

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра міжнародних економічних відносин та управління проектами

Випускна кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**ГАВРУК НАТАЛІЯ ОЛЕКСАНДРІВНА**  
**УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ ПРОЄКТОМ СТУДІЯ АРТ-ТЕРАПІЇ**  
**«СВОЇ.ВІДЧУЙ-ЗЦІЛИСЬ»**

Спеціальність: 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма «Управління проектами»  
Робота на здобуття другого рівня «Магістр»

Науковий керівник:

**КОРНЕЛЮК ОЛЬГА АНТОНІВНА**

кандидат економічних наук, доцент

**РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ**

Протокол № 3 засідання кафедри міжнародних  
економічних відносин та управління проектами  
від 22 листопада 2024 р.

Завідувач кафедри

---

**ЛУЦЬК – 2024**

## АНОТАЦІЯ

Гаврук Н.О. Управління соціальним проектом студія арт-терапії «Свої. Відчуй-зцілись».

Рукопис. Магістерська робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр» за спеціальністю 073 Менеджмент. Волинський національний університет імені Лесі Українки, Луцьк, 2024.-51с-укр.

Соціальне підприємництво стало актуальним питанням сьогодення, адже з настанням повномасштабної війни, кожен українець відчув на собі її наслідки, тому соціальні проекти психологічної чи фізичної допомоги є важливим аспектом в відновленні емоційного стану людей. В умовах сучасності, такі проекти сприяють не тільки ефективному досягненню цілей сталого розвитку, але й мотивують населення згуртовуватись та надавати шалену підтримку тим, хто цього потребує. Тільки за даними МОЗ, до психологів та психіатрів в 2022 році звернулось 650 тис. українців, а це був лише перший рік війни. В 2024 році ця цифра зросла в 3,5 рази, що підтверджує актуальність відкриття студії. Арт-терапія дієвий спосіб психологічної допомоги постраждалим від війни. Їхня нервова система постійно в напрузі, а створення картин допоможе розслабитись та знизити тривожність. До того ж, дасть можливість пропрацювати свої переживання та розвинути рефлексивні навички.

Управління соціальними проектами вимагає дослідження потреб та інтересів зацікавлених сторін, а також потребує застосування інструментів та методів для ефективної стратегії розвитку.

*Ключові слова:* соціальне підприємництво, управління проектами, інструменти управління, психологічна допомога, проектний ризик.

## ABSTRACT

Havruk N.O. Management of the social project of the art therapy studio “Svoi. Feel and Heal”.

Manuscript. Master's Thesis for obtaining the educational qualification level ‘Master’ in the speciality 073 Management. Lesya Ukrainka Volyn National University, Lutsk, 2024.-51c-ukr.

Social entrepreneurship has become an urgent issue today, because with the onset of a full-scale war, every Ukrainian has felt its consequences, so social projects of psychological or physical assistance are an important aspect in restoring the emotional state of people. In today's context, such projects not only contribute to the effective achievement of sustainable development goals, but also motivate the population to unite and provide tremendous support to those in need. According to the Ministry of Health alone, 650 thousand Ukrainians sought help from psychologists and psychiatrists in 2022, and this was only the first year of the war. In 2024, this figure increased by 3.5 times, which confirms the relevance of opening the studio. Art therapy is an effective way to provide psychological assistance to war victims. Their nervous system is constantly in tension, and creating paintings will help them relax and reduce anxiety. In addition, it gives them the opportunity to work through their experiences and develop reflective skills.

Managing social projects requires researching the needs and interests of stakeholders, and also requires the use of tools and methods for an effective development strategy.

*Keywords:* social entrepreneurship, project management, management tools, psychological assistance, project risk.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	5
<b>РОЗДІЛ 1</b> .....	7
<b>ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ</b> .....	7
<b>1.1. Загальна характеристика та особливості управління соціальними     проектами</b> .....	7
<b>1.2. Методологічні аспекти управління проектами в соціальній сфері</b> ...	10
<b>1.3. Сучасні тенденції управління соціальними проектами</b> .....	13
<b>РОЗДІЛ 2</b> .....	18
<b>АНАЛІЗ ПРОЄКТУ СТВОРЕННЯ СТУДІЇ АРТ-ТЕРАПІЇ «СВОЇ. ВІДЧУЙ-ЗЦІЛИСЬ»</b> .....	18
<b>2.1. Аналіз проблем та розробка проєктної ідеї</b> .....	18
<b>2.2. Визначення мети та цілей проєкту</b> .....	21
<b>2.3. Методи розрахунку вартості проєкту та оцінка ризиків</b> .....	23
<b>РОЗДІЛ 3</b> .....	31
<b>КОНЦЕПЦІЯ ПРОЄКТУ СТВОРЕННЯ СТУДІЇ АРТ-ТЕРАПІЇ «СВОЇ.ВІДЧУЙ-ЗЦІЛИСЬ»</b> .....	31
<b>3.1 Управління часом в контексті реалізації соціальних проєктів</b> .....	31
<b>3.2. Управління проєктним циклом та логіко-структурна схема проєкту</b> .....	34
<b>3.3. Розробка резюме проєкту та оцінка ризиків</b> .....	38
<b>3.4. Управління трудовими ресурсами та система мотивації персоналу</b> ..	44
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	47
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	50
<b>ДОДАТКИ</b> .....	52

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Управління соціальним проектом : студія арт-терапії «Свої. Відчуй-зцілись» полягає в тому, що з початком збройної агресії росії в сторону України, ми можемо спостерігати та відчувати на собі вплив усіх фізичних та психологічних наслідків війни. Нам довелося переосмислити свій спосіб життя, розставити пріоритети, об'єднатися та розділити один з одним спільну біль. Тому з метою покращення життя та боротьби задля спільної мети – перемоги, значної актуальності почало набирати соціальне підприємництво. Кожен свідомий українець, в межах своїх можливостей, намагається бути корисним для своєї країни та народу. Завдяки таким проектам, населення згуртовується та надає шалену підтримку тим, хто цього потребує. Аналогічно бізнеси, які взаємодіють з волонтерами є надзвичайно цінними, адже вони роблять значний вклад не тільки у теперішнє, а й майбутнє нашої країни. Війна залишає після себе великі психологічні наслідки, тому соціальні проекти психологічної чи фізичної допомоги є важливим аспектом в відновленні емоційного стану людей.

Серед науковців, у працях яких досліджено теоретичні основи соціального проектування, можемо визначити Г. Антонюка, Т. Дрідзе, Ю. Крючкова, Н. Лапіна, А. Пригожина, Ж. Гощенко, М. Харитонова, О. Яницького та ін. Однак, незважаючи на широке коло існуючих наукових напрацювань, проблема управління соціальними проектами потребує подальших досліджень.

**Метою даного дослідження** є гармонізація психоемоційних процесів у вразливої частини населення через арт-терапію.

Досягнення вище поставленої мети буде здійснено через виконання наступних завдань:

- Проаналізувати інформацію щодо методології управління соціальними проектами;
- Дослідити сучасні тенденції та методи управління соціальними проектами
- Здійснити аналіз проблем на основі управління арт-студією;
- Визначити, мету, цілі та завдання проекту;

- Проаналізувати систему закупівель та з'ясувати методи розрахунку вартості проєкту арт-студії;
- Здійснити аналіз управління часом в контексті реалізації соціальних проєктів;
- Розробити резюме проєкту та визначити оцінку ризиків в управлінні арт-студією;
- Дослідити управління проєктним циклом та логіко-структурна схема проєкту;
- Проаналізувати управління трудовими ресурсами та систему мотивації персоналу.

**Об'єктом наукового дослідження** є управління соціальними проєктами в контексті студії арт-терапії.

**Предмет дослідження** полягає в розробці ефективних методів управління студією арт-терапії з метою допомоги постраждалим від війни людям.

**Апробація результатів дослідження.** За результатами магістерського дослідження опубліковано тези доповіді на конференції «European perspective: міждисциплінарний дискурс у контексті сучасних викликів і можливостей» на тему «Соціальні проєкти в період повномасштабної війни як складова забезпечення сталого розвитку».

**Структура роботи.** Логіка дослідження зумовила структуру магістерської роботи: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел. У першому розділі розкрито теоретико-методологічні основи управління проєктами в соціальній сфері. Другий розділ розкриває сутність проєктного аналізу підготовки проєкту створення студії арт-терапії «Свої. Відчуй-зцілись». В третьому розділі описується концепція проєкту створення студії арт-терапії «Свої. Відчуй-зцілись».

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ

### 1.1. Загальна характеристика та особливості управління соціальними проєктами

В умовах сучасності та теперішніх подій, що відбуваються в нашій країні, підприємства все більше спрямовують політику свого бізнесу на соціальну діяльність. Це дає їм не лише прибуток, але й забезпечує довіру з боку споживачів. Соціальне підприємництво на сьогодні почало набувати значної популярності, тим самим збільшуючи конкурентність на ринку, що відповідно спонукає організації вдосконалювати свої методи управління для зміцнення власних позицій і конкурентноспроможності.

Розглядаючи поняття «проєкт», ми можемо стикнутись з декількома визначеннями. Загалом, проєктом вважають будь-яку діяльність, спрямовану на досягнення конкретного результату за певний період часу, для якого потрібно здійснити ряд поетапних дій. Питання актуальності управління проєктами досліджувалось багатьма науковцями, як: Керцнер Г., Демінг Е., Гант, Г, Ньюмен Р., Кук Т, А. Товб, Г. Цинес, І. Мазур, В. Шапіро, Н. Ольдерогге

Таблиця 1.1

Визначення поняття «проєкт»

<b>Автор</b>	<b>Визначення</b>
Керцнер Гарольд	Проєкт — це будь-яка серія видів діяльності та завдань, які мають конкретну мету, чітко визначені результати, обмежені часові рамки, обмеження ресурсами та пропонуються для створення унікального продукту або послуги.
Філіп Котлер	Проєкт — це обмежена в часі діяльність, спрямована на створення унікального продукту, послуги чи результату, який відповідає конкретним потребам цікавих сторінок.

Пол Кеддіс і Роуз Казакіан	Проект — це комплекс взаємозалежних і взаємопов'язаних завдань, спрямованих на досягнення певних результатів із врахуванням обмежень у часі, ресурсах та можливостях.
Керн Дж.	Проект — це тимчасова діяльність, яка має чітко визначений початок і кінець, спрямована на створення унікального продукту, послуги або результату.
ISO 21500 (Міжнародний стандарт)	Проект — це унікальний набір процесів, що складається з узгоджених та контрольованих дій із визначеними даними початку та завершення, спрямованих на досягнення поставлених цілей.

Соціальне проектування- це науково-теоретична та паралельно практична діяльність направлена на розробку проектів розвитку соціальних систем, об'єктів та інститутів. А базується усе це на методах спостереження, аналізу, прогнозування й планування. Відповідно, проект соціального характеру має на меті вирішення проблем суспільного значення.

Виокремлюють декілька типів соціальних проектів, де береться до уваги особливості культури, релігія, традиції та звичаї країни, де реалізується дана діяльність. «Проектна діяльність – це спосіб розвитку творчості, самостійності, прагнення до ідеально-перспективного перетворення світу за допомогою креативних дій і операцій у процесі створення конкретного продукту – проекту ідеального та реального» Так, за класифікацією В.І. Курбатова, О.В. Курбатової можна виділити :

- історико-культурного спрямування;
- соціально-освітні ;
- оздоровчі програми [11].

А члени Колегії аналітиків поділяють соціальні проекти в розрізі їхньої спрямованості, а саме:

- інформаційно-просвітницькі;
- навчальні (пізнавальні);



- реабілітаційні (психологічні, соціально-психологічні, соціальні);
- фізкультурно-оздоровчі;
- художньо-творчі.

Про якусь одну, чітко визначу класифікацію проєктів на сьогоднішній день, ми не можемо говорити, тому на сьогодні використовуються декілька підходів.

Залежно від характеру запланованих змін, виділяють інноваційні проєкти. Це система взаємопов'язаних заходів, що спрямовані на досягнення інноваційних результатів. Інновації поділяються на два види: «інновація — процес», який охоплює впровадження нововведень у систему та їх подальший розвиток до реалізації, і «інновація — продукт», що включає нові методики, технології, вироби тощо.

За способом фінансування, проєкти виокремлюють : інвестиційні, спонсорські, бюджетні, благодійні та змішані. Вкладення в підприємницьку діяльність з метою отримання прибутку називають інвестицією. А інвестором може бути не лише фізична особа чи приватна організація, а й держава, яка надає гранти або фінансування через органи місцевого самоврядування. Спонсорство передбачає здійснення фінансової підтримки проєкту, лише керуючись фактом того на скільки ви зацікавлені в ньому без вимоги повернення коштів в разі невдачі. Та бюджетне фінансування, яке є найбільш поширеним й в якійсь мірі найлегшим, тому що зараз існує доволі багато програм та грантів, які держава спрямовує на підтримку соціальної сфери.

За масштабом реалізації виділяють: монопроєкти, мультипроєкти, мега- та мікропроєкти. Оцінка проєктів за цими критеріями базується на таких показниках, як кількість залучених осіб і фахівців, тривалість роботи та бюджетні витрати.

Отже, соціальний проєкт — це ініціатива, спрямована на вирішення соціальних проблем або покращення умов життя через впровадження змін у суспільстві. Він може охоплювати різні сфери, такі як освіта, охорона здоров'я,

культура чи екологія. І кожна з них в Україні потребує уваги, тому соціальне підприємництво на сьогодні є дійсно актуальним питанням.

## **1.2. Методологічні аспекти управління проєктами в соціальній сфері**

Управління проєктами в соціальній сфері характеризується комплексністю, оскільки передбачає не лише досягнення конкретних результатів, але й створення позитивного соціального ефекту. Методологічні аспекти цього процесу базуються на застосуванні системного підходу, врахуванні міждисциплінарного характеру проблем, а також інтеграції інструментів традиційного управління проєктами з урахуванням соціальної специфіки.

Однією з основних методологій, що застосовується в управлінні соціальними проєктами, є стандарт РМВОК (Project Management Body of Knowledge), який надає структурований підхід до управління проєктами. Його основні процеси (ініціація, планування, виконання, моніторинг і завершення) дозволяють забезпечити контроль за всіма аспектами проєкту, включаючи ресурси, час, вартість і ризики. Водночас, у соціальних проєктах важливо враховувати не лише кількісні, але й якісні показники, такі як рівень соціального задоволення чи ступінь залучення цільових груп. Використовуючи дану методологію в управлінні арт-студією, можемо виділити ряд переваг:

-структурованість. РМВОК надає чітку структуру для управління студією, що впливає на організацію та реалізацію проєкту.

-якісне управління ресурсами. Сюди віднесемо оптимізацію ресурсу часу, бюджету та людського.

-контроль якості. РМВОК включає методи контролю якості виконання проєктів, що дозволяє арт-студії отримати високий рівень послуг і продукції.

- управління ризиками : РМВОК має чіткі методи ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків, які можуть допомогти уникнути непередбачуваних ситуацій під час реалізації проєкту.

-гнучкість. Адаптація підходів під конкретні потреби студії, при цьому враховуючи творчі аспекти.

-покращення комунікації. Методологія спрямована на полегшення взаємовідносин між членами команди, клієнтами і тд.

Іншою популярною методологією є PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments), яка забезпечує чітке розмежування ролей та обов'язків учасників команди. У контексті соціальних проєктів, ця методологія дозволяє ефективно координувати дії різних стейкхолдерів, включаючи громадські організації, волонтерів, органи влади та бізнес. Особливу увагу приділяють управлінню зацікавленими сторонами, що є критичним для забезпечення сталості проєкту. При реалізації проєкту арт-студії, методологія PRINCE2 забезпечує постійний контроль з чітко визначеними етапами моніторингу й звітності.

Метод СВА (Cost-Benefit Analysis)- ще один важливий інструмент в оцінці ефективності та доцільності проєктів, особливо у сфері соціального управління. Завдяки цьому методу можна об'єктивно порівняти витрати на реалізацію об'єкта, з ймовірними вигодами. Його основна мета — сприяти ухваленню рішень щодо інвестицій при максимальному обмеженні ресурсів.

Аналіз витрат та вигод дає можливість оцінити економічну ефективність, враховуючи соціальні та екологічні аспекти. Перед реалізацією нового проєкту, ми плануємо спочатку усі витрати. Для арт-студії потрібно: матеріали, оренда приміщення, зарплата, реклама і тд. А от вигоди під час запуску арт-студії, є не лише фінансові, але й соціальні чи культурні: психологічна допомога постраждалим, залучення нових клієнтів, підвищення репутації, залучення суспільства до мистецтва. Відповідно до цього, проводять загальне порівняння витрат та вигод. І як результат, проєкт прийнято вважати економічно доцільним, якщо вигоди перевищують витрати.

Ключова перевага методу СВА в тому, що він дозволяє приймати зважені рішення, спираючись на дані, а не на інтуїцію. Наприклад, якщо витрати на організацію масштабного майстер-класу не виправдовуються очікуваними

вигодами, керівник може прийняти рішення скоротити витрати або відмовитися від заходу.

Досягти успіху значно легше, якщо у вас є чітко визначені цілі. SMART-аналіз, що дає вам можливість переконатись в реальності досягнення вашої цілі протягом певного періоду часу. SMART-аббревіатура, яка складається з перших літер назв п'яти критеріїв визначення мети. Протягом останніх десятиліть, ці критерії стали найпопулярнішим елементом у формуванні реальної цілі. Вперше, цю методику оприлюднив в 1981 році Джордж Т. Доран у журналі *Management Review*, а більш детальний опис кожного критерію запропонував Пол Маєр у книжці «Attitude is Everything».

Розглянемо, як розшифровується SMART.

-S (Specific) – конкретність. Передбачається чітке формування предмета-цілі, яку ми маємо досягнути. Зазвичай містить відповідь на запитання, чого ми маємо досягти та навіщо це нам потрібно. Хто буде це робити і як це буде відбуватись.

- M (Measurable) – вимірюваність. Критерій визначає вимірність стосовно цілі. Такі критерії мають давати нам змогу знати та розуміти, яку саме кількість та якість послуг, якщо в контексті арт-студії, ми маємо виконувати.

-A (Assignable)- відповідальний. Критерій демонструє наявність відповідального виконавця. Ця людина має розуміти за що саме вона відповідальна, що безпосередньо має виконувати та чи готова вона це робити.

-R (Realistic) – реалістичність. Ставлячи цілі, ви повинні чітко розуміти, чи є необхідні ресурси і чи достатньо є компетентними для цього.

-T (Time-related) – час виконання. Наявність чіткої дати виконання та проміжок етапів контролю дає змогу вчасно концентрувати увагу й зусилля виконавців, оскільки люди, які не мають часових обмежень, звикли до розтягування роботи й залишати її на останній момент.

Підсумовуючи вище сказане, методологія управління є надзвичайно важливою для успішного виконання проєктів, оскільки вона забезпечує системний підхід до їх планування, реалізації та контролю. Завдяки чітким

стандартам і процесам, методології, як-от PMBOK, PRINCE2 допомагають знизити ризики, оптимізувати ресурси та забезпечити досягнення бажаних результатів у межах визначених бюджетів і термінів. Вони надають можливість керівникам проєктів мати чітке бачення кожного етапу та правильно оцінювати витрати й вигоди

### **1.3. Сучасні тенденції управління соціальними проєктами**

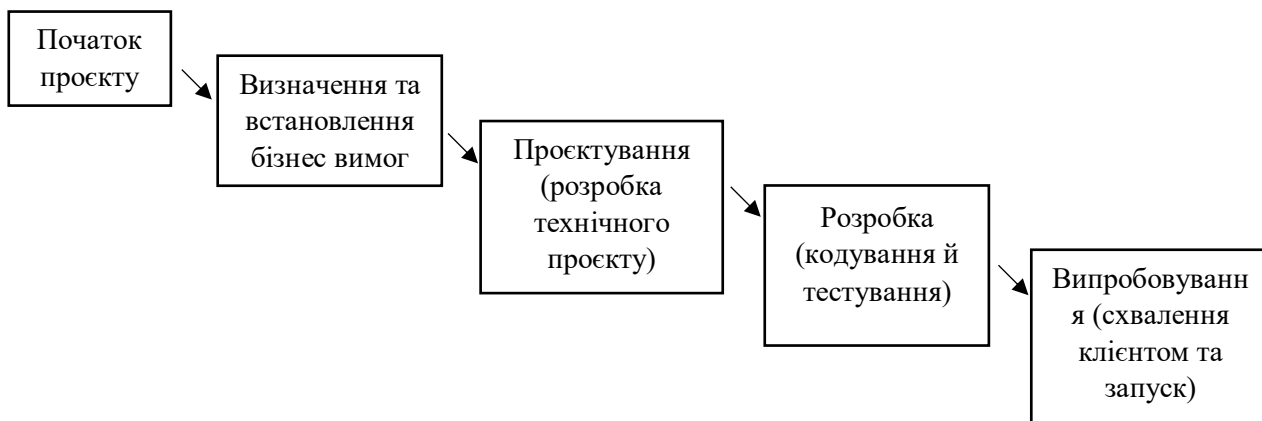
Соціальне підприємництво- це фінансування та запуск проєктів соціального характеру, спрямованих на вирішення актуальних суспільних проблем. Крізь призму соціальних та економічних цілей, воно несе в собі позитивний вплив на людство через підтримку цілей сталого розвитку.

В Україні, соціальне підприємництво набуває особливої важливості, адже війна спричинила велику кількість шкоди як психологічної так і фізичної, економічної, екологічної. Тому такі проєкти можуть допомогти у створенні робочих місць, підтримки вразливої частини населення, зниженню безробіття і тд.

Бізнес, який залучений до соціальної сфери, на несвідомому рівні в споживачів викликає довіру й підвищує репутацію в їхній очах, а це сприяє збільшенню конкурентноспроможності. Щоб поєднувати ці аспекти й залишатись на високих позиціях на ринку, потрібно приділяти увагу методам управління компанії. Адже чітко налагоджені процеси- є запорука стабільності, системності та успіху.

На сьогодні є багато інноваційних методологій, однак не потрібно забувати і про класичні. Найбільш відомою виділимо каскадну модель або як її ще називають водоспадна.

Процес полягає в розробці послідовних етапів. (рис.1.3)



**Рисунок 1.3. Етапи водоспадної моделі**

В управлінні соціальними проектами водоспадна модель є одним із класичних підходів, що визначають чітко визначену лінійну послідовність етапів реалізації проекту. Цей підхід отримав свою назву за рахунок метафори водоспаду, після чого кожен етап об'єкта немовби плавно переходить у наступний, а зміни в одному етапі можуть вплинути на всі подальші. Водоспадна модель є однією з найбільш структурованих і передбачуваних методологій управління, що робить її актуальною для соціальних проектів.

Процес управління проектами за водоспадною моделлю складається з кількох етапів. Спочатку створюється ініціація проекту, де запускаються основні цілі, проблеми та ресурси. На цьому етапі відбувається оцінка, які самі соціальні потреби повинні бути вирішені. Наступним етапом є планування, коли розробляється детальний план із чітким описом етапів, бюджету та термінів виконання. Етап є основою для подальших кроків, завдяки цьому всі ресурси і дії будуть орієнтовані на досягнення поставленої мети.

Після планування відбувається розробка, яка включає створення соціальної програми, створення концепції, організацію заходів, що сприятимуть вирішенню соціальної проблеми. Далі впровадження — це етап, коли відбувається реалізація і взаємодія з цільовою аудиторією. Тут важливо забезпечити ефективну комунікацію з учасниками та зацікавленою стороною. Останні два етапи включають оцінку та контроль, коли результати порівнюються із запланованими цілями, і закриваються.

Цей підхід влучно підходить для проєктів, які вимагають стабільності та не змінюються під час виконання, що є характерним для деяких соціальних проєктів, наприклад, для організації благодійних заходів. Проте, без недоліків ніяк. Основний мінус водоспадної моделі- це відсутність гнучкості. Під час динамічних, багатозадачних проєктах, де потреби можуть змінюватись в процесі виконання, метод буде неефективним.

Говорячи про інноваційні методи, згадаємо Agile. Основна ідея цієї методології виникає в гнучкому та адаптивному підході до виконання проєктів, коли завдання забезпечується через серію коротких циклів або спринтів, що дозволяє постійно вдосконалювати результат і швидко реагувати на нові зміни та виклики. Agile обґрунтовується на кількох ключових принципах:

- **Гнучкість** : Проєкт розвивається через серію коротких ітерацій, що дозволяє адаптуватися до змін на будь-якому етапі виконання.
- **Співпраця** : Постійна взаємодія між командою, замовниками та іншими зацікавленими сторонами дозволяє забезпечити ефективний обмін інформацією та зворотний зв'язок.
- **Орієнтація на результат** : Кожен цикл роботи має чітко визначену мету, що дозволяє досягти конкретних результатів і вдосконалити їх за цілий час.
- **Простота і мінімалізм** : Завдання забезпечується поетапно, зосереджуючи увагу на найбільш важливих аспектах для досягнення соціальної мети.

Соціальні проєкти мають справу з постійно змінюваними умовами та часто непередбачуваними проблемами, тому Agile є особливо корисною методологією в таких випадках. Вона дозволяє швидко реагувати на зміни в потребах суспільства та забезпечити ефективне вирішення їх в реальному часі.

Одним із реальних прикладів застосування методології Agile в соціальних проєктах є програма надання психологічної підтримки людям, постраждалим від війни в Україні. Завданням цієї програми було створено мобільні психологічні служби, які могли б швидко реагувати на потреби постраждалих і надавати їм необхідну підтримку в реальному часі.

Використання Agile дозволило організувати роботу команди таким чином, що в процесі реалізації проєкту можна було оперативно змінювати напрямки діяльності відповідно до зворотного зв'язку від бенефіціарів. Наприклад, під час першого спринту з'ясувалося, що деякі люди потребують не лише індивідуальної консультації, а й групових сесій для обміну досвідом, що дозволило скоригувати подальші плани проєкту. Після кожного спринту команда збирала відгуки від учасників, адаптувала методи роботи та вводила нові формати.

Agile забезпечує високу успішність усіх учасників процесу. Постійне спілкування між командою і цікавими сторонами дозволяє швидко виявити проблеми та оптимізувати ресурси. У результаті проєкти стають більш орієнтованими на потреби реальних людей, що забезпечує їх соціальну ефективність.

Для кращого розуміння відмінностей, переваг та недоліків між класичною водоспадною моделлю та інноваційною Agile-методологією, розглянемо таблицю 1.2.

Таблиця 1.2

### Порівняльна характеристика Scrum та водоспадної моделі

Характеристика	Scrum	Водоспадна модель
Тип підходу	гнучкий	Лінійний, послідовний
Адаптація до змін	Висока гнучкість, адаптація на кожному етапі	Мінімальна гнучкість
Ітерації	Включає повторення циклів (спринтів) для вдосконалення	Один етап без повторення
Керівництво та контроль	Команда працює автономно, без централізованого контролю	Централізований контроль керівника проєкту
Взаємодія з клієнтом	Постійна взаємодія, зворотний зв'язок через кожен спринт	Залучення клієнтів на початку і в кінці проєкту
Ризики	Мінімізація ризиків через постійну адаптацію	Ризики можуть бути виявлені лише в кінці етапів
Тестування	Тестування в кожному спринті, постійне покращення	Тестування традиційно відбувається в кінці проєкту

Отже, на основі даних таблиці, Scrum є більш гнучкою моделлю, яка забезпечує швидке реагування на зміни та веде постійну комунікацію з клієнтом.



Вона ідеально підходить для соціальних проєктів, де вимоги можуть змінюватися, або коли невідомі всі аспекти проєкту на початку. А водоспадна модель навпаки підходить для проєктів з чітко визначеними вимогами на початку, де кожен етап має бути завершений до переходу на наступний, без значних змін. Обидві моделі мають як переваги так і недоліки, і вибір яку використовувати залежить лише від специфіки проєкту, його задач, цілей та вимог.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПРОЄКТУ СТВОРЕННЯ СТУДІЇ АРТ-ТЕРАПІЇ «СВОЇ. ВІДЧУЙ-ЗЦІЛИСЬ»

#### 2.1. Аналіз проблем та розробка проєктної ідеї

Що таке проблема? Ми, зазвичай, говоримо про неї, коли можемо її ідентифікувати. Виміряти та описати в показника. Проблема- це будь-який результат, який систематично не відповідає бажаному, очікуваному стану або є відхиленням від стандарту. Проблема можна сформулювати або виміряти, визначивши відхилення в показниках від очікуваного.

Зазвичай, ми виявляємо проблему, коли стикаємось з її симптомами в робочому процесі. Сутність роботи з проблемою або її усунення полягає в тому, що ми маємо з'ясувати кореневу причину, позбутися її та внести зміни в процеси, щоб запобігти її повторенню в майбутньому.

Для визначення проблем потрібно розуміти, що вона одночасно здійснює вплив на один або декілька факторів, серед яких:

- постачання ( понаднормові запаси; втрати через неякісну продукцію)
- втрати ( збільшення витрат, нестача фінансових ресурсів)
- навколишнє середовище (збільшення негативного впливу)
- психологічний стан співробітників ( вигорання, демотивація, ПТСР, плинність кадрів)
- якість послуг

На основі управління проєктом арт-студії “Свої. Відчуй-Зцілись”, було проаналізовано чинники, що впливають на емоційний та психологічний стан населення України. Зрозуміло, що війна змушує нас стикатися з фізичною небезпекою, однак травматичні події та стрес спричиняють значні порушення в житті людини також [17]. «За даними МОЗ України, станом на початок листопада 2022 року за допомогою до психологів і психіатрів звернулися 650 тис. українців. Для порівняння, у 2019-му за психіатричною допомогою звернулося близько 302 тис. громадян». Це був лише перший рік війни, можемо уявити, що дана цифра в 2024 році є значно більша.

За даними психолога центру розвитку та здоров'я Софії Влох: « у пацієнтів спостерігаються усі види розладів: генералізований тривожний розлад, тобто без видимих персональних причин, тривога за майбутнє, невизначеність, переживання через втрату дому, майна, мрій, цілей».

Також Національний інститут стратегічних досліджень, на основі опитувань, висвітлив інформацію у відсотковому вимірі який психологічний вплив несе війна. А саме : «71 % українців відчувають стрес або сильну знервованість. Серед їхніх причин на першому місці — повномасштабна війна з росією (72 %) і фінансові складнощі (44 %). Якщо в контексті війни та тривожності, на першому місці перебуває безпека близьких (63 %) і втрата роботи або джерела доходу (42 %).

Консолідуючи всю інформацію, було сформовано «дерево проблем», яке можемо побачити в рисунку 2.1 .



**Рисунок 2.1. «Дерево проблем» на основі проєкту студії арт-терапії «Свої. Відчуй-зцілись».**

На рисунку відображено в центрі основну проблему проєкту. В теперішній час дійсно практично вся українська нація має тривожні розлади через вплив війни та особистісних чинників. Основними дотичними причинами є недостатня кількість психологічних центрів надання допомоги в Луцьку. А

чому? Тому що у нас низька культура розуміння важливості психологічної допомоги. Значна кількість людей просто не усвідомлює необхідність психотерапії ,як початковий етап на шляху до вирішення власних потреб, почуття самотності та страхів.

Таким чином, управління арт- студією стикається з багатьма викликами. А такий інструмент, як дерево проблем дозволяє візуалізувати причинно-наслідкові зв'язки між проблемами, визначити їхні першопричини та вплив на діяльність студії. Завдяки цьому методу студія може краще адаптуватися до викликів і забезпечити стабільний розвиток, фокусуючись на своїй основній місії — допомагати людям через творчість і самовираження. Зважаючи на те, що цей інструмент доцільно використовувати на етапі формування місії та проєктної ідеї, які фактично формуються на основі ваших можливостей, ресурсів і потреб населення, так як це соціальний проєкт.

Аналізуючи ідею відкриття студії, звернемо увагу на наступні параметри проєкту:

1. Актуальність проєкту. Арт-студія є доволі актуальною, оскільки велика частина українців потребують психологічну підтримку та допомогу. Цьому є підтвердження на основі вищезгаданих кількісних показників.

2. Масштаб проєкту. Наразі арт-студія орієнтована на локальний ринок, зокрема на місто Луцьк та Волинську область. Специфіка така, що ефективність результату досягається наочно, а не в режимі онлайн.

3. Задоволення та емоції . Можливість допомогти людям, дає відчуття задоволення та стимулює до постійного вдосконалення якості послуг і продукту.

4. Рентабельність. Оскільки на локальному ринку є мало арт-студій подібного формату, а попит на психологічну допомогу зростає, цей проєкт має гарні перспективи.

5. Складність. Основною задачею є пошук досвідчених психологів, готових розвиватись та професійно ставитись до роботи, що впливатиме на репутацію й якість послуг.

Отже, на основі вищесказаного, можна стверджувати, що вирішення глобальних соціальних проблем генерує ідеї, розвиток яких, в свою чергу, базується на вирішенні цих проблем. Простіше кажучи, даний процес є двостороннім, а проєкт арт-студії, враховуючи потреби населення, розташування та унікальність ідеї є перспективним. Саме проблема глобального значення-війна та її вплив і породила ідею створення даного проєкту.

## **2.2. Визначення мети та цілей проєкту**

Незалежно від масштабу чи складності, щоб розуміти для чого потрібен цей проєкт, важливо, по-перше, визначити мету. Елемент є необхідним для подальшого планування, виконання та оцінки проєкту. Мета відповідає на основне питання : «Яка причина створення проєкту?» Поняття «мети» уособлюється, як кінцева точка, куди направляються всі ресурси та енергія. Постановка мети має відношення до всіх членів команди. Це бажаний результат, досягнутий протягом певного періоду. Вона фактично забезпечує напрямок роботи команди

При встановленні мети проєкту, виокремлюють ряд пунктів, на які варто звертати увагу:

- 1) Чіткість . Вона має бути конкретна, вимірна, досяжна, актуальна й обмежена в часі.
- 2) Командна підтримка та зацікавленість в досягненні мети. Один з шляхів заохочення членів команди-надання права голосу в процесі прийняття рішень.
- 3) Визначити реалістичні очікування, щоб уникнути непорозумінь та конфліктів в майбутньому.
- 4) Сформувані структуру та розділити відповідальність.
- 5) Відстежувати прогрес.

Мета проєкту – це твердження, яке пояснює очікуваний результат проєкту. Мета проєкту складається з цілей — вимірюваних пунктів дій, які спрямовані на позитивне їхнє досягнення. Коли керівник ставить мету, менеджери встановлюють цілі, які включають цифри та відсотки, щоб вони

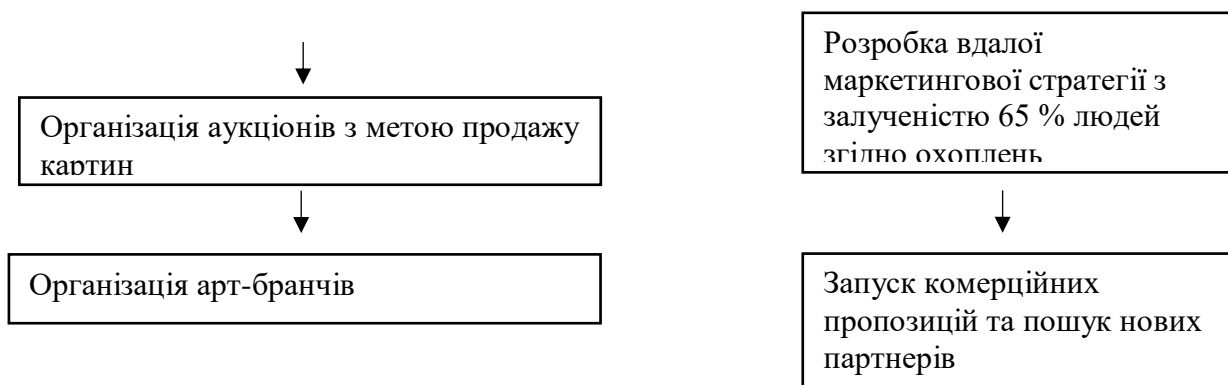
могли кількісно оцінювати та відстежувати їх. Цілі допомагають проекту не збитися з курсу. Однак, враховуйте, що вони повинні бути реалістичними. Якщо метою студії арт-терапії є – гармонізація психоемоційних процесів вразливої частини населення через арт-терапію, то цілі будуть формуватись на основі підпунктів мети, до прикладу: дослідити відсоток ринку завантаженості в даній сфері, знайти певну кількість кваліфікованих осіб для проведення терапії, розробити маркетингову стратегію і тд . Сукупність усіх цих маленьких кроків формує наш бажаний результат.

Одним із ефективних інструментів для досягнення цих цілей є дерево цілей. Використання цього методу в управлінні арт-студією, дозволяє зберегти фокус на основних цілях, сприяти кращій координації роботи команди та досягати ефективності у взаємодії з командою та клієнтами. Дерево цілей є візуальним інструментом, що дозволяє розглядати цілі на різних рівнях: від стратегічних до тактичних і оперативних. Це дає змогу побачити не лише загальну картину, а й зрозуміти, які конкретні кроки потрібно зробити для досягнення вашої мети. У контексті арт-терапії, де важлива індивідуалізація підходу до кожного клієнта, дерево цілей може показати як варто персоналізувати методики та забезпечити їх ефективність.

На основі вищесказаного, було розроблене нормативне «дерево цілей» студії арт- терапії, що наведено в рис. 2.2.



## Продовження рисунку 2.2



**Рисунок 2.2 «Дерево цілей» проєкту студії арт-терапії «Свої.Відчуй-зцілись».**

Встановлення чітких і досяжних цілей, допомагає уникнути розпорошення уваги на менш значущі завдання, що, у свою чергу, забезпечує продуктивність і ефективність. Кожен член команди отримує зрозуміле бачення того, як його наполеглива праця сприяє досягненню загальної мети, що зміцнює колективний дух та підвищує мотивацію.

Крім того, дерево цілей є інструментом для моніторингу прогресу. Визначаючи чіткі етапи та критерії успіху, керівник може регулярно оцінювати виконання завдань, коригувати стратегію та своєчасно виявляти проблеми. Це дає змогу оперативно реагувати на зміни в потребах або швидко підлаштовуватись під мінливість ринку актуальних для нас послуг та коригувати плани відповідно до нових суспільних запитів й проблем.

Таким чином, використання дерева цілей в управлінні студії арт-терапії психологічної допомоги є потужним інструментом для оптимізації робочих процесів, підвищення ефективності надання послуг та забезпечення злагодженості команди. Це дозволяє не тільки систематизувати роботу, а й забезпечити максимальну результативність у досягненнях поставлених цілей, що є основним фактором для успіху та сталого розвитку арт-студії.

### **2.3. Методи розрахунку вартості проєкту та оцінка ризиків**

При реалізації бізнес-плану, ми беремо основний чинник до уваги- наші фінансові ресурси. І саме управління закупівлями впливає на те, як ми будемо

розпоряджатись бюджетом. Доволі часто функцію закупівель сприймають як щось базове, на що й не потрібно виділяти достатньо часу, адже чомусь більшість працівників впевнені, що все завжди є під рукою. А це далеко не так, особливо в великих компаніях та виробництвах, коли забезпечення товаром є життєво-критичним для створення готового виробу, не залежно які погодні умови чи труднощі в доставці перешкоджають цьому.

На моменті запуску арт-студії, команда маленька і контролювати даний процес є не складно. Визначимо, що управління закупівлями- це отримання товару чи послуги, шляхом укладання договору та виписки необхідних документів. Сутність процесу полягає в забезпеченні потреби проєкту. І, як правило, виділяємо дві основні складові: стратегічний пошук постачальників та операційна сторона управління закупівлями. Даний відділ повинен підтримувати внутрішню комунікацію з усіма зацікавленими в потребі сторонами.

Процес закупівлі-це не просто ведення обліку залишків, а він ще включає стратегічне мислення й управління контрактами. Постійний аналіз витрат, дефіцит поставок, інфляція, зростання вартості - все це впливає на стійкість ланцюга поставок. А задача менеджера вийти на вигідні умови співпраці, враховуючи такі фактори як співвідношення ціни, якості, термінів поставки, відтермінування. Закупівельник також має бути експертом в укладанні контрактів, адже усі вищезгадані умови залежать саме від його переговорів з постачальником.

Майже 80% витрат контролює відділ закупівель, тому визначимо декілька ключових причин важливості даного етапу ведення бізнесу:

1. **Заощадження.** Оптимізація закупівель-це зниження витрат, шляхом домовленостей про цінову політику з постачальником, що впливає на норму прибутку вашої компанії. Потрібно здійснювати постійний моніторинг цін стратегічних товарів, якості та термінів його поставки.

2. **Якість.** Це складова є важливішою ніж ціна, однак про їхнє співвідношення також не слід забувати. Адже для виробництва вашої продукції,



вибір постачальника та матеріалів впливає на якість товару й послуг компанії, що в свою чергу, підвищує ризик втрати репутації.

3. Управління ризиками. На кожному етапі закупівлі існує ризик. Він є у всьому, починаючи з неточного аналізу потреби до поставки самого товару. Ось чому, здійснюючи переговори з контрагентами, важливо акцентувати увагу на ймовірних проблемах, які можуть виникнути, до прикладу: брак товару, пошкодження в результаті транспортування, не вчасне відвантаження, усе це задля зменшення ризиків та усунення втрат часу на вирішення даних проблем.

Говорячи про закупівлі, як про управлінську функцію, на сьогодні можемо виокремити наступні види:

- Прямі. До них відносимо усе, що забезпечує функціонування виробництва і те, що продає компанія. Відповідно це впливає на дохід та репутацію.
- Непрямі. Фактично, це закупівля господарських товарів та послуг, які забезпечують роботу офісу. Сюди відносимо канцелярію й комунальні послуги також.
- Закупівля всіх товарів. Це прямі й непрямі закупівлі, коли менеджер забезпечує потребу компанії від стратегічного матеріалу до олівця чи ручки.
- Закупівля послуг. Забезпечення ефективного робочого процесу, шляхом отримання послуг консалтингових компаній, агенств, аутсорсингу, програмного забезпечення і тд.

Аналізуючи закупівлі на прикладі студії арт-терапії, вони включають в себе прямі й непрямі закупівлі. Наша команда й об'єми є невеликими, тому закупівля матеріалів буде здійснюватись однією людиною, а саме керівником проєкту. Важливо відразу приділяти увагу оптимізації закупівель, адже це на пряму впливає на витрати бюджету. Для вчасного закриття потреби, використовуються інструменти, такі як кан-бан. Його сутність полягає у визначенні мінімальних й максимальних норм залишків продукції. Отже, наведемо приклад на основі забезпечення паперу А4 для студії. За тиждень

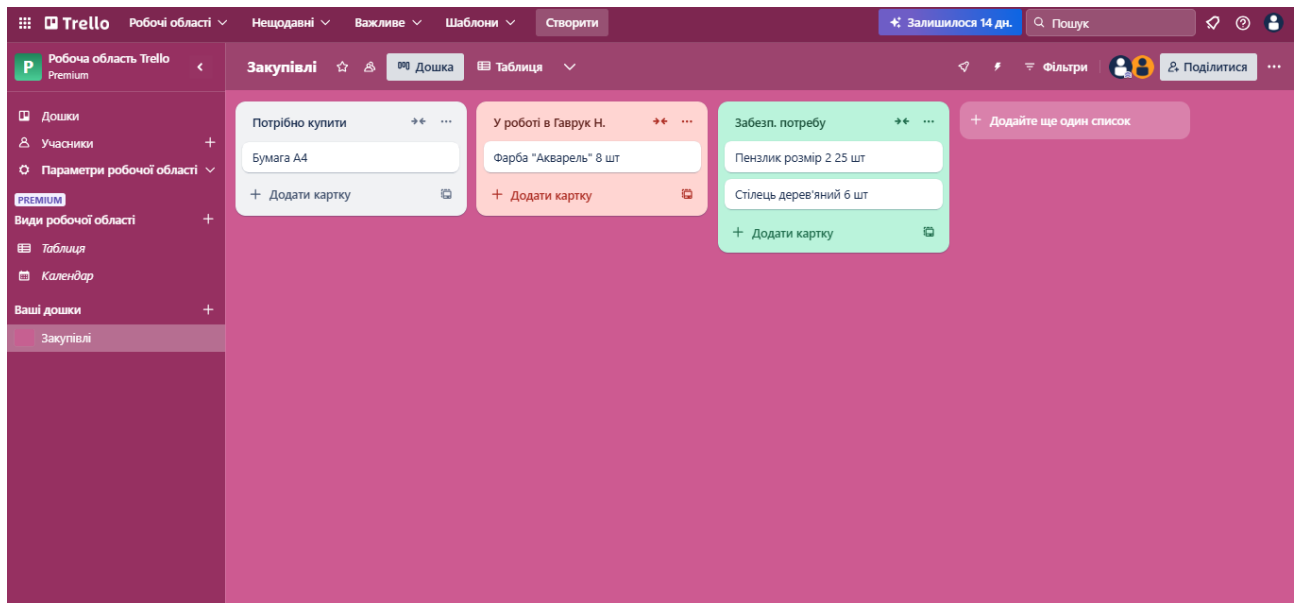
використання паперу –це 12 пачок, відповідно в кан-бані мінімальний залишок 3 пачки, а максимальний 12 пачок. Логіка в тому, що при залишку на складі 3 пачок паперу, «випадає кан-бан» та сигналізує про потребу закупівлі даного товару. Мінімальний залишок визначається, шляхом врахування наступних аспектів: термінів поставки, відтермінування чи передплата. В залежності від обсягів використання товару, може змінюватись мінімальний та максимальний залишок. Для кращої візуалізації, звернемо увагу на таблицю 2.1.

Таблиця 2.1

### Приклад кан-бан картки

<b>КАН-БАН</b>	
<b>Найменування товару: Папір А4</b>	
<b>Min</b> :3 шт	<b>Max</b> : 12 шт
<b>Постачальник:</b> Євро Сервіс Канцелярія ТОВ	
<b>Відповідальний :</b> Наталя Г.	

Такий інструмент дозволяє вчасно реагувати на потребу, без відчуття дефіциту товару. Однак, для ще кращої оптимізації закупівель, важливо цей процес оцифрувати. Програма Trello, яка допоможе не тільки відслідковувати етап виконання задач в процесі постачання, але й в цілому є корисною в управлінні проєктами. Інструмент згуртовує учасників команди та завдяки карткам, ви можете поставити необхідну задачу, відповідального й термін виконання. А основною перевагою є можливість користування безкоштовною версією. Trello має легкий функціонал, доступність й дозволяє оптимізувати усі процеси управління проєктом. Процес закупівлі можемо розглянути на рис. 2.3



**Рисунок 2.3. Візуалізація робочих процесів в програмі «Trello»**

На рисунку 2.3 ми бачимо три колонки, які чітко розділені етапом виконання задачі. Також ми можемо добавляти відповідального й термін поставки. В коментарях прописуємо ймовірні ризики поставки, затримку чи уточнення потреби. Програма є простою й доступною у використанні. Основною задачею програмного забезпечення є спрощення процесів, що включає в себе: інтеграцію системи ланцюгів поставок, зручний інтерфейс та аналіз витрат.

Також варто відзначити, що при реалізації проєкта, не можна ігнорувати питання управління витратами, така оцінка вартості залежить від обмеженості ресурсів у різних аспектах. Планування витрат є процесом, який контролює запуск проєкту, забезпечуючи дотримання бюджету. При визначенні вартості, враховуються такі витрати всіх зацікавлених сторінок, як постачальників, фінансових установ та підрядників. На основі цих даних, можна сформувати вартісну частину проєкту, визначаючи, що і в якій кількості повинно бути придбане для запуску вашої ідеї.

Управління вартістю, фактично розподіляється на два основні етапи: формування бюджету та оцінка вартості. Бюджет є планом, вираженим у кількісних показниках, що відображає аналіз грошових ресурсів для проєкту. Загалом, планування ресурсів залучене на всіх етапах життєвого циклу, завдяки ньому визначається скільки матеріалів необхідно для реалізації проєкту

Розрізняють ресурси поновлювальні, ті які використовуються повторно та неоновлювальні-призначені лише для одноразового використання [4]. Для спрощення системи управління ресурсами, враховують наступні поетапні задачі:

- Загальна оцінка потреби ресурсів;
- Формування ресурсної потреби в процесах;
- Побудова ресурсної гістограми, у якій відображена потреба відповідно до термінів;
- Складання таблиця наявних ресурсів;
- Визначення постачальників;
- Налагодження графіків постачання ресурсів.

Зазвичай вартість виражається в грошовій одиниці, хоча, можна використовувати й інші виміри, наприклад, людино-години. Однак, у контексті управління арт-студією, найбільше доцільно використовувати грошову одиницю. Оцінка вартості може змінюватися в процесі реалізації проекту через додаткові витрати. Тому важливо брати до уваги зовнішньоекономічні фактори, такі як інфляція.

Вартісна оцінка проекту повинна проводитися в одній валюті, в якій плануються витрати, тому що курсові різниці тільки ускладнюють роботу. При визначенні методології управління вартістю, необхідно здійснити аналіз вхідних даних [4]. До них відносяться:

- упорядкування усіх оцінених необхідних робіт;
- опис кількостей та типів ресурсів, що задіяні на кожному етапі;
- володіти інформацією про оплату праці, оренду, ціну розхідних матеріалів, комунальні витрати і тд;
- фінансові звіти.

Оцінка вартості проекту студії арт-терапії «Свої. Відчуй-зцілись» передбачає врахування витрат на оренду, ремонт приміщення, зарплату, комунальні платежі та розхідні матеріали. Це розраховано саме ту суму, яка необхідна для запуску проекту. Детальніше інформацію можна побачити в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

## Оцінка вартості арт-студії на 1 місяць

		Обрахунок на 1 місяць				БЮДЖЕТ	
1 Матеріально технічне забезпечення	Одиниця	Вартість за одиницю, грн	Загальна кількість одиниць за місяць	Кількість додаткових закупок, раз	Вартість, грн	Загальна сума по проекту	
1.1 Приміщення	м2	-	-	-	-	30 000,00 грн.	
1.2 Набір пензликів	шт	195	9	-	1755	1 755,00 грн.	
1.3 Мольберти	шт	390	18	-	7020	7 020,00 грн.	
1.4. Масляні фарби	шт	207	5	-	1035	1 035,00 грн.	
1.5.Акварель	шт	267	5	-	1335	1 355,00 грн.	
1.6.Холсти	шт	30	300	3	27000	27 000,00 грн.	
1.7.Акрилові фарби	шт	198	7	2	2772	2 772,00 грн.	
1.8.Набір лайнерів: чорні і білі	шт	68	4	-	272	272,00 грн.	
1.9.Набір графітових олівців	шт	590	3	2	3540	3 540,00 грн.	
1.10.Набір маркерів на спиртовій основі	шт	272,16	1	2	544,32	544,32 грн.	
1.11.Папір для акварелі (20 арк в наборі)	шт	95	200	2	38000	38 000,00 грн.	
1.12.Шпателі кондитерські	шт	180	2	-	360	360,00 грн.	
1.13.Гуаш	шт	238	2	3	1428	1 428,00 грн.	
1.14.Стільці	шт	300	20	-	6000	6 000,00 грн.	
1.15 Інтернет	-	-	-	-	450	450,00 грн.	
1.15 Вода за місяць	м 3	33,97	2	1	67,94	67,94 грн.	
1.16 Електроенергія за місяць	кВт/год	4,32	465		0	2 008,80 грн.	
						<b>123 608,06 грн.</b>	
<b>2.Ремонт приміщення</b>						<b>20 000,00 грн.</b>	
<b>3. Додаткові витрати</b>						<b>30 000,00 грн.</b>	
<b>4.Залучення людей</b>	<b>ЗП / місяць (аукціон та % від проданих картин)</b>	<b>% зайнятості</b>	<b>Тривалість (міс)</b>	<b>Вартість (бралася середня зп 20 000 грн)</b>	<b>Фінанси, залучені в органів місцевого самоврядування</b>	<b>Власні кошти</b>	<b>Загальна сума по проекту</b>
4.1. 7 найманих працівників в ( лікар, психологи, контент-мейкер)	18 000-25 000	100	1	140 000 (+30 800 податки)	0 грн.	195 000 грн	195 000 грн
<b>Загальна сума по проекту за перший місяць</b>						<b>368 608 грн</b>	

На основі даних таблиці можемо побачити, що найбільше витрат здійснюватиметься на виплату заробітної плати та податків. Однак, це лише прогнозований варіант розрахунку витрат для студії. З наступними періодами, ми зможемо оцінити з якою кількістю у нас витрачаються розхідні матеріали та закупівлі зростуть.

Таким чином, можемо стверджувати, що планування ресурсів є однією з основних частин в менеджменті. Оцінка вартості проєкту забезпечує роботу в рамках бюджету та дає можливість спрогнозувати усю витратну частину з метою ефективного управління грошовими ресурсами.

## РОЗДІЛ 3

### КОНЦЕПЦІЯ ПРОЄКТУ СТВОРЕННЯ СТУДІЇ АРТ-ТЕРАПІЇ «СВОЇ.ВІДЧУЙ-ЗЦІЛИСЬ»

#### 3.1 Управління часом в контексті реалізації соціальних проєктів

Тайм-менеджмент проєктів-те що є обов'язковим та вимагає планування, моніторинг й контроль завдань протягом всього життєвого циклу. Управління часом проєкту- є процесом, завдяки якому проводиться аналіз роботи, розробка графіків та встановлення точок контролю й термінів для забезпечення вчасного виконання задач.

В процесі управління часом є три основні етапи: оцінка часу проєкту, планування та відстеження часу виконання завдань. Розглянемо кожен з них:

- оцінка часу виконання проєкту, що передбачає з'ясувати яка кількість часу знадобиться для виконання проєкту або певної задачі. Ця важлива складова допомагає керівникам ефективно планувати та розподіляти ресурси. Як результат, позитивно впливає на вчасну реалізацію проєкту, задоволених клієнтів та відсутність перевантаження команди;

- планування проєкту- це створення структурованої шкали, на якій відображаються завдання, етапи та результат. Також містить дату початку й завершення кожної задачі. Можна додати відповідального і кількість виділеного часу й ресурсу.

- відстеження часу проєкту та контроль є також частиною управління проєктом, що забезпечує дотримання графіка. Іншими словами таймтрекінг, завдяки якому фіксується час для виконання завдань. Так можна проаналізувати чи відстаємо або випереджаємо виконання задачі. Усі вищезгадані етапи, вимагають системного та комплексного підходу в управлінні часом. Потрібно, щоб була зацікавлена кожна сторона, яка бере участь в проєкті.

Багато хто вважає, що діаграма Ганта була створена Генрі Гантом на початку 20-го століття для відстеження прогресу працівників. Цей інструмент дозволяє керівникам спостерігати, чи справляються співробітники з виробничими графіками. Діаграма Ганта принесла революційні зміни в

управлінні проєктами і застосовувалася в таких масштабних проєктах, як дамба Гувера та будівництво міждержавних магістралей.

Проте є думка, що першим, хто запропонував планувати та відстежувати виконання проєктів за допомогою гістограми, був польський вчений Кароль Адамецький. Під час аналізу роботи верстата, йому довелося вирішувати задачу накладання процесу важкого машинобудування, і саме тоді виникла ідея використовувати графіки для фіксації виконаної роботи. Ці графіки навіть називалися «гармонограмами» через їхню мету гармонізувати процеси.

Отже, діаграма Ганта — це візуальне відображення списку завдань, розбитих на часові проміжки. Традиційно ліворуч розташовані задачі, а праворуч — шкала часу зі смугами, які відображають терміни виконання завдань. Діаграма також показує початок і кінець кожного завдання, етапи виконання та взаємозв'язки між ними.

Аналізуючи переваги діаграми Ганта, можна виділити три основні причини її використання:

- Візуалізація етапів проєкту, розподілених на менші, більш керовані завдання, з чітко визначеним часовим проміжком для кожного.
- Ефективніше планування проєкту, яке базується на взаємодії з завданнями: нове може початися лише після завершення попереднього.
- Відстеження прогресу виконання проєкту з можливістю коригувати плани у разі потреби.

Діаграма Ганта є корисним інструментом для ефективного розподілу ресурсів і планування роботи з урахуванням дотримання термінів. Сьогодні створені автоматизовані програми, які спрощують створення діаграми Ганта. Наприклад, Worksection пропонує функцію для роботи з діаграмою, що дозволяє змінювати параметри завдань, керувати дедлайнами та вносити корективи. Ви можете призначити відповідальних за виконання завдань, терміни розробки, а також додати підзадачі, якщо це необхідно. Цей інструмент автоматизований, не потребує додаткових витрат і може бути доволі корисним при роботі над проєктом.



Інструмент недоцільно використовувати, якщо проєкт занадто великий і маленьких задач на стільки багато, що візуалізувати вже важко. На прикладі однієї з базових задач для студії арт-терапії, сформуємо діаграму Ганта, яка наведена у табл. 1.3.

Таблиця 3.1

### Діаграма Ганта в розрізі конкретної задачі

Оренда приміщення для студії	01.07.-07.07.	08.07.-14.07.	15.07-21.07	22.07-28.07	29.07-04.08
Аналіз ринку оголошень	[Red bar]				
Огляд пропозицій		[Yellow bar]			
Укладання договору				[Green bar]	

Отже, аналізуючи можливості використання діаграми Ганта, можна стверджувати, що це дійсно зручний інструмент, але в якості додаткового, тому що, якщо система управління проєктом буде побудова на Agile методології, діаграма Ганта буде неефективно, адже сукупність методів в тому числі й канбан дошок візьме на себе усю перевагу. Однак в розрізі допоміжного інструмента, особливістю якого є відстеження часових рамок виконання завдань, на відміну від кан-бану, зможе вам допомогти в досягненні задач у відповідні терміни.

Як додатковий інструмент управління часом, під час аналізу чинників ефективності будь-якої діяльності та оптимізації її результатів, користуються принципом Парето. Він відображає нерівномірність розподілу причин та наслідків, тобто правило, яке трактується як : «20% зусиль дають 80% результату, а інші 80% зусиль –лише 20% результату». Даний принцип був сформований італійським економістом і соціологом Вільфредо Парето.

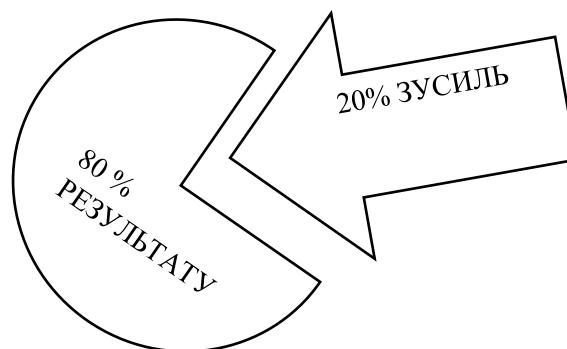


Рисунок 3.1. Принцип Парето

Цей метод є емпіричним а не статистичним і базується на досвіді. Не зважаючи на це, принцип є актуальним та використовується вченими протягом останніх ста років. Основна сутність полягає в тому, щоб вибрати мінімум найважливіших дій, завдяки яким можна швидко досягнути очікуваного результату, а інша частина завдань та ймовірних вдосконалень можуть бути неефективними та невиправданими.

Методологія ощадливого виробництва тісно перегукується з даним принципом, уособлюючи в собі такі ж риси, як максимізацію результату при мінімізації витрат. Охарактеризуємо декілька емпіричних закономірностей даного принципу:

- лише поодинокі дії дають результат, так як мало чинників є важливими;
- більшість зусиль не дають бажаних результатів;
- інколи те, що ми бачимо, не відповідає дійсності та завжди має приховані чинники;
- наші очікування не завжди є тим, що ми отримуємо насправді.

Підсумовуючи, завдяки даному принципу відбувається визначення пріоритетних задач покращень та проблем, які слід усунути першими, або виконати ті дії, що принесуть найбільшу користь. Також принцип Парето є актуальним не тільки в управлінні проектами, а й в житті. Як приклад, відомий британський інвестор Річард Коха, що виклав свої спостереження та думки, на основі даної філософії, у своїй книзі «Принцип 80/20».

### **3.2. Управління проєктним циклом та логіко-структурна схема проєкту**

Основою успішного проєкту є чітко визначена мета, цілі, завдання і якісне планування з використанням різних методик та інструментів. Іншими словами, проєкт являє собою цикл процесів. Тому термін управління проєктним циклом визначається для описання діяльності та процедур прийняття рішень протягом всього існування проєкту, включаючи основні завдання, ролі та обов'язки, важливі документи й варіанти рішень.

Даний механізм сприяє реалізації проєкту, відповідно узгодженій стратегії та цілям. Для детальної його характеристики, виділяють наступні фази проєктного циклу: ініціювання, планування, виконання, моніторинг та контроль, закриття [13]



### Рисунок 3.2. Процес управління проєктами

Для складання проєктних заявок, опис усіх цих принципів управління є важливим, якщо ви маєте на меті отримати грантове фінансування. Знання дозволяють якісно підготуватись до подачі проєктної заявки, зменшуючи ризик допустити помилку, тим самим збільшуючи шанси на отримання гранту. Зупиняючись на процесах управління проєктами, фаза ідентифікації є найбільш складною в розумінні, тому розглянемо її детальніше. Отже, вона полягає в тому, що це початкова стадія проєкта, коли саме сформована ідея. Даний етап передбачає визначення методології управління та застосування необхідних інструментів менеджменту. Відповідно до стандартів Європейського Союзу, основним методом планування проєктної діяльності є логіко-структурний метод. Він адаптований для охоплення всіх елементів, що входять в розробку концепції реалізації проєкту. У 1993 році він став головним інструментом в управлінні проєктним циклом, що безпосередньо вплинуло на розвиток менеджменту організацій [12].

В основу даного підходу входить розроблена матриця, яка узагальнює в єдиній структурі основні характеристики проєкту, такі як: аналіз зацікавлених сторін, аналіз проблем, аналіз цілей, аналіз стратегій, графіки діяльності та ресурсів [19].

Зацікавлені сторони або стейкхолдери- суб'єкти, котрі якимось чином дотичні до вашого проєкту. Зацікавленими сторонами арт-студії є : клієнти (населення України), постачальники, місцева влада, конкуренти. Основну частку займають ті, чия проблема розглядатиметься і кому надаватимуться послуги, в даному випадку –споживачі.



**Рисунок 3.3. Схема зацікавлених сторін**

Ще один інструмент дерево проблем-це аналіз в межах конкретних проблем, що виникають в процесі управління проєктом, який допомагає знайти рішення, використовуючи причинно-наслідкову структуру. Тоді як дерево цілей-це підхід, що визначає пріоритетні цілі відповідно до однієї загальної мети, що дає потім змогу сформуванню чіткі завдання для команди. Усі вищезгадані аспекти допомагають у формуванні логіко-структурної матриці. Іншими словами це стислий опис ключових елементів, коли при використанні вищезгаданих інструментів мінімізуються ризики допущення помилок та збільшуються шанси отримати гранту. Фактично це надання доказів, що підтверджують обрану стратегію, а також актуальність, достовірність і реальність запланованого проєкту [19]. Логіко-структурна матриця є доволі тяжкою в своєму формуванні. Вона заповнюється згори вниз та зліва направо. Основна термінологія складових матриці наведена на рис 3.3. Слід пам'ятати, що всі компоненти послідовно взаємопов'язані.



**Рисунок 3.4. Основна термінологія складових логіко-структурної матриці**

З рисунку видно, що спочатку описують основну інформацію, а саме визначають загальні цілі, конкретні цілі, результат і дії. Наступним етапом є визначення припущень, щоб переконатись, що проєкт реальний та здійснений. Далі заповнюють об'єктивні показники та джерела їх перевірки. Важливо також вписати засоби та витрати, що необхідні для ефективного реалізації проєкту. На рис. 3.4. наведено більш детальний зв'язок елементів логіко-структурної матриці [12].



**Рисунок 3.5. Зв'язок елементів логіко-структурної матриці**

Отже, даний систематичний та аналітичний процес управління проєктом, що орієнтований на досягнення цілей, використовує логічну матрицю для ефективнішого планування та керування проєктом. Перевагою є те, що

інструмент структурує інформацію та допомагає проаналізувати й вирішити важливі завдання, з'ясувати недопрацьовані сторони, щоб в подальшому прийняти обґрунтовані рішення з метою покращення цих слабких сторін . На основі вищенаведеної інформації ,було розроблено логіко-структурну схему студії арт-терапії «Свої. Відчуй-Зцілись», що наведена в Додатку А.

### **3.3. Розробка резюме проєкту та оцінка ризиків**

Якщо ви керівник проєкту і ваша задача-це ознайомити стейкхолдерів з основними аспектами вашої компанії- тоді слід скласти резюме бізнес-плану. Резюме-це документ, невеликий за обсягом, що підсумовує ваші думки, цілі та наміри стосовно проєкту. Його корисність полягає в утриманні уваги потенційного інвестора, адже це дає змогу швидко оцінити потенціал проєкту і чи вартий він їхніх ресурсів. Також, охоче переглянуть ваше резюме фінансові установи, у разі оформлення кредитування. Не менш важливий вплив даний документ чинить в розрізі внутрішнього планування, а саме керівникам та менеджерам зручно на постійній основі мати перед собою цілі та стратегію компанії для подальшого прийняття ефективних рішень.

Таким чином, резюме є важливим інструментом, щоб презентувати вашу бізнес-ідею, а тому воно повинно бути привабливим та інформативним. Розглянемо основні складові резюме на прикладі студії арт-терапії «Свої. Відчуй-зцілись» [22].

Отже, основною метою студії «Свої. Відчуй-зцілись» є гармонізація психо-емоційних процесів. З настанням повномасштабної війни, життя українців щодня під загрозою, окрім фізичної шкоди, велика частина населення зазнала й психологічних травм. На думку експертів МОЗ, депресія, тривожні розлади та ПТСР в найближчому часі проявляться в більше 15 млн людей, з яких 3-4 млн необхідно буде медикаментозна допомога. Будь-яка психологічна проблема чинить вплив на слабші зони нашого організму, тим самим загострюючи онко хвороби чи серцево-судинні. На фоні стресу, значно швидше збільшується відсоток залежностей людей від шкідливих звичок. Так, за даними аналізу надання послуг у сфері психологічної допомоги, лише 10% українців

звертаються до лікарів. Тому, спостерігаючи за тим, як проблематика ментального здоров'я набирає все більшої актуальності, було вирішено відкрити студію арт-терапії з надією, що українці завдяки сеансам та нашим методам терапії зможуть відчувати себе значно краще.

Даний проєкт націлений на категорію людей будь-якого віку та статі, адже допомоги може потребувати хто-небудь, незалежно від того скільки вам років. Він буде орієнтований на локальний ринок, тому що розташовується студія в м. Луцьк.

Основна ідея полягає в наданні психологічної допомоги, через створення картин та ліплення. Завдяки методам арт-терапії та психологам в нашій студії, ви зможе відчувати знову позитивну емоцію, спокій, полегшення та свободу дій. Через творчість, вивільняться ваші негативні емоції та біль, адже з якого б куточка України ви не були б, тут в студії всі свої.

На основі вищезгаданої мети, виділено на даний момент дві основні цілі: перша-збільшення кількості зацікавлених сторін, друга- підвищення конкурентноспроможності. Для того, щоб ефективно й результативно досягнути поставлених задач, слід приділити увагу маркетинговій концепції. Маркетинг-це дії, які формують попит та пропозицію на ваш продукт, відносно потреб споживача.

Для розвитку маркетингової концепції студії, буде використано інструменти цифрового маркетингу. А саме охоплено напрямки розвитку соціальних мереж, відео та фото редакції, таргетована реклама і тому подібне. Основний відсоток людей знаходить інформацію через інтернет ресурси, тому контент-маркетинг буде націлений саме на специфіку онлайн-охопленя. Відповідно до попиту, вже далі будуть розроблятися акції, рекламації та послуги з метою залучення більшої кількості людей [16].

Не менш важливим аспектом при складанні резюме є учасники проєкту. Так, на момент відкриття студії буде 7 найманих працівників: керівник проєкту, лікар (медсестра), контент-мейкер, адміністратор, три психологи-практики. Арт-студія є довгостроковим проєктом з метою отримання прибутку, однак

соціального характеру, адже першочерговою ідеєю була допомога людям. Як і будь-якому іншому бізнесу, важливим є фінансова допомога, тому ми плануємо взяти участь в отриманні гранту від держави. Заявку можна подати через Портал Дія, в додаток до цього розробивши детальний бізнес-план.

Отже, на основі вищесказаного в таблиці 3.1., відображено коротке резюме проєктної ідеї відкриття студії арт-терапії «Свої. Відчуй-зцілись».

Таблиця 3.1

### Резюме студії арт-терапії «Свої. Відчуй-зцілись»

Опис проєкту	Студія «Свої. Відчуй-зцілись»-це новий проєкт, що спеціалізується на наданні послуг психологічної допомоги, використовуючи інтерактивні підходи терапії на основі використання різних методів живопису. Ми пишаємося тим, що у нас висококваліфіковані працівники та цікаво-організовані заходи, що дають емоційне полегшення тим, хто цього потребує
Аналіз ринку	Провівши дослідження ринку, виявлено, що третина населення України потребує психологічної допомоги, а лише 10 % звертаються до спеціалістів.
Розташування та основні споживачі	Місцерозташування студії м. Луцьк, орієнтація на локальний ринок, споживачі-усе вразливе населення України, незалежно від віку чи статі.
Стратегія	Для ефективного охоплення аудиторії, будуть використано платформи цифрового маркетингу, кампанії електронною поштою, співпраця з волонтерськими організаціями
Очікувані витрати для запуску проєкту	351 579 грн

Підводячи підсумки, резюме це короткий виклад пунктів вашого бізнес-плану проєкту, яке повинно містити основну інформацію, головну ідею та мету створення проєкту. Це є важливий документ, якщо ви хочете зацікавити потенційних інвесторів чи фінансові установи для кредитування або ж знайти нових партнерів. У випадку арт-студії, резюме потрібне для отримання гранту



від держави на фінансування нашої ідеї. Найкраще резюме створювати згідно кожного етапу бізнес-плану, щоб інформація була наповненою та змістовною, рекомендовано також підкріплювати аналіз кількісними характеристиками та не забувати постійно оновлювати дані відповідно зі зміною умов ринку та розвитку вашої проєктної діяльності.

Також невід'ємною частиною при управлінні будь-яким проєктом є ризики. Важливо навчитися передбачати їх, оцінювати та вживати необхідні заходи щодо запобіганню їхньої появи. Ризик являє собою невизначеність, в ході виникнення непередбачуваних ситуацій чи новостворених умов. Ефективне управління ризиком забезпечує швидке реагування на дані зміни в процесі реалізації проєкту. Сюди відноситься в тому числі й моніторинг, який дає можливість завчасно прийняти рішення, щоб уникнути значного впливу.

При оцінці ризиків, враховують як внутрішні так і зовнішньоекономічні чинники [5,8]. До зовнішніх відносимо:

- складна політична ситуація в країні;
- інфляційні процеси, коливання валютних курсів, цін;
- обмеження на торгівлю, закриття кордонів;
- зміна податкового законодавства;
- природні катастрофи.

Натомість, якщо визначати ймовірні внутрішні ризики в контексті студії арт-терапії, то можна виокремити :

- нестача працівників, матеріалів, що провокує зриви робочого процесу;
- затримка матеріалів;
- перевитрати кошторису;
- неефективна рекламна кампанія.

Науковці, досліджуючи питання управління ризиками, виокремлюють чотири основних методи: скасування, запобігання та контролювання, поглинання й страхування [8].

1. Скасування ризику застосовують у разі прийняття остаточного рішення про відмову від того чи іншого процесу і як результат цього- ризик зникає.
2. Запобігання та контролювання, метод що найбільш буде доцільним для управління проектом арт-студії. Він полягає в завчасному моніторингу й контролі ризиків з метою запобігання отримання негативних наслідків.
3. Страхування ризику – це залучення фінансових установ з метою зменшення збитків у разі непередбачуваних ситуацій
4. Поглинання ризику застосовують у випадках, коли наслідки чи збитки є невеликими. В такому разі, відповідальність несе учасник проекту.

Отже, управління ризиками, повинно проводитись комплексно, з використанням різним інструментів та методів. Одним з найбільш популярних є SWOT-аналіз. Доцільність використання інструменту пов'язано з тим, що зовнішнє та внутрішнє середовище мінливе, особливо на фоні теперішньої ситуації в країні. Тому у разі несподіваних змін, важливо швидко реагувати та приймати адекватні рішення, що підвищать в тому числі і вашу конкурентноспроможність. «М.Г. Саєнко визначає SWOT-аналіз як процес встановлення зв'язків компанії між можливостями, загрозами, перевагами і слабкостями, що в подальшому допомагає для формулювання і вибору стратегій підприємства» . Даний метод допомагає швидко зрозуміти сильні та слабкі сторони, загрози й можливості для проекту. Спершу, слід визначитись з метою та ціллю вашої ідеї. Великою перевагою даної методики є універсальність, адже підходить для усіх типів та розмірів бізнесу. Також не потребує залучення грошових ресурсів. тому завдяки комплексному підходу відображається оцінка впливу як зовнішніх так і внутрішніх чинників, що дає змогу об'єктивно побачити стан діяльності на теперішній момент .

Для ефективного застосування даного інструменту, доцільно буде дослідити сферу ринку, в якій працюєте та розвиваєтесь. Також приділити увагу зацікавленій аудиторії, а саме потенційним кінцевим споживачам, актуальним проблемам в цій ніші та звернути увагу на зовнішньоекономічну ситуацію в країні, адже це безпосередньо впливає на ваші можливості й загрози. Слід також

визначити ваших конкурентів та проаналізувати їхню взаємодію з клієнтом, реакцію споживачів на їхні послуги чи продукт. Це буде корисним у визначенні сильних та слабких сторін вашого проєкту.

SWOT-аналіз формується на основі чотирьох складових : сильні та слабкі сторони, можливості й загрози. Формуючи сильні та слабкі сторони, приділіть увагу внутрішнім чинникам, які безпосередньо впливають на успіх чи невдачу вашого проєкту. При визначенні можливостей, рекомендовано дослідити наявність позитивних чинників, які діють на проєкт так, що він виділятиметься на фоні інших. Аналіз потенційних загроз буде доцільним, щоб зрозуміти як зовнішні фактори відобразяться на діяльності проєкту, адже вони нам не підконтрольні і впливу на них ми також не маємо. Тому з метою своєчасного забезпечення прийняття ефективного рішення й контролю оцінки ризиків, слід залучати в ході управлінського менеджменту такий інструмент як SWOT-аналіз. У табл.2.1., можемо побачити SWOT-аналіз на прикладі студії арт-терапії «Свої. Відчуй-зцілись».

Таблиця 3.2

### SWOT-аналіз студії арт-терапії «Свої. Відчуй-зцілись»

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
-Кваліфікована команда -Якісні послуги -Інтерактивні методи -Низький % на місцевому ринку стартапів зі схожою діяльністю	-Недостатньо розвинена маркетингова стратегія -Недовіра споживачів як до нового продукту/ послуги
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
-Підвищення конкурентноспроможності -Поява нових партнерів -Вихід на ринок інших областей	-Проблеми пошуком психологів -Валютні та курсові коливання, які впливають на ріст цін матеріалів -Цінова конкуренція послуг

Отже, з метою ефективного управління проєктами, важливо використовувати різні інструменти, особливо доцільним буде на початкових етапах, як до прикладу, SWOT-аналіз, що дає стан розуміння загальної картини для керівника. Варто також приділяти увагу завчасному аналізу ризиків компанії з метою швидкого реагування на них у разі виникнення несприятливих ситуацій.

Підводячи підсумок, дієвий менеджмент складається з безлічі ланок та етапів, яким слід приділяти увагу, якщо на меті стоїть досягнення ваших цілей.

### **3.4. Управління трудовими ресурсами та система мотивації персоналу**

Люди – це основний ресурс в реалізації проєкту. А психологічна безпека середовища напряму пов'язана з ефективністю та успішністю в роботі. Професорка Гарвардської бізнес-школи Емі К. Едмонсон визначає психологічну безпеку « як віру в те, що працівники мають змогу виражатись, не лякаючись помсти чи осуду». Тобто в процесі роботи, є нормальним допускати помилки, висловлювати свою думку та пропонувати ідеї. Комфорт та довіра в колективі значно збільшує продуктивність команди. Розглянемо чому психологічна безпека є важливою. По- перше, підвищення залученості до роботи. Гумор, відчуття легкості та простоти надихає людей більше працювати. По-друге, генерація нових ідей, адже людина не боїться бути засудженою чи висміяною. Також можемо сюди віднести скорочення плинності кадрів, тому що хто піде з компанії де добре. Згідно «People management report», члени команди, що відчують безпеку на роботі, менш схильні до звільнення, тому що вони відчують власну самоцінність та приналежність до робочого процесу [23]. Однак в управлінні трудовими ресурсами, керівнику важливо не лише забезпечити психологічну стійкість працівників, але й створити систему мотивації, як заохочення та бажання розвиватись.

Мотивація- психологічний процес, який запускає, скеровує та підтримує цілеспрямовану поведінку. Іншими словами це готовність людини щось робити за власною ініціативою. Так, мотивація впливає на досягання своїх цілей. Однак, не всіх можна заохотити працювати чи вчитись. А основна проблема керівника –це вбачати мотивацію як щось, що робиться з людьми, а не те, що роблять люди самі. Тобто це марна трата часу витратити свою енергію на мотивування людей для залучення до процесів [23]. Виокремлюють наступні види мотивації :

- внутрішня мотивація. Викликає внутрішній інтерес та бажання в людини щось робити;

-зовнішня мотивація. Зовнішні чинники або стимули спонукають людину до дій. Сюди відносимо гроші, похвалу, оцінки, покарання;

-позитивна мотивація. Мотивація «для чогось», тобто прагнення отримати винагороду через досягнення цілей;

-негативна мотивація. Мотивація «від чогось» шляхом уникнення покарання. Зазвичай, використовується, щоб зупинити поведінку людини або запобігти прояву негативних дій.

До складових мотивації відносимо:

- Внутрішні стимули;
- Зовнішні стимули;
- Особисті переконання;
- Цілі;
- Інтенсивність;
- Наполегливість;
- Емоції.

Загальновідомий всім спосіб мотивації є метод пряника чи батоба, звідки складається враження, що окрім покарання або винагороди нічого більше не існує. Данієл Пінк вважав цей метод помилковим, і я згідна з даним твердженням, адже для підвищення довіри й задоволеності працівника важливим є підтримка, яка формується при трьох основних умовах праці: автономія, мета та майстерність. Досліджуючи теорію Пінка, автономія полягає в тому, що кожен працівник бажає власноруч керувати процесом, тим самим відчуючи мотивацію. Бути автономним- це повністю відповідати за власні задачі від моменту створення до реалізації. До прикладу, компанія ЗМ впровадила правило, що до 15% свого робочого часу, команда може працювати над проєктами, які обрали самостійно. В стінах компанії це називають «політика халяви».

Наступною умовою є майстерність, що полягає в бажанні розвиватись у тій справі, яка є важливою. Та коли компанія підтримує цей розвиток, то

працівник докладе власні зусилля, час і відданість. І третьою умовою є мета, адже вмотивовані люди надихаються великими ідеями та прагнуть їхньої реалізації.

Ідеї Пінка можна також використати й в управлінні персоналом студії арт-терапії наступним чином:

- запровадити гнучкий робочий графік;
- довіра та позитивна атмосфера в колективі;
- навчати працівників давати зворотню реакцію;
- створити дошку мотивації та план розвитку й можливостей для працівників;
- візуалізувати кар'єрний ріст працівників;
- донести важливість місії та цілей арт-студії;
- розвивати корпоративну відповідальність.

Зрештою, система мотивації працівників впливає й спонукає людей досягати цілей. Тому важливим є дослухатись до членів команди, підтримувати та розробляти програми розвитку задля заохочення робітників до вдосконалення себе.

## ВИСНОВКИ

1. Соціальний проект — це ініціатива, спрямована на вирішення соціальних проблем або покращення умов життя через впровадження змін у суспільстві. Він може охоплювати різні сфери, такі як освіта, охорона здоров'я, культура чи екологія. І кожна з них в Україні потребує уваги, тому соціальне підприємництво на сьогодні є дійсно актуальним питанням.

2. Методологія управління є надзвичайно важливою для успішного виконання проєктів, оскільки вона забезпечує системний підхід до їх планування, реалізації та контролю. Завдяки чітким стандартам і процесам, методології, як-от PMBOK, PRINCE2 допомагають знизити ризики, оптимізувати ресурси та забезпечити досягнення бажаних результатів у межах визначених бюджетів і термінів. Вони надають можливість керівникам проєктів мати чітке бачення кожного етапу та правильно оцінювати витрати й вигоди.

3. На сьогодні є багато інноваційних та класичних методологій. Scrum є більш гнучкою моделлю, як забезпечує швидке реагування на зміни та веде постійну комунікацію з клієнтом. Вона ідеально підходить для соціальних проєктів, де вимоги можуть змінюватися, або коли невідомі всі аспекти проєкту на початку. А водоспадна модель навпаки підходить для проєктів з чітко визначеними вимогами на початку, де кожен етап має бути завершений до переходу на наступний, без значних змін. Обидві моделі мають як переваги так і недоліки, і вибір яку використовувати залежить лише від специфіки проєкту, його задач, цілей та вимог.

4. Вирішення глобальних соціальних проблем генерує ідеї, розвиток яких, в свою чергу, базується на вирішенні цих проблем. Простіше кажучи, даний процес є двостороннім, а проєкт арт-студії, враховуючи потреби населення, розташування та унікальність ідеї є перспективним. Саме проблема глобального значення- війна та її вплив і породила ідею створення даного проєкту.

5. Використання дерева цілей в управлінні студії арт-терапії психологічної допомоги є потужним інструментом для оптимізації робочих процесів, підвищення ефективності надання послуг та забезпечення злагодженості

команди. Це дозволяє не тільки систематизувати роботу, а й забезпечити максимальну результативність у досягненнях поставлених цілей, що є основним фактором для успіху та сталого розвитку арт-студії.

6. Планування ресурсів є однією з основних частин в менеджменті. Оцінка вартості проєкту забезпечує роботу в рамках бюджету та дає можливість спрогнозувати усю витратну частину з метою ефективного управління грошовими ресурсами. Однак, при реалізації бізнес-стратегії, слід брати до уваги управління закупівлями, адже це впливає на те, як ми будемо розпоряджатись бюджетом компанії. Сутність процесу полягає в забезпеченні потреби проєкту. І, як правило, виділяємо дві основні складові: стратегічний пошук постачальників та операційна сторона управління закупівлями. Даний відділ повинен підтримувати внутрішню комунікацію з усіма зацікавленими в потребі сторонами.

7. Тайм-менеджмент проєктів-те що є обов'язковим та вимагає планування, моніторинг й контроль завдань протягом всього життєвого циклу. Управління часом проєкту- є процесом, завдяки якому проводиться аналіз роботи, розробка графіків та встановлення точок контролю й термінів для забезпечення вчасного виконання задач. Один з інструментів, який показує роботу, виконану за певний проміжок часу відносно запланованого об'єму є Діаграма Ганта. Це набір гістограм, що чергуються один за одним та фіксують терміни, взаємозв'язок та віхи реалізації елементів проєкту. Як додатковий інструмент управління часом, під час аналізу чинників ефективності будь-якої діяльності та оптимізації її результатів, користуються принципом Парето. Він відображає нерівномірність розподілу причин та наслідків, тобто правило, яке трактується як : «20% зусиль дають 80% результату, а інші 80% зусиль –лише 20% результату».

8. Систематичний та аналітичний процес управління проєктом, що орієнтований на досягнення цілей, використовує логічну матрицю для ефективнішого планування та керування проєктом. Перевагою є те, що інструмент структурує інформацію та допомагає проаналізувати й вирішити



важливі завдання, з'ясувати недопрацьовані сторони, щоб в подальшому прийняти обґрунтовані рішення з метою покращення цих слабких сторін.

9. Невід'ємною частиною при управлінні будь-яким проєктом є ризику. Важливо навчитися передбачати їх, оцінювати та вживати необхідні заходи щодо запобігання їхньої появи. Ризик являє собою невизначеність, в ході виникнення непередбачуваних ситуацій чи новостворених умов. Ефективне управління ризиком забезпечує швидке реагування на дані зміни в процесі реалізації проєкту. Сюди відноситься в тому числі й моніторинг, який дає можливість завчасно прийняти рішення, щоб уникнути значного впливу.

10. В управлінні трудовими ресурсами, керівнику важливо не лише забезпечити психологічну стійкість працівників, але й створити систему мотивації, як заохочення та бажання розвиватись. Дана система впливає й спонукає людей досягати цілей. Тому важливим є дослухатись до членів

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакуліна О.С. Управління соціальними проєктами: формування цілей та доцільності їх реалізації, 2020.-С.309-312.
- 2.Дерево рішення. URL:  
<https://statorials.org/uk/%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B2%D0%BE-%D1%80%D1%96%D1%88%D0%B5%D0%BD%D1%8C/>.
3. Цілі підприємства, їх класифікація та рангування URL:  
<https://buklib.net/books/23975/>
4. Єрофєєва Т. А. Підходи до оцінки вартості бізнесу: проблеми їх використання// Наукові записки-2007. Том 68-С.25-30.
5. Немченко В.В., Зеленьак В.В. Ризики інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства. Економіка харчової промисловості. 2015. Т. 7. Вип. 4. С. 73–79.
6. Петрова І. В. Проектування в соціально-культурній сфері: Навчальний посібник /І.В. Петрова. – К.: Вид-во КНУКіМ, 2007. – 372 с.
- 7.Сахацький О.І. Управління проєктом: основні поняття: навч. посіб., 2012.-С.1-2.
- 8.Свідерська А. Поняття та класифікація ризиків у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. Галицький економічний вісник. 2014. Т. 46. № 3. С. 113–121.
- 9.Соціальна окупність інвестицій: що таке SROI? URL:  
<https://lindfoundation.com/sroi/>
10. Типи соціальних проєктів. URL:  
[https://stud.com.ua/125472/sotsiologiya/tipi\\_sotsialnih\\_proektiv](https://stud.com.ua/125472/sotsiologiya/tipi_sotsialnih_proektiv)
11. Уйсімбаєва Марія. Проектна діяльність: теоретичні аспекти//Витоки педагогічної майстерності- 2014. Випуск № 13.- С.258-262
12. Цісінська О.Б. Ідентифікація як один із механізмів управління проєктним циклом у публічній сфері// Таврійський науковий вісник №5.-2022.-С.52-59.
13. Цісінська О.Б. Формулювання, оцінка та моніторинг – механізми управління проєктним циклом у публічній сфері // Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Том 33 (72). № 5.- 2022.-С.108-112.

14. Що таке Agile і як його застосувати в бізнесі? URL :  
<https://brainrain.com.ua/uk/chto-takoe-agile-ua/>
15. Що таке Діаграма Ганта і як правильно користуватися? URL:  
<https://worksection.com/ua/blog/what-is-gantt-chart.html>
16. Що таке маркетинг і які види маркетингу існують. URL:  
<https://happymonday.ua/shho-take-marketynng>
17. Як війна відбивається на ментальному здоров'ї українців. URL:  
<https://texty.org.ua/articles/108997/jak-vijna-vidobrazhayetsja-na-mentalnomu-zdorovy-ukrayintsiv/>
18. Kinza Yasar. What are SMART goals? URL:  
<https://www.techtargget.com/whatis/definition/SMART-SMART-goals>
19. Logical Framework Approach – LFA  
URL:<https://wikis.ec.europa.eu/display/ExactExternalWiki/Logical+Framework+Approach+-+LFA>
20. Sarah Laoyan. What is Agile methodology? (A beginner's guide). URL:  
<https://asana.com/resources/agile-methodology>.
21. URL: <https://www.culturepartnership.eu/ua/publishing/project-management/lecture-17-4>
22. URL: <https://barnews.city/articles/271895/yak-vijna-vplivae-na-psihichne-zdorovya-ukrainciv->
23. URL: Employee Management Survey Results - The Predictive Index

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Логіко-структурна схема арт-студії

	Логіка втручання	Показники, що об'єктивно перевіряються	Джерела перевірки	Припущення
Загальна мета	Сприяти покращенню психо-емоційного здоров'я людей	Зростає к-сть людей, що потребує психологічної допомоги. МОЗ налічує близько 15 млн українців у 2023 р., яким потрібна допомога психологів.	Записи в лікарнях Зведені результати МОЗ	
Конкретна ціль	1.1. Знизити рівень тривожності та стресу у людей постраждалих від війни 1.2. Пропрацювання психологічних травм	Згідно зведених даних, рівень стресу в українців зріс від 71%-79%. Найвищі показники серед молоді віком від 25-34 і становить 82%. За даними МОЗ у 20-30% людей, що переживають травматичні події є ймовірність появи ПТСР.	Зведені дані організації Gradus Research в межах Всеукраїнської програми ментального здоров'я.	Більшість має недовіру до психіатрів з державних лікарень, тому попит на приватні консультації та послуги в студіях зростає.
Результати	Щороку збільшення кількості людей, що звертаються про психологічну допомогу	У 2022 році відповідно до даними МОЗ, за допомогою психологів звернулись 650 тис. українців, в той час як у 2019 році- 302 тис.	Щоденні звернення на гарячу лінію психологічної допомоги	Гаряча урядова лінія психологічної допомоги фіксує все більше звернень громадян. Населення готове платити за те, щоб їхній емоційний стан покращився.
Дії	1. Провести базове дослідження аналізу звернень за психологічною допомогою в розрізі емоційних травм. 2. Підготувати тренінги та інтерактивні методи	Засоби: Моніторинг, дослідження, аналіз даних Канбан карти Діаграма Ганта	Джерело: інтернет-ресурси, соціальні мережі, внутрішня проектна документація	Прихильність політичної сторони до вирішення проблем ментального здоров'я;

	<p>3. Підготувати та сформувати методику надання якісних послуг психологічної допомоги.</p> <p>4. Організувати збір груп для проведення сесій та тренінгів.</p>	<p>Співпраця з постачальниками, владою</p> <p>Реклама</p>		<p>Високий попит на послуги психологів;</p> <p>Можливість співпраці з волонтерськими організаціями.</p>
--	---	---	--	---