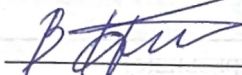


МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ,
СПОРТУ ТА РЕАБІЛІТАЦІЇ
Кафедра менеджменту та публічного управління

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЕКТ)
НА ТЕМУ: «ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛІННЯ
ОРГАНІЗАЦІЄЮ (НА ПРИКЛАДІ СТУДІЇ ГРАФІЧНОГО ДИЗАЙНУ)»

Здобувача вищої освіти магістерського рівня, II курсу, групи ПММ-23-1,
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітня програма «Проектний менеджмент»


(підпис)

Павленко Вадима Борисовича
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник:


(підпис)

Немировська Оксана Вікторівна, к.е.н.
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Керівник
освітньо-професійної
програми:


(підпис)

Немировська Оксана Вікторівна, к.е.н.
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту за рішенням кафедри менеджменту та публічного
управління протокол від « 4 » лютого 2025р. № 13

Завідувач
кафедри:


(підпис)

Гусятинський Микола Володимирович, к.т.н., доцент
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Ірпінь 2025

Реєстрація № 4 12.01.2025 [підпис]
(дата) (підпис)

Результати перевірки сп захисту 25.01.2025р [підпис]
(до захисту, на допрацювання) (дата) (підпис)

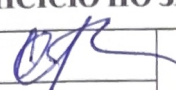
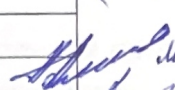
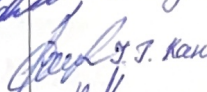
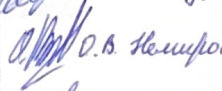
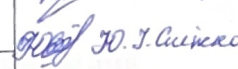
Результат захисту 5(відхилено)/908мв 17.02.2025 [підпис]
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії [підпис] Р. Д. Бучуєв
(підпис) (ініціали, прізвище)

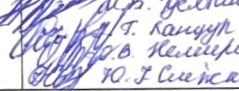
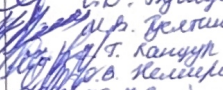
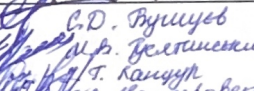
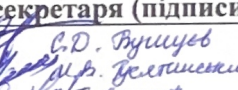
Члени комісії

<u>[підпис]</u> (підпис)	<u>М. В. Делятинської</u> (ініціали, прізвище)
<u>[підпис]</u> (підпис)	<u>Т. Т. Канчур</u> (ініціали, прізвище)
<u>[підпис]</u> (підпис)	<u>О. В. Кеміровська</u> (ініціали, прізвище)

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1. Доповідь	Від 0 до 10	10		    
2. Роздатковий матеріал	Від 0 до 5	5		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	Від 0 до 25	23		
5. Апробація (участь у конференціях)	Від 0 до 10	7		
РАЗОМ БАЛІВ	Від 0 до 50	45		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	Від 0 до 100	90		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря (підписи)
90	A	5	17.02.2025	    

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	B	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	EX	2 (незадовільно)

Факультет/навчально науковий інститут орієнтовано-цифрових технологій, спеціальності
Кафедра менеджменту та підприємств управління
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Проектний менеджмент

Затверджую

Завідувач кафедри А.Р. Бицко
« 9 » листопада 2023

**Завдання на кваліфікаційну роботу (проект)
здобувачу вищої освіти**

Павленко Вадиму Борисовичу

1. Тема кваліфікаційної роботи (проекту): «Шляхи вдосконалення проектного управління організацією (на прикладі студії графічного дизайну)»

Затверджена наказом ректора від «30» 11 2023 № 1606

2. Строк здачі закінченої роботи 03.02.2025

3. Мета роботи: розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління проектами, що дозволить підвищити загальну ефективність роботи студії

Об'єкт дослідження: процес управління проектами в організації

Предмет дослідження: виступають методи, інструменти та механізми вдосконалення проектного управління в студії графічного дизайну

Орієнтована база дослідження:

4. Вихідні дані до роботи: дані студії графічного дизайну «Народний дизайн»

5. Перелік графічного матеріалу: 2 таблиці та 4 рисунки;

6. Зміст випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи (перелік питань за кожним розділом) **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛІННЯ**

1.1. Поняття, сутність та значення проектного управління.

1.2. Основні моделі та підходи до управління проектами.

1.3. Особливості проектного управління у творчих індустріях.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛІННЯ В СТУДІЇ ГРАФІЧНОГО ДИЗАЙНУ

2.1. Загальна характеристика діяльності студії графічного дизайну «Народний дизайн».

2.2. Оцінка поточного стану проектного управління.

2.3. Визначення проблем і недоліків у процесах управління.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ШЛЯХІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛІННЯ

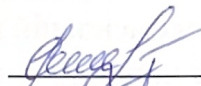
3.1. Кризове управління в організації

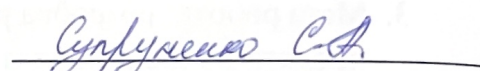
- 3.2. Запровадження сучасних підходів та інструментів проектного менеджменту.
- 3.3. Оптимізація розподілу ресурсів і управління командою.
- 3.4. Пропозиції щодо впровадження рекомендацій у діяльність студії.
- ВИСНОВКИ**

7. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи	Строк виконання етапів	
		За планом	Фактично
1.	Визначення вихідних умов, складових	25.11.2023	25.11.2023
2.	Визначення тематики, 2-го, 3-го	26.04.2024, 11.11.2024	26.04.2024, 11.11.2024
3.	Визначення роботи з урахуванням	до 15.01.2025	15.01.2025
4.	Визначення на виконання	21.01.2025	21.01.2025
5.	Визначення кваліфікаційного завдання	до 3.02.2025	до 3.02.2025
6.	Завдання	до 17.02.2025	17.02.2025
8.	Дата видачі завдання « 4 » грудня 2023 р.		

9. Науковий керівник роботи
(проекту)


(підпис)

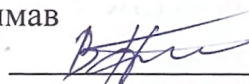

(прізвище, ініціали)

10. Гарант освітньо-професійної
програми


(підпис)

Немировська Оксана Вікторівна
(прізвище, ініціали)

11. Завдання до виконання отримав
здобувач вищої освіти


(підпис)

Гавленко В.Б
(прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

«Шляхи вдосконалення проектного управління організацією (на прикладі студії графічного дизайну)»

Робота присвячена аналізу сучасних підходів до проектного управління в організаціях, зокрема у сфері графічного дизайну на прикладі студії графічного дизайну «Народний дизайн».

Метою роботи є розробка рекомендацій для вдосконалення управління проектами, що дозволить підвищити ефективність роботи студії. У процесі дослідження розглянуто теоретичні аспекти проектного управління, оцінено поточний стан управління в обраній організації та запропоновано шляхи вдосконалення.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю вдосконалення системи управління проектами для підвищення конкурентоспроможності організацій.

Метою дослідження є визначення та обґрунтування шляхів вдосконалення проектного управління у студії графічного дизайну.

Об'єктом дослідження є процес управління проектами в організації.

Предметом дослідження виступають методи, інструменти та механізми вдосконалення проектного управління в студії графічного дизайну. У роботі використовуються методи системного аналізу, порівняльного аналізу, експертних оцінок, а також графічний метод для візуалізації отриманих результатів.

Наукова цінність отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій, які інтегрують сучасні підходи до проектного управління у контексті творчих індустрій.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх застосування у студіях графічного дизайну для підвищення ефективності проектної діяльності, оптимізації ресурсів та зниження ризиків.

Структура роботи передбачає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Загальний обсяг основної частини дипломної роботи становить 55 сторінок.

Рік виконання кваліфікаційної роботи 2023-2024

Рік захисту 2025

ANNOTATION

"Ways to Improve Project Management in an Organization (Based on the Example of a Graphic Design Studio)"

This work is dedicated to analyzing modern approaches to project management in organizations, particularly in the field of graphic design, using the example of the "Narodny Design" graphic design studio.

The aim of the study is to develop recommendations for improving project management, which will enhance the efficiency of the studio's operations. The research examines theoretical aspects of project management, assesses the current state of management in the selected organization, and proposes improvement strategies.

The relevance of the research topic is driven by the need to enhance project management systems to increase organizational competitiveness. The study aims to identify and substantiate ways to improve project management in a graphic design studio.

The object of the study is the project management process in an organization.

The subject of the study includes methods, tools, and mechanisms for improving project management in a graphic design studio.

The study employs methods of system analysis, comparative analysis, expert evaluation, as well as graphical methods for visualizing the obtained results.

The scientific value of the results lies in the development of recommendations that integrate modern project management approaches within the context of creative industries.

The practical significance of the findings is their applicability to graphic design studios to improve project efficiency, optimize resources, and mitigate risks.

The structure of the thesis includes an introduction, three chapters, conclusions, a list of references, and appendices. The main body of the thesis comprises 55 pages.

Year of completion of the qualification paper: 2023–2024

Year of defense: 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛІННЯ	13
1.1. Поняття, сутність та значення проектного управління.	13
1.2. Основні моделі та підходи до управління проектами.	14
1.3. Особливості проектного управління у творчих індустріях.	20
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛІННЯ В СТУДІЇ ГРАФІЧНОГО ДИЗАЙНУ	26
2.1. Загальна характеристика діяльності студії графічного дизайну «Народний дизайн».	26
2.2. Оцінка поточного стану проектного управління.	29
2.3. Визначення проблем і недоліків у процесах управління.	32
Висновки до розділу 2	37
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ШЛЯХІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛІННЯ	39
3.1. Кризове управління в організації	39
3.2. Запровадження сучасних підходів та інструментів проектного менеджменту.	41
3.3. Оптимізація розподілу ресурсів і управління командою.	42
3.4. Пропозиції щодо впровадження рекомендацій у діяльність студії.	45
Висновки до розділу 3	49
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	57

ВСТУП

У сучасних умовах стрімкого розвитку технологій та посилення конкуренції проектне управління стало ключовим інструментом для забезпечення ефективності діяльності організацій. Технології змінюють, відкриваються нові шляхи для просування товарів та послуг, а креативні індустрії стають рушійною силою економіки, об'єднуючи мистецтво, технології, інновації та підприємництво. Графічний дизайн, як одна з ключових сфер цих індустрій, відіграє важливу роль у формуванні брендів, комунікацій та реклами. Зростання популярності цифрових платформ, соціальних мереж та інструментів автоматизації змінило підхід до реалізації проектів, акцентуючи увагу на гнучкості, швидкості та інноваційності.

Останні роки ознаменувалися значними викликами для бізнесу в Україні: спочатку через пандемію COVID-19, а потім через повномасштабну війну з РФ. Пандемія різко змінила підходи до роботи, змусивши бізнеси пристосовуватись до дистанційного формату, переорієнтації клієнтів та бізнесів до цифрових рішень. У свою чергу, військова агресія створила нові складнощі: зруйновану інфраструктуру, еміграцію кадрів, втрату ринків, скорочення доходів та необхідність адаптації до нових умов із невизначеністю. Це прискорило процес діджиталізації: взаємодія між командами, клієнтами та аудиторією стала повністю цифровою, що вимагає нових підходів до ефективного управління комунікаціями та побудови довіри через нові маркетингові стратегії. Ці кризи продемонстрували важливість гнучкості бізнесу, вміння швидко адаптуватися та ефективно реагувати на зовнішні загрози. Успіх таких бізнесів значною мірою залежить від здатності керівників змінювати стратегію задля збереження стабільності, оптимально розподіляти наявні ресурси та забезпечувати якісне виконання проектів.

Сучасна індустрія дизайну є важливою складовою економіки як глобально, так і в Україні. У світовому масштабі, дизайн-індустрія активно інтегрується з ІТ-сектором, маркетингом, рекламою, модою та архітектурою, генеруючи значну частину доданої вартості. Наприклад, в Україні на 2019 рік креативні індустрії, включаючи дизайн, створювали 3,94% доданої вартості економіки країни, що дорівнювало 117 мільярдам гривень. Цей сектор також забезпечує роботою близько 352 тисяч людей [1]. Київ є лідером української дизайн-індустрії, з великою концентрацією студій, агентств і окремих фахівців. Разом з тим, значна частина дизайнерів обирає вільний графік або фріланс, що створює як переваги у вигляді гнучкості, так і виклики, зокрема щодо захисту прав інтелектуальної власності [2].

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю вдосконалення системи управління проектами для підвищення конкурентоспроможності організацій. Графічний дизайн, як важлива складова креативної економіки, вимагає інноваційного підходу до організації роботи, що дозволяє ефективно реагувати на запити клієнтів та забезпечувати стійкий розвиток бізнесу. Українська дизайн-індустрія однаково працює як на внутрішній ринок, та і на міжнародний. Великі дизайн-студії в першу чергу орієнтуються здебільшого на міжнародних клієнтів, яких можуть зацікавити своєю конкурентоспроможністю та відносно помірними цінами. Світові компанії, такі як Apple і BMW, регулярно звертаються до українських фахівців для створення рекламної продукції. Маленькі дизайн-студії та окремі дизайнери працюють на внутрішній ринок. Важливо зазначити, що з кожною гривнею, інвестованою у креативний сектор, ВВП України зростає на 1,9-2,2 грн [3].

Метою дослідження є визначення та обґрунтування шляхів вдосконалення проектного управління на прикладі студії графічного дизайну «Народний дизайн».

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються наступні завдання:

- Дослідити теоретичні основи проектного управління та сучасні підходи до його реалізації;
- Проаналізувати систему управління проектами у студії графічного дизайну «Народний дизайн»;
- Виявити проблеми та недоліки в існуючій системі проектного управління;
- Розробити рекомендації щодо вдосконалення управління проектами у студії.

Об'єктом дослідження є процес управління проектами в організації. Це включає в себе аналіз планування, координації, реалізації та моніторингу проектів, пов'язаних із створенням дизайнерських рішень, таких як розробка логотипів, рекламних кампаній, веб-дизайн та брендінгу. Особливу увагу приділено кризовому менеджменту і подоланню наслідків пандемії COVID-19 та роботі організації в умовах війни. В центрі дослідження використання сучасних методів проектного менеджменту, а також інструментів для оптимізації робочих процесів, таких як системи управління проектами. Також важливо вивчити роль комунікації в команді, управління ресурсами та ризиками, а також механізми адаптації до змін в умовах невизначеності.

Предметом дослідження виступають методи, інструменти та механізми вдосконалення проектного управління в студії графічного дизайну. У роботі використовуються методи системного аналізу, порівняльного аналізу, експертних оцінок для візуалізації отриманих результатів.

Наукова цінність отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій, які інтегрують сучасні підходи до проектного управління у контексті творчих індустрій. Запропоновані методики відрізняються адаптацією

класичних інструментів проектного менеджменту до специфіки креативних проектів, що раніше не отримувало достатньої уваги.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх застосування у студіях графічного дизайну для підвищення ефективності проектної діяльності, оптимізації ресурсів та зниження ризиків. Отримані рекомендації також можуть бути використані в інших сферах креативних індустрій, зокрема в комунікаційних бюро, рекламних агентствах та ІТ-компаніях. *Структура* роботи передбачає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. *Поняття, сутність та значення проектного управління.*

Проектне управління (Project Management) - область знань з планування, організації та управління ресурсами з метою успішного досягнення цілей та завершення завдань проекту [4]. *Управління* загалом це процес планування, організації, мотивації та контролю ресурсів для досягнення конкретних цілей у рамках проекту. *Проектом* називають тимчасове підприємство, створене для створення унікального продукту, послуги чи результату [5]. Управління проектами охоплює координацію різноманітних компонентів (завдання, ресурси, терміни, тощо) з метою досягнення запланованого результату в межах встановлених обмежень: часу, бюджету та якості.

Сутність проектного управління полягає у застосуванні знань, навичок, інструментів і методів до проектної діяльності для забезпечення виконання проекту [6]. Цей процес включає:

Таблиця 1

Сутність проектного управління

Ініціацію	Планування	Виконання	Моніторинг і контроль	Завершення
визначення мети проекту, стейкхолдерів, основних параметрів	формування плану дій, бюджету, графіку, ризиків і ресурсів	реалізація проекту відповідно до плану	забезпечення відповідності процесів запланованим показникам	передача результатів і закриття проекту

Джерело: складено автором

Ефективне проектне управління мінімізує ризики, підвищує продуктивність і сприяє досягненню стратегічних цілей бізнесу. Зокрема, у творчих індустріях, таких як графічний дизайн, проектне управління забезпечує гнучкість у розробці унікальних продуктів, кращу взаємодію між командами та максимальне задоволення потреб клієнтів. Його значення зростає разом із необхідністю адаптації до швидких змін у сучасному невизначеному середовищі.

Основні якості проектного управління:

- Ефективність використання ресурсів: дозволяє уникати перевитрат і оптимізувати час та матеріальні ресурси;
- Якість кінцевого продукту: завдяки контролю виконання забезпечується відповідність результату очікуванням замовників;
- Мінімізація ризиків: ідентифікація можливих проблем і розробка стратегій для їх уникнення чи подолання;
- Гнучкість: сучасні методології (*Agile, Scrum, Kanban*) дозволяють швидко адаптувати проект до різких змін зовнішнього середовища;
- Конкурентоспроможність: організації, які впроваджують проектне управління, краще пристосовуються до вимог ринку.

Отже, проектне управління є важливим інструментом у креативних індустріях, таких як графічний дизайн, де необхідно координувати численні етапи створення продукту, враховуючи творчі аспекти, дедлайни та очікування клієнтів.

1.2. Основні моделі та підходи до управління проектами.

Методи управління проектами класифікуються залежно від специфіки проектів, їх складності, середовища виконання та доступних ресурсів. Основні методи можна поділити на кілька груп, кожна з яких має свої особливості і області застосування [7]:

Традиційні методи орієнтовані на структурованість і чітке дотримання плану, що робить їх менш гнучкими в умовах змінних вимог. Ці методи базуються на каскадному підході і включають детальне планування всіх етапів проекту. До них належать:

- *Метод критичного шляху (Critical Path Method, CPM)* використовується для ідентифікації найважливіших завдань, що визначають загальну тривалість проекту. Був розроблений у 1950-х роках як метод для управління проектами в будівництві. Його створили Джеймс Келлі та Морган Ройс у компанії Dupont [8]. Метод дозволяє визначити найважливіші завдання проекту, що обумовлюють загальний час виконання, і здійснити ефективне планування ресурсу. CPM досі широко використовується в інженерних проектах, будівництві та державному управлінні.

- *Метод оцінки та аналізу програми (Program Evaluation and Review Technique, PERT)* фокусується на аналізі імовірності завершення проекту в заданий термін. Розроблений у 1950-х роках на замовлення Військово-морського флоту США для управління оборонними проектами. Розробка належить команді під керівництвом Ларрі Лаппе та Едварда Л. Ленго. Цей метод акцентує увагу на невизначеності та ймовірнісному оцінюванні часу, необхідного для виконання кожної задачі. Застосовується в складних і непередбачуваних проектах, наприклад, у великих інженерних розробках.

Гнучкі методи управління міцно закріпилися за ІТ-галуззю і майже повністю витіснили інші методології [9]. Саме явище народилося на початку 1990-х рр., з методології *Crystal* Алістера Коберна, на яку вплинуло відкриття Уільямом Опдайком процесу рефакторингу (реструктуризації внутрішнього стану продукту без впливу на його функціональність). Це вилилося у створення *Dynamic Systems Development Method (DSDM)* – методу розробки динамічних систем, який вважається відправною точкою *Agile*-підходу. Також поштовх надала поява концепції *екстремального програмування (Extreme Programming)* Кента

Бека. Гнучкі методи забезпечують високу адаптивність, що робить їх ідеальними для швидкозмінних середовищ, але вимагають активної залученості стейкхолдерів. Ці методи спрямовані на адаптацію до змін у вимогах і активну комунікацію між учасниками проекту. До них належить:

- *Agile* зародився в 2001 році, коли група 17 розробників програмного забезпечення на чолі з Бобом Мартіном підписала «Agile Manifesto», який постулює 12 принципів підходу [10]. Їх суть доволі проста: швидкий результат, адаптація, постійна комунікація, підтримка високої мотивації, самоорганізація команди. На практиці, це зазвичай означає менше бюрократії, більше особистого спілкування і аналізу власних дій. Підхід ґрунтується на індивідуальних взаємодіях, співпраці з клієнтом, реакції на зміни [11]. Цей підхід був відповіддю на необхідність адаптації методів управління до швидко змінюваних умов. Одним із ключових авторів Agile є Майк Кон [12]. Першими адаптували цей підхід у розробці програмного забезпечення, але згодом методи Agile почали використовувати й в інших сферах, таких як маркетинг, дизайн, комунікації і навіть організаційне управління.

- *Scrum* - це одна з найбільш відомих гнучких методологій, розроблена у 1990-х роках Джеффом Сазерлендом та Кеном Швабером [13]. Він передбачає організацію роботи команди у вигляді коротких циклів (спринтів) з регулярними оглядами і коригуванням роботи. Scrum став широко використовуватися в ІТ, маркетингу та креативних індустріях завдяки своїй гнучкості й адаптивності [14].

- *Kanban* — це метод управління проектами, який бере свій початок від японської автомобільної промисловості. У 1940-х роках Таїті Оно (один з інженерів автомобільного гіганта Toyota) розробив цю систему для управління виробничими процесами з метою підвищення ефективності. Основна ідея Kanban полягає в тому, щоб обмежити кількість незавершених завдань, оптимізувати потік роботи та забезпечити ефективне використання ресурсів [15]. Система використовує візуальні сигнали (наприклад, картки або електронні дошки), щоб

візуалізувати кожен етап виконання завдання або процесу. Метод поширений у сервісних проектах і виробництві.

Інноваційні методи (або методи швидкого прототипування - *Rapid Prototyping*) орієнтуються на створенні прототипів унікальних продуктів на ранніх стадіях проекту, тестуванні і вдосконаленні, що дозволяє уникати серйозних помилок на пізніх етапах проекту. До них належить:

- *Spiral Model* був запропонований у 1986 році Баррі Боемом, зокрема для управління складними програмними проектами, де потрібно враховувати ризики [16]. Цей метод спирається на ітераційний процес і поступове вдосконалення продукту на основі отриманого зворотного зв'язку. Методологія орієнтована на складні технічні проекти та веб-розробки.

- *Design Thinking* став популярним у 1990-х роках завдяки діяльності Стена Лі та інших дослідників у компанії IDEO [17]. Цей підхід дозволяє створювати інноваційні продукти, фокусуючись на розв'язанні реальних проблем користувачів. Він зазвичай використовується в розробці нових діджитал продуктів, дизайні приміщень та інноваціях.

- *Rapid Application Development (RAD)* - це методологія розробки програмного забезпечення, яка акцентує увагу на швидкій розробці продукту з активною участю кінцевих користувачів [18]. Вона забезпечує скорочення часу на розробку, дозволяючи випускати продукт з мінімальними функціональними вимогами для швидкого тестування й удосконалення. Метод швидкої розробки найкраще підходить для проектів з коротким життєвим циклом, які потребують швидких змін та адаптацій. Застосовується у веб-розробці, створенні мобільних додатків, корпоративних систем, а також у проектах з високим ступенем невизначеності або швидкою зміною вимог.

Методи управління ресурсами допомагають ефективно розподіляти доступні матеріальні, людські, фінансові та часові ресурси для досягнення цілей проекту. Основні методи включають:

- *Критичний ланцюг (Critical Chain Project Management, CCPM)*: зосереджений на управлінні ресурсами і уникненні перевантажень [19]. Метод був розроблений у 1997 році Елі Голдраттом, із застосуванням принципів теорії обмежень (ТОС). Основний акцент робиться на управлінні ресурсами та мінімізації затримок за допомогою визначення буферів часу для кожного етапу. CCPM активно використовується в проектах з високим рівнем ресурсоемності, таких як виробничі та інженерні проекти. Підходить для складних багатозадачних проектів.

- *Lean Project Management (ощадливий метод)*: фокусується на зменшенні витрат і підвищенні ефективності [20]. Метод Lean також родом з Японії і, як і Kanban, також зародився в компанії Toyota. Джітіо Сімо та інші інженери Toyota розробили концепцію, яка зосереджена на максимізації цінності при мінімізації витрат. Вона передбачала використання ресурсів лише в тому випадку, якщо вони приносять безпосередню цінність для кінцевого продукту. Lean став основою для безлічі інших підходів в управлінні проектами, особливо в виробництві та бізнес-процесах. Зараз метод активно застосовується у важкому виробництві та сервісному бізнесі.

Інтуїтивні методи управління проектами базуються на особистому досвіді, відчуттях і здатності керівника адаптуватися до обставин. Ці методи особливо актуальні в умовах екстремально високої невизначеності та мінливості, коли традиційні раціональні підходи можуть бути недостатньо ефективними. До них відносять:

- *Довірливе делегування (Trust-Based Delegation)*: керівник, покладаючись на інтуїцію, визначає сильні сторони команди та розподіляє завдання відповідно до індивідуальних здібностей працівників. Це дозволяє максимізувати ефективність і продуктивність без детального аналізу [21]. Ідеї довірливого делегування почали поширюватися з появою гнучких методологій управління, зокрема Agile і Lean. Генрі Форд одним із перших підкреслював

важливість делегування для підвищення продуктивності на великих виробництвах. Довірливе делегування дозволяє посилити відповідальність працівників за результат, їх самоорганізацію і створює передумови для підвищення якості роботи, особливо у середовищі, що вимагає креативності та швидкого реагування.

- *Інтуїтивне прийняття рішень (експертний метод)*. У ситуаціях, де неможливо передбачити всі нюанси, керівники покладаються на свою інтуїцію для вибору оптимального рішення. Принципи цього підходу були закладені ще в XX столітті психологом Гербертом Саймоном, який досліджував «обмежену раціональність» і роль інтуїції в управлінні [22]. Найчастіше цей підхід використовуються в умовах, де дані обмежені, але існує багатий досвід та експертність команди чи керівника (наприклад у творчих індустріях, де очікування клієнтів та цілі можуть бути суб'єктивними й швидко змінюватися).

- *Відчуй та реагуй (Sense-and-Respond або S&R)*. Модель розробив Стефан Х. Геккель в 1992 році як спосіб адаптації до мінливих ринкових умов, особливо в сфері сервісів, та закритих виробництв (наприклад, нафтовидобування) [23]. Основний принцип: замість того щоб намагатися передбачити всі ризики, підхід акцентує увагу на швидкому виявленні змін та відповідній реакції на них керівником, приймаючи рішення на основі досвіду та передчуття, а не виключно логічного аналізу. Це корисно у випадках, коли часу на комплексний аналіз недостатньо, але може породжувати додаткові ризики.

- *Швидка стратегія (Emergent Strategy)* розроблена Генрі Мінцбергом у 1980-х роках як протипага стратегічному плануванню. Метод базується на ідеї, що стратегії управління можуть виникати органічно, тобто виникає інтуїтивно внаслідок незапланованих дій та ініціатив всередині організації, балансуючи між цілями бізнесу та обставинами ринку [24]. Це дозволяє бізнесу швидко адаптуватися до будь-яких змін та невизначеностей через навчання та співпрацю.

- *Емоційний інтелект (Emotional Intelligence)* це здатність розпізнавати, розуміти та управляти як своїми емоціями, так і емоціями команди для підтримання ефективності, особливо у творчих індустріях, де значна увага приділяється міжособистісним відносинам і натхненню. Методологія була популяризована в 1995 році психологом і автором Деніелом Гоулманом у його книзі, що була написана на основі ідей соціального інтелекту Едварда Торндайка та множинного інтелекту Говарда Гарднера [25, 26, 27]. Грамотна оцінка емоційного стану команди та зацікавлених сторін, дозволяє уникати конфліктів і підтримувати продуктивну робочу атмосферу.

Ці моделі і підходи обираються залежно від особливостей проекту, його цілей, строків, бюджету та вимог замовника. Детальний порівняльний аналіз методів наведено в додатку А. Кожен метод і підхід має свої переваги і недоліки, тому їх вибір залежить від особливостей проекту, цілей і доступних ресурсів. У креативних індустріях, таких як графічний дизайн, зазвичай використовують гнучкі та інноваційні підходи, що дозволяють враховувати творчий аспект і швидко адаптуватися до змін.

1.3. Особливості проектного управління у творчих індустріях.

Проектне управління в творчих індустріях, таких як графічний дизайн, музика, кіно чи реклама, має свої унікальні особливості, які відрізняють ці проекти від традиційних технічних або виробничих [28]. Вони мають високу креативність, гнучкість управління і необхідність швидкої адаптації до змін, вимагають високого рівня адаптивності, оскільки творчі процеси можуть змінюватися на ходу. Це робить традиційні методи управління проектами менш ефективними. Натомість, в таких індустріях зазвичай використовують гнучкі методи управління – Agile або Kanban, що дозволяють адаптувати проектні плани в реальному часі відповідно до нових ідей або змін у вимогах клієнта.

Виявлення та визначення вимог на початку в таких проектах часто є складним завданням. Наприклад, у дизайні зазвичай важко чітко визначити, як саме виглядатиме кінцевий продукт до того, як почнеться робота. Це вимагає від керівників проектів гнучкості у плануванні, а від команди – креативності та готовності працювати в умовах високої невизначеності. Тому замість традиційного детального планування на всіх етапах проекту, акцент ставиться на мікроцілях, аналізі виконаного та отриманню зворотнього зв'язку від замовника.

Серйозною проблемою є оцінка та вимірювання кінцевих результатів, оскільки у творчих задачах важко встановити конкретні критерії досягнення цілей. Тому часто застосовуються більш гнучкі методи оцінки, орієнтовані на реакцію споживачів, продажі, зворотній зв'язок з аудиторією чи інші менш формалізовані показники, що враховують індивідуальний характер кожної задачі [29].

Командна робота також має свої нюанси. Творчі проекти передбачають співпрацю між людьми з різним досвідом, поглядами та рівнем креативності. Керівники таких проектів повинні бути готовими до керування командою, де індивідуальні ідеї і способи виконання можуть відрізнятися. Наприклад, навіть час роботи може бути максимально полярним. Важливо, щоб ці різноманітні погляди були інтегровані в загальний процес таким чином, щоб підсумковий результат був єдиним і відповідним цілям проекту. Також, важливо створювати атмосферу, в якій члени команди можуть вільно висловлювати свої ідеї та думки. У таких умовах важливу роль відіграє підтримка творчого процесу, що вимагає від керівника проекту спеціальних навичок.

Добитися цього допомагає постійна комунікація в середині команди та зворотний зв'язок від кінцевого споживача. Проектне управління в таких випадках часто передбачає ітераційний підхід, де кожен етап роботи доповнюється зворотним зв'язком від клієнтів або консультуючих експертів. Ідеї і продукти можуть змінюватися або коригуватися на кожному етапі, поки не буде

досягнуто бажаного результату. Творчі проекти мають вищий рівень ризику, адже результат часто не можна точно передбачити на початку. Керівники проектів повинні враховувати ці ризики і мати стратегії для їх пом'якшення. Це також включає пошук нових рішень і інноваційних підходів до роботи, що може допомогти знайти нові шляхи досягнення результату, навіть якщо первісний план не працює. Це однозначно відкидає класичні підходи до управління і зосереджує керівника на гнучких методах, що дозволяють адаптуватися до змін швидше, ніж у традиційних сферах. Успіх таких проектів залежить від креативності команди, здатності швидко реагувати на зміни та чіткої координації всіх учасників.

Загалом, хоча проектне управління в творчих індустріях все ще залишається новою темою для досліджень, існує очевидна потреба адаптувати традиційні методи для того, щоб краще відповідати специфіці цих швидко змінюваних і часто нестабільних сфер діяльності.

В рамках роботи розглянуто роботу агенції графічного дизайну «Народний дизайн» на прикладі одного з проектів – створення брендбуку для проекту «НотаЄнота». Відповідно до наведеного вище, управління таким проектом вимагає високого рівня гнучкості, тому застосовується метод *Agile*, що дозволяє реагувати на зміни в реальному часі.

За 4 роки роботи послугами агенції графічного дизайну «Народний дизайн» скористалися кілька десятків клієнтів. Найдовші стосунки вдалося побудувати із наступними клієнтами:

- Фактчекінговий проект «НотаЄнота» і його керівник Альона Романюк;
- Рада міжнародних наукових досліджень та обмінів (IREX Ukraine);
- Громадська організація Goethe-Institut (Інститут ім. Гете).

В деякі періоди роботи частка їх внеску в загальний місячний дохід становила 100%.

Також, серед інших клієнтів були Агентство США з міжнародного розвитку USAID, продюсерський центр «Tanzzero.production», творчий колектив «Underground StandUp Club», рок-колектив «From Inside Out», ріелторська агенція «Sapak Realty» та комік Артем Байдалюк.

Визначальною рисою стосунків з клієнтами є наявність постійної комунікації та необхідність інтеграції зворотного зв'язку на кожному етапі. Проекти, такі як створення бренду, веб-дизайну або рекламної кампанії, потребують не тільки технічної майстерності, але й здатності зрозуміти потреби кінцевого споживача. Ресурси і методи включають сучасні управлінські інструменти (Trello, Asana, Google Sheet, тощо) для планування завдань, пакет графічних редакторів Adobe, який дозволяє створювати макети графічної продукції, а також методи адаптивного проектного управління (Agile, Scrum, Kanban), які дозволяють працювати з внутрішньою невизначеністю, властивою творчим процесам та зовнішньою невизначеністю, що продиктована нестабільними умовами в країні.

Також важливо зауважити, що підтримка інтуїтивного підходу до прийняття рішень сприяє швидшому реагуванню на зміни та прийняттю творчих рішень у непередбачуваних ситуаціях [30]. В умовах, коли дизайн-проект розвивається поступово, інтуїтивний підхід допомагає команді краще орієнтуватися у візуальних і концептуальних аспектах роботи. Він дозволяє швидше розпізнавати сильні ідеї, вчасно відмовлятися від невдалих рішень і зосереджуватися на найбільш перспективних напрямках.

Інтуїція також важлива для вирішення складних завдань, де немає однозначно правильного варіанту, а оцінка залежить від суб'єктивного сприйняття клієнта або аудиторії. Поєднання інтуїтивного підходу з раціональними методами управління проектом дозволяє підтримувати баланс між творчістю та структурованістю, забезпечуючи досягнення якісного результату.

Завдяки цьому, дизайн-агенції часто поєднують креативний підхід з бізнес-методами, використовуючи проектне управління для того, щоб не лише задовольнити вимоги клієнтів, але й реалізувати інноваційні ідеї, що допомагають їхнім брендам або продуктам виглядати унікально.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

В творчих проектах одним із важливих аспектів є використання гнучких методів управління проектами, таких як Agile, Scrum або Kanban, які дозволяють адаптуватися до змінних умов, забезпечують більшу гнучкість у вирішенні проблем, ефективну комунікацію із замовниками або партнерами для забезпечення того, щоб результат відповідав їхнім очікуванням. У таких сферах, як дизайн, багато проектів часто потребують швидкого реагування на зміни в трендах і потребах ринку. Однак, незважаючи на популярність традиційних інструментів проектного управління, в таких індустріях часто застосовуються більш інтуїтивні методи, оскільки проекти можуть бути малими і виконуватися невеликими командами.

Існує також напруженість між творчим та аналітичним підходами до управління. Менеджери часто мають поєднувати креативні рішення з практичними завданнями, наприклад, логістикою чи маркетингом, щоб досягти успіху. Дослідження вказують на те, що менеджери в творчих індустріях часто використовують проектні методи в інтуїтивній, неформальній формі, що дозволяє їм зберігати творчий процес без втрати організованості і планування.

Під час роботи, студія графічного дизайну «Народний дизайн» налагодила контакт з кількома великими клієнтами, в першу чергу з фактчекінговим проектом «НотаЄнота» та Радою міжнародних наукових досліджень та обмінів (IREX Ukraine). Важливо відмітити, що команда однаково уважно відносилася до потреб всіх клієнтів, не залежно від розміру їх замовлення. Це дозволило побудувати міцні та довірливі відносини з клієнтами, засновані на професіоналізмі, уважності до деталей. Такий підхід сприяв формуванню позитивної репутації студії як надійного партнера, готового працювати як із великими організаціями, так і з менш масштабними замовленнями, забезпечуючи високу якість послуг незалежно від їхнього обсягу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛІННЯ В СТУДІЇ ГРАФІЧНОГО ДИЗАЙНУ

2.1. Загальна характеристика діяльності студії графічного дизайну «Народний дизайн».

Студія «Народний дизайн» була організована на початку 2020-го року власними силами командою спеціалістів з комунікацій, яка до цього моменту мала успішний досвід спільної роботи. Команда студії включає 5 ключових позицій:

1. Керівник/артдиректор – відповідає за загальне управління, розробку творчої концепції проєктів та взаємодію в команді;
2. Графічний дизайнер – виконує основні дизайн-завдання: розробка логотипів та брендів, друкованої та діджитал продукції, брендинг, а також загальні питання візуалізації;
3. Менеджер зі зв'язків із клієнтами – займається пошуком і комунікацією з клієнтами, укладанням договорів і контролем процесу виконання замовлень;
4. Спеціаліст з соціальних мереж (піарник/таргетолог) – розробляє стратегії просування, налаштовує таргетовану рекламу, займається просуванням студії та клієнтських проєктів у соціальних мережах;
5. Бухгалтер (працює на аутсорсі) – займається фінансовою звітністю, податковими питаннями та контролем витрат.

«Народний дизайн» це маленька студія графічного дизайну із оборотом близька 800 000 грн на рік, яка спеціалізується на роботі з дрібним бізнесом і творчими колективами, такими як театри, коміки та музичні гурти. Ідея підходу полягала у створенні надійного професійного партнера із гнучким підходом до завдань, який би орієнтувався на малий бізнес. Невеличкі бізнеси та молоді творчі

колективи зазвичай не мають великих бюджетів, але і не потребують великих дизайн-систем та широкого просування. Це дало змогу зменшити перелік пропонованих робіт, зафіксувати мінімальний об'єм послуг та зробити ціни доступними клієнтам із невеликими бюджетами. Змістовний бізнес-план наведено в додатку Б.

Основні послуги студії включають:

- *Розробка логотипів та візуальних стилей.* Список позицій був сильно зменшений і включає тільки найнеобхідніші макети для клієнта (логотип, візуальний стиль соцмереж, брендування та зовнішню рекламу);
- *Створення макетів рекламної продукції (афіші, банери, брошури, каталоги).* Студія немає власного друкарського центру, але ми співпрацюємо із друкарнею «ПіонПрінт», тож клієнт може розраховувати на фізичне виготовлення макетів. Логістику студія не виконує;
- *Контент для соціальних мереж.* Створення стилей соцмереж, прикладів постів та рекомендацій по просуванню та рекламі;
- *Візуальне оформлення заходів.* Розробка макетів баннерів, постерів, тейлботокерів, брендволів, оформлення сцен і брендваної суверіної продукції;
- *Проведення дизайн-аудиту.* Аналіз існуючої дизайн-системи, виявлення слабких місць, створення рекомендацій щодо вдосконалення візуальної комунікації.

Клієнти студії — переважно невеликі компанії, ФОПи та творчі колективи, які потребують професійних, але бюджетних рішень для візуальної комунікації. *Унікальна перевага студії* полягає у мультифункціональності її команди. Такий індивідуальний підхід дозволяє виконувати нетипові завдання, наприклад проведення фото- відеозйомки, організація тренінгів з дизайну для працівників бізнесу, тощо.

Сильні сторони студії:

- Гнучкість у роботі з клієнтами: студія адаптується під обмежений бюджет;
- Професійний підхід: унікальні рішення для малого бізнесу та культурних проєктів;
- Швидка комунікація: наявність менеджера з клієнтами полегшує обслуговування.

Слабкі сторони та виклики:

- Обмежені ресурси: маленька команда обмежує кількість проєктів, які студія здатна охопити;
- Конкуренція: на ринку багато фрилансерів і студій, які пропонують аналогічні послуги;
- Відсутність стабільного навантаження: тижні з невеликою кількістю роботи змінюються авралами і перенавантаженням.

Співпраця з творчими командами дозволяє студії залишатися вільною у креативних підходах, що сприяє зростанню портфоліо нестандартних проєктів. За чотири роки існування студія показала себе як гнучкий та креативний партнер, пропонуючи рішення, що враховують специфіку діяльності клієнтів та їхній бюджет.

Студія пройшла через 2 суворі кризи:

1. *Пандемія COVID-19.* На початку 2020-року студія розпочала роботу, однак була змушена перервати її із-за карантину, реально відпрацювавши за рік повних 3 місяці. Оскільки основою клієнтської бази були дрібні бізнеси, якій найбільш постраждали від пандемії, студія також фактично припинила свою роботу. Відновити роботу вдалося лише в середині 2021 року. Сумарно простої продовжувався близько 14 місяців.

2. *Повномасштабне вторгнення рф.* З початком війни, студія і клієнти миттєво припинили роботу. Команда проєкту распалася: менеджер та піарник емігрували за межі країни. Поновити роботу вдалося в травні 2022 року (простій

продовжувався 3 місяці). Завдяки гнучкості команди, вона змогла адаптуватися до цього: функції менеджера з цього моменту виконує керівник, а послуги піару та таргету тимчасово не надаються. Власні соцмережі також не ведуться. Це тимчасове рішення і з часом вакантні кадрові позиції будуть закриті. Загальні витрати були сильно зменшені – реклама та просування були повністю виключені, усі можливі ідеї щодо розширення скасовані.

Обидві кризи сильно вдарили на проект, однак антикризові рішення дали свій успіх і бізнес вижив. Зараз студія орієнтується на кількох стабільних клієнтів і поступово відновлює свою роботу.

З самого початку роботи, в основі управління проектами студії лежав *гнучкий підхід Agile*. Комунікація з клієнтами відбувалася через менеджера. Головною проблемою залишалося високе навантаження на ключових співробітників невеликої команди.

З початком кризи викликаного пандемією, підхід до роботи почав поступово змінюватися і тепер заснований на *інтуїтивному підході з елементами Agile*, а саме на *довірливому делегуванні*. Розподіл завдань виконується на основі поточної завантаженості команди. Це базується на Agile-підході, що команда важливіша за продукт, а продукт важливіший за його якість. Такий гнучкий підхід виявився корисним, оскільки замовник був більш впевненим в команді виконавців ніж в результаті [31]. Це є як плюсом так і мінусом, оскільки дозволяє швидко адаптувати колектив під поточну задачу, однак може привести до перенавантаження в періоди «аврала».

2.2. Оцінка поточного стану проектного управління.

З самого заснування студія мала чітко сформовану структуру, яка відповідала її потребам:

- Керівник/артдиректор виконує стратегічні й управлінські функції, одночасно відповідаючи за творчий напрям поточних задач.
- Графічний дизайнер реалізує основні дизайн-завдання, забезпечуючи виконання замовлень.
- Менеджер із клієнтами забезпечує потік замовлень і оперативний зв'язок.
- Піарник/таргетолог створює маркетингові стратегії для студії та її клієнтів.
- Бухгалтер гарантує фінансовий контроль.

Чіткий поділ обов'язків дозволяв уникати дублювання функцій, однак, з часом ситуація змінилася.

Першим клієнтом студії графічного дизайну «Народний дизайн» став приватний медичний центр «Шпиталь ім. митрополита Шептицького». Першим постійним клієнтом став фактчекінговий проект «НотаЄнота», з яким продовжується співпраця досі.

Загалом за 4 роки існування студіїю:

- Розроблено 5 брендів, 12 логотипів проектів;
- Оформлено 3 івента;
- Зібрано більше 40 презентацій;
- Зверстано близько 120 багатосторінкових друкованих видань;
- Створено близько 1000 макетів графічної продукції.
- Проведено 2 тренінги з основ візуальних комунікацій та роботи з інформацією.

Середню тривалість виконання проєктів визначити неможливо, оскільки це залежить від типу завдань. Наприклад, розробка логобука з нуля вимагає як мінімум 4 тижні роботи, а верстка 40-50 сторінок тексту без фото займає 2-3 години. Середній чек становить 15000 грн. Найбільший разовий чек склав 120000 грн.

Таблиця 2

Загальні фінансові результати 2020-2024 рр. грн*

Рік	2020	2021	2022	2023	2024
Оборот	232017,62	509275	545624,07	814706,6	837863,9
Операційні витрати	2400	8000	10000	20000	22000
Зарплата працівників (ПДФО+ЄСВ+ВЗ)	200862	401724	363732	363732	363732
Податки	19631,12	36281,25	17843,94	22020,9	47846,2
Комісії	378,2	1869	3625	271	106
Дохід (грн)	8746,3	61400,75	150423,1	408682,7	404179,7

* показники з 03.03.2020 по 30.11.2024.

Джерело: складено автором

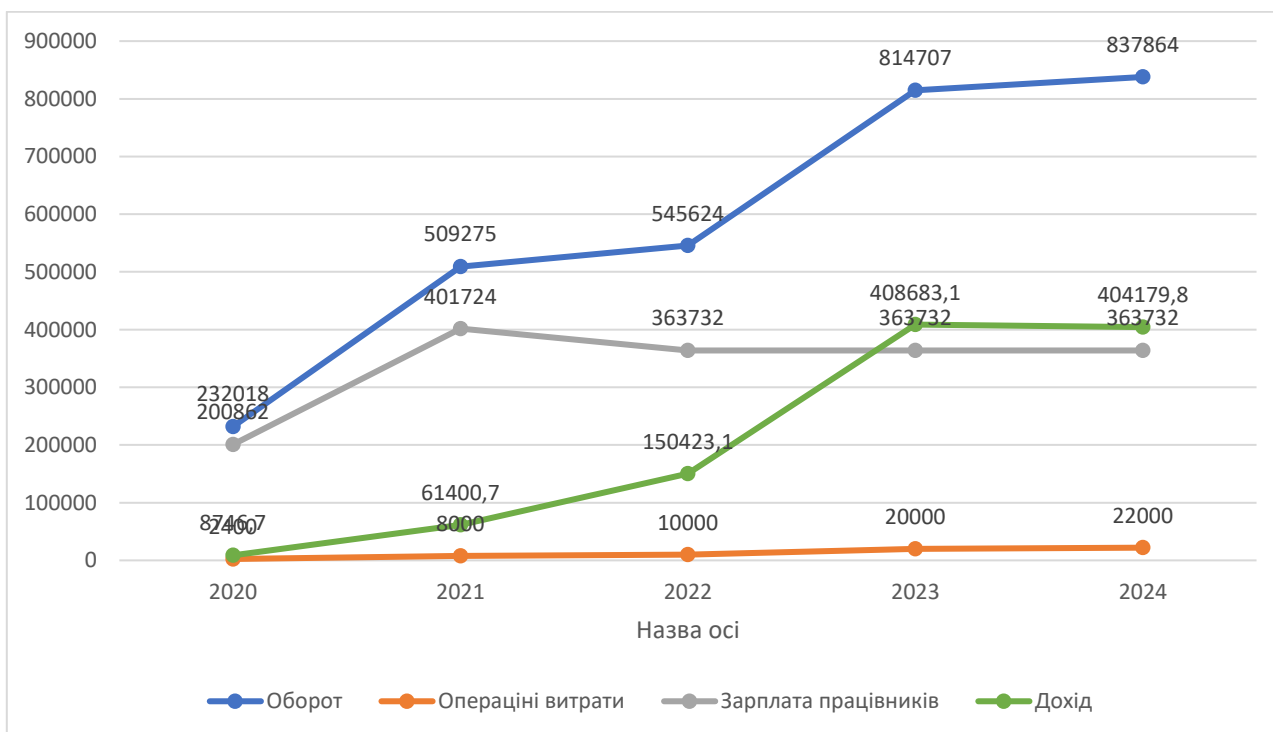


Рис. 2.1. Графік фінансових результатів 2020-2024 рр. грн

Джерело: складено автором

Оборот зростає, хоча є коливання у витратах. Це свідчить про відновлення бізнесу та зростання ринку після кризи, незважаючи на складні економічні умови. Операційні витрати зростають, особливо в 2023 році, що може бути пов'язано з підвищенням зарплат та адаптацією до нових умов. Чистий прибуток значно зріс у 2023 та 2024 роках, що свідчить про вдалі стратегії під час кризи та поступове покращення результатів. Повні фінансові показники наведені в додатку Б.

Зменшення кількості співробітників дозволило підняти зарплату, що компенсує втрату продуктивності через скорочення персоналу. Водночас це зменшило ефективність роботи – кількість виконуваних проектів зменшилась, хоча середній рахунок збільшився. Це сталося внаслідок перерахунку цін на послуги на початку 2023-го року та концентрації роботи на чотирьох найбільших клієнтах.

Це явище часто зустрічається в організаціях, де оптимізація персоналу (через скорочення чисельності) призводить до зниження можливостей для виконання всіх обов'язків або зменшення команди, що може негативно позначитися на темпах роботи та якості виконання завдань. У такій ситуації, хоча окремі співробітники отримують більше, загальний ефект може включати зменшення обсягу виконуваних проектів або навіть уповільнення процесів. Тому важливо виважено підходити до таких змін, щоб не втратити баланс між зарплатою і результатами діяльності організації.

2.3. Визначення проблем і недоліків у процесах управління.

Робота студії з *Agile*-підходом фактично продовжувалося кілька місяців, коли бізнес накрило кризою пов'язаною з пандемією COVID-19, а пізніше повномасштабним вторгненням рф. Довелося вводити антикризове управління, яке показало себе з ефективної сторони (більш детально це питання розглядається в розділі 3). Бізнесу вдалося відносно швидко адаптуватися до викликів. Також

загальний високий рівень задоволеності клієнтів посприяв довготривалим стосункам, які продовжуються попри війну.

Управління перейшло до інтуїтивного методу, а саме до *довірливого делегування*. Це дало свої результати, але також породило кілька проблем:

1. Відсутність формалізованих процесів управління – все залежить від особистого досвіду керівника і його стосунків з підлеглими та клієнтами. Розподіл обов'язків носить хаотичний характер – виконання графічних робіт ненормоване і погано структуроване, спілкування з клієнтами часто відбувається без належної підготовки, а робочі рішення приймаються без ґрунтовної перевірки, орієнтуючись більше на загальні тенденції.

Проте, варто відзначити, що така система також забезпечує певну перевагу у швидкості роботи – виконання стереотипних завдань (верстка друкованої продукції, створення колажів, постерів, інфографік, тощо) зводиться до механічної роботи. Зниження уваги до креативності дає змогу оперативно виконувати замовлення, забезпечуючи очікувану якість кінцевого продукту.

Такий підхід створює ризик зниження довгострокової конкурентоспроможності, оскільки ринок графічного дизайну потребує не лише швидкості, але й високого рівня інноваційності.

2. Недостатня інтеграція управлінських інструментів (відсутність єдиної платформи для управління проєктами). Це по-суті впливає з попереднього пункту: відсутність повноцінної автоматизації та стандартизованих процесів створює ризики для масштабування задач. Оскільки потік робіт відносно невеликий, це дозволяє обходитись простим інструментом управління *Google Sheets*, для контролю термінів виконання завдань, що забезпечує прозорість та ефективність. Однак, це також сильно звужує масштаб проєктів та їх винагороду. Існують випадки відмови від завдань, які були занадто великими для студії, де фактично залишилося троє людей.

3. Нерівномірність робочого процесу: високий рівень завантаженості змінюється періодами недостатньої завантаженості. Досвід показує, що найбільш завантаженими періодами зазвичай стають червень та грудень (середина та кінець року), а найменш завантаженими – січень і серпень.

Нерівномірність робочого процесу є значним недоліком, що впливає на продуктивність, фінансовий та моральний стан працівників. Це призводить до дисбалансу: працівники можуть відчувати перевтому в інтенсивні періоди та втрату мотивації в часи простою. Відсутність системи стимулювання працівників лише погіршує ситуацію. Недостатнє залучення до процесу або відсутність заохочень за ефективність і якість виконаної роботи може призводити до зниження рівня лояльності співробітників та їхнього бажання до саморозвитку. Наявність малої кількості членів команди частково компенсує ці проблеми, оскільки дозволяє зберегти оперативність у прийнятті рішень і забезпечити певну гнучкість, проте такий підхід не є сталим рішенням. Для вирішення цієї проблеми було б правильно впровадити інструменти управління навантаженням, зокрема CRM-систему, та розробити чіткий графік роботи. Додатково варто ввести систему стимулювання, яка враховуватиме продуктивність працівників у пікові періоди та забезпечуватиме мотивацію під час менш інтенсивних фаз.

4. Недостатня компетентність у питаннях, що закриваються не професіоналами, або залишаються незакритими, створює значний ризик для ефективності та довгострокового розвитку студії. Тимчасова відсутність менеджера по роботі з клієнтами та таргетолога означає, що їхні обов'язки розподілені між іншими членами команди, які не мають достатньої кваліфікації та досвіду для їхнього виконання. Ця ситуація є особливо небезпечною у довгостроковій перспективі, адже вона обмежує здатність студії адаптуватися до змін у середовищі, впроваджувати інновації та залишатися конкурентоспроможною.

Для вирішення цієї проблеми було б правильно якнайшвидше найняти спеціалістів на ці позиції. Однак, це неможливо через фінансові причини. Як тимчасове рішення, розглядається залучення фрілансерів для виконання цих задач, що дозволить закрити критичні функції без створення довгострокового фінансового навантаження.

5. Зовнішні ризики внаслідок війни (нестабільність курсу валюти, різки економічні зміни). Внаслідок війни, загальна фінансово-економічна ситуація в країні залишається в край нестабільною. Дрібний бізнес сильно постраждав після пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення РФ: частина клієнтів була змушена припинити діяльність, ще частина – сильно зменшити витрати. Зараз студія тримається завдяки кільком старим контрактам із міжнародними організаціями, що продовжують працювати в Україні.

Все це породжує **головний ризик – втратити клієнта не із-за низького рівня виконання роботи, а в наслідок зовнішніх подій в країні**. Загальна відсутність чіткого бачення майбутнього в Україні призводить до хаосу у розподілі завдань бізнесів (особливо невеликих) та нерозуміння власних пріоритетів. Як мінімум троє із постійних клієнтів «Народного дизайну» були змушені припинити діяльність і піти з ринку.

Загальні рекомендації щодо вирішення перелічених проблем:

- Розширення клієнтської бази: активний пошук нових клієнтів як в середині країни так і на міжнародному рівні, зокрема через платформи для фрілансу та співпраці з міжнародними компаніями;
- Розширення команди персоналу: закриття вакантних позицій, збільшення кількості дизайнерів, які безпосередньо виконують графічну роботу;
- Фінансова диверсифікація: подання заявок на гранти від міжнародних організацій, зокрема тих, що підтримують малий бізнес в умовах війни.

- Оптимізація витрат: перегляд витрат, зменшення залежності від постійних видатків і зміна фокуса на довготривалу проектну роботу;
- Автоматизація та підвищення продуктивності: використання цифрових інструментів для управління процесами та підвищення ефективності навіть за обмежених ресурсів.

Ці заходи повинні допомогти студії зменшити вразливість до зовнішніх факторів і створити більш стійку систему управління в умовах постійної невизначеності.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Відсутність чіткого бачення майбутнього проекту – головний виклик, який доведеться долати не один рік. Це залежить не скільки від керівника, а від загально стабільності економіки в країні. Головний ризик – втратити клієнта не із-за низького рівня виконання роботи, а в наслідок зовнішніх подій в країні

Також варто відмітити недоліки **в управлінні ризиками в рамках студії графічного дизайну:**

- Відсутність аналізу можливих ризиків на етапі планування;
- Несвоєчасна реакція на проблеми, що виникають під час виконання проекту;
- Відсутність стабільної фінансової подушки безпеки та плану дій на випадок втрати більшої частини клієнтів;
- Втрата часу та ресурсів на невігідні завдання;
- Відсутність систематичного відстеження прогресу;
- Недостатній аналіз даних для прийняття рішень;
- Використання застарілих або неефективних індикаторів оцінки;
- Не достатня компетентність в деяких питаннях.

Загалом, поточна фінансова ситуація студії виглядає обнадійливо: студія має змогу працювати із прибутком, навіть при мінімальному обороті (при середньому обороті 800,000 грн чистий прибуток сягає понад 260,000 грн, що дає змогу реінвестувати у розвиток).

Нагальні задачі бізнесу:

- Утримувати витрати на поточному рівні;
- Підвищити середню вартість проєктів або кількість замовлень для збільшення чистого прибутку;

- Використовувати економію на маркетингу завдяки рекомендаціям від клієнтів і партнерів.

Цей оптимізований сценарій демонструє життєздатність студії в осяжному майбутньому.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ШЛЯХІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Кризове управління в організації

Кризовий менеджмент у рамках проекту — це процес управління організацією під час непередбачених або складних ситуацій, зумовлених як зовнішніми (таких як пандемія чи війна), так і внутрішніми (проблеми планування чи кадрові питання) причинами [32]. Кризовий менеджмент має на меті не тільки збереження бізнесу, але й адаптацію до нових умов, збереження лояльності клієнтів та стабільності команди [33].

Загальний план кризового управління, включає такі ключові аспекти:

1. Аналіз ситуації та визначення кризових факторів. Перший крок у кризовому менеджменті — це чітке розуміння причин кризи:

- Пандемія призвела до припинення діяльності на 14 місяців, що сильно вплинуло на фінансові показники та кадровий склад;
- Війна викликала розпад команди та еміграцію частини персоналу, що потребувало оперативних змін у структурі управління та обслуговуванні клієнтів.

2. Адаптація. Ключова складова кризового менеджменту — це здатність швидко адаптуватися до змін:

- Скорочення персоналу (точніше, відмова від заміщення вакансій), що дало змогу заощадити кошти бізнесу;
- Перерозподілі обов'язків (керівник почав виконувати функції менеджера).
- Тимчасовому скороченні послуг (таргетинг, піар, проведення фото-відео- зйомки, тренінгів, тощо), що дозволило зберегти ресурсну базу при зменшенні персоналу;

- Можливості продовжити діяльність за рахунок раніше укладених контрактів, що дало організації фінансову подушку без необхідності залучати додаткові ресурси.

3. Комунікація з командою та клієнтами. Було важливо забезпечити прозорість у спілкуванні з командою та клієнтами під час кризи. Клієнти були завчасно проінформовані про можливі затримки у виконанні завдань або зміни в обслуговуванні, що дозволило зберегти довіру навіть в складних умовах невизначеності. Після початку вторгнення робота студії поновилася в кінці квітня 2022 року.

4. Фінансова стабільність. Була використана стратегія мінімізації витрат студії. Першим кроком стало скорочення витрат на тимчасово непотрібні послуги - в першу чергу, власний рекламний бюджет та таргет на соціальні мережі. Також в 2023 році був проведений перегляд тарифів на послуги (загалом вони виросли на 20%). Склад і обов'язки команди були оптимізовані, що допомогло зберегти грошові потоки.

5. Збереження клієнтської бази та бренду. Студія графічного дизайну «Народний дизайн» встигла зарекомендувати себе як надійного партнера, тож більшість клієнтів залишились. Перерозподіл обов'язків після зменшення персоналу та зменшення переліку послуг, запобігли банкрутству і зберегти високий рівень обслуговування. Фактично, студія використовує наявні контракти, щоб продовжувати виконання проектів, а також активно підтримувати комунікацію з клієнтами. Це дало свої результати – в 2023-му році були заключені нові контракти із клієнтами, що стали постійними.

6. Планування на майбутнє. Кризовий менеджмент не закінчується на подоланні кризи. Після стабілізації роботи студії важливо:

- Розробити стратегію відновлення бізнесу, включаючи найм нових співробітників, реорганізацію процесів і повернення до повного спектра послуг;

- Вдосконалювати управлінські процеси на основі досвіду, отриманого під час кризи;
- Інвестувати в гнучкість: залишити можливість адаптувати команду та бізнес-моделі до нових умов;
- Продовжувати навчання та розвиток команди: підтримувати професійний рівень співробітників через онлайн-курси та тренінги, щоб підготувати команду до майбутніх викликів;
- Розширити можливості студії (розглянути можливості власного друкарського центру).

Загалом, кризовий менеджмент включав реакцію на зовнішні потрясіння, пошук можливостей для відновлення, використання гнучкості команди та фінансової стабільності. Підвищена увага до комунікації та адаптації дозволила зберегти бізнес навіть в таких складних умовах.

3.2. Запровадження сучасних підходів та інструментів проектного менеджменту.

На сьогодні бізнесом використовуються базові інструменти, такі як:

- Google Workspace - для комунікації та спільної роботи над файлами;
- Trello - для управління завданнями та відстеження прогресу;
- Asana - для складніших проєктів із багатьма підпроцесами, щоб забезпечити кращу інтеграцію з командою;
- Microsoft Project - для побудови детальних планів та роботи з великими проєктами, які вимагають ресурсного планування.

В студії графічного дизайну «Народний дизайн» використовується інструмент *Google Sheets*, оскільки кількість клієнтів відносно невелика, як і кількість працівників студії. Для кожного замовлення використовується єдиний шаблон технічного завдання який нагадує kanban-дошку, що зменшує імовірність

помилки і непорозуміння. Як приклад, розглянемо супровід одного з завдань від «НотаЄнота», а саме створення брендбуку для проекту.

Дата старту	Дедлайн	Клієнт	Назва /тип граф. роботи		Мітка	Ціна за шт/стр	Загалом	Кількість, шт/ст	Статус	
21.03.24	01.05.24	Романюк Альона	Брендбук проекту "НотаЄнота"			44000	44000	1/55	Затверджено	Оплачено
Завдання			Прогрес			На перевірку		Прийнято		
Вадим	Збір інформації, створення мудд	Вадим	Робота з логотипом	Вадим	Презентація варіантів 25.04.24	Лера Фіналізовано 13.05.24				
Вадим	Визначення основних компонентів до 01.04.24	Лера	Палітра кольорів	Лера	Обрали другий варіант!!!	Передано! https://tex.net/uk/s/pfmr27b				
		Лера	Шрифти		Додати: термочашки, носки, значки					
		Лера	Стилі		Продумати чорнобілі варіанти					
		Лера	Брендування							
		Вадим	Підводка							
		до 01.05.24								

Рис. 3.1. Створення брендбуку для проекту «НотаЄнота»

Джерело: сформовано автором

В верхній частині таблиці знаходиться загальна інформація по проекту, ім'я клієнта, дедлайн та загальні відмітки про статус виконання, нижче – етапи виконання проекту.

1. Завдання.

Етап створення концепції брендбуку, збору інформації та визначення усіх його компонентів. Зазвичай, на цьому етапі робота виконується разом із замовником, щоб уникнути непорозуміння в розумінні сутності і цілей проекту. На виконання роботи зазвичай закладається 7-10 днів.

2. Прогрес.

Етап безпосереднього виконання графічної роботи, найдовший етап, на який закладається не менше місяця роботи. В даному випадку, робота була розділена на 2 блоки – покращення існуючого логотипу та подальша розробка фірмових стилей. Під час першого блоку роботи був розроблений графічний елемент, який став основою для загального стилю проекту.

3. На перевірку.

Після закінчення роботи над логотипом, була проведена невелика презентація для клієнта і затверджена загальна концепція. Клієнт тільки

попросив розширити кількість компонентів брендбука. Із-за деякої затримки з боку клієнта, зустріч відбулася пізніше ніж планувалося, тож дедлайн роботи змістився на 2 тижні.

4. Прийнято.

Фіналізація роботи – збір всіх компонентів, закінчення роботи над брендбуком та передача клієнту.

Вся графічна робота виконувалася в Adobe Illustrator та Adobe Photoshop, ітогова робота передавалася як пакет файлів через файлообмінник.

Головна проблема наведеного процесу – високе навантаження на керівника. Оскільки в студії графічного дизайну «Народний дизайн» тимчасово відсутній менеджер по роботі з клієнтами всі зустрічі проводив керівник. Він же виконував роботу арт-директора. Це не дало змогу взяти будь-яке інше завдання, оскільки обидва основних працівника були зайняті на одному завданні.

3.3. Оптимізація розподілу ресурсів і управління командою.

Загальний процес підвищення ефективності роботи команди, зменшення ризиків і оптимізації процесів управління проектами можна розбити на кілька етапів:

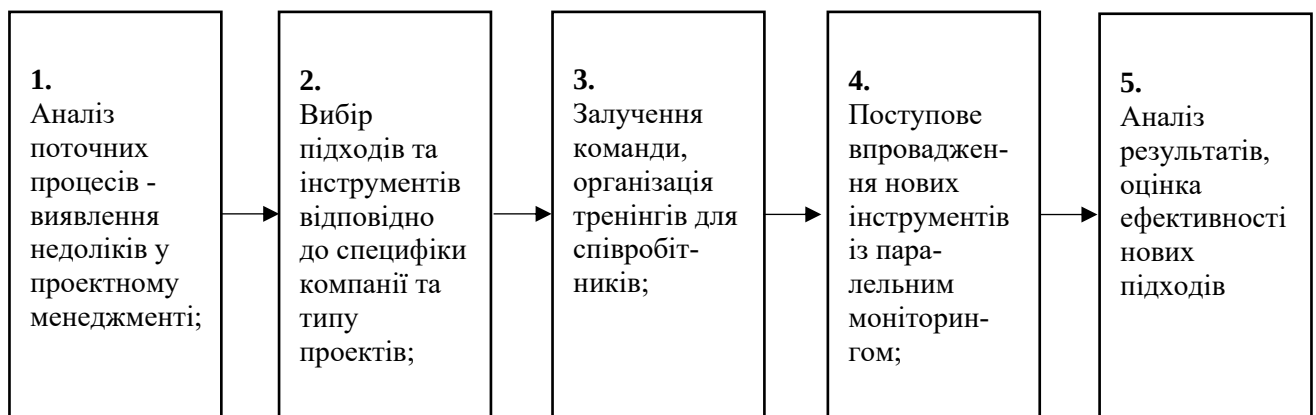


Рис. 3.1. Етапи оптимізації процесів управління проектами

Джерело: складено автором

Використання сучасних підходів і технологій сприяє швидшій адаптації до змін, покращенню командної роботи та забезпеченню конкурентоспроможності компанії.

Головним стримуючим фактором студії графічного дизайну «Народний дизайн» залишається не повнота команди персоналу. Заповнення не зайнятих посад – перший крок в процесі оптимізації роботи.



Рис. 3.4. Етапи оптимізації процесів управління проектами в студії графічного дизайну «Народний дизайн»

Джерело: складено автором

Оптимізація розподілу ресурсів та ефективне управління командою є важливими елементами успішного проєктного управління, особливо для розглядуваного в роботі бізнесу, чий ресурси сильно обмежені, а робота вимагає індивідуального творчого підходу. У цьому контексті головною метою є підвищення продуктивності, оптимізація витрат, завдяки гнучкому використанню доступних ресурсів. Ключовим інструментом оптимізації є постійний моніторинг та адаптація. Методи, як-от Управління освоєним обсягом або Earned Value Management (EVM) [34], дозволяють відстежувати ефективність використання ресурсів, виявляти відхилення від плану й вчасно коригувати процес. Розподіл ресурсів у часі також є критично важливим, зокрема застосування Методу критичного шляху (Critical Path Method, CPM) [8] для

ідентифікації пріоритетних завдань, а також використання діаграм Ганта [35] для оптимізації завантаження команди.

Першочерговим етапом є планування ресурсів, що передбачає ретельний аналіз потреб студії – в першу чергу людських, а також фінансових, і матеріальних. Для цього необхідно визначити критичні завдання й пріоритети, щоб команда зосереджувала зусилля на найбільш значущих ділянках роботи. Використання діджитал-інструментів управління проєктами, таких як *Trello*, дозволяє систематизувати моніторинг ресурсів і полегшує процес розподілу завдань.

На наступному етапі варто розглянути управління людськими ресурсами. Як показує досвід, для таких бізнесів як дизайн, найбільш актуальними є управлінські рішення, що базуються на гнучкому підході до розподілу завдань. Грамотне делегування сприяє ефективнішому виконанню проєктів та допомагає структурувати відповідальність. Впровадження діджитал-системи управління завдань, наприклад, *Trello* або *Asana*, підвищує прозорість процесу, зберігаючи творчий потенціал команди на високому рівні.

В творчих проєктах, таких як студія графічного дизайну, суб'єктивне сприйняття результатів роботи може негативно вплинути на продуктивність. Важливо створювати культуру відкритого діалогу та регулярного обговорення поточних задач. Це допоможе уникнути конфліктів та зменшити стрес.

Загалом, оптимізація ресурсів сприяє підвищенню ефективності роботи команди, поліпшенню якості кінцевого продукту та досягненню бізнес-цілей із мінімальними витратами часу й ресурсів.

3.4. Пропозиції щодо впровадження рекомендацій у діяльність студії.

Враховуючи сучасні виклики та особливості функціонування студії графічного дизайну, пропонується комплекс заходів, спрямованих на підвищення

ефективності управління в поточних умовах та забезпечення стійкості під час кризових ситуацій.

Одним із ключових напрямів є впровадження технологічних рішень для оптимізації процесів. Зокрема, використання CRM-систем дозволить ефективніше управляти замовленнями та взаємодією з клієнтами, забезпечуючи прозорість робочих процесів і збереження історії співпраці. Підвищення рівня автоматизації за допомогою платформ, таких як *Trello*, допоможе оптимізувати планування завдань та контроль їх виконання, що особливо важливо для невеликих команд із обмеженими ресурсами, як наша. Також варто стандартизувати ключові процеси студії через розробку шаблонів та інструкцій, що спростить виконання рутинних завдань і знизить ризики, пов'язані з людським фактором.

Для забезпечення довгострокової стабільності, слід розглянути найм додаткових працівників, що дозволить збалансувати навантаження на команду та підвищити загальну продуктивність.

Фокус на довгострокових проєктах, укладення контрактів на тривалі періоди дає змогу забезпечити фінансову стабільність і знизити залежність від коливань ринку. Автоматизація рутинних завдань допоможе ефективно розподіляти ресурси й скорочувати час на адміністративні функції. Паралельно слід інвестувати у навчання персоналу, надаючи можливість працівникам освоїти додаткові навички (наприклад, основи маркетингу чи таргету), що дозволить скорочувати витрати на залучення додаткових спеціалістів.

У контексті війни та скорочення штату студії виявилось доцільно перерозподілити обов'язки серед наявних працівників, делегуючи частину управлінських функцій керівникові. Фокус на критично важливих проєктах і пріоритезація задач дозволила максимально ефективно використовувати доступні ресурси.

Загальні рекомендації що допоможуть підвищити ефективність управління проектами та сприятимуть розвитку творчої складової на прикладі створення брендбуку для проекту «НотаЄнота» можна сформулювати таким чином:

1. Впровадження гнучких методологій

Методологія *Agile* в контексті розробки брендбуку дозволила швидко адаптувати процес до змін, які вносилися клієнтом. Наприклад, затвердження концепції логотипу і кольорової палітри відбувалося поступово, що дало можливість вчасно коригувати дизайн відповідно до зворотного зв'язку. Також, повний список компонентів брендбуку був сформований вже після початку роботи, фактично в середині процесу. Завдяки цьому довелося уникнути значних доопрацювань на завершальних стадіях проекту.

2. Розвиток компетенцій команди

У ході роботи над проектом для «НотаЄнота» була підкреслена важливість розвитку специфічних навичок, таких як створення бренд-ідентичності та графічного контенту. Технічний дизайнер працював над палітрою кольорів, шрифтами, стилями, прикладами брендування, в той час як арт-директор взяв на себе роботу над логотипом та загальною концепцією.

3. Застосування діджитал-інструментів

Для управління проектом використовувалася Google Sheet як Kanban-дошка. Це дало можливість прозоро відслідковувати статус задач: від створення логотипу до підготовки фінального документа. Сама графічна робота виконувалася в пакеті Adobe (Illustrator, Photoshop).

4. Створення культури зворотного зв'язку

У процесі роботи проведено три зустрічі з клієнтом для обговорення прогресу та отримання зворотного зв'язку. Це дало змогу забезпечити узгодженість між очікуваннями клієнта та виконавцями.

5. Гнучке управління ресурсами

Через обмежені терміни завершення проєкту ресурси команди були розподілені таким чином, щоб виконання першочергових задач (логотип і графічний елемент) відбувалося паралельно з другорядними (палітра кольорів, шрифти, тощо). Це забезпечило ефективність процесу навіть у разі виникнення затримок на окремих етапах.

6. Використання стратегій управління ризиками

Оскільки в процесі роботи виникла затримка з боку клієнта, проєкт був завершений із затримкою в два тижні. Це підкреслює необхідність закладення буферного часу в майбутніх проєктах для реагування на подібні ситуації.

Сукупність цих заходів дозволило студії адаптуватися до змін, підвищити операційну ефективність та створити стійкі умови для подальшого розвитку. Яким він буде, покаже час.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Проекти в творчих індустріях часто пов'язані з високими ризиками через невизначеність результатів чи зміну вимог. Визначення можливих ризиків і розробка планів їхнього мінімізації дозволяє уникнути серйозних проблем у процесі роботи. Однак, часто кризи настають незалежно від керівників.

Для збереження стійкості бізнесу при зменшенні кількості співробітників варто впроваджувати більш ефективні методи управління проектами, а також активно залучати цифрові інструменти для автоматизації для зниження операційних витрат. У кризових умовах пандемії і війни було важливо гнучко адаптувати робочі процеси студії. Під час пандемії і скорочення замовлень ефективною виявилася дистанційна модель роботи, що дозволило зменшити операційні витрати зберігаючи стабільність робочих процесів. Диверсифікація послуг та їх цін під час війни, сприяло залученню нових клієнтів і забезпеченню доходу під час загальної стагнації ринку. Враховуючи втрату частини послуг через відсутність ключових працівників, можна розглянути можливість надання нових послуг, що відповідають поточним вимогам ринку, однак це вимагає уважної підготовки – ресурси студії вкрай обмежені. В перспективі, подальший розвиток гнучких методів управління дозволить швидше адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, що є важливим для збереження конкурентоспроможності.

Робота над проектом створення логобуку для «НотаЄнота» виявила як сильні сторони, так і проблемні аспекти управлінських процесів у студії графічного дизайну «Народний дизайн». З позитивного боку, команда продемонструвала високу адаптивність до змін завдяки використанню Kanban-дошки для планування етапів роботи, що забезпечило прозорість процесів. Регулярні зустрічі з клієнтом дозволили врахувати його зауваження та вдосконалити кінцевий продукт, однак затримки з боку клієнта призвели до

перенесення термінів, що підкреслило важливість буферного часу в майбутніх проектах.

Водночас проєкт виявив недоліки в управлінні, зокрема відсутність CRM-системи для оптимізації комунікації з клієнтами, а також проблеми з нерівномірністю завантаженості команди. Відсутність стандартизованих процесів і формалізованих інструментів управління уповільнює ефективність і може стати ризиком для реалізації більш складних проєктів у майбутньому. У подальшому рекомендується впроваджувати автоматизовані системи управління, вдосконалювати методи планування ресурсів і створювати стандартизовані процедури для ключових процесів.

ВИСНОВКИ

У сучасному динамічному середовищі студії графічного дизайну стикаються з багатьма викликами: технологічним прогресом, конкуренцією на ринку, кризовими явищами (пандемія та війна). Ефективне проєктне управління стало основою для виживання та розвитку творчих організацій, що обумовлює актуальність розробки адаптивних, оптимізованих підходів до управління ресурсами та командами.

Ключові аспекти управління проєктами в контексті діяльності студії графічного дизайну «Народний дизайн», акцентуючи увагу на прикладі розробки логобуку для проєкту «НотаЄнота», висвітлили як сильні сторони, так і недоліки існуючих процесів. До позитивних моментів належить успішне використання Kanban-дошки для структурування завдань, що забезпечило прозорість роботи і дозволило команді ефективно слідкувати за прогресом. Проте, виникли труднощі через затримки з боку клієнта та відсутність формалізованих інструментів, таких як CRM-системи, що могло б значно покращити комунікацію та організацію.

Також, виявлено важливість адаптивності у творчих проєктах, впровадження сучасних діджитал-інструментів та стандартів управління, а також необхідність збалансованого розподілу ресурсів і завдань. Впровадження сучасних інструментів та методів управління є важливим чинником підвищення ефективності роботи студії графічного дизайну та адаптації до кризових умов. Використання CRM-систем для комунікації з клієнтами забезпечує структурований підхід до ведення замовлень та підтримки відносин із замовниками. Додаткове впровадження діджитал-інструментів автоматизації дозволяє оптимізувати процеси управління поточними завданнями, що мінімізує втрати часу й ресурсів. Разом з тим методи гнучкого управління (*Agile*, *Scrum*, *Lean*) сприяють створенню гнучкої бізнес-системи, яка швидко реагує на зміни,

а інтуїтивні підходи, як-от *довірливе делегування*, дозволяють ефективно працювати з людським фактором, підвищуючи мотивацію команди.

Водночас було проаналізовано зовнішні ризики, спричинені економічною нестабільністю через війну, що підкреслює потребу у стратегіях управління ризиками та диверсифікації клієнтської бази. У кризових ситуаціях, таких як пандемія або війна, важливими є гібридні робочі моделі та диверсифікація послуг, що дають змогу адаптуватися до нових умов ринку. Залучення нових клієнтів та грантових програм забезпечує фінансову стабільність, тоді як перегляд бізнес-моделі дозволяє скоротити постійні витрати, зокрема на оренду офісу, рекламу чи утримання великого штату працівників.

Оптимізація ресурсів у студії здійснюється через чітке планування та розподіл завдань. Аутсорсинг спеціалізованих задач зменшує витрати та підвищує якість продукту завдяки залученню зовнішніх експертів.

Управління людським фактором під час кризи включає психологічну підтримку, що сприяє збереженню командного духу та мотивації, а також перекваліфікацію працівників для виконання нових функцій, що підвищує гнучкість команди. Залучення інтуїтивних методів керування забезпечує справедливий розподіл завдань і стимулює продуктивність.

Аналіз фінансових показників студії графічного дизайну «Народний дизайн» свідчить про ефективність управління ресурсами. Показник чистої маржі демонструє рівень прибутковості, а коефіцієнти ліквідності та автономії підтверджують фінансову стійкість організації. Рентабельність активів (ROA) відображає ефективність використання наявних ресурсів та управлінських рішень, що є ключовими індикаторами успіху.

Таким чином, інтеграція сучасних методів управління, оптимізація ресурсів та орієнтація на людський капітал у поєднанні з фінансовим аналізом створюють цілісну систему управління студією, що забезпечує її стабільний розвиток та стійкість до зовнішніх викликів.

Проектне управління у студіях графічного дизайну є складним і багатограним процесом, що потребує впровадження сучасних інструментів, адаптивних методів та стратегій гнучкого реагування на виклики. Запропоновані рекомендації дозволяють підвищити ефективність управління ресурсами, забезпечити стабільність у кризові періоди й створити міцний фундамент для подальшого розвитку організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Креативні індустрії: вплив на розвиток економіки України. URL: <https://kse.ua/ua/kse-research/kreativni-industriyi-vpliv-na-rozvitok-ekonomiki-ukrayini/>
2. Дизайн в Україні: обсяги індустрії, скільки заробляють дизайнери та де навчаються. URL: <https://nachasi.com/creative/2019/12/12/design-in-ukraine/>
3. Креативні індустрії. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/industries/creative-industries/>
4. Основи реалізації міжнародних бізнес-проектів. Конспект лекцій. URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/777710/mod_resource/content/0/тема%201_загальна%20характеристика%20управління%20проектами.pdf
5. Зотов О.В. Державне управління: удосконалення та розвиток № 8, 2010. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=171>
6. Андрієнко О. Управління проектами в бізнес-об'єднаннях малих і середніх підприємств. Київ, 2017. 77 с.
7. Вернигородський І.Д., Сучасні методи управління проектами / Національний університет "Києво-Могилянська академія" [та ін.]. Київ: Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2024. Т. 2. С. 82-85.
8. Critical path method. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Critical_path_method
9. Джигайло О.А. Алгоритм вибору гнучких методів управління проектами в ІТ-компанії / Сучасні комп'ютерні інформаційні технології: матеріали Всеукраїнської конференції з міжнародною участю АСІТ '2017 (Тернопіль, 19-20 травня 2017). Тернопіль: ТНЕУ, 2017. С. 142-143.
10. Agile-маніфест розробки програмного забезпечення. URL: <https://agilemanifesto.org/>
11. Держак Н. О., Павленко В. Б. Крихкість Agile-mix у реалізації проектів / Україна і світ:: соціально-гуманітарні виміри безпеки та співпраці: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції з міжнародною участю (24 листопада 2023 року). Ірпінь, 2023. С. 162-165.

12. Mike Cohn. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Mike_Cohn
13. Scrum. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Scrum_\(software_development\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Scrum_(software_development))
14. What is Scrum? A Guide to the Popular Project Management Framework. URL: <https://blog.udemy.com/what-is-scrum/>
15. Agile, Scrum і Kanban: як це працює. URL: <https://web-academy.ua/blog/pm-ba-pdm/agile-scrum-kanban>
16. Spiral model. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Spiral_model
17. Методологія Design Thinking: що це і чим корисна. URL: <https://brainrain.com.ua/uk/metodologiya-design-thinking/>
18. Rapid Application Development (RAD). URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Rapid_application_development
19. Critical chain project management. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Critical_chain_project_management
20. Your Guide to Lean Project Management. URL: <https://businessmap.io/lean-project-management>
21. Henry Hexmoor, Rachil Chandran. Delegations and Trust / Southern Illinois University, Carbondale, IL, 2007. – С. 10-15
22. Творошенко І. С. Аналіз процесів прийняття рішень у інтелектуальних системах / І. С. Творошенко // Системи обробки інформації. - 2010. - Вип. 2 (83) – С. 248-253.
23. Sense and respond. URL: https://www.wikiwand.com/en/articles/Sense_and_Respond
24. What Is Emergent Strategy? With Benefits and Examples. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/emergent-strategy-definition>
25. Daniel Goleman. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ / Bloomsbury Publishing Plc, London, 1996. – С. 5.
26. Едвард Торндайк. URL: https://pmu.in.ua/mc-events/edvard-torndajk-150-rokiv/?mc_id=471
27. Теорія множинного інтелекту. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Теорія_множинного_інтелекту
28. Ворожейкін Є.П. Творчість у епоху соціальних мереж / Синтез мистецтв у сучасних соціокультурних процесах: зб. тез міжнар. наук. конф. НАМ України, НСАУ, Politechnika Warszawska, INTBAU. Київ, 2022. 29-30 с.

29. Applying project management to the cultural and creative industries: a tool for developing countries. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/applying-cultural-creative-industries-logical-framework-8431>
30. An exploration of the extent to which project management can be applied across creative industries. URL: <https://www.apm.org.uk/resources/find-a-resource/research-series/an-exploration-of-the-extent-to-which-project-management-can-be-applied-across-creative-industries/>
31. Robert DeFillippi. Managing Project-Based Organization in Creative Industries/ The Oxford Handbook of Creative Industries, С. 268–283.
32. Кризовий менеджмент в умовах війни: як підтримати проєкт. URL: <https://happymonday.ua/kryzovyj-menedzhment-v-umovah-vijny>
33. Поняття кризи та класифікація кризових явищ URL: <https://web.kpi.kharkov.ua/kedcv/wp-content/uploads/sites/187/2018/05/Opornijkonspekt-lektsij.pdf>
34. Earned value management. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Earned_value_management
35. Що таке діаграма Ганта. URL: <https://worksection.com/ua/blog/what-is-gantt-chart.html>
36. Варналій З. С., Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Білик Р. Р. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с. URL: <http://surl.li/ohwim>
37. Калініченко З. Д. Ризик-менеджмент : навчальний посібник. Дніпро: ДДУВС, 2021. 224 с. URL: <http://surl.li/caexq>
38. Ковшун Е., Левун О. І. Аналіз та реалізація проєктів: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2022. 350 с.
39. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами: навч. посібник. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 148 с. URL: <http://surl.li/mbibn>
40. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень: монографія / О. Б. Данченко, В. О. Занора. Черкаси: ПП Чабаненко Ю.А., 2019. 278 с. URL: <http://surl.li/ffqhhdh>
41. Шинкарук Л. В., Биховченко В. П., Власенко Т. О., Власенко Ю. Г. Організація проєктної діяльності : навчальний посібник. Київ: НУБіП України, 2021. 341 с. URL: <http://surl.li/rigpw>