.
18. Rybalko I. V., Danchenko O. B., Zarutskyi S. O., Belova O. I. (2021). Review and classification of art project features as risk factors. *Bulletin of the National Technical University 'KhPI'. Series: Strategic management, portfolio, programme and project management = Bulletin of the National Technical University 'KhPI'. Series: Strategic management, portfolio, programme and project management*. Kharkiv: NTU 'KHPI'. № 1 (3). С. 16–23. DOI: 10.20998/2413-3000.2021.3.3.
19. Rybalko I., Danchenko O., Bielova O., Zaiats O. (2020). The Information Model of Behavioral Risk Management for an Art-project. Project, Program, Portfolio Management. P3M-2020 : The Proceedings of the International Research Conference. Book 2, 04 – 05 Desember, 2020, Institute of Artificial Intelligence and Robotics, Odesa, Ukraine. Pp. 40–47.

Посилання на публікацію

- APA Rybalko, I., & Bushuyeva, N. (2025). Art mediation as a method of risk management for creative project teams in conditions of uncertainty. *Management of Development of Complex Systems*, 61, 93–100, [dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2025.61.93-100](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2025.61.93-100).
- ДСТУ Рибалко І. В., Бушуєва Н. С. Арт-медіація як метод управління ризиками команд творчих проєктів в умовах невизначеності. *Управління розвитком складних систем*. Київ, 2025. № 61. С. 93 – 100, [dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2025.61.93-100](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2025.61.93-100).