

Образец ссылки на эту статью: Штылева А.А. Особенности менеджмента в коммуникационном дизайне // Бизнес и дизайн ревю. 2023. № 4 (32). С. 91-108.

УДК 005.4

ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА В КОММУНИКАЦИОННОМ ДИЗАЙНЕ

Штылева Анастасия Алексеевна

АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна», Москва, Россия (129090, Москва, Протопоповский переулок, 9), студентка Факультета управления бизнесом, anastasiashstyleva@yandex.ru

Аннотация. В статье происходит сравнительный анализ методов управления и ведения проектов в области коммуникационного дизайна. Автор выявляет принципы и инструменты, необходимые для успешного выполнения проектов в этой сфере, важность профессионального управления проектами в различных типах организации и предлагает эффективные рекомендации. Главный результат научной статьи — выявление основных аспектов управления и рекомендации по улучшению процесса управления и ведения проектов в сфере коммуникационного дизайна на основе опыта лучших представителей отрасли.

Ключевые слова: дизайн; управление; менеджмент; дизайн-проект; коммуникация; исследование; команда; инструменты.

FEATURES OF MANAGEMENT IN COMMUNICATION DESIGN

Shtyleva Anastasia Alekseevna

Institute of Business and Design (B&D), Moscow, Russia (129090, Moscow, Protopopovskiy lane, 9), student of the Faculty of Business Management, anastasiashstyleva@yandex.ru

Abstract. The article presents a comparative analysis of management methods and project management in the field of communication design. The author identifies the basic principles and tools necessary for the successful implementation of projects in this area, the importance of professional project management in various types of organizations and offers effective recommendations. The main result of the scientific article is the identification of the main aspects of management and recommendations for improving the process of managing and conducting projects in the field of communication design based on the experience of the best representatives of the industry.

Keywords: design; management; management; design project; communication; research; team; tools.

Введение

В современном мире, где коммуникация играет все более важную роль, сфера коммуникационного дизайна стала неотъемлемой частью множества отраслей. От маркетинга и рекламы до образования и политики, эффективное

визуальное общение с потребителем становится ключевым фактором успеха. Немало важную роль также занимает креативность в создании и управлении проектами. На данный момент творческий потенциал представляет собой одно из главных конкурентных преимуществ вне зависимости от сферы компании. Он способствует быстрому и эффективному принятию решений, внедрению инноваций и реализации. Однако процесс управления и ведения проектов может представлять свои сложности и особенности, требующие специальных знаний и навыков.

Коммуникационный дизайн – это область дизайна, фокусирующаяся на создании эффективных и убедительных сообщений для передачи информации, идей или концепций различной аудитории. В современном мире, где информация постоянно объемна и конкурентна, коммуникационный дизайн играет важную роль в эффективной коммуникации и установлении связи между потребителем и бизнесом.

Коммуникационный дизайн включает в себя три подвида: 1) реклама, графика и пропаганда; 2) дизайн упаковки; 3) навигация.

Данная отрасль дизайна позволяет сделать эмоциональную коммуникацию эффективной за счет перевода идей в визуальные элементы, которые привлекают внимание и эмоции, упрощают понимание информации и содействуют ее запоминанию. Правильно оформленный печатный продукт, упаковка, баннер точно передает информацию о бренде, его миссии и вызывает эмоциональный отклик у покупателя. Также коммуникационный дизайн позволяет создать узнаваемую визуальную идентичность для бренда или организации. Это включает в себя дизайн логотипов, упаковки продуктов, корпоративного стиля, а также выбор цветовой палитры, типографики и графических элементов. В сфере пользовательского опыта коммуникационный дизайн также играет важную роль при работе с веб-сайтами, мобильными приложениями и другими интерактивными интерфейсами. Он обеспечивает удобство использования, позволяет легко ориентироваться на странице, создает наглядные и понятные элементы интерфейса.

Таким образом, коммуникационный дизайн носит глобальный межотраслевой характер, объединяющий профессионалов разной специализации: дизайнеров, менеджеров, проектировщиков, в связи с чем усложняется процесс управления в данной сфере.

В первую очередь нужно определить, что включает в себя понятия «Дизайн-проект» и «Управление проектами». Согласно книге В.А. Заренковой «Управление проектами», управление проектом – это управление процессом его реализации. В свою очередь, реализация проекта – это комплекс мер, дел и действий, направленных на достижение целей проекта [1, с. 12].

В сфере коммуникационного дизайна успешное ведение дизайн-проекта является ключевым фактором для достижения результатов. Это включает в себя системный подход к управлению проектами и эффективное

распределение задач между специалистами. Из отечественных авторов его изучением занимались такие авторы как Г.П. Щедровицкий и О.И. Генисаретский [2, с. 85]. Основными задачами системного подхода являются исследование специфических связей, установление закономерностей, присущих отдельным типам систем, и разработка на этой основе методов их описания и изучения.

Впервые системный подход ввел в практику дизайна итальянский дизайнер Томас Мальдонадо в конце 60-х годов прошлого столетия. Он разработал теорию уровней сложности проектируемых изделий от чашки до вертолетов и рассматривал отдельные технические объекты как системы, состоящие из подсистем, члениющихся, в свою очередь, на элементы. Разработка системного подхода осталась незавершенной [3].

Также сам объект дизайна является системным – представляет собой сложную совокупность связанных элементов, образующих целостную управляемую многоуровневую и многокомпонентную систему со свойствами самоорганизации и саморазвития [4].

Для системного подхода характерна способность видеть и удерживать связи. «Но какая опасность подстерегает нас каждый раз, когда мы рассекаем это целое на части и начинаем рассматривать их по отдельности? Из поля зрения уходят связи между этими частями. А если они существенны для понимания закономерностей формирования интересующих нас свойств, возникновения волнующей нас проблемы? Тогда наше понимание неизбежно будет неполным, а то и просто ложным, мнимым, а наши рекомендации — спорными, или даже вредными!» [5].

Системный подход позволяет представить дизайн-проект в качестве сложной системы, находящейся под воздействием внешних факторов среды. Дизайн-проект в таком случае обладает внутренним разнообразием отношений и единством структуры, реализующим определенную функцию.

Такое развитие событий прогнозировал в 1980-е годы Виктор Папанек, используя для системного дизайна понятие «интегрированный дизайн»: «Все области дизайна охвачены неким объединяющим броуновским движением, и я убежден, что это интуитивная реакция на динамически меняющееся время. В непредсказуемо меняющемся мире, который (до дрожи) боится перемен и воспитывает молодежь в условиях все более растущей специализации, дизайнер, сторонник интегрированного, всеобъемлющего, прогностического проектирования, берет на себя синтезирующие функции.

Мы должны понять, что человек, его орудия, окружение, способы мышления и планирования – одно нелинейное, симультанное (одновременное), интегрированное, всеобъемлющее целое. Такой подход лежит в основе интегрированного дизайна и позволяет человеку оставаться универсалом, используя специализированные орудия» [6].

Любой проект есть система и в большинстве случаев система сложная. Системы окружают нас повсюду, потому что целесообразным будет ввести определение системы – множества частей, действующих как единое целое. В

свою очередь, система может состоять из множества более мелких систем или быть частью более крупной системы [7, с. 251].

Следовательно, необходимо ориентироваться на организацию такого взаимодействия элементов системы, которое позволит повысить эффективность управления проектом. Следует учесть, что любое принятое решение или выполненное действие будет иметь последствия для всей системы проекта в целом. Системный подход в управлении позволяет координировать управленческие решения, эффективно поддерживать связь проекта, как открытой системы.

Успех любого проекта требует четкой координации и сотрудничества профессионалов из двух разных областей: менеджмент и дизайн. Их деятельность обусловлена совместной работой для создания сплоченного и впечатляющего конечного продукта. Поэтому для дизайнеров и менеджеров крайне важно понимать и ценить роли друг друга в творческом процессе, поскольку это в конечном итоге приводит к более успешным кампаниям и удовлетворению клиентов [8].

Дизайн является составной частью всего проекта. И его роль в проектах находится практически на каждом этапе построения бренда: он участвует и на этапе маркетинга, брендинга, дизайн-стратегии и стратегии коммуникации. Дизайнер — это кросс-дисциплинарный специалист, который изучает продукт и тренды, бенчмаркинг, человек, который понимает, как устроена структура маркетинга и продвижения компании и то, каким образом, это все потом отражается на дизайн-коммуникации компании. То есть, современный дизайнер — это человек с широким кругозором, участвующий на каждом этапе контакта. На проекте не существует отдельно дизайнерской части. Сейчас очень велики требования к коммуникативной составляющей, умение презентовать свою работу, общаться с подрядчиками.

Цель исследования: выявить основные принципы управления и должностные навыки ведения проектов в сфере коммуникационного дизайна, сравнить важность профессионального управления проектами в различных типах организации и предложить эффективные рекомендации и методы для успешной реализации.

Методы исследования

Чтобы выявить основные аспекты управления дизайн-проектами в коммуникационном дизайне, было проведено исследование в рамках НИР «Инструменты дизайн-политики в оценке эффективности проектов и инвестиций» Института бизнеса и дизайна и Союза дизайнеров России, были взяты глубинные интервью с 15 представителями отрасли разного должностного ранга, благодаря которому удалось получить углубленное понимание процесса управления и ведения проектов области и выявить

особенности специфики владения менеджментом в разных типах организации.

В исследовании принимали участие: шесть креативных директоров; два арт-директора; три управляющих директора; один операционный директор; три фрилансера.

Также был проведен анализ интернет-ресурсов, позволивший получить широкий доступ к разнообразным источникам информации, предоставляющим нам актуальные и разноплановые данные.

Результаты исследования и их обсуждение

Большинство респондентов считает, что управление дизайн-проектами требует не только креативных идей и технических навыков, но и компетентного менеджмента. Однако лицо исполнения управленческих обязанностей зачастую дифференцируется в зависимости от уровня компании.

Управляющие студий и агентств, считают, что менеджмент является неотъемлемой частью успешного выполнения дизайн-проектов. Более того, часто приводят примеры совместной работы с дизайнерами, тем самым выделяя необходимость координации творческого процесса.

«Как правило, проект – групповая работа. Аккаунт-менеджер является своеобразным “плечом” для дизайнера, они - совместная история, потому что можно сделать отдельный дизайн упаковки, но арт-директор все-равно остается руководителем рабочей группы, где ведет контакты дизайнера, представителя со стороны заказчика».

«В больших компаниях без менеджера нельзя обойтись».

«Менеджер, который разбирается в дизайнерской деятельности, называется брокэтом. Они не работают руками, они больше координаторы, которые смотрят соответствует ли сделанная задача брифу, они могут вести несколько проектов сразу».

«Менеджер необходим для координации, а если он еще и профессионал, то он должен решать sales задачи, также обладать навыками красноречия и риторики и уметь убеждать».

«Люди вообще делятся по полушариям, можно так сказать. То есть, грубо говоря, наши дизайнеры практически не контактируют с заказчиком, поскольку их задача - работать, выдавать продукт, а задача менеджера - управлять этим процессом. Соответственно если этим будет заниматься дизайнер, то у него времени на дизайн не останется».

Любопытно, что помимо строго разделенных обязанностей и позиций, встречалось мнение о мультидисциплинарном специалисте. Помимо наличия в компании основного штата менеджмента, дизайнеры так же должны обладать базовым уровнем отличительных компетенций: высоким уровнем презентации, коммуникативными навыками для общения с подрядчиками и т.д.

«У нас в компании каждый специалист является некоторым дополнительным клиентским менеджером, он ведет проект, курирует работу, может связываться с типографией, защищает клиенту свой проект и так далее. Я вообще не представляю дизайнера-интроверта в чистом виде, который бы сидел и рисовал бы в углу. Сейчас очень велики требования к коммуникативной составляющей, умение презентовать свою работу, общаться с подрядчиками».

«На сегодняшний день менеджмент – это общегигиеническое слово, которое прикладывается и применяется к специалисту любой типологии. Потому что умение общаться, договариваться, находить пути решения и, главное, точки соприкосновения и согласия - это общая такая экономика. Ну, гигиена взаимоотношений в нашем случае. Часто дизайнеры общаются с клиентами. Они не сидят там закрытые в офисе. Мы едем на встречи»

Респонденты, работающие на фрилансе стараются нанимать подрядчиков для ведения проектов с целью поддержания качества и налаженности внутренних процессов.

«Роль менеджера по созданию упаковки очень важна. Этот специалист должен быть сильно универсальным, потому что никому из команды не хочется отвлекаться на массу технических подробностей»

«Очень важна роль менеджера и продюсера. Когда погружаешься в создание проекта и исследование часть моментов ты просто упускаешь. Как строится работа: есть задача, я встречаюсь с заказчиком мы обсуждаем задачи, я понимаю, что он хочет. Я создаю некий эскиз, концепт его утверждаю, показываю некий визуал. После этого визуал отдаю ребятам, которые уже не придумывают дальше, ту идею, которую я заложил ее утвердили, и они уже занимаются творческой работой, но в рамках заданных уже проектом начинают создавать ряд продуктов. и как раз менеджер нужен для того чтобы связать головы дизайнеров и меня. Есть в команде менеджер».

Однако многое зависит от типа проекта и его масштаба. Некоторые сами выступают в роли руководителя и полноценно перенимают на себя управленческие обязанности, совмещая с дизайном.

«Предпочитаю самостоятельно разговаривать с владельцами бизнесов, поскольку ни один аккаунт менеджер не сможет правильно сформулировать задачу и ответить на все вопросы».

«В моих проектах обычно не бывает менеджеров. Я работаю один. Менеджер чаще всего выступает как тот человек, который при необходимости может куда-то сходить, что-то сделать за тебя или же за твоего заказчика. В общем, некоторые задачи можно просто ему делегировать. Иногда менеджер выступает в роли посредника между заказчиком и специалистом: передает пожелания заказчика, тезисы, также следит за работой и корректностью ее выполнения, и следит за тем, чтоб бюджет вписывался в этот заказ».

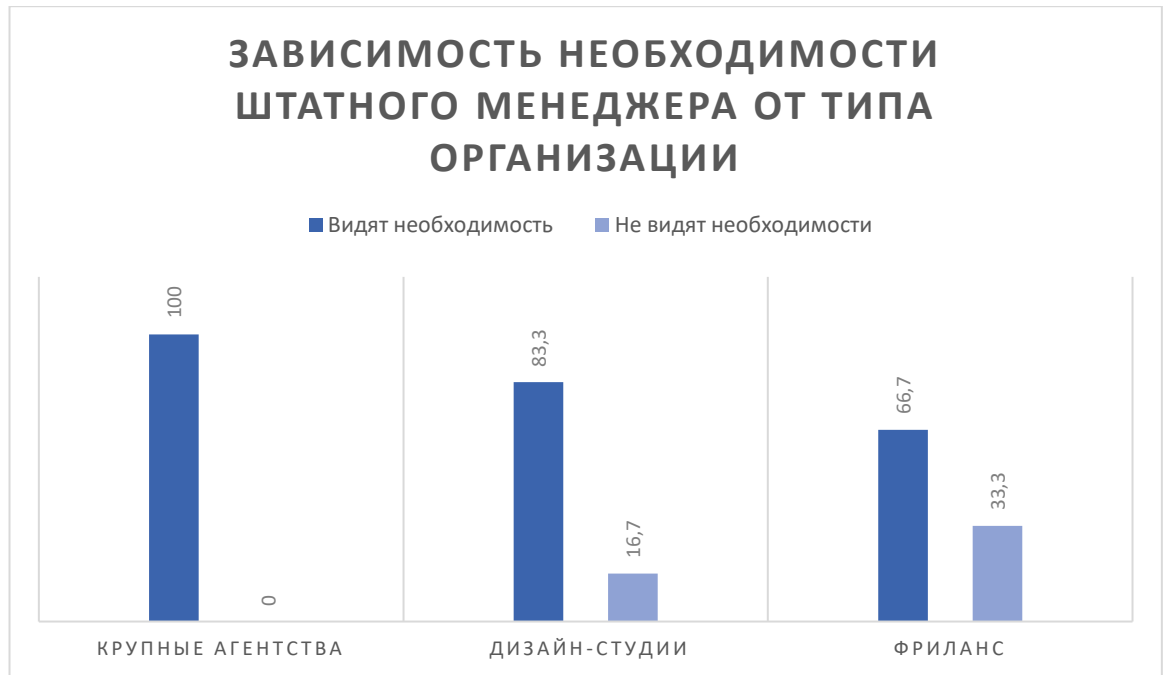


Рисунок 1 – Зависимость необходимости штатного менеджера от типа организации

В результате анализа современных практик управления дизайн-проектами в различных типах организаций, автор пришел к выводу, что в крупных агентствах и дизайн-студиях менеджмент является необходимым компонентом для успешного выполнения творческих проектов. Однако в современных реалиях дизайнеры нередко обязаны обладать рядом навыков, помогающих спроектировать видение проекта, способствующих лучшей коммуникации и пониманию клиента.

Представители фриланса часто не видят необходимости в менеджере, потому что могут выполнить обязанности самостоятельно.

Из этого следует вывод:

- 1) отсутствие менеджмента не позволяет масштабироваться дизайнеру в организацию, в связи с отсутствием отрегулированных внутренних процессов ведения проектов;
- 2) рост необходимости кросс-дисциплинарных специалистов и разделение менеджерских обязанностей в организациях с упрощенной структурой.

Обучение менеджеров дизайну было впервые начато в Лондонской школе бизнеса в 1976 г., первая программа управления дизайном в школе дизайна в 1980-х годах в Королевском колледже искусств (RCA) и университетов Демонтфорта, Мидлсекса и Стаффордшира. Хотя в Великобритании некоторые курсы по управлению дизайном не были устойчивыми, в том числе в RCA, Вестминстере и Мидлсексе, процветали другие курсы для аспирантов, в том числе в Брунеле, Ланкастере и совсем

недавно в Университете искусств, каждый из которых предлагает свою точку зрения на управление дизайном.

В Оксфордском университете была основана стипендия по лидерству в дизайне. Институт дизайна Стэнфордского университета основал D-факультет, призванный продвигать междисциплинарные инновации.

Образование в области управления дизайном также приобретает все больше осведомленности в других странах. В Индии в последнее десятилетие некоторые из ведущих проектов дизайна предлагали магистерские программы в данной области.

1) MIT Institute of Design Pune - Магистр дизайна в области управления дизайном.

2) Национальный институт дизайна - Стратегический дизайн-менеджмент.

3) Школа WE - Бизнес-дизайн.

4) SDI - Стратегический дизайн-менеджмент.

5) Всемирный университет дизайна.

BusinessWeek ежегодно публикует списки лучших программ, сочетающих дизайн-мышление и бизнес-мышление (D-school 2009 и программы D-School to Watch 2009). Статья «Финляндия - горячая точка мировых инноваций» в Harvard Business Review демонстрирует интерес руководителей к смешанному образованию в области дизайна и менеджмента. Бизнес-школы (такие как Rotman School of Management, Wharton University of Pennsylvania и MIT Sloan Executive Education) отреагировали на этот интерес и разработали новые академические программы.

Однако наравне с традиционным образованием, западные программы предлагают развитие программ ДПО (дополнительного образования). Удобный формат курсов за короткий промежуток времени позволяет повысить управленческие качества, и эффективнее внедрить их в работу.

На текущий момент на рынке российского образования так же замечена тенденция появлений смежных направлений. Например, Институте Бизнеса и дизайна существует программа высшего образования «Менеджмент в дизайн-бизнесе», ориентированная на подготовку специалистов-управленцев в творческом бизнесе и предпринимателей в сфере дизайна. А также факультет «Управления в креативных индустриях» на базе НИУ ВШЭ.

Согласно исследованию Нетологии на рынке труда (3), с каждым годом растет спрос на «многоруких» специалистов. Суть в том, чтобы выпускать на рынок специалистов по концепции «Т-развития»: это по-прежнему дизайнер, просто обладающий широким профессиональным кругозором и большим количеством компетенций и знаний.

Такой человек жизненно необходим большинству студий, агентств и стартапов. Но «full stack» (полный цикл) не означает «делает всё». На самом деле это значит, что человек обладает мультинавыками, которые позволяют

ему лучше ориентироваться в узкой специфике работы, имея хард-скиллы из двух смежных сфер.

Всесторонний взгляд на продукт является главным преимуществом fullstack-дизайнера. Специалист, знакомый с процессом разработки продукта и с процессом его дизайна, может предвидеть ограничения, накладываемые на продукт. Поэтому он может четко контролировать ожидания от него, оказывать влияние на процесс планирования и реализации. То же самое касается управленческих должностей, в частности менеджеров.

Знакомство с процессом позволяет команде лучше понимать разработку, маркетинг и пользователей продукта. Это делает работу более цельной, сокращает количество доработок и непредвиденных ситуаций.

«Погружение в себя и глубокие размышления над задачей — то, что хорошо умеют делать дизайнеры — реже пригождается в руководящей роли. Дизайнерам, которые хотят увеличить свой масштаб влияния на продукт, придется осознать, что потребуется перестроить мышление и подход к работе».

– Боб Бэксли (Bob Baxley), ex-VP of Design Apple, Pinterest, Yahoo!

«Раньше я думал, что, если ты заботаешься о других людях, тебе нужно изучать социологию или что-то в этом роде. ... Я пришел к выводу, что если хочешь помогать другим, нужно стать менеджером.»

– Клейтон Кристенсен, исследователь, профессор Harvard Business School.

У Твиттера уникальный подход к тому, как они переводят отдельных участников в управление. В других организациях карьерный рост часто тесно связан с организационной структурой компании: чтобы зарабатывать больше денег, вы должны стать менеджером, что побуждает не тех людей занимать руководящие должности. Напротив, Twitter рассматривает переход в управление командой как боковой шаг, и с ним не связано повышение заработной платы. Премии и надбавки зависят от результативности, что стимулирует правильное поведение: дизайнеры, желающие продолжить свое дело, будут развивать свою карьеру, не жертвуя своими увлечениями.

Энди Лоу из Netflix проводит митапы, на которых разработчики и другие сотрудники могут посетить рабочее место дизайнера, чтобы изучить прототипы и оценить прогресс проектов. А еще Энди также использовал показы фильма InVision DESIGN DISRUPTORS, чтобы вовлечь коллег в дизайн.

Как мы можем заметить, сфера дизайна и менеджмента являются смежными и требуют углубленного понимания процессов с обеих сторон для успешной реализации проектов.

Аспекты системного управления проектом и роль менеджмента

Реализация дизайн-проектов требует не только креативных идей и технических навыков, но и компетентного менеджмента. В современной

сфере дизайна, где сроки, бюджеты и клиентские ожидания играют важную роль, менеджмент становится неотъемлемой частью каждого из этапов ведения проектом.

В ходе исследования нам пришлось выяснить, как происходит карьерный рост на управленческую позицию на российском рынке у передовых представителей арт-дирекшена крупных российских организаций.

1. Наличие профильных знаний и опыта. Исходя из опыта представителей зарубежного рынка мы вывели гипотезу, что дизайнер, глубоко понимающий продукт и обладающий управленческими навыками, способен наладить дизайн-процессы и стать руководителем отдела.

«Любой Арт-директор — это человек с “острым глазом”».

«Чаще всего из дизайнеров вырастают арт-директора. Но только те, кто хотят расти в карьере, как руководители».

«Достаточно выучить программное обеспечение для того, чтобы стать арт-директором. Важно понимать, как все работает, и уметь придумывать. Тогда даже обычный менеджер сможет стать арт-директором. Но это история только в рамках маленького личного бизнеса».

«Наш самый главный и креативный директор, он не арт-директор даже, а креативный директор. Он вырос из менеджера. Пришла она к нам когда-то менеджером проекта (у нее маркетинговое образование) и впоследствии, освоив менеджмент, она поняла, что ей интересен креатив. Она обучилась в нескольких школах и перешла в нашем агентстве на позицию копирайтера. И уже с этой должности выросла до арт-директора и впоследствии до креативного директора агентства. Почему так? Потому что, работая в коммерческом дизайне, то есть в коммуникационном дизайне, очень важно обладать маркетинговым мышлением, потому что ты рисуешь не просто красивую картинку, а продающий объект. Он не обязательно красивый, и очень важно, чтобы дизайнер в коммерческом дизайне это понимал. У людей с менеджерским складом ума больше возможностей это понять и сделать продукт, который соответствует запросам рынка, а не просто красивую картинку».

Мнения опрошенных разделились в равном соотношении. Некоторые считают, что для руководства дизайн-процессами необходимо первоначальное, глубокое понимание, то есть начало карьеры с позиции штатного дизайнера. Оставшаяся часть – наоборот, приходят к выводу, что менеджер – в первую очередь системный человек, способный твердо принимать решения, но с широким кругозором в творческой сфере и опытом работы с креативными людьми, вышедший из управленцев.

Здесь уместно привести еще одну цитату из книги Власть дизайна [9]:

«Быть дизайнером — это тоже культурный выбор: дизайнеры творят культуру, дают людям впечатления и создают новые смыслы. Наконец, дизайнеры творят собственное будущее, и это их наиболее значительное произведение. Обучение дизайну предоставляет возможности, сложные задачи, умения и знания; получив все это, дизайнер создает свою жизнь».

Дизайнер — это созидатель. <...> дизайнер объединяет в себе черты ремесленника, культурного посредника и находчивого предпринимателя. И не только. Дизайнеры — это еще и опытные исследователи, которые способны всю жизнь продолжать учиться, которые понимают, что в основе дизайна, как исамого процесса изменений в целом, лежит постоянное приобретение новых знаний. Несомненно, дизайн — это выражение и воплощение знаний».

2. Планирование и организация. Менеджмент дизайн-проекта начинается с определения целей и требований проекта, а также разработки детального плана проекта. Это включает определение сроков, бюджета, ресурсов, а также распределение задач между участниками команды. Планирование и организация помогают обеспечить структурированный подход к выполнению проекта, установить реалистичные ожидания и управлять рисками.

Перед началом любого дизайн-проекта важно провести брифинг, чтобы обеспечить понимание задачи, целей, требований проекта, и, как следствие, установить правильное планирование. Брифинг — это процесс, в ходе которого осуществляется обмен информацией между заказчиком и исполнителем, чтобы установить общую основу для успешной реализации проекта.

Однако данные, полученные от респондентов, ставят под вопрос форму проведения данного этапа.

Большинство считает, что стандартные письменные брифы устарели и стараются переходить на формат живого общения. Бриф — это официальный документ и все же регламентация данных необходима, но в этом нужно оказывать помощь и координировать данный процесс для получения актуальной информации.

«Составление грамотного брифа зачастую требует очень больших усилий, что представляет собой сложность для клиента: либо его у него нет, либо составить его грамотно без участия профессионала не может. Поэтому нельзя упираться в наличие брифа, важно задавать наводящие вопросы. Чаще на практике применяется устная беседа-знакомства: обсуждаются ключевые моменты, такие как целевая аудитория, конкуренты, бренд, особенности продукта, бюджет и сроки. Этот обмен информацией помогает исполнителю получить необходимый контекст и понять контекст работы. И только после этого можно говорить о создании брифа, когда у заказчика уже есть намерение работать именно с вами, инвестировать время в составление полноценного брифа на работу»

«Я давно не верю в стандартные брифы, существуют у нас в практике некоторые формулировки краткого ознакомления, но мы практикуем анализ бренда, диагностика. Как правило это 6-8 глубинных интервью, кабинетные исследования, выезд на площадку бизнеса и ознакомления с внутренней структурой бизнеса. Отсюда рождается “дорожная карта” проекта».

«Он может быть выражен даже в устной форме в результате длительной беседы».

Так же респонденты выделяют нестандартные глубинные методы брифинга, для выявления истинных мотивов клиента, потому что многие даже не понимают, чего конкретно хотят.

«Клиент обращается с заказчиком “Мне нужно сделать то, то и то”, ты ему говоришь, что для этого вам нужно понимать для чего мы делаем, для кого мы делаем».

«Нельзя обойтись без концептуального этапа, без понимания того, зачем ты делаешь работу. Этот этап может быть даже важнее брифа. Например, на практике бывали случаи, когда приходили в голову идеи, выходящие за рамки задания, но заказчик их покупал, поскольку не думал в этом направлении».

«Нужно понимать, что и кому продаёт и сообщает с помощью дизайна упаковки заказчик. На этом этапе не должно оставаться вопросов, все должно быть максимально понятно. Если они все-таки возникают во время проекта, обязательно надо их прояснять. «Невозможно сделать хорошо, то что ты не понимаешь».

«В зависимости от задачи я задаю заказчику индивидуальные вопросы вплоть до его хобби, любимого автомобиля и прочее. Это очень важно для работы, потому что в первую очередь человек заказывает дизайн для себя, а потом уже для своего бизнеса».

Важно учесть психологические аспекты. Более того, наиболее эффективным способом, по словам экспертов, будет проведение брифинга в несколько этапов, до формирования «карты проекта» с полноценным изучением сначала клиента, а потом его бизнеса и целей.

3. Коммуникация и координация. Как мы поняли, коммуникация лежит в основе эффективного ведения проекта менеджером и является ключом к успеху управления дизайн-проектами.

Институт управления проектами PMI провел исследования, которые показывают, что до 56% бюджета может быть потрачено впустую из-за плохо налаженной коммуникации внутри команды. В среднем менеджер проекта тратит от 60% до 90% своего времени на общение с участниками и стейкхолдерами. Координация всех этапов проекта, обмен информацией, стимулирование обратной связи и разрешение конфликтов также входят в задачи менеджера проекта.

Коммуникация возможна как внутренняя – направленная на организационную среду компании, так и внешняя – на клиента.

Внутренняя среда зачастую характеризуется неформальной коммуникацией и горизонтальной структурой. Большинство респондентов отмечают важность «не рабочей», душевной атмосферы.

«У него нет специального стиля руководства, а если и есть, то он человеческий».

«Как правило, есть аккаунт-менеджер, который является точкой объединения внутри проектной группы, регулярно в ходе проекта связываются именно с ним».

«Это довольно часто креативные методологии, когда у нас происходят брейн штормы, а также простая коммуникация, которая вообще строит всю работу. Очень важна коммуникация атмосферная и душевная, не рабочая. Но это не история про то, что: “Нам сейчас надо посоветоваться”, а живой процесс. Каждый знает свои задачи, но мы все очень часто все обсуждаем и советуемся, я и сама часто прошу совета и так далее. Каждому нужен взгляд со стороны, чужое мнение, поэтому мы таким образом усиливаем друг друга через коммуникацию.

Чем комфортнее вы будете коммуницировать с каждым человеком, тем легче ему будет находить интересные идеи даже с точки зрения биологических процессов, особенностей нашего мозга, когнитивных механик».

При общении с дизайнерами, необходимо регулярно возвращаться к цели и проговаривать задачу для общего понимания и соответствия.

«Если от заказчика приходят какие-то правки, то просто пишется новая задача и никак ее не проговаривать. Если что-то более серьезное лучше убедиться, что дизайнер понимает, что от него требуется».

«Надо постоять проговаривать задачу, много разговаривать, много смотреть, советовать, даже если это достаточно опытные люди. Особенно надо обратить внимание на стадию эскизов и идей. Это важный момент, когда проект переходит в фазу адаптаций и макетов. Тут важна аккуратность, внимательность, коммуникация с клиентом».

Коммуникацию можно разделить на несколько этапов:

- 1) планирование коммуникаций;
- 2) обеспечение коммуникаций;
- 3) отслеживание реакций;

Первый этап – подготовительный. Его основная задача определить точные сроки, наиболее эффективные методы связи.

Большинство опрошенных считают, что регулярность является одной из ключевых особенностей взаимодействия с заказчиком. Она строится на строго заранее запланированном общении с клиентом вне зависимости от типа бизнеса. Результатом планирования становится график, согласованный с членами команды и стейкхолдерами.

«Два раза в неделю обязательная планерка».

«Моя практика последнего времени - изменить проектирование дизайна в позиции “заказчик-исполнитель” за исключением каких-то узких специализаций дизайна. Важно все делать с клиентом. На первичных этапах - создание проектно-командной группы с клиентом и прохождение этих этапов с ним. Очень сложно извне достать ценности бренда, все изменения происходят внутри, это приносит гораздо лучший результат, чем просто приносить клиенту на одобрение результат всей работы».

«Конечно, ведется учет самого процесса, потому что наша профессия связана прежде всего с головами, руками и временем, то есть, по большому счету, мы продаем трафик. При работе с клиентом очень важна менеджерская работа, то есть, если на каком-то этапе менеджер и клиент недопоняли друг друга, нам приходится возвращаться назад и терять время, проект становится нерентабельным. В рамках управления, этот трафик очень важен, потому что в первую очередь временные затраты, а во вторую очередь - затраты людей, которые в команде, которых может быть очень много. Конечно, тайм-менеджмент — это ключевая для творческого бизнеса величина, которая будет влиять на стоимость, контроль обязательный».

«Партнерская деятельность, 24/7 контакт с партнером-клиентом. Постоянно по ходу “дорожной карты” идет обратная связь, это некий путь. Многие забывают про такую вещь, как внедрение. Обычно сдают проект и забывают про него, но мы про постоянную связь даже после завершения проекта».

Второй этап – обеспечение коммуникации. Он идет в параллель с третьим, поскольку важно отслеживать результат в процессе и реагировать на него своевременно. Со времен пандемии во многих компаниях поменялся формат работы. Одной из сложнейших задач менеджера стало обеспечение удобства как для внутренней, так и для внешней коммуникации.

Согласно результатам исследования, 54% российских предприятий и компаний, принявших участие в опросе, перешли на удаленный режим работы полностью или частично, в то время как до весны 2020 года в удаленном режиме работало менее 1% из них. Еще 8% предприятий и компаний не перешли на удаленную работу, но были вынуждены полностью изменить бизнес-процессы", – говорится в сообщении РАЭК по результатам исследования.

Большинство компаний используют сторонние либо личные базы, с включенным в них трекером отслеживания стадий выполнения задач, совмещая их проектными чатами.

«Использование приложений для упрощения коммуникаций».

«Для управления процессами мы используем, во-первых, CRM-систему. Мы строим в течение уже вот 2-х лет CRM-систему на собственной базе и в этом году полностью на нее переходим, хотя частично некоторые отделы уже перешли в конце даже прошлого года. То есть это CRM-система, которая позволяет использовать ее как task-трекер. То есть там ставятся задачи, как себе, так и другим участникам процесса. Мы используем ее как классическую CRM-систему управления проектом, где менеджер вносит всю информацию по проекту для того, чтобы к ней имели доступ другие люди. И мы используем ее как планер, то есть постановщик задач и учета трудозатрат исполнителями (стратегами, копирайтерами, дизайнерами).

Второй ресурс - внутренний чат, мы это делаем на базе Rocket. Есть такая программа, мы начали ее использовать во время ковида, когда все были на удаленке, и продолжаем использовать сейчас».

«С какой необходимостью мы столкнулись? Вот как раз на удаленке, люди понятия не имеют, а что делают другие. Вот они сидят в своих проектах, но нельзя же увидеть на мониторе другого, потому что монитор другого находится совсем в другом месте. И вот такие МТ мы проводим. Они очень помогают понять, что происходит в агентстве, и почувствовать себя частью команды».

4. Мониторинг. Менеджеры проектов в области дизайна ответственны за эффективное использование ресурсов в рамках проекта. Это включает отслеживание выполнения плана, состояния работников планирование распределения бюджета, времени и материалов, а также контроль и мониторинг их использования. Эффективное планирование ресурсов помогает сократить издержки, оптимизировать процессы и достичь поставленных целей.

Креативные директора агентств и студий отмечают, что основными критериями являются: время и трафик и люди.

«Регулируются и труд часы, и результаты, есть и промежуточные этапы, которые уже выходят на какой-то результат, и есть возможность учесть все. Проекты емкие, невозможно учесть все, ориентируясь только на конечный результат, есть и промежуточные отбивки, например, после исследования мы предоставляем результаты клиенту».

«У нас, во-первых, адекватно выставлять клиенту сметы. Мы приблизительно отслеживаем сколько времени тот или иной сотрудник тратит на те или иные задачи. Без этого просто бизнес не может существовать. Да, у нас есть внутренние инструменты, которые мы все периодически заполняем, чтобы понимать, сколько времени на такую задачу тот или иной сотрудник тратит».

«Конечно, ведется учет самого процесса, потому что наша профессия связана прежде всего с головами, руками и временем, то есть, по большому счету, мы продаем трафик. При работе с клиентом очень важна менеджерская работа, то есть, если на каком-то этапе менеджер и клиент недопоняли друг друга, нам приходится возвращаться назад и терять время, проект становится нерентабельным. В рамках управления, этот трафик очень важен, потому что в первую очередь временные затраты, а во вторую очередь - затраты людей, которые в команде, которых может быть очень много. Конечно, тайм-менеджмент - это ключевая для творческого бизнеса величина, которая будет влиять на стоимость. Контроль обязательный».

Мониторинг позволяет не только отслеживать ход процессов, но и выявлять проблемы, влияющие на качество результата.

«Если дизайнер не справляется с задачей, идёт обсуждение и решаем проблему, но если это возникает постоянно, то с этим человеком мы больше не работаем».

Также в ходе глубинных интервью были выявлены узкие рекомендации по эффективному ведению проектов.

- 1) Декомпозировать задачи.

Если разбить одну задачу по принципу конвейерной доработки между несколькими специалистами, то это ускорит процесс работы, а также принесет ряд дополнительных решений.

«Техника при которой от человека к человеку переходит задача для быстроты работы. Один человек приготовил мокап, потом отправил другому, и так дальше. Все это приводит к тому, что они получают работу целой, не отвлекаясь на какие-то мелочи, делают синхронно. Главная идея, что в течение дня команда определяет итоговый концепт»

2) Предоставлять немного больше, чем было оговорено.

Данная практика распространена на фрилансе, реже встречается и в крупных агентствах, поскольку напрямую зависит от задействованных ресурсов. Основная цель – проработка лояльности со стороны клиента.

«Я могу предлагать несколько вариантов, даже больше того количества, которое необходимо было сделать. Тем самым увеличивает шанс попасть в точку».

3) Максимально погружаться в проект.

«А с точки зрения коммуникации с клиентом, она именно про то, насколько мы погружены в проект, насколько можем понять его, а он нас, а не про лакейство и услужливость. Чем лучше ты выстраиваешь отношения с клиентом, тем больше информации ты получишь, тем более корректную, настоящую и искреннюю информацию ты можешь получить, тем легче советоваться, нет никакого страха, радости, что все закончилось».

Выводы

Сведя полученные данные в таблицу, подведем итог и выведем зависимость параметров.

Таблица 1 – Параметры эффективного менеджмента

Параметры эффективного менеджмента	Тип организации		
	Агентство	Студия	Дизайнер-фрилансер
1. Наличие профильных знаний и опыта.	+	+	-
2. Планирование и организация	+	+	+
3. Коммуникация и координация	+	+	+
4. Мониторинг	+	+	+

В результате анализа современных практик управления дизайн-проектами, было выявлено, что коммуникационный дизайн занимает

значительный сектор экономики. Именно поэтому необходимы профессионалы, которые способны создавать и управлять проектами, и в то же время наполнять их творческим содержанием.

Определено, что навыки менеджмента – это основа, способствующая росту специалисту любого профиля. Выявлены особенности коммуникации и ведения проектов: неформальная коммуникация по горизонтальной структуре, при общении с дизайнерами, необходимо регулярно возвращаться к цели и проговаривать задачу для общего понимания и соответствия, использование сторонних, либо личных баз, со включенным в них трекером отслеживания стадий выполнения задач, совмещая их проектными чатами.

Была выявлена динамика зависимости наличия проектных управленцев на разных уровнях организаций: от агентств до дизайнеров-фрилансеров. Отсутствие менеджмента не позволяет масштабироваться дизайнеру в организацию, в связи неотрегулированными внутренними процессами ведения проектов. Однако происходит рост необходимости кросс-дисциплинарных специалистов и разделение менеджерских обязанностей в организациях с упрощенной структурой. Представители области дизайна должны быть наделены навыками качественного менеджмента, однако владеть профильным образованием – необязательно. Этому свидетельствуют данные из исследования, а также ежегодный рост мультидисциплинарных программ как бакалавра, так и ДПО на рынке образования: в Оксфордском университете была основана стипендия по лидерству в дизайне, Институт дизайна Стэнфордского университета основал D-факультет, призванный продвигать междисциплинарные инновации, BusinessWeek ежегодно публикует списки лучших программ, сочетающих дизайн-мышление и бизнес-мышление.

На российском рынке созданы программы подобного типа в Институте Бизнеса и Дизайна, профиль «Менеджмент в дизайн-бизнесе», «Управление в креативных Индустриях» на базе НИУ ВШЭ, а также лидеры онлайн-образования Нетология и Skillbox.

Из полученных данных глубинного интервью было выявлено, что большинство арт-директоров крупных компаний росли из позиции дизайнеров, потому что для наиболее эффективного управления процессом, нужно глубоко понимать специфику и тонкости работы. Спланированные процессы и грамотное разделение задач по узким спецификациям помогают снизить риски, оптимизировать ресурсы и достичь поставленных целей.

Список литературы

1. Заренкова В.А. Управление проектами. М.: АСВ; Санкт-Петербург: СПбГАСУ, 2006. 310 с.
2. Генисаретский О.И., Щедровицкий П.Г. О культурной политике // Вопросы методологии. 1997. № 3-4. С. 85.
3. Аронов В. 100 дизайнеров Запада. М.: ВНИИТЭ, 1994. 216 с.
4. Гусейнов Р.Ф., Азрикан Д.А., Кузьмичев Л.А., Михеева М.М., Щелкунов Д.Н. Система графической информации Электромера. М.: ВНИИТЭ, 1982. 256 с.

5. Глазычев В.Л. О дизайне. Очерки по теории и практике дизайна на Западе. М.: Искусство, 1970. 192 с.
6. Папанек В. Дизайн для реального мира. М.: Д. Аронов, 2008. 416 с.
7. О'Коннор Дж., Макдермотт И. Искусство системного мышления: необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем / перевод с английского [Б. Пинскера]. М.: Альпина Паблишер, 2018. 384 с.
8. Uzzi B. and Spiro J. Collaboration and creativity: The small world problem // American Journal of Sociology. 2005. Vol. 111. № 2. Pp. 447-504.

References

1. Zarenkova V.A. Upravlenie proektami (Project management). M.: ASV; Sankt-Peterburg: SPbGASU, 2006. 310 p.
2. Genisaretskii O.I., Shchdrovitskii P.G. O kulturnoi politike (On cultural policy), *Voprosy metodologii*, 1997, no 3-4, p. 85.
3. Aronov V. 100 dizainerov Zapada (100 designers of the West). M.: VNIITE, 1994, 216 p.
4. Guseinov R.F., Azrikan D.A., Kuzmichev L.A., Mikheeva M.M., Shchelkunov D.N. Sistema graficheskoi informatsii Elektromera (Elektromer graphic information system). M.: VNIITE, 1982, 256 p.
5. Glazychev V.L. O dizaine. Ocherki po teorii i praktike dizaina na Zapade (About design. Essays on the theory and practice of design in the West). M.: Iskusstvo, 1970, 192 p.
6. Papanek V. Dizain dlia realnogo mira (Design for the real world). M.: D. Aronov, 2008, 416 p.
7. O'Konnor Dzh., Makdermott I. Iskusstvo sistemnogo myshleniia: neobkhdimye znaniia o sistemakh i tvorcheskom podkhode k resheniiu problem (The art of systems thinking: essential knowledge of systems and creative approaches to problem solving) / perevod s angliiskogo [B. Pinskera]. M.: Alpina Pablisher, 2018. 384 p.
8. Uzzi B. and Spiro J. Collaboration and creativity: The small world problem // American Journal of Sociology. 2005. Vol. 111. № 2. Pp. 447-504.

Работа поступила в редакцию: 14.10.2023 г.