

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Кафедра управлінських технологій

Корунець Вадим Миколайович

Кваліфікаційна робота

на тему: «Управління розвитком організації в умовах цифровізації»

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: Менеджмент

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

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

_____ В.М. Корунець

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Мала Ірина Борисівна,

старший викладач

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на тему "Управління розвитком організації в умовах цифровізації" досліджує сучасні підходи до управління організаціями в контексті цифрових трансформацій. Вступна частина окреслює актуальність теми, підкреслюючи, що цифровізація стала невід'ємною складовою успішного розвитку підприємств у сучасному бізнес-середовищі.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування підходів до вдосконалення цифрового управління розвитком організації на прикладі ТОВ «ДІАВЕСТ».

Об'єктом дослідження виступає процес управління розвитком організації в умовах цифрової трансформації.

Предметом дослідження є теоретичні основи та практичні механізми цифрового проектного управління в сучасному підприємстві.

Базою дослідження кваліфікаційної роботи обрано ТОВ «ДІАВЕСТ».

У кваліфікаційній роботі досліджено поняття управління розвитком організації, охарактеризовано складові системи управління, визначено роль цифровізації як ключового чинника трансформації управлінських процесів.

Проведено аналіз діяльності ТОВ «ДІАВЕСТ», оцінено рівень цифрового проектного управління, діагностовано стан цифрових ініціатив підприємства, виявлено проблеми у впровадженні інноваційних рішень.

У роботі запропоновано модель цифрового проектно-орієнтованого управління компанією, розроблено підхід до моніторингу та оцінювання проектної діяльності, обґрунтовано доцільність та ефективність запропонованих змін.

Кваліфікаційна робота містить 91 сторінку, 10 рисунків, 21 таблиць, 57 джерел, 8 додатків.

Ключові слова: цифровізація, розвиток організації, проектне управління, система управління, цифрові технології, діагностика, ефективність.

ABSTRACT

The qualification work on the topic "Managing the development of an organization in the context of digitalization" explores modern approaches to managing organizations in the context of digital transformations. The introductory part outlines the relevance of the topic, emphasizing that digitalization has become an integral part of the successful development of enterprises in the modern business environment.

The purpose of the qualification work is to substantiate approaches to improving digital management of the development of an organization using the example of LLC "DIAVEST".

The object of the study is the process of managing the development of an organization in the context of digital transformation.

The subject of the study is the theoretical foundations and practical mechanisms of digital project management in a modern enterprise.

The basis for the study of the qualification work was chosen LLC "DIAVEST".

The qualification work explores the concept of organizational development management, characterizes the components of the management system, and identifies the role of digitalization as a key factor in the transformation of management processes.

The activities of DIAVEST LLC are analyzed, the level of digital project management is assessed, the state of the enterprise's digital initiatives is diagnosed, and problems in implementing innovative solutions are identified.

The work proposes a model of digital project-oriented management of the company, develops an approach to monitoring and evaluating project activities, and justifies the feasibility and effectiveness of the proposed changes.

The qualification work contains 91 pages, 10 figures, 21 tables, 57 sources, and 8 appendices.

Keywords: digitalization, organizational development, project management, management system, digital technologies, diagnostics, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	8
1.1. Поняття та складові управління розвитком організації	8
1.2. Складові системи управління організацією	14
1.3. Цифровізація як фактор управління розвитком організації	22
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДІАВЕСТ»	26
2.1. Загальна характеристика та напрямки діяльності товариства	24
2.2. Діагностика проектної та цифрової діяльності компанії	40
2.3. Оцінка ефективності цифрового проектного управління ТОВ «ДІАВЕСТ»	51
РОЗДІЛ III. УДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВОГО ПРОЕКТНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ДІАВЕСТ»	58
3.1. Модель цифрового проектно-орієнтованого управління товариства «ДІАВЕСТ»	58
3.2 Розробка цифрової системи для моніторингу та оцінювання проектної діяльності ТОВ «ДІАВЕСТ»	68
3.3. Обґрунтування ефективності цифрового управління проектами ТОВ «ДІАВЕСТ»	74
ВИСНОВКИ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86
ДОДАТКИ	92

ВСТУП

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується швидкими змінами, що зумовлені впровадженням цифрових технологій у всі сфери діяльності. Цифровізація стала не лише трендом, а й необхідною умовою для виживання та ефективного функціонування підприємств. В умовах глобальної конкуренції організації, які спроможні оперативного адаптувати свої бізнес-процеси до нових технологічних реалій, здатні забезпечити собі стійке місце на ринку. ТОВ «ДІАВЕСТ», як одна з провідних компаній у своїй галузі, зіштовхується з необхідністю впровадження інноваційних підходів до управління розвитком в умовах цифровізації.

Актуальність теми управління розвитком організації в умовах цифровізації обумовлена не лише змінами у технологічному середовищі, але й трансформацією традиційних бізнес-моделей. Сучасні дослідження в цій галузі акцентують увагу на важливості інтеграції цифрових технологій у стратегію розвитку компанії, що дозволяє підвищити ефективність її діяльності, покращити взаємодію з клієнтами та партнерами, а також оптимізувати внутрішні процеси. Проте, незважаючи на зростання інтересу до теми цифровізації, багато аспектів залишаються недостатньо дослідженими.

Серед найбільш актуальних питань, які потребують додаткового вивчення, можна виділити: недостатню готовність підприємств до зміни організаційної культури в умовах цифровізації, питання кібербезпеки та захисту даних, а також нюанси впровадження новітніх технологій у традиційні бізнес-процеси. Важливо також звернути увагу на недостатню обізнаність працівників щодо нових інструментів та методів роботи, що може стати перешкодою для ефективної реалізації цифрових стратегій.

Дослідження в цій галузі проводилися багатьма вченими та практиками, зокрема, такими як Портер, Котлер, Друкер, а також українськими експертами в сфері управління та інформаційних технологій. Однак, незважаючи на наявність численних теоретичних напрацювань, недостатня увага приділяється практичним

аспектам адаптації організацій до нових умов функціонування, що створює затримки в реалізації потенціалу цифровізації.

Об'єктом дослідження є процеси управління розвитком організації в умовах цифровізації, зокрема, їх вплив на ефективність діяльності ТОВ «ДІАВЕСТ».

Предметом дослідження виступають інноваційні підходи та технології, які можуть бути впроваджені в управлінські практики компанії для покращення її результативності в умовах цифрової трансформації.

Метою роботи є розробка рекомендацій щодо удосконалення управлінських процесів в ТОВ «ДІАВЕСТ» з урахуванням цифровізації, що дозволить підвищити конкурентоспроможність компанії на ринку та забезпечити стійке її розвиток у сучасних умовах.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи визначено наступні **завдання**:

- визначити основні поняття, що стосуються управління розвитком організації, та їх складові, аналізувати, як ці поняття взаємодіють між собою в контексті цифровізації;

- описати складові системи управління організацією, зокрема, структуру, процеси та технології, що забезпечують ефективність управлінських рішень в умовах цифровізації;

- дослідити вплив цифровізації на управління розвитком організації, визначити ключові тенденції, що впливають на ефективність управлінських процесів;

- охарактеризувати напрямки діяльності ТОВ «ДІАВЕСТ», вивчити зовнішнє і внутрішнє середовище компанії;

- виконати діагностику проєктної та цифрової діяльності ТОВ «ДІАВЕСТ» для виявлення сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, пов'язаних з управлінням проєктами в умовах цифровізації;

- оцінити ефективність цифрового проєктного управління в ТОВ «ДІАВЕСТ» використовуючи відповідні показники та методи аналізу, такі як КРІ та ОКР.

- розробити модель цифрового проєктно-орієнтованого управління для ТОВ

«ДІАВЕСТ», що включає нові підходи та технології, які можуть бути впроваджені в управлінські практики;

- створити концепцію цифрової системи для моніторингу та оцінювання проєктної діяльності ТОВ «ДІАВЕСТ», враховуючи існуючі проблеми та потреби компанії

- обґрунтувати ефективність впровадження цифрового управління проєктами в ТОВ «ДІАВЕСТ», визначивши очікувані результати та вигоди для компанії.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було застосовано низку **методів наукового дослідження**, зокрема аналіз, синтез, порівняння, а також методи збору та обробки інформації, аналогії і розрахунків. Ці методи дозволили глибше зрозуміти предмет дослідження та забезпечити об'єктивність отриманих результатів.

Основу інформаційного забезпечення кваліфікаційної роботи склали законодавчо-нормативні акти, статті наукових видань, матеріали дисертацій і монографій, а також дані щодо бізнес-діяльності компанії «ДІАВЕСТ». Використання різноманітних джерел інформації дало можливість сформулювати всебічний погляд на досліджувану тему, а також виявити ключові аспекти, які впливають на ефективність управлінських процесів у компанії.

Таким чином, застосування зазначених методів та інформаційних джерел забезпечило ґрунтовний аналіз ситуації в компанії «ДІАВЕСТ» та сприяло формуванню обґрунтованих висновків і рекомендацій. Це дозволило не тільки систематизувати наявні знання, а й знайти нові рішення для покращення управлінських практик в умовах сучасних викликів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

1.1. Поняття та складові управління розвитком організації

Сучасне бізнес-середовище характеризується постійними змінами та зростаючою конкуренцією, що робить ефективне управління одним із найважливіших факторів успіху для будь-якої організації. У таких умовах концепція менеджменту стає особливо актуальною, адже вона відіграє ключову роль у досягненні стратегічних цілей і оптимізації ресурсів. Менеджмент є потужним інструментом, що дозволяє координувати, контролювати та спрямовувати діяльність організації, ведучи її до сталого розвитку.

У цьому контексті важливо детальніше розглянути поняття та функції менеджменту в організаційному середовищі. Менеджмент, як термін, входить до основних понять, що активно використовуються в управлінській практиці та наукових дослідженнях. Він охоплює широкий спектр підходів, методів і стратегій, які спрямовані на забезпечення ефективного використання ресурсів, досягнення поставлених цілей і підтримання сталого розвитку організації.

Менеджмент не лише організує діяльність, а й створює середовище, в якому можуть процвітати інновації, зростати продуктивність і розвиватися корпоративна культура. Це означає, що менеджери повинні бути не тільки хорошими організаторами, але й лідерами, які здатні надихати свою команду, адаптуватися до змін та приймати стратегічні рішення в умовах невизначеності.

Таким чином, ефективний менеджмент є необхідною умовою для досягнення конкурентних переваг і сталого розвитку організації, адже він забезпечує інтеграцію всіх аспектів її діяльності та дозволяє максимально використовувати потенціал ресурсів. У світі, де зміни відбуваються швидко й непередбачувано, менеджмент стає не просто функцією, а стратегічною перевагою, що визначає успіх організації на ринку [2, с. 42].

Поняття «менеджмент організації» являє собою комплексний підхід до управлінської діяльності, що включає не лише здійснення конкретних завдань, а й розробку стратегій, координацію ресурсів, контроль за досягнутими результатами та формування корпоративної культури. Цей багатогранний підхід відображається в численних визначеннях, які були сформульовані як вітчизняними, так і закордонними науковцями.

У таблиці 1.1 ми детально проаналізуємо різні визначення поняття «менеджмент організації», представлені українськими та англійськими дослідниками. Такий аналіз дозволить нам глибше зрозуміти різноманітні аспекти та підходи до розуміння сутності менеджменту, а також виявити спільні риси та відмінності в їхній інтерпретації цього процесу.

Таблиця 1.1.

**Визначення поняття «Менеджмент організації»
від українських та іноземних науковців**

Науковець	Визначення
Гаращенко О.	Менеджмент організації – це система управлінських процедур, методів та інструментів, спрямованих на досягнення цілей.
Малиновська О.	Менеджмент організації – комплекс дій, спрямованих на координацію та контроль діяльності для досягнення цілей.
Петренко І.	Менеджмент організації – раціональне управління ресурсами для досягнення запланованих результатів.
Drucker P.	Менеджмент організації - це процес ефективною координації та оптимізації ресурсів для досягнення цілей.
Henry F.	Менеджмент організації включає передбачення, планування, організацію, керівництво, координацію та контроль діяльності організації для досягнення визначених цілей.
Parker M.	Менеджмент організації передбачає інтеграцію та координацію індивідуальних зусиль таким чином, щоб покращити ефективність організації.

Джерело: складено на підставі [2, 4, 9].

Цей підхід не лише збагачує наше уявлення про менеджмент, але й відкриває нові горизонти для його практичного застосування в організаціях. Розуміння різних визначень менеджменту допомагає виявити ключові фактори, які впливають на ефективність управлінських практик. Також важливо зазначити, що менеджмент не є статичним поняттям; він постійно еволюціонує разом із

змінами в бізнес-середовищі, технологіями та соціальними тенденціями. Таким чином, аналізуючи визначення менеджменту, ми можемо краще підготуватися до викликів, що виникають у сучасному світі, а також знайти нові шляхи для покращення управлінських процесів у різних організаційних контекстах.

Аналіз визначень терміна «менеджмент організації», запропонованих як українськими, так і англійськими науковцями, дозволяє виявити спільні підходи та основні аспекти, що характеризують сутність управлінської діяльності в організаціях. Усі наведені визначення акцентують увагу на важливості координації, планування, контролю та оптимізації ресурсів, що є необхідними умовами для досягнення стратегічних цілей організації. Цей аналіз підкреслює, що менеджмент не лише регулює внутрішні процеси, а й формує цілісну структуру, яка забезпечує ефективну взаємодію всіх елементів організації. Він виступає як зв'язуюча ланка між різними підрозділами, забезпечуючи злагодженість дій та сприяючи реалізації спільних цілей. Крім того, різні підходи до визначення менеджменту вказують на його динамічну природу, що адаптується до змін у зовнішньому середовищі. Це вимагає від менеджерів не лише традиційних навичок управління, але й здатності до інноваційного мислення та готовності до швидкої реакції на нові виклики. Таким чином, розуміння менеджменту в контексті організації є складним і багатограним, що вимагає інтеграції теоретичних знань із практичними навичками. Це дозволяє організаціям не лише досягати поставлених цілей, а й успішно адаптуватися до змін, що відбуваються в сучасному бізнес-середовищі. [4, с. 15].

Українські та англійські вчені наголошують на критичній значущості ефективної взаємодії між різними елементами діяльності організації. Вони підкреслюють, що успішне управління вимагає інтеграції різних функцій, від фінансів до людських ресурсів, для досягнення загальних цілей. Цей підхід не лише забезпечує злагодженість у виконанні завдань, але й сприяє створенню єдиного стратегічного напрямку, який дозволяє організаціям адаптуватися до швидко змінюваного бізнес-середовища.

Крім того, акцент на впровадженні оптимальних стратегій та управлінських практик є невід'ємною складовою цього процесу. Сучасні організації повинні постійно аналізувати та адаптувати свої стратегії, щоб залишатися конкурентоспроможними. Це може включати використання новітніх технологій, впровадження інноваційних рішень, а також розвиток корпоративної культури, яка підтримує креативність і сприяє залученню співробітників.

Загалом, ефективність взаємодії всіх аспектів діяльності організації, разом із систематичним підходом до управління, створює основу для досягнення конкурентних переваг. Це дозволяє організаціям не лише успішно реалізовувати свої стратегічні цілі, але й швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі, що стає вирішальним фактором у сучасному динамічному світі бізнесу.

Успішне функціонування будь-якої організації, незалежно від її розмірів та сфери діяльності, зумовлене не лише наявністю чітко визначеної місії та стратегічних планів, але й ефективним виконанням різноманітних управлінських завдань. Ці завдання охоплюють широкий спектр дій, які відображаються у функціях менеджменту.

Функції менеджменту є основоположними компонентами управлінського процесу, які надають йому системність, структурованість і цілісність. Кожна функція виконує свою унікальну роль у забезпеченні оптимального використання ресурсів, сприяє досягненню стратегічних цілей та підтриманню загальної ефективності діяльності організації [2, с. 44].

Наприклад, планування, як одна з ключових функцій менеджменту, дозволяє визначити пріоритети, розробити стратегії та прогнозувати можливі ризики. Організація, що не інвестує час у ретельне планування, ризикує не досягти своїх цілей або втратити конкурентні переваги.

Контроль, у свою чергу, забезпечує моніторинг прогресу, дозволяючи вчасно виявляти відхилення від запланованих результатів і коригувати дії. Завдяки цьому організації можуть швидко реагувати на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, та адаптувати свої стратегії відповідно до нових викликів.

Крім того, важливим аспектом є мотивація та розвиток персоналу, що сприяє формуванню продуктивної корпоративної культури. Лідери, які інвестують у своїх співробітників, не лише підвищують їхню продуктивність, але й забезпечують лояльність та задоволеність роботою, що в свою чергу впливає на загальний успіх організації.

Отже, функції менеджменту не лише забезпечують реалізацію завдань, але й формують основи для сталого розвитку організації, дозволяючи їй ефективно адаптуватися до змінюваних умов та досягати високих результатів у своїй діяльності. [2, с. 44].

Загальна характеристика функцій менеджменту представлена в табл.1.2.

Таблиця 1.2.

Характеристика основних функцій менеджменту організації

Функція	Характеристика
1. Планування	Ця функція охоплює визначення основних цілей, завдань, ресурсів і стратегій, які регулюють діяльність організації. Вона слугує основою для формування чіткої структури, яка дозволяє планувати використання ресурсів та встановлювати ясний напрямок для досягнення стратегічних цілей.
2. Організація	Ця функція охоплює процес розподілу завдань, формування організаційної структури та визначення повноважень у межах організації. Вона сприяє ефективній координації та співпраці між різними підрозділами і співробітниками, забезпечуючи злагоджене функціонування всіх елементів системи. Завдяки цьому досягається оптимальна взаємодія, що дозволяє реалізувати спільні цілі та підвищувати загальну продуктивність організації.
3. Мотивація	Мотивація співробітників до досягнення високих результатів є ключовим елементом управлінської практики. Ця функція охоплює не лише створення різноманітних стимулів, але й задоволення потреб працівників, а також підтримку їхнього професійного розвитку. Ефективна мотивація має на меті підвищення продуктивності шляхом впровадження системи заохочень, яка враховує індивідуальні особливості та амбіції кожного співробітника. Важливо забезпечити умови, які сприятимуть розвитку їхніх навичок і професійних компетенцій, адже зацікавлені та навчені працівники здатні вносити значний вклад у загальний успіх організації.
4. Контроль	Контроль включає в себе оцінку виконання завдань, порівняння результатів з планами та прийняття відповідних корекцій. Ця функція дозволяє вчасно виявляти відхилення та забезпечувати належну якість діяльності.
5. Координація	Координація включає в себе забезпечення гармонійної співпраці між різними підрозділами та функціональними областями організації. Це допомагає уникнути дублювання робіт та забезпечити зіграність усіх елементів організаційної структури.

Джерело: складено на підставі [2]

Функції менеджменту в організації мають вирішальне значення для забезпечення її ефективного функціонування та реалізації стратегічних цілей. Глибокий аналіз цих функцій дозволяє зрозуміти, що управління організацією – це не лише механічне виконання окремих завдань, а складний і багатогранний процес, який охоплює такі ключові етапи, як планування, організація, мотивація, керівництво, контроль та координація.

Планування є основою, на якій будується вся діяльність організації. Воно визначає не лише цілі, але й ресурси, необхідні для їх досягнення, а також шляхи та методи, які слід використовувати. Це дозволяє організації формувати стратегічний курс, що відповідає її місії та візії. Задля успішного планування керівництво повинно ретельно аналізувати внутрішні та зовнішні фактори, які можуть вплинути на виконання поставлених цілей.

Організація, у свою чергу, відповідає за ефективний розподіл завдань і формування структури, що сприяє налагодженню взаємодії між різними підрозділами. Чітке визначення ролей і обов'язків дозволяє уникнути плутанини та забезпечує злагодженість у виконанні завдань. Це, в свою чергу, підвищує загальну продуктивність і ефективність роботи організації.

Мотивація є ще одним важливим аспектом управлінської діяльності. Вона не лише мобілізує персонал, але й стимулює його до досягнення високих результатів. Розробка системи заохочень, яка враховує індивідуальні потреби та прагнення співробітників, може суттєво підвищити їхню продуктивність і задоволеність роботою. Створення позитивного робочого середовища, де кожен працівник відчуває свою цінність та важливість, є ключем до успішного функціонування організації. [9, с. 15].

Керівництво, контроль та координація також відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності. Керівництво формує стратегічний напрямок, контроль дозволяє оцінити результати діяльності та виявити відхилення від плану, а координація забезпечує інтеграцію всіх елементів управління.

Отже, функції менеджменту є невід'ємною частиною успішного управління організацією. Вони не лише забезпечують виконання поставлених завдань, але й

формують основу для сталого розвитку, дозволяючи організації адаптуватися до змінюваних умов і досягати високих результатів у своїй діяльності.

Керівництво відіграє ключову роль у формуванні правильної орієнтації та наданні необхідної підтримки співробітникам на шляху до досягнення поставлених цілей. Воно не лише задає стратегічний напрямок, але й мотивує команду, створюючи умови для ефективної роботи. Правильне керівництво забезпечує чітке розуміння завдань і очікувань, що, в свою чергу, сприяє підвищенню продуктивності.

Контроль, як важливий аспект управління, дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих результатів і коригувати стратегії. Цей процес забезпечує зворотний зв'язок, даючи змогу керівникам оцінити ефективність виконання завдань і вносити необхідні зміни для оптимізації ресурсів і підвищення результативності. Завдяки контролю організація може швидко реагувати на виклики, які виникають у процесі її діяльності.

Координація є ще однією суттєвою функцією, адже вона створює внутрішню гармонію в команді та забезпечує злагоджену дію всіх підрозділів організації. Ефективна координація дозволяє уникнути дублювання зусиль, забезпечує однозначність у виконанні завдань і сприяє досягненню спільних цілей. Вона забезпечує інтеграцію різних компонентів управлінського процесу, що, в свою чергу, підвищує загальну ефективність і продуктивність організації.

Організації, які успішно впроваджують і постійно удосконалюють ці функції, демонструють вищу здатність адаптуватися до динамічного і змінного середовища. Такі компанії здатні швидко реагувати на нові виклики, використовувати можливості ринку і досягати сталого розвитку. Це означає, що вони не лише забезпечують свою конкурентоспроможність, але й формують стратегічну стійкість, що є ключовим фактором успіху в сучасних умовах.

1.2. Складові системи управління організацією

Управління організацією є складним і багатограним процесом, що включає інтеракцію різноманітних елементів та компонентів для досягнення стратегічних цілей і забезпечення оптимального функціонування. Цей процес вимагає узгодженості між різними аспектами управлінської діяльності, які взаємодіють між собою, створюючи єдину систему. Одним із ключових аспектів ефективного управління є уважне врахування та впровадження різних складових системи управління. Це включає в себе планування, організацію, мотивацію, контроль та координацію, які повинні діяти в гармонії для досягнення бажаних результатів.

Планування визначає стратегічні цілі та ресурси, необхідні для їх реалізації, формуючи чіткий курс дій. Організаційні структури забезпечують ефективний розподіл завдань, що сприяє злагодженій співпраці між підрозділами. Мотивація, в свою чергу, активізує потенціал співробітників, заохочуючи їх до досягнення високих результатів. Контроль є важливим елементом, що забезпечує зворотний зв'язок і дозволяє вчасно виявляти відхилення від плану, коригуючи стратегії відповідно до змінюваних умов. Координація, як завершальна ланка, забезпечує синергію дій усіх елементів управлінської системи, що дозволяє уникнути дублювання зусиль і досягати спільних цілей. Отже, успішне управління організацією вимагає не лише знань і навичок, але й готовності адаптуватися до змін, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Тільки за умови ефективної інтеграції всіх складових можна досягти стійкого розвитку та конкурентоспроможності організації на ринку.

Система управління організацією складається з багатьох взаємопов'язаних компонентів, які разом забезпечують збалансовану і ефективну діяльність. Важливо розуміти, що ці елементи не існують ізольовано, а функціонують у тісній інтеграції, що дозволяє досягати стратегічних цілей та оптимізувати робочі процеси. До основних складових системи управління належать процеси, методи, структури, технології та людські ресурси. Кожен з цих елементів виконує свою

унікальну роль, проте їхня взаємодія є запорукою успішного функціонування організації.

Процеси управління включають в себе різноманітні дії, які виконуються для досягнення конкретних цілей. Вони можуть бути як стратегічними, так і операційними, забезпечуючи чіткий алгоритм дій для всіх учасників. Методи управління, у свою чергу, визначають, якими способами і підходами слід реалізувати ці процеси, враховуючи специфіку організації та її потреби.

Структури управління визначають ієрархію та організаційні зв'язки всередині компанії, що сприяє ефективному розподілу обов'язків і повноважень. Чітка організаційна структура дозволяє уникнути плутанини та забезпечує зручність у координації дій. Технології, які використовуються в управлінні, відіграють все більш важливу роль у сучасному світі. Вони забезпечують автоматизацію процесів, зменшують ризики помилок і підвищують швидкість виконання завдань. Інтеграція новітніх технологій допомагає організаціям залишатися конкурентоспроможними та адаптуватися до змінюваних умов ринку. Не менш важливими є людські ресурси – співробітники, які складають основний капітал будь-якої організації. Розвиток їхніх навичок, мотивація та задоволеність роботою безпосередньо впливають на продуктивність і загальний успіх компанії. Створення сприятливого робочого середовища, де кожен працівник відчуває свою цінність, є ключем до формування сильної команди.

Таким чином, система управління є складною, але водночас гармонійною структурою, що вимагає уважного налаштування всіх її компонентів. Тільки завдяки їхній злагодженій взаємодії можна досягти високих результатів і забезпечити стійкий розвиток організації в умовах постійних змін.

Усі процеси управління можна розділити на дві основні групи:

1. Постійні процеси в організації є невід'ємною складовою її щоденної діяльності, оскільки вони забезпечують стабільність і передбачуваність в досягненні поточних цілей. Ці процеси охоплюють рутинні функціональні області, які вимагають регулярного виконання та систематичного підходу. Вони

включають в себе низку щоденних завдань, які є сталими та добре структурованими. Серед основних постійних процесів можна виділити планування виробництва, що передбачає розробку графіків та схем, які забезпечують оптимальне використання ресурсів. Це також включає в себе розподіл завдань серед працівників, щоб досягти максимальної продуктивності. Контроль якості, у свою чергу, є важливим етапом, що дозволяє підтримувати стандарти продукції чи послуг, забезпечуючи їх відповідність вимогам споживачів і нормативам. Крім того, постійні процеси можуть охоплювати управління запасами, що є критично важливим для підтримання безперервності виробництва. Успішна реалізація цих завдань сприяє зменшенню витрат і підвищенню ефективності. Важливо також враховувати, що ефективне управління постійними процесами дозволяє організації швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, адаптуючи свої рутинні дії до нових умов. Таким чином, постійні процеси є ключовими для досягнення стратегічних цілей організації, оскільки вони створюють базу для стабільного функціонування та розвитку. Забезпечуючи злагоджену роботу всіх елементів, ці процеси формують основи для досягнення успіху в конкурентному середовищі.

2.Періодичні процеси в управлінні організацією є важливим аспектом, що включає в себе активні форми діяльності, які виникають у відповідь на непередбачувані ситуації та виклики. Ця група процесів охоплює різноманітні обставини, що потребують оперативності і гнучкості, такі як кризові ситуації, зміни в умовах ринку або випадкові проблеми, які можуть суттєво вплинути на функціонування компанії. У таких випадках роль керівництва стає особливо критично важливою. Лідери повинні швидко реагувати на виникаючі виклики, приймаючи ефективні рішення, які не лише допоможуть вирішити конкретну проблему, але й забезпечать стабільність та безперервність діяльності організації. Це може вимагати перегляду існуючих стратегій, адаптації бізнес-процесів або навіть радикальних змін у структурі управління. Наприклад, у ситуаціях, пов'язаних з економічною нестабільністю або раптовими змінами в попиті на продукцію, організація повинна бути готовою до швидкого реагування. Це може

включати в себе оптимізацію витрат, коригування виробничих планів або зміни в маркетингових стратегій. Керівництво повинно також забезпечити зворотний зв'язок з працівниками, щоб підтримувати командний дух і мотивацію в умовах невизначеності. Крім того, у періодичні процеси входять і заходи, пов'язані з управлінням ризиками. Це означає, що організації повинні мати чіткий план дій на випадок надзвичайних ситуацій, включаючи протоколи для швидкого реагування на різні кризи. Це допоможе не лише уникнути втрат, але й зберегти довіру клієнтів та партнерів.

Отже, періодичні процеси є невід'ємною частиною управлінської діяльності, яка вимагає від керівництва високого рівня адаптивності та стратегічного мислення. Лише завдяки ефективному управлінню в умовах невизначеності організація може зберігати свою конкурентоспроможність і забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. [4, с. 18].

Процеси управління можна розділити на постійні, які включають рутинні завдання для досягнення поточних цілей, та періодичні, які виникають у зв'язку з непередбаченими ситуаціями і вимагають оперативних рішень для забезпечення стабільності та розвитку організації.

Процес управління організацією схематично зображений на рис. 1.1.

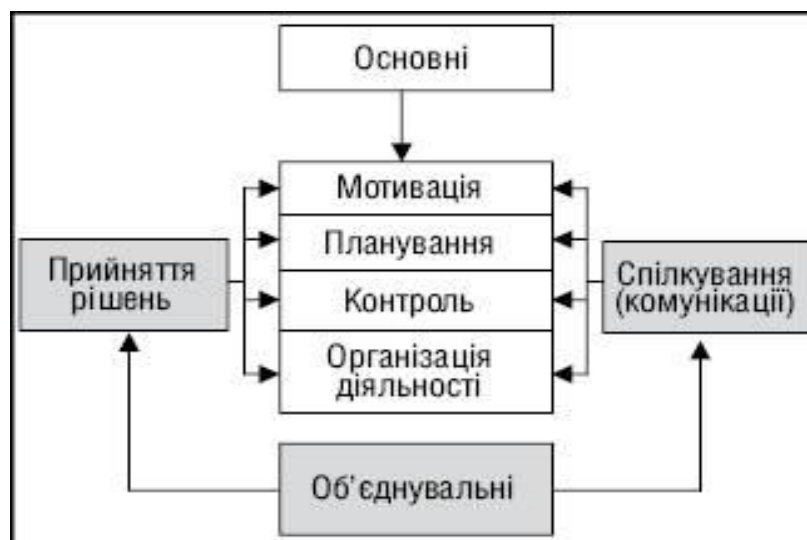


Рис. 1.1. Процес управління організацією

Джерело: [9]

Процес управління має ключове значення для діяльності організації, оскільки забезпечує збалансований і системний підхід до її функціонування. Цей процес дозволяє організації гнучко реагувати на зміни в оточуючому середовищі, виявляти нові можливості та адекватно відповідати на різноманітні виклики. Для досягнення успіху в управлінні необхідна тісна взаємодія всіх елементів організації — від ресурсів і структур до людського капіталу та стратегічного бачення. Ефективне управління передбачає не лише координацію цих складових, але й їхнє інтегроване функціонування в рамках спільної мети. Таким чином, процес управління стає основою для стабільного розвитку та конкурентоспроможності організації в умовах постійних змін. [10, с. 25].

Управління в організації є складним процесом, який передбачає застосування різноманітних механізмів, що забезпечують ефективну координацію, контроль та вплив на роботу всіх підрозділів. Важливу роль у цьому контексті відіграє економічний механізм менеджменту, який є одним із основних елементів управлінської діяльності. Цей механізм націлений на вирішення специфічних завдань і проблем, що виникають у процесі господарської діяльності. Економічний механізм включає в себе різноманітні інструменти та методи, які дозволяють оптимізувати використання ресурсів, знижувати витрати та підвищувати ефективність виробництва. Завдяки йому організації можуть адаптувати свої стратегії до змін у зовнішньому середовищі, враховуючи коливання попиту, цінові зміни та конкурентні виклики.

Крім того, економічний механізм менеджменту забезпечує аналіз і прогнозування фінансових показників, що дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення на основі даних. Це важливо для розробки стратегій розвитку, оскільки лише через глибоке розуміння економічних процесів можна ефективно планувати майбутнє організації.

Таким чином, економічний механізм управління є незамінним інструментом, який допомагає організаціям досягати своїх цілей, забезпечуючи не лише ефективність, але й стійкість у конкурентному середовищі. Завдяки його

використанню, організації можуть не лише реагувати на існуючі виклики, але й активно шукати нові можливості для росту та розвитку.

Складові системи управління організацією є критично важливими елементами, які забезпечують не лише ефективність, а й системність у керівництві її діяльністю. Розгляд цих складових дозволяє зрозуміти, що управління – це не лише процес прийняття рішень, а комплексна діяльність, що включає в себе інтеграцію різних компонентів, методів і технологій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей та оптимальне функціонування організації.

Складові системи управління організацією охарактеризовані в таблиці 1.3

Таблиця 1.3.

Складові системи управління організацією

Складові	Характеристика
1. Методологія:	Вона включає в себе закономірності, принципи, політику та правила, на яких базується весь процес управління. Ці компоненти визначають основні орієнтири та стратегічну спрямованість управлінських рішень.
2. Органи, що ухвалюють рішення	Це різні рівні керівництва організацією, які відповідають за прийняття стратегічних та оперативних рішень. Вони визначають напрямок розвитку та встановлюють загальні принципи діяльності.
3. Виконавчі органи	Ці органи забезпечують конкретне виконання рішень, прийнятих органами, що ухвалюють рішення. Вони відповідають за організацію ресурсів, процесів та виконання завдань.
4. Вибрана точка впливу	Це те, на що спрямована діяльність для досягнення певних цілей. Вибір точки впливу може включати певні ресурси, підрозділи, ринки чи аспекти діяльності.
5. Метод впливу	Це конкретний підхід або техніка, за допомогою яких досягається вплив на вибрану точку. Це може бути використання інструментів маркетингу, стратегічне планування, оптимізація бізнес-процесів та інші методи.
6. Захисні механізми (саморегулятори)	Ці компоненти допомагають попереджувати можливі ризики та негативні наслідки. Саморегулятори можуть включати системи контролю, аудиту та внутрішнього контролю.
7. Інструменти впливу:	Це конкретні інструменти, технології або методи, які використовуються для досягнення вибраної точки впливу. Це може бути використання інформаційних технологій, фінансового управління, стратегічного планування тощо.
8. Зворотні зв'язки:	Це механізми, які дозволяють отримувати інформацію про результати та ефективність управлінських дій. Це може бути зворотній зв'язок від споживачів, аналіз внутрішніх процесів тощо.
9. Центри відповідальності і центри контролю:	Ці компоненти визначають структуру відповідальності та місця, де приймаються та відстежуються рішення. Центри відповідальності включають в себе підрозділи, відповідальні за конкретні функції чи завдання. Центри контролю забезпечують нагляд та оцінку результатів, що досягаються цими центрами відповідальності.

10.Форми вияву впливу:	Це різні способи та прояви впливу на вибрану точку, які можуть бути видимими як зсередини організації, так і для зовнішнього спостерігача. Це може бути формування бренду, взаємодія з клієнтами, корпоративна культура та інші аспекти
------------------------	---

Джерело: [11, с. 84].

Методологія управління виступає основою, на якій ґрунтується вся система, визначаючи підходи до планування, виконання та контролю. Органи прийняття рішень, як правило, складаються з різних рівнів управлінського апарату, які відповідають за розробку стратегій і їх реалізацію. Виконавчі органи, у свою чергу, реалізують ці стратегії на практиці, забезпечуючи щоденне функціонування організації. Важливим аспектом є вибрана точка впливу, що визначає, як і де в управлінській структурі приймаються ключові рішення. Метод впливу, обраний керівництвом, грає вирішальну роль у формуванні корпоративної культури та мотивації співробітників.

Захисні механізми, які включають в себе ризик-менеджмент та процедури контролю, допомагають організації підготуватися до можливих загроз і викликів. Інструменти впливу, такі як комунікаційні канали і технології, забезпечують зворотний зв'язок, що є важливим для корекції управлінських рішень на основі отриманої інформації. Центри відповідальності і контролю формують структуру управління, де кожен підрозділ має свої функції та завдання, що сприяє оптимізації процесів. Форми прояву впливу, такі як наради, звітування та оцінка результатів, визначають, як інформація циркулює в організації, забезпечуючи прозорість і підзвітність. Усі ці елементи взаємодіють, створюючи гармонійну систему, що визначає структуру, процеси та підходи для досягнення поставлених цілей. [13, с. 52].

Отже, системний підхід до управління організацією, що враховує всі ці складові, є запорукою її успішного розвитку і конкурентоспроможності на ринку. Кожен елемент вносить свій внесок у загальне управлінське середовище, що забезпечує стійкість і адаптивність організації до змін.

Важливість складових системи управління організацією полягає у їхньому глибокому взаємозв'язку та скоординованому використанні, що створює основу

для ефективної діяльності. Правильно налаштована система управління не лише сприяє досягненню високої продуктивності, але й забезпечує оптимізацію використання ресурсів і вдосконалення бізнес-процесів.

Забезпечуючи ефективну інтеграцію між цими компонентами, організація має можливість швидше та більш успішно адаптуватися до динамічних змін у зовнішньому середовищі. Це, в свою чергу, веде до стабільного зростання та розвитку, оскільки злагоджене функціонування всіх елементів системи забезпечує гнучкість і оперативність у прийнятті рішень.

Таким чином, усвідомлення та впровадження складових системи управління стає критично важливим для успіху, стабільності та конкурентоспроможності в умовах сучасного бізнес-середовища. Організації, які мають добре структуровану та ефективно функціонуючу систему управління, здатні не лише успішно впоратися з викликами, але й максимально ефективно використовувати свої ресурси для досягнення стратегічних цілей. Це підкреслює, що управлінська система є не просто механізмом контролю, а комплексним інструментом, що сприяє формуванню інноваційного підходу до ведення бізнесу. Злагоджена робота всіх складових системи дозволяє організаціям не лише реагувати на зміни, але й активно їх передбачати, що є ключем до довгострокового успіху. У результаті, управлінська система стає важливим активом, здатним забезпечити стійкість і адаптивність організації у швидко змінюваному світі.

1.3. Цифровізація як фактор управління розвитком організації

У сучасному світі цифровізація стає одним з найважливіших факторів, що впливають на управління розвитком організацій. Цей процес передбачає впровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства, що дозволяє не лише оптимізувати бізнес-процеси, але й сприяє створенню нових можливостей для зростання та розвитку. Ми розглянемо, як цифровізація змінює

підходи до управління, які її основні елементи, а також які виклики та переваги вона приносить.

Цифровізація визначається як процес переходу від традиційних форм ведення бізнесу до використання цифрових технологій для управління, обробки та аналізу інформації. Це включає в себе автоматизацію виробничих процесів, використання великих даних (Big Data), штучного інтелекту (AI), хмарних технологій та інших інноваційних рішень, які дозволяють підприємствам підвищувати свою ефективність.

Цифровізація значно змінює традиційні управлінські процеси. Завдяки використанню цифрових технологій, організації отримують доступ до реального часу інформації, що дозволяє швидше приймати рішення та реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Зокрема, цифровізація впливає на сучасні аналітичні інструменти, які дозволяють керівникам здійснювати аналіз великих обсягів даних, що покращує якість прийняття рішень. Використання аналітики допомагає виявляти тренди, прогнозувати попит і адаптувати стратегію розвитку відповідно до змін на ринку.

Цифровізація також трансформує комунікаційні процеси в організації. Використання платформ для онлайн-співпраці, таких як Slack, Microsoft Teams або Zoom, дозволяє командам працювати більш ефективно, зменшуючи часові та територіальні бар'єри. Автоматизація бізнес-процесів дозволяє зменшити витрати на адміністративні функції та оптимізувати використання ресурсів. Наприклад, системи управління підприємствами (ERP) інтегрують різні функції, такі як облік, фінанси, логістика, що спрощує управлінські процеси.

Цифровізація приносить численні переваги для організацій, які представлені в табл.1.4

Таблиця 1.4.

Переваги цифровізації для організації

Переваги	Характеристика
1.Підвищення ефективності	Автоматизація рутинних завдань дозволяє співробітникам зосередитися на більш стратегічних завданнях, що підвищує

	загальну продуктивність. Впровадження цифрових технологій дозволяє зменшити час виконання процесів та знизити ймовірність помилок.
2. Гнучкість	Цифрові технології надають організаціям можливість швидше адаптуватися до змін у ринку. Наприклад, підприємства можуть швидко змінювати свої пропозиції відповідно до нових трендів або потреб споживачів.
3. Конкурентоспроможність	Організації, які активно використовують цифровізацію, здатні запропонувати інноваційні рішення та послуги, що дозволяє їм займати лідируючі позиції на ринку.

Джерело: складено на підставі [7,11].

Проте цифровізація також приносить певні виклики, які організації повинні враховувати, вони представлені в табл. 1.5

Таблиця 1.5

Виклики цифровізації для організації

1. Культурні зміни	Впровадження цифрових технологій вимагає зміни корпоративної культури. Співробітники повинні бути готові до змін, а керівництво повинно активно підтримувати цей процес.
2. Інвестиції	Цифровізація потребує значних інвестицій у технології та навчання персоналу. Організації повинні бути готові до витрат, які можуть не відразу принести результати.
3. Загрози безпеки	Зростання цифровізації також збільшує ризики безпеки. Організації повинні впроваджувати надійні механізми захисту даних, щоб запобігти витоку інформації.

Джерело: складено на підставі [14]

Сучасний стан суб'єктів економічної діяльності відзначається активною автоматизацією більшості процесів, що стало необхідною складовою для підприємств середнього та великого бізнесу. Цей тренд не лише відображає технологічний прогрес, але й стає ключовим фактором для забезпечення конкурентоспроможності у сучасному ринковому середовищі.

Автоматизація приносить низку позитивних наслідків, серед яких варто виділити підвищення конкурентних ринкових переваг. Завдяки впровадженню автоматизованих систем, підприємства здатні оперативно реагувати на зміни в попиті та пропозиції, що дозволяє їм швидше адаптуватися до умов ринку. Це, у свою чергу, сприяє зростанню рівня прибутковості, адже автоматизація часто

призводить до зменшення витрат на виробництво та обслуговування. Крім того, суттєво покращуються та спрощуються робочі процеси, виконувані персоналом усіх рівнів. Автоматизація рутинних завдань звільняє час співробітників, дозволяючи їм зосередитися на більш складних і стратегічних аспектах роботи. Це не лише підвищує загальну продуктивність, але й покращує мотивацію працівників, адже вони можуть займатися більш цікавими та значущими завданнями, що в свою чергу позитивно впливає на загальну атмосферу в колективі.

Загальний результат автоматизації проявляється у збільшенні ефективності діяльності підприємств. Підвищення швидкості обробки інформації, зменшення людського фактора у виконанні завдань та можливість аналізувати великі обсяги даних забезпечують компаніям кращі можливості для прийняття обґрунтованих рішень. Це створює сприятливі умови для інновацій та розвитку нових продуктів і послуг, що, в свою чергу, ще більше зміцнює позиції підприємств на ринку.

Отже, автоматизація процесів у підприємствах середнього і великого бізнесу не лише підвищує їх конкурентоспроможність, але й формує нові підходи до управління, що дозволяє ефективно реагувати на виклики сучасності. Цей процес є важливим кроком у створенні стійких і адаптивних організацій, здатних досягати високих результатів у динамічному економічному середовищі.

Цифровізація є потужним фактором управління розвитком організації, що надає нові можливості для підвищення ефективності та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Хоча цей процес приносить численні переваги, він також вимагає врахування викликів, пов'язаних зі зміною корпоративної культури, інвестиціями та безпекою. Організації, які зможуть ефективно впроваджувати та управляти цифровізацією, матимуть значну перевагу у сучасному конкурентному середовищі.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДІАВЕСТ»

2.1. Загальна характеристика та напрямки діяльності товариства

ТОВ «ДІАВЕСТ» є динамічною групою підприємств, що пропонує широкий спектр ІТ-послуг, які відповідають сучасним вимогам ринку. Компанія розпочала свою діяльність у 2008 році, презентуючи бренд ДІАВЕСТ та створивши ряд структурних підрозділів, які охоплюють різноманітні аспекти ІТ-сфери. Протягом п'ятнадцяти років компанія змогла сформувати портфель послуг високої якості, що користуються попитом як серед українських клієнтів, так і за кордоном. Завдяки своєму професіоналізму та інноваційним підходам, «ДІАВЕСТ» зарекомендувала себе як надійний партнер для багатьох відомих компаній. Серед її значних клієнтів можна виділити АТ «Укрзалізниця», що підтверджує високий рівень довіри до послуг компанії в сфері транспортних перевезень. Також серед партнерів компанії є столичний комп'ютерний мережевий центр «Gravitec», офіційний дистриб'ютор «Акуна», компанія «Файно», а також оператор пасажирських перевезень «Вектор 24».

Важливим аспектом діяльності «ДІАВЕСТ» є постійне вдосконалення та адаптація до змін у технологічному середовищі. Компанія активно впроваджує новітні технології, що дозволяє їй залишатися на передовій ІТ-індустрії та пропонувати клієнтам інноваційні рішення. Це не лише підвищує конкурентоспроможність «ДІАВЕСТ», але й відкриває нові можливості для розвитку бізнесу.

Крім того, «ДІАВЕСТ» активно займається навчанням та розвитком своїх співробітників, що є запорукою високої якості послуг. Компанія вірить, що інвестиції в кадри є одним із ключових чинників успіху, адже кваліфіковані фахівці здатні вирішувати складні завдання та впроваджувати ефективні рішення для клієнтів. ТОВ «ДІАВЕСТ» не лише надає ІТ-послуги, але й формує нові стандарти якості в цій сфері, сприяючи розвитку технологій і бізнесу в Україні та за її межами.

ТОВ «ДІАВЕСТ» розпочала свою діяльність у 2012 році. Основною метою цього ІТ-підприємства є розробка та впровадження інноваційних технологій, які здатні змінити світ на краще. Місія команди «ДІАВЕСТ» полягає в наданні клієнтам послуг високої якості, що сприяють досягненню їх бізнес-цілей.

Команда підприємства вирізняється відданістю технологічним інноваціям, а також принципами якості та ефективності, які завжди покладаються в основу розробки продукції. Всі рішення, що пропонуються, відповідають сучасним стандартам якості, що забезпечує задоволення потреб навіть найвибагливіших клієнтів. Таким чином, «ДІАВЕСТ» прагне не лише відповідати вимогам ринку, але й перевершувати очікування своїх партнерів, створюючи цінність для бізнесу.

Стратегія ІТ-компаній базується на поєднанні глибокого розуміння потреб споживачів та технологічної експертизи. У планах підприємства – досягнення своїх корпоративних цілей шляхом інноваційного розвитку ІТ-продуктів і супутніх послуг, встановлення партнерських відносин з клієнтами та систематичного вдосконалення бізнес-процесів.

Серед основних переваг цієї ІТ-компанії можна виділити: вигідне розташування офісу, високоякісні послуги європейського рівня за доступними цінами, гнучкість у пропозиціях та комплексний підхід до процесу розробки програмного забезпечення. Ці фактори сприяють ефективному виконанню завдань та задоволенню очікувань клієнтів.

ТОВ «ДІАВЕСТ» займається різноманітними видами діяльності, серед яких особливе місце займає розробка програмного забезпечення. Компанія спеціалізується на створенні та впровадженні веб-додатків, які відповідають сучасним вимогам користувачів, а також активно займається розробкою мобільних додатків для платформ iOS та Android.

Процес розробки програмного забезпечення у «ДІАВЕСТ» включає в себе кілька ключових етапів: від ідеї до реалізації. Команда фахівців спочатку проводить детальний аналіз потреб клієнта, що дозволяє створити продукт, який максимально відповідає бізнес-цілям замовника. Далі відбувається проектування архітектури програмного забезпечення, що забезпечує його ефективність та

масштабованість. Завдяки використанню сучасних технологій і методологій, таких як Agile та DevOps, компанія забезпечує швидку адаптацію до змін у вимогах клієнтів і ринку. Це дозволяє «ДІАВЕСТ» не лише створювати якісні продукти, але й підтримувати їх у актуальному стані, впроваджуючи нові функції та вдосконалення.

Особливу увагу компанія приділяє мобільним додаткам, адже зростання використання смартфонів і планшетів вимагає від розробників створення інтуїтивно зрозумілих та функціональних рішень. «ДІАВЕСТ» активно досліджує нові тенденції у дизайні та користувацькому досвіді, що дозволяє їй конкурувати на ринку та задовольняти потреби своїх клієнтів.

Отже, ТОВ «ДІАВЕСТ» не лише розробляє програмне забезпечення, а й формує інноваційні рішення, які сприяють розвитку бізнесу своїх партнерів, забезпечуючи їм конкурентні переваги на ринку.

ТОВ «ДІАВЕСТ» пропонує широкий спектр послуг, що охоплюють різні аспекти інформаційних технологій, серед яких тріо розробка корпоративного програмного забезпечення. Компанія надає послуги з створення бізнес-продуктів, які ґрунтуються на автоматизації робочих процесів підприємства. Це дозволяє оптимізувати внутрішні операції, підвищити ефективність та зменшити витрати на управління. Завдяки індивідуальному підходу до кожного клієнта, «ДІАВЕСТ» створює рішення, які максимально відповідають специфіці діяльності замовника, забезпечуючи зручність та простоту у використанні.

Компанія здійснює консультування у сфері впровадження новітніх ІТ-технологій, оптимізації бізнес-процесів та цифрової трансформації. Фахівці «ДІАВЕСТ» допомагають бізнесам адаптуватися до змінюваного ринку, надаючи рекомендації щодо впровадження технологій, що підвищують продуктивність і конкурентоспроможність. Цей підхід дозволяє клієнтам не лише зберігати, але й нарощувати свою ринкову позицію в умовах стрімкого розвитку технологій.

«ДІАВЕСТ» забезпечує комплексний захист бізнесової інформації, комп'ютерних мереж, систем та додатків від кіберзагроз. Компанія проводить аудити безпеки, розробляє стратегії захисту та впроваджує рішення на базі

продуктів Fortinet. Ці рішення дозволяють клієнтам захищати свої сервери від численних загроз, забезпечуючи масштабованість від базових засобів до рішень для великих підприємств. Завдяки інтегрованим засобам управління та звітності, клієнти отримують повний контроль над безпекою своїх інформаційних систем.

ТОВ «ДІАВЕСТ» також пропонує послуги аутсорсингу, включаючи розробку програмного забезпечення та технічну підтримку. Основними перевагами таких рішень є зниження витрат на управління ІТ-функціями та можливість зосередитися на основних бізнес-процесах без необхідності збільшення штату співробітників. Аутсорсинг дозволяє компаніям зосередитися на стратегічних цілях, залишаючи технічні питання в руках професіоналів.

Таким чином, ТОВ «ДІАВЕСТ» забезпечує своїм клієнтам не лише високоякісні технологічні рішення, але й комплексний підхід до бізнесу, що дозволяє їм ефективно адаптуватися до сучасних викликів та підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку.

ІТ-компанія «ДІАВЕСТ» успішно позиціонує себе на ринку завдяки кільком ключовим аспектам, які представлені в табл. 2.1

Таблиця 2.1.

Особливі переваги діяльності ТОВ «ДІАВЕСТ»

Аспекти	Характеристика
1. Конкурентне ціноутворення:	Компанія пропонує надійні послуги з високою рентабельністю, що гарантує максимальну віддачу від інвестицій для своїх клієнтів. Це дозволяє бізнесам не тільки знизити витрати, але й отримати якісні рішення, які сприяють їхньому зростанню.
2. Досвід і технологічна експертиза	«ДІАВЕСТ» має солідний досвід роботи з різноманітними технологіями, що дозволяє їй ефективно використовувати перевірені методології та інноваційні рішення. Це сприяє впровадженню найкращих практик у процес розробки, що підвищує якість кінцевих продуктів.
3. Відповідність міжнародним стандартам	Процеси розробки програмного забезпечення, які реалізуються компанією, мають високу відповідність європейським стандартам ISO 9001:2008. Це свідчить про зосередження на забезпеченні високопродуктивних розробок протягом усього проектного циклу, що підвищує довіру клієнтів до результатів роботи.
4. Клієнтське орієнтування	Компанія надає підтримку клієнтам в режимі 24/7, що забезпечує оперативне вирішення питань і проблем, які можуть виникнути. Використання сучасних комунікаційних систем світового класу дозволяє підтримувати високий рівень обслуговування та задовольняти потреби клієнтів у будь-який час.

Джерело: складено автором

Таким чином, «ДІАВЕСТ» не лише пропонує якісні технологічні рішення, а й сприяє успіху своїх клієнтів, забезпечуючи їм конкурентні переваги на ринку. Компанія постійно вдосконалює свої послуги, прагнучи відповідати вимогам сучасного бізнес-середовища. Отже, надаючи якісні ІТ-послуги ТОВ «ДІАВЕСТ» збільшує коло клієнтів.

Розглянемо загальні тенденції та характеристики стану національного ІТ-ринку. У 2023 році ІТ-сектор України вперше за роки незалежності зазнав значного спаду, незважаючи на те, що до початку війни він залишався одним із ключових двигунів вітчизняної економіки. Відзначимо, що передові технології та інноваційні рішення, які пропонуються ІТ-компаніями, значно вплинули на різні сфери діяльності, сприяючи розвитку бізнесу та підвищенню конкурентоспроможності. Однією з основних переваг ІТ-індустрії є її гнучкість та здатність швидко адаптуватися до змін. Наприклад, незалежність від великих капіталовкладень у фізичні активи дозволила компаніям ефективно переходити на віддалений формат роботи, що виявилось особливо важливим під час пандемії COVID-19. ІТ-галузь змогла більш успішно пережити цей виклик, ніж інші сфери, завдяки швидкій адаптації до нових умов, використанню сучасних технологій комунікації та організації робочих процесів.

Проте, війна, яка спіткала країну, створила нові виклики для ІТ-сектору. В умовах нестабільності та економічних труднощів, багато компаній стикнулися із труднощами у збереженні своїх кадрів, веденні бізнесу та залученні інвестицій. Це підкреслює важливість підтримки та розвитку національної ІТ-інфраструктури, а також необхідність державної підтримки для забезпечення стабільності галузі.

У зв'язку з цим, важливо не лише аналізувати нинішній стан ринку, а й розробляти стратегії для його відновлення та подальшого розвитку. Інвестування в освіту, підтримка стартапів та впровадження нових технологій можуть стати основними напрямками, які сприятимуть відновленню ІТ-індустрії та зміцненню її позицій на світовій арені.

Протягом 2022 року ІТ-індустрія демонструвала стабільне зростання, зокрема завдяки експортним доходам. Однак у 2023 році спостерігалось значне зниження обсягів експортних ІТ-послуг. Дослідження, проведене ІТ Research Ukraine, вказало на незначне зростання чисельності ІТ-фахівців, серед яких третина – жінки. Водночас відзначено зростання кількості ІТ-спеціалістів, які перебувають за межами України, з метою здобуття європейської легалізації.

Також у 2024 році спостерігалось падіння доходів вітчизняних ІТ-компаній, що супроводжувалось зниженням зарплат, особливо у категорії Senior-спеціалістів. Головною причиною цього стало зменшення контрактів та відмова від пролонгації угод, зумовлена наслідками війни. У глобальному ІТ-секторі, де конкуренція відбувається на рівні розвинутих міжнародних ринків, введені загальні правила бронювання та виїзду для айтишників не принесли очікуваних вигод. Це підкреслює необхідність адаптації до нових умов і пошуку альтернативних шляхів для підтримання конкурентоспроможності. [12].

Війна в Україні співпала із несприятливою світовою кон'юнктурою в ІТ-сфері, що суттєво ускладнило розвиток цієї галузі. Спочатку, під час пандемії COVID-19, спостерігалось значне зростання попиту на ІТ-послуги, адже багато компаній змушені були переходити на дистанційний формат роботи та впроваджувати нові технології. Однак згодом економічний спад у розвинених країнах, що стався після піку пандемії, призвів до необхідності скорочення витрат, що, в свою чергу, вплинуло на інвестиції в ІТ-інфраструктуру[31].

Однією з ключових причин зниження попиту на ІТ-послуги став корпоративний процес «оптимізації» витрат, який розпочали провідні технологічні компанії. Цей процес часто супроводжувався масовими звільненнями, які торкнулися навіть найбільших гравців на ринку. Додатково, технологічний тиск, зокрема внаслідок розвитку штучного інтелекту, ще більше ускладнив ситуацію, адже автоматизація почала заміщати традиційні робочі місця.

У Європейському Союзі планується створення приблизно одинадцяти мільйонів нових вакансій для ІТ-фахівців. Ця ініціатива зумовлена

євродемографічною кризою, що охоплює спеціалістів, зокрема в сферах високих технологій. Вибір українських ІТ-фахівців щодо релокації в Європу буде залежати від багатьох чинників, зокрема від безпекової ситуації в країні та здатності держави створювати сприятливі умови для розвитку ІТ-індустрії.

Отже, сучасні глобальні виклики, включаючи війни та економічні труднощі, створюють значні бар'єри для відновлення попиту на ІТ-послуги. Це підкреслює важливість стратегічного підходу до розвитку української ІТ-інфраструктури, інвестування в освіту та підтримку стартапів, що можуть стати основою для майбутнього зростання і стабільності галузі в умовах змінного світового середовища.

Основні продукти компанії «ДІАВЕСТ» включають програмне забезпечення, веб-розробки та мобільні додатки. Було розроблено численні рішення для різних підприємств, серед яких:

1. WaterClub – CRM-система, що включає сайт і мобільний додаток, призначена для оптимізації управлінських процесів.
2. ТОВ «Медіком» – розробка сайту, рекламних рішень, SEO-оптимізації та CRM-системи на базі Vtiger, а також інтеграція телефонії для компанії Вектор24 (vektor24.com.ua).
3. impasto.io – індивідуальна розробка веб-сайту для стартапу, що сприяє розвитку нових бізнес-ідей.
4. ДІАВЕСТОКС – платформа, яка дозволяє швидко створювати інтернет-магазини, спрощуючи процес виходу на ринок для нових торгових підприємств.

Ці проекти демонструють здатність компанії адаптувати технологічні рішення під потреби клієнтів, забезпечуючи ефективність і зростання їхнього бізнесу. Ключовим аспектом підприємницької діяльності в ІТ-сфері є вибір моделі фінансової взаємодії з клієнтами, яка може стати важливою конкурентною перевагою. Однією з таких моделей є модель виокремленої команди (Dedicated Team). Ця модель передбачає формування обмеженої команди фахівців, яка працює виключно над проектом замовника. Основною характеристикою даного підходу є врахування індивідуальних вимог і потреб клієнта. Замовник сплачує

щомісячну фіксовану суму, що забезпечує команді стабільний фінансовий ресурс.

Додатковою перевагою є можливість командної відповідальності, що дозволяє забезпечити високий рівень залученості й продуктивності команди. Замовник отримує повний контроль над проектом, в той час як підрядник займається підбором фахівців, їхньою адміністративною підтримкою та управлінням робочими процесами. Таким чином, модель виокремленої команди не лише забезпечує гнучкість і адаптивність до змін у вимогах, але й сприяє створенню тісної співпраці між замовником і командою розробників.

Погодинна оплата праці (Time and Material): ця модель передбачає детальний поділ кожного проекту на окремі завдання. Підрядник створює рекомендації, в яких вказує важливість і складність кожного завдання, а також методи їх виконання та відповідні витрати. Це дозволяє клієнту встановлювати пріоритети в реалізації завдань, враховуючи варіанти використання ресурсів залежно від вартості та релевантності запропонованих рішень для проекту

Фіксована ціна проекту (Fixed Price): у цій моделі, після отримання запиту від клієнта, підрядник проводить детальний аналіз обсягу роботи та складності проекту. На основі цих даних формується графік реалізації проекту та визначається загальний бюджет, необхідний для повного створення ІТ-продукту. Цей бюджет затверджується клієнтом перед початком робіт, що дозволяє уникнути непередбачуваних витрат і забезпечити прозорість у фінансових питаннях.

Основною метою будь-якого бізнесу є досягнення прогресу та підтримка конкурентоспроможності. Для реалізації цієї мети компанія повинна проявляти об'єктивність і виваженість у прийнятті бізнес-рішень. Одним з таких інструментів є SWOT-аналіз, який дозволяє всебічно оцінити сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози для бізнесу.

SWOT-аналіз є потужним засобом стратегічного планування, що допомагає компаніям, таким як «ДІАВЕСТ», виявляти ключові фактори, які можуть вплинути на їхню діяльність. Цей метод дозволяє не лише оцінити поточний стан справ у компанії, але й розробити стратегії для подальшого розвитку, зокрема у

сфері ІТ. Використовуючи SWOT-аналіз, ми зможемо детально визначити основні фактори, що впливають на діяльність «ДІАВЕСТ». Це включає в себе аналіз сильних сторін, таких як інноваційні технології та висока кваліфікація персоналу, а також слабких сторін, зокрема обмеженість ресурсів або недостатня маркетингова стратегія. Крім того, важливо розглянути можливості, які можуть відкритися перед компанією, такі як розширення на нові ринки або впровадження нових продуктів, а також загрози, такі як конкурентний тиск або швидкі зміни в технологічних трендах.

Отже, проведення SWOT-аналізу не лише допоможе «ДІАВЕСТ» отримати чітке уявлення про свою позицію на ринку, але й дозволить розробити ефективні стратегії для подальшого зростання та розвитку в умовах конкурентного середовища. Зокрема, це може включати вдосконалення продуктового портфолію, поліпшення обслуговування клієнтів та активізацію маркетингових кампаній. У таблиці 2.2 ми представимо результати SWOT-аналізу, що ілюструють ключові фактори впливу на діяльність компанії.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз ТОВ «ДІАВЕСТ»

Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - розвиток ІТ-галузі; - масові процеси комп'ютеризації, виробництва, навчання; - підвищення рівня платоспроможності населення; - розвиток науково-технічного прогресу; - оновлення та розширення асортименту послуг, спрямованих на штучний інтелект; - перехід до проєктно-орієнтованого управління; - побудова іміджу стабільної компанії в умовах війни для працівників і для клієнтів 	<ul style="list-style-type: none"> - рецесія світової економіки; - уповільнення темпів зростання індустрії; - корупція в органах влади; - міграція населення; - залежність від економічного стану ІТ-підприємств; - висока конкуренція галузі; - закриття проєктів через війну в країні; - проблеми безпеки в мережах та системах; - ризик відтоку спеціалістів-новачків (Junior, Trainee) через завчасні амбіційні оцінки рівня своїх навичок і перехід в інші компанії
Сильні сторони:	Слабкі сторони:
<ul style="list-style-type: none"> - асортимент послуг; - високий рівень якості послуг; - досвід на ринку; - привабливість професії; - розвиток внутрішнього ринку; - стабільний попит на місцевому ринку 	<ul style="list-style-type: none"> - недостатня реалізація інноваційних можливостей; - низька поінформованість споживачів про компанію; - комплексне просування сайту компанії; - низькі рекламні витрати

Джерело: складено автором на підставі даних ТОВ «ДІАВЕСТ»

Як видно, підприємство має кілька ключових переваг, серед яких варто відзначити значний досвід роботи, стабільний попит на ІТ-послуги на місцевому ринку та високий рівень якості продуктів, що відповідають попиту. Ці фактори створюють міцну основу для подальшого розвитку та зміцнення позицій компанії у конкурентному середовищі. Проте існують і певні слабкі сторони, які потребують уваги. Наприклад, недостатня реалізація інноваційних проєктів може обмежувати потенціал компанії в умовах швидко змінюваного технологічного середовища. Також важливим аспектом є недостатня поінформованість потенційних споживачів про діяльність підприємства, що може впливати на рішення клієнтів щодо співпраці.

Особливо варто акцентувати увагу на необхідності підвищення ефективності головної сторінки веб-сайту. У сучасному ІТ-середовищі веб-ресурс є своєрідною "візитівкою", яка надає перше враження про компанію. Багато клієнтів обирають ІТ-компанії на основі відгуків та рекомендацій, тому створення сайтів-відгуків на інформаційних порталах, таких як Google Maps та інших платформах, є надзвичайно важливим.

Для покращення іміджу компанії слід активізувати стимулювання клієнтів через відстеження інформації про компанію в Інтернет-просторі. Створення окремих сторінок для кожної ніші дозволить краще відповідати потребам цільової аудиторії. Також важливо надавати детальні кейси, які демонструють успішні проєкти і допомагають потенційним клієнтам зрозуміти, як обрані рішення можуть задовольнити їхні потреби.

Отже, для досягнення успіху підприємству слід зосередитися на покращенні комунікації з потенційними споживачами, посиленні інноваційної складової та оптимізації свого веб-ресурсу. Це не тільки підвищить поінформованість про компанію, але й сприятиме залученню нових клієнтів та укріпленню позицій на ринку.

Загроз для компанії, як і галузі в цілому сьогодні дуже багато, наслідком чого стала ситуація, втрати ІТ-сферою системної сталості діяльності. Незважаючи на галузеві втрати, «падіння» індустрії не відбулося, сприяли цьому потужні

таланти вітчизняних ІТ-фахівців, власною адаптивністю до швидко змінних середовищних умов, у т.ч. додатковою експертизою ключових секторів (defence-, military- і medTech), здатних до надання Україні глобальної переваги на ринку праці.

Сьогодні компанії, що працюють в ІТ-сфері, стикаються з безліччю загроз, які негативно впливають на їхню діяльність і на галузь в цілому. Це призвело до втрати системної сталості в ІТ-секторі. Проте, незважаючи на ці виклики, індустрія не зазнала катастрофічного «падіння». Це стало можливим завдяки висококваліфікованим талантам українських ІТ-фахівців, які продемонстрували вражаючу здатність до адаптації в умовах швидких змін. Ці фахівці не лише володіють глибокими знаннями у своїй сфері, але й здатні швидко освоювати нові технології та методи роботи, що є критично важливим у сучасному динамічному середовищі. Додатково, наявність експертизи в ключових секторах, таких як оборона, військові технології та медичні технології (medTech), надає Україні глобальну конкурентну перевагу на ринку праці. Ці галузі є особливо актуальними в умовах сучасних викликів, адже вони вимагають інноваційних підходів і технологій. Відтак, українські ІТ-фахівці здатні не тільки підтримувати свою компанію, але й сприяти розвитку цілих секторів економіки, впроваджуючи сучасні рішення та технології.

Таким чином, попри всі труднощі, українська ІТ-індустрія продовжує демонструвати стійкість та адаптивність, що відкриває нові можливості для зростання та розвитку. Важливо, щоб компанії в цій сфері зосередилися на розвитку талантів, інновацій та співпраці з ключовими секторами, адже це дозволить не лише подолати існуючі виклики, але й зміцнити позиції на міжнародній арені.

Важливою характеристикою підприємства виступає його фінансовий аналіз (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз техніко-економічних індикаторів ТОВ «ДІАВЕСТ»

Індикатори	2019	2020	2021	2022	2023
Чистий дохід	2 009.00	1 073.00	580,40	88,20	166,00
Собівартість	1 673,0	915.00	353,00	42,40	46,80
Інші витрати	260,0	128.00	191,00	39,10	68,70
Разом доходи	2 009.00	1 073.00	580,40	88,20	166,00
Разом витрати	1 934.00	1 043.00	544,10	81,50	115,50
Фінансовий результат до оподаткування	74,00	29,00	36,40	6,70	50,50
Податок на прибуток	13,00	5,00	6,50	1,20	9,10
Чистий прибуток	61,00	24,00	29,90	5,50	41,40

Джерело: складено автором на підставі фінансової звітності ТОВ «ДІАВЕСТ»

Відповідно до інформації, представленій в таблиці 2.2, очевидно, що прибутковість підприємства безперечно залежить від багатьох чинників, серед яких особливе місце займають глобалізаційні процеси. Ці процеси не лише впливають на фінансові показники бізнесу, а й формують його стратегії, структуру та конкурентоспроможність на ринку.

Глобалізація відкриває нові можливості для підприємств, дозволяючи їм виходити на міжнародні ринки, розширювати клієнтську базу та знижувати витрати через доступ до ресурсів з різних країн. Проте, вона також приносить певні виклики, такі як посилення конкуренції, необхідність адаптації до різноманітних культурних і економічних умов, а також зміни в регуляторному середовищі.

Таким чином, результативність підприємства в умовах глобалізації стає більш комплексною і багатогранною. Вона вимагає від менеджменту не лише чіткого розуміння внутрішніх процесів, але й здатності оперативно реагувати на зовнішні зміни. Відповідно, успішні підприємства ті, які зуміли адаптуватися до нових умов, впроваджувати інновації та використовувати глобальні тренди на свою користь, що, безумовно, відображається на їхній прибутковості

Згідно з даними Project Management Institute (PMI), підприємства в ІТ-

індустрії зазвичай організують свою діяльність відповідно до специфіки організаційної структури. У сфері ІТ основна увага приділяється розробці програмного забезпечення, веб-сервісів та інших проектів, які реалізуються під керівництвом менеджерів проектів або інших фахівців, відповідальних за управлінські функції.

Розглянемо організаційну структуру ТОВ «ДІАВЕСТ» (рис. 2.1).

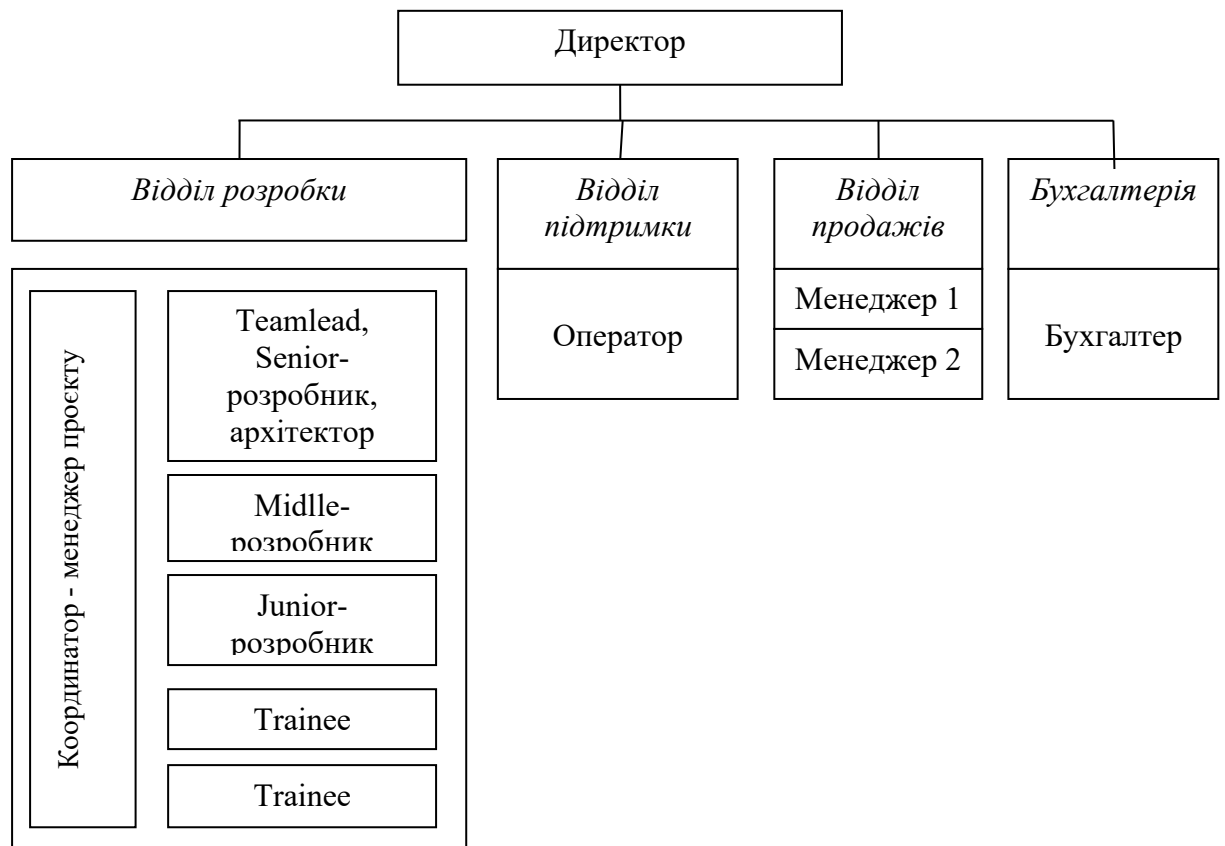


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ДІАВЕСТ»

Джерело: складено автором на підставі даних ТОВ «ДІАВЕСТ»

Організаційна структура компанії, що підлягає дослідженню, побудована на основі проектної матриці, що сприяє формуванню проектних команд. Така матрична структура забезпечує гнучкість у маневруванні ресурсами, дозволяючи перерозподіляти людські ресурси між різними проектами, зберігаючи при цьому їх адміністративну належність до відповідних функціональних підрозділів. Це забезпечує ефективність управління та адаптацію до змінюваних умов ринку, сприяючи успішному виконанню проектів.

Основні характеристики організаційної структури компанії узагальнені в табл.2.4.

Таблиця 2.4.

Особливості організаційної структури ТОВ «ДІАВЕСТ»

Ключові аспекти	Характеристика
1.Подвійне підпорядкування	Співробітники звітують одночасно як функціональному керівнику, так і менеджеру проекту, що забезпечує більш глибоке залучення в обидва аспекти роботи.
2.Інтеграція структур	Ця характеристика передбачає елементне поєднання функціональної та проектної структур, що сприяє кращій координації між різними підрозділами.
3.Формування команд проекту	Для реалізації проектів створюються багатофункціональні команди, що об'єднують спеціалістів з різних галузей, забезпечуючи таким чином різноманітність думок та підходів.
4.Стимулювання співпраці	Члени команди заохочуються до активної співпраці між собою, що сприяє обміну знаннями та досвідом у процесі виконання проектів.
5. Комплексне спілкування:	Лінії підзвітності в матричній структурі характеризуються значною складністю, оскільки необхідно балансувати між очікуваннями функціонального і проектного керівництва, що може впливати на ефективність комунікації.
6. Гнучкість	Матричні структури забезпечують високий рівень гнучкості, що дозволяє швидко адаптуватися до змінюваних умов, вимог ринку та потреб проекту шляхом перерозподілу ресурсів і персоналу.
7. Спільний доступ до ресурсів	Ефективний розподіл ресурсів між проектами та функціональними підрозділами дозволяє оптимізувати використання наявних ресурсів, що сприяє досягненню більшої ефективності у виконанні завдань.

Джерело: складено автором на підставі [17]

Ці характеристики підкреслюють важливість матричної організаційної структури в ІТ-індустрії, де адаптивність та співпраця є ключовими для успішного виконання проектів.

У компанії працюють універсальні фахівці з широким спектром технічних навичок. Організаційна структура компанії є простою та ефективною, що дозволяє підрозділам виконувати кілька функцій одночасно. У «ДІАВЕСТ» створені крос-функціональні команди, співпраця яких значно підвищує продуктивність та інноваційність компанії.

Завдяки міжфункціональній взаємодії експертів з різних ІТ-галузей формується обґрунтований підхід до стратегічних рішень, що зменшує ризик упущення важливих технічних деталей і одночасно підвищує загальну якість

прийнятих рішень. Крос-функціональні команди створюють середовище, яке заохочує творчий процес мислення, що в свою чергу стимулює інновації та розвиток у компанії.

Отже, ТОВ «ДІАВЕСТ» стабільно займає своє місце на ринку ІТ-послуг, пропонуючи технологічні продукти високої якості. Незважаючи на складні виклики, з якими стикається галузь у наш час, компанія впевнено продовжує реалізацію своїх стратегічних завдань, чітко дотримуючись визначених пріоритетів.

Важливо зазначити, що ТОВ «ДІАВЕСТ» не лише адаптується до змін у зовнішньому середовищі, але й активно впроваджує інновації, що дозволяє їй залишатися конкурентоспроможною. Компанія фокусується на розвитку нових технологій, вдосконаленні існуючих продуктів та підвищенні якості обслуговування клієнтів. Це свідчить про її готовність до постійного вдосконалення та прагнення задовольнити потреби ринку.

Таким чином, ТОВ «ДІАВЕСТ» демонструє не лише стійкість перед обличчям викликів, але й динамічний підхід до розвитку, що забезпечує їй успіх у конкурентному середовищі. Завдяки чіткій стратегії та інноваційному мисленню, компанія впевнено крокує вперед, сприяючи технологічному прогресу та розвитку ІТ-інфраструктури.

2.2. Діагностика проєктної та цифрової діяльності компанії

Сьогодні ключем до сталого розвитку ІТ-сфери в контексті соціально-економічних відносин є інтеграція новітніх технологій у господарські зв'язки. Це не лише сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, але й стає важливим чинником для структуризації соціально-економічних процесів в економіці країни. Інноваційні рішення в ІТ здатні оптимізувати діяльність підприємств, забезпечуючи їм конкурентні переваги на ринку.

Управління проєктами є невід'ємною складовою функціонування ІТ-

компаній, оскільки дозволяє не лише контролювати виконання завдань у межах визначених термінів, але й досягати поставлених цілей у межах бюджету. Система управління проектами включає в себе ретельне планування, моніторинг та оцінку ризиків, що, в свою чергу, забезпечує своєчасне виявлення та усунення потенційних проблем.

Комерційний успіх компанії в інформаційних технологіях значною мірою залежить від ефективності реалізації проектів. Якісне управління проектами дозволяє підприємствам адаптуватися до змінюваних умов ринку, швидко реагувати на потреби клієнтів та впроваджувати інновації. В умовах стрімкого розвитку технологій та зростаючої конкуренції важливо не лише виконувати проекти, а й робити це з максимальною ефективністю, що в свою чергу впливає на загальний імідж компанії та її позицію на ринку. Отже, інтеграція ІТ у господарські зв'язки та ефективне управління проектами стають вирішальними факторами для створення конкурентоспроможних підприємств, які здатні успішно функціонувати в динамічному середовищі сучасної економіки. Цей підхід не лише підвищує продуктивність діяльності компаній, але й сприяє загальному розвитку ІТ-сфери, що, в свою чергу, позитивно позначається на економічному зростанні країни в цілому.

Управлінський проектний процес компанії ДІАВЕСТ реалізується відповідно до основних цінностей Agile, які ставлять акцент на гнучкість і адаптивність у виконанні проектів. Ці цінності підкреслюють, що людський фактор і співпраця між командами є важливішими за формальні процеси та інструменти. Це означає, що команда ДІАВЕСТ зосереджується на створенні продуктивного середовища, де кожен учасник може вільно обмінюватися ідеями та досвідом, забезпечуючи таким чином високу якість кінцевого продукту.

Крім того, принцип "працюючий продукт важливіший за вичерпну документацію" означає, що ДІАВЕСТ прагне досягти реальних результатів, надаючи перевагу практичним рішенням над надмірним документуванням. Це дозволяє команді швидше реагувати на зміни та потреби замовника, що в свою чергу підвищує ефективність роботи.

Також важливим аспектом є те, що позитивна співпраця з клієнтом вважається пріоритетнішою за обговорення конкретних умов контракту. Команда ДІАВЕСТ активно працює над побудовою довірчих відносин з замовниками, що дозволяє зрозуміти їхні справжні потреби та очікування, а також гнучко адаптуватися до змін у вимогах.

Нарешті, готовність до змін є ключовим компонентом Agile-філософії, що підкреслює важливість адаптації до нових умов замість суворого дотримання планів. ДІАВЕСТ усвідомлює, що світ технологій постійно змінюється, і для досягнення успіху необхідно бути відкритими до інновацій та нових підходів.

Таким чином, управлінський проектний процес ДІАВЕСТ, заснований на принципах Agile, дозволяє компанії швидко адаптуватися до змін, зосереджуватися на реальних результатах і забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів, що, в свою чергу, сприяє її конкурентоспроможності на ринку.

Управлінський проектний процес у компанії реалізується відповідно до загальних принципів РМВОК 30, що включає наступні етапи, якіохарактеризовані в табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

Етапи управлінського проектного процесу

Етап	Характеристика
1. Ініціація	Це може бути або самостійне звернення клієнта до компанії, або залучення до співпраці менеджерів з продажу, які допомагають виявити потреби замовника.
2. Планування	На цьому етапі відбувається узгодження довгострокових і короткострокових завдань, формування бюджету, визначення складу команди, часових рамок, формату звітності та критеріїв для оцінки ефективності виконання проекту.
3. Виконання	На цьому етапі команда займається розробкою нового продукту або сервісу, а також надає підтримку і реалізує вдосконалення для вже існуючих рішень.
4. Моніторинг і контроль	Цей етап включає перегляд і вимірювання показників ефективності, що дозволяє відстежувати прогрес проекту та вчасно виявляти відхилення від плану.
5. Закриття	Завершальний етап передбачає підготовку фінальної документації проекту, обговорення досягнутих результатів в рамках проектної команди та формування висновків для подальшої роботи

Джерело: складено автором на підставі [1, 8, 21]

Цей структурований підхід допомагає забезпечити ефективність управління проектами та досягнення поставлених цілей.

Однією з ключових рис організаційної культури в рамках проектного управління в компанії ДІАВЕСТ є прагнення підтримувати командну атмосферу. У цій політиці реалізації проектів особливу увагу приділяється створенню комфортних умов для роботи, а також забезпеченню особистої безпеки працівників, що є важливими цінностями для компанії.

Аналізуючи проектну діяльність ТОВ «ДІАВЕСТ», ми виявили унікальну особливість в процесі проектного менеджменту. Відзначимо, що етапи моніторингу та контролю реалізуються паралельно з виконавчим етапом, що відрізняється від традиційних підходів, які передбачають їх завершення лише після виконання всіх завдань. Завдяки такій моделі, проектний менеджер має можливість регулярно оцінювати прогрес проекту, отримувати зворотний зв'язок від клієнта і, у разі необхідності, вносити корективи для підвищення ефективності роботи.

В рамках управління проектами в ІТ-компанії активно використовується методологія Скрам, яка має свої особливості та переваги, деталі впровадження якої можна знайти в таблиці 2.6..

Таблиця 2.6

Особливості управління цифровими проектами ТОВ «ДІАВЕСТ»

Індикатори	Підхід, який використовується	Реалізація підходу
Команда проекту	Частково Скрам	Присутні такі ролі, як Власник продукту, Скрам-майстер та Команда розробки. Проте, кількість членів команди нараховує не 3-9, як зазвичай, а може нараховувати і більше працівників.
Межі проекту	Скрам	Проект виконується в ітераційному циклі, відомому як Спринт, тривалістю у два тижні.
Проектні зустрічі команди	Скрам	Проводяться регулярні зустрічі, такі як планування спринту, щоденні короткі зустрічі (стендапи) впродовж Спринту та огляд Спринту і Ретроспектива
Оцінка завдань проекту	Скрам	Завдання оцінюють за допомогою спеціальних гнучких показників (сторі-пойнти)
Внесення змін у процесі	Скрам	Жодних змін протягом спринту

Джерело: складено автором на підставі [14]

Цей підхід дозволяє забезпечити гнучкість у процесах, своєчасно реагувати на зміни та покращувати результати проектів.

Скрам-модель, яка широко застосовується в управлінні проектами, передбачає чітке розподілення ролей та відповідальностей у рамках проектної команди. У відповідності до цього підходу виділяються три основні ролі: Власник продукту (Product Owner), Скрам-майстер (Scrum Master) та Команда розробки (Development Team). Кожна з цих ролей виконує свою специфічну функцію, що забезпечує ефективність і гнучкість проекту.

Щоб проілюструвати, як виглядає матриця командної відповідальності в рамках одного з реалізованих інвестиційних проектів компанії, ми звертаємося до таблиці 2.7. У цій таблиці представлено, які конкретні обов'язки та завдання покладаються на кожну з ролей у команді, а також як вони взаємодіють між собою для досягнення спільного результату. Це дозволяє зрозуміти, як організована робота команди і які механізми забезпечують її ефективність у досягненні поставлених цілей.

Таблиця 2.7

Матриця відповідальності членів команд ТОВ «ДІАВЕСТ»

Роль	Скрам-майстер/ Менеджер проекту	Власник продукту	Команда розробки
Визначення вимог до продукту розробки	I	RA	I
Комунікація із стейкхолдерами з питань стосовно продукту розробки	I	RA	I
Управління списком завдань	I	RA	I
Фасилітація зустрічей	RA	RI	I
Ведення документації, яка стосується продукту	CI	RI	I
Управління бюджетом	CI	RI	I
Забезпечення якості продукту	I	AI	R
Технічний дизайн	I	I	RA
Розробка технічного рішення	I	I	RA
Управління ризиками	R	RA	I
Управління змінами	R	RA	R

Джерело: складено автором на підставі інформації ІТ-компанії

R – відповідальна особа, A – схвалена подія, C – особа-консультант, I – поінформована особа

Таким чином, власник продукту відповідає за формулювання вимог та пріоритетів, що стосуються продукту. Ця роль критично важлива, адже саме Власник продукту визначає, які функції і можливості мають бути реалізовані в першу чергу, орієнтуючись на потреби замовника та ринку. Скрам-майстер, у свою чергу, виконує роль фасилітатора, який забезпечує команду ресурсами та підтримкою, допомагає подолати перешкоди, що виникають під час роботи, і слідкує за дотриманням Scrum-процесів. Команда розробки складається з фахівців, які безпосередньо займаються створенням продукту. Вона характеризується самоорганізацією та крос-функціональністю, що дозволяє членам команди адаптуватися до змін і працювати над різними завданнями.

У компанії «ДІАВЕСТ» проектний менеджер може виконувати роль Скрам-майстра, що дозволяє поєднувати управлінські функції з гнучким підходом до реалізації проектів. Це забезпечує ефективність в управлінні, адже одна особа може координувати процеси і слідкувати за виконанням завдань, зберігаючи при цьому фокус на стратегічних цілях проекту.

Розподіл робочих обов'язків проектного менеджера в рамках його функціональних повноважень, з урахуванням використання робочого часу, ілюструється на рисунку 2.2.

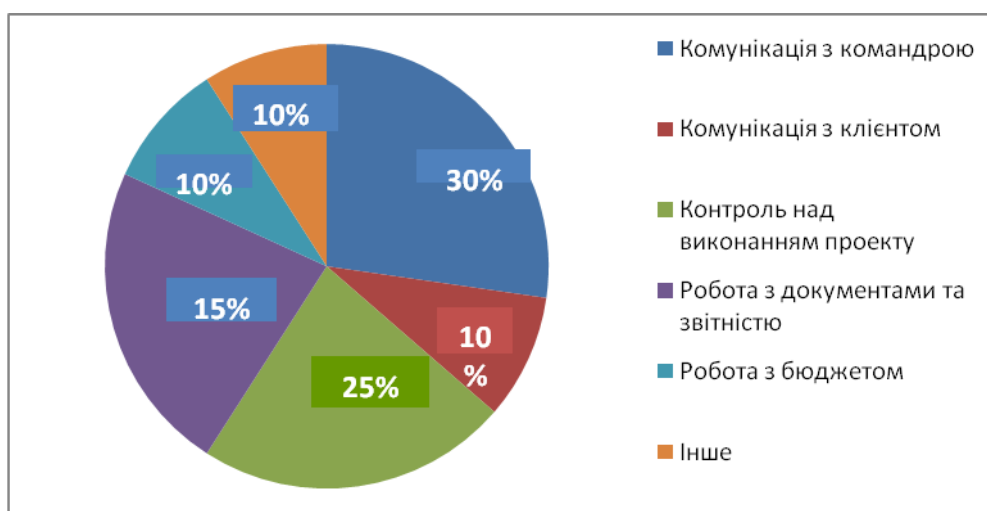


Рис. 2.2. Структура розподілу ключових робочих завдань проектного менеджера в рамках його функціональних обов'язків

Джерело: складено автором

Аналіз даних, представлених на рисунку 2.2, вказує на значні витрати часу менеджера на командну комунікацію. Згідно з принципами Скрам, до обов'язкових зустрічей входять індивідуальні бесіди з кожним членом команди, включаючи обговорення кар'єрного розвитку та надання допомоги у вирішенні професійних питань. Крім того, значна частина часу управлінець витрачає на контроль виконання проекту, роботу з проектною документацією та підготовку звітів. Це може ускладнювати управлінські процеси, оскільки у менеджера не завжди вистачає часу для оптимізації своїх зусиль, що, в свою чергу, ускладнює реалізацію його проектного потенціалу. Використання принципів Скрам у компанії передбачає командну роботу в рамках ітераційного циклу, відомого як спринт.

Перед початком Спринту Власник продукту формує функціональні вимоги, складаючи список завдань, що підлягають реалізації, відомий як беклог. Ця оціночна система базується на спеціальних відносних показниках, зокрема, на сторі-пойнтах, які використовуються для оцінки обсягу роботи. Залучення ІТ-команди до оцінки завдань, зокрема за допомогою Фібоначчі-рядів, дозволяє провести детальну оцінку обсягу роботи на наступний період, що забезпечує прозорість і узгодженість у плануванні. Протягом всього Спринту команда розробників щоденно бере участь у Скрам-стендапах, на яких обговорюються поточний прогрес, виклики та проблеми, з якими команда стикається. Це забезпечує своєчасну ідентифікацію перешкод і дозволяє оперативно реагувати на зміни в проекті.

Після завершення Спринту проводяться додаткові зустрічі, зокрема командна демонстрація готового продукту або функціональності, яка була розроблена за останній спринт. На цих зустрічах команда отримує зворотний зв'язок від клієнтів, що є важливим етапом для підвищення якості продукту та задоволеності замовника. Ретроспектива, яка проходить без участі клієнтів, є важливою частиною процесу, під час якої команда аналізує свої результати, успіхи та невдачі, а також визначає напрями для оптимізації розробки в майбутніх проектах.

Команда розробки є самостійно організованою, що дозволяє їй ефективно співпрацювати і адаптуватися до змін. Вона також є крос-функціональною, що означає наявність у команді всіх необхідних знань і навичок для розробки продукту. Це забезпечує гнучкість і швидкість у виконанні завдань, а також сприяє створенню високоякісного кінцевого продукту. Таким чином, інтеграція всіх цих елементів у Скрам-процес сприяє досягненню успіху проекту та задоволенню потреб клієнтів.

У період з початку повномасштабного вторгнення в Україні використання гнучких управлінських методик у сфері проектного менеджменту продемонструвало свою стійкість та адаптивність. Незважаючи на складні умови, які виникли внаслідок війни, розроблені процеси не зазнали значних змін, що свідчить про їхню ефективність і здатність до швидкої адаптації в умовах невизначеності.

Станом на кінець 2023 року продуктивність компанії досягла 93% від довоєнного рівня, що є яскравим підтвердженням результативності обраних управлінських проектних підходів. Цей показник не лише відображає стабільність бізнес-процесів, а також свідчить про те, що гнучкі методики, такі як Scrum і Kanban, можуть бути успішно імплементовані навіть в умовах серйозних економічних і соціальних викликів. Важливо зазначити, що наявність чіткої структури та комунікаційних механізмів всередині команди дозволила зберегти високий рівень продуктивності. Гнучкі підходи сприяли швидкому реагуванню на зміни та адаптації до нових умов, що, в свою чергу, дозволило зберегти конкурентоспроможність компанії.

Крім того, успіхи в управлінні проектами в умовах війни можуть слугувати цінним досвідом для інших організацій, які прагнуть впроваджувати гнучкі методики у своїй роботі. Це підкреслює значення адаптивності та інноваційності в управлінні проектами, особливо в умовах криз. Таким чином, використання гнучких управлінських методик не лише підтверджує свою ефективність, а й відкриває нові можливості для розвитку бізнесу в складні часи.

Основним програмним рішенням, що використовується в компанії, є Vtiger.

Це програмне забезпечення призначене для створення завдань, призначення відповідальних осіб, встановлення пріоритетів та моніторингу виконання поставлених завдань. Vtiger є продуктом з відкритим вихідним кодом, що відкриває численні можливості для подальшого розвитку і адаптації під специфічні потреби бізнесу.

Цей інструмент слугує важливою основою для впровадження CRM-рішень, що сприяють бізнес-розвитку. Завдяки своїм можливостям, Vtiger дозволяє не лише задовольняти професійні вимоги, а й ефективно автоматизувати маркетингові процеси, формувати звіти, управляти запасами та виконувати багато інших функцій.

Впровадження Vtiger у діяльність компанії забезпечує інтеграцію різних бізнес-процесів, що дозволяє знижувати витрати часу на рутинні операції та підвищувати загальну продуктивність. Крім того, завдяки можливості налаштування та розширення функціоналу, Vtiger може адаптуватися до змінюваних умов ринку та специфіки бізнесу, що є особливо важливим у сучасному швидко змінному середовищі.

Таким чином, Vtiger не лише виконує роль інструменту для управління завданнями, а й стає стратегічним активом, що сприяє досягненню цілей компанії через оптимізацію бізнес-процесів, поліпшення комунікацій між командами та підвищення рівня задоволеності клієнтів. Його гнучкість і функціональність роблять його незамінним інструментом для будь-якої організації, що прагне до успіху в умовах конкурентного бізнес-середовища.

Компанія, що займається приватною проектною діяльністю, впроваджує програмне забезпечення, розроблене власними силами. Цей інструмент має на меті забезпечити контроль за термінами виконання завдань персоналом, що дозволяє уникнути проблем, пов'язаних із невнесенням фахівцями необхідних даних та перевитрачанням часу на виконання певних функцій.

Однією з основних переваг даної розробки є можливість проектного менеджера здійснювати моніторинг особистого завантаження кожного члена команди. Це не лише сприяє більш ефективному управлінню ресурсами, але й

дозволяє вчасно виявляти потенційні проблеми, що можуть виникнути в процесі роботи.

Важливим напрямком діяльності ІТ-компанії є орієнтація на якість виконання та розробки продукту, що, в свою чергу, є критично важливим для забезпечення подальшого успішного співробітництва з клієнтами. Саме тому процес тестування займає ключове місце в роботі проектної команди. Він не лише гарантує належний рівень якості кінцевого продукту, але й сприяє виявленню помилок на ранніх етапах, що знижує ризик виникнення проблем у майбутньому.

ТОВ «ДІАВЕСТ» для вирішення управлінських завдань запроваджено комплексний управлінський цифровий інструментарій щодо проектних знань (рис. 2.3)

Управління часом	Програма власної розробки для відстеження робочого часу членів команди. Трекч часу Vtige. Графік Ганта
Управління якістю	Перевірка коду колегою, різні види тестування, документа, аналізу причин інциденту
Управління трудовими ресурсами	План адаптації. Програма власної розробки із інформацією про працівника. Портрет компетенцій. Неформальні зустрічі, у т.ч. стосовно перегляду продуктивності. Ротації між командами. Індивідуальні зустрічі з кожним членом команди
Управління вартістю	Інструмент прогнозування ресурсів. PERT-метод. Бюджетний план
Управління ризиками	Реєстр ризиків. Облік доступності та безпеки працівників
Управління комунікаціями	Gmail, Outlook, Skype, Hangouts, MSTeams, GoogleChat, Youtube
Управління стейкхолдерами	Матриця «Вплив/зацікавленість». RACI матриця. Регулярні звіти стосовно успішності проєкту

Рис. 2.3. Інструментарії ТОВ «ДІАВЕСТ» в проєктно-цифровому управлінні

Джерело: складено автором самостійно

Для забезпечення високої якості коду у компанії застосовується метод Peer Review, або експертний підхід, коли код перевіряється колегою-фахівцем перед тим, як перейти до наступного етапу реалізації. Цей процес не тільки підвищує якість продукту, але й сприяє обміну знаннями між членами команди, що, в свою чергу, зміцнює командний дух і підвищує рівень професійної майстерності.

Отже, впровадження власного програмного забезпечення та акцент на якість виконання є важливими складовими успіху компанії у конкурентному середовищі. Це дозволяє не лише ефективно управляти проєктами, але й забезпечити високу задоволеність клієнтів, що є вирішальним фактором для подальшого розвитку бізнесу.

Визначимо ключових стейкхолдерів компанії ДІАВЕСТ. По-перше, основну роль у цьому контексті відіграють клієнти, які замовляють певні продукти або послуги. Вони можуть бути як зовнішніми, так і внутрішніми споживачами, залежно від специфіки замовленого продукту. До зовнішніх споживачів належать кінцеві користувачі, які отримують продукт, а внутрішні споживачі можуть бути співробітниками компанії, що використовують розроблені рішення для власної роботи.

Крім того, важливо враховувати регуляторів — контролюючі організації, які відповідають за дотримання стандартів та вимог до продуктів і послуг. Вони можуть накладати обмеження на процеси розробки, що, у свою чергу, вплине на стратегію компанії.

Для кращого розуміння та управління стейкхолдерами компанії ДІАВЕСТ доцільно застосувати матричний метод, який дозволяє візуалізувати управлінський підхід до цих учасників. На початковому етапі проєкту менеджер створює матрицю «Вплив/Зацікавленість» (рис. 2.4). Ця матриця допомагає визначити рівень впливовості та зацікавленості кожної зі сторін, що беруть участь

у проєкті.

Створення такої матриці дозволяє сформувати ефективну стратегію взаємодії з усіма учасниками проєкту. В основі цього процесу лежить ідентифікація ключових стейкхолдерів, розуміння їхніх потреб і очікувань, а також формування відповідних комунікаційних каналів для забезпечення зворотного зв'язку та уникнення можливих конфліктів. У результаті, матриця «Вплив/Зацікавленість» стає потужним інструментом для покращення управлінських рішень та підвищення шансів на успішну реалізацію проєкту, оскільки дозволяє врахувати різноманітні інтереси і впливи, що можуть вплинути на кінцевий результат.

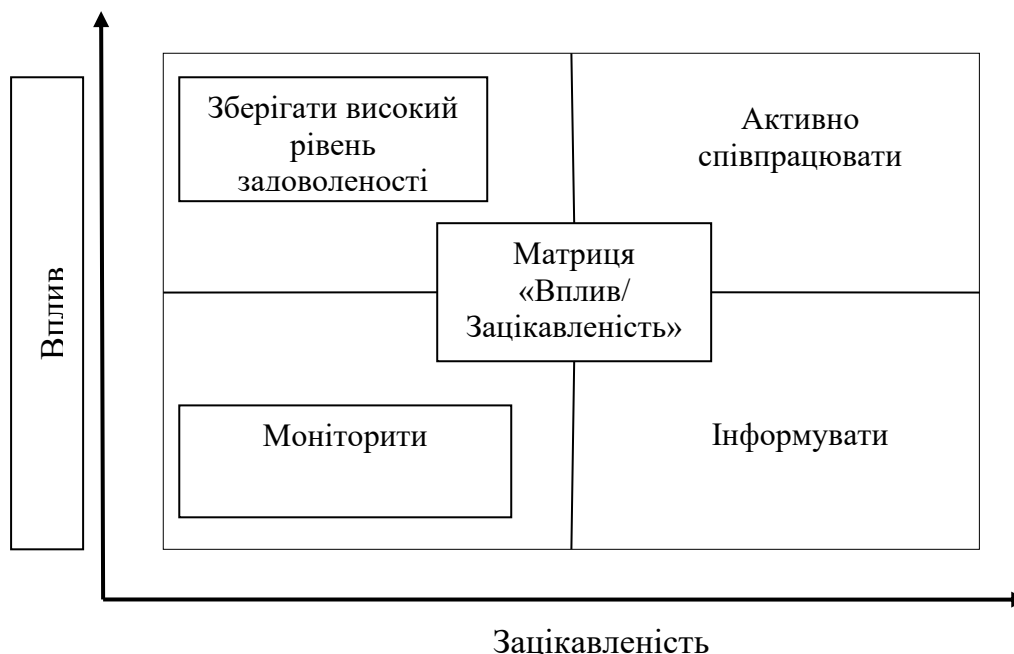


Рис. 2.4. Матриця «Вплив/Зацікавленість»

Джерело: складено автором самостійно

Таким чином, систематичний підхід до ідентифікації та управління стейкхолдерами забезпечує не лише підвищення ефективності проєктів, але й зміцнення відносин з усіма учасниками, що, у свою чергу, може позитивно вплинути на репутацію та довгостроковий успіх компанії ДІАВЕСТ.

2.3. Оцінка ефективності цифрового проектного управління ТОВ «ДІАВЕСТ»

ТОВ «ДІАВЕСТ» активно впроваджує метрики проектного менеджменту з метою підвищення якості виконання проектів та досягнення бажаних результатів. Для вибору найбільш релевантних метрик компанія використовує метричний підхід, зокрема метод BGQM (Business Goals Quality Model). Цей метод дозволяє здійснювати вимірювання цільових розробок, орієнтуючись на досконалість програмного забезпечення, та аналізувати як успіхи, так і невдачі проектною командою.

Впровадження методології, що спирається на різноманітні метричні категорії, є невід'ємною частиною процесу розробки програмних продуктів і надання послуг. Це забезпечує системний підхід до оцінки результатів роботи компанії. Метрики, пов'язані з показником «продуктивність», включають вимірювання пропускну здатності системи та ефективності використання ресурсів. Ці показники дають змогу оцінити, наскільки ефективно система справляється з навантаженнями та оптимізує використання доступних ресурсів.

Якісні метрики, в свою чергу, відображають ефективність обробки системних запитів та якість тестування. Вони дозволяють виявити потенційні недоліки на ранніх етапах і забезпечити своєчасну корекцію, що суттєво підвищує загальну якість кінцевого продукту.

Метрики, що характеризують забезпеченість підтримки, фокусуються на гнучкості системи у відповідь на зміни та на швидкості внесення коректив у код. Складність коду та швидкість редагування також є важливими аспектами, оскільки вони визначають, наскільки легко команді вносити зміни та оновлення в програму без втрати її стабільності.

Таким чином, систематичне використання метрик проектного менеджменту дозволяє ТОВ «ДІАВЕСТ» не лише контролювати якість роботи, а й підвищувати ефективність процесів, що, в свою чергу, веде до досягнення стратегічних цілей компанії у конкурентному середовищі. Оцінка та аналіз метрик стають

важливими інструментами для постійного вдосконалення та інновацій, що забезпечують сталий розвиток бізнесу.

Проведемо детальний аналіз ефективності інвестиційного проєкту, зосередившись на ключових метриках, що дозволяють оцінити його успішність. Виберемо для цього дві основні параметри: швидкість виконання завдань та співвідношення між запланованими і фактично виконаними завданнями. Ці показники є важливими, оскільки їх динаміка може відображати результати не лише в межах окремого спринту, але й на протязі тривалого часу, що дозволяє отримати більш глибоке розуміння розвитку проєкту.

Швидкість виконання завдань ми будемо вимірювати через абстрактні одиниці, відомі як сторі-пойнти, які використовуються для оцінки складності поставлених завдань. Використання сторі-пойнтів дозволяє команді адаптуватися до різних рівнів навантаження, а також забезпечує можливість порівняння продуктивності команди в різних періодах.

Динаміка показників швидкості виконання завдань, що здійснюються проєктною командою з моменту старту проєкту, буде представлена на графіку (рис. 2.5).

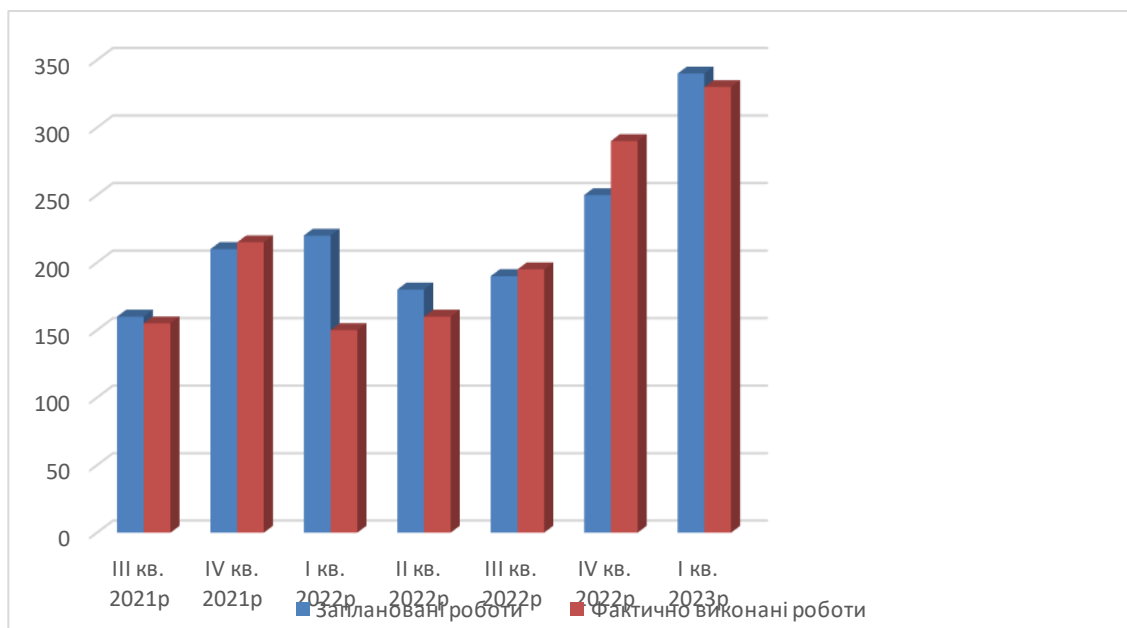


Рис. 2.5. Динаміка показників швидкості проєкту з моменту його запуску.

Джерело: складено автором на підставі статистичних даних ТОВ «ДІАВЕСТ»

Цей графік надає візуальне уявлення про прогрес команди, що дозволяє вчасно виявляти можливі затримки або проблеми, які можуть вплинути на загальний хід проєкту.

Отже, використання цих метрик у процесі оцінки ефективності інвестиційного проєкту дозволяє не тільки контролювати виконання завдань, але й адаптувати стратегії управління, що в свою чергу сприяє досягненню поставлених цілей та максимізації вигоди від інвестицій.

На рис. 2.5 видно, що протягом 2021 року спостерігалось збіжність між плановими та фактичними показниками виконання проєкту. Однак у першому кварталі 2022 року відбулося суттєве зниження обсягу фактичного виконання робіт, що стало прямим наслідком початку війни. Ця обставина негативно вплинула на динаміку проєкту, призвівши до зменшення темпів роботи. Проте вже в період з першого по четвертий квартал 2022 року ситуація почала покращуватися: фактичне виконання робіт почало перевищувати заплановані показники. Це свідчить про те, що команда змогла адаптуватися до нових умов і знайти способи підвищення продуктивності, незважаючи на виклики. 2023 рік, проте, виявився непростим. Він відзначився перевищенням фактичного виконання над запланованим, що може свідчити про явище, відоме як «вигорання» персоналу. Це означає, що команда, можливо, працює на межі своїх можливостей, що призводить до зниження загального командного поступу та ефективності.

Метрика, що відображає прогрес у кількісних змінах розроблених завдань, слугує важливим інструментом для оцінки ходу проєкту та результативності команди. Графічне представлення цієї метрики, ілюстроване на рис. 2.6, надає можливість візуально спостерігати за динамікою виконання завдань.

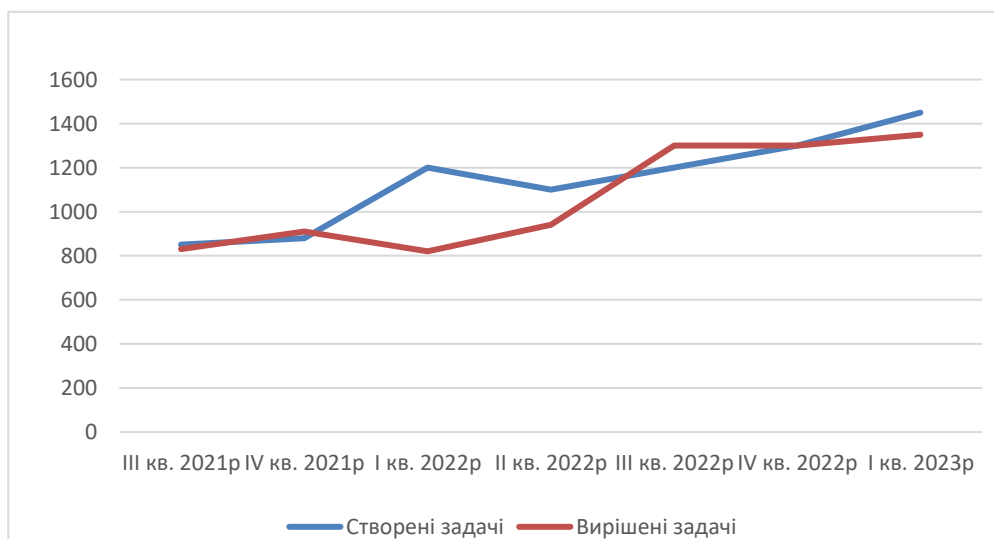


Рис. 2.6. Динаміка зміни кількості

Джерело: складено на підставі статистичних даних ТОВ «ДІАВЕСТ»

На рисунку 2.6 видно, що протягом 2021 року планування та виконання завдань були в гармонії, особливо до другого кварталу, коли спостерігалось точне співпадіння запланованих показників з фактично виконаними. Однак, на початку другого кварталу 2022 року ситуація змінилася: кількість завдань, які були заплановані, перевищила обсяги виконання. Це свідчить про виникнення проблем у виконанні проекту, які, ймовірно, були зумовлені зовнішніми обставинами, такими як економічні чи соціальні зміни. З четвертого кварталу 2022 року ситуація почала покращуватися, і команда змогла відновити продуктивність. У початковому періоді 2023 року, однак, знову спостерігалось негативне співвідношення, коли фактичне виконання завдань перевищило заплановані показники. Цей феномен може вказувати на те, що команда працює на межі своїх можливостей, що може негативно вплинути на її довгострокову ефективність.

У таких умовах проєктний менеджер повинен вжити ряд стратегічних дій. По-перше, він має переглянути ресурсний базис проєкту, щоб з'ясувати, чи достатньо ресурсів для виконання запланованих завдань. По-друге, важливо узгодити з клієнтом нові терміни виконання завдань, що дозволить зняти тиск з команди і забезпечити реалістичний підхід до виконання проєкту. Таким чином, проєктний менеджер не лише управляє поточними показниками, а й забезпечує

стабільність і ефективність роботи команди в умовах змін.

Загалом, управління метриками проекту та їх динамікою є ключовими для досягнення цілей і підтримки високої продуктивності команди. Розуміння цих показників допомагає своєчасно виявляти проблеми та адаптувати стратегії для успішної реалізації проекту.

Цифровізація в управлінні передбачає використання цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів. Це включає автоматизацію рутинних завдань, впровадження нових комунікаційних платформ, використання аналітичних інструментів для прийняття рішень та багато іншого. Для ТОВ «ДІАВЕСТ» цифровізація є важливим етапом у забезпеченні конкурентоспроможності та підвищення ефективності управлінських процесів.

Компанія впровадила ряд цифрових інструментів для підвищення ефективності управлінської діяльності, які представлені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8.

**Специфіка цифрових інструментів задіяних в управлінській діяльності
ТОВ «ДІАВЕСТ»**

Інструменти	Опис
Системи управління проектами	Використання спеціалізованих програм, таких як Jira або Trello, для планування, виконання та моніторингу проектів. Це дозволяє командам зберігати прозорість у виконанні завдань і покращувати комунікацію.
Аналітичні інструменти	Впровадження систем бізнес-аналітики, які дозволяють аналізувати дані про виконання проектів, продуктивність команди та фінансові показники. Це сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.
Автоматизація рутинних процесів	Використання RPA (роботизованої автоматизації процесів) для зменшення ручної праці у виконанні повторюваних завдань, що дозволяє зосередитися на більш стратегічних питаннях
Хмарні технології	Застосування хмарних рішень для зберігання даних та доступу до програмного забезпечення з будь-якої точки світу, що забезпечує гнучкість та мобільність.

Джерело: складено автором на підставі інформації ТОВ «ДІАВЕСТ»

Цифровізація вплинула на ряд аспектів управлінської діяльності ТОВ «ДІАВЕСТ»:

1. Покращення комунікації: Завдяки сучасним комунікаційним платформам, співробітники можуть швидко обмінюватися інформацією, що знижує

ймовірність виникнення помилок і затримок у виконанні завдань.

2. Підвищення продуктивності: Автоматизація рутинних процесів дозволила зменшити навантаження на команду, що призвело до підвищення загальної продуктивності.
3. Зменшення витрат: Цифровізація допомогла оптимізувати ресурси, що в результаті зменшило витрати на управлінські процеси.
4. Адаптивність до змін: Завдяки використанню аналітичних інструментів, компанія стала більш гнучкою і здатною адаптуватися до швидко змінюваного ринку.

Попри численні переваги, цифровізація також принесла певні виклики. Співробітникам потрібно постійно підвищувати кваліфікацію, щоб ефективно використовувати нові технології. Зростання обсягу даних та їх зберігання в онлайн-середовищі створює ризики, пов'язані з кіберзлочинністю. : Перехід до цифрових технологій потребує змін у підходах до управління та взаємодії всередині команди.

Цифровізація стала важливим елементом управлінської діяльності ТОВ «ДІАВЕСТ», сприяючи підвищенню ефективності та конкурентоспроможності компанії. Впровадження сучасних технологій та інструментів дозволило оптимізувати бізнес-процеси, покращити комунікацію та підвищити продуктивність. Проте, для успішної реалізації цифровізації необхідно враховувати виклики, які вона приносить, і готовність команди адаптуватися до нових умов. ТОВ «ДІАВЕСТ» має всі шанси стати лідером у своїй галузі, якщо зможе успішно реалізувати стратегію цифровізації та впроваджувати інновації у своїй управлінській діяльності.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВОГО ПРОЕКТНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ДІАВЕСТ»

3.1 Модель цифрового проектно-орієнтованого управління товариства «ДІАВЕСТ»

Сьогоднішній менеджмент стикається з численними викликами, які спонукають його до постійного пошуку нових рішень і їх реалізації в бізнес-практиці. Одним із ключових факторів, що впливають на цю динаміку, є швидка зміна зовнішнього оточення. У сучасному світі спостерігається істотне скорочення життєвого циклу продуктів, що вимагає від компаній бути надзвичайно адаптивними та гнучкими. Крім того, зростає технологічна складність продуктів, що зобов'язує підприємства постійно оновлювати свої знання та впроваджувати інновації.

Ці зміни вимагають від менеджерів не лише оперативності, але й стратегічного мислення. Необхідність інтеграції нових технологій та трендів у бізнес-моделі підкреслює важливість інноваційного підходу. Сучасний менеджмент повинен активно досліджувати нові можливості, використовувати аналітичні інструменти для оцінки ринкових умов та адаптуватися до змін у споживацьких потребах.

У відповідь на ці виклики виникає методологічний напрям цифрового проектного управління, який пропонує системний підхід до організації бізнес-процесів. Цей підхід ґрунтується на використанні цифрових технологій для оптимізації управлінських процедур, що, в свою чергу, забезпечує ефективніше виконання проектів і досягнення бізнес-цілей. Він дозволяє підприємствам не лише зберігати конкурентоспроможність, але й активно розвиватися в умовах швидких змін.

Таким чином, сучасний менеджмент повинний орієнтуватися на інновації, гнучкість та технологічну адаптацію, що стане запорукою успіху у досягненні стратегічних цілей підприємства. Впровадження цифрового проектного

управління стає необхідним кроком для забезпечення стійкого розвитку бізнесу в умовах постійних змін.

Цифрове проектно-орієнтоване управління (ЦПОМ) є сучасним підходом до управління проектами, що використовує цифрові технології для підвищення ефективності, гнучкості та адаптивності в умовах швидко змінюваного бізнес-середовища. Модель ЦПОМ для ТОВ «ДІАВЕСТ» базується на інтеграції різних цифрових інструментів, платформ та методологій, що сприяють оптимізації управлінських процесів у сфері розробки програмного забезпечення та ІТ-послуг.

Модель ЦПОМ для ТОВ «ДІАВЕСТ» має на меті не лише впровадження технологій, але й формування нової культури управління, що включає в себе адаптацію, інновації та орієнтацію на клієнта.

Цифрова проектна орієнтованість є ключовою характеристикою інноваційності сучасного підприємства. Вона передбачає наявність комплексного внутрішнього та зовнішнього ресурсного базису, який є основою для формування унікального бізнесу, що функціонує як аналогічний індивідуальний проєкт. Цей підхід дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до швидко змінюваного ринку та задовольняти потреби споживачів.

Інтеграція методології цифрового проектного менеджменту в різні види, масштаби та складності цифрових проєктів стає важливим аспектом управління. Впровадження цієї методології не лише оптимізує управлінські процеси, але й забезпечує більшу гнучкість та адаптивність підприємства. Це, в свою чергу, стимулює інноваційний розвиток, оскільки компанії можуть швидше реагувати на зміни в технологічному середовищі і потреби ринку.

Завдяки цифровій проектній орієнтованості, підприємства отримують можливість зосередитися на стратегічному розвитку, використовуючи аналітичні інструменти для оцінки ринкових умов і ухвалення обґрунтованих рішень. Це сприяє формуванню корпоративної культури, яка підтримує ідеї інновацій і постійного вдосконалення.

Отже, основною рисою інноваційності підприємства стає не лише впровадження нових технологій, але й створення інтегрованої системи

управління, що базується на цифровій проєктній орієнтованості. Це забезпечує підприємству конкурентні переваги в умовах динамічного бізнес-середовища, дозволяючи йому не лише зберігати свою позицію, але й ефективно розвиватися в майбутньому.

Цей процес створює можливості для суттєвого скорочення термінів цифрової реалізації проєктів, а також сприяє прискоренню навчального процесу та покращенню його результатів для членів проєктної команди. Завдяки цьому учасники команди починають усвідомлювати універсальність управлінських процесів і їхню здатність до практичного впровадження в різних ситуаціях.

Трансформація компанії в цифрово проєктно орієнтовану структуру відбувається під впливом зростаючої кількості проєктних завдань, які вона виконує. Це зростання викликане потребою в адаптації до швидко змінюваного ринку та вимог клієнтів, що спонукає підприємства до впровадження новітніх технологій і методологій управління [26].

Впровадження цифрової проєктної орієнтованості не лише підвищує ефективність виконання завдань, але й дозволяє оптимізувати комунікацію всередині команди, забезпечуючи більш швидке обміну знаннями та досвідом. Це, в свою чергу, формує культуру безперервного навчання, де кожен член команди має можливість вносити свіжі ідеї та покращення до процесу.

Така трансформація також відкриває нові горизонти для інновацій, оскільки цифрова проєктна орієнтованість дозволяє компаніям швидше впроваджувати нові рішення і адаптуватися до виникаючих викликів. В результаті, підприємства стають більш гнучкими і готовими до змін, що забезпечує їхню стійкість та конкурентоспроможність на сучасному ринку.

Давайте розглянемо ключові рівневі характеристики, які підприємство долає під час трансформаційного процесу, представлені в таблиці 3.1. Перехід суб'єкта господарювання до цифрового проєктно-орієнтованого управління є динамічним і безперервним процесом, що вимагає адаптації до нових умов. Рівні, зазначені в таблиці 3.1, подані в загальному вигляді, проте для конкретної організації, такої як ТОВ «ДІАВЕСТ», можна визначити специфічні особливості.

Таблиця 3.1

Рівні трансформації компанії в напрямку цифрового проектного управління

Рівень	Сутність
Нульовий (Початок трансформації)	Компанія не реалізує проекти, має функціональну організаційну структуру і працює за лінійної схемою
Перший	Реалізація перших проектів. Відсутність чітких проектних ролей. Відсутність проектно-культури
Другий	Реалізація різногалузевих проектів. Оргструктура функціональна/слабка матрична. Відсутній суттєвий вплив проектних менеджерів на прийняття стратегічних рішень. Формується проектна культура
Третій (переломний)	Проектні зміни. Матрична оргструктура. Баланс основної і проектно-діяльності. Управління проектними менеджерами. Формування проектно-орієнтованої культури
Четвертий	Перехід до сильної матричної структури з орієнтацією на проекти. Компанія починає мислити проектами
П'ятий	Формування проектно-орієнтованої робочої мережі, проектна взаємодія з партнерами на постійній основі

Джерело: складено автором самостійно

Компанія «ДІАВЕСТ» відзначається матричною організаційною структурою, що дозволяє ефективно реалізовувати проекти в цифровому середовищі. Ця структура сприяє гнучкості та швидкості реакції на зміни ринкових умов, оскільки проекти реалізуються в рамках інтегрованих команд, які зосереджуються на досягненні конкретних цілей.

Основна діяльність компанії ведеться виключно у цифровій проектній формі, що забезпечує ефективність управлінських процесів і полегшує комунікацію між членами команди. Це дозволяє не лише оптимізувати ресурси, а й швидше реагувати на виклики, що виникають у процесі виконання проектів. Таким чином, компанія «ДІАВЕСТ» демонструє, як правильна організаційна структура, разом із впровадженням цифрових технологій, може значно підвищити конкурентоспроможність та адаптивність підприємства в умовах постійних змін.

У цьому контексті важливо врахувати, що трансформація в цифрове проектно-орієнтоване управління передбачає не лише зміну організаційної структури, але й розвиток корпоративної культури, яка підтримує інновації, колаборацію та безперервне навчання. Це стає основою для створення

екосистеми, в якій нові ідеї можуть швидко впроваджуватися, забезпечуючи підприємству стійкість і можливість для подальшого зростання.

У компанії чітко окреслені та розподілені функціональні ролі, які забезпечують ефективне виконання проєктної діяльності. Зокрема, проєктний менеджер відповідає за контроль за перебігом проєкту, бізнес-аналітик займається визначенням меж проєкту, а розробник несе відповідальність за технічну реалізацію.

Аналізуючи наведені етапи трансформації та враховуючи, що діяльність компанії «ДІАВЕСТ» зосереджена на виконанні ІТ-проєктів, можна дійти висновку, що вона досягла, умовно кажучи, п'ятого рівня організаційного розвитку. Це свідчить про те, що компанія успішно інтегрувала сучасні управлінські практики та технології, що дозволяє їй ефективно адаптуватися до змін у швидко розвиваючомуся інформаційному середовищі.

Додатково, важливо зазначити, що наявність чітко визначених ролей не лише підвищує продуктивність команди, а й сприяє розвитку корпоративної культури, що базується на співпраці та взаємній підтримці. Кожен учасник команди розуміє свою відповідальність, що забезпечує своєчасне виконання завдань і досягнення спільних цілей.

Таким чином, трансформаційний процес в компанії «ДІАВЕСТ» не лише підвищує її організаційну ефективність, а й створює передумови для подальшого зростання та інноваційного розвитку, що є особливо важливим в умовах сучасного конкурентного середовища.

Адже підприємства, орієнтовані на проєктну діяльність, активно використовують цифрові інновації, важливо розробити ефективну схему управління цифровим інноваційним розвитком для ІТ-компанії (рис. 3.1).

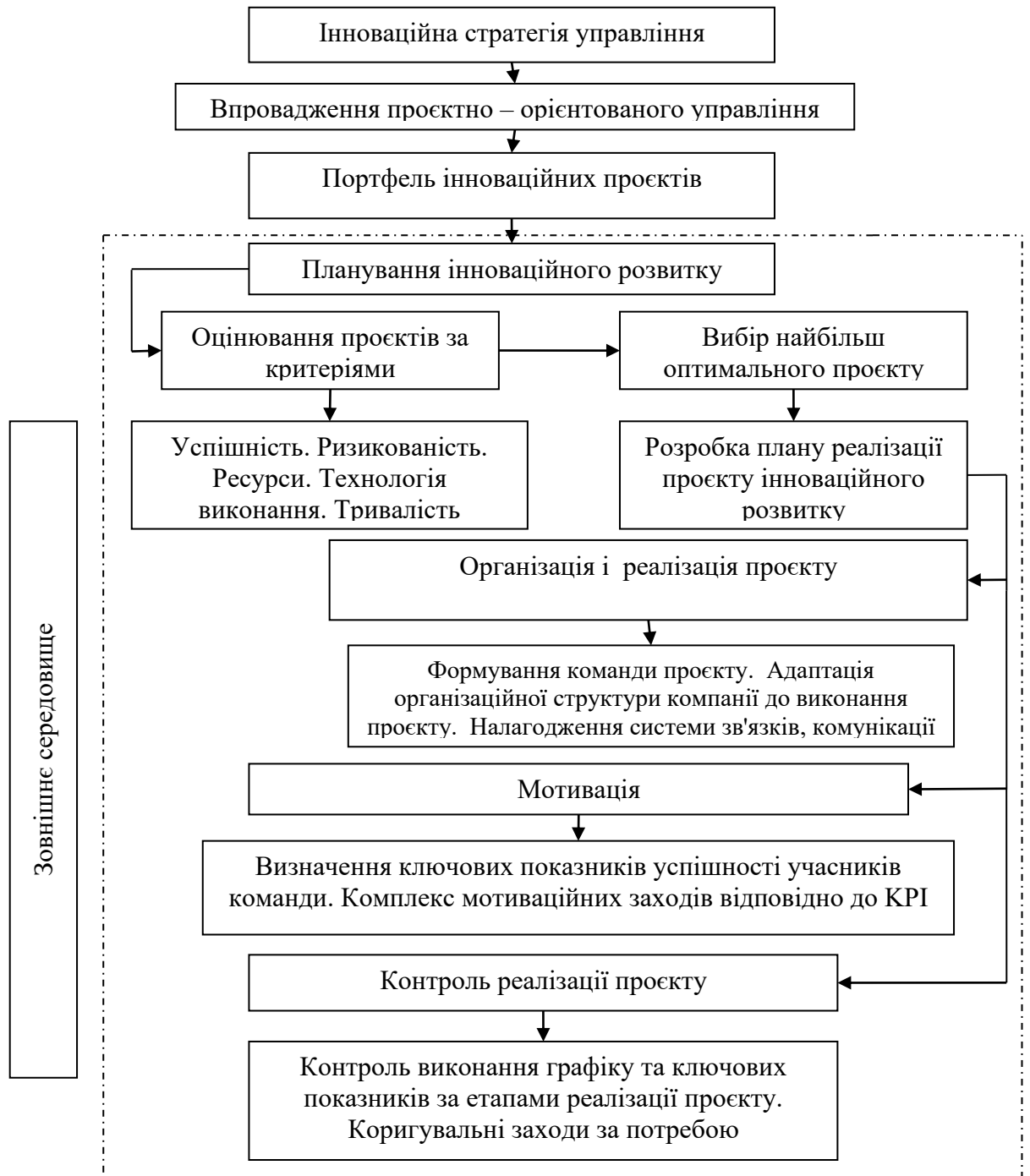


Рис. 3.1. Схема управління цифровим інноваційним розвитком у контексті проектно-орієнтованої ІТ-компанії

Джерело: складено автором самостійно

Створення такої схеми дозволить чітко окреслити основні етапи та механізми впровадження інновацій, що, в свою чергу, сприятиме оптимізації робочих процесів і підвищенню ефективності реалізації проєктів. Вона повинна

включати в себе ключові елементи, такі як стратегічне планування, аналіз ринку, розробка нових продуктів, управління ризиками та моніторинг результатів.

Крім того, важливо врахувати, що управління цифровими інноваціями має бути інтегровано в загальну стратегію компанії. Це дозволить не лише забезпечити синергію між різними підрозділами, але й адаптуватися до швидко змінюваного ринкового середовища. В умовах постійних технологічних змін, гнучкість та готовність до швидкої реакції стають критично важливими для успішного розвитку.

Таким чином, ефективна схема управління цифровим інноваційним розвитком стане основою для створення конкурентних переваг ІТ-компанії, забезпечуючи їй можливість не лише виживати, але й процвітати в умовах сучасного бізнес-середовища.

Виходячи з раніше наведених даних щодо створення проектно орієнтованої управлінської структури, внесемо корективи до внутрішньої матриці проекту ТОВ «ДІАВЕСТ» (рис. 3.2).

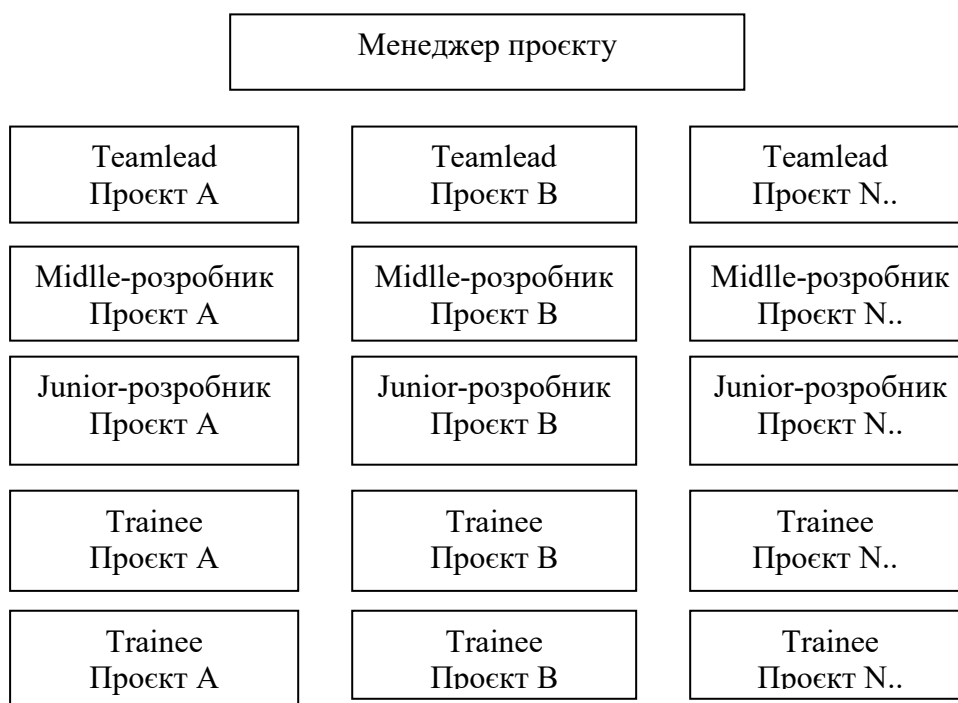


Рис. 3.2. Актуалізована матрична структура внутрішньої організації

Джерело: запропонована автором

Розглянемо ще один аспект, що стосується вибору або модифікації організаційної структури ІТ-компанії. Створення проектних конфігурацій може бути досягнуто шляхом поділу командної структури на горизонтальні та вертикальні елементи, а також відповідно до специфічних інтерфейсів, функцій та інших важливих аспектів. Формування команди в цьому контексті має враховувати необхідність ефективних цифрових інформаційно-комунікаційних зв'язків у межах проєкту. Це забезпечить не лише належну координацію між учасниками, але й сприятиме швидкому обміну даними, що є критично важливим для успішного виконання проектних завдань.

Крім того, важливо, щоб структура команди була гнучкою і адаптивною, що дозволить швидко реагувати на зміни у вимогах проєкту чи ринку. Це може включати створення міждисциплінарних груп, які здатні інтегрувати різні навички та компетенції для досягнення спільної мети. Таким чином, вибір організаційної структури повинен базуватися на стратегічному підході, що враховує як потреби конкретного проєкту, так і загальні цілі компанії, що дозволяє досягати оптимальних результатів у динамічному середовищі ІТ-індустрії.

Формування функціональних команд, таких як backend, frontend, QA, DevOps і дизайн, без урахування інтеграції між ними може призвести до значних труднощів у комунікації та координації. Коли команди працюють ізольовано, без належного обміну інформацією та спільного розуміння пріоритетів, виникає ризик перевантаження міжкомандних комунікацій. Це, у свою чергу, може спричинити непорозуміння, затримки в реалізації проєкту та конфлікти між командами щодо встановлення пріоритетів.

Крім того, відсутність координації може призвести до того, що різні команди можуть рухатися в різних напрямках, що ускладнює досягнення спільних цілей. Наприклад, команда розробників може реалізувати функціонал, який не враховує вимоги тестувальників, або команда дизайну може не врахувати технічні обмеження, що призведе до повторних доопрацювань.

Щоб уникнути цих негативних наслідків, важливо розробити стратегію, що забезпечить інтеграцію між командами. Це може включати регулярні міждисциплінарні зустрічі, спільні робочі сесії та ефективні канали комунікації, які дозволять командам обмінюватися ідеями, обговорювати проблеми та знаходити спільні рішення. Таким чином, створення функціональних команд має бути доповнене цифровими інтеграційними механізмами, які сприятимуть ефективному виконанню проєктів і забезпечать досягнення встановлених цілей у рамках заданих термінів.

Інструмент, який може суттєво покращити визначення команд і їхніх зон відповідальності, – це підхід, відомий як Domain Driven Design (DDD) або Дизайн, орієнтований на домен. Цей метод дозволяє зосередитися на специфіці бізнес-домену, що сприяє створенню чітких контурів для кожної команди.

Щоб підвищити ефективність роботи команд, ми не будемо формувати нові підрозділи, а скористаємося наявними ресурсами, розділивши існуючу команду на більш спеціалізовані групи. Таке рішення дозволить нам швидше адаптуватися до змін у вимогах проєкту, оскільки команда, побудована на основі вже наявних фахівців, зможе швидше налагодити робочі процеси та досягти високих результатів.

Крім того, важливо підкреслити, що розподіл існуючої команди за принципом DDD допоможе зосередити увагу на ключових аспектах бізнесу, що, в свою чергу, підвищить загальну продуктивність. Визначення чітких зон відповідальності допоможе уникнути дублювання зусиль та конфліктів між членами команди, що часто виникають у великих колективах.

Таким чином, застосування принципів Дизайну, орієнтованого на домен, у поєднанні з оптимізацією вже існуючих ресурсів дозволить нам досягти значних покращень у продуктивності та ефективності роботи команд.

Одним із найбільш ефективних підходів до формування нової ІТ-команди є розширення функціональних можливостей існуючої команди. Це включає в себе зменшення обсягу робіт фахівців, які призначені для створення нової групи. Наступним кроком є виділення цих фахівців, з урахуванням їх попередніх

завдань, у нову команду. Схематично даний процес можна проілюструвати на рисунку 3.3.

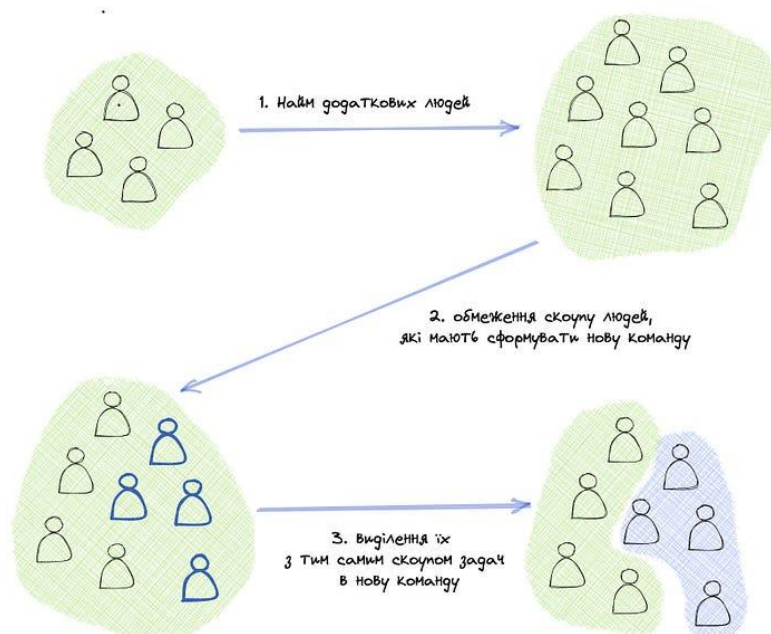


Рис. 3.3. Створення нової команди в межах ІТ-компанії ТОВ «ДІАВЕСТ»
Джерело: складено автором самостійно

Отже, філософія цифрового проектного управління в сучасних компаніях визначається тим, що проект сприймається як основний спосіб ведення діяльності, що дозволяє організації ефективно функціонувати в умовах жорстокої конкуренції. Вершиною цього підходу є ситуація, коли вся діяльність підприємства реалізується в проектній формі. Це охоплює не лише зовнішні аспекти, пов'язані з формуванням ресурсів і наданням послуг, але й внутрішні процеси розвитку компанії, що включають вдосконалення організаційних структур, управлінських практик та інноваційних рішень.

Застосування проектного підходу в усіх сферах діяльності компанії забезпечує гнучкість, швидкість реагування на зміни ринку та підвищує загальну ефективність. Це дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до нових викликів, але й проактивно формувати нові можливості для зростання. Внутрішній розвиток, що реалізується через проекти, може включати

впровадження нових технологій, розвиток кадрового потенціалу, оптимізацію внутрішніх процесів та покращення корпоративної культури.

Таким чином, філософія цифрового проектного управління не лише трансформує способи діяльності компанії, але й стає рушійною силою для інновацій, що сприяють її стійкому розвитку та конкурентоспроможності на ринку. Це відкриває нові горизонти для підприємств та дає можливість ефективно реалізовувати стратегічні цілі в умовах постійних змін.

3.2. Розробка цифрової системи для моніторингу та оцінювання проектної діяльності ТОВ «ДІАВЕСТ»

Розробка цифрової системи для моніторингу та оцінювання проектної діяльності ТОВ «ДІАВЕСТ» є важливим кроком у забезпеченні ефективності управління проектами та підвищення загальної продуктивності компанії. У рамках цієї ініціативи пропонується реалізувати кілька ключових компонентів, які сприятимуть успішному впровадженню системи.

Першим етапом розробки є чітке визначення цілей системи. Це можуть бути: моніторинг прогресу проектів (відстеження стадій виконання завдань в реальному часі; аналіз результатів проектів з використанням ключових показників ефективності (КРІ); оптимізація використання людських, фінансових і матеріальних ресурсів.

Цифрова система повинна включати такі функції:

- Дашборд для візуалізації даних: інтерактивні графіки та таблиці, які показують статус проектів, завдання, терміни виконання та інші важливі метрики.
- Система оповіщень: автоматичні сповіщення про відхилення від запланованих термінів чи бюджетів.
- Звітування: можливість генерувати звіти про виконання проектів, що можуть використовуватися для внутрішнього аналізу та звітування перед стейкхолдерами.

Необхідно забезпечити інтеграцію нової системи з уже існуючими інструментами, такими як CRM-системи, ERP-системи та інші бізнес-програми, що використовуються в ТОВ «ДІАВЕСТ». Це дозволить уникнути дублювання даних і забезпечить безперервність інформаційних потоків.

Важливо обрати відповідну технологічну платформу для розробки системи. Це може бути:

1. Веб-додаток: доступний з будь-якого пристрою, що підключений до інтернету, що забезпечує гнучкість у використанні.
2. Мобільний додаток: для швидкого доступу до інформації в дорозі, що є особливо важливим для менеджерів проєктів.

Для успішної реалізації системи необхідно провести навчання для всіх співробітників, які будуть користуватися новою платформою. Це може включати: проведення тренінгів, семінарів для навчання основам роботи з системою; створення детальних інструкцій та посібників, які допоможуть співробітникам швидко адаптуватися.

Перед повним впровадженням системи доцільно провести пілотне тестування на невеликій групі проєктів. Це дозволить виявити можливі недоліки та внести корективи перед широким запуском.

Після запуску системи потрібно забезпечити постійний моніторинг її роботи, виявлення проблем і шляхів вдосконалення. Регулярний збір відгуків від користувачів допоможе адаптувати систему до змінюваних потреб бізнесу.

Розробка цифрової системи для моніторингу та оцінювання проєктної діяльності в ТОВ «ДІАВЕСТ» дозволить не лише підвищити ефективність управління проєктами, але й забезпечити більш прозору, зручну та оперативну роботу всіх підрозділів компанії. Завдяки впровадженню сучасних технологій, компанія зможе швидше реагувати на зміни в ринку та покращувати свої позиції серед конкурентів.

Реалізація проєкту передбачає досягнення визначених цілей, для забезпечення яких необхідно систематично здійснювати моніторинг та оцінку прогресу. Протягом виконання проєкту ініціатор, замовник, партнери та

управлінський склад проекту, відповідно до розподілу своїх функцій, проводять постійний збір, аналіз і використання інформації. Це дозволяє здійснювати ефективне управління проектом і приймати обґрунтовані рішення для досягнення бажаних результатів.

Логіка реалізації проекту також визначається релевантними показниками його результативності, кількість яких може змінюватися в залежності від масштабу ІТ-ініціативи. Формування плану моніторингу та оцінки проекту детально викладено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Етапи плану цифрового моніторингу та оцінки проекту
на ТОВ «ДІАВЕСТ»**

№ з/п	Етап
1	Перелік показників для всіх рівнів результатів – діяльність, продукт, досягнення із чітким визначенням кожного показника та оцінки виміру
2	Визначення показників, їх актуальність та обмеженість
3	Базові/початкові та цільові / заплановані показники
4	Джерело та спосіб збирання/метод для кожного показника
5	Розподіл даних за важливими ознаками
6	Відповідальні за збирання і звітування показників

Джерело: складено автором самостійно

На початковому етапі менеджер або координатор проекту проводить обговорення з командою, зосереджуючись на загальних аспектах проекту. Це дозволяє визначити ключові цілі та завдання, які потребують уточнення. Після цього до обговорення приєднуються технічні фахівці та розробники, які здатні надати детальнішу інформацію та експертну оцінку щодо специфічних питань.

Наступним кроком є процес аналізу даних, який включає в себе розробку чіткої процедури для обробки та оцінки зібраних даних. У цьому контексті важливо застосовувати різноманітні статистичні методи, які дозволяють виявити закономірності та тенденції в даних. Порівняльний аналіз може бути використаний для оцінки результатів різних етапів проекту, що в свою чергу допоможе виявити сильні та слабкі сторони. Прогнозування на основі отриманих даних дозволяє заздалегідь оцінити можливі результати та ризики, що є важливим

для адаптації стратегії управління проектом в реальному часі. Таким чином, систематичний підхід до аналізу даних є ключовим елементом у забезпеченні успішної реалізації проекту.

Відповідно до аналізу цифрових інвестиційних проектів та їх метрик, можна відзначити, що існуючі методи оцінки часто виявляються необ'єктивними для ефективного управління проектами. Багато з цих метрик зосереджуються на підтримці поточного стану проекту, тоді як недостатньо уваги приділяється його подальшому розвитку та адаптації до нових умов. Це може призводити до стагнації, коли проект не реалізовує свій потенціал і не відповідає вимогам ринку.

Для підвищення ефективності цифрового управління проектами доцільно впровадити нові підходи до оцінки результативності, зокрема використання показників KPI (ключові показники ефективності) та OKR (цілі та ключові результати). Ці методи дозволяють зосередитися на досягненні стратегічних цілей та забезпечують чітке розуміння результатів, яких потрібно досягти.

KPI надають можливість оцінювати конкретні аспекти роботи команди, в той час як OKR допомагають встановити амбітні цілі та вимірювати прогрес у їх досягненні. Це дозволяє компанії не лише зберігати контроль над поточними показниками, але й активно працювати над їхнім покращенням і адаптацією до змінюваних умов.

Характеристики цих підходів детально представлені в таблиці 3.5, що дозволяє чітко зрозуміти їхні переваги та можливості впровадження в практику управління проектами. Таким чином, інтеграція KPI та OKR у систему оцінки управлінських показників стане важливим кроком у напрямку підвищення ефективності та гнучкості цифрових проектів.

Отже, основною перевагою KPI та OKR є їх здатність забезпечувати кількісну оцінку необхідних показників, що сприяє більш ефективній комунікації з клієнтами. Ці показники включають встановлення часових рамок, що дозволяє провести детальний аналіз основних проблем попередніх періодів та розробити чіткий план для їхнього покращення (табл. 3.4)

Таблиця 3.4

Основні метричні відмінності KPI/OKR

Критерії	Метрики	KPI	OKR
Призначення	Оцінка та відстеження прогресу на операційному рівні	Вимірювання результативності проєкту/працівника на основі стратегічних цілей бізнесу	Вимірювання результативності проєкту/працівника на основі стратегічних цілей бізнесу
Складові	Набір кількісних даних, які стосуються проєкту та демонструють його успішність	Кожен з 3-5 показників, має вагу, планове значення, мінімальне і максимальне виконання. Створюються на основі певної метрики	Складається з якісного показника цілі досягнення, кількісних показників результатів виконання загальної цілі
Фокус	Орієнтовані на процес ведення проєкту та вирішення проблем	Орієнтовані на досягнення результатів	Орієнтовані на досягнення результатів
Часові межі	Не прив'язані до конкретного періоду	Повинні бути прив'язані до певного періоду часу	Повинні бути прив'язані до певного періоду часу
Інтерпретація	Потребують додаткових пояснень	Цілком зрозумілі	Цілком зрозумілі
Оцінка показників	Аналіз динаміки змін показників метрик	По кожному KPI розраховується відсоток виконання.	Якість результату визначається ціллю: показник 0,7 -1,0 - високий; 0,4 -0,6 – середній; від 0-0,3 – низький показник

Джерело: складено автором на підставі статистичних даних ТОВ «ДІАВЕСТ»

Згідно з даними, представленими у таблиці 3.5, можна стверджувати, що основною перевагою KPI (ключових показників ефективності) та OKR (цілей і ключових результатів) є їх здатність забезпечувати кількісну оцінку важливих показників, що сприяє більш чіткій та змістовній комунікації з клієнтами. На відміну від традиційних метрик, які часто обмежуються загальними даними, KPI та OKR дозволяють зосередитися на конкретних аспектах роботи, що робить інформацію більш зрозумілою і корисною для всіх учасників процесу.

Важливою складовою цих методів є встановлення часових рамок, що надає можливість детально проаналізувати основні проблеми, які мали місце у попередніх періодах. Завдяки цьому аналізу стає можливим не лише виявлення недоліків, але і формування чіткого та структурованого плану для підвищення ефективності проєкту в майбутньому. Такий підхід дозволяє компаніям адаптувати свої стратегії управління відповідно до змінюваних умов ринку, що є

критично важливим для їхньої конкурентоспроможності.

Крім того, впровадження системи KPI та OKR сприяє розвитку принципів гнучкої методології Agile в організації. Це означає, що компанія стає більш адаптивною, здатною швидко реагувати на зміни та ефективно використовувати ресурси для досягнення стратегічних цілей. У результаті, інтеграція KPI та OKR не лише покращує управлінські процеси, але й сприяє створенню культури постійного вдосконалення і інновацій.

Щоб виявити напрямки та специфіку використання KPI та OKR в проєкті ДІАВЕСТ, необхідно провести аналіз можливих переваг і недоліків, які наведені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Слабкості та сильні сторони системних показників KPI/OKR

KPI	Сильні сторони	Слабкі сторони
KPI	Дозволяють вживати відповідних заходів, при відхиленні показників від норм	Складний процес внесення змін, потребує перевірки економічної доцільності, застосування можливе на рівні менеджменту компанії
	Тісний зв'язок із стратегічними цілями компанії	
	Реалістичні показники для об'єктивної оцінки прогресу, є інструментом для більш ефективної комунікації з клієнтом	
OKR	Написання листа/проведення зустрічі для узгодження внесення змін	Використання тільки у випадку виникнення кризової ситуації на проєкті. Якщо OKR створенні на рівні проєкту, завищені показники не дозволяють об'єктивно оцінювати прогрес проєкту, створюють атмосферу напруг
	Завищені показники, як основна умова створення OKR, сприятимуть професійному і особистісному розвитку персоналу	
	Низький рівень маніпуляції результатами, бо немає прив'язки показників до оплати праці	

Джерело: складено автором самостійно

Таким чином, доцільно впровадити KPI на всіх етапах проєкту, що надасть можливість менеджеру встановлювати реалістичні показники ефективності та контролювати процеси управління проєктом. Крім того, ці показники забезпечать чітку взаємозв'язок між цілями продукту та загальними цілями компанії, що, в свою чергу, сприятиме зміцненню довіри з боку клієнтів.

3.3. Обґрунтування ефективності цифрового управління проєктами ТОВ «ДІАВЕСТ»

Створення системи OKR (Objectives and Key Results) в компанії ДІАВЕСТ передбачає формулювання основних цілей та визначення ключових результатів для кожної з цих цілей. Цей процес включатиме чітке і лаконічне формулювання бажаних командних досягнень, що дозволить зосередитися на пріоритетах і забезпечити ясність у виконанні завдань.

Важливість системи OKR полягає в тому, що вона надає можливість не лише визначити стратегічні цілі компанії, але й спростити їх комунікацію всередині команди. Кожен член команди зможе зрозуміти, як його індивідуальні зусилля сприяють досягненню загальних цілей, що підвищує мотивацію та залученість.

Крім того, опис ключових результатів має бути конкретним і вимірювальним, що дозволить здійснювати регулярний моніторинг прогресу і вчасно коригувати дії. Таким чином, впровадження системи OKR в ДІАВЕСТ сприятиме не лише досягненню відчутних результатів, але й розвитку культури прозорості та відповідальності у команді. Це забезпечить кращу адаптацію до змін, підвищить ефективність роботи і сприятиме досягненню стратегічних цілей компанії в умовах швидко змінюваного бізнес-середовища. Характеристики програмних пропозицій представлено в табл. 3. 6.

Таблиця 3.6

Порівняльні особливості цифрових програмних рішень для впровадження OKR на ТОВ «ДІАВЕСТ»

	«Hurma»	«PeopleForce»	Jira Align
Ціна	від 58 дол; до 30 співробітників	125\$ за 50 працівників	Безкоштовний план до 10 осіб
Платформа	веб-платформа	веб-платформа, доступні додатки для IOS та Android	Інтегрована agile-платформа Jira Align
Користувачі	фрілансери; великий, середній та малий бізнес	малий бізнес	для мінімум 30 користувачів ліцензії, спеціальні плани під кожен аудиторію

Інтеграції	Work.ua, Robota.ua, grc.ua, INCO, Dou, Epicflow, LinkedIn, Telegram, Gmail,	Work.ua, Robota.ua, LinkedIn, Google Workspace, Telegram	Google, Microsoft, Slack, Marketplace, Figma, Miro, Power BI, Zephyr, GitLab
Можливість створення індивідуальних OKR	існує	існує	існує
Країна розробки	Україна	Україна	Австралія
Переваги	зручність інтерфейсу, обрання тарифів за функціоналом і к-стю споживачів; постійна 75хх.-підтримка, автоматизована статистика, швидкий процес інтеракції	генерація звітів на базі результатів OKR, прозорість для всіх учасників програми, автоматизована статистика, оцінка 360 градусів	генерація звітів за OKR, вдосконалення ділових операцій, високі бізнес-результати; підтримка методів agile-масштабування; інклюзивне управління ЖЦЦ перетворення
Недоліки	неможливість обрання лише модулю OKR, відсутність мобільних застосунків	неможливість обрання лише модулю OKR та опції оплати за меншу к-сть користувачів	необхідність додання більше функцій спільної роботи

Джерело: складено автором на підставі даних ТОВ «ДІАВЕСТ»

Системна реалізація KPI та OKR вимагатиме проведення навчання для співробітників на підготовчих етапах. Це включатиме курс, присвячений KPI/OKR, який надасть учасникам знання щодо алгоритмів розробки, а також професійні рекомендації. Крім того, важливо ознайомити працівників з функціоналом платформи Jira, яка використовується для створення OKR.

Впровадження програми «Hurta» передбачає необхідність придбання ліцензії, річна вартість якої для команди з десяти користувачів складає 694 долари США. Враховуючи, що станом на 01.05.2025 року курс долара становитиме 41,15 грн, важливо планувати бюджет з урахуванням цих коливань.

Для адаптації персоналу до нового проєкту ми оберемо навчальний курс, який пропонує Київський Освітній центр ІТ-курсів «Столиця». Загальна вартість цього курсу складатиме 7 500 грн, причому кількість учасників не обмежена. Це відкриває можливість для всіх бажаючих працівників отримати необхідні знання та навички без додаткових витрат.

Витрати на реалізацію проєкту детально представлені в таблиці 3.7, що дозволяє оцінити фінансові вкладення у навчання та впровадження нових систем управління, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності роботи

команди та досягненню стратегічних цілей компанії. Надалі це може позитивно позначитися на загальному розвитку організації, підвищуючи її конкурентоспроможність на ринку.

Таблиця 3.7

**Витрати на реалізацію цифрової системи KPI/OKR в управлінні
проєктом на ТОВ «ДІАВЕСТ»**

Складові витрат	Сума, тис.грн.
Придбання трирічної ліцензійної програми «Hurta»	82 500,0
Витрати навчання персоналу, грн.	7 500,0
Всього витрат, грн.	90 000,0

Джерело: складено автором на підставі статистичних даних ТОВ «ДІАВЕСТ»

Отже, початкові інвестиції в рамках даного проєкту становлять 90 тисяч гривень. Для того щоб оцінити ефективність проєкту, важливо здійснити розрахунок дисконтного множника для кожного року реалізації. Це дозволить врахувати часову вартість грошей та зрозуміти, як змінюється вартість інвестицій з часом. Дисконтний множник є важливим інструментом при аналізі інвестиційних проєктів, оскільки він допомагає оцінити, як на майбутні грошові потоки вплине їхня актуальність на момент проведення аналізу.

Зокрема, ми врахуємо фактори, такі як інфляція, ризики та альтернативні витрати, щоб отримати більш точну картину про проєкт. Розраховані значення дисконтного множника будуть внесені до таблиці 3.8, що дозволить наочно продемонструвати, як початкові інвестиції впливають на загальну вартість проєкту в майбутньому. Цей процес є важливим етапом у прийнятті рішень про подальші інвестиції, оскільки він забезпечить чітке розуміння фінансової доцільності проєкту і допоможе в оцінці його потенційних вигод.

У таблиці 3.8 наведені значення теперішньої вартості грошових потоків за кожен рік реалізації проєкту. Протягом усієї інвестиційної діяльності загальна теперішня вартість грошових потоків досягне 112 908 гривень, що розраховано як сума: 21 816 + 34 692 + 56 400.

Таблиця 3.8

Визначення теперішньої вартості грошових потоків для цифрового інвестиційного проєкту, тис. грн.

Роки	Поточна вартість грошових потоків	Дисконтний множник при ставці 10%	Теперішня вартість	Дисконтний множник при ставці 12%	Поточна вартість грошових потоків
1	2	3	4	5	6
	-90000	1	-90000		- 90 000
1	24 000	0,909	21 816	0,893	21 432
2	42 000	0,826	34 692	0,797	33 474
3	75 000	0,752	56 400	0,712	53 400
NPV			22 908		18 306
Всього	141 000		112 908		108 306

Джерело: розраховано автором самостійно

З урахуванням отриманих даних про теперішню вартість грошових потоків, наступним кроком є визначення чистого приведенного доходу (ЧПД) з використанням формули (3.1):

$$\text{ЧПД} = \text{ТВ} - \text{ІС} \quad (3.1)$$

де:

- ТВ – це теперішня вартість, яка представляє собою суму майбутніх грошових надходжень, приведених до теперішнього моменту з урахуванням дисконтної ставки, в тисячах гривень;

- ІС – це інвестиційні кошти, вкладені в проєкт, також у тисячах гривень.

Таким чином, розрахунок чистого приведенного доходу виглядає наступним чином:

$$\text{ЧПД} = \text{ТВ} - \text{ІС} = 112\,908 - 90\,000 = 22\,908 \text{ тисяч гривень.}$$

Отримане значення ЧПД вказує на те, що проєкт здатний генерувати додаткові доходи, які перевищують початкові інвестиції. Це є важливим показником для аналізу фінансової ефективності даного інвестиційного рішення. Позитивний ЧПД підтверджує доцільність реалізації проєкту, оскільки він свідчить про те, що інвестиції не лише окупляться, а й забезпечать прибуток. Це

може стати основою для прийняття подальших рішень щодо масштабування проекту чи його вдосконалення, оскільки позитивна динаміка фінансових показників свідчить про стабільний розвиток та потенційний успіх у майбутньому ТОВ «ДІАВЕСТ».

Оцінімо індекс доходності інвестиційного проекту, скориставшись формулою 3.2:

$$ID = \frac{TB}{IC} \quad (3.2)$$

Розрахункове значення індексу доходності складає:

$$ID = 112\,908 / 90\,000 = 1,25$$

Цей показник свідчить про те, що на кожен інвестовану гривню проект генерує 1,25 гривні доходу, що є позитивним сигналом для інвесторів.

Далі, щоб визначити термін окупності інвестицій, потрібно розрахувати середньорічну величину грошового потоку в теперішній вартості.

Для цього поділимо загальну теперішню вартість грошових потоків на два роки: $112\,908 / 2 = 56\,454$ тис. грн.

Період окупності інвестиційного проекту можна визначити за формулою 3.3:

$$PP = \frac{IC}{ЧП} \quad (3.3)$$

де PP – термін окупності, роки;

ЧП – чистий прибуток, тис. грн.

Виходячи з отриманих даних щодо середньорічної вартості грошового потоку, термін окупності проекту становитиме:

$$90\,000 / 56\,454 = 1,59, \text{ що округлюється до } 1,6 \text{ року.}$$

Це означає, що інвестиції почнуть приносити прибуток через приблизно 1,6 року після їх здійснення. Такий короткий термін окупності може бути привабливим для інвесторів, оскільки свідчить про швидку віддачу вкладених

коштів і потенційно низькі ризики. Знання терміну окупності допомагає підприємствам планувати свій фінансовий потік і приймати обґрунтовані рішення щодо подальших інвестицій.

Оцінка внутрішньої норми доходності (IRR) є важливим етапом в аналізі інвестиційного проєкту. IRR визначається як ставка доходності, при якій чисті грошові потоки, очікувані від проєкту, зрівнюються з початковими інвестиційними витратами. Для розрахунку IRR ми скористаємося формулою (3.4):

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{R_t}{(1+r)^t} - IC \quad (3.4)$$

де R_t - грошові потоки, тис. грн.;

r - ставка доходності, яка дає $NPV = 0$

Для проєкту значення $r_1=10\%$, для нього $NPV_1=22\,908$ тис. грн. Значення r_2 приймаємо 30% , розрахуємо для нього чистий приведений доход, який становитиме:

$$NPV_2 = \left(\frac{24000}{1,12} + \frac{42000}{1,12^2} + \frac{75000}{1,12^3} \right) - 90\,000 = -12\,440 \text{ грн.}$$

Розрахункова внутрішня норма доходності за проєктом становить:

$$IRR = 0,1 + 22\,908 \frac{0,3 - 0,1}{-12\,440 - 22\,908} = 0,1 + 0,1296 = 23\%$$

Після проведення розрахунків, ми виявляємо, що внутрішня норма доходності для проєкту становить 23% . Це значення свідчить про те, що проєкт має потенціал приносити прибуток, оскільки IRR перевищує вартість капіталу або альтернативні інвестиційні можливості.

Запропоновані ініціативи щодо впровадження поєднаної системи KPI/OKR

для компанії «Діавест» не вимагатимуть значних фінансових вкладень, проте, на думку експертів, вони суттєво підвищать ефективність роботи команди та загальну результативність проєкту. Впровадження таких систем дозволить зосередитися на досягненні ключових результатів, покращуючи комунікацію та управління проєктами, що, в свою чергу, може призвести до збільшення рентабельності і покращення фінансових показників компанії. Це підкреслює важливість стратегічного підходу до управління інвестиціями та їхньою ефективністю.

Впровадження систем КРІ (ключових показників ефективності) принесе команді ряд суттєвих переваг. По-перше, це забезпечить прозорість у проєктних процесах, що дозволить кожному учаснику чітко усвідомлювати цілі, до яких вони прагнуть. Завдяки цьому кожен член команди зможе бачити, як його внесок впливає на загальний результат, що стимулює відповідальність і самостійність.

По-друге, постійне порівняння результатів допоможе виявити слабкі місця в управлінських процесах, що відкриє можливості для їх покращення. Це не лише оптимізує робочі процеси, але й сприяє розвитку навичок команди, адже вона зможе адаптуватись до змін і викликів, що виникають.

По-третє, впровадження КРІ може призвести до підвищення загальної ефективності проєкту. Чітке визначення показників дозволить команді зосередитись на найважливіших аспектах роботи, що в свою чергу може зменшити витрати часу та ресурсів.

Щодо OKR (цілі та ключові результати), їх впровадження також має величезне значення. Це може суттєво підвищити ефективність проєктної команди, оскільки уявлення про спільні цілі сприяє згуртованості колективу. Коли кожен учасник усвідомлює свою роль у досягненні загальних цілей, це підвищує рівень залученості та мотивації.

Крім того, узгодженість між особистими та проєктними цілями створює синергію, що позитивно впливає на загальну ефективність проєкту. Команда відчуває, що її зусилля мають значення, що, в свою чергу, підвищує командний дух.

Нарешті, прозорість процесу особистого зростання та розвитку співробітників допомагає кожному члену команди усвідомити свої сильні та слабкі сторони, а також можливості для вдосконалення. Це не лише сприяє індивідуальному розвитку, але й накопичує колективний досвід, що в подальшому підвищує конкурентоспроможність організації в цілому. Таким чином, впровадження KPI та OKR стає не лише інструментом управління, а й потужним каталізатором для розвитку команди і підвищення її результативності.

У сучасному бізнес-середовищі ефективне проектне управління є критично важливим для досягнення успіху. ТОВ «ДІАВЕСТ» має можливість суттєво покращити свої процеси, впроваджуючи інноваційні рішення в сфері цифрового управління проектами. Ось кілька ключових пропозицій, які варто реалізовувати

1. Впровадження сучасних технологій: Використання програмних рішень для управління проектами, таких як Asana, Trello або Microsoft Project, дозволить автоматизувати планування та моніторинг виконання завдань. Це забезпечить кращу видимість прогресу проектів і спростить комунікацію серед команди.

2. Системи KPI та OKR: Запровадження системи ключових показників ефективності (KPI) та цілей і ключових результатів (OKR) забезпечить чітке визначення цілей на всіх рівнях організації. Це стимулюватиме команду до досягнення спільних результатів, підвищить рівень залученості та відповідальності кожного члена команди.

3. Аналіз даних і звітність: Впровадження системи збору та аналізу даних про виконання проектів допоможе виявити слабкі місця в управлінні та приймати обґрунтовані рішення на основі аналітики. Регулярні звіти про виконання проектів дозволять оперативно реагувати на зміни та коригувати стратегії.

4. Покращення комунікації: Використання цифрових платформ для комунікації (наприклад, Slack або Microsoft Teams) сприятиме швидкому обміну інформацією між членами команди. Це дозволить уникнути непорозумінь і забезпечить більш ефективну співпрацю.

5. Навчання та розвиток команди: Регулярні тренінги та майстер-класи з нових інструментів управління проектами та методологій (наприклад, Agile або

Scrum) підвищать рівень кваліфікації співробітників і сприятимуть їх професійному зростанню.

6. Гнучкість і адаптація: Здатність швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі є важливим аспектом успіху. Впровадження гнучких методів управління проектами дозволить компанії оперативно реагувати на виклики та використовувати нові можливості.

Удосконалення цифрового проектного управління на ТОВ «ДІАВЕСТ» не лише підвищить ефективність виконання проектів, але й створить сприятливе середовище для інновацій та розвитку. Це дозволить компанії зміцнити свої позиції на ринку та досягати нових висот.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання даної кваліфікаційної роботи було проведено всебічне дослідження управлінських практик ТОВ «ДІАВЕСТ» у контексті цифровізації, що дозволило виявити як позитивні, так і негативні аспекти впровадження новітніх технологій у бізнес-процеси компанії. Основні результати дослідження можна підсумувати в наступних висновках:

1. Цифровізація стала невід'ємною частиною сучасного бізнес-середовища, і її вплив на управлінські процеси в організаціях є значним. Компанії, які адаптуються до нових технологічних реалій, отримують конкурентні переваги, що підтверджує актуальність теми управління розвитком організації в умовах цифровізації.

2. Аналіз діяльності компанії ТОВ «ДІАВЕСТ» свідчить про наявність певних успіхів у впровадженні цифрових технологій, проте існують також проблеми, пов'язані з недостатньою готовністю персоналу до змін, а також з відсутністю чіткої стратегії цифровізації. Це підкреслює важливість комплексного підходу до управління змінами.

3. Виявлено, що цифровізація здатна значно підвищити ефективність управлінських процесів, спростити комунікацію між відділами, а також поліпшити взаємодію з клієнтами. Використання новітніх технологій, таких як системи управління проектами та аналітичні інструменти, дозволяє отримувати оперативну інформацію для прийняття рішень.

4. Розроблена модель цифрового управління проектами для ТОВ «ДІАВЕСТ» включає в себе інтеграцію сучасних технологій, що сприятиме оптимізації управлінських процесів. Застосування цієї моделі дозволить компанії ефективніше реагувати на зміни в ринковому середовищі та підвищити свою конкурентоспроможність.

5. У рамках дослідження були сформульовані рекомендації щодо удосконалення управлінських практик у компанії. Серед них — необхідність підвищення рівня цифрової грамотності працівників, розробка чіткої стратегії

цифровізації та створення умов для інноваційного розвитку. Також важливо звернути увагу на питання кібербезпеки та захисту даних.

У ході дослідження було виявлено, що успішність впровадження цифрових технологій залежить не лише від технічних аспектів, але й від організаційної культури. Підтримка інноваційного мислення, відкритість до змін та готовність працівників до навчання стають критично важливими факторами успіху. Компанії необхідно формувати середовище, в якому співробітники відчуватимуть себе впевнено, ініціюючи нові ідеї і пропозиції, що сприятиме більш швидкому та ефективному впровадженню цифрових змін.

Виявлено, що використання аналітичних інструментів для обробки та аналізу даних може суттєво підвищити якість управлінських рішень. Впровадження систем бізнес-аналітики дозволить ТОВ «ДІАВЕСТ» отримувати точнішу інформацію про ринкові тенденції, потреби клієнтів та внутрішні процеси, що в свою чергу сприятиме більш обґрунтованому плануванню та реалізації проектів.

Результати дослідження підтвердили, що для досягнення максимальної ефективності управлінських процесів важливо інтегрувати різні технологічні рішення. Це може включати в себе автоматизацію процесів, використання хмарних технологій, впровадження систем CRM (управління взаємовідносинами з клієнтами) та ERP (управління ресурсами підприємства). Така інтеграція дозволить знизити витрати, підвищити швидкість реагування на запити клієнтів та оптимізувати внутрішні процеси.

. Виявлено, що ефективне лідерство є ключовим фактором у процесах цифровізації. Лідери компанії повинні не лише ініціювати зміни, а й бути прикладом для своїх працівників, демонструючи відкритість до нововведень та активну участь у навчанні нових технологій. Лідери, які підтримують культуру інновацій і сприяють розвитку професійних навичок працівників, здатні забезпечити успішну реалізацію цифрових стратегій.

Оскільки цифровізація супроводжується збільшенням ризиків, пов'язаних із кібербезпекою, важливо, щоб ТОВ «ДІАВЕСТ» розробило комплексні заходи для

захисту своїх даних та інформаційних систем. Це включає в себе впровадження сучасних технологій захисту, регулярні навчання для співробітників щодо запобігання кібератакам, а також створення чітких політик щодо управління інформаційною безпекою.

На основі отриманих результатів можна стверджувати, що ТОВ «Дівест» має значний потенціал для подальшого розвитку в умовах цифровізації. Впровадження рекомендованих заходів, таких як розвиток цифрової грамотності, інтеграція сучасних технологій та посилення уваги до кібербезпеки, може суттєво підвищити конкурентоспроможність компанії на ринку. Однак реалізація цих рекомендацій вимагатиме зусиль з боку всіх рівнів організації, що підкреслює важливість колективної роботи та взаємодії.

У підсумку, результати дослідження свідчать про те, що адаптація ТОВ «ДІАВЕСТ» до умов цифровізації є невідкладною та стратегічно важливою задачею. Впровадження сучасних технологій, розвиток управлінських практик та підвищення рівня цифрової грамотності працівників дозволить компанії не лише зберегти свої позиції на ринку, але й стати лідером у своїй галузі, здатним успішно конкурувати в умовах швидко змінюваного бізнес-середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В.Г. Сучасний менеджмент: сутність, риси та тенденції змін. Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку: тези Університет «КРОК», 2024. URL : <https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2023/paper/viewPaper/1445>
2. Адлер, О., Лесько О. До питання актуальності та ефективності управління ІТ-проектами в бізнес-процесах сучасного підприємства. *Економіка та суспільство*. Вип. 59, 2024.
3. Акіліна О.В., Кислицька І.І. Проектний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Наукові записки Нац. ун-ту «Острозька академія», *Економіка*. 2019. № 15 (43). С. 29-36.
4. Антипенко Є. Ю., Воронцова ІО. В. Проектно-орієнтована організаційна структура управління ланцюгами поставок як метод підвищення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник ЧДІЕУ. 2013. № 2 (18). С. 109–113.
5. Асоціація «ІТ-Ukraine». URL : <https://itukraine.org.ua/en/home/>
6. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посіб. Л. : Львівський держ. ун-т внутрішніх справ. Львів, 2021. 152 с.
7. Бушуєв С.Д. Словник-довідник з питань управління проектами. Українська асоціація управління проектами. Київ : Вид. дім «Ділова Україна», 2001. 640 с.
8. Бушуєв С.Д. Оценка совершенства системы управления проектами и программами организации по модели IPMA delta. Укрнет, украинская ассоциация управления проектами. URL : <http://upma.kiev.ua/2019/11/21/vocabulary/>
9. Воронкова В. Г. Концепція розвитку проектно-орієнтованого бізнесу в умовах цифрової трансформації до Smart-суспільства. Гуманітарний вісник Запорізької держ. інж. Академія, 2016. Вип. 67. С.13-27.
10. Горковець А.М. Управління ресурсами в ІТ проектах / А. М. Горковець, Д. О. Балдик // Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-

правові, соціально-економічні аспекти розвитку: тези доповідей V Міжнародної конференції (Київ, 7 грудня 2023 р.). - Київ: Університет «КРОК», 2023. URL : <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2023/paper/view/1635>

11. Група компаній MAPAT. URL: <https://themarar.com/ua/about.html>

12. Гусєва Ю.Ю., Маритенко О.С., Чумаченко І.В. Динамічний аналіз методів та інструментальних засобів управленими зацікавленими сторонами проєктів. Управління розвитком складних систем. 2018. С.27-34. URL : <https://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-35/6.pdf>

13. Данченко О. Б., Занора В. О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія / О. Б. Данченко, В. О. Занора. Черкаси : ПП Чабаненко Ю.А., 2019. 278 с.

14. Завгородня Є., Мельник Т. Теоретичні засади конкуренції та конкурентоспроможності ІТ-сектору. *Економіка та суспільство*, 2023. №52.

UR : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-30>

15. Занепад чи тимчасова криза: що відбувається в українській ІТ. URL : <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/cndn8z34lkpo>

16. Зеркаль А. В. Корпоративна культура та комерційна свідомість персоналу – інноваційні напрями розвитку підприємств : мон. Tallinn: Teadmus OÜ, 2022. 346 с.

17. Качков С.О. Управління ризиками цінності стейкхолдерів проєктів компанії / С. О. Качков, В. Г. Алькема // Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку: тези доповідей IV Наукової конференції (18 квітня 2024 р.). - Київ: Університет «КРОК», 2024. URL : <https://conf.krok.edu.ua/ММО/ММО-2024/paper/view/2034>

18. Кібербезпека в інформаційному суспільстві: Інформаційно-аналітичний дайджест / відп. ред. О.Довгань; упоряд. О.Довгань. Держ. наук. уст. «Інститут інформації, безпеки і права НАПрН України». Київ, 2022. №9. 311 с.

19. Ковальова В.І., Глебова Н.В. Проектно-орієнтований підхід в системі менеджменту організації. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*: Придніпровська державна академія будівництва і архітектури, 2022. Вип. 2 (35).

20.Козлова І. М. Теоретичні аспекти управління проектами в діяльності підприємства. Регіональна економіка та управління, 2020. № 2 (28). С. 63–70.

21.Крижановський Є.М. Моделювання бізнес-процесів та управління ІТ-проектами : навч. пос. Вінниця : ВНТУ, 2018. С. 91.

22. Мала І. Б. Копірайтинг для стартапів: як створити сильний бренд через слова / І. Б. Мала // Вчені записки Університету "КРОК". - 2025. - № 1(77). - С. 361-370. - DOI <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-361-370>
<https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/5789>

23.Медяник О. І. Інтеграція факторного та проектно-орієнтованого підходу до оцінки конкурентоспроможності будівельних підприємств. *Управління розвитком складних систем*, 2013. № 16. С. 192–198.

24.Методологія управління проектами. Основи управління ІТ проектами: навч. посіб. для студ. сп. «Комп'ютерні науки» ; уклад.: В. О. Кузьмініх, Р.А. Тараненко. К. : КРІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 75 с.

25.Муленко А.І. Трансформація ІТ-сфери України на засадах мережевої економіки дис. ... докт. філософії : 051 Економіка. Миколаїв : Миколаївський нац. ун-т ім. В. О. Сухомлинського, 2021. С. 201. URL : <http://mdu.edu.ua/wp-content/uploads/mulenko-06.pdf>

26.Новаківський І. І. Проектно-орієнтована організаційна система управління як ціль еволюції проектного менеджменту. Проблеми економіки та управління: вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». Львів : НУ «Львівська політехніка», 2009. С. 163–174.

27.Онишкевич О. В. Актуальність проектного підходу в управлінні підприємствами. *Економіка і суспільство*, 2016. Вип. 6. С. 203-207.

28.Основи управління ІТ проектами : навч. посіб. для студ. сп. «Комп'ютерні науки»/ КРІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. С. 75.

29.Павлова С.І. Проектно-орієнтовані організації як розвиток методів управління підприємством. Житомирський держ. технолог. ун-т, 2016. № 4. С. 170-177. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=

10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=Vzhdtu_econ_2016_4_20

30.Петрова І. Л. Асоціативна модель компетенцій в управлінні ІТ-проектом / І. Петрова, Б. Осташевський // Вчені записки Університету «КРОК». 2023. №1(69). С. 70-77.

31.Поліщук Д. Evaluation methods: як правильно оцінювати працівників ІТ-компаній. URL:<https://blog.jungo.dev/uk/2021/03/evaluation-methods-yak-pravilno-ocziyuvati-pracziivnikiv-it-kompanij/>

32.Потапенко Д.П. Конфлікти в управлінні ІТ-проектами / Д. П. Потапенко, І. Б. Мала // Сучасний менеджмент організації: витокі, реалії та перспективи розвитку: тези доповідей ІV Наукової конференції (18 квітня 2024 р.). - Київ: Університет "КРОК", 2024. <https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2024/paper/view/2149>

33.Рижакова Г.М. Методичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки. Зб. наук. праць «Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин». К.: КНУБА, 2012. Вип.28. Ч. 2, С. 59-69.

34.Соціологічна група Рейтинг. URL:<https://ratinggroup.ua/en/research/ukraine/>

35.Сумець О. М. Проектно-орієнтоване управління організацією : навч. пос. Київ.: Університет економіки та права «КРОК», 2022. 167 с.

36.Сумець О. М., Сиром'ятніков П. С. Базові переваги проектно-орієнтованого управління підприємством. Модернізація господарського механізму через призму економічних, правових, соціальних та інженерних підходів: сб. матеріалів XIV Міжнар. наук.-практ. конф., 21 березня 2019 р. / Білорус. нац. техн. ун-т. Мінськ. 2019. С. 264–265.

37.Тарасюк Г. М. Управління проектами : навч. пос. для студентів ВНЗ. Київ : Каравела, 2016. 320 с.

38.ТОВ «КОМПАНІЯ МАРАТ». URL : <https://marat.kr.ua/programmy.html>

39.Українська асоціація управління проектами. URL : <http://upma.kiev.ua/>

40.Управління конкурентоспроможністю підприємств у сучасних умовах: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Шарко М.В. Херсон: ПП Вишемирський В.С., 2016. 177 с.

41.Управління проектами : навч. пос. / Т. В. Маматова, В. М. Молоканова, І. А. Чикаренко, О. О. Чикаренко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. 120 с.

42.Уфімцева О.Ю Управління Портфелями проектів: курс лекцій. Дніпро: ПДАБА, 2021. 133 с.

43.Чумаченко І.В. та ін. Управління проектами: процеси планування проектних дій: підручник ; За заг. ред. І.В. Чумаченко, В.В. Морозова. Університет економіки та права «КРОК», 2014. 673 с.

44.Швиндина А.А. Особенности управления проектно-ориентированной организацией. Управління проектами та розвиток виробництва : Зб. наук. пр. Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2011. № 3 (39). С. 10–17.

45.Чайковська І.І. Сутність проектно-орієнтованого підприємства в умовах Industry 4.0. Економічний простір. (167), 88-93. [URL : https://doi.org/10.32782/2224-6282/167-16](https://doi.org/10.32782/2224-6282/167-16)

46.Reinhard Wagner Deviating stages of organizational development in the process of progetification / Reinhard Wagner // International organizational project management URL : <http://blog.ipma.world/wp-content/cache/supercache/blog.ipma.ch/>

47. Зарплати українських розробників — зима 2024. URL : <https://dou.ua/lenta/articles/salary-report-devs-winter-2024/>

48. ІТ-рейтинг України. URL <https://it-rating.ua/katalog-kompanij/krivoj-rog/>

49. Продукти Atlassian. URL : <https://www.atlassian.com/ru/software/jira>

50.Освітній центр ІТ-курсів «Центр». URL : <https://itstolytsa.ua/uk/tsiny>

51.Marketing and Management. URL: <https://talent.ua/en/resumes/category/37/page55>

52.Компанія HURMA. URL : <https://hurma.work/o-kompanii/>

53. Демонстрація Jira Align. URL : <https://www.atlassian.com/ru/software/jira/align>

54. All-in-one HR-платформа для вашого бізнесу. URL:

https://peopleforce.io/uk?utm_term=peopleforce&utm_campaign=search-ukraine-ua-brand&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_content=626535810371&hsa_acc=4488546770&hsa_cam=18524630090&hsa_grp=144984355671&hsa_ad=626535810371&hsa_src=g&hsa_tgt=kwd-827632789180&hsa_kw=peopleforce&

55. Аналіз ніші ІТ технологій в Україні для внутрішнього ринку та аутсорсу.

URL: <https://blog.youcontrol.market/analiz-nishi-it-tiekhnologhii-v-ukrayini-dlia-vnutrishnogho-rinku-ta-autsorsu/>

56. Журнал «Бізнес Інформ». URL : https://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020_2_0_451_457

57. Ринок праці ІТ-сектору в умовах війни: реалії та перспективи. URL :

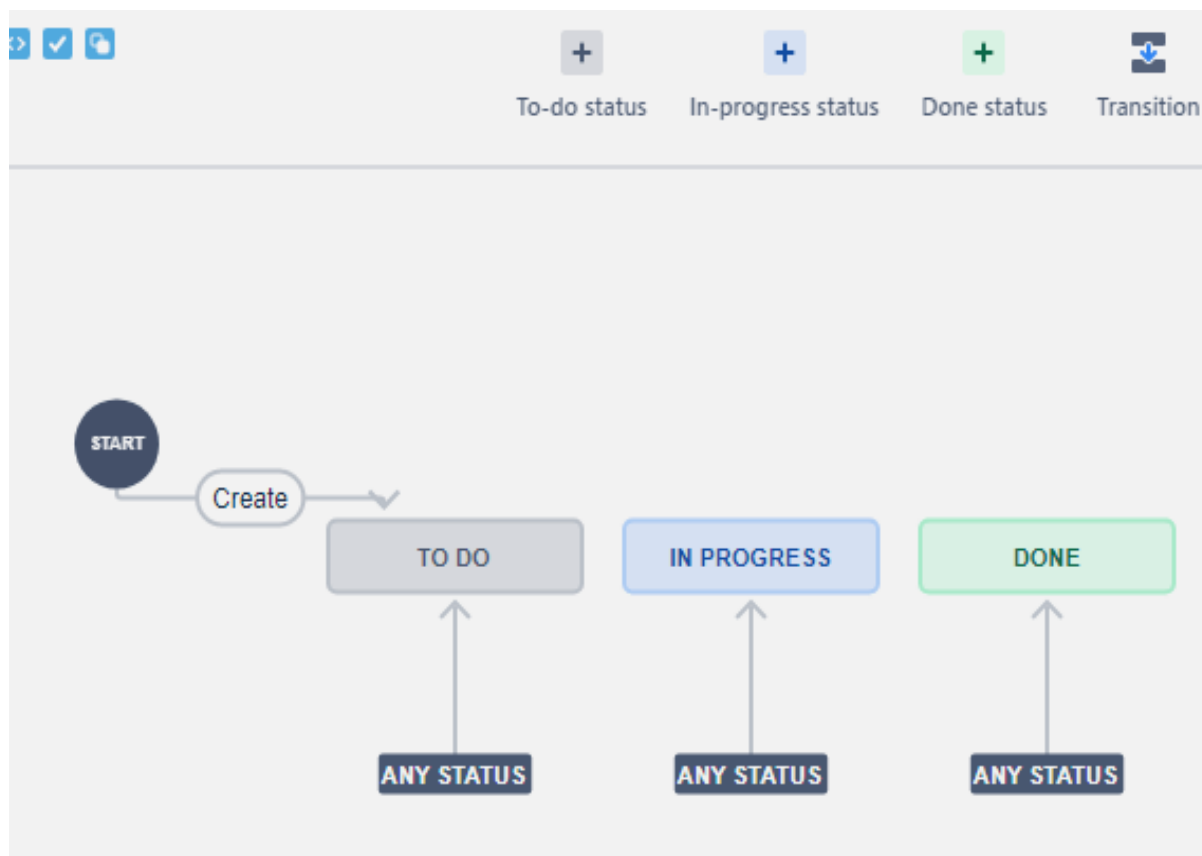
<https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/rynok-pratsi-it-sektoru-v-umovakh-viyny-realiyi-ta-perpektyvy>

ДОДАТКИ

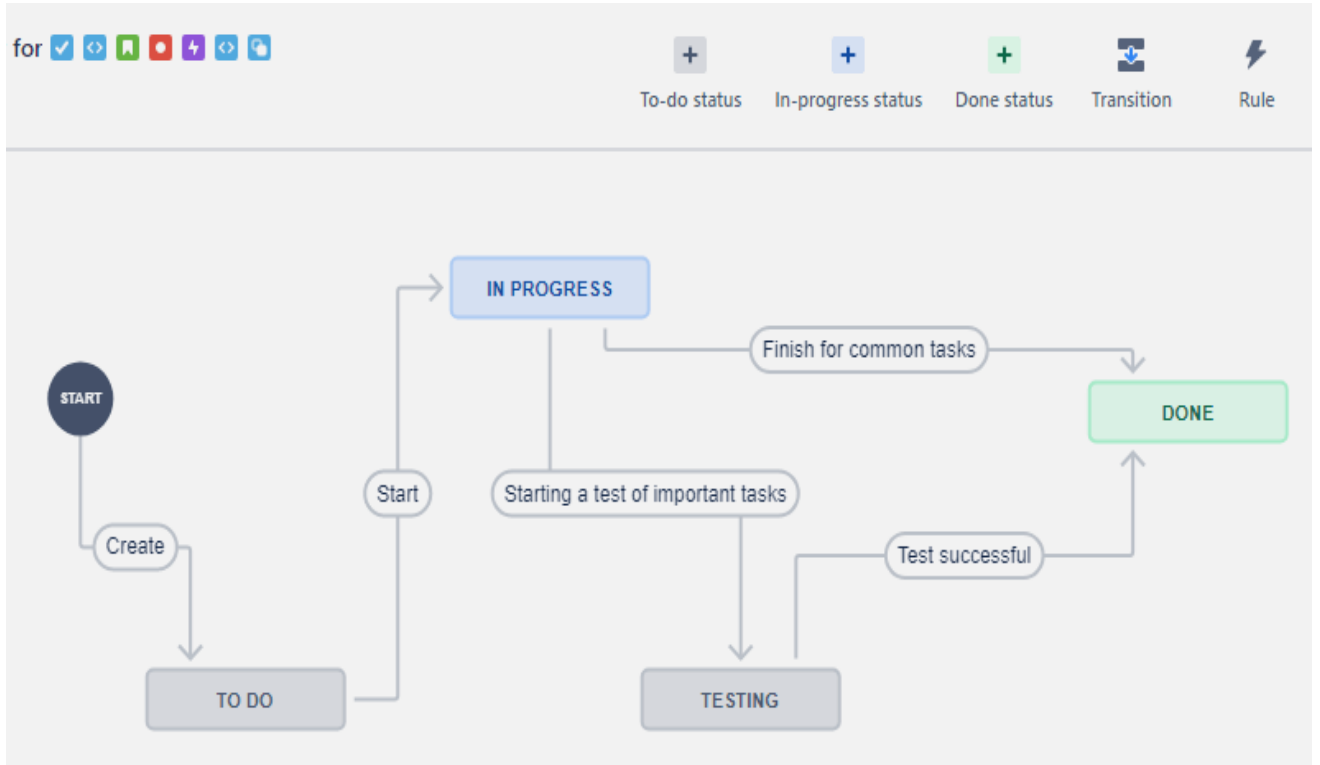
ДОДАТОК А

Програмне забезпечення КОМПАНІЯ ДІАВЕСТ

Командний інструмент Jira



Командний інструмент Jira



Командний інструмент Jira

The screenshot displays the Jira Software interface for a project named '1234'. The top navigation bar includes 'Your work', 'Projects', 'Filters', 'Dashboards', 'People', 'Apps', and a 'Create' button. A search bar with the text 'Пошук' is also present. A notification banner at the top reads: 'Does your team need more from Jira? Get a free trial of our Standard plan.' The main content area is titled 'Sprint 1' and shows a Kanban board with four columns: 'TO DO 2 ISSUES', 'IN PROGRESS 1 ISSUE', 'TESTING 1 ISSUE', and 'DONE 2 ISSUES'. The board is grouped by 'Assignee'. The 'TO DO' column contains two issues: 'QF1234-6' (5 points) and 'QF1234-8' (9 points). The 'IN PROGRESS' column contains one issue: 'QF1234-2' (2 points). The 'TESTING' column contains one issue: 'QF1234-4' (4 points). The 'DONE' column contains two issues: 'QF1234-7' (7 points) and 'QF1234-1' (1 point). The left sidebar shows navigation options for 'PLANNING' (Roadmap, Backlog, Board) and 'DEVELOPMENT' (Code, Project pages, Add shortcut, Project settings).

Командний інструмент Jira

The screenshot displays the Jira web interface for a Team Sprint. At the top, there is a navigation bar with the Jira logo, 'Your work', and several dropdown menus: 'Projects', 'Filters', 'Dashboards', 'People', and 'Apps'. A blue 'Create' button is located on the right side of the navigation bar. Below the navigation bar, a left-hand sidebar contains a list of project views: 'Scrum Software project', 'Another Scrum Board', 'Roadmap', 'Backlog', 'Active sprints' (which is highlighted), and 'Reports'. The main content area shows the breadcrumb 'Projects / Scrum / Another Scrum Board' and the title 'Team Sprint'. Below the title, there is a search bar, a user profile icon labeled 'CR', and two filter buttons: 'Only My Issues' and 'Recently Updated'. The sprint board is divided into columns, with 'TO DO' and 'IN PROGRESS' visible. A task card is present in the 'TO DO' column with the title 'Add QR code mobile app', a green status icon, a red up arrow, a minus sign, and the key 'KAN-2'.

Компетентісна модель КОМПАНІЯ ДІАВЕСТ

Компетенція	Індикатор
Клієнтоорієнтованість: Увага до потреб клієнта, управління його очікуваннями. Сервіс високого рівня. Баланс інтересів. Особиста відповідальність. Допомога клієнтові. Стандарти	
1-й рівень Ігнорує потреби клієнта, відстоюючи власні. Чинить вплив: шантаж, маніпулювання, замовчування даних	Обіцяє виконання завдань, які апріорі неможливо виконати в обумовлені клієнтом час, бюджет, обсяг. Займає конкуруючу позицію щодо клієнта. Перевищує свою здатність проведення ефективної зустрічі без належної підготовки. Уникає особистої відповідальності, акцентує клієнтові на його помилки
0 рівень Виконує дії з недопущення негативних для себе наслідків. Не задовольняє якнайкраще потреби клієнта	Підпадає під вплив клієнта, не дотримується балансу інтересів клієнт/компанія. Виявляє особисту відповідальність за вирішення поточних питань/проблем з клієнтом за наявності зовнішніх «контролюючих» факторів. За сприятливих умов виконує незначні прохання клієнта
1-й рівень Робить очевидні і наполегливі дії для з'ясування і виправдання очікувань клієнта	Детально з'ясовує очікування клієнта, витримує баланс інтересів клієнт/компанія. Ретельно готується до зустрічі із замовником. Стежить за виконанням зобов'язань перед клієнтом. Визнає допущені помилки, знаходить шляхи виправлення
2-й рівень Робить очевидні та наполегливі дії перевершення очікувань клієнта. Будує продуктивні стосунки з клієнтом	Ефективно управляє очікуваннями клієнта, повідомляє про ризики. Намагається перевершити очікування клієнта. Виступає «адвокатом» послуги, над якою працює, перед усіма стейкхолдерами. Бере відповідальність за виконання завдань клієнта, поза своєї відповідальності. Встановлює високі стандарти обслуговування клієнта
3-й рівень Проактивно цікавиться стратегією клієнта для передбачення майбутніх запитів, спрацювання на випередження	Передбачає перспективні потреби клієнта, пропонує їх вирішення. Відстежує події на ринку, в бізнесі клієнта, щоб надати йому найрелевантніші пропозиції. Бере повну відповідальність за виконання бізнес-рішення клієнта. Заохочує колег до досягнення високого рівня якості сервісу

Основні відмінності метрик KPI OKR

Критерії	Метрики	KPI	OKR
Призначення	Оцінка та відстеження прогресу на операційному рівні	Вимірювання результативності проекту/працівника на основі стратегічних цілей бізнесу	Вимірювання результативності проекту/працівника на основі стратегічних цілей бізнесу
Складові	Набір кількісних даних, які стосуються проекту та демонструють його успішність	Кожен з 3-5 показників, має вагу, планове значення, мінімальне і максимальне виконання. Створюються на основі певної метрики	Складається з якісного показника цілі досягнення, кількісних показників результатів виконання загальної цілі
Фокус	Орієнтовані на процес ведення проекту та вирішення проблем	Орієнтовані на досягнення результатів	Орієнтовані на досягнення результатів
Часові межі	Не прив'язані до конкретного періоду	Повинні бути прив'язані до певного періоду часу	Повинні бути прив'язані до певного періоду часу
Інтерпретація	Потребують додаткових пояснень	Цілком зрозумілі	Цілком зрозумілі
Оцінка показників	Аналіз динаміки змін показників метрик	По кожному KPI розраховується відсоток виконання.	Якість результату визначається ціллю: показник 0,7 -1,0 - високий; 0,4 -0,6 – середній; від 0-0,3 – низький показник

Сильні та слабкі сторони показників KPI, OKR

KPI	Сильні сторони	Слабкі сторони
KPI	Дозволяють вживати відповідних заходів, при відхиленні показників від норм	Складний процес внесення змін, потребує перевірки економічної доцільності, застосування можливе на рівні менеджменту компанії
	Тісний зв'язок із стратегічними цілями компанії	
	Реалістичні показники для об'єктивної оцінки прогресу, є інструментом для більш ефективної комунікації з клієнтом	
OKR	Написання листа/проведення зустрічі для узгодження внесення змін	Використання тільки у випадку виникнення кризової ситуації на проекті. Якщо OKR створенні на рівні проекту, завищені показники не дозволяють об'єктивно оцінювати прогрес проекту, створюють атмосферу напруг
	Завищені показники, як основна умова створення OKR, сприятимуть професійному і особистісному розвитку персоналу	
	Низький рівень маніпуляції результатами, бо немає прив'язки показників до оплати праці	

Порівняльні характеристики програмних пропозицій введення OKR

	«Hurma»	«PeopleForce»	Jira Align
Ціна	від 58 дол; до 30 співробітників	125\$ за 50 працівників	Безкоштовний план до 10 осіб
Платформа	веб-платформа	веб-платформа, доступні додатки для IOS та Android	Інтегрована agile-платформа Jira Align
Користувачі	фрілансери; великий, середній та малий бізнес	малий бізнес	для мінімум 30 користувачів ліцензії, спеціальні плани під кожну аудиторію
Інтеграції	Work.ua, Robota.ua, grc.ua, INCO, Dou, Epicflow, LinkedIn, Telegram, Gmail,	Work.ua, Robota.ua, LinkedIn, Google Workspace, Telegram	Google, Microsoft, Slack, Marketplace , Figma, Miro, Power BI, Zephyr, GitLab
Можливість створення індивідуальних OKR	існує	існує	існує
Країна розробки	Україна	Україна	Австралія
Переваги	зручність інтерфейсу, обрання тарифів за функціоналом і к-стю споживачів; постійна ек.-підтримка, автоматизована статистика, швидкий процес інтерації	генерація звітів на базі результатів OKR, прозорість для всіх учасників програми, автоматизована статистика, оцінка 360 градусів	генерація звітів за OKR, вдосконалення ділових операцій, високі бізнес-результати; підтримка методів agile-масштабування; інклюзивне управління ЖЦЦ перетворення