

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»

**Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих
Кафедра управлінських технологій**

Потапенко Дмитро Петрович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

“Розробка корпоративного стандарту управління проектами в компанії”

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: «Менеджмент організацій»

Подається на здобуття освітнього рівня магістр

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

_____ Д.П. Потапенко

(Підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Наконечна Наталія Василівна

кандидат психологічних наук, доцент

(прізвище, ім'я по батькові, науковий ступінь керівника)

Київ-2025

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена актуальності розробки корпоративного стандарту управління проектами в умовах сучасного бізнес-середовища, яке характеризується швидкими змінами, інтенсивним технологічним розвитком та високим рівнем конкуренції. Впровадження такого стандарту є необхідним для оптимізації процесів управління проектами, підвищення їх ефективності, зниження ризиків та забезпечення конкурентоспроможності компанії на ринку.

Об'єктом дослідження є корпоративний стандарт управління проектами, що охоплює всі аспекти, пов'язані з процесами, методами та стандартами управління проектами, які застосовуються в межах організації. Предметом дослідження є конкретні інструменти, методики та практики, спрямовані на підвищення ефективності корпоративного стандарту, включаючи процеси планування, виконання, моніторингу, контролю проектів, а також стратегії комунікації, управління ризиками та залучення стейкхолдерів.

Мета роботи полягає в розробці та впровадженні ефективних стратегій управління проектами, які дозволять підвищити продуктивність компанії, оптимізувати використання ресурсів, знизити ризики та покращити якість кінцевого продукту. Особливу увагу в роботі приділено аналізу специфіки ІТ-проектів, що вимагають інтеграції зусиль багатьох фахівців: керівників проектів, бізнес-аналітиків, програмістів, адміністраторів баз даних тощо.

Інформаційною базою дослідження стали наукові публікації, статті у профільних журналах, практична література та результати аналізу сучасних підходів до управління проектами. У роботі також розглядаються різноманітні стратегії управління проектами, зокрема ті, які найкраще відповідають потребам компаній, що працюють в ІТ-сфері.

Значущість отриманих результатів визначається їх потенціалом покращення ефективності управління проектами. Це може привести до:

- підвищення продуктивності через впровадження оптимальних методів і практик;
- зниження ризиків шляхом удосконалення процесів ідентифікації, оцінки та управління ризиками;

- покращення якості кінцевого продукту завдяки використанню ефективних підходів до управління якістю;
- підвищення рівня задоволеності клієнтів через скорочення термінів реалізації проектів та орієнтацію на їх потреби;
- ефективнішого використання ресурсів компанії, що сприятиме зменшенню витрат або їх оптимальному розподілу.

Таким чином, розроблений корпоративний стандарт управління проектами здатен забезпечити компанії більш високий рівень конкурентоспроможності та стійкості на ринку, сприяючи досягненню стратегічних цілей.

Ключові слова: управління проектами, корпоративний стандарт, ефективність, продуктивність, ризики, якість, клієнти, ресурси, конкурентоспроможність.

ANNOTATION

The qualification paper is devoted to the relevance of developing a corporate project management standard in the context of a modern business environment characterized by rapid changes, intensive technological development, and high competition. Implementing such a standard is essential for optimizing project management processes, enhancing their efficiency, reducing risks, and ensuring the company's competitiveness in the market.

The object of the study is the corporate project management standard, which encompasses all aspects related to the processes, methods, and standards applied within an organization for managing projects. The subject of the study includes specific tools, methodologies, and practices aimed at improving the efficiency of the corporate standard. These include planning, execution, monitoring, and control processes, as well as communication strategies, risk management approaches, and stakeholder engagement techniques.

The purpose of this work is to develop and implement effective project management strategies that enhance the company's productivity, optimize resource utilization, reduce risks, and improve the quality of the final product. Special attention in the study is given to analyzing the specifics of IT projects, which require the integration of efforts from multiple specialists, such as project managers, business analysts, programmers, and database administrators.

The research is based on scientific publications, articles in professional journals, practical literature, and an analysis of modern approaches to project management. The study also explores various project management strategies, particularly those that best meet the needs of companies operating in the IT sector.

The significance of the results lies in their potential to improve project management efficiency. This may lead to:

- Increased productivity through the implementation of optimal methods and practices;
- Risk reduction by improving processes for identifying, assessing, and managing risks;

- Improved product quality by applying effective approaches to quality management;
- Enhanced customer satisfaction due to reduced project implementation times and a focus on their needs;
- More efficient use of company resources, contributing to cost reduction or their optimal allocation.

Thus, the developed corporate project management standard can provide the company with a higher level of competitiveness and stability in the market, facilitating the achievement of strategic goals.

Keywords: project management, corporate standard, efficiency, productivity, risks, quality, clients, resources, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОГО СТАНДАРТУ В УПРАВЛІННІ ПРОЕКТАМИ	10
1.1. Теоретичні аспекти та складові поняття корпоративного стандарту в управлінні проектами	10
1.2. Характеристика основних інструментів що використовуються в управлінні проектами	17
1.3. Характеристика процесів формування корпоративного стандарту в управлінні проектами	20
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ АГЕНЦІЇ «Kit Global Agency»	24
2.1. Загальна характеристика агенції «Kit Global Agency»	24
2.2. Оцінка стану проектної діяльності агенції «Kit Global Agency»	28
2.3. Визначення проблем розвитку системи корпоративного стандарту в управлінні агенції «Kit Global Agency»	30
Висновки до розділу 2	32
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО СТАНДАРТУ В УПРАВЛІННІ ПРОЦЕСАМИ	33
3.1. Стандартизація процесів управління проектами	33
3.2. Оцінка ефективності проектної діяльності при застосуванні корпоративного стандарту на прикладі агенції «Kit Global Agency»	36
3.3. Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища агенції «Kit Global Agency»	39
Висновки до розділу 3	42
ВИСНОВКИ	47

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ	55

ВСТУП

У сучасному бізнес-середовищі, яке постійно змінюється під впливом технологічного прогресу, глобалізації та зростаючої конкуренції, ефективне управління проектами набуває вирішального значення для успіху компаній. У таких умовах компанії стикаються з викликами, що вимагають адаптації до нових реалій, оптимізації процесів і підвищення продуктивності. Одним із важливих інструментів для досягнення цих цілей є корпоративний стандарт управління проектами, який створює єдину базу для організації, планування, моніторингу та виконання проектів.

Актуальність розробки корпоративного стандарту управління проектами зумовлена необхідністю систематизації та стандартизації процесів управління проектами, що сприяє їх ефективному виконанню. Впровадження такого стандарту дозволяє не лише забезпечити досягнення поставлених цілей, але й мінімізувати ризики, покращити якість кінцевих продуктів і підвищити конкурентоспроможність компанії.

Об'єктом даного дослідження є корпоративний стандарт управління проектами як цілісна система, що охоплює процеси, методи та інструменти управління, які забезпечують ефективне виконання проектів у межах організації. Предмет дослідження включає конкретні методики, підходи та інструменти, що визначають ефективність стандарту. Зокрема, це стосується таких аспектів, як планування, виконання, моніторинг і контроль проектів, а також управління комунікаціями, ризиками та залученням стейкхолдерів.

Метою роботи є розробка та впровадження ефективного корпоративного стандарту управління проектами, який сприятиме підвищенню продуктивності компанії, оптимізації використання ресурсів, зниженню ризиків і покращенню якості кінцевих результатів. Значний акцент робиться на аналізі специфіки ІТ-проектів, які є складними за своєю природою та вимагають залучення фахівців різних профілів, таких як керівники проектів, бізнес-аналітики, програмісти й адміністратори баз даних.

Дослідження базується на аналізі сучасної наукової літератури, професійних публікацій, прикладних досліджень та найкращих практик у сфері

управління проектами. Особливу увагу приділено адаптації існуючих підходів до потреб компаній, що працюють у сфері інформаційних технологій.

Очікувані результати роботи мають значний практичний потенціал, оскільки спрямовані на:

- підвищення продуктивності через використання оптимальних методик і практик управління проектами;
- зниження ризиків шляхом удосконалення процесів ідентифікації та оцінки ризиків;
- покращення якості продуктів, які розробляються чи впроваджуються компанією;
- підвищення рівня задоволеності клієнтів завдяки орієнтації на їх потреби та скороченню термінів реалізації проектів;
- більш ефективне використання ресурсів, що сприятиме зниженню витрат та підвищенню економічної ефективності.

Отже, впровадження корпоративного стандарту управління проектами є важливим інструментом стратегічного розвитку компаній, що дозволяє їм підвищувати свою конкурентоспроможність, ефективно реагувати на виклики ринку та забезпечувати стабільне зростання.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОГО СТАНДАРТУ В УПРАВЛІННІ ПРОЕКТАМИ

1.1. Теоретичні аспекти та складові поняття корпоративного стандарту в управлінні проектами

В сучасних умовах ведення бізнесу, надзвичайно важливою умовою ефективної діяльності є дотримання стандартів управління. Як показують останні дослідження управлінської діяльності на підприємствах, у чверті бізнесів спостерігається відсутність стандартів в організації діяльності. Відсутність дотримання стандартів в проектній діяльності значно скорочується, завдяки розвитку та формуванню в управлінській діяльності сталих стандартів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвиток наукового апарату управління проектами в останні десятиліття відбувається дуже високими темпами. Теоретичне, методологічне та практичне обґрунтування висвітлено у дослідженнях багатьох учених, як зарубіжних, так і вітчизняних. Це, зокрема, О. В. Бірюков, Т. Г. Фесенко, І. В. Трифонов, В. Галушка, Н. Ю. Калініна, О. І. Шипуліна, С. В. Антоненко, А. С. Товб, Г. Дитхелм, Е. Tsang, Н. Karzner.

Сучасне управління проектами відображається в наступних видах стандартів:

- міжнародні - стандарти, що отримали міжнародне значення в процесі свого розвитку або призначені для міжнародного використання;
- національні - створені для застосування всередині однієї країни або отримали загальнонаціональний статус в процесі свого розвитку;
- суспільні - підготовлені і прийняті спільнотою фахівців;
- приватні - комплекси знань, пропаговані для вільного використання приватними особами, компаніями або установами;
- корпоративні - розроблені для застосування всередині однієї компанії або всередині групи споріднених компаній.

Міжнародні стандарти є повні системи, що включають, крім опису вимог до управління проектами, навчання, тестування, аудит, консалтинг та інші

елементи. Всеохоплюючих міжнародних стандартів управління проектами поки не існує, але найбільш відомі такі стандарти.

1. Project Management Body of Knowledge (PMBOK) Американського інституту управління проектами (Project Management Institute - PMI). Цей стандарт оновлюється приблизно один раз на чотири роки. Одна з найбільш поширених редакцій датується 2000 році, а найактуальніша, четверта, версія стандарту - The Guide to the PMBOK, 4th Edition - вийшла в кінці 2008 р Стандарт був спочатку прийнятий Американським національним інститутом стандартів (ANSI) в якості національного стандарту в США, а в даний час знайшов світове визнання.

В основі стандарту лежить процесний підхід до управління проектами. Стандарт містить узагальнені принципи і підходи, використовувані в області проектного менеджменту, формалізовані та структуровані таким чином, щоб їх можна було використовувати в більшості проектів в більшості випадків. Детально описуються дев'ять областей знань, пов'язаних з управлінням проектами:

- - Управління інтеграцією проекту (Project Integration Management);
- - Управління змістом проекту (Project Scope Management);
- - Управління термінами проекту (Project time Management);
- - Управління вартістю проекту (Project Cost Management);
- - Управління якістю проекту (Project Quality Management);
- - Управління людськими ресурсами проекту (Project Human Resource Management);
- - Управління взаємодією в проекті (Project Communications Management);
- - Управління ризиками проекту (Project Risk Management);
- - Управління контрактами проекту (Project Procurement Management).

Кожна область знання включає в себе окремі процеси, виконувані менеджером при реалізації проекту на тому чи іншому етапі. Процесно орієнтований підхід в управлінні проектами, використовуваний в стандарті, передбачає чітке, формальне опис вхідних документів і даних, необхідних

менеджеру для реалізації процесу, методів і засобів, які він може використовувати при його реалізації, та переліку вихідних документів процесу.

2. IPMA Competence Baseline (ICB) є міжнародним нормативним документом, що визначає систему міжнародних вимог до компетентності менеджерів проектів. Цей стандарт розроблений міжнародною асоціацією IPMJL (International Project Managers Association). На його основі проводиться розробка національних систем вимог до компетентності фахівців в країнах, що є членами IPMA. Національні системи вимог повинні відповідати ICB IPMA і офіційно утверджуватися (ратифицироваться) відповідними уповноваженими органами IPMA. Для 32 країн - членів IPMA він є основою для розробки національних склепінь знань; в даний час затверджені національні склепіння знань, відповідні ICB, мають 16 країн.

ICB, на відміну від PMBOK, дотримується компетентнісного, діяльнісного підходу, тобто визначає області кваліфікації та компетентності в управлінні проектами, а також принципи оцінки кандидата на отримання сертифіката. ICB містить 42 елемента (28 основних і 14 додаткових), що визначають області вимог до знань, майстерності і професійному досвіду в менеджменті проектів.

ICB виданий англійською, німецькою та французькою мовами. Основою для нього послужило кілька національних розробок: Body of 'Knowledge of APM (Великобританія); Beurteilungsstruktur, VZPM (Швейцарія); PM-Kanon, PM-ZERT / GPM (Німеччина); Criteres d'analyse, AFITEP (Франція).

Кожна вхідна в IPMA національна асоціація відповідальна за розробку і затвердження власних Національних вимог по компетентності (National Competence Baseline - NCB) з посиланням на ICB і відповідно до них, а також з урахуванням національних особливостей і культури. Національні вимоги оцінюються спеціальним Комітетом IPMA на відповідність ICB і основним критеріям сертифікації згідно стандарту EN 45013.

3. Звернення до питань ефективності проектного управління об'єктивно виявило гостру потребу в розробці системи управління якістю проекту. При цьому особливе значення поряд з вимогами до якості кінцевого продукту стало надаватися якості процесів проекту, відсутність належної уваги до яких

призводило до не менш значущим негативних наслідків безпосередньо для створюваного продукту.

Стандарт ISO 10006 є основоположним документом із серії стандартів розглянутого профілю, підготовленим технічним комітетом ISO / TC 176 "Управління якістю і забезпечення якості" Всесвітньої федерації національних органів стандартизації (члени ISO).

Основний упор зроблений на принцип ефективності проектування оптимального процесу та контролю цього процесу, а не на контролі кінцевого результату.

У цій серії стандартів процеси згруповані у дві категорії. До першої категорії віднесені процеси, пов'язані із забезпеченням продукту проекту (проектування, виробництво, перевірка). Опису останніх присвячений стандарт ISO 9004-1. Друга категорія охоплює безпосередньо процеси управління проектом і представлена стандартом ISO 10006.

Даний стандарт охоплює десять груп процесів управління проектом.

Перша група представляє процес розробки стратегії, який фокусує проект на задоволення потреб замовника і визначає напрямок ходу робіт. Друга група охоплює управління взаємозв'язками процесів. Решта вісім груп - це процеси, пов'язані з проектним завданням, термінами, витратами, ресурсами, кадрами, інформаційними потоками, ризиком і матеріально-технічним постачанням (закупівлями).

Міжнародний стандарт ISO 10006 орієнтований на проекти самого широкого спектра - малі і великі, короткострокові і довгострокові, для різних навколишніх умов.

Стандарт запозичує ключові визначення з ISO 8402, включаючи такі терміни, як проект, продукт проекту, план проекту, учасник проекту, процес, оцінка ходу робіт. Для всіх процесів управління проектом (планування, організація, моніторинг та контроль) застосовуються процеси і завдання менеджменту якості.

На основі міжнародних стандартів розробляються і національні стандарти управління проектами.

Нарешті, потрібно висвітлити і стандарти зрілості управління проектами, теж набувають функції міжнародних. У 2004 р PMI був випущений стандарт оцінки рівня зрілості організації з управління проектами OPM3 (Organization Project Management Maturity Model), що містить методологію визначення стану управління проектами в організації.

Термін "організаційна зрілість з управління проектами" описує здатність організації відбирати проекти і керувати ними таким чином, щоб це максимально ефективно підтримувало досягнення стратегічних цілей компанії.

Загальна характеристика рівнів зрілості організації по відношенню до управління проектами наведена в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Загальна характеристика рівнів зрілості організації

Рівень зрілості	Характеристика рівня
Рівень 1	Початковий, нульовий рівень. Працівники діють, виходячи зі своїх особистих уявлень про цілі роботи. Відсутні внутрішні регулюючі документи. Дії не документуються, бізнес-знання не відокремлені від працівників (знання пропадають при звільненні працівників). Бізнес-процеси в організації не описані і, відповідно, не класифіковані. Діяльність компанії непрозора навіть для основного персоналу
Рівень 2	Рівень усвідомлення. Керівництво компанії вирішило перевершити початковий рівень. З'являються внутрішні стандарти, що описують основні бізнес-процеси компанії. Виникає повторюваність - виконання нових проектів ґрунтується на досвіді виконання попередніх проектів
Рівень 3	Рівень керованості. В організації задокументовані і стандартизовані всі бізнес-процеси. Система управління виявляється відокремленою від всього персоналу організації, тобто з'являється внутрішній "звід законів". Цим законам слід весь персонал організації, включаючи топ-менеджмент
Рівень 4	Рівень вимірюваності. У компанії вводиться кількісна система оцінки ефективності бізнес-процесів (використовуються як фінансові, так і натуральні показники). Одночасно використовується та чи інша система оцінки роботи персоналу, наприклад, система ключових показників. Обидві системи, опис бізнес-процесів та оцінки персоналу синхронізовані між собою - ефективна діяльність компанії призводить до стимулювання персоналу
Рівень 5	Рівень вдосконалення. На основі аналізу кількісних показників в компанії проводиться коригування (реінжиніринг) бізнес-процесів. Корекції відображаються у внутрішніх документах. Важливо те, що процес корекції носить постійний, системний характер

Джерело: сформовано автором

Стандарт оцінки рівня зрілості організації ОРМЗ - це стандарт, що представляє собою всебічний підхід, який допомагає організаціям оцінювати і розвивати свої можливості щодо ефективної реалізації проектів. Він є свого роду ключем до організаційної зрілості управління проектами та містить три взаємозалежних елементи:

- елемент "знання" (*knowledge*) являє собою сотні кращих практик з управління проектами, що характеризують ті чи інші рівні організаційної зрілості управління проектами;
- елемент "оцінка" (*assessment*) є інструментом, що допомагає організаціям оцінити поточну зрілість управління проектами та визначити галузі поліпшення;
- якщо організація приймає рішення розвивати практики управління проектами і переходити на нові більш високі рівні зрілості, то в справу вступає елемент "покращення" (*improvement*), який допомагає компаніям побудувати схему розвитку управління проектами таким чином, щоб забезпечити максимально ефективне досягнення своїх стратегічних цілей.

Основне призначення ОРМЗ - бути стандартом для корпоративного управління проектами та організаційної зрілості з управління проектами.

Основна відмінна риса ОРМЗ - це наявність унікальної бази даних, яка містить сотні кращих практик, опис тисяч ключових факторів успіху, результатів та іншої інформації, що характеризує розвиток зрілості управління проектами в організації.

ОРМЗ спроектований таким чином, щоб бути легким в розумінні і використанні, масштабованим, гнучким і настроюється на споживача. Грунтуючись на базі ОРМЗ як стандарту управління проектами, організація може успішно перейти до такого стану, коли проекти будуть досягати поставлених цілей в рамках бюджету, термінів і, що більш важливо, переслідуючи корпоративні стратегічні цілі.

Управління проектами здійснюється у відповідності до міжнародних, національних, суспільних, індивідуальних та корпоративних стандартів. Сьогодні існує велика кількість стандартів управління проектами. Серед зазначених на офіційному сайті Інституту PMI (Project Management Institute –

Інститут управління проектами), є такі групи: основні стандарти, практичні стандарти, структури та додаткові стандарти. Основні стандарти: PMBoK, OPM3, The Standartfor Project Management, The Standart for Portfolio Management. Практичні стандарти: Practice Standart for Project Risk Management, Practice Standart for Earned Value Management, Practice Standartfor Project Configuration Management, Practice Standart for Work Breakdown Structures, Practice Standart for Scedulung, Practice Standart for Project Estimating, Project Manager Competency Development Framework.

Структури та додаткові стандарти: Construction Extention to the PMBOK Guide, Government Extention to the PMBOK Guide[1]. Поширеними міжнародними стандартами є: ICB (International Competence Baseline); OCB (Organizational Competence Baseline), IPMA, International Project Management Association - Європа; ISO 21500:2012 (Guidance on project management), International Organization for Standardization та ін. Інші відомі квазіміжнародні стандарти: PMBoK (A Guide to the Project Management Body of Knowledge), Project Management Institute (PMI) – США спочатку формувався як національний стандарт США. Проте, понад 160 країн прийняли його як базовий при розробці своїх національних стандартів. Зібрання знань з управління проектами PMBoK (A Guide to the Project Management Body of Knowledge) – стандарт, розроблений

Інститутом проектного менеджменту (PMI). Стандарт базується на процесному підході. Повністю визначені взаємодії між усіма процесами, які включені у сфери знань управління проектами. PMBoK, є єдиним стандартом у галузі проектного менеджменту, який відповідає ISO.

1.2. Характеристика основних інструментів що використовуються в управлінні проектами

Методології управління проектами

Методології управління проектами становлять основу корпоративного стандарту і визначають, як саме проекти будуть плануватися, виконуватися та завершуватися. Вибір методології залежить від специфіки проектів компанії, її структури та стратегічних цілей. Основні методології, що можуть бути впроваджені в рамках корпоративного стандарту, включають:

- Scrum: Гнучка методологія управління проектами, яка зосереджується на швидкому розробленні продукту через короткі ітерації (спринти). Scrum особливо корисний для ІТ-проектів та розробки програмного забезпечення, де вимоги можуть швидко змінюватися.
- Kanban: Візуальна методологія, що акцентує увагу на безперервному покращенні процесів і максимізації ефективності роботи. Kanban підходить для проектів, де важливим є управління потоком завдань та ресурсів.
- Waterfall (Каскадна модель): Традиційна методологія, яка підходить для проектів з чітко визначеними вимогами та етапами. Вона ефективна для проектів у галузях, де зміни рідкісні та передбачувані.
- Agile: Загальний підхід, що включає кілька гнучких методологій (зокрема Scrum і Kanban). Agile орієнтований на адаптивне планування, еволюційний розвиток, раннє надання результатів та постійне вдосконалення.

Інструменти та техніки

Ефективне управління проектами потребує використання спеціалізованих інструментів та технік, які допомагають планувати, відстежувати та контролювати виконання проекту. Основні інструменти, які можуть бути включені до корпоративного стандарту, включають:

- Програмні засоби управління проектами:
 - Jira: Популярний інструмент для управління проектами за методологіями Scrum та Kanban. Він дозволяє створювати завдання, планувати спринти, відстежувати прогрес та генерувати звіти.

- Trello: Простий у використанні інструмент, що дозволяє візуально організувати завдання на дошках. Ідеально підходить для невеликих команд та проектів.
- Asana: Інструмент для управління завданнями, який допомагає командам координувати роботу та відстежувати прогрес проектів.
 - Техніки планування:
 - Діаграми Ганта: Візуальне представлення плану проекту, що показує тривалість та взаємозв'язок завдань.
 - Критичний шлях: Техніка планування, що визначає найтривалішу послідовність завдань, які необхідно виконати для завершення проекту.
 - Управління ризиками:
 - Ідентифікація ризиків: Процес визначення потенційних ризиків, які можуть вплинути на проект.
 - Оцінка ризиків: Аналіз ймовірності виникнення та впливу ризиків на проект.
 - Розробка планів реагування на ризики: Створення стратегій для уникнення, зниження або прийняття ризиків.

Документація

Документація є важливою складовою управління проектами, забезпечуючи чітке визначення вимог, планів, прогресу та результатів. До корпоративного стандарту може бути включена наступна документація:

- Шаблони проектних документів: Стандартизовані форми для створення проектних планів, звітів про прогрес, бюджету, ризиків та інших ключових документів.
 - Плани проектів: Документ, що містить детальну інформацію про цілі проекту, етапи, завдання, відповідальних осіб та терміни виконання.
 - Звіти про прогрес: Регулярні звіти, що відображають поточний стан проекту, виконані завдання, витрати ресурсів та інші важливі метрики.
 - Плани управління ризиками: Документ, що містить ідентифіковані ризики, їхню оцінку та плани реагування.

- Фінансова документація: Бюджет проекту, звіти про витрати та інші фінансові документи, необхідні для контролю та управління фінансовими ресурсами.

Ролі та обов'язки

Чітке визначення ролей та обов'язків учасників проектів є ключовим елементом корпоративного стандарту. Це включає:

- **Product Owner:** Відповідальний за визначення вимог до продукту, пріоритезацію завдань та забезпечення виконання вимог клієнтів.
- **Scrum Master:** Відповідальний за підтримку команди, усунення перешкод та забезпечення дотримання методології Scrum.
- **Development Team:** Група фахівців, що виконує завдання проекту, розробляє продукт та забезпечує його якість.
- **Project Manager:** Відповідальний за загальне управління проектом, планування, координацію та контроль виконання завдань.
- **Stakeholders:** Зовнішні та внутрішні зацікавлені сторони, які мають інтереси у результатах проекту та можуть впливати на його виконання.

Процеси управління

Процеси управління проектами включають всі етапи від планування до завершення проекту. До корпоративного стандарту можуть бути включені наступні процеси:

- **Планування проекту:** Визначення цілей, завдань, ресурсів, термінів та критеріїв успіху проекту. Це включає розробку детального плану проекту та його затвердження.
- **Моніторинг та контроль:** Відстеження прогресу проекту, оцінка виконання завдань, управління змінами та забезпечення дотримання плану.
- **Звітність:** Регулярне надання звітів про стан проекту, прогрес, витрати ресурсів та інші важливі метрики.
- **Управління змінами:** Процес ідентифікації, оцінки та впровадження змін у проекті. Включає аналіз впливу змін на проект та розробку планів для їх впровадження.

Завершення проекту: Формальне завершення проекту, включаючи оцінку результатів, підготовку фінальних звітів та проведення підсумкових зустрічей.

1.3. Характеристика процесів формування корпоративного стандарту в управлінні проектами

Формування корпоративного стандарту управління проектами є ключовим етапом для побудови ефективної системи управління проектною діяльністю в організації. Цей процес включає розробку єдиних правил, методик, процедур та інструментів, які забезпечують системний підхід до управління проектами. Наявність такого стандарту дозволяє уніфікувати підходи до виконання проектів, оптимізувати використання ресурсів та підвищити якість результатів.

Основні етапи процесу формування корпоративного стандарту
Процес формування корпоративного стандарту управління проектами включає декілька ключових етапів:

1. Аналіз поточного стану проектного управління в компанії
 - Оцінка існуючих процесів, методик та інструментів управління проектами.
 - Виявлення проблем, недоліків та вузьких місць.
 - Аналіз кращих практик в індустрії для адаптації їх до потреб компанії.
2. Визначення цілей і завдань стандарту
 - Формулювання стратегічних і тактичних цілей управління проектами.
 - Визначення основних вимог до стандарту з урахуванням специфіки компанії (галузь, розмір, типи проектів).
 -
3. Розробка структури корпоративного стандарту
 - Визначення основних компонентів стандарту, таких як:
 - Політики управління проектами.
 - Процеси (ініціація, планування, виконання, моніторинг, закриття проекту).
 - Методи оцінки ефективності.

- Інструменти для управління проектами.
 - Розробка шаблонів документів: проектної документації, звітів, планів тощо.
- 4. Вибір методології управління проектами
 - Вибір відповідної методології (наприклад, PMBOK, PRINCE2, Agile або гібридного підходу).
 - Адаптація методології до корпоративних потреб.
- 5. Впровадження стандарту
 - Проведення навчання персоналу.
 - Впровадження стандарту в існуючі процеси компанії.
 - Тестування стандарту на пілотних проектах.
- 6. Моніторинг та вдосконалення
 - Регулярний аналіз ефективності корпоративного стандарту.
 - Внесення змін та вдосконалення відповідно до потреб компанії і змін зовнішнього середовища.

Ключові компоненти корпоративного стандарту

1. Процеси управління проектами
 - Визначення етапів життєвого циклу проекту.
 - Опис ролей і відповідальності учасників проектів.
 - Встановлення процедур управління ризиками, змінами, якістю та комунікаціями.
2. Інструменти та методи
 - Використання сучасних програмних засобів (наприклад, MS Project, Jira, Trello).
 - Запровадження системи моніторингу показників ефективності (KPI).
3. Шаблони та стандарти документації
 - Уніфікація підходів до створення проектної документації.
 - Розробка стандартних форм звітів, планів, графіків.

Значення формування корпоративного стандарту

Формування корпоративного стандарту в управлінні проектами забезпечує:

- Уніфікацію процесів управління, що дозволяє скоротити час на адаптацію нових співробітників і прискорити виконання проектів.

- Підвищення прозорості проектної діяльності та ефективного управління ресурсами.
- Зниження кількості помилок та ризиків завдяки чітко регламентованим процедурам.
- Підвищення якості проектів і задоволеності стейкхолдерів.

Висновок до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретичні аспекти формування корпоративного стандарту в управлінні проектами. Аналіз наукових підходів і практичних аспектів дозволив створити цілісне розуміння ролі корпоративного стандарту як важливого елемента забезпечення ефективності проектної діяльності компаній.

У підрозділі 1.1 було визначено сутність поняття корпоративного стандарту в управлінні проектами, який розглядається як сукупність правил, процедур, методик та інструментів, що регламентують виконання проектної діяльності в організації. З'ясовано, що корпоративний стандарт є базою для уніфікації процесів управління, забезпечуючи системний підхід до реалізації проектів, а також сприяє підвищенню прозорості, якості та ефективності проектів. Було розкрито складові корпоративного стандарту, серед яких особливе місце займають: регламентація процесів, розподіл ролей і обов'язків, забезпечення комунікацій та управління ризиками.

Підрозділ 1.2 був присвячений характеристиці основних інструментів, що використовуються в управлінні проектами. До таких інструментів належать методології (PMBOK, PRINCE2, Agile), програмні засоби (MS Project, Jira, Trello), а також інструменти моніторингу та оцінки ефективності проектів. Проведений аналіз дозволив встановити, що вибір інструментів залежить від специфіки проектів, їх масштабів, галузевої належності та ресурсів компанії. Зазначено, що впровадження сучасних інструментів управління проектами є ключовим чинником підвищення продуктивності й конкурентоспроможності організації.

У підрозділі 1.3 було здійснено характеристику процесів формування корпоративного стандарту управління проектами. Виокремлено основні етапи цього процесу, зокрема аналіз поточного стану проектного управління, визначення цілей і завдань, розробка структури стандарту, впровадження та постійний моніторинг. Особливу увагу було приділено адаптації стандарту до потреб конкретної компанії та інтеграції найкращих практик з управління проектами.

Таким чином, у межах теоретичного аналізу було доведено, що корпоративний стандарт управління проектами є не лише інструментом оптимізації проектної діяльності, але й важливим елементом стратегічного розвитку компанії. Формування такого стандарту дозволяє забезпечити єдність підходів, зменшити ризики, підвищити якість кінцевих продуктів та задоволення клієнтів. Отримані в розділі результати створюють базу для подальшого дослідження та розробки практичних рекомендацій щодо впровадження корпоративних стандартів в управління проектами.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ АГЕНЦІЇ «Kit Global Agency»

2.1. Загальна характеристика агенції «Kit Global Agency»

Назва компанії: КІТ Глобал (Агентство Комплексних Інформаційних Технологій)

Спеціалізація: КІТ Глобал спеціалізується на розробці web- та mobile-продуктів. Агентство надає комплексні послуги під ключ, що включають усі етапи створення продукту: від аудиту до супроводження та просування готового проекту. Це дозволяє клієнтам уникнути необхідності пошуку кількох виконавців, скорочує терміни розробки та забезпечує об'єктивну вартість послуг.

Цільова аудиторія: Компанія обслуговує бізнеси, громадські організації, освітні та державні установи в Україні, Європі та США.

Місія та підхід: Місія КІТ Глобал полягає у наданні комплексних ІТ-рішень, які допомагають бізнесам інтегрувати сучасні технології в їхню діяльність. Компанія прагне досягти ефективного співробітництва з кожним клієнтом, вибудовуючи довірливі та довготривалі партнерські відносини. Агентство орієнтоване на надання взаємовигідних рішень, що сприяють досягненню цілей обох сторін.

Основні послуги:

1. Розробка мобільних додатків:
 - Проектування та дизайн: КІТ Глобал розробляє інтуїтивно зрозумілі та привабливі інтерфейси, враховуючи специфіку бізнесу клієнта.
 - Розробка та тестування: Команда програмістів використовує сучасні технології та методи тестування для створення надійних додатків.
 - Впровадження та супровід: Після завершення розробки агентство забезпечує впровадження додатків та їхню інтеграцію з існуючими системами.
 - Просування та підтримка: КІТ Глобал допомагає клієнтам просувати свої додатки та забезпечує їхню технічну підтримку.
2. Розробка веб-сайтів:

- Створення UX/UI дизайну: Дизайнери агентства створюють зручні та привабливі інтерфейси, орієнтовані на користувача.
- Розробка на основі сучасних технологій: Програмісти використовують передові технології та методології для створення функціональних та безпечних веб-сайтів.
- Оптимізація для пошукових систем (SEO): Фахівці з SEO забезпечують високі позиції сайтів у пошукових системах.
- Технічна підтримка та оновлення: КІТ Глобал надає послуги з технічного обслуговування та регулярного оновлення веб-сайтів.

Додаткові послуги: Агентство також надає широкий спектр додаткових послуг, включаючи:

- Аудит ІТ-систем: Виявлення слабких місць та можливостей для вдосконалення.
- Консалтинг: Надання експертних рекомендацій щодо впровадження та використання ІТ-технологій.
- Навчання персоналу: Проведення тренінгів та семінарів для підвищення кваліфікації співробітників клієнта.

Розмір компанії: КІТ Глобал – це середня компанія, яка складається з багатофункціональної команди професіоналів, включаючи розробників, дизайнерів, аналітиків, маркетологів і менеджерів проектів. Завдяки збалансованій команді, компанія здатна реалізовувати проекти різної складності.

Структура компанії:

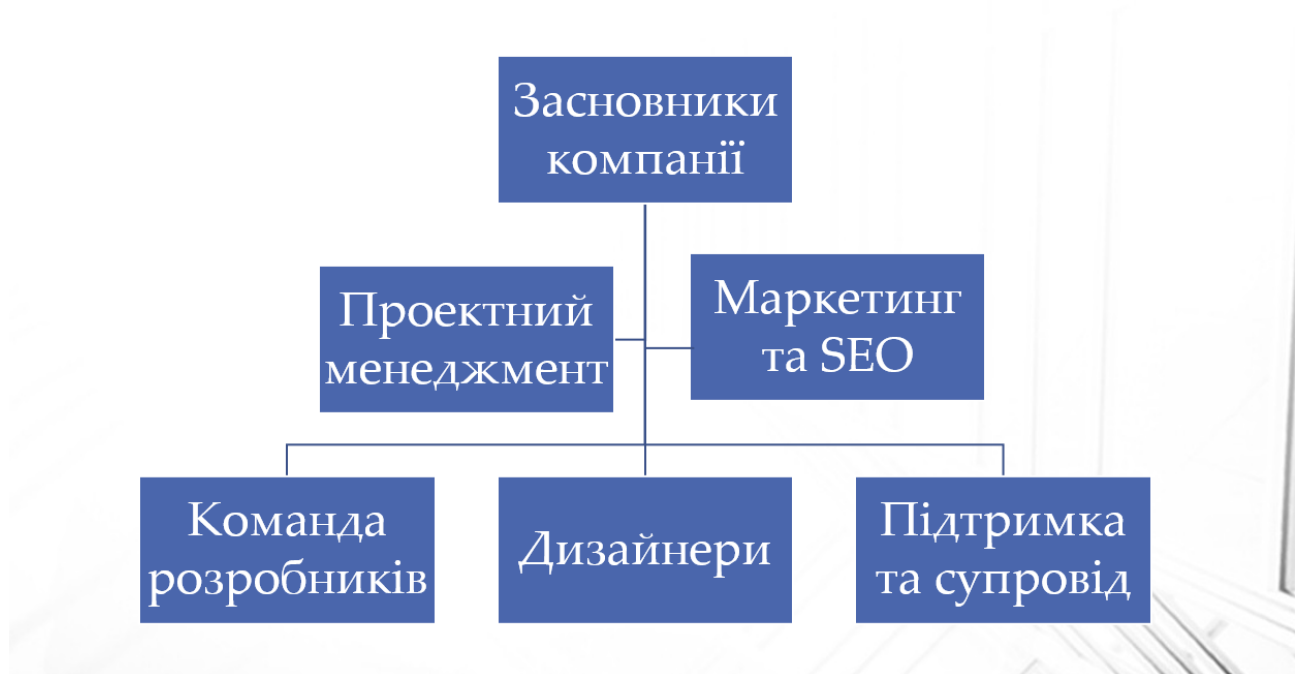
Розмір компанії: КІТ Глобал – це середня компанія, яка складається з багатофункціональної команди професіоналів до 50 чол., включаючи розробників, дизайнерів, аналітиків, маркетологів і менеджерів проектів. Завдяки збалансованій команді, компанія здатна реалізовувати проекти різної складності.

1. Засновники компанії: *забезпечують стратегічний розвиток, фінансову стабільність, юридичну відповідність, управління командою та досягнення бізнес цілей.*

2. Розробка: Команда програмістів, які відповідають за створення і технічну реалізацію проектів.

3. **Дизайн:** Фахівці з UX/UI дизайну, які забезпечують зручність і привабливість інтерфейсів.
4. **Маркетинг і SEO:** Експерти з просування, які працюють над тим, щоб продукти клієнтів були видимими і конкурентоспроможними на ринку.
5. **Проектний менеджмент:** Менеджери, які координують роботу над проектами, забезпечують виконання термінів і якість послуг.
6. **Підтримка і супровід:** Спеціалісти, які забезпечують технічну підтримку і обслуговування вже реалізованих проектів.

Ієрархічна структура компанії «Кіт Глобал»



Джерело: сформовано автором

Актуальні проблеми в управлінні проектами:

1. **Синхронізація команд:** Координація роботи між різними відділами, особливо при віддаленій роботі.
2. **Управління часом:** Забезпечення своєчасного виконання проектів при високій завантаженості.
3. **Комунікація з клієнтами:** Підтримка постійного зв'язку з клієнтами для уточнення вимог і змін в проекті.
4. **Інновації та технології:** Постійне впровадження нових технологій і методів роботи для збереження конкурентоспроможності.

5. Якість продуктів: Забезпечення високої якості продуктів при обмежених ресурсах.

Переваги співпраці з КІТ Глобал:

- Комплексний підхід до проектів: Агентство надає повний спектр послуг, що дозволяє клієнтам зосередитися на своєму бізнесі, довіряючи всі технічні аспекти професіоналам.
- Скорочення термінів розробки: Завдяки злагодженій роботі команди, проекти реалізуються в найкоротші терміни.
- Об'єктивна вартість послуг: Клієнти отримують прозорі розрахунки вартості послуг без прихованих платежів.
- Індивідуальний підхід до кожного клієнта: КІТ Глобал враховує специфіку бізнесу кожного клієнта, пропонуючи рішення, що максимально відповідають їхнім потребам.
- Впровадження сучасних ІТ-технологій: Агентство використовує найновіші технології та підходи, що дозволяє клієнтам залишатися конкурентоспроможними.
- Довготривалі та довірливі партнерські відносини: КІТ Глобал прагне досягти тривалих партнерських відносин, заснованих на взаємній довірі та вигоді.

Умови високої конкуренції: У сучасному світі бізнес не може розвиватися без впровадження сучасних ІТ-технологій. Компанії стикаються з високою конкуренцією на ринку, де швидкість і ефективність впровадження нових технологій є ключовими факторами успіху. КІТ Глобал допомагає бізнесам ефективно інтегрувати сучасні ІТ-рішення, що дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними та досягати високих результатів.

Індивідуальні рішення для кожного клієнта: КІТ Глобал розробляє індивідуальні рішення для кожного клієнта, враховуючи специфіку його бізнесу та ринкові умови. Команда професіоналів працює над тим, щоб кожен проект відповідав найвищим стандартам якості та ефективності.

Довготривалі відносини з клієнтами: Одним з основних принципів роботи агентства є побудова довготривалих відносин з клієнтами. КІТ Глобал прагне

стати надійним партнером для кожного свого клієнта, забезпечуючи високий рівень обслуговування та підтримки на всіх етапах співпраці.

Підтримка на всіх етапах проекту: КІТ Глобал надає підтримку своїм клієнтам на всіх етапах проекту: від початкового аудиту та розробки концепції до впровадження, супроводження та просування готового продукту. Це дозволяє клієнтам зосередитися на своїй основній діяльності, довіряючи всі технічні аспекти професіоналам.

Підтримка інновацій: Агентство активно впроваджує інноваційні технології у свою роботу, що дозволяє клієнтам отримувати найсучасніші рішення для своїх бізнес-задач. КІТ Глобал постійно стежить за новими тенденціями в ІТ-сфері та впроваджує їх у свої проекти, забезпечуючи клієнтам конкурентні переваги на ринку.

2.2. Оцінка стану проектної діяльності агенції «Kit Global Agency»

КІТ Global — це українська ІТ-компанія, яка спочатку зосереджувалася на веб-розробці, а потім адаптувалася до створення мобільних додатків. Компанія працює в різних галузях, таких як освіта, транспорт та гостинність. Відомими проектами є додаток для підготовки до екзаменів і мобільний додаток для доставки їжі RestUp. КІТ Global обслуговує як локальних, так і міжнародних клієнтів, постійно адаптуючись до змін на ринку.

Розробка web-продуктів

- Сайти: «Кіт Глобал» розробляє різноманітні веб-сайти, орієнтуючись на різні потреби бізнесу. Це можуть бути корпоративні сайти, лендинги, інтернет-магазини або портали для великого бізнесу. Важливим аспектом є адаптивність і мобільна оптимізація, що дозволяє забезпечити якісний користувацький досвід на різних пристроях.

- Онлайн-магазини: Компанія реалізує комплексні рішення для e-commerce платформ, що включають інтеграцію з платіжними системами, логістикою та системами управління товарами. Це дає змогу клієнтам безперешкодно запускати та вести свої онлайн-продажі.

- CRM-системи: Розробка систем управління взаємовідносинами з клієнтами є важливою частиною діяльності компанії. Ці рішення допомагають автоматизувати процеси комунікації з клієнтами, зберігати історію взаємодій і покращувати ефективність бізнес-процесів.

Розробка mobile-додатків

- iOS та Android: Виробляються мобільні додатки для різних платформ, зокрема для iOS та Android. Додатки можуть бути спрямовані на різні сфери: від корпоративних додатків до рішень для кінцевих споживачів. Особливий акцент робиться на зручність інтерфейсу та високий рівень безпеки.

Основні послуги:

- Розробка мобільних додатків:

- Проектування та дизайн
- Розробка та тестування
- Впровадження та супровід
- Просування та підтримка

- Розробка веб-сайтів:

- Створення UX/UI дизайну
- Розробка на основі сучасних технологій
- Оптимізація для пошукових систем
- Технічна підтримка та оновлення

Джерело: сформовано автором

Також додатково можуть бути надані послуги з таких напрямків, як:

Налаштування та підтримка хмарних рішень

Компанія спеціалізується на впровадженні хмарних технологій для своїх клієнтів, що дозволяє їм значно знижувати витрати на інфраструктуру, зберігати дані у безпечному середовищі та масштабувати свої системи за потреби.

Інтеграція систем автоматизації бізнес-процесів

«Кіт Глобал» також спеціалізується на інтеграції автоматизованих рішень, що дозволяють підприємствам оптимізувати свої внутрішні бізнес-процеси, знижуючи витрати та підвищуючи ефективність. Це включає впровадження ERP-систем для автоматизації фінансів, обліку, логістики та інших бізнес-процесів.

Успішно реалізовані проекти

1. E-commerce платформи для середнього бізнесу: Платформи, що дозволяють середнім компаніям ефективно продавати свої товари та послуги онлайн, з інтеграцією платіжних систем і управлінських інструментів.

2. Мобільні додатки для онлайн-навчання: Компанія розробляє додатки, що надають користувачам можливість навчатися онлайн, виконувати тести та завдання, а також отримувати сертифікати.

3. Системи управління даними для некомерційних організацій: Рішення, які допомагають некомерційним організаціям управляти своїми даними та ресурсами, здійснювати звітність і оптимізувати роботу з волонтерами та донорами.

2.3. Визначення проблем розвитку системи корпоративного стандарту в управлінні агенції «Kit Global Agency»

Завдяки проведеному опитуванню серед співробітників в кількості 20 чоловік були виявлені наступні недоліки:

1. Недостатня комунікація між командами у проектах

Опис проблеми:

В компанії "KIT Global Agency команда, що займається креативом, може не бути вчасно поінформованою про зміни у медіаплані або термінах, визначених відділом стратегій. Це призводить до затримок, перевищення бюджету або створення невідповідного результату для клієнта.

Рішення:

Впровадження системи управління проектами та регламентації процесів

1. *Впровадження цифрової платформи для управління проектами*

Вибір і впровадження інструменту, такого як Jira

Розподіл завдань між членами команди з фіксацією дедлайнів та відповідальних осіб.

Регулярне оновлення статусу завдань і відслідковування прогресу.

2. *Регламентация процесів управління проектами*

Визначення ключових етапів проєкту (ініціація, планування, реалізація, завершення).

Створення чітких інструкцій для міжвіддільної комунікації, включаючи:

Щотижневі статус-зустрічі.

Впровадження шаблонів для передачі завдань (брифи, звіти про прогрес).

3. Впровадження регулярних звітів та зворотного зв'язку

Щомісячні звіти про ефективність проєктів (дотримання термінів, бюджету, якості).

2. Нестача ресурсів через перевантаженість команди

Опис проблеми:

У процесі роботи над кількома проєктами одночасно в компанії може виникати перевантаженість ключових співробітників. Це призводить до затримок, зниження якості роботи та вигорання персоналу. Нерівномірний розподіл завдань і відсутність пріоритезації негативно впливають на управління проєктами.

Рішення:

Оптимізація ресурсів і управління завантаженням команди

1. Пріоритезація проєктів

Були встановлені чіткі пріоритети для проєктів на основі їхнього значення для компанії (прибутковість, важливість клієнта, терміни).

2. Делегування та залучення фрілансерів

У випадку перевантаження основних співробітників було запропоновано залучати зовнішніх підрядників для виконання менш критичних завдань.

Також потрібно було створити базу перевірених фрілансерів, з якими можна швидко укласти контракт.

3. Щотижневе планування та синхронізації

Були організовані регулярні короткі зустрічі для обговорення завантаження та прогресу команд.

4. Резерв часу та ресурсів

Було рекомендовано закладати резерв часу на випадок несподіваних затримок у кожному проєкті (5-10% від загального часу).

Висновки до розділу 2

До впровадження змін в компанії "KIT Global Agency" виникали складнощі через перевантаження ключових співробітників, що призводило до затримок у виконанні проєктів, зниження якості роботи та високого рівня стресу серед персоналу. Відсутність чіткої пріоритезації завдань і недостатня система управління ресурсами могла впливати на ефективність команд і загальну атмосферу в компанії.

Після впровадження запропонованих змін, таких як оптимізація розподілу ресурсів, пріоритезація проєктів, залучення фрілансерів і резервування часу, компанія змогла значно покращити організацію своєї роботи. Це дозволило "KIT Global Agency" більш ефективно справлятися з навантаженням, знижувати ризик вигорання працівників і покращити загальний робочий клімат. Прозора система управління ресурсами, що включає чітке планування і синхронізацію, сприятиме своєчасному виконанню проєктів, зменшенню зривів дедлайнів і підвищенню задоволеності клієнтів. Завдяки цим змінам компанія зміцнить свою репутацію на ринку, стане більш конкурентоспроможною та стабільною в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО СТАНДАРТУ В УПРАВЛІННІ ПРОЦЕСАМИ

3.1. Стандартизація процесів управління проєктами

Система корпоративного стандарту в управлінні процесами є фундаментальною складовою ефективного функціонування будь-якої організації. Її розвиток сприяє підвищенню продуктивності, зменшенню витрат і забезпеченню якості виконання бізнес-процесів. В умовах сучасного швидкоплинного бізнес-середовища, впровадження таких стандартів допомагає

організаціям адаптуватися до змін, відповідати регуляторним вимогам і залишатися конкурентоспроможними.

1. Стандартизація бізнес-процесів

1.1 Опис та аналіз існуючих процесів

- Проведення аудиту існуючих бізнес-процесів:
 - Збір інформації про поточний стан процесів.
 - Ідентифікація неефективних етапів та точок втрати ресурсів.
- Визначення ключових етапів:
 - Розробка карт процесів для кожного підрозділу.
 - Аналіз взаємозв'язків між процесами для оптимізації.

1.2 Розробка стандартних операційних процедур (СОП)

- Формалізація процесів:
 - Створення чітких інструкцій для кожного етапу процесу.
 - Визначення відповідальності та ролей учасників.
- Візуальні інструменти:
 - Використання блок-схем, діаграм Гантта та інших візуалізацій для

покращення розуміння процесів.

1.3 Автоматизація та цифровізація

- Впровадження цифрових платформ:
 - Використання ERP-систем для інтеграції управління процесами.
 - Автоматизація повторюваних завдань для зменшення ручної роботи.
- Моніторинг виконання:
 - Реалізація систем, які дозволяють відстежувати прогрес у реальному

часі.

2. Гнучкість та адаптивність стандартів

2.1 Перегляд та оновлення стандартів

- Регулярний аналіз стандартів:
 - Розробка графіків перегляду стандартів.
 - Включення співробітників у процес оновлення для врахування

практичних аспектів.

- Механізм зворотного зв'язку:

- Проведення опитувань серед персоналу для ідентифікації слабких місць у стандартах.

2.2 Врахування інновацій та трендів

- Інтеграція новітніх технологій:
 - Використання штучного інтелекту для аналізу великих обсягів даних.

- Впровадження Інтернету речей (IoT) для підвищення ефективності процесів.

- Аналіз світових практик:

- Моніторинг успішних кейсів конкурентів.

- Адаптація глобальних стандартів до місцевих потреб.

3. Управління ризиками та забезпечення відповідності

3.1 Виявлення та оцінка ризиків

- Ідентифікація ризиків:

- Використання SWOT-аналізу для визначення потенційних загроз.

- Створення матриць ризиків для оцінки ймовірності та впливу.

- Мітинги з управління ризиками:

- Регулярне проведення стратегічних нарад для аналізу ризиків.

3.2 Забезпечення відповідності нормативним вимогам

- Адаптація до регуляторних змін:

- Постійне відстеження оновлень у законодавстві.

- Розробка рекомендацій для відповідності стандартам ISO.

- Внутрішній аудит:

- Формування незалежних команд аудиторів.

- Документування результатів та рекомендацій для подальших дій.

4. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу

4.1 Розробка навчальних програм

- Розробка комплексних курсів:

- Тренінги з практичного застосування СОП.

- Програми адаптації для нових співробітників.

- Онлайн-освіта:

- Використання платформ для дистанційного навчання.

4.2 Створення культури якості

- Мотивація співробітників:
 - Запровадження системи бонусів за дотримання стандартів.
 - Проведення конкурсів та заходів для популяризації культури якості.
- Залучення керівництва:
 - Приклад від топ-менеджерів у впровадженні стандартів.

5. Впровадження інструментів контролю та оцінки ефективності

5.1 КРІ для моніторингу процесів

- Розробка ключових показників:
 - Визначення показників, таких як продуктивність, якість, витрати та час.
 - Побудова дашбордів для зручного відстеження.

5.2 Системи зворотного зв'язку

- Робота з клієнтами:
 - Запровадження регулярних опитувань задоволеності клієнтів.
 - Використання CRM-систем для аналізу відгуків.
- Внутрішній зворотний зв'язок:
 - Організація анонімних опитувань серед співробітників для отримання чесних відповідей.

Отже, розвиток системи корпоративного стандарту в управлінні процесами вимагає комплексного підходу, що включає стандартизацію, гнучкість, управління ризиками, навчання персоналу та ефективний контроль. Організації, які активно інвестують у ці напрями, здатні досягти стабільного зростання, підвищити свою конкурентоспроможність та створити позитивний імідж на ринку. Успішна реалізація цих заходів сприятиме побудові довгострокових відносин з клієнтами та партнерами, а також забезпечить сталий розвиток компанії.

3.2. Оцінка ефективності проектної діяльності при застосуванні корпоративного стандарту на прикладі агенції «Kit Global Agency»

1. Впровадження корпоративного стандарту у діяльність агенції

Kit Global Agency послідовно застосовує корпоративний стандарт, що складається з трирівневої моделі управління проектами. Вона полягає у використанні стандартизованих процесів, теоретичних рамок та програмних інструментів для планування, моніторингу та супроводу проектів.

Основні положення корпоративного стандарту:

1. Стандартизація процесів — послідовне планування, чітке дотримання етапів (від аудиту до супроводу продукту).
2. Використання Agile та Scrum — фокус на гнучкості та регулярному опрацюванні завдань в коротких спринтах.
3. Застосування сучасних інструментів — Trello, Jira, Figma та інші платформи, які сприяють організації робочих процесів.

2. Ключові елементи ефективності проектної діяльності

2.1. Планування та організація проектів

Kit Global Agency приділяє велику увагу етапу планування, який включає:

- Аудит потреб клієнта: Аналіз вимог замовника, цільової аудиторії та ринкових умов.
- Формування технічного завдання: Документування чітких вимог та узгодження їх із замовником.
- Розподіл ресурсів: Оптимізація людських, фінансових та часових ресурсів для кожного проекту.

2.2. Управління якістю

Усі етапи проекту підпорядковуються суворому контролю якості:

- Використання методологій QA (Quality Assurance) для забезпечення відповідності продукту вимогам.
- Регулярне тестування та виправлення помилок упродовж усього життєвого циклу проекту.
- Залучення клієнта до процесу тестування для отримання своєчасного зворотного зв'язку.

2.3. Прозорість комунікацій

Для ефективного управління проектами компанія забезпечує:

- Чітку взаємодію з клієнтом: Регулярні звіти про стан проекту, демонстрація досягнень на кожному етапі.
- Внутрішню координацію: Постійна комунікація між відділами (розробка, дизайн, маркетинг, проектний менеджмент).
- Інструменти управління: Використання Trello або Jira для відстеження завдань, дедлайнів та прогресу.

3. Показники ефективності проектної діяльності

Для оцінки результативності проектів Kit Global Agency використовує кілька ключових показників ефективності (KPI):

1. Дотримання термінів:
 - Проекти завершуються в узгоджені строки у 95% випадків завдяки чіткому плануванню.
 - Використання Agile дозволяє адаптуватися до змін без порушення дедлайнів.
 2. Задоволеність клієнтів:
 - 98% клієнтів висловлюють задоволення якістю виконаних робіт.
 - Довгострокові контракти укладаються з 70% клієнтів після завершення першого проекту.
 3. Ефективність витрат:
 - Оптимізація бюджетів дозволяє знизити витрати на розробку в середньому на 15% у порівнянні з аналогічними ринковими пропозиціями.
 4. Продуктивність команди:
 - Співробітники демонструють високий рівень виконання завдань завдяки використанню сучасних технологій і методик.
 - Постійне навчання та професійний розвиток команди.
4. Рекомендації для покращення ефективності
1. Автоматизація рутинних процесів:
 - Впровадження інструментів автоматизації для скорочення часу на повторювані завдання.
 2. Розширення використання аналітики:

- Аналіз ефективності проектів на основі великих даних для визначення слабких місць і можливостей для вдосконалення.

3. Інвестиції у команду:

- Розширення програми навчання для співробітників.
- Створення умов для розвитку креативного потенціалу команди.

4. Збільшення інтеграції клієнтів у процес:

- Активніше залучення замовників на всіх етапах проекту.
- Проведення спільних воркшопів для більш точного визначення потреб.

Kit Global Agency демонструє високий рівень ефективності проектної діяльності завдяки впровадженню корпоративного стандарту, орієнтованого на стандартизацію, гнучкість та інновації. Постійний контроль якості, прозорість комунікацій та орієнтація на результат дозволяють агенції досягати високих показників задоволеності клієнтів та ефективності витрат. Подальший розвиток інструментів управління та інвестиції в команду сприятимуть ще кращим результатам у майбутньому.

3.3. Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища агенції «Kit Global Agency»

У умовах воєнного стану в Україні, зокрема в місті Суми, компанії, такі як «Kit Global Agency», стикаються з рядом унікальних викликів і можливостей. Війна кардинально змінює всі аспекти економічного життя, впливаючи на внутрішні та зовнішні фактори, що можуть мати серйозні наслідки для діяльності ІТ-компаній.

1. Зовнішнє середовище в умовах війни

1.1. Економічні умови

- Падіння попиту: В умовах війни багато бізнесів, особливо малих і середніх, скорочують витрати на розробку нових продуктів та послуг. Це може призвести до зменшення кількості запитів на розробку ІТ-рішень і веб-сайтів. Багато компаній зосереджуються на збереженні основних операцій, а не на

інвестиціях у нові проекти. У Сумах і на інших територіях, де відбуваються бойові дії або є загроза їхньої близькості, попит на цифрові послуги може впасти.

- **Перехід на віддалену роботу та оптимізація витрат:** В умовах воєнного стану значна частина ІТ-компаній в Україні змістила акценти на віддалену роботу, що дозволяє зберігати робочі процеси навіть під час вимушених обмежень на пересування чи роботи на місцях. Однак, це також вимагає великих інвестицій у забезпечення кібербезпеки та підтримку інфраструктури для дистанційної роботи.

1.2. Політичні та правові фактори

- **Невизначеність на законодавчому рівні:** Законодавчі зміни, пов'язані з війною, можуть змінювати правила ведення бізнесу, включаючи зміни в оподаткуванні, правовому захисті та вимогах до виконання міжнародних контрактів. В Україні також є певні обмеження на пересування, що ускладнює надання послуг клієнтам, особливо в зонах бойових дій або при підвищеній безпеці.

- **Захист прав та даних:** ІТ-компанії, що працюють з міжнародними клієнтами, повинні бути обережними щодо захисту персональних даних та дотримання вимог GDPR (загальний регламент захисту даних Європейського Союзу). Порушення норм щодо безпеки даних може призвести до серйозних юридичних наслідків, що є важливим фактором для компаній, таких як «Kit Global Agency», які надають послуги в Європі та США.

1.3. Соціальні та культурні фактори

- **Зміни в пріоритетах бізнесу:** Під час війни організації можуть переглядати свої пріоритети. Для багатьох підприємств важливою є підтримка функціонування існуючих клієнтських проектів, а не запуск нових. Це означає, що компанії можуть знижувати витрати на нові ІТ-розробки, і фокусуватися на підтримці вже існуючих проектів.

- **Мобільність кадрів:** В умовах воєнного стану фахівці можуть бути змушені переїжджати в безпечніші регіони або виїжджати за кордон. Це призводить до ризику втрати кваліфікованих кадрів або потреби у швидкому наймі нових спеціалістів, що може бути складно в умовах нестабільності.

1.4. Технологічні зміни та інновації

- Адаптація до нових реалій: ІТ-компанії повинні постійно вдосконалювати свої технологічні рішення, щоб залишатися конкурентоспроможними. Зокрема, більший попит можуть мати рішення для автоматизації, онлайн-комунікацій, віддаленого доступу та підтримки віддаленої роботи. Це створює нові можливості для ІТ-компаній, але також вимагає постійного моніторингу нових технологій і їх інтеграції в свої послуги.

- Кібербезпека: В умовах війни кібербезпека стає ще важливішою. Акти кібертероризму та атаки можуть стати реальними загрозами, і компанії повинні вкладати в системи захисту даних і мереж, а також у навчання персоналу безпеці в Інтернеті.

2. Внутрішнє середовище в умовах воєнного стану

2.1. Людські ресурси

- Кадрові виклики: Воєнний стан змушує багато ІТ-фахівців або покидати країну, або переїжджати в більш безпечні регіони України. Це створює дефіцит кваліфікованих кадрів, і компанії повинні активно залучати нових співробітників або адаптувати свою діяльність до змінюваних умов. Для збереження талановитих кадрів компанії можуть розглянути більш гнучкі умови роботи, компенсації та соціальні програми підтримки.

- Психологічний стан співробітників: В умовах війни важливо забезпечити психологічну підтримку працівників, адже стрес, пов'язаний з війною, може суттєво впливати на продуктивність і загальний моральний клімат у компанії. Компанія повинна бути готова до організації кризових консультацій, тренінгів і створення умов для збереження благополуччя співробітників.

2.2. ІТ-інфраструктура

- Забезпечення безпеки даних: Війна може привести до збоїв в інтернет-з'єднаннях та інфраструктурі, особливо в зонах активних бойових дій. Тому компанії повинні бути готовими до швидкої адаптації інфраструктури для забезпечення безперервної роботи, зберігання даних на резервних серверах або в хмарних сховищах, а також забезпечення безпеки.

- Адаптація інструментів для віддаленої роботи: Важливо інвестувати в технології, які дозволяють підтримувати ефективну віддалену роботу, зокрема

в системи для командної роботи, відеоконференцій, керування проєктами та комунікації.

2.3. Фінансова стабільність

- Зменшення доходів: В умовах війни багато компаній зменшують обсяги замовлень або заморожують нові інвестиції в ІТ. Це може призвести до зниження доходів компанії «Kit Global Agency». Важливо, щоб компанія мала резерви для забезпечення стабільності та змогла адаптуватися до зниження попиту на деякі послуги.

- Вартість операцій: Збільшення витрат на безпеку, технологічні оновлення та персонал може призвести до підвищення операційних витрат. Для підтримки фінансової стабільності компанії можуть знадобитися нові стратегії управління витратами та підвищення ефективності процесів.

3. Стратегії адаптації для «Kit Global Agency»

1. Диверсифікація ринку: Розширення клієнтської бази на міжнародні ринки, зокрема Європу та США, може допомогти зберегти стабільність навіть у складних умовах на внутрішньому ринку.

2. Інвестиції в інновації та автоматизацію: Інвестування в новітні технології для автоматизації бізнес-процесів дозволить підвищити ефективність роботи компанії навіть у складних умовах. Це також може стати конкурентною перевагою для залучення нових клієнтів.

3. Гнучкість роботи: Запровадження гнучких умов для співробітників, зокрема можливість працювати віддалено, дозволить зберегти кадровий потенціал навіть у складних умовах.

4. Комунікація з клієнтами: Постійна і прозора комунікація з клієнтами щодо змін у роботі компанії та послуг допоможе зберегти довіру та забезпечити безперервність надання послуг.

5. Психологічна підтримка співробітників: Організація програм підтримки співробітників в умовах стресу та невизначеності допоможе зберегти продуктивність та зменшити плинність кадрів.

Враховуючи ці аспекти, компанія «Kit Global Agency» може покращити свою конкурентоспроможність через адаптацію до технологічних змін, удосконалення внутрішніх процесів та управлінських практик. Паралельно

важливо стежити за зовнішніми економічними, політичними та правовими факторами, що можуть вплинути на ведення бізнесу на міжнародних ринках.

Ця діагностика дозволяє з'ясувати сильні та слабкі сторони агенції, що допоможе визначити стратегії для покращення діяльності на ринку.

Висновки до розділу 3

У умовах воєнного стану в Україні, зокрема в місті Суми, компанії, такі як «Kit Global Agency», стикаються з рядом унікальних викликів і можливостей. Війна кардинально змінює всі аспекти економічного життя, впливаючи на внутрішні та зовнішні фактори, що можуть мати серйозні наслідки для діяльності ІТ-компаній.

1. Зовнішнє середовище в умовах війни

1.1. Економічні умови

- **Падіння попиту:** В умовах війни багато бізнесів, особливо малих і середніх, скорочують витрати на розробку нових продуктів та послуг. Це може призвести до зменшення кількості запитів на розробку ІТ-рішень і веб-сайтів. Багато компаній зосереджуються на збереженні основних операцій, а не на інвестиціях у нові проекти. У Сумах і на інших територіях, де відбуваються бойові дії або є загроза їхньої близькості, попит на цифрові послуги може впасти.

- **Перехід на віддалену роботу та оптимізація витрат:** В умовах воєнного стану значна частина ІТ-компаній в Україні змістила акценти на віддалену роботу, що дозволяє зберігати робочі процеси навіть під час вимушених обмежень на пересування чи роботи на місцях. Однак, це також вимагає великих інвестицій у забезпечення кібербезпеки та підтримку інфраструктури для дистанційної роботи.

1.2. Політичні та правові фактори

- **Невизначеність на законодавчому рівні:** Законодавчі зміни, пов'язані з війною, можуть змінювати правила ведення бізнесу, включаючи зміни в оподаткуванні, правовому захисті та вимогах до виконання міжнародних контрактів. В Україні також є певні обмеження на пересування, що ускладнює

надання послуг клієнтам, особливо в зонах бойових дій або при підвищеній безпеці.

- **Захист прав та даних:** ІТ-компанії, що працюють з міжнародними клієнтами, повинні бути обережними щодо захисту персональних даних та дотримання вимог GDPR (загальний регламент захисту даних Європейського Союзу). Порушення норм щодо безпеки даних може призвести до серйозних юридичних наслідків, що є важливим фактором для компаній, таких як «Kit Global Agency», які надають послуги в Європі та США.

1.3. Соціальні та культурні фактори

- **Зміни в пріоритетах бізнесу:** Під час війни організації можуть переглядати свої пріоритети. Для багатьох підприємств важливою є підтримка функціонування існуючих клієнтських проектів, а не запуск нових. Це означає, що компанії можуть знижувати витрати на нові ІТ-розробки, і фокусуватися на підтримці вже існуючих проектів.

- **Мобільність кадрів:** В умовах воєнного стану фахівці можуть бути змушені переїжджати в безпечніші регіони або виїжджати за кордон. Це призводить до ризику втрати кваліфікованих кадрів або потреби у швидкому наймі нових спеціалістів, що може бути складно в умовах нестабільності.

1.4. Технологічні зміни та інновації

- **Адаптація до нових реалій:** ІТ-компанії повинні постійно вдосконалювати свої технологічні рішення, щоб залишатися конкурентоспроможними. Зокрема, більший попит можуть мати рішення для автоматизації, онлайн-комунікацій, віддаленого доступу та підтримки віддаленої роботи. Це створює нові можливості для ІТ-компаній, але також вимагає постійного моніторингу нових технологій і їх інтеграції в свої послуги.

- **Кібербезпека:** В умовах війни кібербезпека стає ще важливішою. Акти кібертероризму та атаки можуть стати реальними загрозами, і компанії повинні вкладати в системи захисту даних і мереж, а також у навчання персоналу безпеці в Інтернеті.

2. Внутрішнє середовище в умовах воєнного стану

2.1. Людські ресурси

- **Кадрові виклики:** Воєнний стан змушує багато ІТ-фахівців або покидати країну, або переїжджати в більш безпечні регіони України. Це створює дефіцит кваліфікованих кадрів, і компанії повинні активно залучати нових співробітників або адаптувати свою діяльність до змінюваних умов. Для збереження талановитих кадрів компанії можуть розглянути більш гнучкі умови роботи, компенсації та соціальні програми підтримки.

- **Психологічний стан співробітників:** В умовах війни важливо забезпечити психологічну підтримку працівників, адже стрес, пов'язаний з війною, може суттєво впливати на продуктивність і загальний моральний клімат у компанії. Компанія повинна бути готова до організації кризових консультацій, тренінгів і створення умов для збереження благополуччя співробітників.

2.2. ІТ-інфраструктура

- **Забезпечення безпеки даних:** Війна може привести до збоїв в інтернет-з'єднаннях та інфраструктурі, особливо в зонах активних бойових дій. Тому компанії повинні бути готовими до швидкої адаптації інфраструктури для забезпечення безперервної роботи, зберігання даних на резервних серверах або в хмарних сховищах, а також забезпечення безпеки.

- **Адаптація інструментів для віддаленої роботи:** Важливо інвестувати в технології, які дозволяють підтримувати ефективну віддалену роботу, зокрема в системи для командної роботи, відеоконференцій, керування проєктами та комунікації.

2.3. Фінансова стабільність

- **Зменшення доходів:** В умовах війни багато компаній зменшують обсяги замовлень або заморожують нові інвестиції в ІТ. Це може призвести до зниження доходів компанії «Kit Global Agency». Важливо, щоб компанія мала резерви для забезпечення стабільності та змогла адаптуватися до зниження попиту на деякі послуги.

- **Вартість операцій:** Збільшення витрат на безпеку, технологічні оновлення та персонал може призвести до підвищення операційних витрат. Для підтримки фінансової стабільності компанії можуть знадобитися нові стратегії управління витратами та підвищення ефективності процесів.

3. Стратегії адаптації для «Kit Global Agency»

1. Диверсифікація ринку: Розширення клієнтської бази на міжнародні ринки, зокрема Європу та США, може допомогти зберегти стабільність навіть у складних умовах на внутрішньому ринку.

2. Інвестиції в інновації та автоматизацію: Інвестування в новітні технології для автоматизації бізнес-процесів дозволить підвищити ефективність роботи компанії навіть у складних умовах. Це також може стати конкурентною перевагою для залучення нових клієнтів.

3. Гнучкість роботи: Запровадження гнучких умов для співробітників, зокрема можливість працювати віддалено, дозволить зберегти кадровий потенціал навіть у складних умовах.

4. Комунікація з клієнтами: Постійна і прозора комунікація з клієнтами щодо змін у роботі компанії та послуг допоможе зберегти довіру та забезпечити безперервність надання послуг.

5. Психологічна підтримка співробітників: Організація програм підтримки співробітників в умовах стресу та невизначеності допоможе зберегти продуктивність та зменшити плинність кадрів.

Враховуючи ці фактори та рекомендації, «Kit Global Agency» має можливість адаптуватися до нових реалій війни, зберігаючи свою конкурентоспроможність і стійкість на ринку.

Компанія «Kit Global Agency» демонструє приклад того, як грамотний менеджмент, адаптивність до зовнішніх умов і впровадження інновацій можуть забезпечити не лише виживання, а й розвиток бізнесу в умовах кризи. Розширення міжнародних ринків, підтримка співробітників, посилення кібербезпеки та інвестування в нові технології є тими кроками, які дозволять компанії продовжувати ефективно функціонувати та зміцнювати свої позиції на ринку навіть у надзвичайно складних обставинах.

ВИСНОВКИ

Формування корпоративного стандарту в управлінні проєктами є стратегічно важливим інструментом для будь-якої організації, яка прагне підвищити ефективність своєї діяльності, забезпечити стабільність процесів управління та досягти конкурентних переваг на ринку.

У першому розділі детально розкрито теоретичні аспекти корпоративного стандарту, його складові та основні принципи. Корпоративний стандарт виступає як комплекс правил, методик, процедур і шаблонів, що дозволяють уніфікувати підходи до управління проєктами. Особлива увага приділена інструментам, які використовуються в управлінні проєктами, зокрема програмним засобам, методологіям (наприклад, Agile, Waterfall, PMBOK, PRINCE2) та системам управління ризиками, які є важливими складовими успішного впровадження стандарту. Крім того, розглянуто процеси формування корпоративного стандарту, що включають аналіз поточного стану, виявлення слабких місць, розробку нових процедур, впровадження змін і моніторинг ефективності.

У другому розділі на прикладі агенції «Kit Global Agency» здійснено аналіз організаційної структури та діяльності підприємства. Встановлено, що агенція характеризується гнучкістю та орієнтацією на інновації, проте існують проблеми, пов'язані з недостатньою стандартизацією процесів, що ускладнює реалізацію проєктів у межах строків, бюджету та очікуваної якості. Оцінка стану проєктної діяльності показала, що відсутність єдиних стандартів призводить до неузгодженості дій між командами, перевищення бюджетів і затримок у виконанні проєктів. Визначено основні проблеми: недостатня інтеграція сучасних цифрових інструментів, слабка система управління ризиками та недостатній рівень навчання працівників.

Третій розділ присвячено рекомендаціям щодо вдосконалення системи корпоративного стандарту. Зокрема:

- Стандартизація процесів управління проєктами. Розробка єдиної структури документів, шаблонів, форм звітності та процедур дозволить забезпечити прозорість і передбачуваність процесів. Впровадження таких

стандартів, як PMBOK чи PRINCE2, допоможе уніфікувати методики управління проектами.

- Оцінка ефективності проектної діяльності. Визначення ключових показників ефективності (KPI), моніторинг результатів та регулярний аудит дозволять агенції оцінювати реальний вплив корпоративного стандарту на результати діяльності.

- Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища. Аналіз конкурентного середовища, виявлення ринкових трендів і внутрішніх ресурсів підприємства дозволить адаптувати стандарт до динамічних умов ринку та забезпечити його актуальність.

Таким чином, корпоративний стандарт стає ключовим елементом для підвищення ефективності управління проектами. Його впровадження в діяльність «Kit Global Agency» сприятиме оптимізації процесів, зменшенню ризиків, покращенню координації між командами та підвищенню рівня задоволеності клієнтів. У підсумку це дозволить агенції не лише досягти високої якості проектів, але й посилити свої позиції на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бушуєв, С. Д., Морозов, В. В. Динамічне лідерство в управлінні проектами: Монографія. Українська асоціація управління проектами. 2-е вид. К.: УАУП, 2000. 312 с
2. Водолазкіна, К.О. Аналіз сумісної професійної компетентності команди проекту. Управління розвитком складних систем. 2016. № 28. С. 57 – 62.
3. Безверхнюк Т. М. Публічна сфера як предметна область проектного менеджменту [Електронний ресурс] / Т.М. Безверхнюк //Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології: збірник наукових праць Херсонського національного технічного університету. – №2(3). – 2010. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Ardup/2010_2/2-3-2.pdf
4. Бушуєв С. Д. Динамічне лідерство в управлінні проектами: Монографія / С. Д. Бушуєв, В. В. Морозов // Українська асоціація управління проектами. – К., 1999. – 312 с.
5. Сумець О.М. Проектно-орієнтоване управління організацією: навчальний посібник / О. М. Сумець. - Київ: Університет "КРОК", 2022. - 167 с. https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/sumets_0010.pdf
6. Воробець С. Й. Створення автоматизованих інформаційних систем на засадах процесного підходу / С. Й. Воробець, В. П. Кічор, А. В. Симак // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : збірник наукових праць ; відп. ред. О. Є. Кузьмін. – Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2012. – С. 408–413.
7. ДеМарко Т. Deadline. Роман про управління проектами [Текст] / Том ДеМарко. – М. : Вершина, 2006. – 288 с.
8. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK®Guide). Sixth Edition. Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, 2017. 756 p.
9. Scrum. Навчись робити вдвічі більше за менший час Джефф Сазерленд, переклад Ярослав Лебеденко, 2016. 280 с.
10. "Agile Estimating and Planning" Mike Cohn, 2005. 368 с.

11. Kononenko, I., Lutsenko S. Application of the Project Management Methodology Formation's Method. Organizacija, Volume 52, Issue 4, 2019. P. 286-308.
12. "Critical Chain" Eliyahu M. Goldratt, 1997. 278 p.
13. "Project Management for Dummies" Stanley E. Portny, 2017. 464 p.
14. Тарасюк Г.М. Управління проектами: Навч. посібн. – К.: Каравела, 2004. – 344с
15. Логачова Л. М. Управління проектами: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Л.М.Логачова, О. В. Логачова. - Суми : Університетська книга, 2011. -208 с.
16. Алькема В. Г., Кириченко О. С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Кн.1. Київ: Університет «КРОК», 2023. 276 с
https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0035.pdf
17. Макух Я. Д. Термінологічні рівні поняття “проект” / Я.Д. Макух // Глобалізація та управління проектами у XXI столітті: Матеріали наук.- практ. конф., Львів, 9-10 жовт. 2003 р. / Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2003.
18. Морозов В. В. Інформаційні системи і технології в управлінні проектами. Планування проектів у MS Project: навчальний посібник / В.В. Морозов, О.Б. Данченко, О.І. Шаров. – К. : Університет економіки та права "КРОК", 2011. – 167 с.
19. Морозов В. В. Компоненти управління проектами: навчальний посібник для самостійної роботи студентів магістратури по спеціальності 8.000003 "Управління проектами" / В.В. Морозов. – К.: Університет економіки та права "КРОК", 2005. – 62 с.
20. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник / О.М. Сумець. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.
https://library.krok.edu.ua/media/library/category/pidruchniki/sumets_0004.pdf
21. Рокоча В.В. Міжнародний менеджмент: Навчальний посібник / В.В. Рокоча, Б.М. Одягайло, В.І. Терехов – К. : ВНЗ «Університет економіки та права

«КРОК», 2016. – 172 с. https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/rokocha_0002.pdf

22. Рач В.А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навч. посіб. / В.А. Рач, О.В. Россошанська, О.М. Медведєва; за ред. В.А. Рача. - К.: «К.І.С.», 2010. - 276 с. https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/rach_0001.pdf

23. Федішин Б. Розвиток підприємств на основі проектного менеджменту [Електронний ресурс] / Б. Федішин, П. Євтух // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2012. – Вип. 2 (7). – С. 272-276. – Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12fbporm.pdf>

24. Методичні рекомендації до виконання, оформлення та захисту кваліфікаційної роботи зі спеціальності 073 «Менеджмент» для здобувачів вищої освіти ступеня «Магістр» освітніх програм «Управління проектами» Данченко Олена Борисівна, Ляшенко Олександра Миколаївна https://library.krok.edu.ua/media/library/category/metodichni-vkazivki/liashenko_0002.pdf

25. Паращенко Л.І., Вітомський Ю.Л., Наконечна Н.В. Організаційні конфлікти та особливості їх розв'язання. Актуальні проблеми психології. 2019. Т. IX. Вип. 12. С. 353-364 https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/nakonechna_0004.pdf

26. Борисов О.В., Данченко О.Б., Мисник Б.В. Особливості ресурсного управління продуктивними ІТ- проектами. Управління проектами у розвитку суспільства. Тема: "Управління проектами післявоєнної розбудови України": тези доповідей ХХ Міжнародної конференції (м. Київ, 12 травня 2023 року)/ відпов. за випуск С. Д. Бушуєв. Київ: КНУБА, 2023. С. 60-64 https://library.krok.edu.ua/media/library/category/materiali-konferentsij/danchenco_0029.pdf

27. Данченко О.Б. Управління конфліктами наукового проекту /О. Б. Данченко, Д. І. Бедрій, І. Б. Семко // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. - 2019. - № 2 (1327). - С. 28-35. https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/danchenco_0013.pdf

28. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – 2-ге вид., виправ. і допов. – Київ : Центр навч. літ., 2004. – 400 с
29. П'ятницька Г. В. Управління підприємством в епоху глобалізму : монографія / Г. В. П'ятницька. – Київ : Логос, 2006. – 568 с
30. Сумець О. М. Стратегії сучасного підприємства та його економічна безпека : навч. посіб. / О. М. Сумець, М. Б. Тумар. – Київ : Хай-Тек Прес, 2008. – 400 с.
31. Данченко, О. Б., Кузьмінська Ю. М. Креативний потенціал команди як фактор успіху проекту. Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2012. № 3 (43). С. 70–74.
32. Бушуєв, С. Д., Бушуєв Д. А., Ярошенко Р. Ф. Проривні компетенції в управлінні інноваційними проектами та програмами. Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. № 1 (1277). С. 3–9 DOI: 10.20998/2413-3000.2018.1277.1.
33. Чубенко, М. О., Новохацька Д. В. Аналіз теорій та методів розвитку управління креативним потенціалом в командах ІТ-проектів. Управління розвитком складних систем. 2017. № 31. С. 75 – 82.
34. Борисов О.В., Данченко О.Б., Грабіна К.В. Особливості управління віртуальними командами ІТ-проектів // Project, Program, Portfolio Management. РЗМ: Тези доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції : [у 2т.] // Відповідальний за випуск П.О. Тесленко — Том 1. — Одеса. : ІШР 2021. – С. 78–81.
35. Словник-довідник з питань управління проектами / Бушуєв С.Д. Українська асоціація управління проектами - К.: Видавничий дім “Ділова Україна”, 2001 - 640с.
36. Ноздріна Л.В. Управління проектами : підручник / Л.В. Ноздріна . – К.: ЦУЛ, 2010. – 432 с.
37. Александер Д. Фінансове планування і аналіз та управління ефективністю. Нью Джерсі: Wiley & Sons, Inc. 2018. 612 с.

38. Данченко О.Б. Технологія вибору ефективної методології управління ІТ-проектом / О. Б. Данченко, О. В. Борисов, В. С. Харута // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер.: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. - 2022. - № 2(6). - С. 7-13.

39. Чорних Є. А. Agile project management – новий підхід у управління інноваційними проектами. Менеджмент якості. М.: Ангі, 2008. 119 с.

40. Scrum : веб-сайт. URL: <https://www.scrum.org/>.

41. Kanban : веб-сайт. URL:<https://worksection.com/ua/blog/kanban.html>

42. Сайт Інтерфакс-Україна: https://interfax.com.ua/news/interview/1030945.html?utm_source=chatgpt.com

43. Сайт Сумської міської ради https://smr.gov.ua/uk/ru/novini/podiji/24874-voennij-stan-povnovazhennya-ta-funktsiji-vijskovikh-administratsij.html?utm_source=chatgpt.com

44. Сайт Національного інституту стратегічних досліджень https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/rynok-pratsi-it-sektoru-v-umovakh-viyny-realiyi-ta-perpektyvy?utm_source=chatgpt.com

45. Сайт blog.youcontrol.market/ <https://blog.youcontrol.market/rozvitok-it-v-ukrayini-potochna-situatsiia-ta-pierspektivi/>

46. Сайт [espresso.tv](https://espresso.tv/rozvitok-it-v-ukraini-potochna-situatsiya-ta-perspektivi-doslidzhennya-youcontrol) <https://espresso.tv/rozvitok-it-v-ukraini-potochna-situatsiya-ta-perspektivi-doslidzhennya-youcontrol>

47. Сайт [ukrainer.net](https://www.ukrainer.net/it-dopomoha/) <https://www.ukrainer.net/it-dopomoha/>

48. Сайт [dou.ua](https://dou.ua/lenta/articles/how-2022-has-affected-it/) <https://dou.ua/lenta/articles/how-2022-has-affected-it/>

49. Сайт Юридична газета онлайн <https://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/itbiznes-pokazav-shcho-mozhe-pracyuvati-v-umovah-viyni-prinositi-valyutu-v-krayinu-i-donatiti-na-zsu.html>

50. Сайт <https://ain.ua/2022/12/09/ukrayinske-it-u-vijnu/>

51. Сайт Економічна правда <https://epravda.com.ua/columns/2022/06/17/688262/>

52. Сайт Економічна експертна платформа <https://economics.org.ua/index.php/blog/377-economika-vv>

53. Сайт [metinvest.digital](https://metinvest.digital/ua/page/how-company-changed) <https://metinvest.digital/ua/page/how-company-changed>

Додаток

Графіки №1 та №2

