

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри
_____ Ігор Рекуненко

(підпис)

___ грудня 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістр

зі спеціальності 073 Менеджмент,

освітньо-професійної програми «Управління проектами»

на тему: «Управління проектами в сфері інтелектуальних розваг (на прикладі ФОП Іванов О.О.)»

Здобувача групи УП.м-21

Мугутдінова Руслана Камільовича

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Руслан МУГУТДІНОВ

(підпис)

Керівник доцент, к. е. н., доцент Денис СМОЛЕННИКОВ

(підпис)

АНОТАЦІЯ

В роботі досліджені та описані ключові теоретичні концепції та методології управління проєктами у сфері інтелектуальних розваг, проведений аналіз існуючих підходів до розроблення стратегій управління проєктами, а також особливостей їх застосування у відповідному контексті.

Розглянуті вітчизняні та зарубіжні проєкти у сфері інтелектуальних ігор, виконаний їх порівняльний аналіз, виявлені ключові фактори успіху та недоліки, описані тенденції та прогнози майбутнього розвитку сфери інтелектуальних ігор.

Проведений безпосередній аналіз квіз-проєкту «ГРАЙ» (ФОП Іванов О.О.), розглянуті особливості структури, методи управління, специфіка виконання проєкту, оцінка та аналіз його успішності і потенційні можливості масштабування та оптимізації.

Обсяг кваліфікаційної роботи – 54 сторінки, використаних джерел – 51.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена попитом на інтелектуальні ігри як альтернативний неформальний вид дозвілля в Україні, що є чудовим методом психологічного розвантаження, відповідно виниклою необхідністю розробки ефективних стратегій управління в цій сфері задля створення високоякісного конкурентного вітчизняного продукту.

Метою роботи є оцінка ефективності проєктного управління та відповідних управлінських рішень у сфері інтелектуальних розваг.

Об'єкт дослідження – процеси управління проєктами та їх вплив та фактологічні результати цього впливу у сфері інтелектуальних розваг.

Предмет дослідження – організаційно-економічні відносини, які виникають при розробці та імплементації проєктів в сфері інтелектуальних розваг.

Ключовими завданнями визначені наступні: аналіз ринку інтелектуальних розваг в Україні з особливим фокусом на квізи; аналіз ефективності методів управління при плануванні та проведенні квізів та їх впливу на успішність проєкту; розробка рекомендацій щодо оптимізації процесів управління

проектами в сфері інтелектуальних розваг для конкретного бренду, що просувається на локальному ринку.

Методи дослідження включають аналіз доступної тематичної літератури, кейс-стаді, проведення опитувань серед учасників квізів, а також використання кількісних та якісних методів дослідження для обробки отриманих даних.

Результати дослідження підтвердили гіпотезу про високий рівень ефективності у плануванні проєкту завдяки вдалому аналізу ринку, конкурентів, середовища та попиту. Етапи проєкту були чітко визначені, а ресурси розподілені оптимально. Також були успішно залучені місцева спільнота та зацікавлені сторони, що сприяло підвищенню його соціальної значущості та позитивного впливу на суспільство. Високі показники дотримання бюджетної дисципліни та урахування усіх можливих ризиків та непередбачених витрат забезпечило фінансову стабільність проєкту. Зворотний зв'язок від стейкхолдерів був переважно позитивним, що свідчить про високу задоволеність результатами проєкту та його впливом на цільову аудиторію.

Ключові слова: інтелектуальні розваги, інтелектуальні ігри, квіз, планування проєкту, комунікація бренду.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В СФЕРІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ РОЗВАГ В УКРАЇНІ.....	9
1.1 Обґрунтування і постановка задачі.....	9
1.2 Аналіз методів дослідження та їх характеристики у сфері інтелектуальних розваг	11
1.3 Фактори впливу, виклики та можливі перспективи у сфері інтелектуальних розваг офлайн-формату.....	15
РОЗДІЛ 2 ВІТЧИЗНЯНІ ТА ЗАРУБІЖНІ ПРОЄКТИ У СФЕРІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ РОЗВАГ.....	18
2.1 Огляд та аналіз вітчизняних проєктів інтелектуальних розваг.....	18
2.2 Зарубіжні тренди та інновації в інтелектуальних розвагах	21
2.3 Порівняльний аналіз вітчизняних та зарубіжних проєктів	23
РОЗДІЛ 3 АНАЛІЗ ТА МОДЕРНІЗАЦІЯ ПРОЄКТУ ПРОВЕДЕННЯ КВІЗІВ «ГРАЙ»	27
3.1 План управління змістом проєкту.....	27
3.2 Ієрархічна структура робіт та календарний план	31
3.3 План управління вартістю проєкту. Бюджет проєкту.....	37
3.4 План управління комунікаціями проєкту.....	39
ВИСНОВКИ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48
ДОДАТОК А 1	53
ДОДАТОК А 2	54

ВСТУП

У контексті стрімкого розвитку інформаційного суспільства та зростаючої ролі розважальної індустрії, інтелектуальні ігри, особливо квізи, набувають особливого значення.

Вибір теми "Управління проєктами в сфері інтелектуальних розваг (на прикладі ФОП Іванов О.О.)" зумовлений не тільки зростаючим інтересом до цього виду розваг в Україні, але й важливістю розробки ефективних стратегій управління в цій сфері. Актуальність теми підкріплюється попитом на якісний інтелектуально-культурний продукт та необхідністю його адаптації до швидкозмінних умов ринку.

Об'єктом дослідження є процеси управління проєктами та їх вплив та фактологічні результати цього впливу у сфері інтелектуальних розваг.

Предмет дослідження – організаційно-економічні відносини, які виникають при розробці та імплементації проєктів в сфері інтелектуальних розваг.

Мета роботи полягає у оцінці ефективності проєктного управління та відповідних управлінських рішень у сфері інтелектуальних розваг.

Для досягнення цієї мети були вирішені наступні завдання:

- аналіз ринку інтелектуальних розваг в Україні, з особливим фокусом на квізи;
- аналіз ефективності методів управління при плануванні та проведенні квізів та їх впливу на успішність проєкту;
- розробка рекомендацій щодо оптимізації процесів управління в контексті інтелектуальних розваг для конкретного бренду, який просувається на локальному ринку як організатор квізів.

Методи дослідження включають комплексний аналіз доступної тематичної літератури, кейс-стаді, проведення опитувань серед учасників квізів, а також використання кількісних та якісних методів дослідження для обробки отриманих даних.

Наукова новизна роботи полягає у специфічності аналізу управління проєктами в сфері інтелектуальних розваг, з акцентом на сталі підходи та стратегії, їх удосконалення, а також можливі інновації, які можуть бути застосовані в цій сфері. Особливу увагу приділено адаптації традиційних методів управління до унікальних вимог ринку інтелектуальних розваг.

Практичне значення отриманих результатів виявляється у можливості застосування розроблених рекомендацій для підвищення ефективності управління проєктами в сфері організації та проведенні квізів, що може сприяти збільшенню їх прибутковості та популярності.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В СФЕРІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ РОЗВАГ В УКРАЇНІ

1.1 Обґрунтування і постановка задачі

Задля отримання більш зрозумілого бачення контексту, необхідно розглянути загальні аспекти сфери інтелектуальних розваг в Україні та у місті Суми безпосередньо.

Від початку проголошення незалежності у 90-ті роки двадцятого століття в Україні розповсюдився формат інтелектуальних ігор, таких як «Що? Де? Коли?», «Брейн-ринг» та схожі формати, основними каналами яких було телебачення. У той самий час у місті Суми був створений Сумський Інтелект Клуб, який забезпечував потреби дорослих та дітей у сфері інтелектуальних розваг та давав можливість змагатись в ерудованості та виокремлював свою нішу можливого дозвілля. Згодом, з появою та розповсюдженням доступу до мережі інтернет збільшилась кількість альтернативних способів інтелектуальних розваг, як то онлайн-вікторини, квізи, онлайн-формати ігор «Що? Де? Коли?» тощо. Згодом з західних країн перекочувала культура проведення такого формату як паб-квіз, які поступово зайняли своє місце як альтернатива онлайн-форматам і здобули прихильників для яких можливість живого спілкування превалює, рівень складності дозволяє залишатись конкурентними, а тематика відповідає інтересам (Шевченко, 2018).

Тема дослідження інтелектуальних розваг є актуальною, оскільки інтелектуальні ігри, зокрема квізи, стають все більш популярними в Україні як форма дозвілля, освіти і соціалізації. Квізи сприяють розвитку загальної ерудиції, критичного мислення, комунікаційних навичок і творчого потенціалу учасників. Крім того, квізи можуть бути використані як інструмент маркетингу, брендингу, корпоративної культури і соціальної відповідальності (Brame, 2013).

Метою є дослідження особливостей управління проєктами в сфері інтелектуальних розваг на прикладі проєкту «ГРАЙ», який передбачає

організацію квізів у місті Суми, а також розгляд та дослідження платформ-конкурентів на ринку у розрізі міста, аби сформувати більш зрозумілу позицію щодо векторів можливого розвитку сфери і коригування поточних методів які застосовуються для менеджменту у сфері інтелектуальних розваг.

Гіпотезою є твердження, що застосування сучасних методів і підходів до управління проєктами, зокрема гнучких методологій, дозволяє підвищити ефективність та якість проєкту інтелектуальних ігор, а також забезпечити його адаптацію до змінних умов ринку і потреб цільової аудиторії (Cagno & Trianni, 2014) (González et al., 2016).

Очікуваними результатами роботи є:

- систематизація теоретичних знань з управління проєктами у сфері інтелектуальних розваг;
- виявлення особливостей управління проєктами в сфері організації квізів;
- аналіз сильних і слабких сторін проєкту «ГРАЙ»;
- розробка оптимального плану управління проєктом «ГРАЙ»;
- оцінка досягнення цілей і задоволення зацікавлених сторін проєкту «ГРАЙ»;
- рекомендації щодо покращення та розвитку проєкту «ГРАЙ».

Практична цінність дослідження та роботи загалом полягає в тому, що вона може бути використана як початковий методичний посібник для проєктних менеджерів які залучені або зацікавлені в управлінні проєкту у сфері інтелектуальних розваг, адже принципи, які використовуються у організації та проведенні квізів можна екстраполювати на інші види та типи інтелектуальних розваг.

Робота також може слугувати базою для подальших досліджень у сфері управління проєктами в інтелектуальних розвагах, зокрема вона відкриває шляхи для аналізу впливу технологічних інновацій на ефективність проєктного менеджменту та розробки нових методів оптимізації робочих процесів у цій динамічно змінюваній галузі.

1.2 Аналіз методів дослідження та їх характеристики у сфері інтелектуальних розваг

Управління проєктами є науковою та практичною дисципліною, яка вивчає процес планування, організації, реалізації та контролю проєктів з метою досягнення поставлених цілей та задоволення потреб зацікавлених сторін (Гриценко, Шевченко, 2018).

У сфері інтелектуальних розваг управління проєктами має свої особливості, пов'язані з характером проєктів, їх цілями, зацікавленими сторонами, ресурсами, ризиками, якістю та комунікацією (Birchall, 2018).

Варто окремо зауважити, що інтелектуальні розваги є видом діяльності, який передбачає використання інтелектуальних здібностей, знань, інформації, творчості та фантазії для отримання задоволення, освіти, соціалізації або конкуренції (Bennett, 2019). Проєктами в сфері інтелектуальних розваг можуть бути організація та проведення таких заходів як квізи, розробка та впровадження продуктів, які базуються на конкуренції у сферах базової ерудованості, спеціальних компетентних знань, логічного та критичного мислення, також створення та розвиток спільнот, об'єднаних за спільними інтересами.

Управління проєктами в сфері інтелектуальних розваг вимагає врахування таких факторів, як (Bjerknes, 2017):

- *специфіка цільової аудиторії*, її потреби, інтереси, очікування, мотивація, поведінка, зворотний зв'язок;
- *специфіка контенту*, його тематика, складність, цікавість, актуальність, новизна, достовірність, якість, формат;
- *специфіка формату*, його тип, тривалість, частота, локація, обладнання, ресурси, умови, правила, сценарій, динаміка, інтерактивність;
- *специфіка команди*, її склад, ролі, відповідальність, компетентність, комунікація, координація, конфлікти, лідерство, мораль;

- *специфіка ринку*, його конкурентність, сегментація, позиціонування, промоція, ціноутворення, дистрибуція, лояльність, репутація, аналітика та ін.

Нажаль, можна констатувати, що у науковій літературі існує недостатньо досліджень, що присвячені управлінню проектами в сфері інтелектуальних розваг, особливо в українському контексті.

Більшість досліджень фокусуються на окремих аспектах проектів, таких як контент, формат, аудиторія, ринок, але не на цілісному підході до управління проекту у сфері інтелектуальних розваг та квізів безпосередньо. Також відсутні уніфіковані стандарти, методології, моделі і методи управління проектами в сфері інтелектуальних розваг, які б враховували їх специфіку та відповідали сучасним вимогам і тенденціям, які б могли адекватно та вчасно реагувати та коректно реагувати на можливі швидкі зміни на ринку. Саме тому виникає необхідність у систематичному дослідженні цієї теми, а також розробка та апробація нових підходів до управління проектами в сфері інтелектуальних розваг.

Задля отримання коректних даних, які можна аналізувати та інтерпретувати використовуються як кількісні, так і якісні методи дослідження, такі як: спостереження, інтерв'ю, експертні оцінки, кейс-стаді, SWOT-аналіз, аналіз стейкхолдерів, аналіз ризиків, аналіз якості, аналіз комунікації, аналіз даних, тестування гіпотез, перевірка достовірності (Creswell & Creswell, 2018) (Creswell & Poth, 2018).

Нижче приведена таблиця (Таблиця 1.1) оцінки сильних та слабких сторін обраних методів відносно дослідження у сфері інтелектуальних розваг.

Таблиця 1.1 — Порівняльна таблиця сильних та слабких сторін методів дослідження у сфері інтелектуальних розваг.

Метод дослідження	Сильні сторони	Слабкі сторони
Спостереження	Дозволяє отримати дані в реальному часі; Забезпечує глибоке розуміння поведінки учасників.	Може бути часозатратним; Суб'єктивність спостерігача може вплинути на результати.
Інтерв'ю	Забезпечує детальну інформацію від респондентів; Дає можливість глибокого аналізу відповідей.	Вимагає багато часу та ресурсів; Можливість суб'єктивності відповідей.
Експертні оцінки	Використовує знання та досвід експертів; Забезпечує високу якість аналізу.	Може бути дорогим; Залежить від об'єктивності та компетентності експертів.
Кейс-стаді	Детальний аналіз конкретного випадку; Можливість вивчення складних ситуацій.	Не завжди можна узагальнити результати; Висока залежність від контексту.
SWOT-аналіз	Дає зрозуміле уявлення про сильні та слабкі сторони, можливості та загрози.	Може бути суб'єктивним; Не завжди враховує зовнішні фактори.
Аналіз стейкхолдерів	Допомагає зрозуміти інтереси та вплив різних груп на проєкт.	Може бути складним у виконанні; Потребує глибокого розуміння всіх сторін.
Аналіз ризиків	Дозволяє ідентифікувати та оцінити потенційні ризики.	Може не враховувати всі можливі ризики; Залежить від точності вхідних даних.
Аналіз якості	Забезпечує оцінку стандартів якості продукту або послуги.	Може бути суб'єктивним; Залежить від вибраних критеріїв якості.
Аналіз комунікації	Допомагає оцінити ефективність комунікаційних стратегій.	Може бути складним у вимірюванні; Залежить від якості комунікаційних каналів.
Аналіз даних	Дозволяє виявити закономірності та тенденції на основі великих обсягів даних.	Вимагає спеціалізованих знань та інструментів; Може бути часозатратним.
Тестування гіпотез	Дозволяє перевірити припущення на основі емпіричних даних.	Потребує чітко сформульованих гіпотез; Залежить від якості даних.
Перевірка достовірності	Забезпечує впевненість у достовірності та надійності даних.	Може бути складним у виконанні; Залежить від методів перевірки.

Обробка та аналіз даних виконуються за допомогою статистичних програм, таких як Excel, SPSS, R та інші.

Для аналізу даних використовуються такі методи, як: кореляційний аналіз, дисперсійний аналіз, тестування гіпотез, перевірка достовірності та валідності.

Вибір кількісного методу дослідження обумовлений тим, що він дозволяє отримати об'єктивні, точні, перевірені та узагальнені дані про проекти у сфері інтелектуальних розваг загалом та відповідно виділити для більш детального аналізу конкретні дані відносно обраного проекту, а також виявити статистично значущі залежності, впливи, фактори, групи і різниці.

Оскільки сфера є дуже нішевою і не такою розповсюдженою як аналогічні проекти за кордоном, вибірка, яка обробляється має певні обмеження в кількості досліджуваних об'єктів і при дослідженні буде зважена можлива похибка у зв'язку з неповною репрезентативністю відповідно до кількості. В той самий час регулярність та певний досвід дозволяють доволі точно спиратись на результати дослідження для побудови гіпотез і їх опробування для підтвердження або спростування.

Обсяг дослідження буде становити 10 проектів з організації квізів в Україні, включаючи проект «ГРАЙ», які будуть відібрані за такими критеріями: тривалість проекту не менше року, наявність офіційних та регулярно оновлюваних соціальних мереж у відкритому доступі, можливість ознайомитись з деякими інсайдерськими аспектами проведення і організації квізів, зважаючи що певні дані становлять комерційну таємницю та не можуть бути розголошені.

Нижче приведені логотипи проектів (рис. 1.1), актуальних на жовтень 2023 р. які продовжують свою діяльність та можуть бути використані як суб'єкти при дослідженні сфери інтелектуальних розваг в Україні.

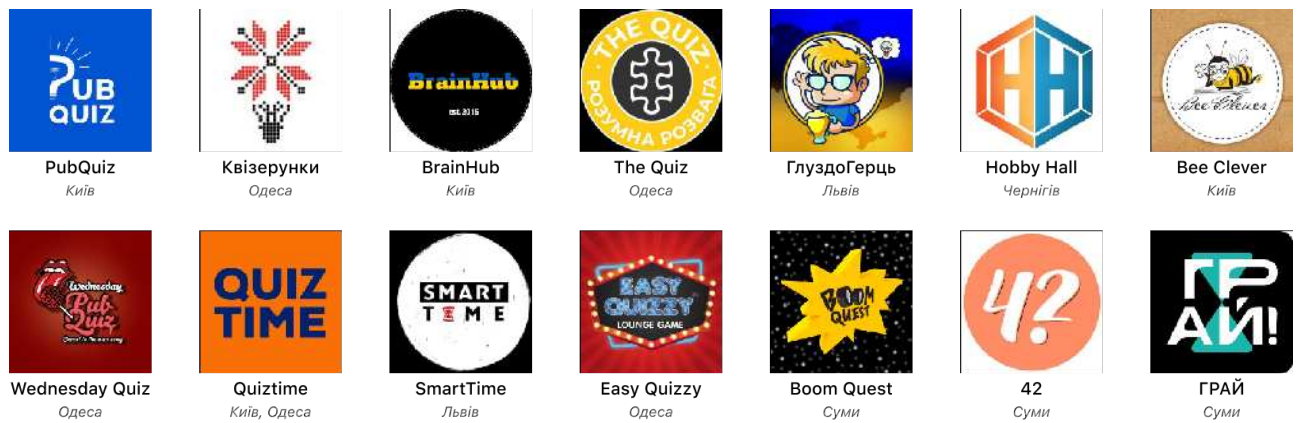


Рисунок 1.1 — Актуальні українські проєкти, які проводять квізи
(станом на жовтень 2023 р.)

Зазначені квіз-проєкти з одного боку є відносно новими, з іншого – такими, що стрімко розвиваються.

1.3 Фактори впливу, виклики та можливі перспективи у сферу інтелектуальних розваг офлайн-формату

У контексті управління проєктами в сфері інтелектуальних розваг в Україні, особливо в офлайн-форматі, існує цілий ряд факторів, які впливають на їхній розвиток та успіх.

Перш за все, це культурні та соціальні аспекти, які формують інтереси та вподобання аудиторії. Інтелектуальні ігри, такі як квізи, мають певну аудиторію, лояльність та зацікавленість у проєкті якої залежить від сукупності факторів, які мають безпосередній вплив на сам успіх проєкту (Matsukawa, 2004).

Однак, існують певні виклики, з якими стикаються організатори інтелектуальних розваг. Одним з основних є залучення та утримання аудиторії, особливо в умовах зростаючої конкуренції та впливу цифрових технологій. Іншим важливим аспектом є якість контенту. Важливе не тільки створення цікавих та інтелектуально-стимулюючих ігор, але й постійне їх оновлення, щоб відповідати змінним інтересам аудиторії, також варто не забувати про тематичні ігри та відповідну специфічність, наприклад використання актуальної тематики, мемів, новин.

У результаті дослідження (Kahoot!, 2020), яке проводилося на базі онлайн-платформи для створення та проведення квізів Kahoot!, в якому дослідники аналізували дані про 1,8 мільйона квізів, які були створені та проведені в 2019 році, було визначено які фактори впливають на залученість та задоволення учасників. Один з таких факторів був використанням мемів або специфічних культурних маркерів у питаннях та відповідях.

Також результати показали, що квізи, які містили меми або специфічні культурні маркери, мали вищий рівень залученості та задоволення учасників, ніж квізи, які не містили таких елементів. Зокрема, квізи з мемами або специфічними культурними маркерами мали на 12% більше учасників, на 20% більше повторних гравців, на 25% більше позитивних реакцій та на 29% більше часу, проведеного в грі, ніж квізи без таких елементів (Shifman, 2014).

Важливим фактором є логістика та управління ресурсами (Гриценко, Шевченко, 2018). Ефективне управління проєктами в сфері інтелектуальних розваг вимагає чіткого планування, координації та оптимізації витрат, залучення спонсорської підтримки, медіа та соціальної упізнаваності, соціальної відповідальності (Bhargava, 2017). Це включає в себе не стільки фінансове планування, оскільки фінансовий поріг входу у сферу може бути досить низьким, скільки прогнозоване та передбачуване управління людськими ресурсами, місцем проведення заходів, маркетингом, стабільною повторюваністю у часових рамках.

Незважаючи на можливі нетипові виклики, перспективи розвитку інтелектуальних розваг в Україні залишаються оптимістичними. Зростаючий інтерес до культурного розвитку, освіти та соціалізації через ігри відкриває нові можливості для розширення та інновацій у цій сфері. Очевидним стає розвиток нових форматів ігор, інтеграцію з іншими видами розваг та використання цифрових технологій для залучення ширшої аудиторії (Klopfer et al., 2009) (Games and Culture).

Для створення успішної бізнес-моделі слід приділити особливу увагу дослідженню потреб та вподобань цільової аудиторії, що дозволить краще

розуміти їхні очікування та відповідно адаптувати ігри, що може включати як загальну тематику, так і інтерактивність у процесі, особливості сценарію, системи нагород та оцінювання (Pedro et al., 2015). Також важливим є аналіз ринкових тенденцій та конкурентного середовища, що допоможе виявити незадіяні ніші та можливості для інновацій.

Враховуючи технологічні ризики виявляється фактор адаптивності, що вимагає гнучкості та здатності швидко підлаштовуватись до змін у суспільстві та технологіях. Це включає в себе використання сучасних методів маркетингу, впровадження інноваційних технологій та розробку нових форматів ігор, які б відповідали сучасним вимогам аудиторії (Godwin & Mather, 2019).

РОЗДІЛ 2 ВІТЧИЗНЯНІ ТА ЗАРУБІЖНІ ПРОЄКТИ У СФЕРІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ РОЗВАГ

2.1 Огляд та аналіз вітчизняних проєктів інтелектуальних розваг

Український ринок інтелектуальних розваг переживає період значного розвитку, демонструючи різноманітність форматів та підходів. Вітчизняні проєкти в цій сфері варіюються від традиційних квізів до інтерактивних ігор, які використовують новітні технології. Ці проєкти не тільки розважають, але й сприяють освіті та соціалізації, оскільки учасники мають можливість обмінюватися знаннями та досвідом (Kuzmenko & Kuzmenko, 2018).

Основними характеристиками вітчизняних проєктів у сфері інтелектуальних розваг та їхня часткова адаптація до місцевих культурних особливостей і здатність залучати широкий спектр аудиторії. Тематичні відгалуження проєктів акцентовані на унікальності української культури, інтегруючи в себе елементи національної історії, традицій та мистецтва. Вони не тільки розважають, а й виконують освітню та просвітницьку функцію, демонструючи історичні події, видатних особистостей та культурні досягнення України. Це робить інтелектуальні ігри особливо привабливими для місцевої аудиторії, яка цінує національну ідентичність та культурну спадщину (Білецька, 2019) (Ковальова, 2018).

Однак, розвиток вітчизняних проєктів у сфері інтелектуальних розваг супроводжується певними викликами. Основним з них є обмеженість фінансових ресурсів, незважаючи на відносно низькі інвестиційні потреби для започаткування подібного проєкту, що внаслідок знижує рівень монетизації цієї модулі як бізнесу. Це в свою чергу ускладнює масштабування проєктів та впровадження інновацій. Чимало амбіцій щодо масштабування ініціатив залежать від зовнішнього фінансування або приватних інвестицій, що може обмежувати творчу свободу та експериментування з новими форматами.

Крім того, вітчизняні проекти стикаються з високою конкуренцією, особливо з боку міжнародних форматів, які починають локалізуватися і часто мають більші бюджети та доступ до ширшої аудиторії, за рахунок можливості просування власного продукту більш агресивно та отримувати охоплення більшої потенційної аудиторії. Таким чином це ставить під загрозу видимість та популярність локальних гравців у сфері інтелектуальних розваг, особливо серед молоді, яка є основною цільовою аудиторією більшості інтелектуальних ігор.

Незважаючи на ці виклики, вітчизняні проекти продовжують розвиватися, адаптуючись до змінних умов ринку та потреб аудиторії. Мають успіх у пошуках шляхів залучення учасників, використовуючи інноваційні підходи та технології, а також співпрацюючи з місцевими громадами та організаціями для створення більш глибокого та значущого досвіду (Білецька, 2019).

Важливим аспектом є також інноваційність та креативність вітчизняних проєктів, їх більш таргетована актуалізація контенту для кінцевого споживача. Розробники та організатори інтелектуальних ігор та квізів постійно шукають нові способи залучення аудиторії, використовуючи інтерактивні елементи, мультимедійний контент та інші нововведення. Це дозволяє не тільки підвищити зацікавленість учасників, але й зробити момент конкуренції під час гри більш захоплюючим та ефективним.

Вітчизняні проєкти інтелектуальних розваг відіграють важливу роль у розвитку освітнього потенціалу країни. Вони не тільки сприяють розвитку критичного мислення та креативності, але й відкривають нові можливості для навчання та саморозвитку (Ковальова, 2018; Мельник, 2017). Через ігрову форму подачі матеріалу, учасники мають змогу дізнатись щось нове, переосмислити свої знання та способи їх використання.

Розповсюдження та повсякденність цифрових технологій використовуються вітчизняними проєктами інтелектуальних розваг дозволяють використати потенціал для інтеграції з онлайн-платформами, що може значно розширити їх аудиторію та можливості. Це також відкриває шлях для

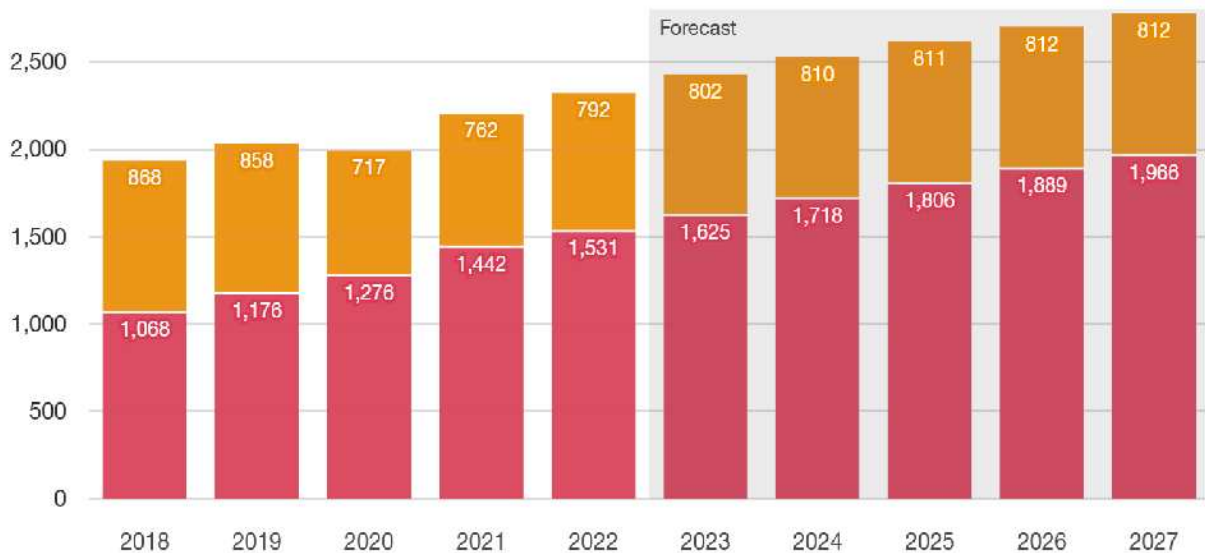
використання даних для аналізу та покращення якості ігор, а також для більш ефективного маркетингу.

Відповідно до дослідження PwC (PwC, 2023) відносно прогнозів тенденцій змін у галузі розваг та маркетингу у 2023-2027 роках очікується стабільне продовження збільшення фінансування як у цифрових, тобто онлайн-форматах, так і в більш традиційних, тобто офлайн-форматах (рис. 2.1).

Virtually all the growth in E&M revenue will come from digital products and services.

■ Digital ■ Non-digital

Global E&M revenue (US\$ billion)



Note: 2022 is the latest available data. 2023–2027 values are forecasts.
Source: PwC's Global Entertainment & Media Outlook 2023–2027, Omdia

Рисунок 2.1 — Очікувані показники зміни оборотного капіталу у сферах розваг та маркетингу у 2023-2027 рр.

В перспективі сфера національних проєктів, які стосуються інтелектуальних розваг, має всі шанси на подальше зростання та різноманітність. Це передбачає створення та впровадження нових форматів ігор, які будуть цікавими та захоплюючими, а також використання сучасних цифрових технологій для привернення більшої кількості учасників та глядачів. Крім того,

це також означає поєднання інтелектуальних ігор з іншими сферами культури та освіти, що дозволить розширити горизонти та підвищити якість знань. (Ковальова, 2018).

2.2 Зарубіжні тренди та інновації в інтелектуальних розвагах

Зарубіжний ринок інтелектуальних розваг характеризується швидкими темпами інновацій та впровадженням нових трендів, які змінюють традиційне розуміння цієї сфери. Однією з ключових тенденцій є інтеграція цифрових технологій, яка відкриває нові можливості для інтерактивності та залучення аудиторії. Використання додатків для смартфонів, онлайн-платформ та віртуальної реальності дозволяє створювати більш захоплюючий та динамічний ігровий досвід.

Іншим важливим аспектом є глобалізація інтелектуальних розваг. Завдяки інтернету та соціальним мережам інтелектуальні ігри та квізи стають доступними для широкої міжнародної аудиторії. Це сприяє обміну культурними та освітніми знаннями між різними країнами та культурами, розширюючи горизонти учасників.

Однією з найбільш інноваційних тенденцій є використання гейміфікації в освітніх цілях. Ігрові елементи, наприклад бали, рівні та нагороди, використовуються для підвищення мотивації та залучення учасників, особливо молоді. Це дозволяє сприймати квізи як можливі базові методи для освітнього процесу, а успішні кейси комерційних проєктів застосовувати відповідно до аудиторії враховуючи можливе її сегментування за різними ознаками, віком, інтересам, вузько направленою тематикою або іншими, відповідно до необхідних попередніх досліджень та перевірки гіпотез (Kappel, Grechenig, 2017).

Помітною тенденцією є також сталість та соціальна відповідальність. Багато зарубіжних проєктів інтелектуальних розваг зосереджуються на вирішенні соціальних проблем, підвищенні обізнаності про екологічні питання та сприянні інклюзивності та рівності. Це не тільки підвищує соціальну

значущість цих проєктів, але й сприяє формуванню більш свідомого та відповідального ставлення до світу. Можливість підіймати важливі соціальні питання дає змогу висвітлити непопулярні моменти та зацентувати увагу на інформації, отримання якої може позитивно впливати на ставлення учасників до проблеми соціуму, екології, інклюзивності та стати вагомим поштовхом до більш глибокого самостійного ознайомлення або дослідження.

Слід зазначити все більш набираючу оберти цифровізацію зарубіжних аналогів, що є цілком логічним показником відносно загального зростання попиту на інтеграцію сучасних цифрових технологій. До прикладу сфера віртуальної та доповненої реальності за прогнозами дослідження PwC (PwC, 2022) у сфері цифрових технологій від 2020 року прогнозує, що капіталізація обжене такі сфери дозвілля як кіноіндустрію, книги, музику та навіть традиційні відеоігри (рис. 2.2).

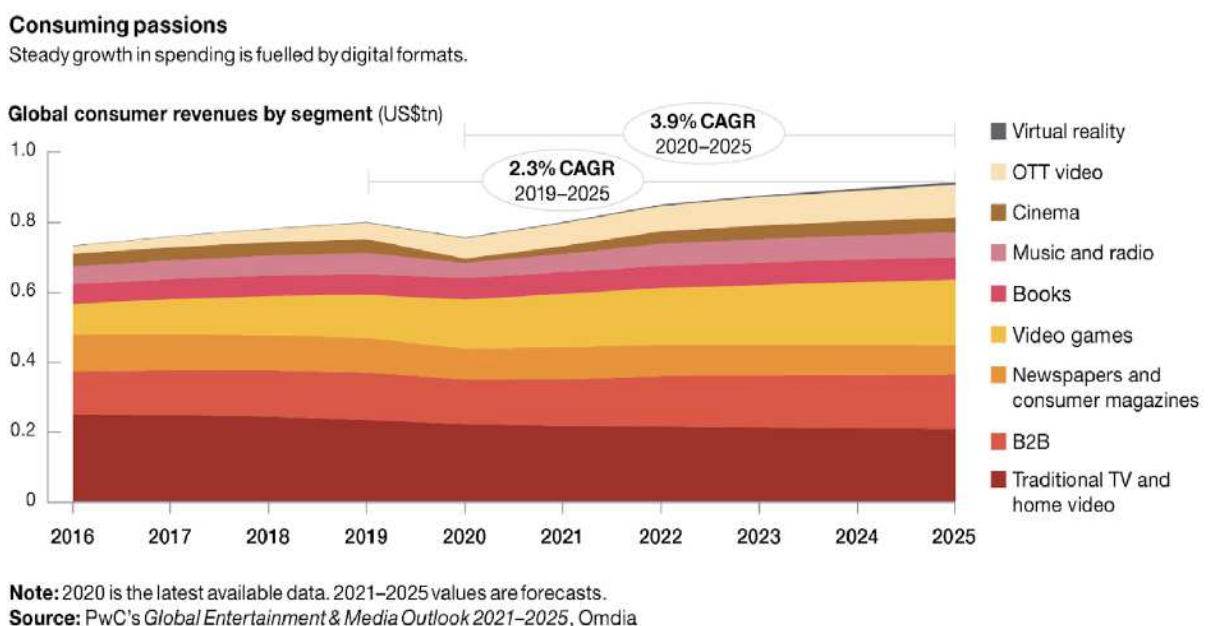


Рисунок 2.2 — Прогноз очікуваної капіталізації сфери дозвілля у період 2020-2025 рр.

Зарубіжні тренди та інновації в інтелектуальних розвагах відкривають нові перспективи для розвитку цієї сфери. Вони демонструють, як творчий підхід, використання новітніх технологій та зосередження на соціальній значущості

можуть перетворити інтелектуальні ігри на потужний інструмент, застосування якого може стати значущим майданчиком для обміну думками, інформацією та сприяти формуванню соціально-відповідальної аудиторії.

За даними Forrester Research (Forrester Research, 2020), глобальний ринок інтелектуальних ігор очікується зростати з \$4,7 млрд у 2019 році до \$13,8 млрд у 2027 році, що свідчить про високий попит на цей вид розваг, а відповідно до даних Mind (Mind, 2019), інтелектуальні ігри можуть покращити когнітивні функції, пам'ять, увагу, креативність та соціальні навички учасників, що робить їх корисними для освітніх та культурних цілей.

2.3 Порівняльний аналіз вітчизняних та зарубіжних проєктів

Порівняльний аналіз вітчизняних та зарубіжних проєктів у сфері інтелектуальних розваг відкриває цікаві перспективи та виявляє ключові відмінності та схожості між ними. Перш за все, важливо відзначити, що як українські, так і зарубіжні проєкти часто зосереджені на залученні аудиторії через інноваційні формати та інтерактивність. Однак, підходи та ресурси, які використовуються для досягнення цих цілей, можуть суттєво відрізнитися.

Вітчизняні проєкти часто мають більш обмежені бюджети порівняно зі своїми зарубіжними аналогами, що має прямий вплив на їхню здатність впроваджувати високотехнологічні рішення та масштабувати проєкти. Незважаючи на це, в той самий час мінімальний поріг входу у сферу з точки зору інвестування власних або сторонніх коштів може розглядатись як позитивний аспект, так само це зменшує можливі витрати учасників квізів, адже «вхідний квиток» вже не видається розкішшю, а стає ближче до повсякденної базової витрати. Завдяки цьому українські проєкти часто виявляються більш гнучкими та креативними у використанні наявних ресурсів, а також здатні глибше занурюватися в місцеву культуру та історію, що робить їх особливо привабливими для загальноукраїнської та локальної аудиторії. За даними Державної служби статистики України (Державна служба статистики України,

2023), у 2020 році в Україні було зареєстровано 1 223 проекти у сфері інтелектуальних розваг, з яких 1 038 були вітчизняними, а 185 — зарубіжними. Середня сума фінансування вітчизняних проектів становила 1,2 млн грн, тоді як середня сума фінансування зарубіжних проектів — 8,7 млн грн. Середня кількість учасників вітчизняних проектів складала 1 500 осіб, тоді як середня кількість учасників зарубіжних проектів — 5 000 осіб.

З іншого боку, зарубіжні проекти часто характеризуються високим рівнем технологічної інтеграції, використанням сучасних маркетингових стратегій та більшими можливостями для міжнародної експансії. Франшизи стають все більш популярними а відносно організаційних аспектів взагалі можуть бути розглянуті як пасивний дохід зважаючи на те, що зазвичай така бізнес-модель передбачає мінімум втручання зі сторони власників та побудована на автоматизації організаційних процесів. Вони можуть пропонувати більш різноманітні формати та тематики, а також залучати аудиторію з різних країн, що сприяє обміну культурними цінностями та знаннями на міжнародному рівні.

За даними The World Bank (World Bank, 2023), у 2019 році глобальний ринок інтелектуальних ігор склав 4,7 млрд доларів, а прогнозується, що до 2027 року він зросте до 13,8 млрд доларів. Серед найпопулярніших зарубіжних проектів у сфері інтелектуальних розваг можна назвати такі, як “Jeopardy!”, “Who Wants to Be a Millionaire?”, “Trivia Crack”, “HQ Trivia”.

Порівняння цих двох підходів також виявляє різницю у стратегіях розвитку та управління. Вітчизняні проекти часто зосереджені на розвитку локальних спільнот та культурної ідентичності, тоді як зарубіжні проекти можуть бути більш орієнтовані на глобальні тренди та міжнародну інтеграцію. За даними статті О. Білецької (Білецька, 2019), у 2018 році 72% українських учасників інтелектуальних ігор відзначили, що вони віддають перевагу проектам, які враховують національні та регіональні особливості, тоді як 28% віддали перевагу проектам, які відповідають світовим стандартам. Натомість за даними доповіді на конференції World Conference on Mobile and Contextual Learning (Kappel & Grechenig, 2017), у 2019 році 54% зарубіжних учасників

інтелектуальних ігор відзначили, що вони віддають перевагу проєктам, які враховують глобальні тенденції та міжнародну інтеграцію, тоді як 46% віддали перевагу проєктам, які враховують локальні особливості. Таким чином, можна зробити висновок, що вітчизняні та зарубіжні проєкти мають різні орієнтації та цілі, що вимагає від них різних стратегій розвитку та управління.

2.4 Майбутнє інтелектуальних розваг: тенденції та прогнози

Майбутнє інтелектуальних розваг обіцяє бути захоплюючим, з огляду на швидкий розвиток цифрових ігрових технологій, та зміну інтересів аудиторії. Очікується, що ключовими тенденціями в цій сфері стане можливе використання віртуальної або доповненої реальності, персоналізація досвіду та інтеграція з іншими видами розваг.

Згідно зі статтею від World Economic Forum (World Economic Forum, 2021) в якій аналізуються глобальні тренди в галузі розваг і медіа, включаючи зростання онлайн-споживання даних, інтернет-реклами, відеоігор та віртуальної реальності прогнозується, що до 2025 року галузь розваг і медіа досягне 2,6 трильйонів доларів США (рис. 2.3).

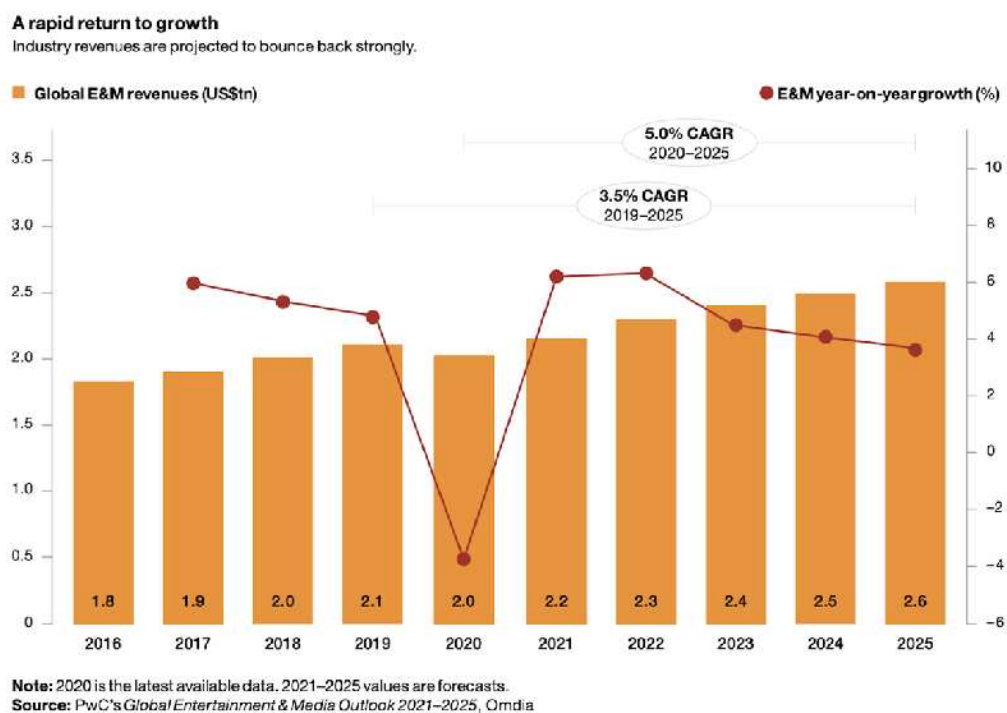


Рисунок 2.3 — Графік прогнозованого зростання галузі розваг

Цифровізація та використання нових технологій має всі шанси стати однією з головних тенденцій, вже зараз спостерігається зростання використання цифрових платформ та технологій, таких як штучний інтелект, віртуальна та доповнена реальність, таргетованість не тільки контенту, а і відповідність ігрових вподобань. Це має безпосередній вплив на створення більш індивідуального цифрового ігрового досвіду, рівень залучення гравців якого безупинно зростає та дозволяє залучати аудиторію на новому рівні (Вербовецький, 2019; Analytics Insight, 2021).

Іншою амбітною сильною стратегією є інтеграція з іншими видами розваг. Інтелектуальні ігри все більше інтегруються з іншими формами розваг, такими як кіно, музика та література. Враховуючи колосальну швидкість насичення інформаційного простору новими ідеями та актуальними тенденціями і новинами це створює нові можливості для крос-культурних проєктів, сприяє розвитку багатогранного культурного досвіду, адаптації до локальних вподобань та потреб, слідуванню більш тонкому контексту, зрозумілому спільноті (Kietzmann et al., 2020) (Lumen Learning, 2023).

Можна також окремо виділити та розглянути соціальну відповідальність та освітній потенціал, адже ці аспекти в плані прогнозувань залишаються актуальними, як, очевидно, і в інших сферах. Варто очікувати, що інтелектуальні ігри будуть все більше використовуватися для вирішення освітніх завдань, які в свою чергу можуть стати чудовим базисом для вирішення соціальних проблем (Bowler, Mattern, 2021).

Ігри, які фокусуються на екології, історії, науці, культурі, менш конкретним темах або гібридному форматі при вдалій композиції стають потужним інструментом для підвищення обізнаності та навчання (UNICEF, 2019).

РОЗДІЛ 3 АНАЛІЗ ТА МОДЕРНІЗАЦІЯ ПРОЄКТУ ПРОВЕДЕННЯ КВІЗІВ «ГРАЙ»

3.1 План управління змістом проєкту

У цьому підрозділі розглядається ключова структура та стратегія проєкту квізів «ГРАЙ». Аналізується головна мета проєкту, його взаємодія з оточенням, а також розробляється матриця ризиків. Особлива увага приділяється обмеженням проєкту, що включає аналіз ресурсів, часових рамок та інших критичних факторів, які впливають на успішність проєкту.

Головною ціллю проєкту квізів «ГРАЙ» є створення інтелектуальної платформи для розвитку культурного та освітнього потенціалу громади яка мала б можливості для отримання прибутку з діяльності та масштабування. Основна ціль полягає в організації регулярних квізів або інших інтелектуальних схожих форматів з участю приблизно 80-120 осіб за одну гру. За аналогією з подібними проєктами, очікується, що кожен захід зможе залучити в середньому 100 учасників, забезпечуючи стабільний рівень відвідуваності.

Оточення проєкту. Проєкт «ГРАЙ» розташований у динамічному культурному середовищі, де конкурує з різноманітними формами розваг, включаючи квест-кімнати та квізи конкурентів.

Нижче приведена таблиця (табл. 3.1) внутрішнього та зовнішнього оточення проєкту «ГРАЙ» відповідно до категорій.

Таблиця 3.1 — Внутрішнє та зовнішнє оточення проєкту «ГРАЙ»

Категорія	Внутрішнє оточення	Зовнішнє оточення
Організаційна структура	Команда проєкту, включаючи організаторів, ведучих, технічних спеціалістів.	Партнери та спонсори, зовнішні постачальники послуг.
Ресурси	Внутрішні фінансові ресурси, обладнання, технології.	Зовнішнє фінансування (спонсори, інвестори).

Продовження таблиці 3.1 — Внутрішнє та зовнішнє оточення проєкту «ГРАЙ»

Культура та цінності	Корпоративна культура, цінності команди, мотивація.	Культурні тенденції, суспільні цінності, сприйняття громадськістю.
Стратегії та цілі	Внутрішні стратегічні плани, цілі проєкту, КРІ.	Ринкові тенденції, конкурентне середовище, вимоги цільової аудиторії.
Комунікації	Внутрішні канали комунікації, зв'язок між членами команди.	ЗМІ, соціальні мережі, відносини з громадськістю, PR-активності.
Ризики та проблеми	Внутрішні ризики (наприклад, проблеми з управлінням часом, перевитрати).	Зовнішні ризики (наприклад, зміни в законодавстві, економічні коливання).
Технології та інновації	Внутрішні технологічні рішення, інноваційні підходи.	Зовнішні технологічні тенденції, нові можливості на ринку.

Таким чином зрозуміло, як внутрішні фактори взаємодіють із зовнішнім середовищем, впливаючи на успіх проєкту.

На основі даних, отриманих з аналізу аналогічних проєктів, експертної оцінки та екстраполюючи загальні ризики для сфери проведення заходів були визначені наступні ризики та проведене ранжування (табл. 3.2) відносно їх пріоритетності для проєкту «ГРАЙ»:

- Низька відвідуваність заходів — середня імовірність, оскільки успіх заходів залежить від багатьох факторів, включаючи маркетинг та популярність теми квізу. Обсяг втрат високий, оскільки відвідуваність безпосередньо впливає на доходи.
- Недостатнє фінансування/перевитрати — висока ймовірність, оскільки проєкт залежить від зовнішнього фінансування та точності бюджетних розрахунків. Високий обсяг втрат, оскільки фінансові проблеми можуть призвести до зупинки проєкту;

- Технічні неполадки під час заходу — імовірність нижче середньої при належному технічному обслуговуванні, але середній обсяг втрат, оскільки це може негативно вплинути на досвід учасників;
- Втрата ключових членів команди — низька ймовірність, але високий обсяг втрат, оскільки ключові співробітники відіграють важливу роль в успішності проєкту;
- Негативні відгуки та погана репутація — імовірність нижче середньої, оскільки відгуки можуть залежати від багатьох факторів. Високий обсяг втрат, оскільки репутація має критичне значення для залучення нової аудиторії (Кузнецова, 2023).

Таблиця 3.2 — Ранжування ризиків проєкту

Ризик	Імовірність виникнення (Pq)	Обсяг втрат (Iq)
1. Низька відвідуваність заходів	3	4
2. Недостатнє фінансування/перевитрати	4	5
3. Технічні неполадки під час заходу	2	3
4. Втрата ключових членів команди	1	4
5. Негативні відгуки та погана репутація	2	5

Відповідно до ранжування побудована матриця ризиків проєкту (рис. 3.1).

Імовірність виникнення, Pq	2. Недостатнє фінансування/перевитрати 4	12	16	16	20	20
	1. Низька відвідуваність заходів 3	9	12	12	15	15
	3. Технічні неполадки під час заходу 2	6	8	8	10	10
	5. Негативні відгуки та погана репутація 2	6	8	8	10	10
	4. Втрата ключових членів команди 1	3	4	4	5	5
	3. Технічні неполадки під час заходу 3					
	4. Втрата ключових членів команди 4					
	1. Низька відвідуваність заходів 4					
	5. Негативні відгуки та погана репутація 5					
	2. Недостатнє фінансування/перевитрати 5					
		Обсяг втрат, Iq				

Рисунок 3.1 — Матриця ризиків проекту

Проект має обмеження, пов'язані з ресурсами та часом. Для організації одного заходу потрібно приблизно 2 тижні підготовки. Бюджет проекту обмежений, і значна частина коштів має йти на маркетинг, промоцію та підтримку сталої комунікації задля забезпечення упізнаваності та залучення нових гравців.

Важливо зазначити, що проект не передбачає оренду приміщень, так як локація скоріше за все буде адаптована відповідно до сезону, погодних умов, вподобань та інших факторів. Передбачається формат взаємовигідної співпраці з закладами харчування, по типу кафе та ресторанів або соціальних просторів. Це має перевагу для обох сторін, так як «ГРАЙ» отримує майданчик для

проведення заходів, а місце проведення квіза отримує аудиторію, яка зацікавлена опосередковано або прямо у послугах платформи.

3.2 Ієрархічна структура робіт та календарний план

Розробка ієрархічної структури робіт (WBS) для проєкту з організації квізів «ГРАЙ» є одним з ключових елементів ефективного управління проєктом. WBS дозволить чітко визначити обсяг робіт розбиваючи проєкт на менші, керовані частини та допоможе уникнути пропусків у плануванні та виконанні (Duncan, 1996). Також це поліпшить розподіл ресурсів та відповідальності серед членів команди через деталізацію завдань (Verzuh, 2015) (Kerzner, 2017).

Внаслідок розробки WBS очікуються наступні функціональні результати:

- Спрощення контролю та моніторингу, що надає змогу відстежувати прогрес проєкту, виявляти проблемні зони та своєчасно вносити корективи;
- Підвищення залученості та мотивації команди, що стає наслідком чіткого розуміння ролей та завдань.

Перший шар у структурі проєкту представляє кінцевий продукт. На наступному етапі відбувається уточнення робочих пакетів. Цей процес деталізації триває до моменту, коли необхідно залучити спеціалізованих експертів. В результаті, найменші елементи цієї структури можуть бути передані відповідальному члену команди для подальшого розбиття на конкретні завдання, спрямовані на досягнення поставлених цілей (Управління проєктами: календарне планування проєктів, n.d.).

Ієрархічна структура робіт проєкту «ГРАЙ» (рис. 3.2) включає такі стадії як ініціація, планування, реалізація та завершення. Результати декомпозиції проєкту наведені в таблиці 3.3.

Як видно, на стадії завершення проєкт не має звичних для обмежених в часі проєктів документування, архівації та закриття договорів. Це зумовлено тим, що проєкт розглядається як сукупність обмежених в часі ітерацій, у даному випадку

сезонах, кожен з яких планується як річна лінійка заходів. Кожен сезон складається із мінімального запланованого обсягу ігор, але максимальна кількість не визначена та може змінюватись динамічно в залежності від зовнішніх та внутрішніх факторів впливу відповідно методології Agile (Stellman & Greene, 2014).

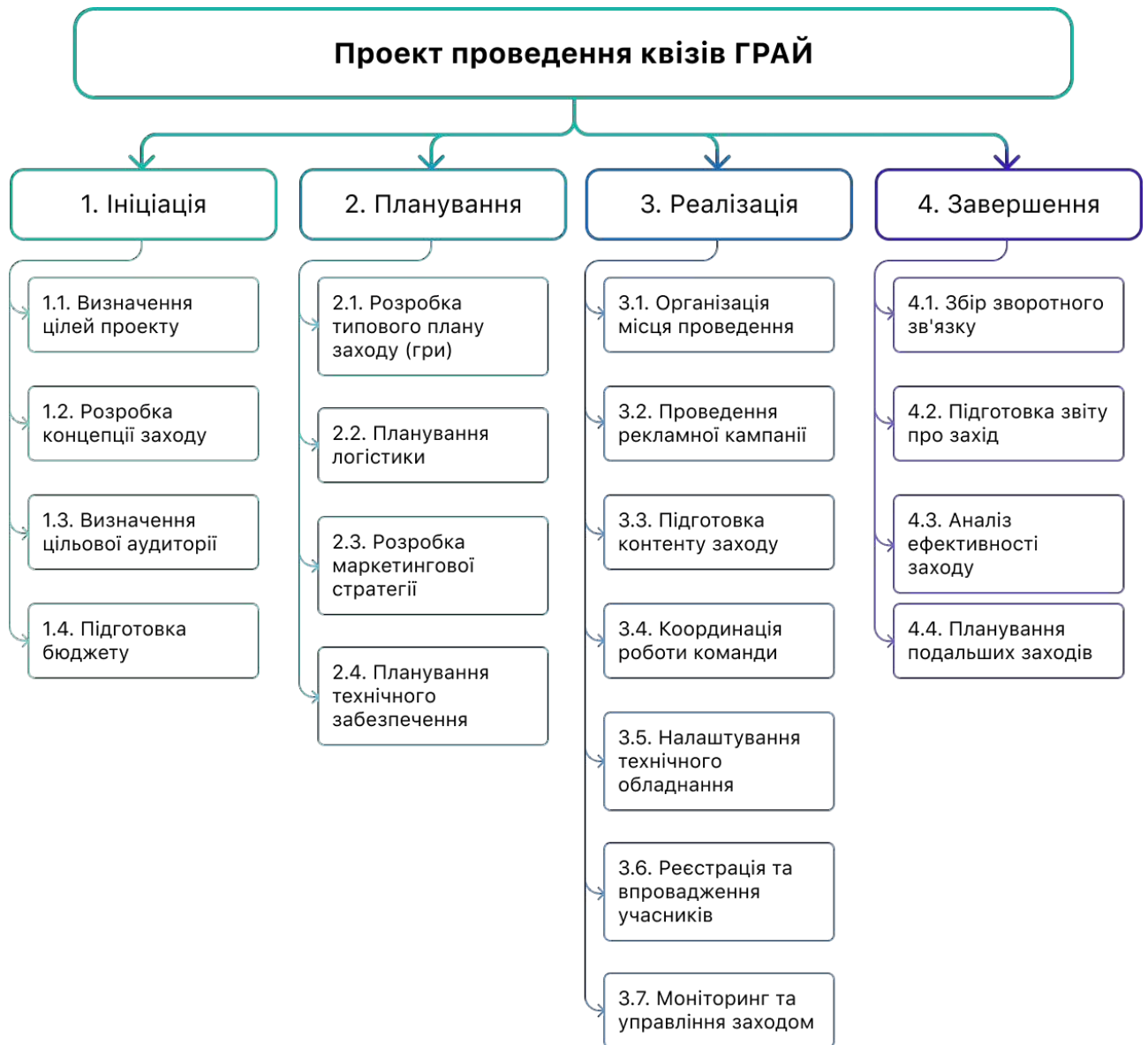


Рисунок 3.2 — Ієрархічна структура проекту «ГРАЙ»

Таблиця 3.3 — Декомпозиція проєкту «ГРАЙ»

Етапи реалізації проєкту	Результат декомпозиції	Виконавець
1. Ініціація	1.1. Визначення цілей проєкту	Керівник проєкту
	1.2. Розробка концепції заходу	Керівник проєкту
	1.3. Визначення цільової аудиторії	Керівник проєкту, маркетолог
	1.4. Підготовка бюджету	Керівник проєкту
2. Планування	2.1. Розробка типового плану заходу (гри)	Керівник проєкту
	2.2. Планування логістики	Технічний керівник
	2.3. Розробка маркетингової стратегії	Маркетолог
	2.4. Планування технічного забезпечення	Технічний керівник
3. Реалізація	3.1. Організація місця проведення	Керівник проєкту
	3.2. Проведення рекламної кампанії	Маркетолог, Дизайнер
	3.3. Підготовка контенту заходу	Керівник проєкту, Технічний керівник
	3.4. Координація роботи команди	Керівник проєкту
	3.5. Налаштування технічного обладнання	Технічний керівник
	3.6. Реєстрація та впровадження учасників	Модератор заходу
	3.7. Моніторинг та управління заходом	Керівник проєкту, модератор заходу
4. Завершення	4.1. Збір зворотного зв'язку	Маркетолог, модератор заходу
	4.2. Підготовка звіту про захід	Технічний керівник
	4.3. Аналіз ефективності заходу	Керівник проєкту
	4.4. Планування подальших заходів	Керівник проєкту

Загалом проєкт координується невеликою командою з кількох людей. Деякі обов'язки, які потребують спеціалізованої компетенції зосереджені в підпорядкуванні відповідних осіб, але відповідальність за виконання деяких етапів робіт на кожній зі стадій можуть бути делеговані іншим учасникам організації без зменшення ефективності та уникаючи перевитрат (Левченко, 2019).

Відповідно організаційна структура (OBS) має не лінійний ієрархічний вигляд з вертикальною залежністю, а скоріше виглядає як горизонтальні зв'язки (рис. 3.3), таким чином спрощуючи комунікацію та підвищуючи ефективність прийняття управлінських рішень, адаптуючи взаємодію між учасниками команди проєкту «ГРАЙ» і значно підвищуючи автономність проєкту загалом знижуючи фактор ризику втрати ключових членів команди (Turner & Müller, 2003).

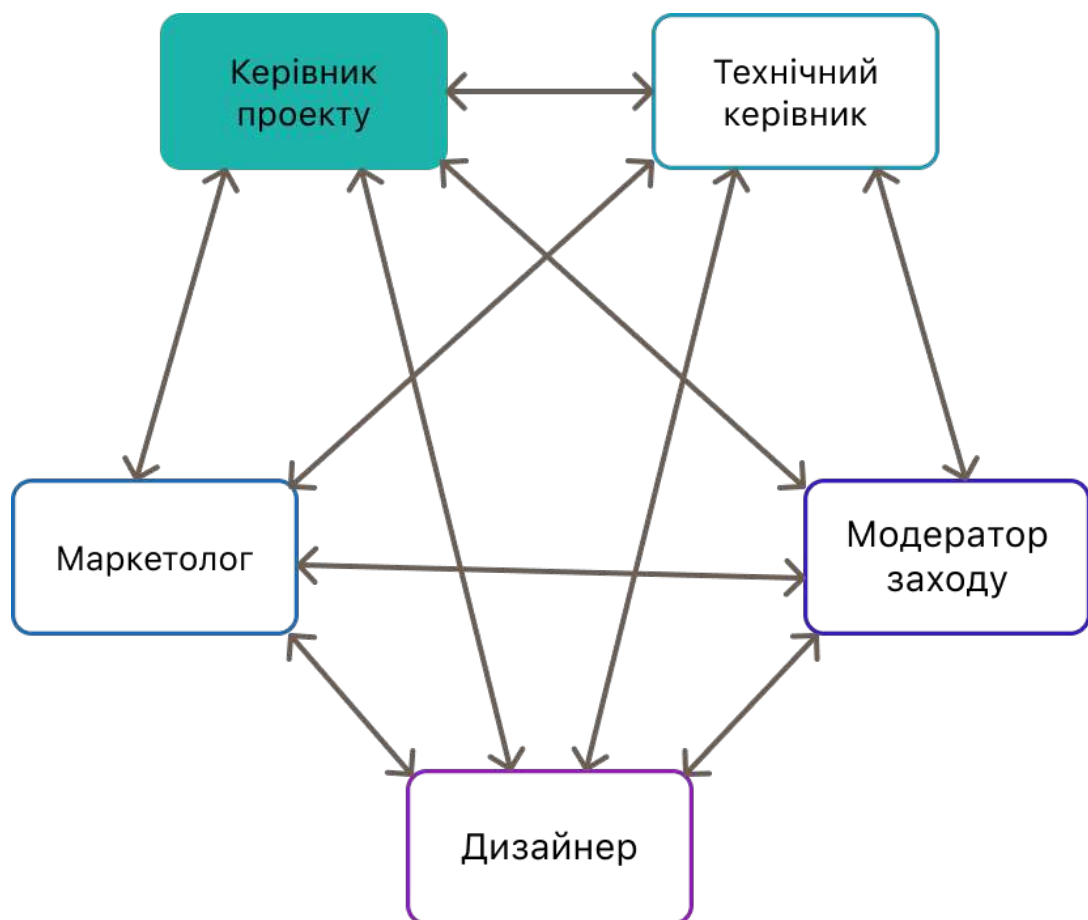


Рисунок 3.3 — Організаційна структура проєкту «ГРАЙ»

Календарне планування здійснюється на етапі ініціації під час підготовки бюджету як бази для розподілення часових ресурсів відповідно до поставлених фінансових цілей (MacNeil, 2022). Варто зазначити, що календарний план піддається також коригуванням після кожної проведеної гри сезону а також по завершенню календарного року на етапі 4.4 (табл. 3.3) задля відповідності глобальним стратегічним цілям проєкту на наступний календарний рік, це робиться для більш точного планування та адаптації під зовнішні фактори, такі як свята, вихідні. Такий підхід забезпечує пошук відповідних найбільш вдалих дат для проведення ігор щоб залучити якомога більше учасників, що безпосередньо пливає на успіх проєкту.

Так як проєкт сам по собі передбачає пряму взаємодію з учасниками заходів, то календарний план може коригуватись зовнішніми факторами, тобто самими учасниками, створюючи попит, на який має відповідати пропозиція. Опитування, збір зворотного зв'язку, комунікація через соцмережі — все це є вдалими способами отримання загальної картини попиту відносно дат та часових потреб і дозволяє будувати максимально вдалий календарний план (Шевченко, 2017).

Нижче в таблиці 3.4 приведений календарний план проєкту «ГРАЙ», де ітеративна повторюваність стадії реалізації пояснюється характеристикою проєкту як обмеженого у часі в рамках сезону.

Таблиця 3.4 — Календарний план робіт проєкту

WBS	Назва роботи	Тривалість (днів)	Початок	Завершення
1	Ініціація проєкту	15	02.01.23	20.01.23
1.1	Визначення цілей проєкту	2	02.01.23	03.01.23
1.2	Розробка концепції заходу	5	04.01.23	10.01.23
1.3	Визначення цільової аудиторії	4	11.01.23	16.01.23
1.4	Підготовка бюджету	8	11.01.23	20.01.23
2	Планування проєкту	11	23.01.23	06.02.23
2.1	Розробка типового плану заходу (гри)	3	23.01.23	25.01.23
2.2	Планування логістики	6	23.01.23	30.01.23

Продовження таблиці 3.4 — Календарний план робіт проєкту

WBS	Назва роботи	Тривалість (днів)	Початок	Завершення
2.3	Розробка маркетингової стратегії	8	26.01.23	06.02.23
2.4	Планування технічного забезпечення	5	31.01.23	06.02.23
3	Реалізація проєкту	29	07.02.23	17.03.23
3.1	Організація місця проведення	5	07.02.23	13.02.23
3.2	Проведення рекламної кампанії	14	07.02.23	24.02.23
3.3	Підготовка контенту заходу	10	07.02.23	20.02.23
3.4	Координація роботи команди	1	14.02.23	14.02.23
3.5	Налаштування технічного обладнання	2	07.02.23	08.02.23
3.6	Реєстрація та впровадження учасників	14	27.02.23	16.03.23
3.7	Моніторинг та управління заходом	1	17.03.23	17.03.23
3.7.1	Збір зворотного зв'язку для планування наступного заходу	1	17.03.23	17.03.23
4	Завершення	11	20.03.23	03.04.23
4.1	Збір зворотного зв'язку	5	20.03.23	24.03.23
4.2	Підготовка звіту про захід	1	27.03.23	27.03.23
4.3	Аналіз ефективності заходу	2	27.03.23	28.03.23
4.4	Планування подальших заходів	4	29.03.23	03.04.23

Календарний план відображає заплановану кількість відведених робочих днів на реалізацію кожного етапу та стадії в цілому при реалізації проєкту (Duncan, 1996). В свою чергу діаграма Ганта (Рис. 3.4) зображає реальний розподіл робіт по етапах та стадіях проєкту в часі, їх взаємозв'язок та залежності кожної роботи від дат початку або завершення інших.

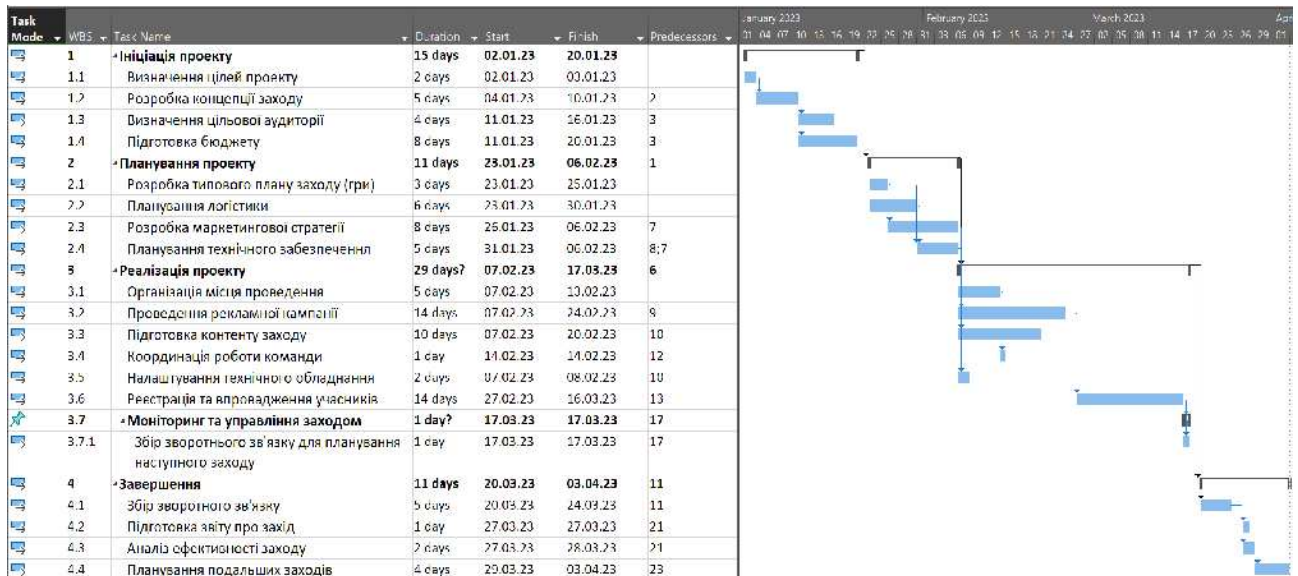


Рисунок 3.4 — Фрагмент діаграми Ганта

Фрагменти мережевого графіку проекту «ГРАЙ» наведені в Додатку А.

3.3 План управління вартістю проекту. Бюджет проекту

Управління бюджетом проекту значною мірою залежить від вартості ресурсів, потрібних для виконання робіт та успішної реалізації проекту. Управління вартістю проекту (Project Cost Management) – це сфера проектного менеджменту, яка визначає правила, методи та документацію для планування, керування, витрат та контролю за вартістю проекту.

Основні елементи управління вартістю безпосередньо проекту «ГРАЙ» включають:

- Аналіз вартості, тобто процедуру оцінки приблизної вартості фінансових ресурсів, потрібних для виконання завдань проекту.
- Визначення бюджету, тобто об'єднання оціночних вартостей різних дій або пакетів робіт для створення основного фінансового плану проекту.
- Контроль вартості, тобто перевірку стану проекту з точки зору його вартості та управління змінами в основному плані вартості.

Бюджет проекту затверджується керівником проекту, так як він і являється замовником. Можливі корективи відповідно до залучення спонсорських коштів,

але здебільшого вплив спонсорських коштів спрямований на взаємну промоцію проєкту та не має прямого впливу на хід виконання робіт, зміну графіку, перевитрати проєкту та інші фактори, які могли б негативно вплинути на успішність виконання. Таким чином диверсифіковані фінансові ризики відповідно до зовнішнього впливу.

Так як першочергово планувалось провести пілотне тестування з визначенням позитивної або негативної динаміки розвитку проєкту, то бюджет був запланований та розрахований виходячи з проведення 10 заходів з можливістю подальшої екстраполяції витрат та корекції відповідно до реальних додаткових витрат або заощаджень (Babbie, 2016). Складання бюджету відбувалось без урахування залучення спонсорських коштів та базувалось виключно на внутрішньому фінансуванні за рахунок початкового капіталу та реінвестування прибутку.

Таблиця 3.5 — Бюджет проєкту «ГРАЙ»

№ п/п	Найменування товарів (послуг, робіт)	Кількість, од.	Ціна за одиницю, грн	Вартість, грн
<i>Першочергові витрати</i>				
1	Запитання для квізу на 10 ігор	1	20 000	20 000
2	Друк і виготовлення брендovanого одягу	1	5 000	5 000
3	Рекламні витрати	1	5 000	5 000
4	Техніка на випадок блекауту	1	9 000	9 000
5	Принтеру	1	10 000	10 000
6	Телевізор 55"	1	25 000	25 000
7	Канцелярські вироби	1	3000	3 000
8	Створення брендингу та маркетингової стратегії	1	60 000	60 000
<i>Другочергові вкладення</i>				
9	Безпроводні мікрофони	2	6 000	12 000
10	Музичний мікшер	1	6 000	6 000
11	Музичні колонки, стійки та комутація	1	30 000	30 000

Продовження таблиці 3.5 — Бюджет проєкту «ГРАЙ»

№ п/п	Найменування товарів (послуг, робіт)	Кількість, од.	Ціна за одиницю, грн	Вартість, грн
12	Телевізор 55"	1	25 000	25 000
13	Розробка сайту	1	120 000	120 000
<i>Витрати на проведення ігор</i>				
14	Друк матеріалів	10	1 500	15 000
15	Оплата послуг фотографа	10	1 500	15 000
16	Оплата послуг модераторів	10	1 000	10 000
17	Подарунки	10	1 000	10 000
18	Непередбачені витрати	15%		57 000
			Всього:	437 000

Загальна сума витрат має скласти 437 тис. грн, частину з яких, наприклад подарунки, планується покрити за рахунок залучення спонсорських коштів, тим не менш для урахування можливих ризиків розрахунок проводився у парадигмі власного автономного фінансування проєкту.

3.4 План управління комунікаціями проєкту

Розробка успішної стратегії комунікацій та маркетингу проєкту «ГРАЙ». Аналізується поточний стан брендингу та комунікаційних каналів, а також розробляються пропозиції щодо їх вдосконалення. Особлива увага приділяється розробці нового дизайну та брендингу, який має конкурентні переваги на ринку інтелектуальних розваг (Aaker, Joachimsthaler, 2000) (Kotler, Keller, 2016).

План управління комунікаціями для проєкту квізів «ГРАЙ» включає розробку та впровадження комплексної стратегії, яка охоплює рекламу, PR, онлайн-присутність та брендинг. Цей план має на меті забезпечити високий рівень видимості проєкту та ефективно залучення цільової аудиторії.

Після дослідження конкурентів було виявлено велику прогалину в аспекті публічної комунікації та загального сприйняття вітчизняних квізів у порівнянні

з зарубіжними аналогами, і це дизайн бренду, завдяки якому і відбувається майже вся публічна комунікація організації. Проблему було вирішено залученням продуктового дизайнера для розробки дизайну бренду, матеріалів для проведення ігор, соціальних мереж, додаткових технічних та рекламних матеріалів які використовуються для висвітлення діяльності, оголошення результатів та інших прямих і суміжних типів комунікації організації з існуючою і потенційною цільовою аудиторією (Keller, 2013).

В рамках розробки бренду було вирішено закласти можливість для подальшого масштабування проєкту, окрім проведення квізів планується проведення квестів в офлайн форматі і створення офлайн-простору для розваг на кшталт VR (Virtual reality — Віртуальна реальність), ігрових консолей та настільних ігор, тому було створено основний логотип брендингу, який є основою для всіх напрямлень та спеціалізовані варіації для квізів та двох інших типів інтелектуальних розваг (рис. 3.5).

Основними комунікаційними каналами були обрані соціальні мережі та безпосередня промоція на заходах, а також згадування бренду зацікавленими партнерами проєкту (Kaplan & Haenlein, 2010).



Рисунок 3.5 — Логотип та його варіації проєкту «ГРАЙ»

Також було створено чимало супутніх графічних та автоматизовано-графічних матеріалів які використовуються для комунікації бренду:

- Оформлення презентації, яка є основною графічною та інтерактивною складовою проведення гри (рис. 3.6);

- Таблиці результатів, які є автоматизованими та працюють в поєднанні програми Figma та інтеграцією даних з Google Таблиць (рис. 3.7);
- Роздатковий матеріал для команди на грі (рис. 3.8);
- Дизайн промо-зображень для публікацій в соціальних мережах, таких як Instagram, Telegram, Facebook (рис.3.9);
- Дизайн мерчу для ведучих (футболки, худі);
- Банер для фотозони.

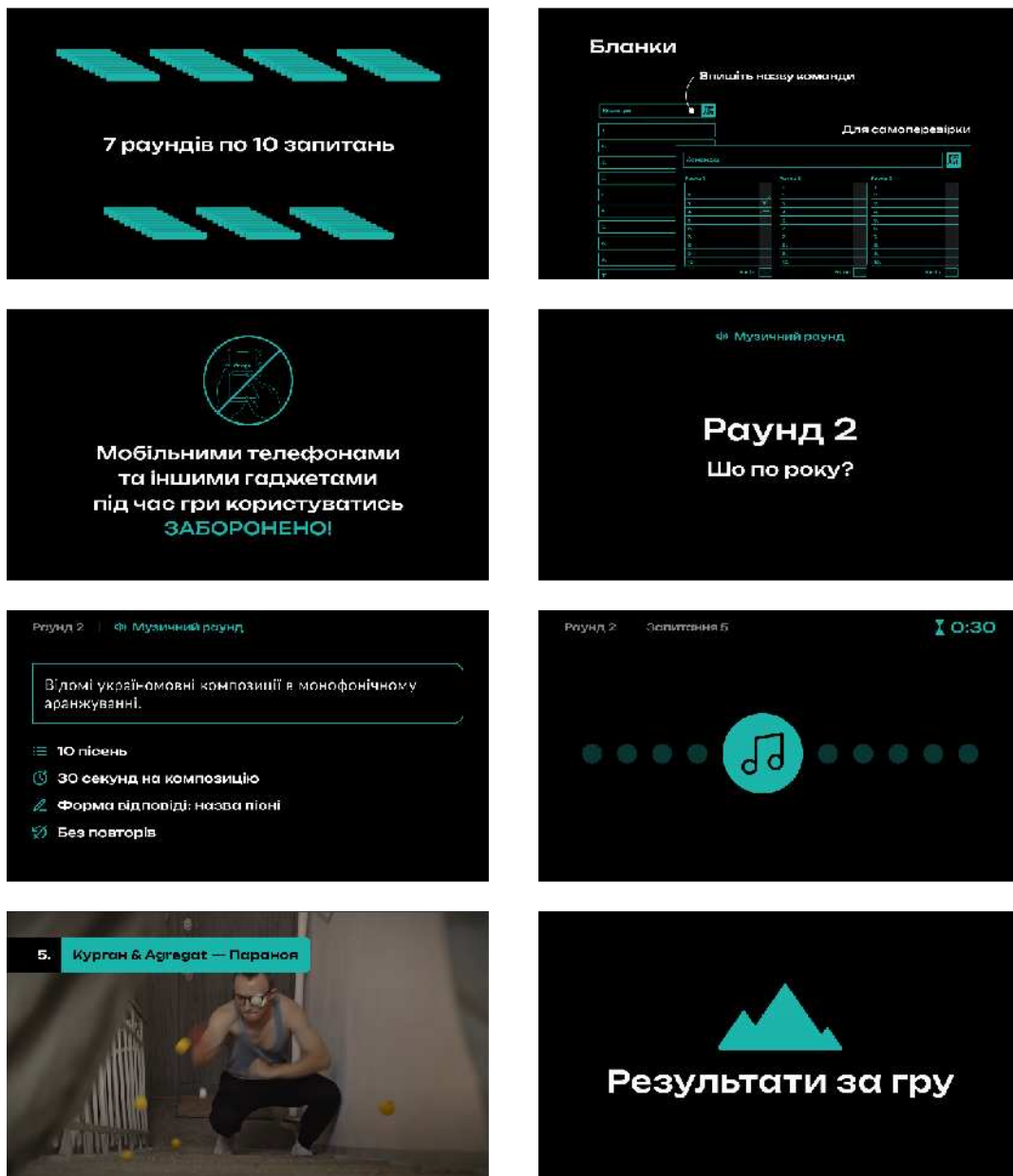


Рисунок 3.6 — Слайди презентації для гри

Команда	1	2	3	4	5	6	7	Σ
1 Брати Гахуєві	10	9	10	8	10	10	16	73
2 Хтось	10	6	6	8	9	10	20	69
3 Френде	10	9	9	9	9	8	12	66
4 Просто команда	9	8	8	9	10	9	10	63
5 МозгоJobs	8	8	7	7	8	7	16	61
6 Не ображайте Пашу	9	8	9	8	7	8	11	60
7 Пекельні борошна	8	8	4	8	9	8	13	58
8 Назва може змінитися	9	7	6	9	9	8	10	58
9 Ойтїшники	8	9	8	7	7	9	9	57
10 Пірати Кримського рому	7	9	8	8	7	8	9	56
11 У всіх є бланки?	8	4	4	7	9	5	9	46
12 Ще по одній	6	8	7	6	6	7	5	45
13 Усі жінки — відьми	7	7	4	7	6	8	5	44
14 Лазня	3	10	7	8	6	5	4	43
15 А де потім поїмо?	5	4	4	9	4	8	2	36
16 Назви нема	6	6	4	9	5	4	2	36
17 Ногугасник	3	6	3	7	5	7	4	35
18 Команда ім. Є. Щербаківа	3	3	3	5	3	4	5	26
19 Дуєт	5	3	2	5	3	6	1	25
20 Сильні та незалежні	2	1	1	5	1	8	2	20

Команда	1	2	3	4	5	6	7	Σ
1 Брати Гахуєві	10	9	10	8	10	10	16	73
2 Хтось	10	6	6	8	9	10	20	69
3 Френде	10	9	9	9	9	8	12	66
4 Просто команда	9	8	8	9	10	9	10	63
5 МозгоJobs	8	8	7	7	8	7	16	61
6 Не ображайте Пашу	9	8	9	8	7	8	11	60
7 Пекельні борошна	8	8	4	8	9	8	13	58
8 Назва може змінитися	9	7	6	9	9	8	10	58
9 Ойтїшники	8	9	8	7	7	9	9	57
10 Пірати Кримського рому	7	9	8	8	7	8	9	56
11 У всіх є бланки?	8	4	4	7	9	5	9	46
12 Ще по одній	6	8	7	6	6	7	5	45
13 Усі жінки — відьми	7	7	4	7	6	8	5	44
14 Лазня	3	10	7	8	6	5	4	43
15 А де потім поїмо?	5	4	4	9	4	8	2	36
16 Назви нема	6	6	4	9	5	4	2	36
17 Ногугасник	3	6	3	7	5	7	4	35
18 Команда ім. Є. Щербаківа	3	3	3	5	3	4	5	26
19 Дуєт	5	3	2	5	3	6	1	26
20 Сильні та незалежні	2	1	1	5	1	8	2	20

Результати ГРАЙ! QUIZ #4

Команда	1	2	3	4	5	6	7	Σ
1 Брати Гахуєві	10	9	10	8	10	10	16	73
2 Хтось	10	6	6	8	9	10	20	69
3 Френде	10	9	9	9	9	8	12	66
4 Просто команда	9	8	8	9	10	9	10	63
5 МозгоJobs	8	8	7	7	8	7	16	61
6 Не ображайте Пашу	9	8	9	8	7	8	11	60
7 Пекельні борошна	8	8	4	8	9	8	13	58
8 Назва може змінитися	9	7	6	9	9	8	10	58
9 Ойтїшники	8	9	8	7	7	9	9	57
10 Пірати Кримського рому	7	9	8	8	7	8	9	56
11 У всіх є бланки?	8	4	4	7	9	5	9	46
12 Ще по одній	6	8	7	6	6	7	5	45
13 Усі жінки — відьми	7	7	4	7	6	8	5	44
14 Лазня	3	10	7	8	6	5	4	43
15 А де потім поїмо?	5	4	4	9	4	8	2	36
16 Назви нема	6	6	4	9	5	4	2	36
17 Ногугасник	3	6	3	7	5	7	4	35
18 Команда ім. Є. Щербаківа	3	3	3	5	3	4	5	26
19 Дуєт	5	3	2	5	3	6	1	25
20 Сильні та незалежні	2	1	1	5	1	8	2	20

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	team title	round 1	round 2	round 3	round 4	round 4-5	round 5	round 6	round 7	summary1-4	summary1-6	summary	place
2	Команда 1	10	10	10	10	5	10	10	10	40	65	75	1
3	Команда 2	9	9	9	9	4,5	9	9	9	36	58,5	67,5	2
4	Команда 3	8	8	8	8	4	8	8	8	32	52	60	3
5	Команда 4	7	7	7	7	3,5	7	7	7	28	45,5	52,5	4
6	Команда 5	6	6	6	6	3	6	6	6	24	39	45	5
7	Команда 6	6	6	6	6	2,5	6	6	6	23	37,5	43,5	6
8	Команда 7	6	5	5	5	2	6	6	6	21	35	41	7
9	Команда 8	5	5	4	4	2	5	5	5	18	30	35	8
10	Команда 9	5	4	4	3	2	5	5	5	16	28	33	9
11	Команда 10	5	3	3	3	2	5	5	5	14	26	31	10
12	Команда 11	4	4	4	4	1,5	4	4	4	16	25,5	29,5	11
13	Команда 12	3	3	3	3	1,5	3	3	3	12	19,5	22,5	12
14	Команда 13	2	2	2	2	1,5	2	2	2	8	13,5	15,5	13
15	Команда 14	1	1	1	1	1	1	1	1	4	7	8	14

Рисунок 3.7 — Таблиці результатів гри

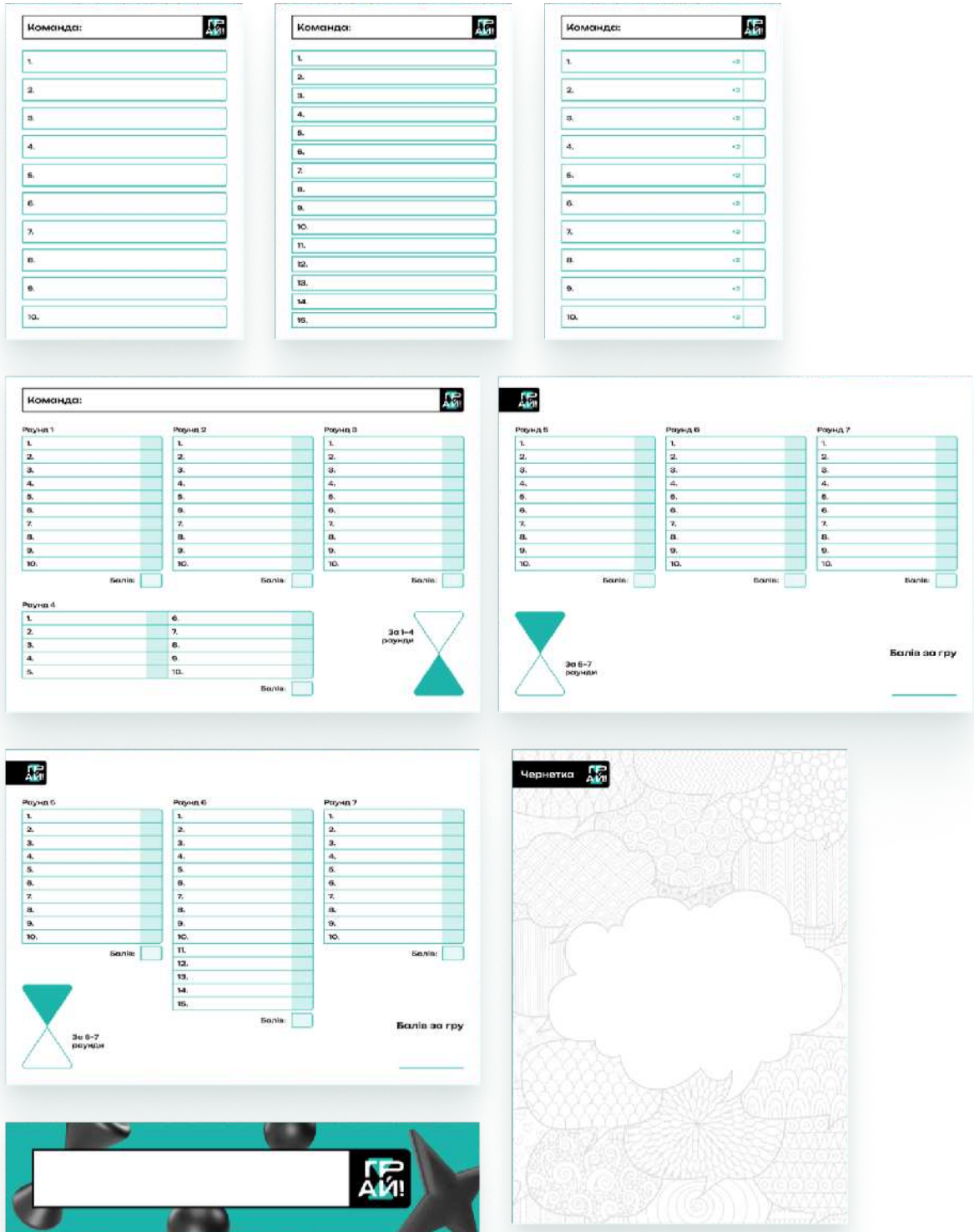


Рисунок 3.8 — Роздатковий матеріал для команди на гри



Рисунок 3.9 — Промо-зображення для публікацій в соціальних мережах
Instagram, Telegram, Facebook

Моніторинг та оцінка ефективності відбуваються за рахунок прямих опитувань після гри, збору відгуків в соціальних мережах (Рис. 3.10) та ведення статистики, наприклад кількості команд та окремо гравців (Рис. 3.11) на кожній з ігор та відповідності цих показників очікуванням, таким чином опрацьовуються кількісні та якісні показники виконання проєкту і вносяться коригування відповідно отриманим даним.

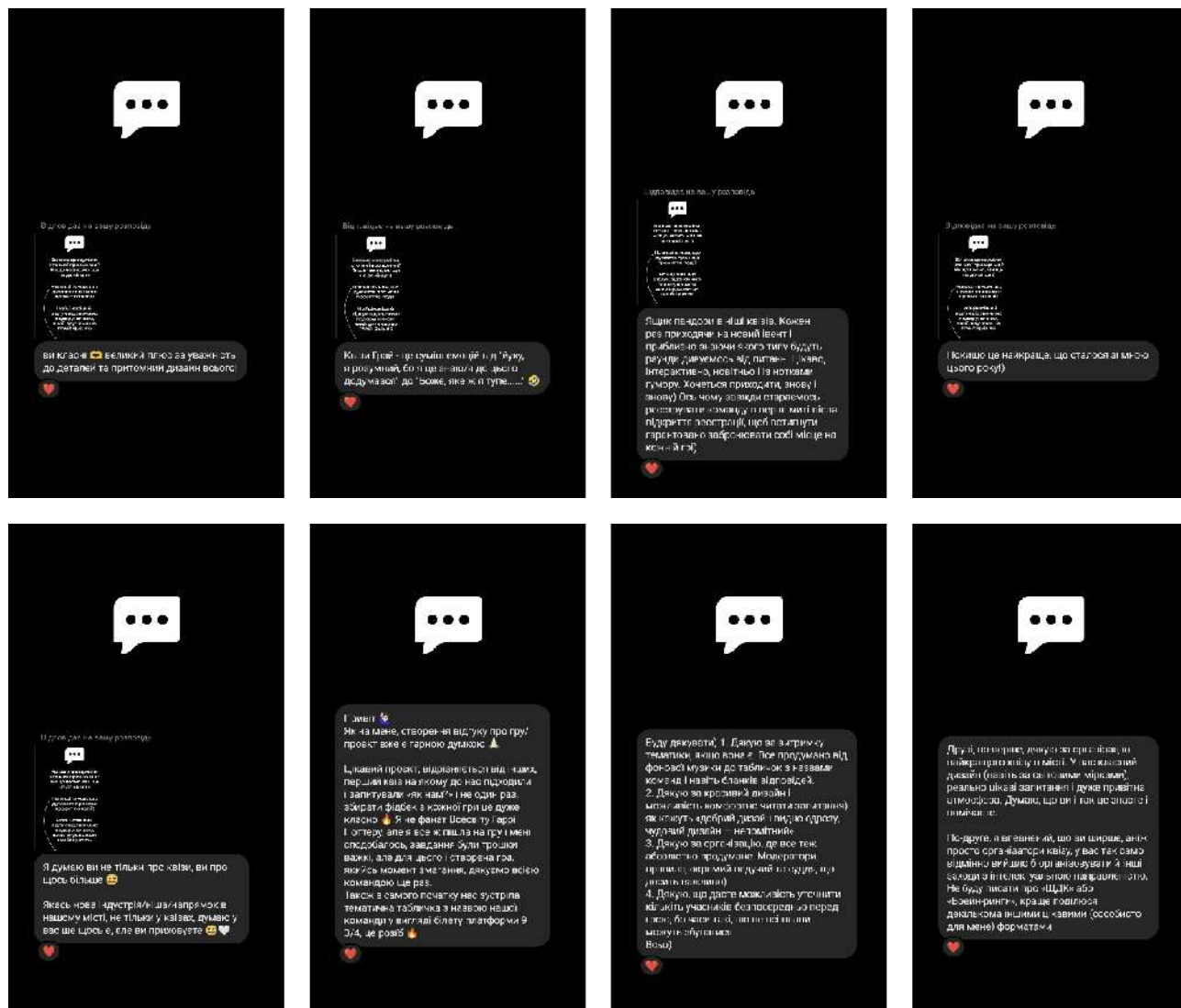


Рисунок 3.10 — Відгуки гравців

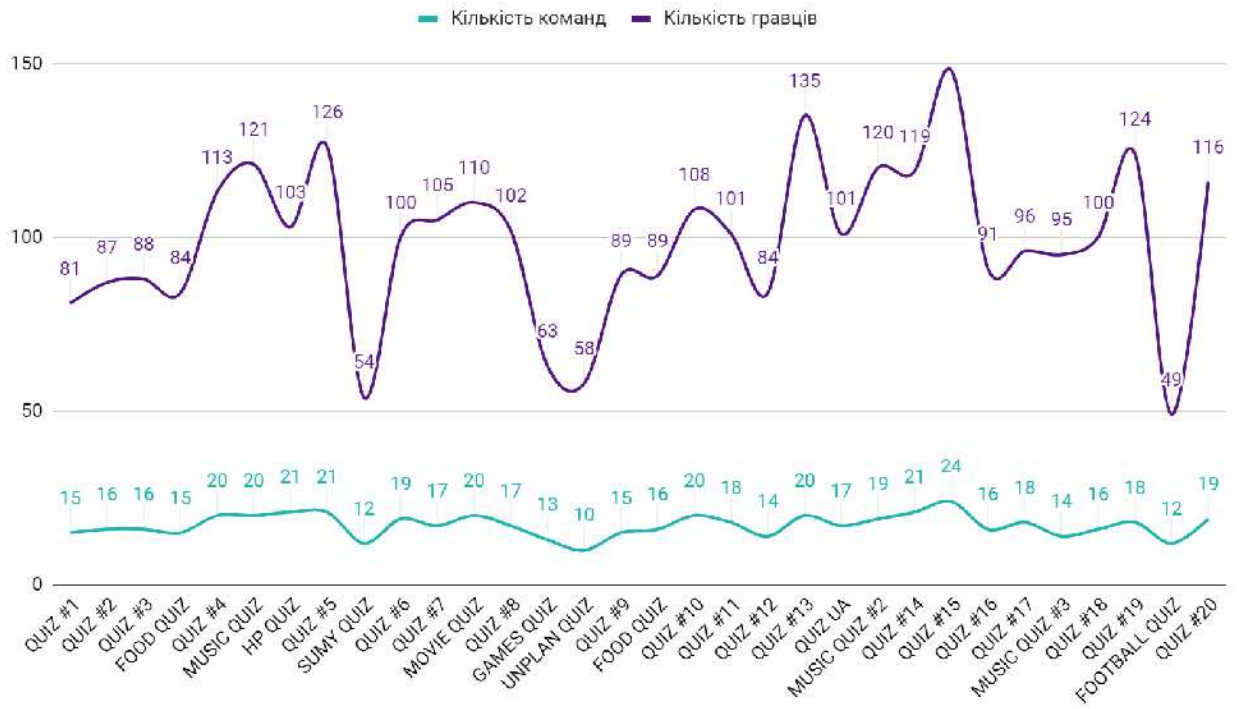


Рисунок 3.10 — Показники відвідуваності гравців і команд

Згідно з отриманими даними видно, що медіана кореляції команд і гравців не порушується, загальні, а не тематичні ігри мають середній стабільний показник відвідуваності навіть майже після року стабільного проведення заходів, відповідно на даний момент можна стверджувати що проєкт показує позитивну динаміку в обох типах показників.

ВИСНОВКИ

В результаті реалізації проєкту «ГРАЙ» продемонстрований високий рівень ефективності у плануванні внаслідок вдалого аналізу ринку, конкурентів, середовища та попиту. Всі етапи проєкту були чітко визначені, а ресурси розподілені оптимально, що забезпечило плавний перехід від одного етапу до іншого. Успішно залучені місцева спільнота та зацікавлені сторони, що посприяло підвищенню його соціальної значущості та позитивного впливу на суспільство.

Відносно бюджетної дисципліни можна стверджувати, що управління бюджетом проєкту було здійснено ефективно, з урахуванням усіх можливих ризиків та непередбачених витрат, тож це забезпечило фінансову стабільність та запобігло перевитратам. Зворотний зв'язок від стейкхолдерів був переважно позитивним, що свідчить про високу задоволеність результатами проєкту та його впливом на цільову аудиторію.

Нажаль інноваційно в плані технічних рішень не було впроваджено ніяких значущих змін, оскільки це потребувало б додаткових фінансових інвестицій а прогнозованість була досить неточною, але в перспективі це залишає досить велике поле для розвитку та можливого привнесення ефективних та новітніх рішень на вітчизняному ринку. Також це чудова можливість для дослідження у даній області, що може закласти чудовий фундамент для майбутніх ініціатив.

В цілому, проєкт «ГРАЙ» можна вважати успішним, оскільки він не тільки досягнув своїх безпосередніх цілей, але й зробив значний внесок у розвиток галузі. Вже на даному етапі можна про це стверджувати принаймні в локальному масштабі, а також задав досить високу планку для конкуренції та покращення послуг у сфері інтелектуальних розваг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білецька, О. (2019). Тематичні квізи як засіб формування національної свідомості. *Педагогічна освіта: теорія і практика*, 28, 7-11. doi:10.28925/2311-2409.2019.28.711
2. Вербовецький, Д. В. (2019). Аналіз досвіду використання ігрових технологій у освіті. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Педагогічні науки*, 4(1), 3-8
3. Гриценко, А. А., & Шевченко, О. В. (2018). *Управління проектами: теорія і практика*. Київ: Центр учбової літератури.
4. Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua>
5. Ковальова, О. (2018). Інтелектуальні ігри як засіб розвитку культурологічної компетентності студентів. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Педагогічна»*, 58, 64-69. doi:10.26565/2310-9513-2018-58-10
6. Кузнецова, А. (2023). Негативні відгуки в інтернеті: коли їх варто позбавлятися та як це грамотно зробити. URL: <https://goodwayinc.com/blog/%d0%b2%d0%b8%d0%b4%d0%b8-%d0%bd%d0%b5%d0%b3%d0%b0%d1%82%d0%b8%d0%b2%d0%bd%d0%b8%d1%85-%d0%b2%d1%96%d0%b4%d0%b3%d1%83%d0%ba%d1%96%d0%b2-%d1%82%d0%b0-%d1%89%d0%be-%d0%b7-%d0%bd%d0%b8%d0%bc%d0%b8-%d1%80/?lang=uk>
7. Левченко, О. (2019). Делегування повноважень як інструмент підвищення ефективності діяльності організації. *Економіка і суспільство*, 20, 106-110
8. Мельник, О. (2017). Роль інтелектуальних ігор у формуванні патріотичної свідомості молоді. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія «Педагогічні науки»*, 1(58), 142-146.

9. Управління проектами: календарне планування проектів. URL: <http://library.if.ua/book/96/6614.html>
10. Шевченко, О. (2017). Методологія планування та управління проектами в умовах невизначеності попиту. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. Серія: *Проблеми економіки та управління*, 876, 229-234
11. Шевченко, О. (2018). Інтелектуальні ігри в інтернеті: особливості та перспективи. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. Серія «Питання соціальної комунікації», 1(6), 64-70.
12. Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand leadership*. Simon and Schuster.
13. Analytics Insight. (2021, 14 травня). *Digital Transformation of the Gaming Technology in 2021*. URL: <https://www.analyticsinsight.net/digital-transformation-of-the-gaming-technology-in-2021>
14. Babbie, E. (2016). *The practice of social research*. Cengage Learning.
15. Bennett, J. (2019). *Project management for entertainment media: Producing exceptional experiences*. New York, NY: Routledge.
16. Bhargava, R. (2017). *Quiz marketing: How to boost your business with quizzes*. Forbes.
17. Birchall, D. (2018). *Project management for the creative industries: A practical guide to planning, scheduling and controlling creative projects*. London, UK: Kogan Page.
18. Bjercknes, A. L. (2017). *Managing intellectual property in the advertising industry*. Cham, Switzerland: Springer.
19. Bowler, L., & Mattern, E. (2021). *Developing Emotional and Social Skills Through Game-Based Learning*. In *Playing Games in the School Library* (pp. 67–86). Cambridge University Press.
20. Brame, C. J. (2013). *The benefits of quizzes in e-learning*. Vanderbilt University Center for Teaching.
21. Cagno, A., & Trianni, A. (2014). *Agile project management for game development*. *Journal of Software: Evolution and Process*, 26(9), 823-835.

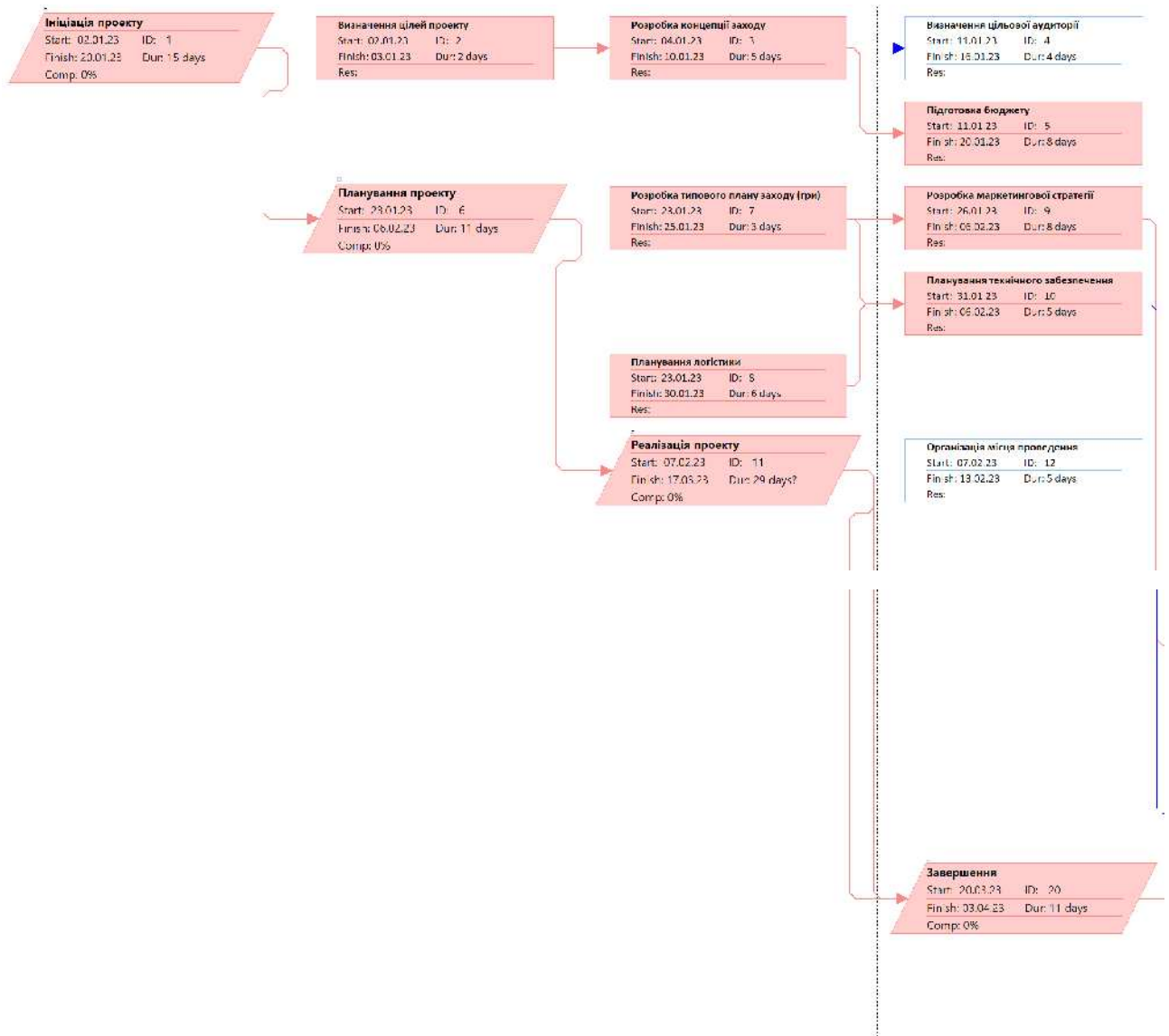
22. Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
23. Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
24. Duncan, W. R. (1996). *A guide to the project management body of knowledge*. Project Management Institute.
25. Forrester Research. Grand View Research. (2020). *Brain games market size, share & trends analysis report by type (puzzle, memory, trivia/quiz, word/number, others), by platform (mobile, PC, console, others), by region, and segment forecasts, 2020 - 2027*.
26. *Games and Culture: A Journal of Interactive Media*. (n.d.).
27. Godwin, J., & Mather, D. (2019). *Digital marketing strategies for online success*. London, UK: Kogan Page.
28. González, C. S., Gómez, N., Navarro, I., Cairós, M., Quirce, C., Toledo, P., & Marrero-Gordillo, N. (2016). Project management methodologies in the creative process: The case of serious games. *Computers in Human Behavior*, 63, 337-347.
29. Kahoot! (2020). *Kahoot! EDU survey 2020: How educators use games for learning*.
30. Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business horizons*, 53(1), 59-68
31. Kappel, K., & Grechenig, T. (2017). Gamification in quizzes: A study on the effects of gamification elements on quiz performance and motivation. In *Proceedings of the 16th World Conference on Mobile and Contextual Learning* (pp. 1-8). ACM.
32. Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Pearson Education Limited/
33. Kerzner, H. (2017). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. John Wiley & Sons.

34. Kietzmann, J., Lee, K., McCarthy, I., & Kietzmann, T. (2020). The future of video entertainment: Immersive, gamified, and diverse. *Business Horizons*, 63(2), 177-187. URL: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.11.005>
35. Klopfer, E., Osterweil, S., & Salen, K. (2009). Digital games and learning: A world of opportunities.
36. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing management. Pearson Education Limited.
37. Kuzmenko, O., & Kuzmenko, S. (2018). The use of interactive technologies in the development of intellectual games. *Information Technologies and Learning Tools*, 66(4), 1-15. doi:10.33407/itlt.v66i4.2310
38. Lumen Learning. (2023). The Impact of Video Games on Culture. Understanding Media and Culture: An Introduction to Mass Communication. URL: <https://courses.lumenlearning.com/suny-massmedia/chapter/10-4-the-impact-of-video-games-on-culture/>
39. MacNeil, C. (2022). Project Initiation: The First Step to Project Management. Asana. URL: <https://asana.com/resources/project-initiation>
40. Matsukawa, R. (2004). The influence of culture on the quiz show genre: A comparative analysis of Jeopardy! in the United States and Japan. *Journal of Popular Culture*, 38(2), 326-342. doi:10.1111/j.0022-3840.2004.00107.x
41. Mind. (2019). Mind Innovation Index 2019: Штучний інтелект, але піратський софт. URL: <https://mind.ua/publications/20203121-mind-innovation-index-2019-shtuchnij-intelekt-ale-piratskij-soft>
42. Pedro, L. Z., Lopes, R., Prada, R., Paiva, A., & Santos, P. A. (2015). The effects of cultural and historical educational content in an adaptive serious game on learning outcomes and engagement. *International Journal of Human-Computer Studies*, 82, 124-138. doi:10.1016/j.ijhcs.2015.05.006
43. PwC. (2022). Perspectives from the Global Entertainment & Media Outlook 2021–2025. Power shifts: Altering the dynamics of the E&M industry. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/entertainment-media/outlook-2021/perspectives-2021-2025.pdf>

44. PwC. (2023). Perspectives from the Global Entertainment & Media Outlook 2023–2027. Resetting expectations, refocusing inward and recharging growth. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/tmt/media/outlook/insights-and-perspectives.html>
45. Shifman, L. (2014). Memes in digital culture. Cambridge, MA: MIT Press.
46. Stellman, A., & Greene, J. (2014). Learning Agile: Understanding Scrum, XP, Lean, and Kanban.
47. Turner, J. R., & Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International journal of project management*, 21(1), 1-8.
48. UNICEF. (2019). Intellectual games as a way to raise awareness | UNICEF. URL: <https://www.unicef.org/moldova/en/stories/intellectual-games-way-raise-awareness>
49. Verzuh, E. (2015). The fast forward MBA in project management. John Wiley & Sons
50. World Bank. (2023). Україна [Ukraine]. URL: <https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine>
51. World Economic Forum. (2021, August 18). 4 things to know about the future of media and entertainment. <https://www.weforum.org/agenda/2021/08/4-things-to-know-about-the-future-of-media-and-entertainment>

ДОДАТОК А1

Фрагмент мережевого графіку



ДОДАТОК А2

Фрагмент мережевого графіку

