

ГНУЧКІ ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ В МАЛИХ ВИДАВНИЦТВАХ

Мендєльєва М.В., асистент, кафедра МСТ, ХНУРЕ

Дзеніс Є.С., бакалавр, кафедра МСТ, ХНУРЕ

Анотація. У роботі проаналізовано доцільність використання гнучких Agile підходів у діяльності малих видавництв як інструменту адаптації до економічної нестабільності. Розглянуто переваги гнучкого менеджменту та безкоштовних цифрових інструментів для створення гібридних друковано-мультимедійних продуктів. Приділено увагу огляду можливостей Agile методологій та безкоштовних цифрових інструментів як альтернативи традиційним системам менеджменту видавництва.

Ключові слова: мале видавництво, Agile методологія, менеджмент видавничої справи, цифрові інструменти, Kanban, WBS, матриця Ейзенхауера.

Малі видавництва в умовах економічної нестабільності демонструють високий рівень гнучкості управління та адаптивності до змін ринку. Їхня діяльність орієнтована на освоєння спеціалізованих ніш і впровадження інноваційних жанрових рішень, що розширює культурне різноманіття видавничої продукції. Водночас ефективне функціонування таких підприємств потребує сучасних підходів до менеджменту. Складність впровадження традиційних автоматизованих систем обумовлює доцільність використання Agile підходів, які разом із безкоштовними цифровими інструментами забезпечують ефективне управління створенням складного контенту.

Метою дослідження є специфіка впровадження Agile цифрових інструментів у менеджмент малих видавництв для ефективної розробки друкованих та мультимедійних видавничих продуктів в умовах обмежених ресурсів.

Малі видавництва в Україні є найменшою складовою інституту видавничої справи, основною метою яких є задоволення соціальних потреб через підготовку та випуск видавничої продукції [1], які можуть видавати від 2 до 10 нових назв продукції на рік. Малі видавництва можуть бути мультимедійними підприємствами широкого профілю, які забезпечують як виробництво мультимедійних продуктів (мультимедійні видання та видання комбінованого поширення, напр. мультимедійні альбоми, інтерактивні ігри, 3D-моделювання і 3D-візуалізація об'єктів, конструкцій, персонажів, анімаційні ролики, тощо), так і надання різного роду послуг [2]. Видавничо-поліграфічна діяльність у мультимедійних підприємствах на сьогодні представлена у вигляді рекламної, пакувальної продукції, а також оперативного, трафаретного, широкоформатного друку. Крім того, малі видавництва, які здійснюють випуск виключно друкованих видань, із часом можуть набути ознак мультимедійного видання, через наповнення друкованого контенту мультимедійними продуктами, або перетворення друкованого контенту в цифрову форму, наприклад доповнення друкованих підручників QR-кодами, які ведуть на відеоуроки, 3D-моделі, інтерактивні тести, відео та віртуальні об'єкти (AR), а також випуск електронних книг (EPUB, PDF, FB2), створення аудіокниг, тощо. Прикладами видавництв, які використовують мультимедійні технології у своїй продукції є видавництво «Ранок» (інтерактивні підручники та спеціалізований інтернет-магазин для електронних книг), «Нора-Друк» (електронні книги), мультимедійне

видавництво Стрельбицького (книги у електронному й аудіо форматі для різних вікових категорій).

Для досягнення цілей видавництва у стислі терміни та з раціональним використанням ресурсів необхідно використовувати методи управління редакційно-видавничим процесом [3]. Впровадження спеціалізованих цифрових платформ дозволяє автоматизувати цикл видавничої діяльності від фінансового планування до поліграфічного виконання. Це мінімізує вплив людського фактору та оптимізує швидкість взаємодії у системі «замовник-виконавець» [4, 5]. Автоматизовані MIS/ERP системи та CRM системи стали ключовими компонентами цифрової трансформації поліграфічних підприємств [6, 7], забезпечуючи комплексне управління виробничим циклом і клієнтською базою видавництва та обліку замовлень відповідно.

Слід зважати на те, що малі видавництва часто стикаються з конкуренцією з боку видавництв більшого розміру за увагу читачів та дистриб'юторів. Крім того, на початку своєї діяльності малим видавництвам бракує досвіду та ресурсів. Ці обставини роблять використання дорогих систем автоматизації управління видавництвом складним та невідомим для малих видавництв на старті їх бізнесу. У такому випадку допомогти із процесами мінімального управління малим видавництвом з точки зору менеджера або директора можуть стати гнучкі (Agile) підходи та цифрові інструменти, а також методи структурування проєкту та виділення пріоритетів для їх керування. Більш того, розробка мультимедійних систем та проєктів може бути успішно виконана за Agile методологією, через те, що її принципи ітеративності та постійного отримання відгуків добре підходять для креативних індустрій. Впровадження Agile-підходів у малих видавництвах дозволяє оперативно корегувати видавничу стратегію в умовах нестабільного ринку та логістичних змін, підвищуючи життєздатність проєктів порівняно з жорстким довгостроковим плануванням.

Agile методологія у створенні інформаційних продуктів ґрунтується на ітеративному підході, що передбачає виконання робіт у коротких часових циклах (наприклад, у ІТ сфері тривалість ітерацій як правило становить 2 тижні). Такий формат дозволяє враховувати динамічний характер вимог і використовувати прискорені підходи до проєктування [2]. Загальний обсяг робіт розподіляється у вигляді product backlog або переліку вимог і відповідних завдань, які реалізуються поступово. Перед початком кожної ітерації визначається її змістове наповнення, а після завершення замовнику надаються проміжні результати у вигляді функціональних компонентів продукту, прототипів, документації або концептуальних рішень. Замовник (або його представник) приймає безпосередню участь у проєктуванні задач, які необхідно реалізувати у кожній ітерації, а також дає оцінку виконаних робіт.

Для окреслення загального обсягу робіт у видавничому проєкті, визначення його основних етапів та відповідних їм задач і виконавців може бути використана популярна модель ієрархічної структури декомпозиції завдань або WBS (Work Breakdown Structure). Це ієрархічна схема, де верхній рівень представляє собою мету проєкту, а нижні рівні – конкретні дії, закріплені за виконавцями, яку можна створити навіть за допомогою інструменту MS Excel (рис. 1). Менеджер або директор видавничого проєкту можуть додатково вказати відсоток завершення кожної із задач, їх дати початку та завершення, задачі-попередники, та визначити пріоритет виконання задач за матрицею

Ейзенхауера. Хоча WBS часто асоціюється з традиційними методологіями управління проектами як водоспадна модель (Waterfall), але WBS може бути дуже корисним інструментом в Agile методології через те, що вона дає визначену структуру проекту та чіткі зони відповідальності, які забезпечують основу для за впровадження Agile процесів у проектах [8, 9]. WBS допомагає точно оцінити терміни, вартість та ресурси, а також контролювати прогрес виконання робіт. В ідеальному випадку менеджер або директор видавничого підприємства кожного дня перевіряє ключові показники проекту (KPI) та за необхідності оновлює дані (напр., відсоток завершення задач, дати) у таблиці WBS.

ID Задачі	Назва Задачі	Власник	Відсоток Завершення	Дата початку	Дата закінчення	Пріоритет за матр. Ейзенхауера	Задача - попередник
Тематична Фотокнига							
1	Концепція та Підготовка матеріалів	Видавництво	100%	01.05.2026	08.05.2026	A	-
1.1	Відбір фотографій	Видавництво	100%	03.05.2026	06.05.2026	B	
1.2	Сортування за темами і створення підписів	Видавництво	100%	04.05.2026	07.05.2026	B	
2	Обробка зображень	Репроцентр	70%	09.05.2026	13.05.2026	C	1.2
2.1	Корекція кольору	Репроцентр	50%	10.05.2026	11.05.2026	B	
2.2	Обрізка та покращення якості фото	Репроцентр	30%	12.05.2026	13.05.2026	C	
3	Верстка фотоальбому	Видавництво	0%	14.05.2026	25.05.2026	B	
3.1	Розробка макету та розміщення фото	Видавництво	0%	16.05.2026	21.05.2026	B	2.1

Рисунок 1 – Приклад WBS для видавничого проекту тематичної фотокниги.

Джерело: авторська розробка

Матриця Ейзенхауера є методом визначення пріоритетів в управлінні проектами, що розділяє завдання проекту на 4 квадранти за критеріями терміновості та важливості (рис. 2). Важливі задачі є необхідними для досягнення ключової цілі проекту, а при їх невиконанні можуть бути серйозні наслідки для поточної діяльності. Задача є терміною, якщо при її невиконанні втрачається її актуальність на даний момент часу.



Рисунок 2 – Приклад матриці Ейзенхауера, модифікованої із джерела [10]

Матриця Ейзенхауера допомагає визначити на яких критичних задачах слід зосередитися насамперед (A), які задачі можна планувати на пізніший строк або спланувати їх як розвиток видавництва, його процесів та співробітників (B), які задачі можна делегувати іншим виконавцям (C), або виключити чи відкласти (D), наприклад непотрібні задачі, що не мають позивного впливу на основну діяльність. Використання матриці Ейзенхауера за умов обмежених ресурсів дозволяє пріоритизувати ключові етапи (авторське право, верстка), відсікаючи другорядні завдання (надлишковий дизайн обкладинки чи інтерфейсу). Це оптимізує бюджет та скорочує терміни реалізації проекту.

Після розбиття видавничого проєкту на WBS, та визначення пріоритетів задач за допомогою матриці Ейзенхауера можна використати метод Kanban для візуального управління отриманим списком задач на цифровій дошці за допомогою безкоштовних онлайн-інструментів типу Trello, Notion, та інших. У Trello проєкт представляється у вигляді дошки (поля), всередині якої знаходиться списки (аналог етапів проєкту із WBS), усередині яких додані картки (задачі). Списки представляють собою набір задач, згрупованих у певні категорії, які у найпростішому варіанті діляться на задачі, які заплановані до виконання (To Do), задачі, які виконуються у даний час (In Progress) та задачі, що є виконаними та пройшовшими перевірку (Done). Гнучкість цифрових Kanban дошок дозволяють використати різні варіанти списків задач для видавничого проєкту, наприклад (рис. 3):

- Отримані Матеріали (не пройшли обробку);
- На Редагуванні (контент у процесі мовної та змістовної обробки);
- На Верстці (оформлення та візуальна структура продукту);
- На Перевірці (фінальний контроль перед публікацією);
- Готові до публікації (здача продукту).

У середині кожного списку є картки, що є аналогами задач із WBS видавничого проєкту. Карткам можна призначати виконавців, задавати кінцеві терміни виконання, а також виконувати їх переміщення по дошці вручну із одного списку в інший, при зміні статусу виконання задачі, наприклад картка переміщується зі списку «Отримані матеріали» до списку «В роботі / На редагуванні» після того, як редактор прийняв матеріал в роботу.

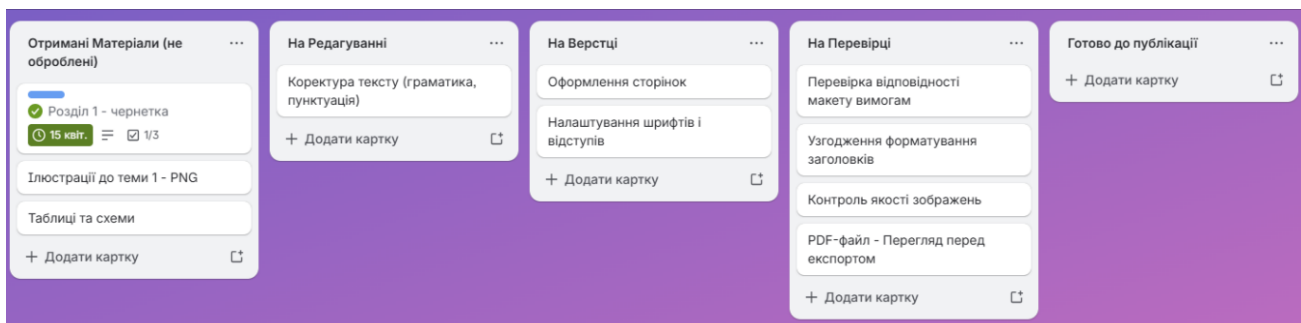


Рисунок 3 – Списки та задачі для Kanban дошки видавничого проєкту. Джерело: авторська розробка

Цифрова Kanban дошка надає менеджеру видавничого проєкту та його учасникам перевагу в зручній та зрозумілій візуалізації задач проєкту та прогресу їх виконання. Дошка підходить для використання як у локальних (розміщені на одному підприємстві), так і у розподілених командах, де частина співробітників може працювати

віддалено, дозволяючи синхронізувати роботу виконавців видавничого проєкту та збільшити загальну ефективність команди.

Розглянутий Agile підхід до управління видавничими проєктами в малих видавництвах та методи структурування проєкту за допомогою WBS і визначення пріоритетів за матрицею Ейзенхауера дають змогу окреслити загальний обсяг робіт видавничого проєкту, визначити пріоритети задач для ефективного розподілення основних зусиль на різних етапах проєкту. Використання розглянутих гнучких методів та цифрових інструментів управління видавничим проєктом можуть допомогти зробити процес виконання задач та їх управління прозорим для усіх учасників проєкту за допомогою візуального контролю потоку робіт, сприяючи чіткому дотриманню строків та дозволяючи керувати проєктами майже безкоштовно або з мінімальним бюджетом. Надані способи використання цифрових Agile інструментів управління видавничим проєктом можуть допомогти успішно керувати видавничими процесами за умови обмежених ресурсів для впровадження дорогих автоматизованих систем управління видавництвом, що в свою чергу сприятиме досягненню цілей видавництва і задоволення його кінцевих споживачів.

Література.

1. Кузьмук, І.В. (2016). Сучасне мале видавництво в Україні: особливості, типи, загальна характеристика діяльності. Наукові записки Української академії друкарства, (2), 356-364.
2. Пушкар, О.І. (2022). Мультимедійне видавництво: навчальний посібник для студентів. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця.
3. Шпак, В.І. (2019). Автоматизація системи управління видавництвом. Інтегровані комунікації, (7), 47-53.
4. Slutskin, M., & Vovk, O. (2025). Analysis of information technologies for communication management in a printing company. Management Information System and Devises, 4(187), 180-188. DOI: <https://doi.org/10.30837/0135-1710.2025.187.123>.
5. Вовк, О.В. (2022). Організація виробничого процесу на поліграфічному підприємстві «Формат-Харків». Поліграфічні, мультимедійні та web-технології. Інновації: монографія. (с. 5-36). Харків: ТОВ «Друкарня Мадрид».
6. Вовк, О.В, Гаращук, Є.В., & Григор'єв, А.В. (2025). Дослідження автоматизації поліграфічного виробництва за допомогою цифрових систем управління. Поліграфічні, мультимедійні та web-технології. Т. 1. (с. 84-85).
7. Гаращук, Є.В., & Вовк, О.В. (2026). Аналіз цифрових систем управління поліграфічним виробництвом. Інформаційні технології в сучасному світі: дослідження молодих вчених. (с. 159).
8. Zhezherau, A. (2024). Can WBS Be Used in Agile?. <https://www.wrike.com/agile-guide/faq/can-wbs-be-used-in-agile/>.
9. Faris, R.K., & Abdelshafi, I. (2006). Project management and agile: perfect together. Paper presented at PMI® Global Congress 2006 – North America, Seattle, WA. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
10. 7 habits decision-making matrix (2018). https://commons.wikimedia.org/wiki/File:7_habits_decision-making_matrix.png.