

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»

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

Кафедра управлінських технологій

(Гайдук Олександр Віталійович)

УДК: 658.5:005.8

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Проектно-орієнтоване управління сервісною організацією»

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

(Підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Сумець Олександр Михайлович
доктор економічних наук, професор
(прізвище, ім'я по батькові, науковий ступінь керівника)

Київ-2024

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота спрямована на вирішення проблемних питань, пов'язаних з впровадженням проектного управлінського підходу, який дозволяє акцентувати увагу на діяльності окремих центрів відповідальності, передбачає зниження рівня ризику діяльності, адже формування і реалізація проекту характеризується детальним плануванням розвитку ситуації у майбутньому.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій із впровадження проектно-орієнтованого управління для ТОВ «КОМПАНІЯ МАРАТ».

Для досягнення мети у кваліфікаційній роботі узагальнені теоретико-методологічні основи проектно-орієнтованого управління сервісною організацією.

Для практичної реалізації впровадження моделі проектно-орієнтованого ІТ-підприємства запропоновані наступні етапи: внесення до існуючої матричної організаційної структури локальних змін перерозподілом підпорядкування членів команди Teamlead, за виконуваними проектами; впровадження моніторингу та оцінки проектної діяльності системою показників KPI/OKR; підсилення оціночної системи ІТ-компанії навичками персональних поведінкових компетенції персоналу, в аспекті комерційної свідомості; впровадження методики оцінювання працівників за індивідуально психологічними, особистісними якостями, можливостями реалізації на підставі ділових якостей тощо.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Обсяг кваліфікаційної роботи становить 95 стор., 15 рис., 27 табл., 60 дж., 9 додатків.

Ключові слова: проект, проектно-орієнтоване управління, проектна діяльність, проектна команда, трансформація, проектно-орієнтована модель, управлінський підхід, матрична проектна структура, проектна ефективність

ABSTRACT

The qualification work is aimed at solving problematic issues related to the implementation of the project management approach, which allows focusing attention on the activities of individual centers of responsibility, involves reducing the level of risk of activity, because the formation and implementation of the project is characterized by detailed planning of the development of the situation in the future.

The purpose of the qualification work is to develop recommendations for the implementation of project-oriented management for MARAT COMPANY LLC.

To achieve the goal, the theoretical and methodological foundations of project-oriented management of a service organization are summarized in the qualification work.

For the practical implementation of the implementation of the project-oriented IT enterprise model, the following stages are proposed: making local changes to the existing matrix organizational structure by redistributing the subordination of Teamlead team members, according to the executed projects; implementation of monitoring and evaluation of project activities using the system of KPI/OKR indicators; strengthening the evaluation system of the IT company with the skills of personal behavioral competencies of the staff, in the aspect of commercial awareness; implementation of the method of evaluating employees based on individual psychological and personal qualities, opportunities for realization based on business qualities, etc.

The qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions and appendices. The volume of the qualification work is 95 pages, 15 figures, 27 tables, 60 sources, 9 appendices.

Keywords: project, project-oriented management, project activity, project team, transformation, project-oriented model, management approach, matrix project structure, project efficiency

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	7
1.1. Поняття «Проектно-орієнтоване управління організацією».	7
Принципи проектно-орієнтованого управління	
1.2. Методи та інструменти проектно-орієнтованого управління сучасною організацією	17
1.3. Переваги та недоліки проектно-орієнтованого управління організацій різної галузевої належності	27
Висновок до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КОМПАНІЯ МАРАТ»	34
2.1. Опис організаційної структури та напряму діяльності товариства	34
2.2. Діагностика проектної діяльності товариства	42
2.3. Оцінка рівня кваліфікації і ділових якостей учасників проектної команди	53
Висновок до розділу 2	59
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ В ТОВ «КОМПАНІЯ МАРАТ»	62
3.1. Модель проектно-орієнтованого товариства	62
3.2. Створення системи моніторингу та оцінки проектної діяльності	69
3.3. Розвиток культури проектно-орієнтованого управління	81
Висновок до розділу 3	88
ВИСНОВКИ	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	96
ДОДАТКИ	102

ВСТУП

Актуальність дослідження. Якісний рівень життєдіяльності кожного суб'єкта підприємництва, в значному ступені, визначається швидкою адаптивністю кон'юнктурної динаміки ринку, ефективністю і надійністю інформаційної підтримки його господарювання, оптимальним використанням управлінського інструментарію в процесі формування ефективних управлінських рішень. Впровадження проектно-орієнтованого системного підходу до менеджменту, уможлиблює значно чіткіше оцінювання даних, із ситуаційним прогнозуванням впроваджених змін у функціонуванні організації, формулювання цілей, із запобіганням вірогідних похибок, поява яких можлива, як результат помилкових вимірювань. Проектним управлінським підходом можливе визначення шляхів та засобів прогресу у досягненні цілі, навіть за лімітування часу і ресурсів. Знання принципів проектно-орієнтованого підходу та його можливостей, здатне оптимізувати перспективи конкурентоспроможності підприємства, за його успішної діяльності у внутрішньому середовищі.

За окремими аспектами проектно-орієнтований підхід, в управлінській організаційній системі, знайшов відбиття у багатьох працях вітчизняних та зарубіжних науковців: Козлової І., Медяник О., Онишкевича О., Сумця О. та ін.; досліджено ступінь впливовості проектного управління на бізнесову конкурентоспроможність в роботах Акіліна О., Рижаківа Г. та ін., визначено вплив проектного управління на інноваційну діяльність організації Колодізевим Т., Мерзлікіним А., Панасьянц Г. та ін.

Попри дослідницьку тривалість галузі проектного управлінського підходу та його розповсюдженість у світовій практиці, серед економічних суб'єктів національної економіки, зазначений підхід, суттєво не поширився. А тому не отримано вирішення багатьох питань, як результат відмови від ефективності і можливостей сучасного проектного менеджменту.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій із впровадження

проектно-орієнтованого управління ТОВ «КОМПАНІЯ МАРАТ».

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи визначено наступні завдання:

- дослідити теоретико-методологічні основи проектно-орієнтованого управління сервісною організацією;
- охарактеризувати організаційну структуру підприємства та напрям його діяльності;
- виконати діагностику проектної діяльності товариства;
- виконати оцінку кваліфікаційного рівня і ділових якостей учасників проектної команди;
- охарактеризувати риси структурних змін моделі проектно-орієнтованої компанії;
- створити систему моніторингу та оцінки проектної діяльності;
- визначити основні риси розвитку культури проектно-орієнтованого управління досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи виступає процес управління проектно-орієнтованою сервісною організацією.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні основи проектно-орієнтованого управління сервісною організацією.

Базою дослідження кваліфікаційної роботи обрано ТОВ «КОМПАНІЯ МАРАТ», яка розташована у місті Кривий Ріг Дніпропетровської області.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи були використані наукові методи аналізу: синтезу, порівняння, збору і обробки інформації, аналогії, метод розрахунків.

Інформаційну основу кваліфікаційної роботи становлять законодавчо-нормативні акти, статті наукових видань, матеріали дисертацій, монографій, інформація щодо бізнес-діяльності компанії.

Кваліфікаційна робота структурно складається із вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаної літератури та додатків. Робота викладена на 95 сторінках машинописного тексту, ілюстрована 15-ма рисунками, 27-ма таблицями. Список використаних джерел представлено 60-ма джерелами.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Поняття «Проектно-орієнтоване управління організацією. Принципи проектно-орієнтованого управління

Переважаюча кількість фахової спільноти подає тлумачення проектно-орієнтований підхід особливою управлінською формою до підприємств, як об'єктів керування, і це надає їм можливість концентрувати увагу та зусилля до виконання окреслених комплексних завдань, із чітко сформованої сукупності пропозицій щодо часово-ресурсних рамок. Проектно-орієнтоване управління, передусім, виступає управлінським підходом, який передбачає виконання замовлень і завдань, вирішуваних в функціональних межах організації, і які вивчаються на рівні окремих проектів, із застосуванням до них управлінських методів та принципів. Проектно-орієнтоване управління розглядає адміністрування компанією такою, що виступає в якості її портфельних проектів.

За такого розгляду діяльність суб'єкта господарювання загалом підлягає програмному поділу, спрямованому на отримання його досяжних цілей, а вже в межах програм здійснюється виконання конкретних проектів. Кожен з яких, власне, характеризується автономністю, а перспектива його існування визначається критеріями:

- 1) відповідністю стратегічним цілям організації;
- 2) забезпеченістю потрібного рівня рентабельності [35].

Проектно-орієнтоване управління є концептуальною управлінською основою для суб'єктів підприємництва, які здійснюють свою діяльність як безперервне виконання значного ряду проектів. Перш за все це стосується проектно-орієнтованих організацій. Втілення проектно-орієнтованого підходу у впровадженні інноваційних проектів завбачає чіткого формулювання:

- 1) цілей та проектних результатів;
- 2) складу робіт за визначеними проектами;

3) взаємних зв'язків у процесах розробки та проектної реалізації.

З методологічної точки зору впровадження проектно-орієнтованого управлінського підходу в організаціями вказує, що це:

- спрямованість на остаточний результат;
- синхронічне моделювання за декількома проектами;
- розрахунок, прогноз та параметричне управління у кожному змодельованому проекті;
- орієнтування у застосуванні передових інформаційно-телекомунікаційних технологій у процесах розробки обладнання та проектному управлінні [45].

Глобалізація процесів економічної діяльності суб'єктів господарювання нездійсненна за відсутності інноваційно інвестиційних проектів та програм. Проектному підходу в менеджменті підприємства належить значне місце у реалізаційному процесі проектів, оскільки він виступає діями послідовного плану виконання дослідницько-експериментальних і розрахунково-аналітичних процесів. Означенні дії мають спрямування на обґрунтування доцільності інвестицій, загального результату ефективності інвестицій, вдосконалення системи управління витратами. Характеризуючи вигоди проектного підходу, визначимо проектну сутність. Ідея/проблема, яка втілюється певними засобами у досягненні бажаного економічного, технічного, технологічного або організаційного ефекту – вважається проектом [28].

За функціональним змістом проекти поділяють на групи: проекти стратегічного «прориву», за реалізації яких відбуваються ґрунтовні зміни в організаційних елементах; проекти підтримки відповідності – проекти зберігання на необхідному рівні особливостей організаційних елементів. Сучасне підприємство характеризується проектним переконанням, що означає спосіб здійснення економічної діяльності та прийом існування у середовищі конкуренції.

Верхів'ям реалізації зазначеного переконання виступає становище, за якого загальна господарча діяльність суб'єкта підприємництва здійснюється проектною формою, і це характеристика не тільки функціонування, спрямованого на ресурсну комплектацію або випуск продукції, а в значній мірі – діяльність щодо

позитивного розвитку компанії внутрішнього рівня.

Сьогодні, у тлумаченні проектно-орієнтованої організації, містить сукупність ознак, таких як: підприємство за значного використання методів проектного управління, реалізація бізнес-процесу організацію, яка ґрунтується на розробці бізнесової діяльності з впровадженням новітніх розроблень; наукоємні креативні підприємства тощо. Відмінна риса таких підприємств - значно інтенсивніше впровадження знань, як виток конкурентних переваг [15]. Проектно-орієнтована управлінська система характеризується досягненнями органів виконавчої влади в більшості реалізацією проектів [6]. В проектно-орієнтованій організації, як організаційній структурі, менеджер проекту наділений повноваженнями у визначенні пріоритетів роботи керівних осіб, які функціонально залучаються в межах певного проекту [9]. За своїм змістом проектно-орієнтоване підприємство виступає як інноваційний суб'єкт економічної діяльності, яким має у наявності необхідними внутрішніми/зовнішніми ресурсами формування передумов до створення окремого бізнесу, як аналогу індивідуального проектно-орієнтованим і проектно-залежним підприємствами [3]. Отже, за його поглядом, проектно-орієнтованою є організації/компанії, основна діяльність яких представлена проектами: будівельними, консалтинговими, рекламними тощо. Проектно-залежне підприємство характеризується тим, що його операційна діяльність не є проектною, тим не менш їх розвиток відбувається в рамках здійснюваних проектів. Розвиток проектно-орієнтованих підприємств ґрунтується на системних знаннях з управління проектами і програмами. Визначальним фактором ефективності і стабільності розвитку підприємства виступає власне впровадження сучасних управлінських методів щодо проектів.

Наслідки відсутності управління проектами/програмами спричиняють реалізацію невиправданих сьогоденних проектів, або до асинхронного їх виконання; до збитковості, промахів у робочих проектних виконуваних процесах, збитків, авралів, зривів робіт за дуже важливими угодами, непередбачених складностей, все це характеристичні ознаки реактивного управлінського стилю.

Зараз подібне управління характерне для більшості суб'єктів господарювання в країні, що створює негативний вплив на рівень їхньої конкурентної спроможності. Дослідження змістовних особливостей проектного управління і класичного функціонального менеджменту, уможливило узагальнення певних відмінностей щодо умов і методів провадження управлінської діяльності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняльна функціонального і проектного менеджменту

Сфера діяльності	Функціональний менеджмент	Проектний менеджмент
Місія керівника	Відповідальність за підтримку «статус-кво»	Відповідальність щодо впровадження змін
Сфера повноважень	Повноваження визначені структурою управління	Невизначеність щодо повноважень
Задачі	Сталий перелік задач	Перелік задач постійно змінюється
Відповідальність	Відповідальність обмежена затвердженими функціями	Відповідальність за пакет міжфункціональних задач
Організаційні структури	Роботи виконуються в стабільних організаційних структурах	Робота в структурах, що діють в межах проектного циклу
Мінливість задач	Виконувані задачі не змінюються	Переважає нестандартної (інноваційної) діяльності
Головна задача	Головна задача – оптимізація	Головна задача – вирішення конфліктів
Оцінка результату	Успіх оцінюється за мірою досягнення проміжних функціональних результатів	Успіх оцінюється за мірою досягнення встановлених кінцевих цілей
Мінливість умов	Стабільність умов та ситуацій	Невизначеність властива всій діяльності

Джерело: складено автором згідно [14; 20].

З метою ефективної діяльності, проектний підхід, найбільше з усіх існуючих, працює із комплексом значно важливих термінів – відсутністю визначеності середовища, стратегічними цілями, ефективністю команди, розподіляння ролей та функцій, часове та бюджетне управління та ін. Означені особливості, поряд із професійною компетентністю, наявності певного набору особистих здібностей, таких як: здатність до вирішення конфліктних ситуацій, прийняття ризикованих рішень, інтеграції знань різних галузей та сфер бізнес-

діяльності. Результатом впливу на діяльність проектно-орієнтованого підприємства, що призводить до змін системи знань підприємства, виступає найближче оточення проектного середовища – персонал та зацікавлені сторони проекту. Під проектним середовищем розуміється середовище постійної проектної реалізації за використання методів управління проектами, що значним чином пов'язане із середовищем освіти. Учасники комунікаційного процесу, які формують команду процесу, виявляють власну здатність через особисті знання в інформативній формі. А результатом сприйняття інформації, виступає системна трансформація у власні особистісні знання. Подібний постійний контакт у навчальному процесі, стажуванні і практичній роботі в проектах виявляється комунікаційним командним процесом, як один із основних маневрів управління знаннями проектно-орієнтованого підприємства. Дослідження наукових джерел змісту проектно-орієнтованого підприємства окреслює його характеристичні риси [3; 8;16; 20].

1. Таке підприємство наділене комплексом зовнішніх/внутрішніх ресурсів, необхідними функціями і розробками, яке здатне до виконання виробництв за одночасного керування окремими проектами розвитку.

2. Підприємство має бути побудованим за гнучкою організаційною структурою, здатною до трансформування і виконання певних тимчасових функцій проекту. Структура має бути здатною до об'єднання і мотивування учасників тимчасової команди і бути розформованою після проектного завершення. За цих умов учасниками формуються проектні робочі зовнішні та внутрішні зв'язки.

3. Наявність матричної форми оргструктури, заснованої на подвійному підпорядкуванні – проектним цілям і функціональним обов'язкам. Одночасно структурі притаманні недоліки і безперечні переваги.

Незалежно від масштабу проекту/проектного процесу найбільшим впливом виступає замовник, супротив комерційним важелям. Найбільша перевага впровадження у діяльність підприємства загальної методології управління проектами, представлена широким використанням процесних методів проектного менеджменту, за незначних змін, до реалізації майбутніх проектів, не зважаючи

на складність і масштабність. Це уможлиблює скорочення терміну проектної реалізації/досягнення цілей проектів, прискорення навчального командного процесу, якими усвідомлено універсальність процесів і вони здатні до їх застосування у певних завдань.

Трансформаційний процес підприємства із переходом його до проектно орієнтованого управління здійснюється не лінійно. Процес виступає динамічним і безперервним, з одночасним проходженням підприємства певних рівнів, або поверненням до попереднього рівня. Президентом Української асоціації управління проектами, проф. Бушуєвим С.Д. [7], визначено обмеженість у впровадженні багатьма вітчизняними підприємствами методів та процесів проектного управління, які поширюються на процеси контролювання бюджетного виконання і термінів реалізації окремих проектів, решті управлінських проектних критерій приділяється незначна увага. Саме цим і пояснюється недостатність впровадження ефективних процесів управління проектами. У той же час кризові часи і економічні спади потребують усвідомлення переваг, які пропонує проектно-орієнтоване управління.

У сьогоднішні розв'язок проектного менеджменту підпадає під суттєвий вплив Міжнародної асоціації управління проектами/International project management association – IPMA, заснованої 1965 року у Відні, представленої 50-ма асоціаціями управління проектами з усього світу, яка забезпечує інформаційну достовірність сучасних тенденцій розвитку проектного менеджменту [29]. Проектний підхід в менеджменті уможлиблює процес контролю виробничих процесів кожного етапу їхнього впровадження, перспективу аналізу із виявленням слабких місць та виправлення ситуації, що призводить до успішної їх реалізації.

Загальну структуру проекту представлено на рис. 1.1. У цілому проект виступає поєднанням ідей та цілей, спрямованих на розробку та створення нового продукту/послуги або модернізацію тих, що вже існують, за включення поетапного управління ним. Усвідомлення важливості переходу до проектно-орієнтованих структур вимагає компетентного аудиту та рекомендацій щодо впровадження в діяльність українських компаній системи управління проектами.

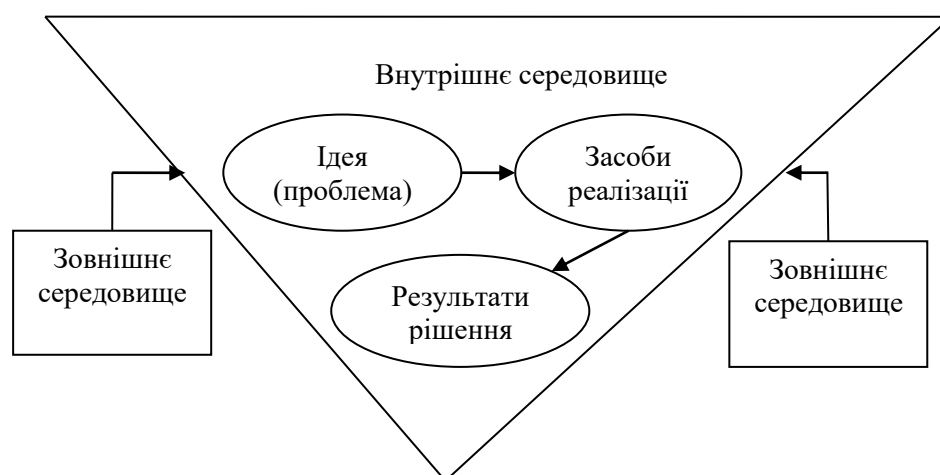


Рис. 1.1. Загальна структура проекту.

Джерело: складено автором на основі [19; 23].

Проектно-орієнтований підхід базується на ряді принципів, які його характеризують. Ці принципи представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Принципи проектно-орієнтованого підходу

Принцип	Характеристика
Комплексність	Використання різних видів аналізу і підготовка комплексного бізнес плану
Соціально-економічний ефект	Позитивний вплив на соціально-економічне середовище
Безстроковість	Можливість проведення аналізу протягом всього життєвого циклу проектів і програм
Системність	Вплив системи взаємовідносин учасників проекту з іншими економічними суб'єктами, синергічний ефект
Підпорядкування міжнародним стандартам	Використання та підпорядкування сучасним міжнародним стандартам
Відповідність	Відповідність стратегії розвитку й інвестиційної політики країни, області, підприємства
Якість і достатність інформації	Необхідність належної якості та повна інформація щодо проектів і програм. Надання відповідної документації, яка буде необхідна в процесі реалізації проектів і програм

Джерело: складено автором згідно [14; 20].

Кожного року кількість суб'єктів господарювання, якими впроваджено у

діяльність проектно-орієнтованого підходу, поступово збільшується. Поясненням тому є можливості, які надає даний підхід у функціонуванні системи менеджменту: підвищення якості та ефективності персоналу; передбачуваність термінів і результативність виконання робіт; швидке виправлення цілей та завдань; підвищення інформаційної ефективності, важливої для формування управлінських рішень; оптимізація термінів вирішення управлінських завдань; підвищення ефективності взаємодії учасників проектів і програм [26]. Водночас, якщо підприємство не є проектно-орієнтованим, існують види діяльності, якими можна управляти, як проектами - це просування нового продукту, відкриття нового виробництва, упровадження нових систем і технологій, розширення сфер бізнесу тощо [1].

Успішність проектно-орієнтованого підходу в менеджменті визначається переліком відповідних умов, представлених на рис. 1.2.

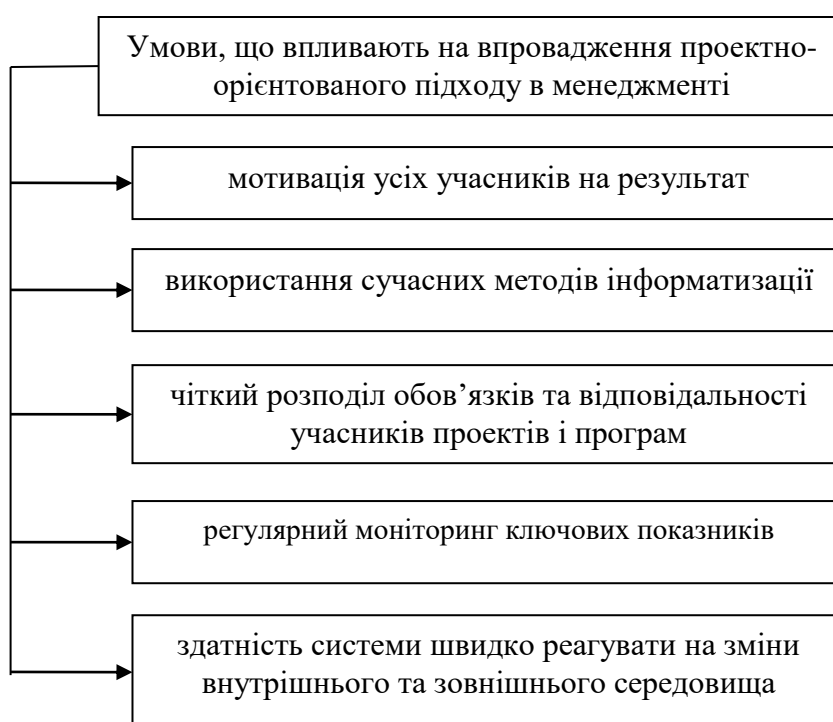


Рис. 1.2. Умови позитивного впливу на впровадження проектно-орієнтованого управління.

Джерело: складено автором згідно [40].

Проектне управління здатне концентрувати увагу і ресурси керівництва

підприємства для реалізації подібного проекту/програми з урахуванням обмеженості часу, бюджету та інших важливих ресурсів. Аналіз рівня проектного управління надає змогу зацікавленим партнерам прийняти рішення щодо доцільності участі у проекті, отриманням релевантної інформації. Це також уможливорює розробку заходів, здатних зменшувати виникнення можливих фінансових втрат унаслідок впливу різних ризиків. Аналіз наукових джерел допоміг окреслити причини ускладнення запровадження охарактеризованого методологічного підходу до системи менеджменту підприємства [27]:

- відмова керівника від найменших змін в управлінській системі через страх промахів, як результат власної некомпетентності;
- відсутність деталізованих моделей, що описують функціонал, структуру та послідовність дій для внесення нововведень вдосконалення діючого менеджменту;
- недостатня кваліфікація персоналу у сфері проектної діяльності та відсутність системи мотивації.

Але, ці проблеми можуть бути вирішені виявленням бажаного результату діяльності, внесенням змін до існуючої системи і залучення більшості працювати над загальним завданням. Проектно-орієнтований підхід засновано на регламентації певних процесів, представлених на рис. 1.3.

Стандартизація проектного управління поряд із портфельним управлінням проектами (PMBOK, P2M, ISO 9001:2009, ISO 22000:200 та ін.) визначає принципи із відповідними інструментами їх реалізації. Проектно-орієнтований підхід представляє системну уяву щодо етапів реалізації проектів/програм, пред'явленням теоретично-аналітичної частини усім учасникам. Відповідна оцінка проектів та програм, уможливорює чітке відділення зиску і витрат, як наслідок його реалізації, так і відмови від впровадження. Це надає можливість скоротити терміни отримання підсумку, залучати додаткові інвестиційні ресурси із оптимальним запровадженням наукового та методичного потенціалу проектно-орієнтованої методології.

Додатково можливим стає забезпеченість прозорості, обґрунтованості та

своєчасності функціонування управлінської системи підприємства.

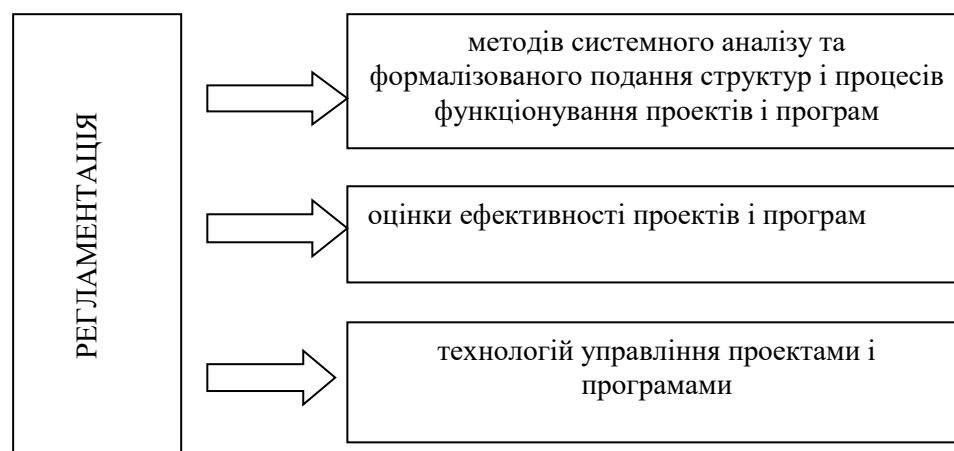


Рис. 1.3. Регламентация процесів за проектно-орієнтованим підходом.
Джерело: складено автором згідно [19].

За впровадження проектно-орієнтованого підходу керівництво підприємства отримує ряд переваг:

- значне зниження ризику отримання інформативних даних, неможливих до впровадження у практику господарської діяльності підприємства;
- можливість одночасного використання багатьох управлінських підходів, які доповнюватимуть один одного;
- структурування ініційованих проектів, результатом чого формується системний підхід їх інтеграції до функціонування підприємства;
- складанням конкретного плану дій, для кожного учасника визначається конкретний перелік обов’язків, який відповідає загальній проектній цілі;
- створення часової і просторової синхронності запланованих проектних робіт за рахунок оптимального використання ресурсу, який має у розпорядженні підприємство;
- зосередження зусиль та здібностей зацікавлених осіб, залучених до реалізації цієї праці, концентрація на здійсненні одного наміру у досягненні загальної цілі [9].

Отже, актуальність впровадження проектного підходу в управлінській діяльності очевидна за плин у кризових умов. Оскільки, це вимагає значної зосередженості до всіх управлінських рівнів та етапів економічної діяльності суб'єктів господарювання. Оскільки переваги проектного підходу сприяють раціональному використанню ресурсних можливостей та зважання на різного роду ризиків оптимізацією фінансових джерел. Активною практичною участю менеджменту підприємства в товариствах та асоціаціях з управління проектами, розвиваються прикладні основи проектного підходу до управління підприємствами.

Наступне вивчення і реалізація проектної діяльності підприємства має бути спрямовано на складання моніторингової системи зовнішніх/внутрішніх факторів суб'єкта господарювання, ринкових потреб, методологічного формування технічних та економічних аргументів, планувальних методів і побудови проекту. Більше того, вищими рівнями управлінців має бути розроблено навчальну систему, скеровану на формування провідних навичок у проектних менеджерів, їхнє вміння до організації проектної команди, правильного планування проектних критеріїв, за параметрами проекту, із зважанням ресурсної і часової обмеженості та ризиків.

1.2. Методи та інструменти проектно-орієнтованого управління сучасною організацією

У загальному підході до слова проект існує декілька його тлумачень (від англ. - project) – це «будь що, замислом якого є планування» (тлумачний словник Webster). За системного підходу, проект може бути представлено перехідним процесом з вихідного положення до кінцевого – підсумок результат за співучасті, [7; 29] – виступає завданням, за наявності визначених висхідних даних та відповідними ефектами/метою, що зумовлюють способи їхнього вирішення. Проектними складниками виступають ідея/проблема, засоби до реалізації /вирішення проблеми та результати, які можуть бути отримані за здійснення

процесу. Як термін «проект» поєднує різноманітну діяльність, характеристичними загальними ознаками яких виступають:

- 1) скерованість до отримання визначеної мети;
- 2) часова обмеженість за певного початку та завершення;
- 3) ресурсна та фінансова обмеженість.

Нециклічна та одноразова діяльність виступає проектом. Щодо виробничих циклів, вони не представляють собою проекти. Але все частіше проектний підхід впроваджується у процеси, які мають орієнтування на виробництво, яке не переривається. Проект виступаючи послідовністю дій існує стільки, скільки він потребує, щоб отримати завершальний ефект. Навіть більше, проект нерідко постає основним видом бізнес-діяльності, що в більшості характерне для потужних ІТ-компаній.

Процес управління проектами передбачає його структуризацію, із ієрархічним поділом проекту на відповідні підсистеми та компоненти. Структура проекту виступає комплексом організаційних зв'язків та його відповідних елементних відносин. Структурою визначається продукція, необхідна до розробки і відповідні необхідні роботи, пов'язані між собою і завершальною ціллю. Структурований процес виокремлює компоненти продукції проекту, етапи його життєвого циклу із елементами оргструктури. Структурування є – невід'ємною частиною загального планувального процесу проекту, визначення його цілей, розподілом відповідальності і обов'язків (рис. 1.4).

Основні завдання структуривання проекту визначається: проектним поділом на управлінські блоки; розподілом відповідальності за елементами проекту із визначенням зв'язку між роботами та структурою підприємства/ресурсами; конкретна оцінка необхідних витрат/кошти, час, матеріальний ресурс; формування єдиної планувальної бази, регулювання кошторисами, контроль витрат; встановленням зв'язку між роботами, які безпосередньо пов'язані із проектом та системою проведення бухгалтерських рахунків; переходом від загально сформованих цілей до реальних, виконуваних структурними підрозділами підприємства; окресленням комплексів робіт/підрядів.

Учасниками проекту виступають фізичні особи і організації, які безпосередньо залучаються до проектної реалізації, або ті, кому загрожує порушеність їхніх інтересів у процесі реалізації проекту, інакше - це особи, які мають інтерес у результатах проекту та його вдалому завершенні

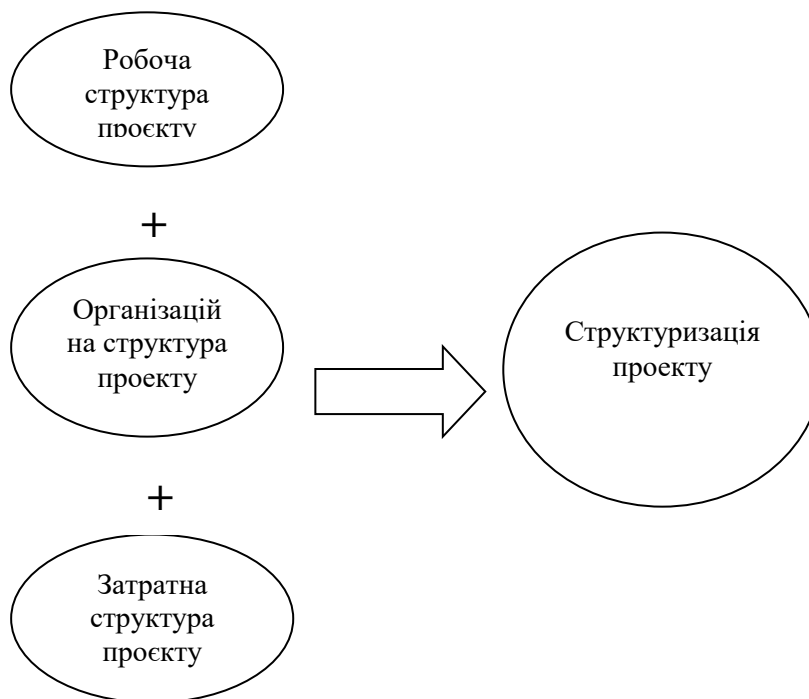


Рис. 1.4. Складові проектної структуризації.

Джерело: складено автором на основі [4].

Синонімом до сполучення слів «учасники проекту» виступає «зацікавлені сторони», тобто вони є основні структурні елементи, яким належить забезпечення реалізації його ідеї. Тип, вид, масштаб та проектна складність, його стадійність чи фаза життєвого циклу визначають склад учасників проекту. Чисельність проектних учасників може варіюватися від одного до кількох десятків і сотень, в залежності від типу проекту. Кожний учасник володіє відповідними функціями та ступенем відповідальності за його результативність. Учасниками досягаються різні інтереси за реалізації проекту, ними формуються особисті вимоги до цілей та мотивації, які здійснюють проектний вплив, як намір реалізації власних інтересів, компетенцій та ступеню залучення до проекту. Проектними учасниками можуть

виступати інвестори, банківські та підрядні установи, постачальники, оптові покупці продукції, лізингодавці та інші фізичні/юридичні особи. Учасником проекту може виступати держава.

Частіше всього учасники проекту представлено: ініціатором проекту – фізичною особою або організацією, що виступає з ініціатором розробки проекту. Ним формується основний задум, попереднє обґрунтування і пропозиції щодо його виконання. Ділова ініціатива у здійсненні проекту, як правило, належить замовникові, тобто він виступає головним учасником, який має безпосередній інтерес до виконання проекту із досягненням відповідного результату, він майбутній власник і розпорядник проектних результатів. Ним визначаються основні проектні вимоги та масштаби, його власними коштами фінансується проект або це будуть кошти інвесторів, залучених до проектного впровадження; ним укладається контракт з основними виконавцями проекту, проектна відповідальність також здійснюється ним, як і загальне управління процесами взаємодії між усіма учасниками проекту [5].

Фізична/юридична особа, якою вносяться до проекту власні/кошти позики, приймаються рішення про терміни проектної реалізації, його вартості та контролю якості – є замовником. Одночасно замовником може бути певна організація і об'єднання економічних суб'єктів, якими спрямовано інтереси і капітал з метою провадження проекту, із наступним використанням його результатів. Подеколи інвестор та замовник проекту виступають, як одна особа. Коли інвестор, як учасник проекту, який здійснює фінансове забезпечення, не виступає замовником, відповідні вкладання можуть внести банківські установи, фонди інвестицій та інші кредитні установи. Згідно укладеного договору, ними контролюється контрактне виконання, відповідні розрахунки з іншими учасниками у відповідності до ступеня виконаних робіт. Кожен інвестор за своїми інвестиціями має право на отримання максимального прибутку, по завершенню проекту. Вони виступають повноправними компаньйонами щодо проекту і власниками всього майна, придбаного інвестиційними коштами, до того моменту, поки не відбудеться виплата усіх коштів за контрактом/кредитним договором із

замовником.

Клієнт – індивідуум, організація, або навіть група клієнтів яка будуть користуватися проектними продуктами. Спонсорами можуть бути індивідуум/група, якими здійснюється проектне забезпечення – фінансовими, матеріальними, людськими та іншими ресурсами. Важливе місце в проектній реалізації належить керівнику/проектному менеджеру (проект-менеджеру, менеджеру проекту). Керівник/менеджер проекту, як фізична особа, якій замовник делегує управлінські повноваження щодо проекту, усіх робіт до виконання проекту: планувальних, контрольних, координаційних щодо проектних учасників. Він особисто відповідає за проектне виконання. Проектна команда працює під керуванням проектного менеджера. Командою проекту виступає спеціалізована оргструктура, група окремих осіб і/або організацій, які залучаються до виконавчих проектних робіт та підзвітних керівнику проекту за їх виконання. Формування команди виконується за цільовим призначенням на період реалізації проекту, її головним завданням виступає – виконання проектних робіт, координаційних функцій із узгодженням інтересів всіх, хто бере участь у проекті для отримання цільового результату.

Необхідно відрізнити характеристичні риси команди та колективу. Команда – колектив, об'єднання людей для здійснення спільної діяльності, які мають спільні інтереси; здатний до автономного і узгодженого досягнення цілі, за мінімальних керуючих впливів. Суттєвими аспектами, які визначають команди є такі:

1) досягнення мети, як кінцевого результату загальної роботи, що виступає командним об'єднуючим фактором;

2) автономність і узгодженість діяльності, за якої кожен з команди демонструє поведінку, необхідну за даних умов, що уможливорює досягнення визначеного цілі, але це саме та поведінка, якої від кожного очікують інші члени команди.

Контракт із замовником містить і функціональні обов'язки і повноваження керівника проекту. Керівник разом із проектною командою, протягом усього

життєвого циклу проекту, будуть реалізовувати керівництво і координацію робіт, досягаючи визначеної мети. Члени команди представлені: проектним інженером, Членами команди є: інженер проекту, керівником контрактів, проектним контролером, бухгалтером проекту, керівником відділу матеріально технічного забезпечення, керівниками робіт із проектування і виробництвом/будівництвом, адміністративним помічником. Крім основних учасників проекту залучаються: спеціаліст, відповідальний за офіційне діловодство всередині проекту, це проектний адміністратор, який також здійснює фіксацію змін до проекту, скарг та ін. Проектувальники – проектні організації, якими виконується розроблення проектно-кошторисної документації. Організацію, яка несе відповідальність за виконання комплексу проектних робіт, виступає у ролі генерального проектувальника. Архітектор – це особа чи організація, на підставі ліцензії, володіє правами професійного виконання проекту зі створення проектно-кошторисної документації; їй також належить загальне управління проектом. Комплексом послуг, пов'язаних з процесом виробництва та реалізації продукції проекту, як інжинірингом, призначається особа/організація, що має право на основі ліцензії виконувати інженерні роботи. До інжинірингу належать планувальні роботи, інженерне проектування, випробування, контроль за здаванням об'єкта до експлуатації.

Ресурсним забезпеченням проекту - постачання матеріалів, устаткування, необхідних для реалізації проекту займається організація – постачальник. Підрядником виступає юридична особа, яка відповідає за виконання контрактних робіт. Консультантом є компанія чи фахівець, якими на угодах контракту надаються учасникам проекту послуги консультації з профільних питань його виконання. Споживач, він же користувач проектного продукту, це – особа/організація, який належить право користування результатом проекту. Впливовими особами/групою осіб виступають особи, які не матимуть права безпосереднього використання проектними результатами, але завдяки своєму стану, вони здатні до позитивного, або негативного впливу щодо просування проекту. Впливовою особою також виступає ліцензіар, як юридична/фізична

особа та власник ліцензій і «ноу-хау», які мають проектне використання. Ліцензіаром надається право, на підставі комерційних умов, щодо використання у проекті необхідних науково-технічних досягнень. Серед учасників проекту особлива роль належить команді управління проектом, проектному менеджеру та функціональним менеджерам, які безпосередньо зайнятих проектним управлінням. У виконанні незначних проектів до команди управління входять практично всі члени команди проекту. Доволі часто процес визначення учасників проекту не є легким [5].

На проектне виконання можливий вплив осіб, які також можуть бути віднесені до учасників проекту – координаційна рада, як колективний орган, яким обираються проекти з метою впровадження, затверджуються плани робіт та їхнє коригування, призначається куратор і затверджується керівник проекту; куратор проекту – представляє керівництво материнської компанії, яка виконує проектні роботи; конкуренти основних учасників проекту, спонсори проекту, громадські групи та населення, економічні і позаекономічні інтереси яких стосується виконання проекту; консалтингові, інжинірингові, юридичні, посередницькі організації, залучені до процесу здійснення проекту. Найбільш важливе значення у ряді зацікавлених у проекті осіб, є саме керівник/менеджер проекту, який завжди має добре знати цілі компанії, її стратегію і політику. За такого знання, він здатен вирішувати проблемні питання і конфлікти інтересів проекту та компанії. Завданням керівника проекту є пошук компромісних рішень, тим не менш, головне рішення залишається за вищим менеджментом материнської компанії. Менеджер проекту має виявляти всі зацікавлені сторони, визначати критерії проектної зацікавленості із їхнім розташуванням в порядку впливу на проект. Подібні заходи здатні покращувати перспективи успішного завершення проекту. Керівником проекту здійснюється розвиток внутрішньої і зовнішньої мереж, як формальної, так і неформальної, які взаємодіють з проектом (компанії, агентства, менеджери, експерти, співробітники, неформальні лідери і авторитетні особи).

За часом планувальні роботи проекту можуть зайняти 50% від загального часу реалізації проекту, це: створення концепції проекту; вибір стратегічного

рішення щодо виконання проекту, розробку його деталей. На етапі планування проекту визначаються параметри, необхідні для реалізації проекту: тривалість робіт, попит на робочу силу, матеріально-технічні та фінансові ресурси, умови постачання всіх видів ресурсів, умови і обсяг проекту, будівництво та інші залученні організації. Етапи планування і розподілу проекту формують альтернативну схему підходу до проектного планування (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Етапи планування і розподілу проекту.

Джерело: складено автором на основі [5].

Реалізація проектів зазнає впливу значної кількості зовнішніх і внутрішніх факторів, що ускладнює для керівника вжиття необхідних корегувальних заходів

під час виконання робіт з розробки проекту, із відповідною мотивацією команди до щонайшвидшої реалізації мети. Для унеможливлення такої ситуації на практиці, для максимального попередження змін під час реалізації проекту, застосовують моніторингові та контрольні функції. Корисність цієї процедури представлена на рис. 1.6.

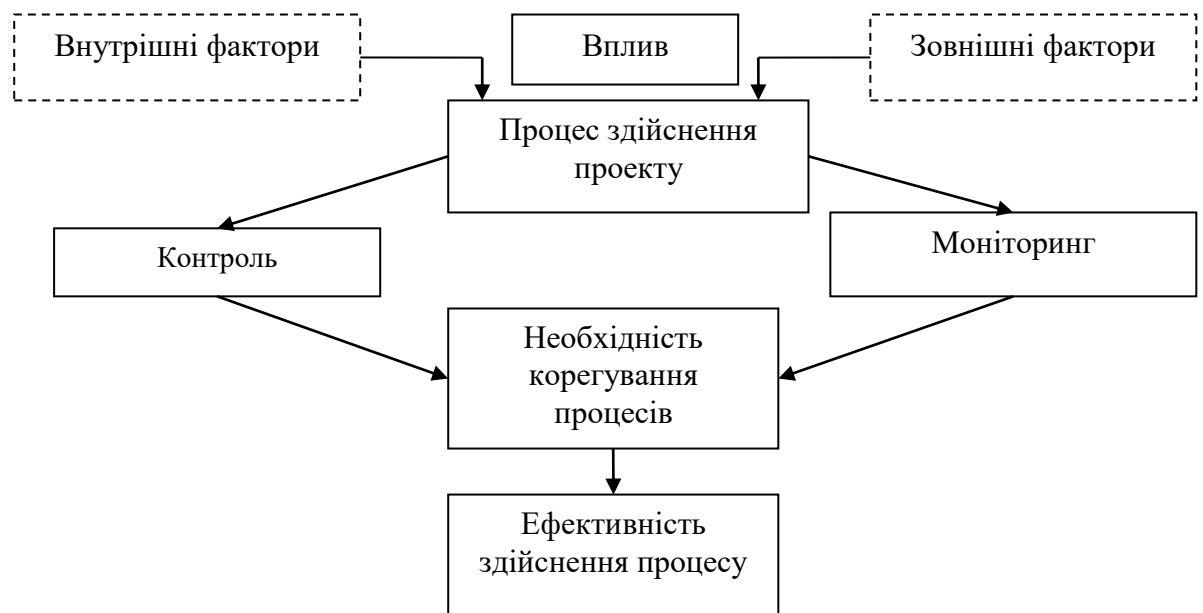


Рис. 1.6. Ілюстрація значущості контролю і моніторингу.

Джерело: складено автором на основі [37].

Отже, моніторинг є безперервним спостереженням за економічними об'єктами, з відстеженням і аналізом процесів розробки і реалізації проекту, або одночасно декількох проектів. Контроль виступає процесом, за яким проект-менеджер визначає адекватність сформованих рішень та здійснення проекту, з точки зору його проектних обмежень, або необхідності корегування за певними характеристиками.

Застосовують наступні види контролю: попередній, здійснення якого відбувається до фактичного початку реалізаційних проектних робіт та спрямованих на дотримання певних правил і процедур. Поточний контроль виконується безпосередньо під час реалізації проекту. Кінцевий - на фінальній

стадії проекту для формування загальної інтегральної оцінки його реалізації. Процедури моніторингу і контролю мають за мету: забезпечення систематичного та планомірного спостереження всіх реалізаційних процесів; виявлення від цілей реалізації проекту, комплексом критеріїв та обмежень, фіксованих в календарних планах, бюджетах тощо; надання можливості прогнозу наслідків стану, що виник із обґрунтуванням необхідності виконання корегувальних дій. Системна ефективність моніторингу і контролю забезпечується:

- 1) ефективним плануванням із фіксацією певних реалізаційних точок проекту, або інформації, яка вимагає до здійснення контролю;
- 2) доцільність і адекватність звітної документації, відповідної до структури та змісту планів, контрольним критеріям/показникам, відповідним інструментарієм та періодичністю виконання;
- 3) аналіз звітів і визначення можливих дій з попередження можливих відхилень або їх усунення;
- 4) розробка найбільш ефективних дій подальшого виконання проекту із урахуванням можливих змін.

Під час виконання проекту проект-менеджерами здійснюється постійний контроль його просування і відстеження за проектом, аналіз плану і визначення відсутності істотних розбіжностей між планом і фактом/відхилень. Значна роль в процесі організації системи контролю виконання проектів належить функціональному розмежуванню функцій між основними керівниками і виконавцями робіт. Керівнику проекту належить виконання: а) координації всіх видів проектної діяльності між замовником, генпідрядниками і субпідрядниками, відповідальності за підготовку будівничих графіків та постачань матеріалів; б) відповідає за виконання вказівок зі зміни початкових даних; в) відповідальність за підготовку заявок на придбання матеріалів і устаткування; г) відповідальність проведення координаційних нарад, підготовка звітної інформації щодо витрат за проектом. Керівниками організацій-виконавців здійснюється: повсякденний контроль виконання робіт, забезпечення всього комплексу робіт за всіма проектними параметрами у відповідності до технічного завдання; надання членам

проектної команди інформації щодо виконання робіт з реалізації проекту; участь в координаційних нарадах, формування і здійснення рішень з регулювання організаційного перебігу проекту.

1.3. Переваги та недоліки проектно-орієнтованого управління організацій різної галузевої належності

На підставі досвіду менеджерів світових компаній у якості переваг впровадження проектно-орієнтованого управління визначимо наступне.

1. Професійне управління проектами на підґрунті проектно-орієнтованого підходу здатне забезпечити:

- 1) відповідність проектів стратегії розвитку підприємства [41];
- 2) управлінську ефективність щодо інвестицій та інновацій [39];
- 3) рамкове виконання проектів за термінами, бюджетом і якістю [36];
- 4) мінімізація ризиків розробки і реалізації проектів [26];
- 5) ефективність розподілу відповідальності і обов'язків між учасниками проекту [44];
- 6) контрольованість і прозорість проекту для учасників і стейкхолдерів [12];
- 7) оптимізація часу (до 30 %) і ресурсів (до 20 %) [35].

2. Запровадження проектно-орієнтованого управління уможливорює підвищення управлінської якості проектами, обміном досвідом і навчанням персоналу; вдосконаленням використовуваних методів і засобів управління [13].

3. Проектно-орієнтоване управління підвищує гнучкість і динамічність компанії [4].

4. Зміна системи управління організацією на проектно-орієнтовану забезпечує перспективи широких можливостей розвитку [35].

5. Максимізація портфельної оптимізації проектів [42].

6. Оптимізація ризиків і невизначеності при реалізації нових для організації проектів [29].

7. Забезпечення більш ефективної і продуктивної роботи підприємства,

розробкою кращих поведінкових принципів до системи менеджменту і проектних виконавців [37].

8. Можливість виконання більшої кількості проектів тим же терміном, оптимізаційним ресурсним розподілом [43].

9. Загальне підвищення конкурентоспроможності підприємства [4].

Охарактеризуємо деякі, із множини існуючих, методів управління проектами.

1. Метод управління водоспадним проектом виступає стандартним та послідовним процесом управління проектами, яким дуже давно користувалася переважна більшість ІТ-фахівців. Методологія передбачає процес попереднього планування, виконання якого забезпечує реалізацію послідовного плану, із чітким визначенням цілей та визначенням термінів реалізації проектного виконання. Переваги методу визначаються: широким плануванням проекту та розумінням залежностей, чітким виконанням точних термінів і бюджетів. Може бути реалізованим складними і довгостроковими проектами.

2. Адаптивна рамка проекту (APF) Project Framework має призначення за процесу постійної адаптації до мінливої проектною ситуації та вивчення досвіду. Переваги методу: оптимальний ситуаційний підхід за якісного формування кінцевої мети, за одночасної відсутності відомої фінішної мети. Методичні недоліки: з причин гнучкості і постійності асортименту змін, APF здатний призвести до проектного зволікання або значних витрат.

3. Six Sigma – управлінський метод із інструментальним пакетом, здатним допомогти у вимірюванні того, що перебуває у розробці, із наступним вдосконаленням. Хибні якості методу: оскільки система забезпечення якості керується виключно даними, можлива жорсткість підходу із приведенням до меншої гнучкості після планувального процесу. Як наслідок, командна обмеженість за креативність та інноваційністю.

4. Метод управління проектами PRiSM – спрямованість методології до формування основи, яка враховує екологічні фактори із визначенням екологічної свідомості. Недоліки впровадження: неможливість застосування PRiSM в суто

проектних межах, оскільки компанія має підтримувати стійкість обраних принципів на всіх рівнях, бо методологія не здатна забезпечити успіх проекту.

5. Scrum - Agile-фреймворк – методологія складних проектів щодо змін. Адже, Scrum концентрується короткою, різкою проектною доставкою, для наявності часу оперативних зворотного зв'язку та швидкої реакції до змін. Перевагами є одна із ітеративних методологій, яка передбачає швидко перевірку нових розробок і миттєвого усунення помилки. Недоліки становлять: проект ґрунтується на тісній командній співпраці, за умови виходу із проекту будь-кого, можливе порушення виконання усього проекту [28].

Однією з важливих проблем оргструктур, побудованих за принципом проектного управління, є розподіл функцій між проектними та організаційними управлінськими рівнями. На проектному рівні розроблюють проектні рішення із подальшим їх передаванням до організаційного управлінського рівня. На організаційному рівні обираються проекти із визначенням термінів завершення їх розробки і реалізації за розподілу проектних ресурсів.

Методологія проектного управління має ефективне впровадження в ряді галузей: будівництві, розробці інформаційних технологій, економіці, будівництва машин, кораблів та літаків та ін. Зростаючі конкурентні стратегії усіх секторів національної економіки, необхідність до пристосовуваності змінних споживчих вимог, суб'єктів господарювання вимагає проектного виконання в обмежених термінах із вищою ефективністю. Це все більше привертає увагу керівників, які обрали шлях до впровадження в управлінську систему методологію та процедури проектного управління. Загалом впровадження проектно-орієнтованої структури управління підприємством виступає процесом кваліфікованої та масштабної бізнес-трансформації, підвищує ризики, і водночас створює можливості значного зростання потенціалу для підвищення прибутковості бізнесу і вартості підприємства у цілому [28].

Найуживанішим показником ефективності проектів виступає чиста теперішня вартість – ЧТВ. Приведена вартість NPV, як сумарна сьогоdnішня вартість чистих грошових потоків, або різниця між сумарною вартістю

дисконтованих/приведених доходів та сумарною вартістю дисконтованих/приведених витрат. Також ефективність команди визначається показниками: проектною рентабельністю, як співвідношенням валового прибутку від проекту і витратами на його виконання. Прибуток є сумою всіх отриманих від проекту реалізаційних доходів, за мінусом витрат на його створення та управління. Витрати - це кошти на оплату праці команди, закупівлю матеріалів, оренду приміщення тощо. Проектний менеджер повинен бути спрямованим досягати максимальну рентабельність проекту.

Дотримання дедлайнів, даний КРІ є одним з ключових показників продуктивності роботи проектного менеджера, який відбиває рівень успішності за встановленими термінами, для його розрахунку здійснюють порівняння КРІ із параметрами: запланована дата завершення і фактична дата завершення проекту. Для розрахунку дотримання дедлайнів можна використовувати (формулу 1.1):

$$\frac{D-F}{D} 100\% , \quad (1.1)$$

де D – запланована дата завершення;

F – фактична дата завершення.

Результат буде позитивним, за збігу фактичного і раніше запланованого термінів проектного завершення.

КРІ відповідність бюджету проекту належить до витрат, який оцінює, наскільки добре проектні витрати узгоджуються із запланованим для нього бюджетом і допомагає забезпечити фінансову проектну стабільність. Для розрахунку показника, необхідно виконати порівняння запланованої суми витрат з фактичною, використовувати (формулу 1.2):

$$\frac{(З-Ф)}{З} 100\% , \quad (1.2)$$

де З – запланована сума витрат;

Ф – фактична сума витрат.

Кількість змін у проекті - даний KPI відбиває кількість нововведень, створених в процесі роботи над проектом: зміни бюджету, термінів, розкладу та ін. Тобто, зростання змін провокує відповідну кількість проектних ризиків. Ще один показник - рівень задоволеності клієнтів, який вимірює ступінь клієнтського задоволення, як результат проектного виконання, а також зі співпраці з самим ПМ. Показник розраховується за формулою 1.3:

$$\text{Рівень задоволеності клієнтів} = \frac{N_{\text{задов. клієнтів}}}{N_{\text{заг. клієнтів}}} 100\%, \quad (1.3)$$

де N задов. клієнтів – всі клієнти, задоволені проектом;

N заг. клієнтів – загальна кількість клієнтів.

Тобто, спочатку формується перелік клієнтів, які звертались до агенції за послугами, потім розподілити їх на дві групи: задоволені та незадоволені опитуванням чи фідбеком, а потім, скориставшись формулою, визначити відсотковий рівень задоволеності клієнтів. Значно вищий результат означатиме якнайкраще виконання прожект-менеджером власних обов'язків із забезпеченням високої якості робіт. Якісні показники ефективності не піддаються формалізації, але допомагають у деталізації визначення задоволення від результатів та процесів.

Отже, впровадження проектно-орієнтованого управління, найважливіше інноваційним розвитком підприємства, дозволить частково знизити ризики, пов'язані з реалізацією ІТ-проектів, а в деяких випадках повністю усунути їх, можливе за допомогою впровадження нових інформаційних технологій у рамках проектного менеджменту. Проектний підхід в управлінні передбачає можливість акумулювання наявних внутрішніх ресурси суб'єктів підприємництва для швидкої та ефективної реалізації проектів, надає можливість паралельного виконання кількох проектів без втрати ефективності. Для інноваційних проектів у ІТ-галузі перехід від класичного менеджменту до проектного є нагальним питанням. Тому визначення особливостей впровадження проектно-орієнтованого

управління зостається актуальним для забезпечення інноваційного розвитку ІТ-компаній.

Висновок до розділу 1

Проектно-орієнтоване управління, в першу чергу, є управлінським підходом, при якому окремо взяті замовлення і завдання, які мають бути вирішеними в рамках діяльності організації, розглядаються як окремі проекти, до яких застосовуються принципи і методологія управління проектами. Проектно-орієнтоване управління передбачає управління не організацією як такою, а її портфелем проектів. За цієї умови вся діяльність організації розбивається на програми, спрямовані на досягнення конкретних її цілей, а в рамках програм виконуються окремі проекти.

Проектування бізнесу і перехід до проектно-орієнтованої структури підприємств, компаній виступає глобальною тенденцією розвитку світової співдружності. Проектування бізнесу ініціюється такими масштабними тенденціями, як стрімке підвищення техніко-технологічної ускладненості продукції, скорочення життєвого циклу продуктів/послуг при незмінній очікуваній вартості, вибух інноваційних знань, інформатизація економіки та суспільства та ін. За таких умов актуальні управлінські методи і технології щодо проектів та їх застосування в загальній системі управлінні підприємствами або компаніями, набувають значної актуальності.

Проектне управління, як новий вид організаційної культури і технології уможлиблює перехід від окремих проектів через проектно-орієнтовані підприємства, організації до проектно-орієнтованого суспільства у цілому. Значні перспективні можливості, що визначаються як «універсальні властивості» проектної діяльності, дозволяють визнати проектне управління, як перспективний інструмент не лише вирішення актуальних економічних проблем, а й інструмент управління соціально економічним розвитком суспільства загалом.

Основні переваги проектно-орієнтованого підприємництва, в порівнянні із

традиційною орієнтацією на проблематику розуміння і розробку шляхів їх вирішення, є: найкраще використання творчих можливостей управлінців, їх знань та досвіду; забезпечення синхронності в часі і просторі всіх робіт в проектних рамках, за оптимального використання ресурсів; прогнозування можливих ризиків із завчасним формуванням заходів щодо їх усунення та ефективного коригування власної поведінки; концентрації усіх зусиль, здібностей та можливостей стейкхолдерів на реалізації одного задуму, досягнення однієї мети.

Сьогодні проектне управління стало невід'ємною рисою ефективного менеджменту, який надає істотні можливості в досягненні будь-яких результатів, навіть у кар'єрному просуванні, освіті тощо. Зростаючі конкурентні тенденції всіх секторів економіки, необхідність пристосовуваності до постійно змінюваних вимог споживачів, організацій вимагає виконувати проекти в коротші терміни із вищою ефективністю. Це все привертає значної уваги керівництва підприємств, які впроваджують в систему управління методологію та процедури проектного управління. Впровадження проектно-орієнтованої структури управління підприємством є серйозним і масштабним перетворенням загального бізнесу, загрожує підвищеними ризиками, і водночас дозволяє значно збільшити потенціал для підвищення прибутковості бізнесу і вартості підприємства у цілому.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КОМПАНІЯ МАРАТ»

2.1. Опис організаційної структури та напрямку діяльності товариства

ТОВ «КОМПАНІЯ МАРАТ» виступає групою підприємств, якими надається значний асортимент ІТ-послуг. Свою діяльність ТОВ «КОМПАНІЯ МАРАТ» розпочала виходом на ринок 2008 року, взявши бренд MARAT, створенням ряду структурних підрозділів, якими охоплюється широка ІТ-сфера. За п'ятнадцять років Групою сформовано послуги дійсно високого якісного рівня українським клієнтам і закордонним. Серед значних клієнтів компанії виступили: АТ «Укрзалізниця», ПАТ «Метінвест», столичний комп'ютерний мережевий центр «Gravitec», офіційний дистриб'ютор «Akuna», «Файно», компанія пасажирських перевезень «Вектор 24» та ін.

ТОВ «КОМПАНІЯ МАРАТ» розпочато власну діяльність у 2012 році. [11]. Мета ІТ-підприємства – створення та втілення у життя новітніх технологій, здатних до зміни до кращого Світу. Місію ІТ-команди було сформовано у забезпеченні клієнтів послугами високого рівня якості, здатними допомогти у досягненні бізнесових цілей тих бізнес-структур, які матимуть бажання звернутися до ІТ-підприємства. Команді ТОВ «КОМПАНІЯ МАРАТ» притаманна відданість технологічним новаціям, якості і ефективності, які кожного разу, при розробці продукції, покладаються в її основу, за відповідності сучасним стандартам якості, якими найкращим чином були задоволені потреби вибагливих клієнтів.

Стратегію ІТ-підприємств сформовано на підставі єдності глибокого розуміння споживчих потреб і технологічної експертизи. У планах компанії досягнення корпоративної мети інноваційним розвитком ІТ-продукції і відповідних послуг, діяльнісного партнерства з клієнтами, із систематичним процесним вдосконаленням. Перевагами ІТ-компанії виступають: офісне місце розташування, європейська якість найкращого рівня цін, пропозиційна гнучкість,

охоплення цілісності процесу розробки ПЗ.

ТОВ «КОМПАНІЯ МАРАТ» здійснюються такі види діяльності.

1. Розробка програмного забезпечення: створенням і розгортанням веб-додатку, розробкою мобільних додатків для операційних систем/iOS, Android.

2. Створення корпоративного ПЗ, як послуга розробки бізнес-продукту, за програмного формування на підставі робочих процесів суб'єкта господарювання за максимальної автоматизації.

3. IT-консалтинг: консультативна діяльність щодо впроваджень IT-технологій, оптимізації бізнес-процесів, цифрової трансформації.

4. Послуга кібербезпеки передбачає захист бізнесової інформації, комп'ютерних мереж/систем та додатків від кіберзагроз, надання послуг з аудиту безпеки та ін. ТОВ «КОМПАНІЯ МАРАТ» пропонує реалізацію комплексного захисту інформаційних систем на основі продуктів Fortinet, рішення яких дозволяють клієнтам захистити свої сервери від безлічі мережових загроз [11, 28]. Рішення Fortinet – уніфікованого характеру із розширеними функціями у завданні забезпечення безпеки, із масштабуванням від базових засобів віддалених офісів до рівня Enterprise рівня із інтегрованими засобами управління/звітності.

5. Аутсорсинг IT: розроблення ПЗ і технічна підтримка, головними перевагами яких виступають: зниження собівартісного рівня переданих функцій IT-аутсорсера; відсутність потреби щодо збільшення штату підприємства у бізнес-галузі функціонування аутсорсера.

IT-компанія позитивно позиціонується: 1) конкурентним ціноутворенням – надійні послуги високої рентабельності гарантують клієнтську максимальну віддачу від інвестицій; 2) досвід роботи за різноманітності ази та новітніх технологій, забезпечує фахове використання передової та відлагодженої методології; 3) процеси розробки, реалізовані ТОВ «КОМПАНІЯ МАРАТ», мають високу відповідність євростандартам ISO 9001: 2008, задля забезпеченості високопродуктивних розробок на протязі загального проектного циклу; 4) клієнтське орієнтування надається у режимі 24/7, пропозицією високого рівня технічної підтримки, використанням систем зв'язку світового класу.

Отже, надаючи якісні ІТ-послуги ТОВ «КОМПАНІЯ МАРАТ» збільшує коло клієнтів.

Визначимо загальні риси стану національного ІТ-ринку. У 2023 році ІТ-галузь України, вперше за роки незалежності, зазнала спаду, хоча до війни була одним із головних рушієм вітчизняної економіки. Рухливість і змінність, незалежність від великих основних фондів та оперативна звичка у робочій віддаленості, уможливила ІТ-галузі набагато успішніше пройти пандемічний період, ніж інші галузі. Увесь 2022 рік ІТ-сфера перебувала на стадії зростання, у т.ч. за рахунок експортних доходів, а вже 2023-го отримала значне зниження обсягів ІТ-послуг за експорт. Дослідження ІТ Research Ukraine за 2023-й визначили незначне зростання чисельності ІТ-спеціалістів, із яких третина – жінки, за одночасного збільшення перебування ІТ-фахівців за межами України, до планів яких входить євролегалізація. Відмічається що 2024 року сталося зниження доходів вітчизняних ІТ, за найвищого зарплатного падіння фахового рівня Senior. Головною причиною ставала відмова контрактної бізнес-продлонгації з причин війни. В ІТ світова галузь, потужна конкуренція в якій відбувається на рівні досконалих міжнародних ринків, тому і не мали зиску введені загальні правила бронювання/виїзду ІТ-фахівців [5]. Війна в Україні співпала із невдалою світовою ІТ- кон'юнктурою. Це пояснюється, спочатку зростанням ІТ-попиту COVID-періоду, потім відбувся економічний спад передових світових країн, які вже потребували інвестування для розвитку галузі. Як наслідок почалася корпоративна «оптимізація» власних витрат. Поряд із цим потужний технологій «тиск» ІІІ спричинили масоване звільнення навіть найбільших технологічних компаній. У ЄС планується організування одинадцяти мільйонів вакансій ІТ-фахівців. Це спричинено європейською демографічною кризою спеціалістів, у т.ч. високотехнологічних професій [14]. Оберуть українські ІТ-фахівці релокацію у Європі чи ні, все залежить від перебігу і здатності країни до створення умов розвитку ІТ-індустрії [14]. Отже, сучасні глобальні виклики створюють значні труднощі для процесу відновлення значного обсягу попиту ІТ-послуг [47].

До війни у місті Кривий Ріг конкуренцію ринку ІТ-послуг створювали усі

ІТ-підприємства та веб-студії, що розробляли WEB-продукти і суміжні послуги, оскільки в даній сфері географічна локація не має суттєвого впливу. Згідно до офіційного рейтингу ІТ-компаній Кривого Рогу найвищі рівні посіли наступні [48]. ІТ-компанія «Білий Вітер», одна із досвідченіших у місті, заснована 1997-го, першою розпочато впровадження ПЗ для промислових гігантів Кривбасу. TEAMLABS на ринку з 2009 року, фахівцями компанії створюються клієнтські комплексні рішення з просування для збільшення продажів, та сприянні бізнес-прибутковості. Нею виконано понад тисячі успішних проектів у різних сферах. У 2013 році заснована Webnauts, із послугами розробки сайтів унікального дизайну, налаштуванням контекстної реклами, SEO-просуванням; запуском рекламних кампаній у соцмережах. ASoft Ukraine створена у 2019 році, початківець, але вже зацікавила клієнтів виконанням професійної розробки веб-сайтів, з урахуванням сучасних тенденцій креативного веб-маркетингу, особистих кабінетів та інших сервісів. ASoft Ukraine інтегрує із CRM-, ERP-, MDM-системами замовника; обслуговує криворізькі компанії і створює для них єдиний інформаційний простір.

Основні продукти ТОВ «КОМПАНІЇ МАРАТ» представлено ПЗ, WEB-розробками, мобільними додатками. Для численних суб'єктів підприємництва розроблено багато рішень: WaterClub (CRM - система, сайт, мобільний застосунок; розробка су (mkom.ua) ТОВ «Медіком Кривбас»; (mkom.ua): розробка сайту, реклама, seo, crm-система на основі Vtiger, телефонія для компанії Вектор24 (vektor24.com.ua); індивідуальна розробка сайту для стартапу impasto.io; платформа МАРАТОКС, яка допомагає швидко запуснути інтернет-магазин.

Одним з ключових аспектів підприємницької діяльності у сфері ІТ є вибір моделі фінансової взаємодії з клієнтами, що виступає однією із конкурентних переваг для клієнтів:

1) модель виокремленої команди/Dedicated Team характеризується утворенням обмеженої команди підрядника, якою враховуються індивідуальні вимоги і потреби замовника. Особливістю підходу є регулярна сплата замовником щомісячної фіксованої суми із обранням командної відповідальності та її

бездіяльності. Тим самим, ним підтримується факт повного проектного контролю і команди, підрядник займається підбором фахівців, адміністративною підтримкою;

2) погодинна оплата праці працівників/Time and Material: поділ кожного проекту за окремими завданнями. Підрядник складає рекомендаційні побажання за рівнем важливості та складності завдань, способу їх реалізації та вартості. Це уможливорює визначення клієнтом пріоритетності порядку реалізації завдань, із варіацією використання, в залежності від ціни і релевантності проектного рішення;

3) фіксована ціна проекту/Fixed Price: Після клієнтського запиту, підрядником аналізуються проектний обсяг і складність, формування графіку проектної реалізації із фіксацією бюджету повного створення ІТ-продукту для процесу клієнтського затвердження.

Основною метою будь-якого бізнесу виступають його прогрес та конкурентоспроможність у досягненні цієї мети, і саме це вимагає від нього об'єктивності і виваженості бізнес-рішень. SWOT-аналіз виступає вдалим інструментарієм оцінки чинників впливу у процесі прийняття рішень і подальших можливостей розвитку ІТ-бізнесу. Визначимо основні фактори впливу на діяльність ТОВ «КОМПАНІЇ МАРАТ», застосувавши SWOT-аналіз (табл. 2.1).

Як бачимо серед переваг підприємства: значний досвід роботи, стабільний попит ІТ-послуг компанії на місцевому ринку, високий якісний рівень продуктів відповідного асортименту за стабільного попиту. Слабкі сторони – недостатня реалізація інноваційних проектів та поінформованість потенційних споживачів щодо діяльності компанії. Необхідність підвищення ефективності головної сторінки сайту, оскільки для ІТ вебресурс працює найкращою візитівкою. В більшості ІТ-компанію обирають за відгуками та рекомендаціями, тому необхідно створювати сайти з відгуками на інформаційних порталах в Гугл-картах, майданчиках із відгуками. Стимулювання клієнтів, відстеження інформації щодо компанії в Інтернет просторі, створення сторінки для кожної ніші, за результатом цільової аудиторії; детальні кейси, як допомога у виборі клієнта інструмента, який

розуміють усі та ін. Загроз для компанії, як і галузі У цілому сьогодні дуже багато, наслідком чого стала ситуація, втрати IT-сферою системної сталості діяльності.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ТОВ «КОМПАНІЯ МАРAT»

Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - розвиток IT-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 проектно-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 IT-підрядників; - висока конкуренція галузі; - закриття проектів 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.

Незважаючи на галузеві втрати, «падіння» індустрії не відбулося, сприяли цьому потужні таланти вітчизняних IT-фахівців, власною адаптивністю до швидко змінних умов середовища у т.ч. додатковою експертизою ключових секторів (defence-, military- і medTech), здатних до надання Україні глобальної переваги на ринку праці.

Важливою характеристикою підприємства є його фінансовий аналіз (табл. 2.2).

Згідно даних табл. 2.2 зрозуміло, щодо прибутковості підприємства,

результативність якого в значній мірі відбиває вплив глобалізаційних процесів.

Таблиця 2.2

**Загальні техніко-економічні показники ТОВ «КОМПАНІЯ МАРАТ»,
у тис. грн**

Показники	Роки				
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
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 основі фінансової документації компанії.

Розглянемо організаційну структуру ТОВ «КОМПАНІЯ МАРАТ» (рис. 2.1).

Згідно PMI/Project Management Institute, підприємства ІТ-галузі, частіше розроблюється у відповідності до організаційної структури. ІТ працює над розробкою ПЗ, веб-сервісів та ін. проектами/програми, під керівництвом менеджерів проектів/інших осіб, які реалізують управлінські функції. Оргструктура досліджуваної компанії сформована проектною матрицею, яка має наближення до проектної команди. Матрична структура уможлиблює гнучкість до маневрування людськими ресурсами, перерозподілом їх між проектами, за умов збереження адміністративної належності відповідним функціональним підрозділам.

Особливістю матричної структури управління виступає відсутність у проектного керівника контролю персоналу, який розробляє проект. Основні характеристики оргструктури:

- 1) подвійне звітування співробітників функціональному і менеджеру проекту;
- 2) інтеграція структур, передбачає елементне поєднання функціональної і

проектної структур;

3) команди проекту: для проектної роботи формуються багатофункціональні проект-команди;

4) співпраця: заохочення до співпраці членів команди за функціональними сферами у проектній роботі;

5) комплексне спілкування: лінії підзвітності характеризують комунікації матричної структури значною складністю - балансуванням очікувань функціонального і проектного керівництва;

6) гнучкість, яку матричні структури пропонують для швидкої адаптації до мінливих обставин на ринку, потреб проекту перерозподілом ресурсів і персоналу;

7) спільний доступ до ресурсів, ефективним розподілом між проектами і функціями [17].

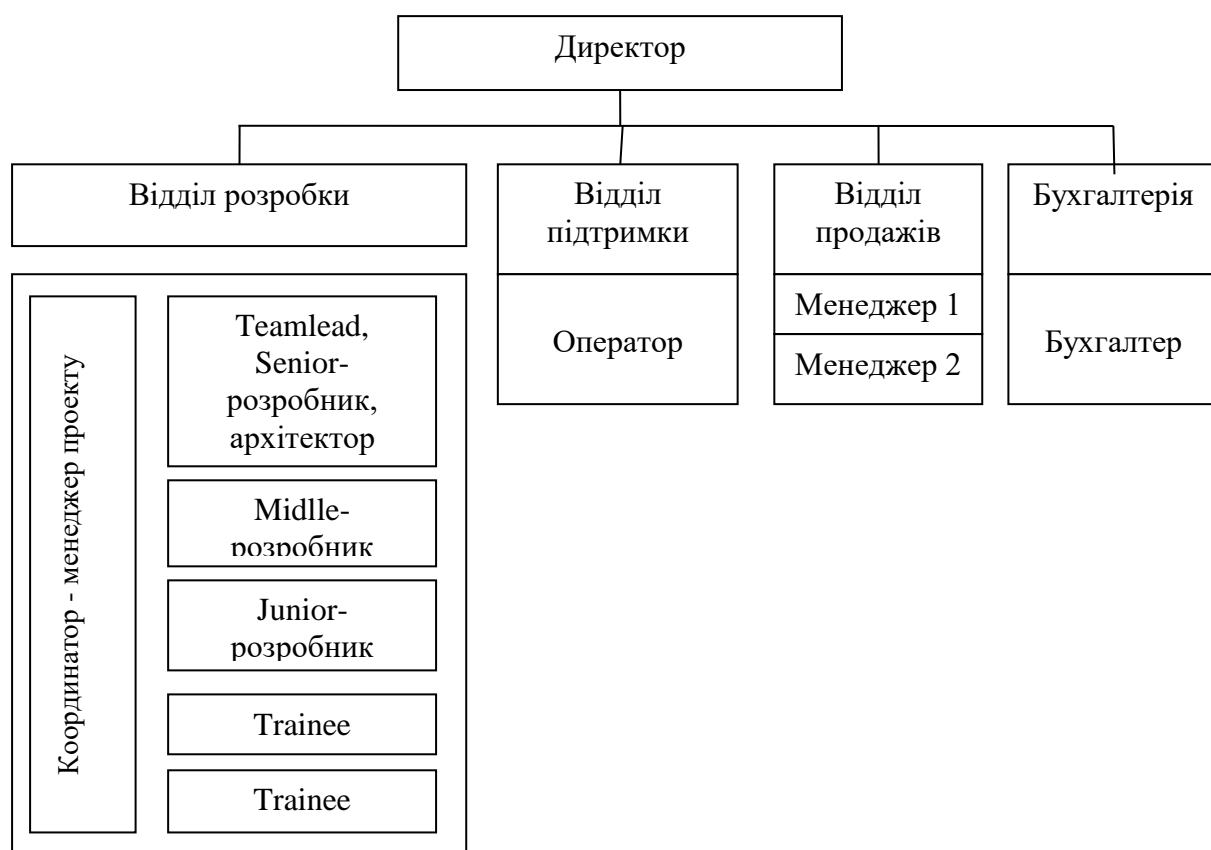


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «КОМПАНИЯ МАРАТ».

Джерело: складено автором на підставі інформації ІТ-компанії.

В компанії працюють універсальні фахівці широкого спектру технічних

даних. Оргструктура компанії необтяжена складністю, що сприяє одночасному виконанню підрозділами декількох функцій. Компанією сформовано крос-функціональні команди, співпраця якої сприяє суттєвому впливу на продуктивність та інноваційність компанії. За міжфункціональної взаємодії експертів різних ІТ-сфер, відбувається поєднання формування обґрунтованості стратегічних рішень, це сприяє мінімізації ризику втрат важливих технічних деталей, із одночасним підвищення загальної якості прийнятих рішень. Крос-функціональні команди формують відповідне середовище заохочення до творчого процесу мислення.

Матрична організаційна структура створює проблему функціонального перевантаження ІТ-фахівців. Дисбаланс за обсягами виконуваних проектних робіт та функціональними можливостями, часто призводить до виникнення конфліктних ситуацій. Частіше проблеми вирішуються якісним плануванням робіт і ресурсів, але, це можливо за виконання малих і середніх проектів. Таким чином, управлінська організаційна структура, побудована за проектною матрицею, уможливорює гнучке маневрування перерозподілом фахівців між проектами. Ефективність структури вимагає ефективної системи контролю за виконанням проектних робіт, їхньою якістю, витратами і термінами.

Отже, ТОВ «КОМПАНІЯ МАРАТ» присутня на ринку ІТ-послуг технологічними продуктами високої якості, не зважаючи на важкі події сьогодення, продовжує прямувати до вирішення стратегічних завдань, у відповідності до визначених нею пріоритетів.

2.2. Діагностика проектної діяльності товариства

Сьогодні запорукою сталого розвитку ІТ-галузі у соціально-економічних відносинах є впровадження їх у господарські зв'язки, що виступає цінністю для структуризації соціально-економічних процесів економіки країни [14]. Управління проектами є важливою складовою діяльності ІТ-компанії, що дозволяє забезпечити успішне виконання проектів із досягненням визначених

цілей. На ринку інформаційних технологій комерційний успіх компанії значною мірою залежить від ефективності здійснення проєктів. Управлінський проєктний процес ТОВ «КОМПАНІЯ МАРАТ» реалізує у відповідності до загальних Agile-цінностей, за яких: «Люди та співпраця важливіші ніж процеси та інструменти, працюючий продукт важливіший за вичерпну документацію; позитивна співпраця із замовником є важливішою від обговорення конкретних умов; готовність до змін актуальніше від планового дотримування» Управлінський проєктний процес в компанії відповідає загальним умовам РМВОК [29]:

1. Ініціація: клієнт самостійне звернення клієнта до компанії, або із залученням до співпраці менеджерами з продажу.
2. Планування: узгодження довго- і короткострокових завдань, бюджету, команди, часових меж, формату звітності та метрик вимірюваності ефективності.
3. Виконання: розробка нового продукту/сервісу, підтримка та внесення покращень до існуючого продукту/сервісу.
4. Моніторинг і контроль: перевірка, вимірювання показників ефективності.
5. Закриття: підготовка фінальної документації проєкту, обговорення підсумків в межах проєктної команди та ін.

Особливістю організаційної культури за проєктним управлінням виступає те, що ТОВ «КОМПАНІЯ МАРАТ» намагається зберегти командну атмосферу, в якій ще однією цінністю у політиці реалізації проєктів виступає комфорт та особиста безпека працівника.

Досліджуючи проєктну діяльність компанії, нами було виявлено певну особливість у здійсненні процесу проєктного менеджменту, за якою моніторинговий і контрольний етапи відбуваються паралельно, а не по завершенні виконавчого етапу, як це передбачено загальними стандартами. Тому проєктний менеджер здатен до оцінки прогресу виконання проєкту, з'ясування проміжного зворотного зв'язку від клієнта і, за потреби, адаптації змін задля покращення показників. В ІТ-компанії для управління проєктами використовується управлінська модель Скрам, особливості впровадження якої представлено в табл. 2.3.

Скрам-моделі, проектної команди частково відповідають вимогам даного підходу із рольовою реалізацією Product Owner/Власник продукту, Scrum master, Development team/Команда розробки.

Таблиця 2.3

Особливості управління проектами ТОВ «КОМПАНІЯ МАРАТ»

Критерій	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 інформації ІТ-компанії.

До команди входить проекний менеджер, здатний до виконання ролі Скрам-майстра, за одночасного існування цих позицій. Як виглядає матриця командної відповідальності, в одному із реалізованих компанією інвестпроектів, звернемося до табл. 2.4.

Отже, Власник продукту несе відповідальність за його управління із забезпеченням відповідності до клієнтських потреб і вимог користувачів. Особливістю проектів ТОВ «КОМПАНІЯ МАРАТ» є те, що роль Власника продукту, в більшості, виконує клієнтський представник. До функціональних обов'язків проектного менеджера, поряд із слідуванням гнучких принципів управлінського проектування, належать керування управлінськими ризиками і ресурсами, сприяння командній комунікації, підтримка процесу постійного процесного вдосконалення розробки із вирішенням організаційних питань. Розподіл робочих завдань проектного менеджера, в межах його функціональних

повноважень, на підставі робочого часу, представлено на рис. 2.2.

Таблиця 2.4

Матриця відповідальності членів команд ТОВ «КОМПАНІЯ МАРАТ»

Роль	Скрам-майстер/ Менеджер проекту	Власник продукту	Команда розробк и
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.

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

Аналіз даних рис. 2.2. свідчить про втрачання менеджером часу на командну комунікацію, серед яких, за Скрамом: обов'язкові зустрічі з кожним членом команди, у т.ч. про кар'єрний ріст, допомога у вирішенні особисто професійних питань.

Багато часу управлінець витрачає на контроль проектного виконання, роботу із проектною документацією, звітами. Щоб оптимізувати управлінський процес менеджеру не завжди вистачає часу, що ускладнює реалізацію проектного потенціалу. Використання компанією умов Скрам передбачає командну роботу за ітераційного циклу (Спринта). Перед початком Спринту, формуються функціональні вимоги із складанням списку відповідних до реалізації завдань/Беклог оціночна система за спеціальними відносними показниками, т.зв. сторі-пойнтами. За використання Фібоначі-рядів, ІТ-командою виконується оцінка завдання наступного періоду, за попереднього узгодження обсягів роботи.

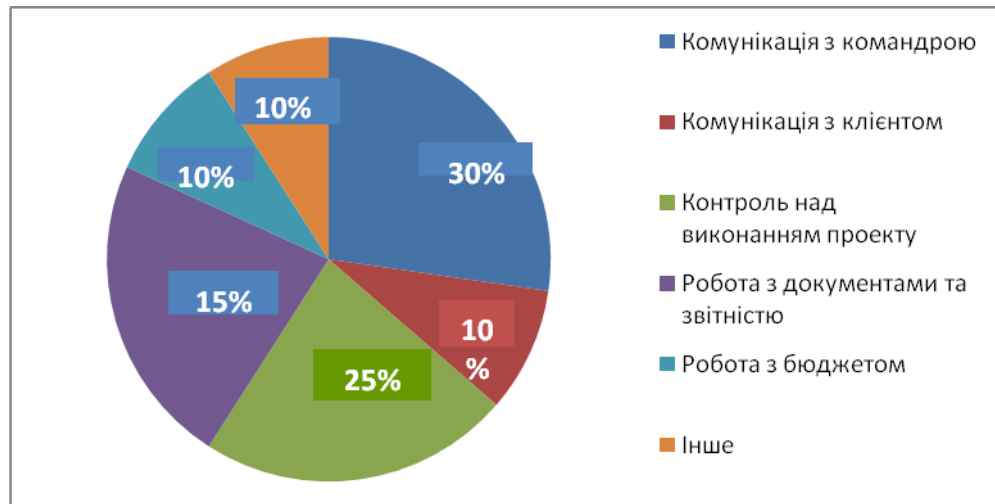


Рис. 2.2. Структура розподілу основних робочих завдань проектного менеджера в межах функціональних обов'язків.

Джерело: складено автором на підставі інформації ІТ-компанії.

Терміном всього Спринту, команда-розробник на Скрам-стендапах кожного дня обговорює процеси прогресу/проблеми. Після завершення Спринта можливе проведення додаткових зустрічей: із командною демонстрацією готового продукту/функціональності, розробленого за останній Спринт, із отриманням клієнтського зворотного зв'язку; Ретроспектива проходить без клієнтської участі, коли лише команда обговорює результати - успіхи/невдачі за визначення напрямів оптимізації розроблюваного процесу у майбутніх проектах. Стосовно командної розробки, вона є самостійно організованою і виступає крос-функціональною, із наявністю усіх необхідних знань і навичок, для можливості розробки продукту.

У період, з початку повномасштабного вторгнення, використання гнучкої управлінської методики щодо проектів, розроблений процес не зазнав великих змін, а взагалі ним підтверджено ефективність. Станом на кінець 2023 року продуктивність компанії становила 93% від довоєнного рівня, а це свідчення ефективності управлінських проектних підходів.

Основним, із використовуваних в компанії програмних застосунків, виступає Vtige, який реалізується для створення завдань, призначення виконавців, встановлення пріоритетів для моніторингу-оцінки виконаних завдань. Vtige є ПЗ

відкритого вихідного коду із перспективами подальшої розвиненості, виступає крапкою відліку у розробці CRM-рішення бізнес-розвитку. Програмне забезпечення уможлиблює процес задоволення професійних вимог, із функціональною пропозицією щодо включення автоматизації маркетингу, формування звіту, керування запасами тощо.

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



Рис. 2.3. Заходи та інструментарій ТОВ «КОМПАНІЯ МАРАТ» в проектному управлінні.

Джерело: складено автором на основі інформації компанії.

Компанія у приватній проектній діяльності запроваджує використання

програмне забезпечення власного створення, у т.ч. із відслідковування терміну роботи персоналу, аби унеможливити ситуації: невнесення фахівцями певних даних, перевитрачання часу на певний функціонал тощо. Важлива перевага розробки – можливість відстеження проектним менеджером особистого завантаження кожного із членів команди. Пріоритетним напрямком у діяльності ІТ-компаніях виступає фактор «якості виконання/розробки продукту», як фактором перспективності подальшого співробітництва. Тому процес тестування виступає вельми значним у роботі проектної команди. При цьому використовується Peer review/Експертний підхід, як процес перевірки коду колегою-фахівцем, напередодні наступного кроку реалізації. Функціональне програмне забезпечення компанії представлено в дод. А, Б, В, Д.

Управління проектною вартістю, функція здійснювана КОМПАНІЄЮ МАРАТ. Управління в значному ступені залежить від змісту використовуваних фінансових моделей, реалізованих в проектах. Планування кожного проекту передбачає розроблення бюджет-плану, із вмістом вартісних розрахунків проекту. Для прийняття проектних рішень, які потенційно можуть вплинути на його вартість, використовують PERT-метод, як інструментарій планування, який використовується для розрахунку фактично терміну виконання замовлення/проекту. Командна комунікація, як значний по важливості управлінський елемент, в компанії здійснюється опосередковано Gmail, електронною поштою Outlo, Skyp, Microsoft Teams і Google Cha та YouTube.

Визначимо, хто займає позицію стейкхолдерів ТОВ «КОМПАНІЯ МАРАТ». В першу чергу ними виступають клієнти, як ті, хто замовляє певні продукти або послуги. Це зовнішні та внутрішні споживачі, дивлячись на те. Який продукт ними замовляється. Це т. зв. регулятори - контролюючі організації щодо процесу відповідності продуктів і послуг, здатні до внесення певних обмежень розроблювального процесу. Використаємо матричний метод для візуалізації управлінського підходу щодо стейкхолдерів. З початком проекту менеджером розробляється матриця «Вплив/Зацікавленість» з метою визначення відповідності рівня впливовості та зацікавленості сторін проекту із формуванням відповідної

роботи із сторонами-учасниками проекту (рис. 2.4).

Отже, за аналітичною роботою проектного менеджера, правий кут представлено стейкхолдерами значного впливу на проект. До лівого кута занесемо учасників проекту незначної зацікавленості, але із чималим ступенем впливу, як правило це зовнішні регулятори, зв'язок із якими проектний менеджер намагається підтримувати контактом їхньої зацікавленості.

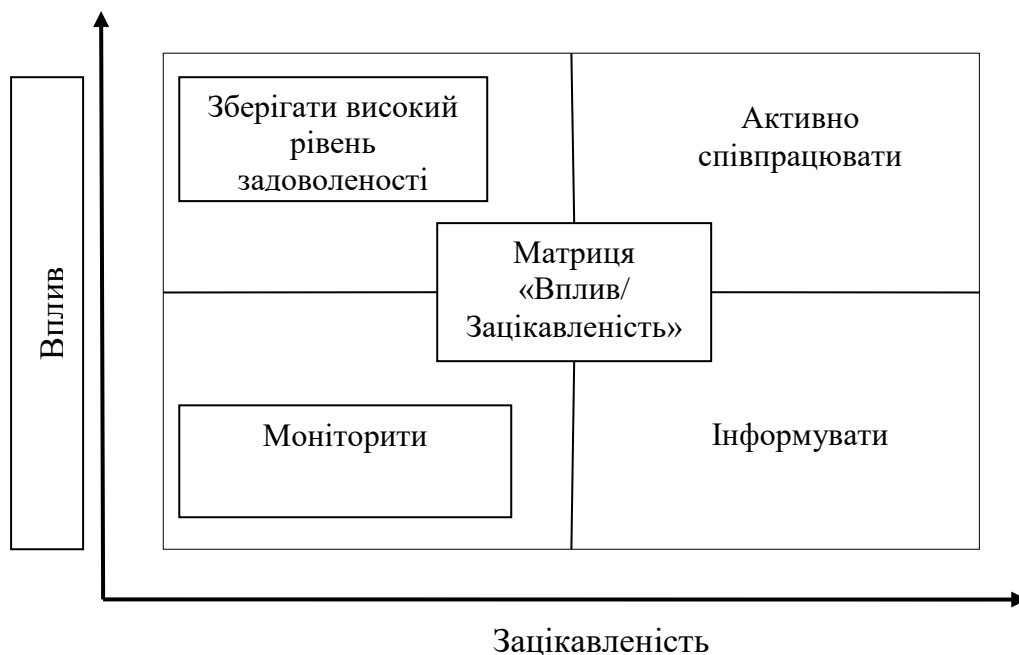


Рис. 2.4. Матриця «Вплив/Зацікавленість».

Джерело: складено автором.

Небезсторонні особи частини квадрату «Моніторити» не виявляють ні зацікавленості, ні проектного впливу. Менеджером відстежується їхня проектна присутність, аби у них не виникло бажання переходу до іншої групи стейкхолдерів. Менеджер проекту заохочує представників провідної зацікавленої сторони, які характеризуються активною участю у проектному процесі кожного проектного етапу у форматі звіту та зустрічами, з метою реального спостереження реалізації проекту.

ТОВ «КОМПАНІЯ МАРАТ» використовує метрики проектного менеджменту для забезпеченості якості роботи у досягненні проектного ефекту.

Компанією, щоб добирати найбільш відповідні метрики, застосовується метричний підхід в оцінці створеного програмної розробки, BQM. Даним методом вимірюються цільові розробки щодо досконалості ПЗ, аналізуються успіхи невдачі проектної команди. ІТ-компанією також впроваджено методологію використання ряду метричних категорій при розробці програмних продуктів і наданні послуг. Метрики за показником «продуктивність» здійснюють замір пропускної здатності системи, ресурсне використання; якісні метрики характеризують ефективність обробки системних запитів, якості тестування процесу; метриками забезпеченості підтримки характеризуються гнучкість підтримки і системної видозміни: складність коду та швидкість процесу його редагування.

Виконаємо оцінку ефективності інвестиційного проекту, для цього оберемо провідні метрики – це швидкість виконання завдань і співвіднесення сформованих та виконаних завдань, оскільки їхня динаміка може бути відбита не лише в спринті, але й значним часовим проміжком. Швидкість виконання завдань будемо вимірювати абстрактними показниками/сторі-пойнтами, які характеризують складність сформованих завдань. Динаміка показників швидкості виконання проектною командою відповідних завдань, із самого його початку, представлено на рис. 2.5.

За рис. 2.6 визначимо, що на протязі 2021 року відбувався збіг планованого та виконаного у проекті. Перший квартал 2022 року характеризувався зниженням обсягу фактичного виконання робіт, це стало наслідком початку війни. Водночас ситуація почала вирівнюватися у першому-четвертому кварталах 2022 року, коли виконання перебільшили заплановане. 2023 рік відзначився перевищенням запланованого до фактичного, це свідчення фактів «вигоряння» персоналу і відповідного зниження командного поступу. А це вже до уваги проектного менеджера – визначити причину спаду ефективності команди.

Метрика, що характеризує рух до кількісної зміни розроблених завдань, якою ілюструється проектний хід і командна результативність. Візуальне відображення означеної метрики графічно представлено на рис. 2.5.

Отже, рис. 2.5 демонструє ефективність планування, за якого до другого кварталу 2021 р., мав місце збіг запланованого та виконаного.

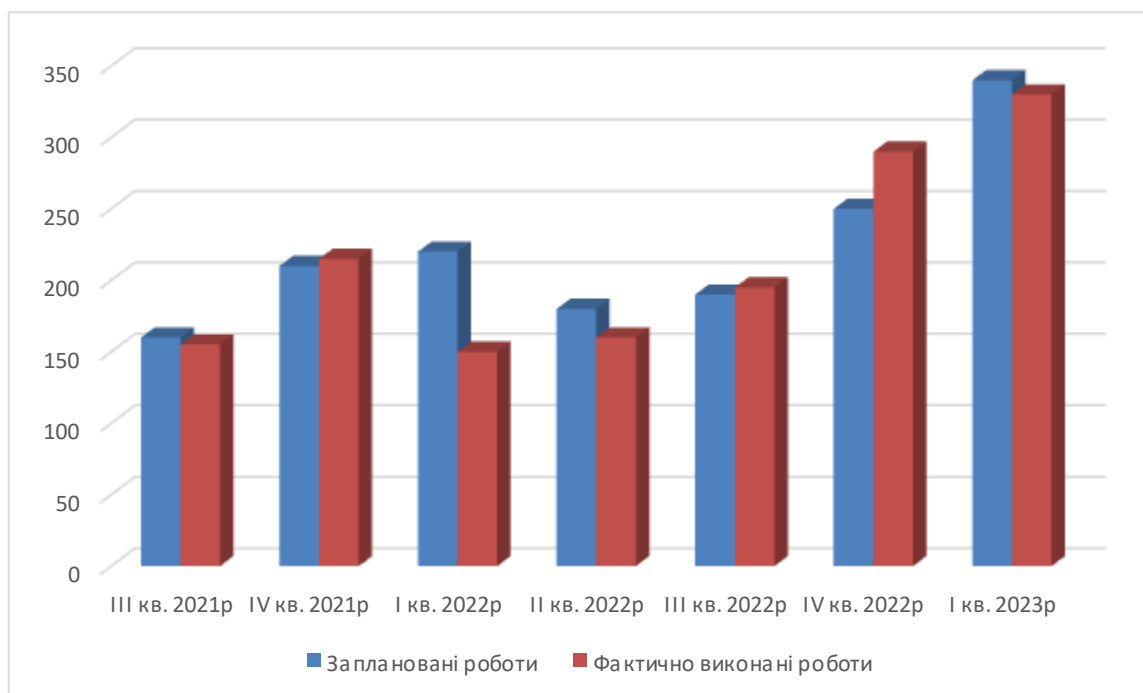


Рис. 2.5. Динаміка показників швидкості проекту з моменту його запуску.

Джерело: складено автором.

А на початку аналогічного кварталу, але вже 2022 р., кількість спланованих перевищило виконання. Ситуація покращилася із четвертим кварталом того ж року. На початку 2023 р. співвіднесення показників було від'ємним, тобто виконання перевищено запланованими завданнями. Які дії робить проектний менеджер, він переглядає ресурсний базис, узгоджує із клієнтом новий термін виконання завдання.

Для кожного проекту важливим чинником виступає його ефективність. На рівень економічної ефективності має вплив кількість залучених фахівців до виконання проектного завдання, із відповідним ПЗ і апаратним забезпеченням. Проектний менеджер для вирішення робочого завдання, з урахуванням зв'язку охарактеризованих метрик і економічної результативності, завжди має можливість до адекватної і оперативної реакції щодо виникнення певних проблем,

із попередженням замовника. Клієнт має можливість впливу на проект, коли вимагатиме зменшення чисельності складу проекту, в кращому випадку, в гіршому - прийняти рішення щодо проектного припинення.

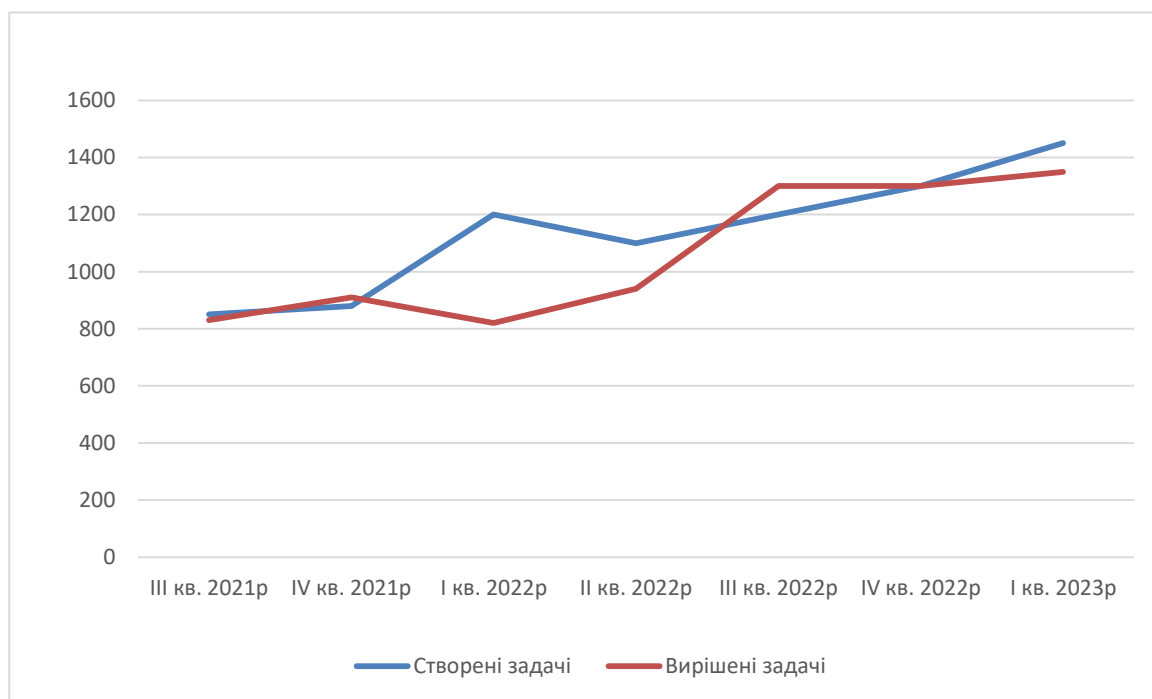


Рис. 2.6. Динаміка зміни кількості.

Джерело: складено автором.

Для аналізу економічного ефекту проекту задіємо маржинальний прибуток, використовувати (формулу 2.1):

$$PI = \frac{P-V}{P}, \quad (2.1)$$

де PI – маржинальний прибуток;

P – сукупний дохід;

V – сукупні витрати.

У табл. 2.5 представлено показники маржинального прибутку інцест-проекту ІТ-компанії (табл. 2.5).

Маржинальний прибуток інвестиційного проекту**ТОВ «КОМПАНІЯ МАРАТ», тис. грн**

Показник	Роки					
	IV кв. 2021 р.	I кв. 2022 р.	II кв. 2022 р.	III кв. 2022 р.	IV кв. 2022 р.	I кв. .2023 р.
Маржинальний прибуток	64,74	64,74	64,80	64,80	64,87	64,87

Джерело: складено автором.

Таким чином, визначимося, інвестиційний проект є дійсно прибутковим, і наша компанія матиме реальну можливість його економічного зростання.

2.3. Оцінка рівня кваліфікації і ділових якостей учасників команди

Підвищення кваліфікації не що інше, як прямі інвестиції в майбутнє компанії, як надання можливостей для навчання та розвитку, щоб співробітники могли здобути нові навички для просування кар'єрними сходами. Будь-яка технологічна компанія отримує значні переваги підвищенням кваліфікаційних рівнів власного персоналу.

В ТОВ «КОМПАНІЯ МАРАТ» працівники підвищують особисті професійні навички у процесі наставництва/менторства, взаємодією із більш досвідченими фахівцями, для здобуття знань і практичних навичок. Найпростіший варіант це отримати знання від наставника-старшого IT-колеги, оскільки цим ефективним процесом функціонально збігаються стек-технології. Ефективна співпраця передбачає певний аналіз стосовно легкості спільної мови, коли менті розуміє послання від ментора, а останній – здатен усвідомити болі майбутнього підопічного. Ментором можуть пропонуватися не актуальні знання, а це передбачає припинення пізнавального спілкування. Це пояснюється швидким втрачанням актуальності адекватної професійної інформації та відповідних знань [9].

Отже, підвищення кваліфікаційного рівня персоналу ТОВ «КОМПАНІЯ МАРАТ» відбувається паралельно із протіканням бізнес-процесів. Оцінка членів команди, уможливорює покращення діяльності персоналу, надання їм можливості зворотного зв'язку із забезпеченням базису професійного росту. Компетенція формується комплексом поведінкових реакцій, які надають змогу фахівцю бути значно результативнішим, у порівнянні до колег, за однакових професійних рівнях компетентності/hard skills. В ІТ-компанії для оцінки застосовують формування розвиткових цілей, за більшої зацікавленості самого фахівця і менеджера у процесі досягнення бізнес-цілей. Досягнення останніх можливе застосуванням такого інструменту, як SWOT-аналіз стосовно працівника. Це корисно у формуванні результативності команди за умов, коли термін, так званого, «притирання» просто відсутній. Модель soft skills – виступає комплексом компетенцій, необхідних для якісного виконання роботи у процесі досягнення компанією тактичних завдань і стратегічних цілей. Модель характеризується єдністю до всіх наявних в компанії посад, для об'єднання команди. Модель компетенцій ТОВ «КОМПАНІЯ МАРАТ» представлена в дод. Ж.

Охарактеризуємо фахові профілі, розроблені в нашій ІТ-компанії.

Project Manager в компанії належить провідна роль в розробці і впровадженні ІТ-проектів. Ним не тільки контролюється командна робота, а також забезпечується координація різних за рівнями участі і зацікавленості стейкхолдерів.

Senior, розробник архітектор – фахівець значного досвіду, здатний до передбачення появи певних проектних складностей. Йому, як одному із головних у команді належить компетентність щодо ухвали рішень до вирішення найбільш складних технічних завдань. Сеньйори-розробники розуміються на алгоритмах, ними створюються чисті коди, вони здатні до пропозицій щодо розробки декількох рішень для одного завдання та визначення з них найбільш ефективного. Завдання архітектора – продумування головних проектних рішень, як то: вибір проектних модулів, як складників програми, мови використання і технології впровадження, шляхи проектного масштабування та багато ін. Досвідченість і

професійність архітектора в значній мірі сприяє конкурентній здатності ІТ-компанії.

Для досягнення ефективної командної комунікації в компанії створюють компетенційні моделі, за якими виконується оцінка компетенцій всіх фахівців. Так, модель soft skills виступає набором компетенцій, які є необхідними для успішного виконання роботи в ТОВ «КОМПАНІЯ МАРАТ» з метою досягнення її стратегічних цілей. Вона єдина для всіх посад, яка об'єднує працівників, не спричиняючи внутрішньо-корпоративних конфліктів та непорозумінь. Так, зміст компетенції «клієнтоорієнтованість» представлена увагою до потреб клієнта, управлінням його очікуваннями, сервісом високого рівня, роботою із очікуваннями, балансом інтересів, підготовкою до зустрічі з клієнтом, особистою відповідальністю, допомогою клієнтові, персоналізованим спілкуванням з клієнтом, тощо.

На основі сформованої моделі, створюються профілі фахівців. Так, посада Middle Software Developer передбачає, що робота спеціаліста має бути командною, саме тому до його посадового профілю введено компетенцію «командна робота». На якому рівні розвитку повинна бути ця компетенція, щоб працівник добре виконував роботу, але так, щоб не пред'являти до нього надмірно завищених вимог. Будь-який ІТ-спеціаліст повинен мати вміння ділитися своїми ідеями з іншими учасниками команди, бути активним і готовим до пошуку спільного рішення та дослухатися до думки колег, менторів. Чи має Middle Software Developer бути здатним до фасилітації процесу групового ухвалення рішень або створювати самоорганізовані команди? Скоріше, ні. Саме тому, для його профілю обирається такий рівень, який містить перший набір, і не обирається вищий рівень. Якщо взяти вищенаведену компетенцію «клієнтоорієнтованість», то для позиції Middle Software Developer достатньо, щоб вона була розвинена на рівні «1». Усього в профілі мідл-девелопера п'ять компетенцій:

Узагальнюючи, профіль спеціаліста рівня мідл-девелопера, містить наступні компетенції (табл. 2.6).

Компетенції мідл-девелопера

Компетенція	Рівні компетенції				
	- 1	0	1	2	3
1. Командна робота	■	■	■	■	■
2. Комунікація	■	■	■	■	■
3. Орієнтація на результат	■	■	■	■	■
4. Клієнтоорієнтованість	■	■	■	■	■
5. Саморозвиток	■	■	■	■	■
	- 1	0	1	2	3

Джерело: складено автором на підставі інформації ІТ-компанії.

За такою логікою, створюються профілі компетенцій для усіх посад. Головне завдання полягає у постановці досяжного рівня розвитку для потрапляння до «поточку», коли не буде нудно, чи занадто складно. Зазвичай в компанії до профілю додають не більше як 5-6 компетенцій, це означає, що з моделі обирається необхідне і відмовляються від того, що не є критичним для виконання посадових обов'язків. Компетенції на зразок «мотивація інших», «вплив на інших», «стратегічне мислення» для профілю Middle Software Developer, безболісно, не враховуються. Адже вони не є найважливішими для виконання поточних завдань. І як би не хотілось додати до профілю якнайбільше, цього компанія уникає, аби уникнути перевантаження і забезпечити систему оцінювання на рівні керованості і практичності. В табл. 2.6 показано співвідношення між головними компетенціями/блакитні клітини, які забезпечують вимогу до наявності вищого компетенційного рівня, та другорядними/рожеві клітини.

Тімлід – командний лідер, технічні знання якого надають йому можливості до організацій і координації командних дій, він має мотивувати і контролювати етапи розробки ІТ-продукту. На нього покладається відповідальність за моніторинг та відсутність багів, розробку ефективних практик, які сприятимуть більшій ефективності команди. В більшості тімлід має володіти менеджерськими

обов'язками і тільки потім технічним виконанням. Він є відповідальним за продуктивність, мотивацію і командну результативність. Управлінськими функціями тімліда є планувальні, як оцінка терміну виконання кожного етапу завдання та формування плану робіт. Лідер організовує роботу команди із урахуванням пріоритетів замовника та бізнес-завдань ІТ-компанії: ним виконується розподіл тасків у команді, складання робочого графіку, оцінка ефективності робіт, проведення тренінгових занять із командою в пануванні нових технологій та ін.

Лідера команди також виявляє турботу щодо членів команди, формує моральний дух та інтерес підлеглих до роботи та розвитку. Серед технічних обов'язків та завдань: участь у складанні проектної документації, обговорення вибору технологій та ін. Ключові компетенції представлені: наявністю релевантних особистісних якостей, вмінням до потужної технічної експертної оцінки, а й ще наявність софт скілів тімліда, щоб керувати командою.

Охарактеризуємо оціночну систему навичок, розроблену в ТОВ «КОМПАНІЯ МАРАТ» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Загальні управлінські навички ТОВ «КОМПАНІЯ МАРАТ»

№№ з/п	Компетенція	Senior PM	Middle PM	Junior PM
1	Чесність і рішучість	5	4	3
2	Навички мислення	5	4	3
3	Організаційна обізнаність	5	4	3
4	Компетентність	5	4	3
5	Лідерські якості	5	4	4
6	Міжособистісні стосунки	5	4	3
7	Комунікації	5	4	4
8	Управління діями	5	4	3
Всього:		40	32	26

Джерело: складено автором на підставі інформації ІТ-компанії.

Систему складено у відповідності до шкали РМ-а, Канадського наукового співтовариства, якою стандартизується процес. Розподіл балів відбувається для

кожної компетенції, в залежності від рівня досвіду спеціаліста. Як бачимо, рівень вимог компетенцій є найвищим для Senior PM. У табл.2.8 представлено бальний розподіл за кожною компетенцією, як базові менеджерські, провідними виступають лідерські якості та комунікація.

Таблиця 2.8

Навички проектного менеджменту

№ з/п	Компетенція	Senior PM	Middle PM	Junior PM
1	Управління інтеграцією проектів	5	4	3
2	Управління вмістом проекту	5	4	3
3	Управління строками проекту	5	4	3
4	Управління вартістю проекту	5	4	3
5	Контроль якості проекту	5	4	4
6	Управління трудовими ресурсами проекту	5	4	3
7	Управління проектною звітністю	5	4	4
8	Управління ризиками проекту	5	4	3
9	Управління закупівлями проекту	5	4	3
Всього:		45	36	29

Джерело: складено автором на підставі інформації ІТ-компанії.

Без наявності сильних навичок у визначених сферах навіть Junior PM працювати не зможе.

У табл. 2.7 представлено навички проектного менеджменту ІТ-компанії.

Із проектних навичок, частіше, цінується Project Hard Skills, бо саме ними забезпечується можливість до відновлення проектної рівноваги за нестандартних ситуацій (табл. 2.9).

Оцінка кваліфікації та ділових якостей, як загальної продуктивності працівників ІТ-компанії, виконується наступною методологією. Метод 360° - це оцінка фахівця безпосередньо: його керівником, колегами, підлеглими та клієнтами. Метод дозволяє оцінити ситуацію в команді і визначити особистісні характеристики працівника [22]. Професійна атестація, як формальна процедура, визначає наскільки навички людини відповідають посаді, яку вона займає, чи потенційно претендує зайняти.

Навички ІТ- менеджменту

№№ з/п	Компетенція	Senior PM	Middle PM	Junior PM
1	Управління життєвим циклом проекту	5	4	3
2	Інструменти і техніки менеджменту	5	4	2
3	Управління архітектурою проекту	5	5	3
Всього:		15	13	7

Джерело: складено автором на підставі інформації ІТ-компанії.

Атестація здійснюється один-два рази на рік, якою виконується оцінка професійного зростання, визначення особистісного вкладу у розвиток проекту/компанії, а також дотримання дедлайну, відповідальність, вміння командної співпраці тощо. Цей оціночний метод є одним з найважливіших в ІТ-компанії. Метод самооцінки надає змогу працівникам самостійно виміряти свою ефективність, навички, компетенції тощо. Метод є суб'єктивним, за одночасного визначення особистої позиції фахівця, на основі аналізу своєї діяльності, та окреслення наступних кроки до самореалізації. Отже, виконання проектної діяльності вимагає наявності ІТ-професіоналів високого рівня, із одночасною мотивацією новачків ТОВ «КОМПАНІЯ МАРАТ» до професійного розвитку.

Висновок до розділу 2

Результати дослідження ТОВ «КОМПАНІЯ МАРАТ» показали, що товариство, створене 2012 року, на сьогодні є сучасним підприємницьким суб'єктом, який багато років створює ефективні програмні продукти, реалізуючи стратегічну мету, розробкою інноваційних технологій для забезпечення бізнес-інтересів широкого кола клієнтів. Результати SWOT-аналізу визначили основні переваги ІТ-компанії, які мають прояв у значному досвіді стабільного перебування на ринку ІТ-послуг створенням та впровадженням високоякісних

розробок, відданістю персоналу і лояльністю споживачів технологічних послуг. Діяльність підприємства характеризується недостатнім проявом реалізації інноваційних можливостей, низькою поінформованістю потенційних споживачів. Головні ІТ-можливості – це: оновлення і розширення послуг із підвищенням технологічної якості та перехід до проектно-орієнтованого управління. Організаційна структура ТОВ «КОМПАНІЯ МАРАТ» побудована за проектною матрицею, яка забезпечує достатньо швидку адаптацію компанії до змін бізнес-середовища; допомагає персоналу краще ідентифікувати себе з бізнес-цілями для міжфункціональної співпраці, мати єдину інформаційну систему, уможливорює вибір лідера/проектного менеджера, який користується владними повноваженнями і спрямовує роботу всіх залучених до проекту фахівців на досягнення мети проекту, мотивувати членів матричних груп і створювати атмосферу відповідальності за проект та його головні завдання.

Діагностика проектної діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ МАРАТ» визначила, що управління проектами здійснюється Scrum-моделлю, як ефективною методологією адаптації до мінливих оточуючих факторів. Для досягнення ефективності проектної діяльності на підприємстві запроваджено метрики проектного менеджменту. Визначено вплив управління проектами на ІТ-потенціал, охарактеризовано переваги використання метрик для відстеження проектного прогресу та розвитку економічних показників.

Основним програмним за стосунком підприємства виступає Vtige, як інструмент реалізації визначених завдань, призначення виконавців, встановлення пріоритетів для моніторингу-оцінки виконаних завдань. Vtige є своєрідним відліком для розробки CRM-рішення бізнесового розвитку. Програмне забезпечення уможливорює процес задоволення професійних вимог, із функціональною пропозицією щодо включення автоматизації маркетингу, формування звіту та ін. Основний інструментарій проектного управління ІТ-компанії представлено: програмами управління часом, якістю, вартістю, трудовими ресурсами, ризиками і комунікаціями, утому числі із стейкхолдерами.

В ІТ-підприємстві передбачено підвищення особистісних професійних

навичок, яке відбувається одночасно із реалізацією бізнес-процесів, системою внутрішнього менторства. В компанії розроблено моделі компетенцій, якими здійснюється оцінювання фахових компетенцій персоналу. Визначення технологічної продуктивності працівників, виступає результатом оцінки кваліфікації і ділових якостей працівників ІТ-компанії, професійною атестацією, методами 360 градусів та самооцінки,

Доречним може стати вдосконалення підходу ТОВ «КОМПАНІЯ МАРАТ» до оцінки ефективності управління проектами зі збільшення об'єктивності реалізаційного бізнес-процесу.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ В ТОВ «КОМПАНІЯ МАРАТ»

3.1. Модель проектно-орієнтованого товариства

Що в сьогоденні мотивує сучасний менеджмент до пошуку та реалізації в бізнес-діяльності, це динамізм зовнішнього оточення, із значним скороченням життєвого циклу продукту та підвищення його технологічної складності, поглибленні знань інноваційного рівня. Усім цим вимогам «збереження розвитком» наслідують методологічний напрям проектного управління суб'єктом підприємництва. Сутність теперішнього проектно-орієнтованого підприємства/компанії/організації вміщує ряд характерних ознак: активне впровадження методів проектного управління, бізнес-реалізація інноваційними розробками, зростанням рівня наукової ємності і творчості [15]. Саме проектна орієнтованість і є характерною рисою інноваційності підприємства, основним в якому є особливість наявності комплексу внутрішнього та зовнішнього ресурсного базису, який складає передумови формування певного бізнесу – аналогового індивідуального проекту. Поширене впровадження процесів методології проектного менеджменту до будь-яких за видом, масштабом або складністю проектів майбутнього часу, - виступає як найвагоміша особливість введення до системи управління загальної управлінської проектно методології. Такий процес уможливорює скорочення терміну проектно реалізації, прискорення навчального процесу та його результатів для членів проектно команд, якими вже усвідомлюються універсальність процесів та здатність до їх практичного використання. До трансформації компанії у проектно-орієнтовану призводить значний вплив зростаючої кількості виконуваних нею проектних завдань [25].

Подамо основні характеристичні рівневі ознаки, які долає підприємство в трансформаційному процесі (табл. 3.1). Перехід суб'єкта господарювання і його перехід у проектно-орієнтоване управління - це динамічно-безперервний процес. Рівні, наведені в табл. 3.1 подано в загальному вигляді, а для досліджуваної

організації визначимо наступне. Для ТОВ «КОМПАНІЯ МАРАТ» характерна матрична проектна оргструктура, її основна діяльність реалізується виключно в проектній формі.

Таблиця 3.1

Трансформаційні рівні проектної компанії до проектно-орієнтованої

Рівень	Зміст
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 проектної 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 проектної 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.

В компанії чітко визначено та розподілено функціональні ролі процесу виконання проектної діяльності: контроль проектного перебігу для проектного менеджера, визначення проектних меж бізнес-аналітиком, відповідальність технічної реалізації розробником. За оцінкою вище викладених трансформаційних етапів та врахуванням того, що діяльність ТОВ «КОМПАНІЯ МАРАТ» започаткована для виконання ІТ-проектів, приходимо до висновку, що вона перебуває на, умовно, п'ятому рівні організаційного розвитку.

Розглянемо, яким чином відбуватиметься перехід ІТ-компанії до проектно-орієнтованої управлінської системи (табл. 3.2). Вірогідною тривалістю перехідного періоду впровадження проектно-орієнтованого управління мажуть стати десять місяців - два роки. Одночасно із основними етапами процесного впровадження, необхідно формування комплексу підготовчих заходів щодо

персоналу, як адаптаційного періоду реалізації проектів до найближчих змін у проектному виконанні із забезпеченням лояльності до впроваджуваної системи.

Таблиця 3.2

**Етапи впровадження проектно-орієнтованого управлінського підходу
ТОВ «КОМПАНІЯ МАРАТ»**

Етапи	Зміст
Перший	Ініціація проектів: впровадження на стороні Замовника (формування команди, органів управління проектами), впровадження, розробка визначення основних цілей, завдань, розробка статуту проектів.
Другий	Діагностика існуючої управлінської системи управління, проектної діяльності та практики управління проектами.
Третій	Розробка концепції проектно-орієнтованого управління (цільової моделі «як треба»).
Четвертий	Навчання команди принципам і методології проектного управління
П'ятий	Детальне проектування нової системи управління (стандарти, регламенти, норми, бізнес-процеси); розробка плану переходу від «як є» до «як треба».
Шостий	Створення проектного офісу. Введення в експлуатацію корпоративної системи управління проектами.
Сьомий	Навчання і залучення команди до роботи в проектах і програмах.

Джерело: складено автором на основі [45].

Процес впровадження має враховувати наявні проблеми компанії, які перешкоджають функціонувати більш ефективно. Скоріше за все для ТОВ «КОМПАНІЯ МАРАТ» це - не завжди чітке командне виконання функцій, за часткової спеціалізації на ринках невисокої рентабельності.

Оскільки суб'єкт проектно-орієнтованого підприємництва засновано на інноваціях, доречною буде формування схеми управління інноваційним розвитком ІТ-компанії (рис. 3.1). Практичні рекомендації переходу до проектно-орієнтованого управління інноваційним розвитком, повинні враховувати специфіку діяльності організації та наявні проекти. Зміст ІТ-сфери є її спрямованість до інноваційного піднесення, тому що їй належать масштабні розробки програмної продукції, уможлиблюють сучасним економічним суб'єктам вітчизняних галузей автоматизацію процесів, із підвищенням виробничої ефективності, оптимізації витрат, комфорту і безпеки та екологічності умов праці.

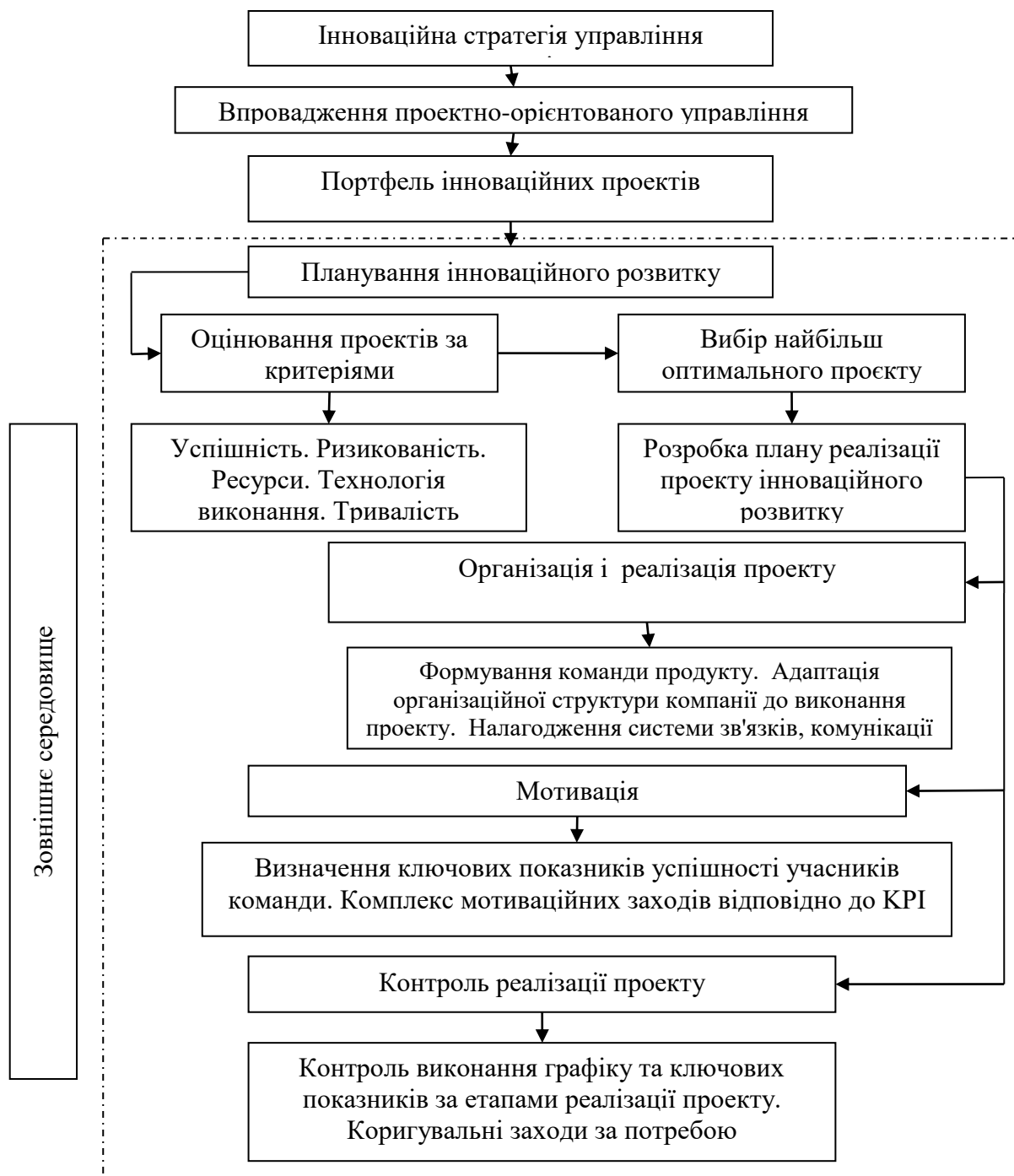


Рис. 3.1. Схема проектно-орієнтованого управління інноваційним розвитком ІТ-компанії.

Джерело: складено автором.

Водночас, ІТ-розробники і самі потребують управлінського інноваційного підходу. Отже, ефективний розвиток інноваційної діяльності в ІТ-компанії дійсно може бути забезпечено впровадженням проектно-орієнтованого управління.

На підставі визначеного вище, щодо формування проектно-орієнтованої структури управління, внесемо локальні зміни до внутрішньої матриці проекту ТОВ «КОМПАНІЯ МАРАТ» (рис. 3.2).

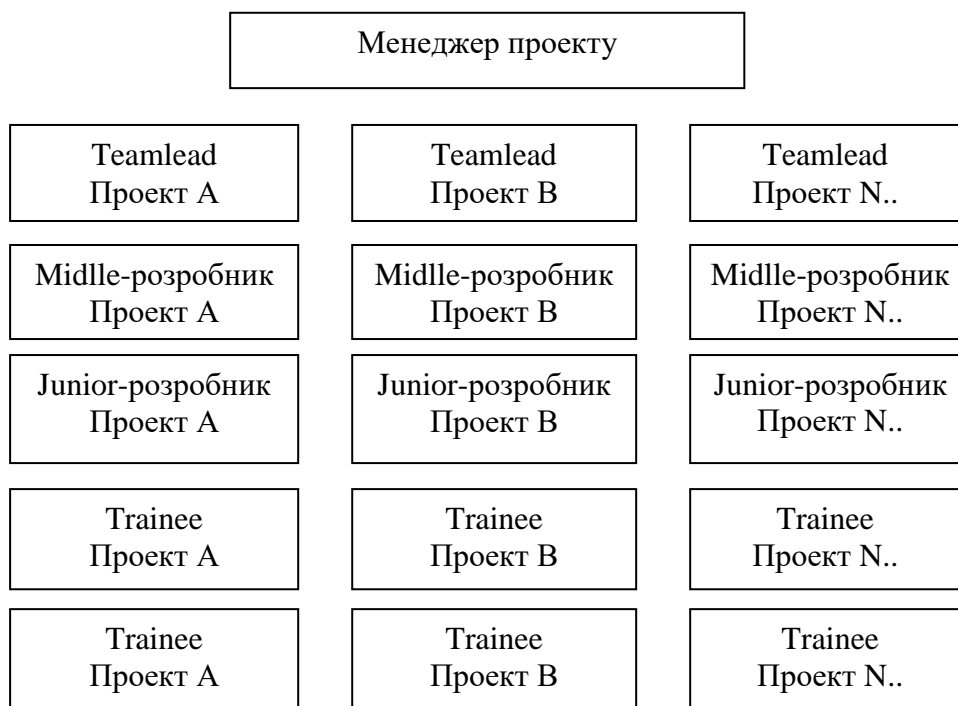


Рис. 3.2. Оновлена матрична внутрішньо організаційна структура.

Джерело: складено автором.

Перерозподіл підпорядкування команди розробників Teamlead/керівнику команди, за виконуваними проектами, сприятиме зростанню ефективності проектної діяльності.

Здійснимо іще підхід до вибору/зміни організаційної структури ІТ-компанії. Отже, створення проектних конфігурацій можливе поділом командної структури—горизонтальним, вертикальним, у відповідності до інтерфейсів, фічів та ін. Формування команди має передбачати необхідність інформаційно-комунікаційних зв'язків в рамкових межах проекту. Ця важливість пояснює процес, за якого фахівці-колеги у міжособистісному функціонально-проектному спілкуванні, зонально перебуваючи в різних командах, матимуть значне зниження продуктивності, оскільки взаємодія між командами є значно «дорожчою», у

порівнянні до внутрішньо командної. Якщо в процесі рамкового виконання завдання frontend-інженер усвідомить необхідність виконання змінних процесів API-контрактах, в межах однієї команди це питання не становить проблеми. Супротив ситуація, коли ці ж інженери-фахівці перебуватимуть у двох різних командах, існує велика ймовірність втрати frontend-ом значного часу, поки backend-м буде вносити відповідні зміни. Створення функціональних команд/backend, frontend, QA, DevOps, desing не в рамках своєї, без врахування цього фактору, призведе до перевантаження міжкомандних комунікацій та конфліктності командних пріоритетів

Вплив на Формування ІТ-команди належить архітектурному впливу, оскільки саме вона має значну пов'язаність із комунікаціями. Найбільша складність полягає у забезпеченості необхідного рівня автономності команд, у випадку не повторюваності оргструктури компанії. Коли архітектура має сильно зв'язаний моноліт, тобто коли ПЗ розробляються єдиною технологічною системою, то формування декількох команд, якими буде внесено відповідні зміни, це сповільнить їх роботу. Тобто, в рамках цілісної системи, одна з команд завжди буде брати на себе технічний борг, бо їй потрібно рухатись максимально швидко, а інша - робитиме якісні рішення. Отже, двом командам буде дуже складно спрацюватись. Але, якщо архітектура розділена на декілька автономних зон, командне формування надасть змогу компанії рухатись швидше, а командам приймати рішення автономно. Тобто, коли команди формуються без врахування архітектури, це призводить до проблеми - робота однієї команди зачіплятиме роботу іншої, із появою місць без чіткої відповідальності. При «не повторюваності» організаційної структури і архітектури, забезпечити необхідний рівень автономності команд буде складним завданням.

Інструмент, який дозволить краще окреслити команди та їх зони відповідальності - Domain Driven Design/Дизайн, орієнтований на домен. Для вирішення питання ефективності команд, ми не створюємо нову, а розділимо існуючу. Команда, сформована із наявної, почне швидше працювати і ефективно виконувати свої завдання, ніж команда, створена «з нуля». За моделі Такмана,

кожна команда проходить стадії: формування, «притирання» один до одного, нормалізація роботи, вихід на необхідний рівень перформансу. Якщо учасники команди раніше вже працювали один з одним, в рамках однієї команди, стадії forming та storming пройдуть для них набагато швидше, ніж для людей, які будуть співпрацювати вперше. Спосіб дає змогу, ще до поділу поточної команди, здійснити тестування цього рішення. Спочатку можна виділити фахівців, які в майбутньому мають сформувати окрему команду, в рамках тієї ж команди, але обмежити їхню роботу певним скоуп-завданням. Коли зрозуміємо, що підкоманда здатна до автономної дії, її планування схоже до планування іншої команди, будемо її виділяти, як окрему. Отже, кращим способом формування нової ІТ-команди є: збільшення функціонального діапазону поточної команди → обмеження скоупу фахівців, означених для формування нової команди → виділення цих фахівців, з попереднім скоупом завдань, до нової команди. Схематично цей процес представлено на рис.3.3.

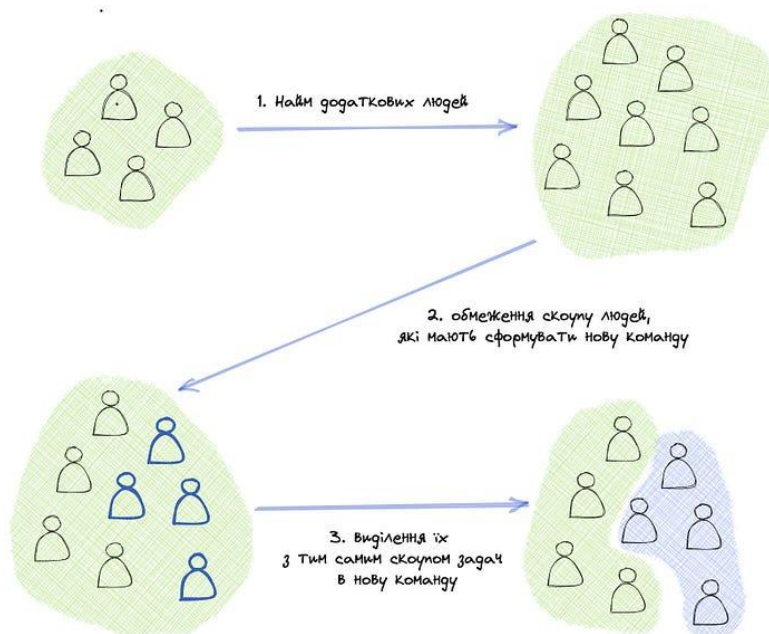


Рис. 3.3. Формування нової команди в рамках ІТ-компанії.

Джерело: складено автором.

Правильна оргструктура здатна достатньо прискорити ІТ-компанію та

збільшити її гнучкість. Закласти потенціал в розвитку та масштабуванні компанії. Водночас, непродумана командна конфігурація може спричинити більше проблем і сповільнити компанію. В крайніх випадках, недосконала оргструктура, через колектив та взаємодії між співробітниками може призвести до банкрутства чи навіть розпаду компанії.

Отже, філософія проектного управління сучасної компанії визначається тим, що для неї проект є способом здійснення діяльності, як формою існування в конкурентному полі. Вершиною застосування такого світогляду виступає стан, коли вся діяльність суб'єкта підприємництва здійснюється саме проектно формою, і це стосується не лише діяльності, спрямованої на формування ресурсів/надання послуг, а й значною мірою – діяльності внутрішнього розвитку самої компанії.

3.2. Створення системи моніторингу та оцінки проектної діяльності

В сучасному середовищі проектний підхід став невід'ємним елементом управлінської системи, довівши свою ефективність у вирішенні багатьох управлінських завдань [3]. Реалізація проекту передбачає досягнення певної мети, для забезпечення результатів якої здійснюється моніторинг із оцінкою проекту. Під час реалізації проекту ініціатор, замовник, партнери, і безпосередньо менеджмент проекту, відповідно до розподілу функціональних обов'язків, здійснюють систематичний та безперервний збір, аналіз та використання інформації з метою ефективного управління проектом, прийняття необхідних рішень із забезпеченням очікуваних результатів. Продовження визначення логіки реалізації проекту характеризуються релевантними показниками його результативності, кількість яких залежить від IT-масштабування. Формування плану моніторингу і оцінки проекту представлено в табл. 3.3.

На початку менеджер/координатор проекту обговорює та уточнює загальні питання, до нього приєднуються технічні працівники, безпосередні розробники, які мають можливість проговорити більш детально всі технічні питання. Процес

аналізу даних передбачає розробку процедури аналізу сформованих даних, використання статистичних методів, порівнювального аналізу, трендів, прогнозування.

Таблиця 3.3

Етапи плану моніторингу і проектної оцінки

№ 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.

Загальна процедура включає наступні дії: а) аналізу передуюче: очищення даних від будь-яких аномалій/помилки; б) експлораторний аналіз даних: використання методів візуалізації і статистичних показників з метою отримання загальної уяви щодо даних і взаємозв'язків; с) порівняльний міжгруповий аналіз: часовими періодами/іншими факторами для виявлення відмінностей та закономірностей; d) статистичний аналіз: регресивний, кореляції, ANOVA, у дослідженні взаємозв'язків і факторного впливу на результати; е) аналіз трендів даних для розуміння довгострокових змін і прогнозування майбутніх тенденцій; f) прогнозування: часові ряди, регресія, моделі ARIMA для передбачення майбутніх значень на основі наявних даних; g) перевірка результатів аналізу для переконання у їхній точності та достовірності. Ця процедура допомагає виконати глибокий аналіз зібраних даних і отримати важливі висновки для подальшого прийняття проектних рішень.

В ТОВ «КОМПАНІЯ МАРАТ» оцінка проекту виконується у відповідності до кроків, представлених у табл. 3.4.

У відповідності до оцінки інвестиційного проекту (див. пп. 2.3) та його метрик, визнаємо їхню необ'єктивність в оцінюванні управління проектом,

оскільки в більшості, вони орієнтовані на підтримку поточного проектного рівня, ніж на подальший його розвиток.

Таблиця 3.4

Процесні етапи оцінки ІТ-проекту

Етапи	Кроки/зміст
Груба оцінка За клієнтської інформації, потенційних ризиків, точність оцінки становить 5%.	Визначення цілей, завдань, ризиків. Пропозиція ціни, вивчення бізнес-процесів, ключових критеріїв розробки. Створення більш конкретної/приблизної оцінки, яка поліпшує точність вимог до команди проекту.
Детальна оцінка	Оцінка є найточнішою. Розробники проекту беруть участь у ітеративному процесі. Бізнес-аналітики створюють історії клієнтів для кожного спринта наперед.
Приблизний порядок величини	Оцінка на ранніх етапах проекту на основі експертної оцінки. Точність оцінки в межах +/- 50%.
Попередня оцінка	Попередня оцінка із врахуванням обсягу проекту, вимог, початкового дизайну. Оцінка зменшує діапазон вартості до +/- 35%.
Бюджетна оцінка	Бюджетна оцінка, її рівень вищий +/- 20%, як основи для фінансування, розподілу ресурсів та контролю витрат.
Точна оцінка	Розрахунок вартості на основі детальних специфікацій, ставок ресурсів, оцінка в межах +/- 10%, допомагає прийняти важливі рішення, укласти контракт із забезпеченням прибутковості проекту.
Фінальна оцінка	Оцінка для фіксації всіх змін/оновлень, із врахуванням фактичних витрат, корегування, непередбачуваних обставин; найточніша уява про загальну вартість проекту.

Джерело: складено автором на підставі інформації ІТ-компанії.

З метою підвищення ефективності управління проектами доцільно запровадити підхід до оцінки ефективності управління показниками: КРІ/ключовий показник ефективності та ОКР/Objectives and Key Results/цілі і Ключові Результати, характеристичні особливості яких представлено в табл. 3.5.

Отже, головною метричною перевагою КРІ та ОКР виступає можливість кількісної оцінки потрібних показників для здійснення суттєвішої клієнтської комунікації. В тому числі показники передбачають визначення часового обмеження, що уможливорює аналітичний процес основних проблем попереднього періоду, і формування точного плану поліпшення (табл. 3.5). Основні відмінності метрик КРІ ОКР представлено в дод. И, К.

За табл. 3.5 можна зробити висновок, що головною перевагою КРІ та ОКР,

на відміну від звичайних метрик, виступає можливість кількісної оцінки необхідних показників для здійснення конкретнішої клієнтської комунікації. КРІ та OKR також передбачається визначення часового обмеження, а це надає можливість аналізу основної проблематики, яка мала місце у попередньому періоді, із розробкою подетального плану з підвищення ефективності проекту у майбутньому періоді.

Таблиця 3.5

Основні метричні відмінності КРІ/OKR

Критерії	Метрики	КРІ	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 КРІ 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.

Важливим є той факт, що впровадження системи показників КРІ та OKR сприяє розвитку принципів гнучкої методології Agile в компанії. Загалом, Agile поряд із вищезгаданими системами цілепокладання мають спільності, оскільки ґрунтуються на засадах ітераційного робочого підходу і активному залученні команди до процесу прийняття рішень. Їх впровадження активізує розвиток Agile-

принципів, які ґрунтуються на: прозорості, співпраці, адаптивності і швидкості реакцій, що потенційно сприяє збільшенню ефективності управлінського процесу ТОВ «КОМАНІЯ МАРАТ».

Для того, щоб визначити напрями та особливості застосування KPI та OKR на проєкті компанії, виконаємо аналіз потенційних переваг і недоліків, представлених в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

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.

Отже, KPI буде доцільно застосувати на рівні усього проєкту, це дозволить менеджеру формувати реалістичні показники ефективності із відстеженням управлінського процесу щодо проєкту. Також показник забезпечить зв'язок між цілями продукту та компанії загалом, сприятиме підвищенню рівня клієнтської довіри. Із запровадженням персональних KPI членів команди потенційно здатне до створення напруження і до маніпуляційних дій збоку команди, що знижуватиме мотивацію співробітників. Найперша причина – це прив'язка показників функціонального виконання до формування рівня заробітної плати. Отже, персонал в більшості матиме спрямування на формальне виконання

власного показника, ніж на досягнення реальних власних результаті. Отже, впровадження індивідуального КРІ призведе до від'ємного ефекту.

Для впровадження поєднаної метричної системи КРІ/ОКР в роботу проекту варто, раціонально розпочати реалізацією показника КРІ за такими етапами:

1. Ознайомлення зі стратегією проектного розвитку.
2. Визначення важливих чинників успіху проекту.
3. Формування конкретних показників та погодження їх із старшим проектним менеджером.
4. Представлення та погодження конкретних показників з клієнтом, за щоквартального перегляду актуальності показників.
5. Представлення конкретних показників членам команди.
6. Вимірювання і контроль ключових показників ефективності по завершенню спринта.
7. Щомісячне клієнтське пред'явлення результатів виконання КРІ-показника.

Відповідальним за розробку і введення КРІ-системи, головним завданням впровадження якої є виконання інформаційної командної роботи, для прозорості і відкритості процесу метричного формування. Команда матиме право участі в обговоренні та наданні власного бачення із доцільності та правильності формулювання бажаних проектних цілей.

Для підвищення командної результативності і зростання проектних показників, доцільним є впровадження показників ОКР. Члени команди можуть самостійно їх визначати, за одночасного досягнення власних цілей, і задоволення стратегічних інтересів компанії. Одним з основних критеріїв формування показника виступає планування завищених цілей, що допомагає фахівцям визначати пріоритети в роботі, із одночасною зосередженістю на суттєвих особистих цілях. Але, впровадження ОКР-системи в інвестиційному проекті ТОВ «КОМПАНІЯ МАРАТ» не створить ефективності, за нездатності показників щодо перевірки якісних вимог та моніторингу командного прогресу. З метою підвищення проектної ефективності і правильного вимірювання виконуваних

персоналом завдань, доцільним до впровадження стануть ключові показники ефективності на рівні IT-проекту і цілей та ключових результатів, для кожного члена проектної команди.

Із врахуванням проектної своєрідності підприємства, ґрунтуючись на застосовуваних метриках, пропонуємо впровадити такі КРІ-показники (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Ключові показники проектної ефективності IT-компанії

КРІ	Роль показника	Формула	Бажана ціль
Точність планування, %	Відображає можливість дотримувати зобов'язання. Є допоміжним засобом для коректного планування	$EA = (\text{Фактично витрачені години на роботу} / \text{Заплановані години на роботу}) * 100$	90%
Швидкість, %	Показує зв'язок продуктивності команди з її можливостями. Допомогає в плануванні на наступний період	$W = (\text{Загальна кількість сторі-пойнтів завдань, виконаних протягом поточного періоду} / \text{загальна кількість сторі-пойнтів завдань, виконаних за попередній період}) * 100$	95%
Виконання термінів, %	Допомогає відслідковувати потенційні відхилення від графіку	$SPI = (\text{Загальна кількість виконаних сторі-пойнтів} / \text{загальна кількість запланованих сторі-пойнтів завдань}) * 100$	95%
Кількість дефектів при розробці, %	Покращує якість виконаної роботи та допомагає відстежувати наявні дефекти	$DD = (\text{Кількість невдалих релізів} / \text{Загальна кількість релізів}) * 100$	15%
Маржинальний прибуток, %	Допомогає відстежувати економічний ефект проекту	$PI = (\text{Сукупний дохід} - \text{сукупні витрати}) / \text{сукупний дохід}$	62%

Джерело: складено автором.

Процес документування та введення зазначених КРІ потребує впровадження спеціального ПЗ. Пропонуємо до використання програмний продукт «Jira Software», яка уможливорює відстеження КРІ-показників та здійснення всього управлінського процесу IT-проектами [33].

Таким чином, очікувані переваги впровадження КРІ-показників: прозорість проектного процесу, із чітким розумінням його цілей; можливість постійного порівняння результатів для покращення управлінських процесів; підвищення ефективності і оптимізації командної комунікації, а також комунікації між

керівництвом і стейкхолдерами. Після формування KPI-проекту, впроваджуються індивідуальні OKR, головними умовами результативності яких є розуміння командою ключових проектних цілей, які враховуються у процесі розробки індивідуальних показників.

Формування системи OKR-цілепокладання ТОВ «КОМПАНІЯ МАРАТ» складатиметься зі створення провідних цілей та опису ключових результатів до кожної цілі, яка формуватиметься стислим описом бажаного командного результату. Фактичне OKR-впровадження, передбачає отримання кількісних ключових результатів: 1) забезпечення доступності системної інфраструктури майже на сто відсотків; 2) оптимізація терміну розгортання нової інфраструктури до тридцяти відсотків, за повної відмови поточної системи/критично важливих підсистем; 3) за виникнення інциденту, термін відповідної реакції фахівця не може перевищувати 15 хв. для інформування команди і складання нового завдання, як вирішення непередбачуваної ситуації. Організаційне OKR-впровадження вимагає спеціального ПЗ для відповідного створення та редагування. Характеристики програмних пропозицій представлено в табл. 3.8, дод. Л.

За своїм функціоналом програми, в більшості подібні, кожна пропонує широкий інструментальний спектр із можливістю внесення індивідуальних показників членами команди. Проте «Нурта» та «PeopleForce» створюють ще автоматизовану статистику для OKR фахівця із оптимізацією часу роботи проектного менеджера. «PeopleForce» містить тільки один тариф оплати 50 осіб, що фінансово не вигідно для нашого проекту.

Водночас Jira Align виступає інструментом ітеративного управлінського підходу, розробки ПЗ, яке допомагає командам швидше і ефективніше надавати клієнтські послуги меншими зусиллями, і водночас вимагає необхідності функціонального додавання у спільній роботі команди, а це додатковий час. За наявності аналогічних інструментів «Нурта» переважає постійною технічною підтримкою і швидким процесом впровадження та, наявною в компанії, інтеграцією із Gmail, Google Calendar. Jira Align пропонує позитивний безкоштовний план команді із десяти осіб, це вигідна пропозиція за ефективності

програмного продукту.

Враховуємо переваги ПЗ Jira Align, але важливим сьогодні є дотримання командним цінностям компанії, до впровадження приймаємо ПЗ вітчизняного розробника «Hurma».

Таблиця 3.8

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 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 кількістю споживачів; постійна 77технічна 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
Недоліки	неможливість обрання лише модулю OKR, відсутність мобільних застосунків	неможливість обрання лише модулю OKR та опції оплати за меншу кількість користувачів	необхідність додання більше функцій спільної роботи

Джерело: складено автором.

Системна реалізація KPI/OKR потребуватиме навчання працівників за підготовчими етапами: курс з KPI/OKR, із отриманням знань щодо алгоритму розробки і професійних рекомендацій; функціоналом та особливостей Jira у

створенні ОКР. Впровадження програми «Нурта» передбачає придбання ліцензії, річна вартість якої для командної роботи із десяти користувачів становить 694 дол США. Із врахуванням курсу, станом на 14.05.2024 р., вартість 1 дол США становить 39,6196 грн. Для адаптації персоналу компанії до проєкту, оберемо навчальний курс Київського Освітнього центру ІТ-курсів «Столиця», загальна вартість якого становитиме 7 500 грн., без обмеження учасників навчання [37]. Витрати проєкту представлено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Витрати впровадження системи KPI/OKR в управлінні проєктом

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

Джерело: складено автором.

Отже, початкові інвестиції проєкту становлять 90 тис. грн. Для визначення проєктної ефективності, розрахуємо значення дисконтного множника за кожний рік і внесемо до табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Розрахунок теперішньої вартості грошових потоків за інвестпроєктом, тис. грн

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

Джерело: складено автором.

У четвертій графі табл. 3.10 представлено значення теперішньої вартості грошових потоків за кожний рік. За весь період інвестування теперішня вартість грошових потоків складе: $21\ 816 + 34\ 692 + 56\ 400 = 112\ 908$ грн. Із врахуванням розрахованої теперішньої вартості грошових потоків, визначимо чистий приведений дохід; використовувати (формулу 3.1):

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

де ТВ – теперішня вартість, сума майбутніх грошових коштів, приведених з урахуванням дисконтної ставки до теперішнього періоду, тис. грн.

ІС – грошові кошти, інвестовані в проект, тис. грн.

Чистий приведений дохід становитиме: $\text{ЧПД} = \text{ТВ} - \text{ІС} = 112\ 908 - 90\ 000 = 22\ 908$ тис. грн.

Визначимо індекс доходності інвестиційного проекту, використовувати (формулу 3.2):

$$\text{ІД} = \frac{\text{ТВ}}{\text{ІС}} \quad (3.2)$$

Розрахункове значення індексу доходності становить: $\text{ІД} = 112\ 908 / 90\ 000 = 1,25$.

Для визначення терміну окупності, розрахуємо середньорічну суму грошового потоку в теперішній вартості: $112\ 908 / 2 = 56\ 454$ тис. грн. Період окупності інвестиційного проекту визначено за формулою (3.3):

$$\text{РР} = \frac{\text{ІС}}{\text{ЧП}}, \quad (3.3)$$

де РР – термін окупності, роки;

ЧП – чистий прибуток, тис. грн.

З врахуванням середньорічної вартості грошового потоку, термін окупності за проектом становитиме:

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

Розрахуємо внутрішню норму дохідності (IRR), як ставку дохідності, яка прирівнює очікувані чисті грошові потоки до початкових витрат; використовувати (формулу 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 дохідності, яка дає $NPV = 0$.

Для проекту 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 дохідності за проектом становить:

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

Отже, внутрішня норма дохідності інвестиційного проекту становитиме 23% . Запропоновані заходи із впровадження поєднаної системи КРІ/ОКР для ТОВ «КОМПАНІЯ МАРАТ» не потребують значних фінансових вкладень, однак сприятимуть підвищенню ефективності команди і проекту у цілому. Від очікуваних переваг впровадження КРІ, команда отримає: прозорість проектного процесу із чітким усвідомленням його цілей; постійне порівняння результатів для покращення управлінських процесів; підвищення проектної ефективності;

покращення загальної комунікації. Очікувані переваги від впровадження OKR: підвищення ефективності проектною командою; зростання рівня відчуття залученості та мотивації кожного із команди; узгодженість між проектними та особистісними цілями, що сприятиме загальній ефективності проекту; підвищенню рівня командного духу; прозорості процесу особистого зростання персоналу.

3.3. Розвиток культури проектно-орієнтованого управління

Зростаюча кількість проектів, виконуваних компанією, формує відповідну проектно-орієнтовану культуру, цінності якої започатковують засновники суб'єктами підприємництва. Потім до її розвитку приєднуються ті, хто обирає працювати в команді. Так починається взаємний розвиток. Цінності компанії ґрунтуються на результаті, продукті, інновації, команді - це основа культури. І тому впровадженням довірливого функціонування командної роботи, у процесі розробки інноваційних продуктів, компанія досягає поставлених цілей.

Сучасними у мовами обумовлено незвичний віддалений робочий формат спілкування, наслідком якого формується певне відчуження. Важливим для кожного члена команди є он-лайн зустрічі, коли розробники обмінюються цікавими кейсами, з якими стикаються на проекті, власними інсайтами та рішеннями у розв'язанні певних завдань, реалізованими особистими ідеями. Все це створює і посилює відчуття внутрішньої довіри і командної причетності, із одночасним обміном досвідом кожного експерта свого напрямку. У мирний час відбувалися приємні неформал-зустрічі із святкування днів народжень, «розіграшів» інтелектуальної гри відеозв'язком, що було і відпочинком, і зміцненням зв'язків команди.

Сьогодні команда потребує екстра комунікативних інструментів для неформального спілкування та побудови довіри. На допомогу, знову ж таки, прийде класичний тимбілдинг, онлайн-формат якого: покращить навички комунікабельності та спільної роботи; надасть можливість більше дізнатися про

тих, хто недавно прийшов до компанії; стимулюватиме обмін та формування ідей.

Для поглиблення сприйняття командної активності пропонуємо. Впровадження small talks для розвитку лояльності та довірливих відносин. «Random question Icebreaker/Випадкове запитання. Криголам» - сприятиме отримання усвідомлення, що проводити час усією командою, дійсно цікаво. Віртуальні ігри «Квести війни», умова участі – внесок на розсуд кожного, половина внеску - на підтримку ЗСУ та гуманітарну допомогу. Серед широкої пропозиції Cryptex.games: «Одна Єдина», «Містична Україна» та багато ін. Втримання уваги членів команди для айс-брейкінгу на онлайн-зустрічах. Цифровий робочий простір MURAL створює умови візуалізації ідей. Інструмент інтерактивних презентацій Aha Slides, допоможе у створенні варіацій квізів, цікавих опитувальників. Все це ефективно працює за підтримки лідера команди.

Визначити ефективність онлайн-тимбілдингів можливо вимірюванням показника ROE, який зворотнім зв'язком висвітлить, наскільки підтверджені очікування від зустрічі і що завадило їм реалізуватися на всі сто. Для продуктивної праці онлайн-челенджі для айтівців, які багато часу працюють за комп'ютером, що енергетично «виснажує». Тому під час перерв – присідання, дихальні вправи, mini meditation – оптимізують енергетику, нададуть бадьорості фізиці, сприятимуть зміцненню взаємозв'язків команди. Дієвим можуть стати вебінари із самопрезентацією будь-кого із команди про отримання власного досвіду, для загальної зацікавленості або розвитку певної компетенції.

Отримання фідбеку, як оцінки ефективності, можливе проведенням анонімного експрес-анкетування (табл. 3.11). Отже, організація тимбілдингу створить можливість знаходження однострумців, опанування нових навичок, відволіктися від рутини. Для керівника – гуртування команди, розуміння своїх підлеглих, щоб відповідати їхнім запитам.

Для подальшого еволюційного розвитку культури компанії пропонуємо активацію існуючих елементів командної культури та нових кроків, спрямованих на згуртованість, відкритість, гармонію взаємодії тих, хто зараз працює на загальний результат компанії. Мотиваційні аспекти розвитку організаційної

культури IT-компанії представлено в дод. М.

Таблиця 3.11

Оціночна анкета тимбілдингу

Питання	Оцінка
Оціни теми заходу	0 - 5
Оціни спікера / тренера	0 - 5
Оціни загальну атмосферу заходу	0 - 5
На що наступного разу необхідно звернути увагу або що зробити інакше?	Відкрита відповідь
Який формат заходу ти б хотів відвідати у майбутньому?	Відкрита відповідь

Джерело: складено автором.

Персонал, як цінний ресурс, сприяє досягненню значних ринкових переваг, управління командою на засадах формування високого рівня організаційної культури і комерційної свідомості здатне забезпечити досягнення стратегічних цілей компанії в довготерміновій перспективі. Сучасною конкурентною перевагою суб'єкта підприємництва із постійним забезпеченням розвитку фінансово-економічної складової, виступає комерційно свідомий персонал, з високим рівнем організаційної культури. Комерційна свідомість допомагає кожному усвідомити, як має працювати підприємницька компанія для підвищення ефективності, визначити місце кожного у бізнес-процесі, що дозволить підвищити загальну вмотивованість кожного члена команди і забезпечити сталий економічний розвиток.

Розвитковим інструментарієм у процесі формування комерційної свідомості виступає модель оцінювання рівня прояву компетентності персоналу, практична цінність якого полягає в можливості прийняття обґрунтованих управлінських рішень стосовно розвитку працівників [16]. Незважаючи на непередбачуваність ситуативних вчинків працівників, головним завданням керівництва є формування способів взаємної дії між працівниками, проектування і створення відповідних умов для їх прогнозованого розвитку. Управління персоналом, на засадах комерційної свідомості, потребує визначення багатьох складників, найважливіші з

яких – поведінкові компетенції.

З метою ґрунтовного структурно цільового аналізу пропонуємо охарактеризувати визначення кожної компетенції, її структури, із розробкою шкали, за якою вираховується ступінь компетенційного прояву. Кожен, за більшості п'ятирівневий, ступінь характеризує поведінкові показники. Кожна компетенція поряд із позитивом, має негативні показники, допомогою яких визначаються поведінкові ознаки та низькі рівні виконаної роботи. Структурно цільовий аналіз поведінкових компетенцій, в аспекті комерційної свідомості, спрямований на досягнення певних цілей, до прикладу, навчання, підбору і забезпечення персоналом, кар'єрного зростання, управління продуктивністю та ін. При складанні посадової інструкції/опису вакансії для кожної конкретної посади в компанії, необхідна детальна характеристика ряду складових - поведінкових компетенцій.

Отже, пропонуємо додати до оціночної системи нашої ІТ-компанії навички персональних поведінкових компетенції в аспекті комерційної свідомості. Побудова успішної команди вимагає необхідних бажання та наміру до розвитку із передаванням чітко окресленого бачення майбутнього успіху, натхнення інших працювати тим самим курсом. Залежно від рівня поведінкова компетенція буде мати різні прояв та структуру (табл. 3.12).

Негативні фактори прояву поведінкової компетенції представлені тим, що: фахівець не надає достатньої уваги контролю; створює командну свободу без відповідних орієнтирів/вказівок; дозволяє працівникам відволікатися, слідувати власним інтересам нехтуючи при цьому цілями компанії. Отже, для побудови успішної команди необхідні бажання і намір розвивати та передавати чітке бачення майбутнього успіху, надихати інших до спрямування цього бачення. Компетенція безперервного навчання передбачає виявлення та роботу з індивідуальними якостями, потребами розвитку, за зміни умов особистої та організаційної ефективності. Залежно від рівня поведінкова компетенція буде мати різні прояв та структуру (табл. 3.13).

Структура цільового аналізу поведінкової компетенції

«побудова успішної команди»

Рівень	Опис
Рівень I	
Надає структуру і підтримку	Намагається зробити цілі та ролі команди очевидними в «більших перспективах». Залучає інших до прийняття рішень, розкриває інтереси колективу. Створює та використовує процеси для більш ефективної праці членів команди. Встановлює конкретні і вимірювані цілі для команди
Рівень II	
Створює ефективний командний клімат	Формулює чітке керівництво командою, уточнює індивідуальні ролі і обов'язки на місцях. Послідовний та чесний із командою. Отримує необхідний персонал, ресурси, інформацію для сприяння ефективності команди. Використовує кілька стратегій для поліпшення морального духу та результативності команди
Рівень III	
Моделює бажані поведінки	Очікування керівництва компанії. Факти свідчать про відсутність бюрократичних процедур, які негативно вплинуть на роботу
Рівень IV	
Є лідером	Є захисником команди, загальної справи. Формує переконливе бачення, генерує ентузіазм і життєву силу. Визнає та винагороджує індивідуальні результати. Використовує можливості команди для забезпечення успіху. Надихає інших на глобальні якісні зміни

Джерело: складено автором.

Компетенція безперервного навчання передбачає виявлення та роботу з індивідуальними якостями працівника, його потребами розвитку за зміни умов особистої та організаційної ефективності. Залежно від рівня поведінкова компетенція матиме різні прояви та структуру (табл. 3.13). Компетенція «безперервне навчання» має негативні фактори, за яких фахівець: відхиляє прохання щодо особистого навчання, має поставу як до нагороди/привілеї; не дозволяє працівникам використовувати придбані навички. Для інтегральної оцінки діяльності персоналу ІТ-компанії пропонуємо десять складових, які дуже широко характеризують потенціал фахівця, умови його діяльності і вагомні аспекти реалізації.

Особливістю методу є орієнтованість на максимальну реалізацію потенціалу фахівця, із врахуванням відмінностей у процесі перспективної самореалізації.

Індивідуальна методика оцінювання, за загальними психологічними особливостями особистості, представлена в табл. 3.14.

Таблиця 3.13

**Структура цільового аналізу поведінкової компетенції
«безперервне навчання»**

Рівень	Опис
Рівень I	
Оцінює і контролює себе для підтримки особистої ефективності	Постійно оцінює себе, цікавиться відгуками інших, виявляє сильні та слабкі сторони, шляхи вдосконалення. Використовує можливості для навчання та постійного розвитку
Рівень II	
Прагне підвищити поточну особисту ефективність	Випробовує нові підходи для максимального навчання в поточній ситуації. Використовує всі можливості навчання, із використанням у роботі
Рівень III	
Пошук можливостей навчання поза чинними вимогами	Використовує всі можливості навчання в межах професійного в компанії (тренінги, семінари, курси, конференції, професійні зустрічі). Систематичний активний саморозвиток
Рівень IV	
Співвідносить розвиток особистості із цілями компанії	Формує складні цілі, встановлює стандарти якості зростання поточної роботи. Постійно активно займається саморозвитком (технічно та особисто). Визначає завдання - виклик здібностям
Рівень V	
Налаштовує особисте навчання до очікуваних змін в стратегії компанії	Визначає майбутні компетенції та знання, необхідні компанії. Здійснює постійний моніторинг навколишнього середовища для більш широкого контексту роботи

Джерело: складено автором.

Таблиця 3.14

Оцінка індивідуально психологічних/особистісних якостей працівника

Параметр оцінювання	Питома значущість у частці одиниці	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їхньої питомої значущості, балів		
		1	2	3
Емоційна і нервово-психічна стійкість	0,15	0,15	0,3	0,45
Мотиваційна спрямованість	0,05	0,05	0,1	0,15
Мислення	0,15	0,15	0,3	0,45
Працездатність	0,15	0,15	0,3	0,45
Контактність	0,05	0,05	0,1	0,15
Увага	0,1	0,1	0,2	0,3
Пам'ять	0,15	0,15	0,3	0,45
Стиль міжособистісної поведінки	0,05	0,05	0,1	0,15
Витривалість	0,1	0,1	0,2	0,3
Наявність інтересів і хобі	0,05	0,05	0,1	0,15

Джерело: складено автором.

Оцінка всієї сукупності якостей є підсумком усіх рівнів ознак за питомою важливості кожної.

В табл. 3.15 представлено оцінку параметрів, які характеризують можливості реалізації фахівця, за прояву його ділових якостей.

Таблиця 3.15

Оцінка можливостей реалізації на підставі ділових якостей

Параметр оцінювання	Питома значущість у частці одиниці	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їхньої питомої значущості, балів			
		1	2	3	4
Професійна компетентність	0,25	0,25	0,5	0,75	1,0
Здатність до ефективного планування та організації робіт	0,05	0,05	0,1	0,15	0,2
Самостійність та ініціативність у роботі	0,05	0,05	0,1	0,15	0,2
Схильність до нових ідей	0,15	0,15	0,30	0,45	0,6
Здатність пристосовуватися до нестандартних ситуацій	0,1	0,1	0,2	0,3	0,4
Цілеспрямованість і рішучість	0,1	0,1	0,2	0,3	0,4
Почуття відповідальності	0,1	0,1	0,2	0,3	0,4
Чесність	0,15	0,15	0,30	0,45	0,6
Дисциплінованість і пунктуальність	0,05	0,05	0,1	0,15	0,2

Джерело: складено автором.

Комерційна свідомість персоналу ТОВ «КОМПАНІЯ МАРАТ» заснована, насамперед, на соціальній відповідальності кожного з команди, що має дуже велике значення для потенційного розвитку морального духу персоналу та компанії загалом. Але ще більше значення має соціальна відповідальність керівника, яка має давати основу для побудови такої відповідальності у команди. Харизматичний керівник здатний створити правильну атмосферу і розуміння важливості дотримання відповідальності у працівників. Комерційна свідомість керівника має обов'язково ґрунтуватися на таких принципах, реалізація яких здатна до відчутного підвищення ефективності усієї управлінської системи компанії (табл. 3.16).

Комерційна свідомість керівництва

Об'єкти	Прояви комерційної свідомості
Члени трудового колективу	Справедливе поводження без дискримінації і виділення «мазунчиків», адекватна винагорода за виконану роботу, відповідальне ставлення до підвищення кваліфікації, соціальні пільги
Споживачі	Гарантія сумлінного ставлення до виконання договірних умов, якості послуги/продукту; організація технічної підтримки після продажу продукту, дотримання стандартів ISO/IEC/IEEE 29148, PMI Guide to Business Analysis та ін.
Постачальники	Гарантія дотримання умов договору; взаємовигідні умови договорів і вирішення спорів
Державні органи	Дотримання законів, податкових вимог і нормативів; благонадійність; своєчасний та адекватний захист інтересів компанії в суді

Джерело: складено автором.

Отже, забезпечення процесу постійного вдосконалення буде відповідати умовам якісного управління, на засадах формування комерційної свідомості, що уможливить одночасне поєднання досягнення цілей та очікувань команди і власників компанії. Комерційна свідомість персоналу може становити цінний, неповторний та незамінний ресурс знань, що призведе до конкурентних переваг, створюючи гарне об'єднання людського капіталу, здатного стати функцією комерційної свідомості персоналу, а не лише його вміннями та поведінкою, характерних для звичайних моделей стратегічного управління людськими ресурсами.

Висновок до розділу 3

Сучасне здійснення підприємницької діяльності характеризується реалізацією управлінських методів щодо майбутніх проектів будь-яких рівнів і галузевих спрямувань. Особливість управління ІТ-проектами передбачає вирішення завдання щодо встановлення обладнання і модернізації мережі, розробки програмного забезпечення, організації віртуальних середовищ та систем управління даними і бізнес-аналітики. Такий організаційний процес скорочує реалізаційні терміни, оптимізує навчальний процес і його практичну командну

результативність. Перебудова компанії у проектно-орієнтовану призводить до виконання значно більшої кількості проектних рішень.

Дії щодо перетворення ТОВ «КОМПАНІЯ МАРАТ» до проектно-орієнтованого управління, запропоновано здійснити локальною зміною сьогоденної управлінської оргструктури, проектним перерозподілом виконавців, що збільшуватиме їхню ефективність. Змінити організаційну структуру, з метою підвищення прискорення командної взаємодії, можливо її формуванням, як функціонально нової, через збільшення функціонального діапазону поточної команди, обмеження скоупу фахівців, які складатимуть нову групу із реалізацією нею попереднього скоупу завдань. Отже, концепція проектного управління сучасними компаніями виступає способом здійснення діяльності, як формою існування в конкурентному оточенні.

Для моніторингу і оцінки проектів запропоновані показники ефективності KPI, і OKR для синхронізації індивідуальних та командних цілей. В рамках IT-компанії проект сприятиме підвищенню загальної ефективності і покращенню комунікації, успішному виконанню проектних завдань, зростанню лояльності клієнтів. Реалізація OKR уможливить приріст ефективності проектною командою і мотивації кожного із команди, прозорості процесу особистого зростання персоналу. Впровадження OKR потребує інвестицій – на придбання програмного забезпечення і навчання персоналу компанії до взаємодії із KPI/OKR. Розрахована ефективність інвестицій у впровадження об'єднаного проекту KPI/ OKR, проектна

Перехід до проектно-орієнтованого управління передбачає відповідну зміну організаційної культури, на сьогодні - мотиваційними заходами: формування онлайн-середовища на засадах прозорості, взаємоповаги, ініціативи; розвиток мовної бізнес-культури, участь у конференціях, формування мотиваційного середовища професійного розвитку; командна публічність в інтернет середовищі. Покращення сприйняття командної активності, організацією: тимблдингів, small talks, віртуальних ігор, айс-брейкінгу, інтерактивних презентацій.

Розвиток IT-персоналу ТОВ «КОМПАНІЯ МАРАТ» доречний процесом формування комерційної свідомості і компетенцій для залучення, управління та

збереження талановитих фахівців, успішного досягнення бізнес-цілей. Для цього охарактеризовано поведінкові компетенції фахівців ІТ-компанії, в розрізі комерційної свідомості, із визначенням результативності використання потенціалу персоналу.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота виконана за актуальною темою і присвячена темі використання проектно-орієнтованих систем управління в сучасному бізнесі. Це дозволяє її керівництву вибудувати ефективну систему зв'язків між ланками, що беруть участь у розробці та реалізації проекту, і в кожний момент часу одержувати об'єктивну і повну картину діяльності підприємства. На основі отриманих результатів магістерського дослідження ми дійшли до таких висновків.

1. Визначені теоретичні аспекти проектно-орієнтованого управління. В першу чергу, це є управлінським підходом, при якому окремо взяті замовлення і завдання, які мають бути вирішеними в рамках діяльності організації, розглядаються як окремі проекти, до яких застосовуються принципи і методологія управління проектами. Проектно-орієнтоване управління передбачає управління не організацією як такою, а її портфелем проектів.

2. Досліджені методи та інструменти управління організацією. Проектування бізнесу і перехід до проектно-орієнтованої структури підприємств, компаній виступає глобальною тенденцією розвитку світової співдружності. Проектування бізнесу інніціюється такими масштабними тенденціями, як стрімке підвищення техніко-технологічної ускладненості продукції, скорочення життєвого циклу продуктів/послуг при незмінній очікуваній вартості, вибух інноваційних знань, інформатизація економіки та суспільства та ін. Проектне управління, як новий вид організаційної культури і технології уможливорює перехід від окремих проектів через проектно-орієнтовані підприємства, організації до проектно-орієнтованого суспільства у цілому. Значні перспективні можливості, що визначаються як «універсальні властивості» проектної діяльності, дозволяють визнати проектне управління, як перспективний інструмент не лише вирішення актуальних економічних проблем, а й інструмент управління соціально економічним розвитком суспільства загалом.

3. Виявлені основні переваги проектно-орієнтованого підприємництва, в порівнянні із традиційною орієнтацією на проблематику розуміння і розробку

шляхів їх вирішення, є: найкраще використання творчих можливостей управлінців, їх знань та досвіду; забезпечення синхронності в часі і просторі всіх робіт в проектних рамках, за оптимального використання ресурсів; прогнозування можливих ризиків із завчасним формуванням заходів щодо їх усунення та ефективного коригування власної поведінки; концентрації усіх зусиль, здібностей та можливостей стейкхолдерів на реалізації одного задуму, досягнення однієї мети.

4. Виконано аналіз проектної діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ МАРАТ» показав, що сьогодні підприємство пропонує широкий спектр продуктів і послуг для всіх видів бізнесу і галузевого спрямування. За роки діяльності компанією створено широку мережу партнерів, налагоджено співпрацю з найбільшими постачальниками ІТ-послуг. Компанія прагне і надалі надавати повний спектр послуг своїм клієнтам, незалежно від діяльності чи масштабів бізнесу.

5. Визначено методом SWOT-аналізу сильні сторони компанії - значний досвід стабільного бізнесу на місцевому ринку ІТ-послуг високоякісними розробками широкого асортименту, відданість команди та споживацька прихильність. Водночас діяльність підприємства має недостатню реалізацію інноваційної здатності та низьку поінформованість потенційних споживачів. Головні ІТ-можливості компанії полягають в оновленні і розширенні асортиментного ряду послуг, за підвищення технологічної якості та переходу до проектно-орієнтованого управління, перспектив трансформаційних можливостей штучного інтелекту процесу кібербезпеки тощо.

5. Виконана оцінка організаційної ІТ-структури компанії. Вона побудована за проектною матрицею, яка забезпечує гнучку позицію і дозволяє швидко реагувати на зовнішні зміни та реалізувати нові можливості. Управлінська матрична структура допомагає персоналу краще ідентифікувати себе з бізнес-цілями, що сприяє міжфункціональній співпраці, кращому вирішенню проблем і прийняттю рішень. Діагностика проектної діяльності визначила, що проектне управління в компанії реалізується методологією Scrum. Vtige, як основний програмний інструмент уможливорює процес задоволення професійних вимог, із

функціональною пропозицією щодо включення автоматизації маркетингу, формування звітів тощо. Результатом дослідження проектної діяльності встановлено вплив управління проектами на потенціал компанії і охарактеризовано переваги використання метрик, для відстеження прогресу проекту та розвитку економічних показників. Збільшення об'єктивності процесу управління проектами підприємства потребує вдосконалення підходу до оцінювання ефективності.

6. Встановлена важливість для менеджменту ініціювати постійний процес підвищення професійних навичок персоналу системою внутрішнього менторства. В компанії розроблено моделі компетенцій, за якими оцінюються фахові компетенції персоналу. Визначення технологічної продуктивності виступає результатом оцінки кваліфікаційно-ділових якостей ІТ-працівників, процедурою професійної атестації, самооцінкою, методом 360 градусів та іншими системами тестування.

7. На основі дослідження встановлено, що в системі менеджменту використання проектно-орієнтованого підходу дає можливість більш точної оцінки даних та прогнозування ситуації, після реалізації пропонованих змін у роботі компанії, визначення конкретних цілей та запобігання можливих помилок. Для компанії визначено рівні, які вона має подолати до проектно-орієнтованого управління. Тому до існуючої матричної оргструктури внесено локальні зміни, які мають підвищити ефективність проектної діяльності, перерозподілом підпорядкування членів команди Teamlead, за виконуваними проектами.

8. Для досягнення мети кожного проекту, запропоновано моніторинг та оцінку проектної діяльності через систему показників KPI/OKR. Впровадження показників KPI буде доречним для проектного рівня, що уможливить визначення менеджером реалістичних показників ефективності, за управлінського моніторингу проекту, із забезпеченням цільового зв'язку між продуктом та компанією загалом. Процес впровадження персональних KPI для команди, потенційний до появи комунікативної напруги, що значно зменшуватиме мотиваційний рівень персоналу, із результатом формального виконання

особистісних показників. Пропонуються наступні КРІ-показники - точності планування, швидкості, виконання термінів, кількості дефектів при розробці та маржинальний прибуток. Серед очікуваних переваг КРІ-показників: прозорість проектного процесу, можливість постійного порівняння результатів, підвищення ефективності і оптимізації командної комунікації, керівництвом і стейкхолдерами. Після формування КРІ-проекту, впроваджуються індивідуальні ОКР, головними умовами ефективності яких виступають командна усвідомленість ключових проектних цілей, за врахування індивідуальних показників. ОКР-реалізація передбачає інвестування в програмне забезпечення та навчання персоналу. Розрахункова результативність проекту становить: чистий приведений дохід 12 440 тис. грн., термін окупності 1,6 року; внутрішня норма доходності інвестиційного проекту на рівні 23%.

Зростаюча кількість командних проектів ініціює процес формування відповідної проектно-орієнтованої культури, цінності якої започатковуються засновниками, як заохочення для ІТ-персоналу. Корпоративні цінності ТОВ «КОМПАНІЯ МАРАТ» ґрунтуються на результаті, продукті, інновації, команді. Саме тому співпраця фахівців, заснована на довірі, сприяє ефективності розробки інноваційних продуктів. На шляху до реалізації даного процесу запропоновано мотиваційні заходи: формування онлайн-середовища на засадах прозорості, взаємоповаги та підтримки ініціативи; розвиток мовної бізнес-культури, участь у конференціях, тренінгах; формування мотиваційного середовища професійного розвитку, бонусною підтримкою оплати навчання.

В умовах сьогодення команда, для ефективного неформального спілкування та побудови довіри, потребує особливих комунікативних інструментів. Це можливо використанням традиційних, але достатньо дієвих тимблдингу, онлайн-формат якого: покращить навички комунікабельності та спільної роботи; уможливить більше розуміння знов прийнятих працівників; стимулюватиме обмін і формування ідей. Для розвитку лояльності та довірливих, змістовних командних відносин запропоновано small talks. «Random question Icebreaker/Випадкове запитання. Криголам», як сприяння усвідомленню змістовного та цікавого

проведення часу усією командною. Віртуальні ігри «Квести війни», в яких допомога Збройним Силам України, є умовою доступу. Цифровий робочий простір MURAL допомагає візуалізувати ідеї; інструмент інтерактивних презентацій. Aha Slides, допоможе у створенні варіацій квізів та цікавих опитувальників. Все це ефективно запрацює за активної підтримки лідера команди.

9. Запропоновано активувати розвиток персоналу формуванням комерційної свідомості та компетенцій, для залучення, управління і збереження талановитого персоналу та результативного досягнення бізнес-цілей. Для цього доцільно посилити оціночну систему компанії навичками поведінкових компетенції, в розрізі комерційної свідомості персоналу. Процес підготовки комерційної свідомості персоналу ґрунтується на моделі оцінювання рівня прояву компетентності учасників команди, практична цінність якої полягає в можливості прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо розвитку працівників.

Пропонуємо підсилити оціночну систему ІТ-компанії навичками персональних поведінкових компетенції в аспекті комерційної свідомості, серед яких побудова успішної команди, безперервне навчання, а також оцінками індивідуально психологічних і особистісних якостей працівника, можливостей реалізації на підставі ділових якостей та ін. Комерційна свідомість персоналу ІТ-компанії заснована на командній соціальній відповідальності, і в першу чергу її керівника, комерційна свідомість якого має ґрунтуватися на принципах, реалізація яких здатна до підвищення ефективності загальної системи управління.

Отже, широкі можливості проектного управління, як нової організаційної культури і технології, дозволяють визнати його, через проектно-орієнтовані організації, перспективним інструментом, не лише вирішення актуальних економічних проблем, а й інструментом управління соціально-економічним розвитком суспільства у цілому.

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> (дата звернення 16.07.2024).
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 «IT-Ukraine». URL : <https://itukraine.org.ua/en/home/> (дата звернення: 02.08.2024).
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/> (дата звернення 14.08.2024).
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 проєктах / 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://themat.com/ua/about.html> (дата звернення: 18.07.2024).

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> (дата звернення: 27.07.2024).

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> (дата звернення 05.08.2024).

15. Занепад чи тимчасова криза: що відбувається в українській ІТ. URL : <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/cndn8z34lkpo> (дата звернення 09.08.2024).

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/MMO/MMO-2024/paper/view/2034> (дата звернення 01.08.2024).

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.Куцик П. О., Процикевич А. І. Розвиток інвестиційних процесів на ринку ІТ-послуг: методологія та практика державного регулювання : монографія / Львів. Вид. Львівського торговельно-економічного ун-ту, 2022. 224 с.

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> (дата звернення: 02.08.2024).

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 (дата звернення 12.08.2024).

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/> (дата звернення: 24.07.2024).

32.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.

33.Спільнота програмістів. URL : <https://dou.ua/> (дата звернення: 17.08.2024).

34.Соціологічна група Рейтинг. URL: <https://ratinggroup.ua/en/research/ukraine/> (дата звернення 11.08.2024).

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

36.Сумець О. М., Сиромятніков 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> (дата звернення 15.07.2024).

39.Українська асоціація управління проектами. URL : <http://upma.kiev.ua/> (дата звернення: 21.07.2024).

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> (дата звернення 10.07.2024).

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/> (дата звернення: 08.07.2024).

47. Зарплати українських розробників — зима 2024. URL : <https://dou.ua/lenta/articles/salary-report-devs-winter-2024/> (дата звернення 19.07.2024).

48. ІТ-рейтинг України. URL <https://it-rating.ua/katalog-kompanij/krivoj-rog/> (дата звернення 16.08.2024).

49. Продукти Atlassian. URL : <https://www.atlassian.com/ru/software/jira> (дата звернення 05.08.2024).

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

звернення 28.07.2024).

51. Marketing and Management. URL: <https://talent.ua/en/resumes/category/37/page55> (дата звернення: 06.08.2024).

52. Компанія HURMA. URL : <https://hurma.work/o-kompanii/> (дата звернення 15.08.2024).

53. Демонстрація Jira Align. URL : <https://www.atlassian.com/ru/software/jira/align> (дата звернення 29.07.2024).

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& (дата звернення 01.08.2024).

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/> (дата звернення: 11.08.2024).

56. База «Аналіз ринков». URL : <https://www.work.ua/articles/analytics/3149/> (дата звернення: 30.07.2024).

57. Обзор рынка IT-образования в Украине. 2023 год. URL : <https://pro-consulting.ua/ua/base/ru/base/analiz-rynka-ukrainy> (дата звернення: 22.07.2024).

58. Журнал «Бізнес Інформ». URL : https://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020_2_0_451_457 (дата звернення: 27.07.2024).

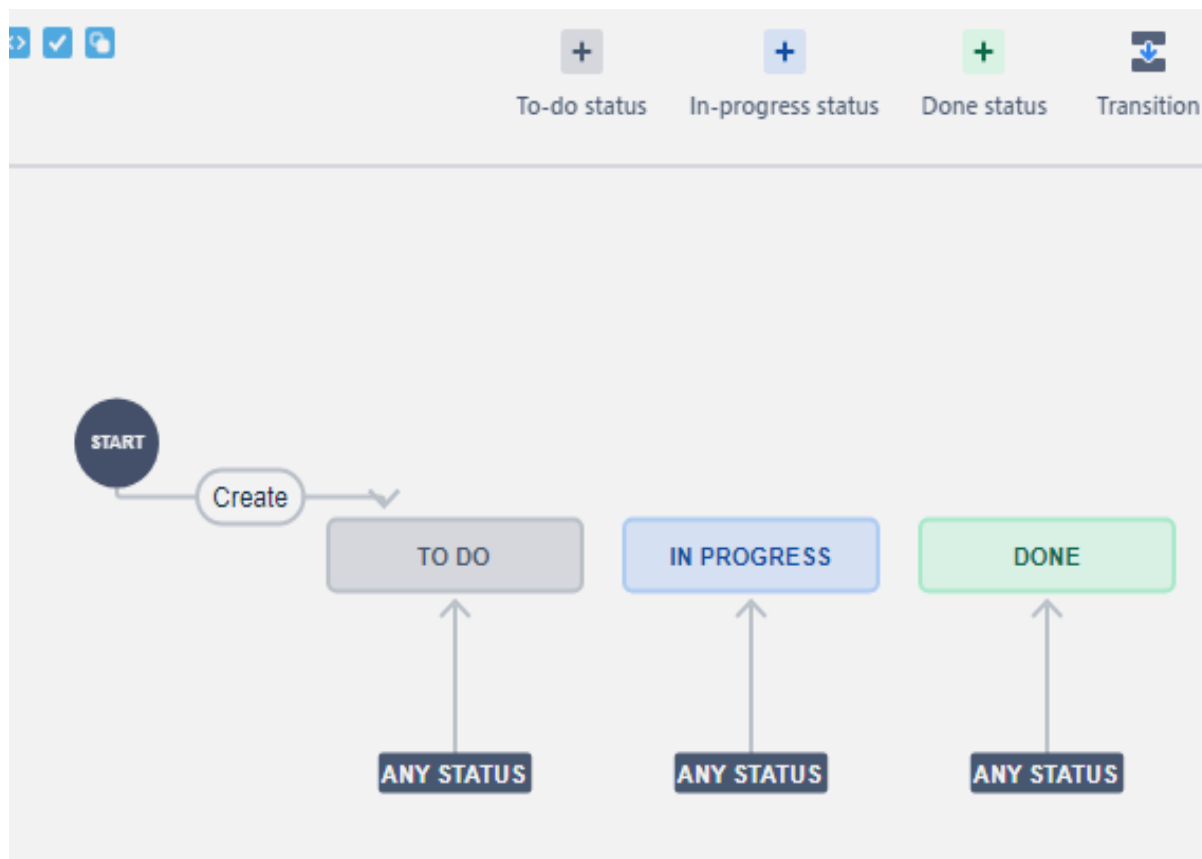
59. Ринок праці ІТ-сектору в умовах війни: реалії та перспективи. URL : <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/rynok-pratsi-it-sektoru-v-umovakh-viyny-realiyi-ta-perpektyvy> (дата звернення 16.07.2024).

60. Скорочення і перегляд зарплат в українській ІТ-індустрії стали нормою. URL : <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/02/5/709501/> (дата звернення 15.08.2024).

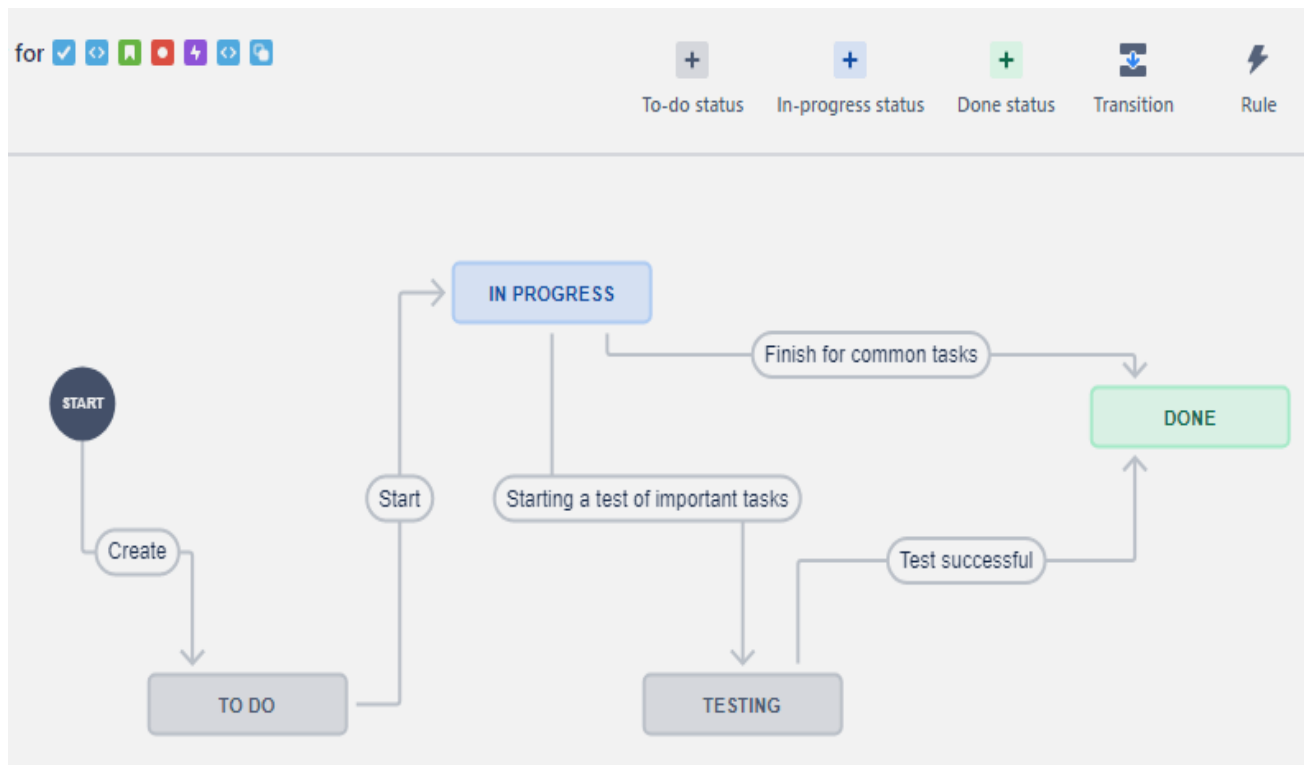
ДОДАТКИ

Програмне забезпечення КОМПАНІЯ МАРАТ

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 visible. 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 contains several issue cards with IDs: QF1234-6, QF1234-2, QF1234-4, QF1234-7, QF1234-8, and QF1234-1. A search bar and a 'GROUP BY Assignee' dropdown are also present. 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 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.

On the left side, there is a sidebar menu with the following items: 'Scrum Software project', 'Another Scrum Board', 'Roadmap', 'Backlog', 'Active sprints' (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 with a magnifying glass icon, a user profile icon labeled 'CR', and two filter buttons: 'Only My Issues' and 'Recently Updated'.

The Kanban board is visible with two columns: 'TO DO' and 'IN PROGRESS'. The 'TO DO' column contains one task card: 'Add QR code mobile app'. The card has a green status icon, a red up arrow, a grey minus sign, and the label 'KAN-2' on the right side.

Компетентісна модель КОМПАНІЯ МАРАТ

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 Високий рівень маніпуляції результатами, за індивідуального застосування до члена команди
	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 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 ек.-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

Мотиваційні аспекти розвитку організаційної культури ІТ–компанії

Онлайн-середовище	Створення доброзичливого та безпечного середовища, як важливої частини здорової культури праці в ІТ-компанії
Взаємна повага, підтримка ініціативи	Кожен в команді має відчувати власну цінність, незалежно від займаного статусу. Вільне висловлювання власної думки: відгуки - не критика, а інструмент вдосконалення
Прозорість	Відкрита та доступна комунікація сприяє взаєморозумінню та спільному досягненню цілей компанії
Гнучкість	Компромід керівництва, як інструмент балансування між <u>роботою в ІТ-компанії і особистим життям</u> : продуктивність не має ставати на шляху власних інтересів учасника команди
Розвиток мовної бізнес-культури	Корпоративне навчання, залученням до проекту «Бізнес-українська з Освітньою фундацією «Мрій Дій»
Бонусна система	Оплата навчальних курсів, у т.ч. з англійської мови, заняття в спортзалі
Подарунки	Привітання з Днем народження недорогими презентами у вигляді брендovаних матеріалів (чашки, рюкзаки із брендом Ко «МАРАТ»)
Конференції	13.06.2024. Варшава. Онлайн конференція практика розробки highload проєктів, архітектури, масштабування, DevOps. Частина прибутку - гуманітарним фондам або довіреним волонтера
Можливість розвитку	Мотивація до саморозвитку: професійне зростання, фахова література, вебіари
Публічність в блозі/сайті	Від імені команди, кожен має ділитися її досягненнями та ініціативами, як додаткова мотивація інших до саморозвитку. Подвійний ефект мотивації: компанія стане ближче до клієнта, який почне персоналізувати її, як команду живих людей, не ботів; клієнт почне поділяти культуру компанії