

УДК [005.95/.96+331.1]:[78]

DOI <https://doi.org/10.32782/facs-2024-4-9>

**Наталія ЦЕЙКО**

старший викладач кафедри музичного мистецтва, Волинський національний університет імені Лесі Українки, просп. Волі, 13, м. Луцьк, Волинська обл., Україна, 43025

**ORCID:** 0000-0001-8322-9465

**Бібліографічний опис статті:** Цейко, Н. (2024). Роль лідерства в проєкт-менеджменті (на прикладі креативних індустрій). *Fine Art and Culture Studies*, 4, 57–66, doi: <https://doi.org/10.32782/facs-2024-4-9>

## РОЛЬ ЛІДЕРСТВА В ПРОЄКТ-МЕНЕДЖМЕНТІ (НА ПРИКЛАДІ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ)

**Мета статті** – дослідити різні типи лідерства в проєктах креативних індустрій у їхній пов'язаності зі ступенем успішності проєкту, визначити та описати умови ефективного управління проєктом в галузі креативних індустрій, що має важливе значення для мотивації команди і служить способом досягнення цілей проєкту.

**Методологія** – збирання, критичний аналіз, осмислення та узагальнення інформації численних зарубіжних наукових джерел, присвячених проблематиці лідерства в проєкт-менеджменті сфери креативних індустрій.

**Наукова новизна** – у зв'язку з відсутністю в українській гуманітаристиці інформації про роль лідерства в проєкт-менеджменті сфери креативних індустрій полягає в введенні в науковий обіг низки теорій, концепцій зарубіжних вчених, спрямованому на формування системи поглядів щодо лідерства в проєкт-менеджменті сфери креативних індустрій.

**Висновки.** Дослідження ролі лідерства в проєкт-менеджменті останнього часу виявили важливість таких якостей для лідера як довіра, ентузіазм, компетентність, здатність ризикувати і брати на себе відповідальність за прийняті рішення, а також етичність у поведінці з підлеглими. Чинниками, які мотивують команду до успіху, було визнано взаєморозуміння, культуру взаємин, творчу атмосферу. Визначено, що у секторі креативних індустрій увага до індивідуальності кожного з членів команди має бути значно вищою, ніж у інших сферах, і що це є специфікою саме цієї сфери. У зв'язку з цим лідери, які працюють у секторі креативних індустрій, частіше стикаються із невизначеними ситуаціями, а тому мають бути креативними та далекоглядними. Найбільш дискусійною проблемою менеджменту креативних професіоналів залишається проблема пошуку балансу між креативністю та її доцільними межами, оскільки креативні працівники не толерують організаційну та структурну впорядкованість, вони є недисциплінованими за визначенням. Тож лідерство в креативних індустріях означає здатність вибудувати якісну організаційну структуру команди, при цьому не заважаючи підлеглим виявляти їхню креативність уповні.

**Ключові слова:** лідерство, проєкт-менеджмент, креативні індустрії, організаційна структура, креативність.

**Nataliya TSEIKO**

Senior Lecturer, Department of Music Art, Lesya Ukrainka Volyn National University, Lesya Ukrainka Volyn National University, 13 Voli Ave, Lutsk, Volyn region, Ukraine, 43000

**ORCID:** 0000-0001-8322-9465

**To cite this article:** Tseiko, N. (2024). Rol liderstva v proiekt-menedzhmenti (na prykladi kreatyvnykh industrii) [The role of leadership in project management (on example of creative industries)]. *Fine Art and Culture Studies*, 4, 57–66, doi: <https://doi.org/10.32782/facs-2024-4-9>

## THE ROLE OF LEADERSHIP IN PROJECT MANAGEMENT (ON EXAMPLE OF CREATIVE INDUSTRIES)

**The purpose** of the article is to investigate different types of leadership in creative industries projects in their relationship with the degree of project success, to determine and describe the conditions for effective project management in the field of creative industries, which is important for team motivation and serves as a way to achieve project goals.

**Methodology** – collection, critical analysis, understanding and generalization of information from numerous foreign scientific sources devoted to the issue of leadership in project management in the field of creative industries.

*Scientific novelty* of this paper consists in the introduction into scientific circulation of theories and concepts by foreign scientists. Novelty of the paper consists in the forming in Ukrainian researches of views regarding leadership in project management. Author considers this problem in the field of creative industries. It makes this text an innovation too. Due to the lack of information in Ukrainian humanitarianism about this issue the proposed ideas, decisions and conclusions have a high level of innovation for Ukrainian managers and Ukrainian science as a whole too.

**Conclusions.** Recent studies of the leadership in project management have revealed the importance of such qualities for a leader as trust, enthusiasm, competence, the ability to take risks and take responsibility for decisions, as well as ethical behavior with subordinates. Mutual understanding, a culture of relationships and a creative atmosphere were recognized as factors that motivate the team to success. It was determined that in the sector of creative industries attention to the individuality of each of the team members should be much higher than in other areas, and that this is specific to this area. In this regard, leaders working in the creative industries sector are often faced with uncertain situations and therefore need to be creative and visionary. The problem of finding a balance between creativity and its boundaries remains the most debatable problem of management in the sphere of creative industries. Creative workers do not like organizational and structural orderliness, they are undisciplined by definition. Therefore, leadership in creative industries means the ability to build a high-quality organizational structure of the team, while not preventing subordinates from expressing their creativity to the fullest extent.

**Key words:** leadership, project management, creative industries, organizational structure, creativity.

**Актуальність проблеми.** Феномен креативних індустрій широко досліджувався останніми десятиліття з метою отримати його загальноприйнятне визначення, а також окреслити кордони (Potts, et al. 2008; O'Connor, 2010; Harper, 2011; Flew & Cunningham, 2013). Найпопулярнішим нині є пояснення креативних індустрій як галузі, що веде своє походження від індивідуальної творчості, навичок і талантів, які мають потенціал для створення багатства та робочих місць шляхом генерування та використання інтелектуальної власності.

Взаємозв'язок між креативністю та нарощуванням економічного потенціалу останнім часом привертає все більшу увагу, оскільки зростає інтерес до глобалізованого економічного середовища та інтенсивного використання творчих продуктів. Економіка, заснована на використанні креативного потенціалу, виникла у XXI столітті. Вона передбачає особливий підхід до споживання, яке визначають як «символічне споживання (конс'юмеризм), сконструйоване на основі розробки вищого соціального попиту» (Levickaitė, 2011). У цьому контексті креативні індустрії є центральним фактором, з огляду на їхню причетність до інновацій, креативності і нових, сервісних методів креативної економіки (Howkins, 2007; Granados, et al. 2017; Lampel & Germain, 2018).

Креативні індустрії в сучасному суспільстві виявляються все більш важливими для його розвитку та функціонування, що засновано на знаннях і характеризується домінуванням креативності та інновацій. Таким чином, дослідники приділяють проблематиці креативних індустрій значну увагу, особливо у їх відношенні до стра-

тегічного менеджменту, процесу прийняття рішень, а також менеджменту в цілому. Проте один важливий аспект цієї проблематики – роль лідерства в проєкт-менеджменті креативних індустрій – досі майже ігнорувався, як такий, що зумовлений тим, що, з одного боку, креативна діяльність є фундаментально проєктною, з іншого – передбачає відмову від ієрархічних відносин та контролю на користь звільнення ініціативи працівників (Briand & Hodgson, 2011).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Протягом останніх років дослідження різних аспектів проєкт-менеджменту, типів лідерства, креативних індустрій в цілому було досить активним. Зокрема, було приділено значну увагу ролі креативних індустрій як рушія підвищення стійкості економіки та носія інновацій (Garnham, 2005; O'Connor J., 2007; Potts et al., 2008; McKinlay, 2009; Bettiol & Sedita, 2011; Harper, 2011; Hotho & Champion, 2011; Isaksen & Akkermans, 2011; Flew, 2012; Piergiovanni et al., 2012; Flew & Cunningham, 2013; Mangematin et al., 2014; Granados et al., 2017; Abisuga Oyekunle & Sirayi, 2018; Lampel & Germain, 2018); визначено, описано та систематизовано фактори успішності бізнес-проєктів (Pinto & Slevin, 1988; Atkinson, 1999; Shenhar et al., 2001; Cooke-Davies, 2002; Howkins, 2002; Jugdev & Müller, 2005); розглянуто та проаналізовано явище лідерства в організаціях, установах, колективах та командах різних видів і типів, його сильні та слабкі сторони (Bass, 1985; Howell & Avolio, 1993; Judge & Piccolo, 2004; Emery & Barker, 2007; Hinkin & Schriesheim, 2008; Bennett, 2009; Bérubé & Demers, 2019; Mallia, 2019); охарактеризовано специфіку менеджменту в креативних

індустріях, в т.ч. стосовно ефективності бізнес-проектів та особливостях взаємодії між менеджерами та персоналом (Bilton, 2006; Cohendet & Simon, 2007; Marotto, Roos & Victor, 2007; Tschang, 2007; Mayfield M. & Mayfield J., 2008; DeFillippi, 2009; Townley et al., 2009; Marcella & Rowley, 2015; Petrović et al., 2017); спостережено та описано прямі й непрямі залежності між персоналом проектного менеджменту, типами проектів та ступенем успішності їхньої реалізації (Turner & Muller, 2005; Dvir et al., 2006; Müller & Turner, 2007, 2010; Geoghegan & Dulewicz, 2008; Levickaitė, 2011; Holzmann & Mazzini, 2020) та ін.

**Мета дослідження** – дослідити різні типи лідерства в проектах креативних індустрій у їхній пов'язаності зі ступенем успішності проекту, визначити та описати умови ефективного управління проектом в галузі креативних індустрій, що має важливе значення для мотивації команди і служить способом досягнення цілей проекту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За останні десятиліття проблематика креативних індустрій набула значної популярності. Їй було присвячено низку досліджень, як мали на меті визначити, що представляють собою ці індустрії та яку цінність для суспільства вони являють (Flew, 2012). Чимало дослідників стверджує, що явище креативних індустрій, передусім, пов'язано з фактором економічного зростання, що підтверджується ширшими можливостями працевлаштування та відповідними фінансовими надходженнями (Siwek, 2000; Garnham, 2005; Piergiovanni & Santarelli, 2012; Abisuga Oyekunle & Sirayi, 2018). Марко Маротто, Йоган Роос, Барт Віктор (Marotto et al., 2007), наприклад, наводять приклади різних типів лідерства та менеджерських стилів, які сприяють «максимально продуктивній» роботі в оркестрі. Патрік Когендет та Лаурент Сімон (Cohendet & Simon, 2007) на прикладі виробництва відеоігор досліджують, як високий та / або низький контроль менеджера використовується для балансу між вимогами креативності та масової продукції. Сабіна Готго і Кетрін Чемпіон (Hotho & Champion, 2011) досліджують практику інноваційного менеджменту на прикладі малого і середнього підприємництва в індустрії комп'ютерних ігор. Вінсент Менджейтін, Джонатан Сапсед та Ельке Шюслер

(Mangematin et al., 2014) осмислюють вплив цифрових технологій на інституційну логіку, бізнес-моделі та творчі процеси у креативних індустріях.

Менеджмент у креативних індустріях породжує виклики у зв'язку із складними стосунками між адмініструванням, мистецтвом і технологіями, які повинні бути правильно скоординованими, збалансованими для досягнення відповідних бізнес-цілей, з одного боку, та збереження креативної інтегрованості, залученості, з іншого (Townley et al., 2007; McKinlay, 2009; Bérubé & Demers, 2019). Таким чином, креативні індустрії вимагають збалансованості між креативністю і менеджментом. Перша асоціюється з свободою та вільним духом, тоді як другий – з процедурами та ефективністю.

Незважаючи на те, що багато відомих креативних індустрій, таких як архітектура та кіно, наприклад, майже завжди організовувалися проектним шляхом, останнім часом значення «проективізації» зростає на глобальному рівні (Lundin & Steinhórsson, 2003; Petrović & Sofronijević, 2017). Більшість креативних індустрій переходять до проектних організаційних моделей, щоб таким чином уникнути непередбачуваних ризиків, і при цьому залишитись інноваційними. Таке зрушення можна спостерігати в багатьох секторах креативних індустрій, таких як реклама, музика, дизайн, мода, медіа, відеогри (Cohendet & Simon, 2007; Tschang, 2007; DeFillippi, 2009; Bettiol & Sedita, 2011; Cohendet, Llerena, & Simon, 2014; Marcella & Rowley, 2015). Разом з тим, більшість креативних індустрій досі не адаптувалися під обсяг знань, накопичений у сфері проект-менеджменту.

Останніми роками інтерес до ролі лідерства у дослідженнях взаємодії між лідерством та креативністю збільшився (Bilton, 2006; Mayfield & Mayfield, 2008; Isaksen & Akkermans, 2011). Проте, незважаючи на те, що в контексті проект-менеджменту лідерство було досить добре вивчено в цілому, ця компетентність, будучи однією з найбільш важливих на всіх рівнях реалізації проект-менеджменту (Emery & Barker, 2007; Turner & Muller, 2007; Bennett, 2009; Müller & Turner, 2010), досі все ще мало досліджена саме у проектах в сфері креативних індустрій.

Загальноприйняту теорію лідерства представив Бернард Басс (Bass, 1985), який виділив два

основних типи лідерства: трансформаційне та транзакційне. Трансформаційне лідерство, згідно з його твердженнями, пов'язане з харизмою, розвитком візії, індивідуальним мисленням та інтелектуальним стимулюванням. Транзакційне ж лідерство змушує підлеглих ставитися до вимог праці як до можливості отримати винагорода або ж покарання. Трансформаційний лідер – сфокусований на персоналі, тоді як транзакційний – на завданнях.

Чотири ознаки трансформаційного лідерства такі: харизма або ідеалізуючий вплив; надихаюча мотивація; інтелектуальна стимуляція; індивідуалізований підхід. Харизма або ідеалізуючий вплив стосуються особистості та поведінки лідера, вони викликають у тих, ким він керує, захоплення і бажання наслідувати його поведінку. Надихаюча мотивація стосується візії, яку формулює лідер, і того, наскільки вона стимулює його підлеглих. Інтелектуальна стимуляція означає межу, до якої лідери заохочують своїх підлеглих ставити під сумнів запропоновані ними припущення, бажання йти на ризик, і таким чином нарощують власну креативність та креативність своїх підлеглих. Індивідуалізований підхід стосується особистого ставлення лідера до кожного з його підлеглих, що може проявлятися турботою, наставництвом чи коучингом (Judge & Piccolo, 2004).

Трьома ознаками транзакційного лідерства є: умовна винагорода; менеджмент винятків (активний); менеджмент винятків (пасивний). Умовна винагорода стосується ситуацій, коли лідер чітко визначає очікування та позитивні чи негативні винагороди, пов'язані з досягненням або недосягненням зазначених очікувань. Концепція менеджменту винятків визначається межею, коли лідер, на основі транзакцій (тобто дій його підлеглих) починає вживати власних коригувальних дій (Judge & Piccolo, 2004). Активні лідери характеризуються тим, що, спостерігаючи за поведінкою своїх підлеглих, передбачають проблеми наперед та вживають коригувальних дій ще до того, як поведінка підлеглих створить серйозні труднощі. Натомість, пасивні лідери вживають заходів лише після того, як проблеми уже створено (Howell & Avolio, 1993).

Додатковою формою лідерства, власне нелідерства, є лідерство невтручання (*laissez-faire*), що представляє собою уникнення лідерства або його відсутність як таку.

Література з проєкт-менеджменту широко розглядає питання успіху проєкту з різних точок зору (Atkinson, 1999; Turner, 1999; Cooke-Davies, 2002; Jugdev & Müller, 2005). Так, Джефрі Пінто і Денніс Слевін (Pinto & Slevin, 1988), досліджуючи фактори успіху проєкту, виявили надзвичайну роль в цьому плані каналів комунікації, а також здатності лідера до вирішення проблем. Хоча прямої залежності між проєкт-менеджментом, стилем лідерства та успішністю проєкту ними не виявлено, вони зазначають, що відсутність деяких характеристик менеджера проєкту, таких як людяність, адміністративні навички, вміння впливати на інших можуть привести проєкт до провалу.

Дослідження, проведене Родні Тернером і Ральфом Мюллером (Turner & Müller, 2005), вважається одним з найповніших внесків у літературу проєкт-менеджменту з питань впливу компетентності менеджера проєкту та стилю лідерства на успіх проєкту. Вони виявили, що хоча література про успіх проєкту «в основному ігнорує питання впливу менеджера проєкту, його / її стилю управління та компетенції на успіх проєкту» (Turner & Müller, 2005, p. 59) або як чинника успіху, все ж література з загального менеджменту стверджує, що стиль лідерства та компетенції менеджера є ключовими для успішної роботи в бізнесі.

Серед деяких з наступних праць, в яких досліджується ця проблема, є й такі, в яких вивчаються взаємозв'язки між особистістю менеджера проєкту, стилем управління та типами проєктів (Dvir et al., 2006), ті, в яких досліджуються зв'язки між параметрами лідерства, ефективністю та успішністю проєктів (Geoghegan & Dulewicz, 2008; Turner et al., 2009), а також ті, які демонструють, що для різних типів проєктів підходять різні стилі лідерства (Müller & Turner, 2007). Основною гіпотезою, яка є похідною з цих тверджень є та, що менеджери несуть відповідальність, і це є власне критично важливим для досягнення успіху проєкту за всіма показниками.

Кам Джаджев і Ральф Мюллер (Jugdev & Müller, 2005) пропонують ретроспективний погляд на проблематику успішності бізнес-проєкту в літературі за останні 40 років, виділяючи при цьому чотири періоди. Перший датується серединою 1900-х, коли успішність проєкту вимірювалася шляхом оцінки затраченого часу,

вартістю та рівнем якості. Пізніше було додано ще один важливий параметр оцінки успішності, зокрема – ступінь задоволеності зацікавлених сторін. Наступним параметром оцінки успішності проєкту стала розробка інтегрованих структур (фреймворків), які оцінюють його перспективність. Сучасний підхід розглядає управління проєктом як певний стратегічний актив компанії. У цьому контексті дослідження, проведене Аароном Шенхаром, Довом Двіром, Офером Леві та Аланом Мальтцом (Shenhar et al., 2001) набуває особливого значення. Цей підхід ґрунтується на визнанні менеджерів проєктів не лише оперативними, а й стратегічними лідерами. Таким чином, визначення та оцінка успіху проєкту базується також на концепції стратегічного управління. Багатовимірна та багатокомпонентна структура оцінки успіху проєкту, запропонована цими вченими, включає чотири універсальні виміри успішності проєкту: ефективність, вплив на клієнта, бізнес-успішність та скерування у майбутнє.

З метою встановити зв'язок між стилями лідерства та успішністю проєктів Веред Голзман і Лаура Маззіні (Holzmann & Mazzini, 2020) проводили дослідження шляхом опитування та інтерв'ювання. Ними було опитано менеджерів та членів різних команди, переважно європейців, які працювали у різних видах креативних індустрій – сценічному та образотворчому мистецтві, охороні культурної спадщини, кіно, телебаченні, мультимедіа, видавничій справі, дизайні, рекламі, архітектурі, бібліотеках, фестивалях та ін.

У процесі проведеного ними опитування усі респонденти заявили, що добрий підхід лідера до своєї команди підвищує вірогідність успіху проєкту, зазначивши важливість таких якостей лідера як довіра, ентузіазм, компетентність, здатність ризикувати й брати на себе відповідальність за прийняті рішення, а також етичність у поведінці з підлеглими. Чинниками, які мотивують команду до успіху, на думку респондентів, є взаєморозуміння, культура взаємин та творча атмосфера.

Таким чином, респонденти висловили своє бачення лідерів як відповідальних за створення стратегії та візії майбутнього успіху, донесення цієї візії до членів команди та їхню мотивацію людей, при цьому за умови уникнення надмірних обмежень. Такі відповіді, на думку Вереди

Голзмана і Лаури Маззіні (Holzmann & Mazzini, 2020), демонструють, що увага респондентів була звернута на характеристики, які можуть бути присутні як у трансформаційному, так в транзакційному типах лідерства. Також респонденти зазначили, що у секторі креативних індустрій увага до індивідуальності кожного з членів команди має бути значно вищою, ніж у інших сферах, і що це є специфікою саме цієї сфери. У зв'язку з цим лідери, які працюють у секторі креативних індустрій, частіше стикаються із ймовірністю провалу, працюють у більш невизначених ситуаціях, а тому мають бути креативними, далекоглядними та мати здатність передбачати майбутнє.

Найбільш дискусійною проблемою менеджменту креативних професіоналів виявилася проблема пошуку балансу між креативністю та її обмеженнями, тобто дисципліною, тому що креативні працівники не толерують організаційну та структурну впорядкованість, вони є недисциплінованими за визначенням. Таким чином було зроблено висновок про те, що лідерство в креативних індустріях – це побудова якісної організаційної структури, яка не заважає працівникам виявляти їхню креативність уповні.

**Результати дослідження** Вереди Голзмана і Лаури Маззіні (Holzmann & Mazzini, 2020) демонструють зв'язок між трансформаційним і транзакційним стилями лідерства та двома складовими успішного проєкту: його успішною організацією та спрямованістю в майбутнє. Адже найважливішим показником успішності сучасного проєкту є не стільки сама його ефективність, зокрема, виконання обсягу завдань, дотримання графіку та бюджету, а та ширша перспектива, яку цей проєкт передбачає, враховуючи поточні та майбутні досягнення стратегічних цілей бізнесу.

Карен Маллія (Mallia, 2019) у своїй книзі про лідерство в креативних індустріях зазначила, що «найчастіше успішні лідери в креативних індустріях є лідерами трансформацій» (Mallia, 2019, р. 34). Однак вона також відзначила позитивну роль транзакційного лідерства в креативних індустріях, навівши приклад Джеффа Безоса, генерального директора інтернет-магазину Amazon, який «диктує, що мають робити його підлеглі, щоб досягти поставлених цілей» (Mallia, 2019, р. 35).

На думку Вереда Голзмана і Лаури Маззіні (Holzmann & Mazzini, 2020) транзакційний стиль лідерства є більш доречним у великих компаніях, які працюють над короткостроковими проектами. За таких обставин існує безумовна потреба в чітких керівних вказівках менеджера для досягнення конкретних короткострокових цілей. Разом з тим, транзакційне лідерство може бути передумовою ефективного трансформаційного лідерства, яке також відоме як креативне лідерство (Hinkin & Schriesheim, 2008).

Лідери в сфері креативних індустрій стикаються з багатьма унікальними проблемами в процесі пошуків збалансованості між захопленням підлеглих оптимізувати їхню продуктивність та сприянні розкриттю їхніх талантів та творчої свободи. Для реалізації цього креативним лідерам особливу увагу приходиться приділяти розвитку комунікативних навичок, гнучкості мислення та спритності адаптації до складного середовища високого рівня невизначеності.

**Висновки і перспективи досліджень.** Креативні індустрії – галузь, яка веде походження від індивідуальної творчості, навичок і талантів, що володіють потенціалом для створення багатства та робочих місць шляхом генерування та використання інтелектуальної власності. Креативні індустрії безпосередньо причетні до інновацій, креативності і нових, сервісних методів креативної економіки. Вони стають все більш і більш важливими для розвитку сучасного суспільства, функціонування якого засновано на знаннях і характеризується домінуванням креативності та інновацій.

Менеджмент у креативних індустріях породжує виклики через складні стосунки між адмініструванням, мистецтвом і технологіями, які мають бути скоординовані та збалансовані для досягнення бізнес-цілей, з одного боку, та збереження креативної інтегрованості, з іншого. Таким чином, креативні індустрії оприлюднюють виклик необхідності досягнення балансу між креативністю і менеджментом. Перша асоціюється із свободою та вільним духом, тоді як другий – з процедурами та ефективністю.

Існує два типи лідерства: трансформаційне та транзакційне. Трансформаційне пов'язане з харизмою, розвитком візії, індивідуальним мисленням та інтелектуальним стимулюванням. Транзакційне змушує підлеглих ставитися

до вимог праці як до можливості отримати винагороду або ж покарання. Трансформаційний лідер сфокусований на персоналі, тоді як транзакційний – на завданнях.

Проблема успішності проекту розглядалася по-різному. До середини 1990-х успішність проекту вимірювалася ефективністю його реалізації шляхом оцінки затраченого часу, вартості та якості проекту. Пізніше дослідники почали враховувати ступінь задоволеності зацікавлених сторін, перспективність проекту та його значення в контексті стратегічних активів компанії.

Дослідження ролі лідерства в проектно-менеджменті останніх років виявили важливість таких якостей для лідера як довіра, ентузіазм, компетентність, здатність ризикувати і брати на себе відповідальність за прийняті рішення, а також етичність у поведінці з підлеглими. Чинниками, які мотивують команду до успіху, було визнано взаєморозуміння, культуру взаємин, творчу атмосферу. Визначено, що у секторі креативних індустрій увага до індивідуальності кожного з членів команди має бути значно вищою, ніж у інших сферах, і що це є специфікою саме цієї сфери. У зв'язку з цим лідери, які працюють у секторі креативних індустрій, частіше стикаються з невизначеними ситуаціями, а тому мають бути креативними та далекоглядними. При цьому найбільш дискусійною проблемою менеджменту креативних професіоналів залишається проблема пошуку балансу між креативністю та її доцільними межами, оскільки креативні працівники не толерують організаційної та структурної впорядкованості, вони є недисциплінованими за визначенням. Таким чином, лідерство в креативних індустріях означає здатність вибудувати якісну організаційну структуру команди, при цьому не заважаючи підлеглим виявляти їхню креативність уповні.

Прагнучи знайти баланс між захопленням підлеглих оптимізувати свою продуктивність та сприянням їхньому таланту та творчій свободі, лідери в сфері креативних індустрій стикаються з багатьма унікальними проблемами. Для їхнього вирішення креативним лідерам особливу увагу приходиться приділяти розвитку комунікативних навичок, гнучкості мислення та спритності адаптації до складного середовища високого рівня невизначеності.

**ЛІТЕРАТУРА:**

1. Abisuga Oyekunle O.A. & Sirayi M. The role of creative industries as a driver for a sustainable economy: A case of South Africa. *Creative Industries Journal*. 2018. №11(3). P. 225-244.
2. Atkinson R. Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*. 1999. №17(6). P. 337-342.
3. Bass B.M. Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*. 1985. №13(3). P. 26-40.
4. Bennett T. M. A study of the management leadership style preferred by IT subordinates. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 2009. №13(2). P. 1-25.
5. Bérubé J. & Demers C. Creative organizations: When management fosters creative work. *Creative Industries Journal*. 2019. №12(3). P. 314-340.
6. Bettiol M. & Sedita S.R. The role of community of practice in developing creative industry projects. *International Journal of Project Management*, 2011. №29(4). P. 468-479.
7. Bilton C. *Management and creativity: From creative industries to creative management*. Wiley-Blackwell, 2006. 224 p.
8. Cohendet P. & Simon L. Playing across the playground: Paradoxes of knowledge creation in the videogame firm. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*. 2007. №28(5). P. 587-605.
9. Cohendet P., Llerena P. & Simon L. The routinization of creativity: Lessons from the case of a video-game creative powerhouse. *Journal of Economics and Statistics*. 2014. №234(2-3). P. 120-141.
10. Cooke-Davies T. The «real» success factors on projects. *International Journal of Project Management*. 2002. №20(3). P. 185-190.
11. DeFillippi R. Dilemmas of project-based media work: Contexts and choices. *Journal of Media Business Studies*. 2009. №6(4). P. 5-30.
12. Dvir D., Sadeh A. & Malach-Pines A. Projects and project managers: The relationship between project managers' personality, project types, and project success. *Project Management Journal*. 2006. №37(5). P. 36-48.
13. Emery C.R. & Barker K.J. The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*. 2007. №11(1). P. 77-90.
14. Flew T. & Cunningham S. Creative industries after the first decade of debate. *Creative industries and urban development*. 2013. №26(2). P. 76-86.
15. Flew T. *The creative industries culture and policy*. London: Sage, 2012. 232 p.
16. Garnham N. From cultural to creative industries: An analysis of the implications of the «creative industries» approach to arts and media policy making in the United Kingdom. *International Journal of Cultural Policy*. 2005. №11(1). P. 15-29.
17. Geoghegan L. & Dulewicz V. Do project managers' leadership competencies contribute to project success? *Project Management Journal*. 2008. №39(4). P. 58-67.
18. Granados C., Bernardo M. & Pareja M. How do creative industries innovate? A model proposal. *Creative Industries Journal*. 2017. №10(3). P. 211-225.
19. Harper G. Practice-led research and the future of the creative industries. *Creative Industries Journal*. 2011. №4(1). P. 5-17.
20. Hinkin T.R. & Schriesheim C.A. A theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the multifactor leadership questionnaire (MLQ). *The Leadership Quarterly*, 2008. №19(5). P. 501-513.
21. Holzmann V. & Mazzini L. Applying Project Management to Creative Industries: the Relationship Between Leadership Style and Project Success. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflicts*. 2020. №24 (1). P. 1-17.
22. Hotho S. & Champion K. Small businesses in the new creative industries: Innovation as a people management challenge. *Management Decision*, 2011. №49(1). P. 29-54.
23. Howell J.M. & Avolio B.J. Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*. 1993. №78(6). P. 891-902.
24. Howkins J. *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. 2002. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/247822555\\_The\\_Creative\\_Economy\\_How\\_People\\_Make\\_Money\\_from\\_Ideas](https://www.researchgate.net/publication/247822555_The_Creative_Economy_How_People_Make_Money_from_Ideas)
25. Isaksen S.G. & Akkermans H.J. Creative climate: A leadership lever for innovation. *The Journal of Creative Behavior*. 2011. №45(3). P. 161-187.
26. Judge T.A. & Piccolo R.F. Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*. 2004. №89(5). P. 755-768.

27. Jugdev K. & Müller R. A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project Management Journal*. 2005. №36(4). P. 19-31.
28. Lampel J., & Germain O. Creative industries as hubs of new organizational and business practices. *Technovation*. 2018. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/284013180\\_Creative\\_industries\\_as\\_hubs\\_of\\_new\\_organizational\\_and\\_business\\_practices](https://www.researchgate.net/publication/284013180_Creative_industries_as_hubs_of_new_organizational_and_business_practices)
29. Levickaitė R. Four approaches to the creative economy: General overview. *Business, Management and Education*. 2011. №1. P. 81-92.
30. Lundin R.A. & Steinthórsson R.S. Studying organizations as temporary. *Scandinavian Journal of Management*. 2003. №19(2). P. 233-250.
31. Mallia K. L. *Leadership in the creative industries: Principles and practice* John Wiley & Sons, 2019. 304 p.
32. Mangematin V., Sapsed J. & Schüßler E. Disassembly and reassembly: An introduction to the special issue on digital technology and creative industries. *Disassembly and Reassembly: An Introduction to the Special Issue on Digital Technology and Creative Industries*. 2014. №83. P. 1-9
33. Marcella M. & Rowley S. An exploration of the extent to which project management tools and techniques can be applied across creative industries through a study of their application in the fashion industry in the north east of Scotland. *International Journal of Project Management*. 2015. №33(4). P. 735-746.
34. Marotto M., Roos J. & Victor B. Collective virtuosity in organizations: A study of peak performance in an orchestra. *Journal of Management Studies*. 2007. №44(3). P. 388-413.
35. Mayfield M. & Mayfield J. Leadership techniques for nurturing worker garden variety creativity. *Journal of Management Development*. 2008. №27(9). P. 976-986.
36. McKinlay A. *Creative labour: Working in the creative industries*. Palgrave Macmillan, 2009. 270 p.
37. Müller R. & Turner J.R. Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management*. 2007. №25(1). P. 21-32.
38. Müller R. & Turner R. Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*. 2010. №28(5). P. 437-448.
39. O'Connor J. *The cultural and creative industries: A literature review* Creativity, Culture and Education. 2007. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/251804201\\_The\\_Cultural\\_and\\_Creative\\_Industries\\_A\\_Review\\_of\\_the\\_Literature](https://www.researchgate.net/publication/251804201_The_Cultural_and_Creative_Industries_A_Review_of_the_Literature)
40. Petrović D., Milićević V. & Sofronijević A. Application of project management in creative industry. *European Project Management Journal. Udruženje Za Upravljanje Projektima Srbije*. 2017. №7(2). P. 59-66.
41. Piergiovanni R., Carree M.A. & Santarelli E. Creative industries, new business formation, and regional economic growth. *Small Business Economics*. 2012. №39(3). P. 539-560.
42. Pinto J. & Slevin D. Project success: Definitions and measurement techniques. *Project Management Journal*. 1988. №19 (1). P. 67-72.
43. Potts J., Cunningham S., Hartley J., & Ormerod P. Social network markets: A new definition of the creative industries. *Journal of Cultural Economics*. 2008. №32(3). P. 167-185.
44. Shenhar A.J., Dvir D., Levy O. & Maltz A.C. Project success: A multidimensional strategic concept. *Long Range Planning*. 2001. №34(6). P. 699-725.
45. Siwek S.E. *Copyright industries in the US economy: The 2000 report* International Intellectual Property Alliance. 2000. 24 p.
46. Townley B., Beech N. & McKinlay A. Managing in the creative industries: Managing the motley crew. *Human Relations*. 2009. №62(7). P. 939-962.
47. Tschang F.T. Balancing the tensions between rationalization and creativity in the video games industry. *Organization Science*. 2007. №18(6). P. 989-1005.
48. Turner J. R., Müller R. & Dulewicz V. Comparing the leadership styles of functional and project managers. *International Journal of Managing Projects in Business*. 2009. №2(2). P. 198-216.
49. Turner J.R. & Muller R. The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal*. 2005. №36(2). P. 49-61.
50. Turner J.R. *The handbook of project-based management* London: McGraw-Hill, 1999. 33 p.

#### REFERENCES:

1. Abisuga Oyekunle O.A. & Sirayi M. (2018). The role of creative industries as a driver for a sustainable economy: A case of South Africa. *Creative Industries Journal*, 11(3), 225-244 [In English].
2. Atkinson R. (1999). Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337-342 [In English].
3. Bass B.M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*., 13(3), 26-40 [In English].



4. Bennett T. M. (2009). A study of the management leadership style preferred by IT subordinates. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 13(2), 1-25 [In English].
5. Bérubé J. & Demers, C. (2019). Creative organizations: When management fosters creative work. *Creative Industries Journal*, 12(3), 314-340 [In English].
6. Bettiol M. & Sedita S.R. (2011). The role of community of practice in developing creative industry projects. *International Journal of Project Management*, 29(4), 468-479 [In English].
7. Bilton C. (2006). *Management and creativity: From creative industries to creative management*. Wiley-Blackwell [In English].
8. Cohendet P. & Simon L. (2007). Playing across the playground: Paradoxes of knowledge creation in the videogame firm. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(5), 587-605 [In English].
9. Cohendet P., Llerena P. & Simon, L. (2014). The routinization of creativity: Lessons from the case of a video-game creative powerhouse. *Journal of Economics and Statistics*, 234(2-3), 120-141 [In English].
10. Cooke-Davies T. (2002). The «real» success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185-190 [In English].
11. DeFillippi R. (2009). Dilemmas of project-based media work: Contexts and choices. *Journal of Media Business Studies*, 6(4), 5-30 [In English].
12. Dvir D., Sadeh A. & Malach-Pines A. (2006). Projects and project managers: The relationship between project managers' personality, project types, and project success. *Project Management Journal*, 37(5), 36-48 [In English].
13. Emery C.R. & Barker K.J. (2007). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 11(1), 77-90 [In English].
14. Flew T. & Cunningham S. (2013). Creative industries after the first decade of debate. *Creative industries and urban development*, 26(2), 76-86 [In English].
15. Flew T. (2012). *The creative industries culture and policy*. London: Sage [In English].
16. Garnham N. (2005). From cultural to creative industries: An analysis of the implications of the «creative industries» approach to arts and media policy making in the United Kingdom. *International Journal of Cultural Policy*. 11(1), 15-29 [In English].
17. Geoghegan L. & Dulewicz V. (2008). Do project managers' leadership competencies contribute to project success? *Project Management Journal*, 39(4), 58-67 [In English].
18. Granados C., Bernardo M. & Pareja, M. (2017). How do creative industries innovate? A model proposal. *Creative Industries Journal*, 10(3), 211-225 [In English].
19. Harper G. (2011). Practice-led research and the future of the creative industries. *Creative Industries Journal*, 4(1), 5-17 [In English].
20. Hinkin T.R. & Schriesheim C.A. (2008). A theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the multifactor leadership questionnaire (MLQ). *The Leadership Quarterly*. 19(5), 501-513 [In English].
21. Holzmann V. & Mazzini L. (2020). Applying Project Management to Creative Industries: the Relationship Between Leadership Style and Project Success. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflicts*. 24 (1), 1-17 [In English].
22. Hotho S. & Champion K. (2011). Small businesses in the new creative industries: Innovation as a people management challenge. *Management Decision*, 49(1), 29-54 [In English].
23. Howell J.M. & Avolio B.J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902 [In English].
24. Howkins J. (2002). The Creative Economy: How People Make Money from Ideas. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/247822555\\_The\\_Creative\\_Economy\\_How\\_People\\_Make\\_Money\\_from\\_Ideas](https://www.researchgate.net/publication/247822555_The_Creative_Economy_How_People_Make_Money_from_Ideas) [In English].
25. Isaksen S.G. & Akkermans H.J. (2011). Creative climate: A leadership lever for innovation. *The Journal of Creative Behavior*, 45(3), 161-187 [In English].
26. Judge T.A. & Piccolo R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768 [In English].
27. Jugdev K. & Müller R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project Management Journal*, 36(4), 19-31 [In English].
28. Lampel J., & Germain O. (2018). Creative industries as hubs of new organizational and business practices. *Technovation*. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/284013180\\_Creative\\_industries\\_as\\_hubs\\_of\\_new\\_organizational\\_and\\_business\\_practices](https://www.researchgate.net/publication/284013180_Creative_industries_as_hubs_of_new_organizational_and_business_practices) [In English].

29. Levickaitė R. (2011). Four approaches to the creative economy: General overview. *Business, Management and Education*, 1, 81-92 [In English].
30. Lundin R.A. & Steinhórsson R.S. (2003). Studying organizations as temporary. *Scandinavian Journal of Management*, 19(2), 233-250 [In English].
31. Mallia, K. L. (2019). *Leadership in the creative industries: Principles and practice* John Wiley & Sons [In English].
32. Mangematin V., Sapsed J. & Schüßler, E. (2014). Disassembly and reassembly: An introduction to the special issue on digital technology and creative industries. *Disassembly and Reassembly: An Introduction to the Special Issue on Digital Technology and Creative Industries*, 83, 1-9 [In English].
33. Marcella M. & Rowley S. (2015). An exploration of the extent to which project management tools and techniques can be applied across creative industries through a study of their application in the fashion industry in the north east of Scotland. *International Journal of Project Management*, 33(4), 735-746 [In English].
34. Marotto M., Roos J. & Victor, B. (2007). Collective virtuosity in organizations: A study of peak performance in an orchestra. *Journal of Management Studies*, 44(3), 388-413 [In English].
35. Mayfield M. & Mayfield J. (2008). Leadership techniques for nurturing worker garden variety creativity. *Journal of Management Development*, 27(9), 976-986 [In English].
36. McKinlay A. (2009). *Creative labour: Working in the creative industries*. Palgrave Macmillan [In English].
37. Müller R. & Turner J.R. (2007). Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management*, 25(1), 21-32 [In English].
38. Müller R. & Turner R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 437-448 [In English].
39. O'Connor J. (2007). *The cultural and creative industries: A literature review* Creativity, Culture and Education. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/251804201\\_The\\_Cultural\\_and\\_Creative\\_Industries\\_A\\_Review\\_of\\_the\\_Literature](https://www.researchgate.net/publication/251804201_The_Cultural_and_Creative_Industries_A_Review_of_the_Literature) [In English].
40. Petrović D., Milićević V. & Sofronijević A. (2017). Application of project management in creative industry. *European Project Management Journal. Udruženje Za Upravljanje Projektima Srbije*. 7(2), 59-66 [In English].
41. Piergiovanni R., Carree M.A. & Santarelli E. (2012). Creative industries, new business formation, and regional economic growth. *Small Business Economics*, 39(3), 539-560 [In English].
42. Pinto J. & Slevin D. (1998). Project success: Definitions and measurement techniques. *Project Management Journal*, 19(1), 67-72 [In English].
43. Potts J., Cunningham S., Hartley J., & Ormerod P. (2008). Social network markets: A new definition of the creative industries. *Journal of Cultural Economics*, 32(3), 167-185 [In English].
44. Shenhar A. J., Dvir D., Levy O. & Maltz A.C. (2001). Project success: A multidimensional strategic concept. *Long Range Planning*, 34(6), 699-725 [In English].
45. Siwek S.E. (2000). Copyright industries in the US economy: The 2000 report International Intellectual Property Alliance [In English].
46. Townley B., Beech N. & McKinlay A. (2009). Managing in the creative industries: Managing the motley crew. *Human Relations*, 62(7), 939-962 [In English].
47. Tschang F.T. (2007). Balancing the tensions between rationalization and creativity in the video games industry. *Organization Science*, 18(6), 989-1005 [In English].
48. Turner J. R., Müller R. & Dulewicz V. (2009). Comparing the leadership styles of functional and project managers. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2(2), 198-216 [In English].
49. Turner J.R. & Muller R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal*. 36(2), 49-61 [In English].
50. Turner J.R. (1999). *The handbook of project-based management* London: McGraw-Hill [In English].