

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління**

**Кафедра менеджменту**

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА      «Менеджмент проєктів і консалтинг»  
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ                                      07 «Управління та адміністрування»  
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ                                    073 «Менеджмент»

*Форма навчання: очна(денна)*

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

**ЖАКОВА РОМАНА ПАВЛОВИЧА** 

на тему: **“УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ  
БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ”**

**Науковий керівник:**

к.е.н., доцент Ліщинська Вікторія Валеріївна 

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК) протокол № 5 від 5 грудня 2023 р.

**Завідувач кафедри**

д.е.н., професор Сагайдак Михайло Петрович 

Київ 2023

## ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Жакову Роману Павловичу  
(прізвище, ім'я, по-батькові)

денної форми навчання  
на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи  
на тему: «Удосконалення системи управління проєктами бізнес-організації»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «29» червня 2023 р. № 935-СТ від 29.06.2023

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах ТОВ «СайберХ»

### План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні засади проєктного управління <i>(назва розділу)</i>
Розділ 2	Діагностика системи управління проєктами ТОВ «СайберХ» <i>(назва розділу)</i>
Розділ 3	Удосконалення системи управління проєктами ТОВ «СайберХ» <i>(назва розділу)</i>
Об'єкт дослідження:	процеси управління проєктами в бізнес-організації.
Предмет дослідження:	сукупність теоретичних засад, методичних підходів і прикладних аспектів функціонування системи управління проєктами бізнес-організації.
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	узагальнення теоретичних засад та обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління проєктами бізнес-організації.

**Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:**

У розділі 1	- розкрити сутність та особливості проєктного управління; - охарактеризувати методи та інструменти проєктного управління; - охарактеризувати систему управління проєктами в бізнес-організації та підходи до її формування; - описати моделі зрілості управління проєктами в організаціях.
У розділі 2	- дати загальну характеристику діяльності ТОВ «СайберХ»; - провести діагностику системи управління проєктами ТОВ «СайберХ»; - оцінити зрілість проєктного управління ТОВ «СайберХ»; - оцінити ефективність системи управління проєктами ТОВ «СайберХ».

**У розділі 3**

- розробити заходи з удосконалення системи управління проектами ТОВ «СайберХ»;
- обґрунтувати доцільність запропонованих заходів з удосконалення системи управління проектами ТОВ «СайберХ»;
- розробити проект впровадження запропонованих заходів з удосконаленої системи управління проектами ТОВ «СайберХ».

**Завдання підготував  
науковий керівник**



(підпис)

**Ліщинська В.В.**

(ім'я, прізвище)

«16» червня 2023 р.

**Завдання одержав  
здобувач**



(підпис)

**Роман Жаков**

(ім'я, прізвище)

«16» червня 2023 р.

## Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 94 сторінки, 20 таблиць, 6 рисунків, список використаних джерел з кількістю 52 найменування, 2 додатки.

### **«Удосконалення системи управління проектами бізнес-організації»**

*Об'єктом дослідження є процеси управління проектами в бізнес-організації.*

*Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад, методичних підходів і прикладних аспектів функціонування системи управління проектами бізнес-організації.*

*Метою кваліфікаційної магістерської роботи є узагальнення теоретичних засад та обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління проектами досліджуваної організації. Завданнями дослідження є:*

- дослідити сутність проектного управління;
- проаналізувати підходи до формування та розвитку системи управління проектами в бізнес-організаціях;
- надати характеристику моделям та основним процесам оцінки зрілості системи управління;
- надати загальну характеристику діяльності досліджуваної організації;
- провести поглиблений аналіз поточної практики управління проектами компанії та оцінити зрілість системи управління;
- визначити наявні проблеми та виклики системи управління, а також запропонувати рекомендації щодо її удосконалення;
- розробити проект створення офісу управління проектами та обґрунтувати його доцільність.

*Практичне значення отриманих результатів.* Запропоновано рекомендації щодо удосконалення системи управління проектами ІТ-компанії. Результати дослідження можуть бути використані під час вдосконалення систем управління проектами чи створенні офісу управління проектами в проектно-орієнтованих ІТ-компаніях.

Основні положення, результати і пропозиції роботи доповідались та обговорювались на міжнародній науково–практичній конференції: «Сучасне управління організаціями: концепції, цифрові трансформації, моделі інноваційного розвитку» (м. Харків, 20.11.2023 р.).

*Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2023.*

*Рік захисту роботи 2023.*

Ключові слова: проект, управління проектами, система управління проектами, офіс управління проектами, зрілість проектного управління, гнучке управління проектами.

## ВІДГУК

**на кваліфікаційну магістерську роботу  
здобувача факультету економіки та управління, спеціальності 073 «Менеджмент»,  
освітньо-професійної програми «Менеджмент проєктів і консалтинг»  
Жакова Романа Павловича  
на тему «Удосконалення системи управління проєктами бізнес-організації»**

*Логіко-структурний рівень роботи.* Побудова КМР є логічною, назви розділів відповідають темі, формулювання теми, об'єкту, предмету, мети, завдань дослідження взаємоузгоджені, висновки відповідають поставленим завданням. КМР відповідає затвердженому індивідуальному завданню.

*Теоретико-методичний рівень роботи та рівень пошукової глибини.* У першому розділі КМР проведено аналіз понятійного апарату досліджуваної теми, визначені основні поняття проєктного менеджменту та інструменти управління проєктами бізнес-організації. Використано репрезентативний масив вітчизняних та зарубіжних бібліографічних джерел, що опубліковані у фахових та аналітичних виданнях. Використано репрезентативний масив внутрішньої документації компанії ТОВ «СайберХ», що відповідає проблематиці дослідження, автором проведено власні емпіричні дослідження.

*Аналітичний рівень роботи.* У другому розділі КМР автором проведена діагностика ефективності діяльності та системи управління проєктами ТОВ «СайберХ», надані авторські висновки щодо результатів проведеного аналізу.

*Конструктивний рівень роботи.* У третьому розділі КМР автором запропоновані заходи щодо покращення системи управління проєктами ТОВ «СайберХ» шляхом створення проєктного офісу, розроблено план реалізації запропонованих організаційних змін, визначено їх бюджет та відповідальні особи. Пропозиції автора обґрунтовані, відповідають ідентифікованим проблемам. В роботі також визначено, який організаційно-економічний ефект для ТОВ «СайберХ» матиме реалізація запропонованого автором проєкту.

*Апробація результатів дослідження та публікації автора.* Основні теоретичні та практичні результати КМР були представлені автором на міжнародній науково-практичній конференції: «Сучасне управління організаціями: концепції, цифрові трансформації, моделі інноваційного розвитку» (м. Харків, 20.11.2023 р.).

*Рівень наукової етики.* Текст КМР відповідає вимогам, в роботі наявні коректні посилання, стиль викладу матеріалу є науковим, відсутні стилістичні та граматичні помилки, таблиці, рисунки і список використаних джерел оформлено у відповідності до встановлених вимог.

*Організаційний рівень проведення дослідження.* Здобувач ритмічно виконував дослідження, повністю дотримувалася регламенту виконання КМР, враховував зауваження наукового керівника та своєчасно виправляв недоліки в роботі.

*Кількість балів за якість КМР:* 56 балів.

*Висновок.* Кваліфікаційна магістерська робота відповідає встановленим, рекомендується до захисту в екзаменаційній комісії з атестації, а її автор, здобувач Жаков Роман Павлович, заслуговує на присвоєння кваліфікації магістра менеджменту.

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент

Ліщинська Вікторія Валеріївна

04 грудня 2023 р.

## РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача вищої освіти

**Жакова Романа Павловича**

Тема: Удосконалення системи управління проектами бізнес-організації

Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи і доцільність її розроблення

Тема кваліфікаційної магістерської роботи є актуальною у сучасних умовах швидкого розвитку технологій та змін у бізнес-процесах. З огляду на конкуренцію на ринку та необхідність гнучкого управління проектами, робота спрямована на розроблення стратегічних засад удосконалення системи управління проектами, що є доречним і значимим для будь-якої бізнес-організації.

Якість проведеного дослідження

Дослідження, проведене здобувачем, відзначається високим рівнем глибини аналізу систем управління проектами та їх впливу на загальні бізнес-процеси організації. Автор використав сучасні методики та підходи, забезпечивши об'єктивну оцінку існуючої системи та визначивши ефективні шляхи її удосконалення.

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи

Кваліфікаційна магістерська робота заслуговує відзначення за системність викладу матеріалу, логічність та аргументованість висновків. Особливу увагу заслуговує частина роботи, присвячена аналізу іноземного досвіду у системі управління проектами, що дозволяє розширити рамки застосування рекомендацій у вітчизняній практиці.

Зауваження

На жаль, робота містить деякі моменти, які потребують доопрацювання. Зокрема, було б доцільно поглибити дослідження впливу корпоративної культури на процеси управління проектами. Також, необхідно розширити практичну частину дослідження, оскільки емпірична база, на якій обґрунтовані висновки, вимагає більшого представництва.

Практична значимість висновків і рекомендацій

Висновки та рекомендації здобувача мають значний потенціал для практичної реалізації в роботі бізнес-організацій, які прагнуть поліпшити ефективність своєї проектної діяльності. Робота містить конкретні пропозиції щодо оптимізації бізнес-процесів, засновані на теоретичних дослідженнях та практичному аналізі, що є важливим для стратегічного розвитку організації.

ТОВ «СайберХ»

HR спеціаліст

Хасая Людмила Лерійвна

Директор

Георгій Алексідзе



## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ .....	7
1.1. Сутність та особливості проєктного управління.....	7
1.2. Система управління проєктами в бізнес-організації та підходи до її формування.....	20
1.3. Моделі зрілості систем управління проєктами в організаціях.....	29
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ІТ- КОМПАНІЇ.....	36
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності організації.....	36
2.2 Аналіз системи управління проєктами ІТ-компанії.....	51
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ПРОЄКТУ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ .....	65
3.1 Рекомендації щодо удосконалення системи управління проєктами компанії .....	65
3.2 Розробка проєкту створення офісу управління проєктами .....	71
ВИСНОВКИ .....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87
ДОДАТКИ .....	94

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Сучасне бізнес-середовище характеризується швидкими змінами та високою конкуренцією. Бізнес-організації повинні постійно впроваджувати інновації та адаптуватися, щоб залишатися конкурентоспроможними. Однією з найважливіших сфер, яка має значний вплив на здатність організації досягати успіху в цьому динамічному середовищі, є управління проектами. Ефективне управління проектами може гарантувати, що проекти будуть виконані вчасно, в рамках бюджету і досягнуть поставлених цілей. Це, в свою чергу, сприяє досягненню стратегічних бізнес-цілей та підвищенню ефективності роботи організації.

Важливість управління проектами в бізнес-організаціях широко визнана як в академічних дослідженнях, так і в бізнес-практиці. Значна кількість досліджень підтвердили позитивний зв'язок між ефективним управлінням проектами та успіхом проекту, а також загальною ефективністю організації. У діловому світі методології та інструменти управління проектами широко застосовуються для управління різними типами проектів, починаючи від розробки програмного забезпечення і закінчуючи вдосконаленням бізнес-процесів.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Серед іноземних авторів значний внесок у дослідження проектного управління та офісу управління проектами зробили Харт, М. та Томас, Дж. Х., Уеллс В. Г. [40]; вплив діяльності офісу управління проектами на ефективність та результативність проектів компанії розглядають Раджендра Сінгх, Марк Кейл та Віджай Касі [7], М., Халема, Л., ван Ваверен, К. та Чан, К.-Ю. [18], Гоббс, Дж. Б. та Обрі [20], Мілошевич Д., Патанакул П. [41], Дай С. Г. [45], Джамалелдін А. [49].

Наукові засади управління проєктами продовжують формувати українські дослідники: Павлова С. І. [1], Кордунова, Ю. [10], Саричев Д. О. [21], Л. П. Батенко, А. В. Лезіна [51] та інші.

Незважаючи на загальноновизнану важливість управління проєктами, все ще існує значна прогалина в розумінні того, як ефективно управляти проєктами в різних організаційних контекстах. Кожна організація має свої унікальні характеристики, такі як організаційна структура, культура, бізнес-процеси тощо. Ці особливості можуть суттєво впливати на ефективність практик управління проєктами. Тому існує нагальна потреба в дослідженнях, які вивчають специфічний контекст управління проєктами в бізнес-організаціях.

Багато підприємств намагаються визначити роль ОУП (Офісу управління проєктами), створити ОУП для довгострокового успіху та використовувати його для сприяння досягненню стратегічних цілей організації. Хоча немає двох однакових офісів управління проєктами, очевидно, що покладені на нього функції зростають у багатьох організаціях, і існує стійке бажання розширити позицію офісу, щоб вона була більш стратегічно орієнтованою завдяки розширенню обсягу обов'язків і співпраці з бізнес-лідерами для досягнення основних організаційних цілей.

*Метою* кваліфікаційної магістерської роботи є узагальнення теоретичних засад та обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління проєктами досліджуваної організації. *Завданнями дослідження* є:

- дослідити сутність проєктного управління;
- проаналізувати підходи до формування та розвитку системи управління проєктами в бізнес-організаціях;
- надати характеристику моделям та основним процесам оцінки зрілості системи управління;
- надати загальну характеристику діяльності досліджуваної організації;

- провести поглиблений аналіз поточної практики управління проектами компанії та оцінити зрілість системи управління;
- визначити наявні проблеми та виклики системи управління, а також запропонувати рекомендації щодо її удосконалення;
- розробити проєкт створення офісу управління проектами та обґрунтувати його доцільність.

*Об'єктом дослідження* є процеси управління проектами в бізнес-організації.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних засад, методичних підходів і прикладних аспектів функціонування системи управління проектами бізнес-організації.

*Методи дослідження:* для досягнення мети та вирішення поставлених завдань у роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: наукової абстракції – при проведенні теоретичного аналізу досліджуваної проблеми та огляду літературних джерел; системний метод застосовано для розкриття сутності поточних процесів управління та систем, розглядаючи їх як цілісні структури з взаємопов'язаними елементами; метод узагальнення – при дослідженні особливостей та тенденцій розвитку ІТ ринку України а також світових практик з управління проектами; абстрактно–логічний – для дослідження сутності понять, теоретичного узагальнення, побудови логіко–структурних схем, формування висновків дослідження; метод аргументації – для встановлення логічних висновків та рекомендацій на основі доказової бази, метод синтезу використано для об'єднання всіх зібраних даних та інформації в цілісний висновок.

*Інформаційною базою дослідження* є основні положення наукових праць зарубіжних та вітчизняних учених у межах досліджуваного проблемного поля, матеріали періодичних видань, науково-практичних конференцій, матеріали

відкритої та внутрішньої управлінської звітності досліджуваної компанії, дані мережі Інтернет, а також результати власних досліджень автора.

*Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів.* У роботі проведено узагальнення здобутків іноземних та вітчизняних вчених щодо ролі офісу управління проєктами в системі управління організації та його впливу на удосконалення процесів управління проєктами. На практичному рівні, запропоновано рекомендації щодо удосконалення системи управління проєктами ІТ-компанії. Результати дослідження можуть бути використані під час вдосконалення систем управління проєктами чи створенні офісу управління проєктами в проєктно-орієнтованих ІТ-компаніях.

Основні положення, результати і пропозиції роботи доповідались та обговорювались на міжнародній науково–практичній конференції: «Сучасне управління організаціями: концепції, цифрові трансформації, моделі інноваційного розвитку» (м. Харків, 20.11.2023 р.).

*Структура роботи.* Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 94 сторінки, 20 таблиць, 6 рисунків, список використаних джерел з кількістю 52 найменування, 2 додатки.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ

### 1.1 Сутність та особливості проєктного управління

Управління проєктами як галузь знань виникло в 60-х роках минулого століття і з тих пір швидко розвивається. У той час ці принципи застосовувалися в основному у військово-промисловому комплексі, де використовувалися технології прориву. У 70-х роках інструменти управління проєктами стали застосовуватися в галузі ІТ-технологій, а в 90-х роках – в бізнесі та державному управлінні [1]. З цього часу управління проєктами стало важливою частиною управління організацією.

Теорія управління проєктами виникла на основі різних практик, накопичених впродовж багатьох років. Ця еволюція охоплює методи, посібники та стандартні документи для управління проєктами, які були вперше представлені в 1987 році Інститутом Управління проєктами [2]. Структура теорії та практики управління проєктами формується на основі різних організацій у всьому світі.

За останні десятиліття управління проєктами набуло репутації ефективного інструменту для досягнення бізнес-результатів. Воно допомагає організаціям скоротити час розробки продукту до виходу на ринок, використовувати обмежені ресурси, справлятися з технологічною складністю, реагувати на потреби зацікавлених сторін та посилювати конкуренцію на світовому ринку [2, 3]. Незважаючи на свою важливість у бізнес-практиці, дослідження в галузі управління проєктами все ще відносно молоді, і їм бракує теоретичних основ і концепцій.

Індустрія інформаційних технологій (ІТ) прийняла концепцію "проєкту" для управління розробкою та впровадженням технологічних додатків. Це призвело до

прийняття методологій управління проектами, останнім прикладом яких є методи і процедури, визначені Інститутом управління проектами (PMI) [4]. Натомість, програмне забезпечення все більше розвивається і комерціалізується як стандартний продукт. IT-проект створює продукт, який протягом певного періоду часу має додавати цінність для організації. У компаніях, що спеціалізуються на програмних продуктах, за останні роки з'явилася роль продакт-менеджера, яка є стратегічно важливою, але складною у виконанні. Продакт-менеджер відповідає за управління вимогами, визначення релізів та визначення продуктів у контексті, де задіяно багато внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін [5]. За визначенням у словнику Gartner, продукт - це іменованій набір бізнес-можливостей, цінних для певного сегмента клієнтів [6]. Продукт може складатися лише з програмного забезпечення та даних. Або ж це може бути будь-яка комбінація програмного забезпечення, обладнання, засобів і послуг, необхідних для надання повного спектру послуг.

Управління проектами та управління продуктами – це подібні, але не ідентичні підходи до досягнення цілей. Таблиця 1.1, однак, пояснює відмінності між цими двома життєвими циклами. Управління проектами зосереджується на завершенні конкретного завдання в рамках певного часу та бюджету. Управління продуктами, з іншого боку, фокусується на розробці та підтримці продукту, який буде корисним і привабливим для користувачів протягом тривалого часу. Ця відмінність у фокусі має важливі наслідки для того, як можна виміряти успіх кожної стратегії. Управління проектами можна виміряти за такими показниками, як час до завершення, вартість та якість. Управління продуктами можна виміряти за такими показниками, як рівень задоволеності користувачів, частка ринку та прибуток.

Таблиця 1.1 – Відмінності в управлінні продуктом та проектом [4]

Характеристики	Управління продуктом	Управління проектом
Складові життєвого циклу	- Розвиток - Зростання - Зрілість - Спад	- Ініціювання - Планування - Виконання/моніторинг та контроль - Завершення
Загальні заходи для досягнення успіху	- Задоволеність клієнтів - Економічна ефективність - Досягнення заздалегідь визначених цілей, таких як запланована вартість або частка ринку	- Виконано вчасно і в рамках бюджету - Відповідає заздалегідь визначеним вимогам - Задоволеність клієнтів
Коли вимірюється успіх	- Протягом усього життєвого циклу продукту	- Під час первинного запуску

Незважаючи на зовнішню схожість, ці дві філософії суттєво відрізняються. Життєвий цикл проекту орієнтований на завершення окремого результату, що базується на часі та бюджеті. Він фокусується на виконанні проекту, а не на постійному використанні його результатів. Управління продуктом, з іншого боку, охоплює весь життєвий цикл продукту, зосереджуючись на фактичному довгостроковому використанні. Важливість цієї відмінності полягає у здатності кількісно виміряти успіх кожної стратегії.

Ключовими факторами формування проектно-орієнтованих організацій стали значний технологічний розвиток, підвищення складності і унікальності робіт (проектів) та непостійність ринкових умов [3].

Арчібальд виділяє два типи підприємств: проектно-орієнтовані та проектно-залежні. Проектно-орієнтовані підприємства такі як консалтингові, будівельні, дизайнерські компанії та рекламні агенції – їхню основну діяльність яких становлять проекти. проектно-залежні підприємства, такі як банки та торгові мережі, не є проектно-орієнтованими, але їх розвиток відбувається в межах залучених проектів [1].

Принципи проєктного управління є важливою складовою системи управління проєктно-орієнтованою організацією. Вони спрямовані на широке впровадження проєктів як на засіб стійкого розвитку з урахуванням необхідності адаптації до динамічного зовнішнього середовища. Для ефективного функціонування проєктно-орієнтованої організації необхідно ввести типовий спосіб організації управління проєктами, який є широковідомим для співробітників.

Проєктно-орієнтована організація є ідеальною структурою для управління зростаючою складністю продуктів, ринками, що швидко розвиваються, міжфункціональною комерційною експертизою, інноваціями, орієнтованими на клієнта, ринком та технологічною невизначеністю. Однак до цього часу було проведено мало досліджень щодо впровадження стандартів управління проєктами в проєктно-орієнтованій бізнес-організації [2].

В основі розвитку проєктно-орієнтованих організацій лежать системи знань з управління проєктами і програмами. Саме застосування сучасних методологій управління проєктами і програмами є чинником, що визначає ефективність та сталість розвитку підприємства. “Відсутність системи управління проєктами і програмами призводить до виконання непотрібних сьогодні проєктів або до несинхронного їх виконання, збитків, авралів, зривів робіт за найважливішими контрактами, несподіваних проблем у проєктах, що характеризує реактивний стиль управління. Таке управління, що притаманне сьогодні більшості підприємств України, негативно позначається на їх конкурентоспроможності.” [1].

Вивчення сутності проєктно-орієнтованого підприємства дозволяє виявити наступні ключові характеристики [1]:

- має всі необхідними ресурси та можливості, що дозволяють виробляти продукцію та керувати окремими проєктами розвитку;
- гнучкість організаційної структури підприємства є важливою для того, щоб адаптуватися та виконувати різні тимчасові функції, пов'язані з реалізацією

окремих проєктів. Крім цього, така структура повинна об'єднувати та мотивувати членів тимчасової групи, та при закінченні проєкту - буде розформована;

- проєктно-орієнтоване підприємство часто має матричний тип організаційної структури, який передбачає подвійне підпорядкування: цілям проєкту та функціональним обов'язкам.

- проєктно-орієнтоване підприємство тісно співпрацює з зацікавленими сторонами, такими як клієнти, постачальники та партнери. Така співпраця дозволяє забезпечити успішне виконання проєктів. Клієнти можуть надавати важливу інформацію про свої потреби та вимоги, що дозволяє проєктним командам створювати продукти та послуги, які задовольняють їхні потреби. Постачальники можуть надавати необхідні ресурси для виконання проєктів. Партнери можуть надавати експертні знання та досвід, які можуть бути корисними для проєктних команд.

“Однією з найбільших переваг використання в управлінні підприємством загальної методології управління проєктами це широке використання процесних методів проєктного менеджменту (з невеликими змінами) до будь-яких за видом, масштабом або складністю проєктів у майбутньому. Це дозволяє скоротити час виконання проєктів або досягнення цілей проєктів розвитку, прискорити навчання членів команди проєкту, які вже розуміють універсальні процеси і можуть їх застосовувати до різних задач” [1]. Як зазначає Райнхард Вагнер, сертифікований директор з проєктів (IPMA Level A) та колишній президент IPMA (International Project Management Association), проєктивізація - це тенденція до зростання кількості проєктів у організаціях. Цей тренд має значний вплив на організаційні структури, процеси та культуру, його можна спостерігати через шість рівнів.

Таблиця 1.2 – Рівні проєктивізації організації [8]

Рівень організації	Опис організації на відповідному рівні	Основні зміни на кожному етапі
Рівень 0	Проєкти не виконуються. Організація є типовою лінійною організацією, структурованою за функціональними відділами, які ведуть бізнес у режимі "як завжди".	
Рівень 1	На цьому етапі організація виконує деякі проєкти. Ці проєкти спрямовані на підтримку лінійних організацій (наприклад, через проєкти досліджень і розробок) для виконання їх місії. Проєкти виконуються поза лінійними функціями, конкретні ролі ще не призначені. Люди, які координують проєкти, роблять це на неповний робочий день. Вони не є експертами в управлінні проєктами; розуміння та культура управління проєктами дуже обмежені.	Зростання кількості проєктів
Рівень 2	Тепер організація виконує багато проєктів у різних сферах, але проєкти все ще є меншістю від виконуваних видів діяльності. Можна спостерігати різні організаційні структури, наприклад, проєкти, виконувані поза лінійними функціями, як на попередньому етапі, як спеціальні завдання або навіть може бути створена перша, хоча й слабка матриця. Деякі менеджери проєктів працюють на неповний робочий день, а деякі можуть мати повну зайнятість менеджерів проєктів. Останні є піонерами конкретної ролі менеджера проєкту. Починає формуватися культура, сприятлива для проєктів.	Розвиток проєктної культури
Рівень 3	У певний момент часу організація досягає переломного моменту. Часто це відбувається несвідомо. Тепер більшість видів діяльності виконується у формі проєктів. Матриця є нормальною організаційною структурою, але цього разу існує кращий баланс між лінійною та проєктною організацією. Керівний комітет може бути частиною балансування, приймаючи рішення (наприклад, встановлюючи пріоритети та розподіляючи ресурси відповідним чином). Існують конкретні ролі менеджера проєкту, функції підтримки, такі як проєктні або офіси управління проєктами. Деякі, але не всі менеджери проєктів постійно залучені до проєктів, пул компетентних менеджерів проєктів може бути джерелом, з якого черпає вище керівництво. Менеджери проєктів спеціально навчаються, кар'єрний шлях робить можливими конкретні кар'єри. Зростання кількості проєктів формує проєктно-орієнтовану культуру.	Перехід до матричної організаційної структури

## Продовження таблиці 1.2

Рівень організації	Опис організації на відповідному рівні	Основні зміни на кожному етапі
Рівень 4	<p>На цьому етапі майже всі види діяльності виконуються через проекти. Лінійна організація буде непрацездатною. Функціональні відділи, такі як дослідження та розробки, підтримують проекти знаннями та ресурсами. Цю організаційну структуру можна розглядати як зворотну матрицю, влада/пріоритет належить проектній організації. Сильне управління кількома проектами або портфелем має координувати всі проекти та програми. Менеджери проектів працюють на повний робочий день, на основі професійних ролей та моделей компетенцій. Існує конкретний кар'єрний шлях (скоріше "гібридний"). Проекти - це те, що становить основу організації. Це формує культуру, сприятливу для проектів.</p>	Проектно-орієнтована організація
Рівень 5	<p>На цьому етапі організація намагається оптимізувати свої зовнішні зв'язки з клієнтами, постачальниками та іншими партнерами, які мають значення для проектів, щоб сформувати високопродуктивну проектну мережу. Проекти в цій мережі повинні базуватися на взаємно узгодженій (юридичній та організаційній) базі з визначеними процесами, структурами та проектно-орієнтованою культурою.</p> <p>Менеджер проектів на цьому етапі є скоріше менеджером мережі, який зосереджується на формуванні, координації та припиненні мережі, створеної для конкретного проекту.</p>	

Термін «підхід» використовується для розрізнення традиційного, гнучкого та гібридного управління проектами, тоді як термін "методологія" стосується конкретних моделей, таких як Waterfall або Scrum. Терміни методи або практики означають окремі інструменти або техніки, які використовуються в рамках методології, наприклад, індивідуальні методи планування, методи або конкретні типи зустрічей.

Загальна мета методології управління проектами полягає в тому, щоб мати можливість стандартизувати, структурувати та організувати методи роботи. Це допомагає зосередитися на всіх проектах однаково і повторювати успішні аспекти

та вчитися на помилках, що призводить до безперервного процесу вдосконалення. Методологія є чудовим інструментом для підвищення ефективності в міру її використання [9]. З точки зору ресурсів, методологія допомагає скоротити криву навчання команди, а в міру використання в проєктах вона вдосконалюється і трансформується відповідно до особистого стилю компанії. Завдяки адаптованому та стандартизованому фокусу можна знизити ризики впровадження та покращити якість роботи.

Усі методології - це орієнтовні рамки, які адаптуються до певних ситуацій краще, ніж до інших. Що дійсно важливо, так це надати співробітникам і компанії метод роботи, який найкраще адаптується до проєкту для досягнення максимальної ефективності та очікуваних результатів.

Визначальним фактором у застосуванні управлінських методологій є те, що не кожна з них підходить для всіх проєктів, тому важливо розуміти сильні сторони кожної з них, щоб правильно їх застосувати. У цій таблиці порівнюються аспекти, які відрізняють традиційні методології від гнучких:

Таблиця 1.3 – Порівняння методів управління проєктами

Підхід/ Характеристика	Традиційний підхід	Гнучкий підхід	Гібридний підхід
Принципи	Жорсткість, структурованість, порядок	Гнучкість, адаптивність, ітеративність	Комбінація жорстких та гнучких принципів
Цілі	Досягнення конкретних, чітко визначених мети	Задоволення змінних потреб клієнта	Прискорення та адаптація в змінних умовах
Планування	Лінійне планування (Waterfall)	Динамічне, ітеративне планування	Гнучке планування, з урахуванням жорстких етапів
Комунікація	Формальна, зафіксована в документах	Відкрита комунікація, самоорганізація	Спрощена формальна комунікація, адаптована до потреб проєкту
Зміни вимог	Важко вносити зміни під час розробки	Легко адаптується до змін у вимогах	Гнучко реагує на зміни, але з обмеженими контрольованими етапами

## Продовження таблиці 1.3

Підхід/ Характеристика	Традиційний підхід	Гнучкий підхід	Гібридний підхід
Контроль якості	Суворий контроль на кожному етапі процесу	Контроль якості вбудований у процес розробки	Контроль на кожному етапі, з врахуванням гнучкості
Співпраця з клієнтом	Обмежена участь клієнта під час розробки	Активна участь клієнта на кожному етапі	Залежить від потреб клієнта та характеру проекту
Методології	Waterfall, PRINCE2, PMBOK	Scrum, Kanban, XP	Підбір методології відповідно до вимог проекту
Інструменти	Microsoft Project, Jira, Redmine	Trello, Jira, Asana	Використання інструментів для обох підходів, при необхідності
Ризики та зміни	Мінімізація ризиків через чітке планування	Активне управління ризиками та змінами	Гнучке реагування на ризики, управління змінами в залежності від потреб проекту
Продуктивність	Висока на початку, менше гнучкості пізніше	Поступово збільшується, більш гнучка структура	Залежить від ефективного поєднання жорстких та гнучких елементів

*Джерело: розроблено автором на основі [10, 11, 12, 13]*

Ефективне управління проектами не є жорстким набором процесів, яких слід дотримуватися в кожному проекті. Універсальний підхід просто не працює. Характер і особливості проекту повинні диктувати тип підходу до управління проектом, який необхідно застосувати. Принципи, найкращі практики та методології всіх видів можуть бути дуже цінними, але тільки якщо вони відповідають конкретним потребам проекту. Процеси, інструменти та методи управління проектами, описані в Посібнику PMBOK, не повинні використовуватися однаково для всіх проектів. Існують деякі базові практики управління проектами, які повинні застосовуватися, але спосіб їх застосування повинен бути адаптований до конкретної ситуації. Для кожного конкретного проекту керівник проекту у співпраці з командою управління проектом завжди несе відповідальність за визначення того, які процеси є доречними, а також правильного

рівня ретельності для кожного процесу. Цей підхід відомий як "адаптація" [13]. Керівники проєктів та їхні команди повинні ретельно розглянути кожен процес і визначити, чи можна його застосувати до проєкту, над яким вони працюють.

1. Підхід до проєкту на основі плану. Прикладом може бути реалізація проєкту, який пов'язаний зі значними ризиками, такими як суворі урядові норми, втрата бізнесу або людські жертви. Тому слід застосувати більш розширений або плановий підхід до управління проєктом, який включатиме додаткові заходи з планування, моніторингу та контролю.

2. Проєктний підхід, орієнтований на зміни. Якщо основною метою проєкту є інноваційний, сучасний продукт або послуга, розробка набору повністю визначених проєктних документів є недоцільною, і єдиним способом завершити проєкт є гнучкий або проєктний підхід, орієнтований на зміни. Підходу, орієнтованому на зміни, зазвичай надають перевагу, коли мають справу з швидкозмінним середовищем, коли вимоги та обсяг проєкту важко визначити заздалегідь, і коли можна визначити невеликі поступові покращення, які принесуть користь зацікавленим сторонам. У цьому випадку необхідна помірна кількість складових процесів.

3. Проєктний підхід, орієнтований на час. Якщо проєкт є чутливим до часових рамок, більш доцільним може бути прискорений або орієнтований на час підхід до управління проєктом. Прискорений підхід також застосовується для проєктів, які мають послідовні, повторювані процеси управління проєктами, оскільки вони виконуються на регулярній основі (наприклад, управління щомісячними програмними подіями, незначними випусками програмного забезпечення, рекламними кампаніями і т.д.). У цьому випадку потрібні лише основні складові процеси.

Однією з ключових характеристик традиційного управління проєктами є те, що він прагне мінімізувати зміни в ході проєкту шляхом збору вимог, аналізу та проєктування заздалегідь для досягнення більш якісних результатів. Гнучке

управління проектами набуває все більшої популярності в останні роки, особливо після виходу Маніфесту гнучкої розробки програмного забезпечення на початку 21-го століття. Гнучке управління проектами намагається зробити виконання проекту гнучким до змін у навколишньому середовищі та обсязі послуг. Гнучкі вимоги мають тенденцію бути в першу чергу функціональними і досить неформальними [14]. Це в основному робиться за допомогою коротких, послідовних циклів планування та виконання, з метою забезпечення автономних проектних команд, частого та чесного зворотного зв'язку з клієнтами та іншими зацікавленими сторонами, а також гнучкості обсягу проекту. Для завершення проектів, гнучке управління проектами фокусується на інкрементних, ітеративних циклах розробки. Гнучкий підхід до управління проектами надають перевагу в багатьох компаніях, особливо в ІТ-секторі. Гнучкі методології є більш новими і походять з розробки програмного забезпечення. Для невеликих, автономних проектів гнучкі методології є менш обтяжливими і більше відповідають зростаючим потребам індустрії програмного забезпечення зростаючим потребам індустрії програмного забезпечення у швидкій розробці та адаптації до постійних змін [13]. Незважаючи на ці переваги, останнім часом гнучкий підхід все частіше піддається критиці. Щоб пришвидшити процес розробки, гнучкий підхід дозволяє командам розробників зосередитися на кінцевому продукті, а не на дизайні та документації. Це може призвести до нехтування проектною документацією, оскільки розробка рішення може бути дуже трудомістким, а проектна документація часто має нижчий пріоритет [14].

На думку багатьох науковців, традиційний підхід і гнучкий підхід – це два абсолютно різні підходи; вони також стверджують, що традиційний підхід є більш адекватним для великомасштабних проектів з підходом, орієнтованим на планування, таких як Waterfall, і віддають перевагу використанню гнучкого підходу в менших проектах [15]. Це твердження має сенс, враховуючи, що великий проект може швидко стати хаотичним без принаймні високорівневого планування

і без документації. Гнучкі методи були створені з метою дозволити командам розробників програмного забезпечення зосередитися на продукті, а не на дизайні та документації. Традиційний підхід, який зазвичай застосовувався в останні десятиліття і який зазвичай називають Waterfall, можна використовувати як для великих, так і для малих проєктів. Традиційний підхід надає перевагу аналізу вимог перед розробкою програмного забезпечення, а наступні дії виконуються в послідовній логіці. Зазвичай він розгортається в наступні кроки: Аналіз вимог, проєктування, розробка та тестування. Як зазначають Хаята та Хан [16], з'являється тенденція до поєднання гнучких підходів з традиційними підходами, що призводить до виникнення гібридних підходів. На їхню думку, проєктні команди застосовують метод Waterfall на початковій фазі аналізу вимог, щоб розробити початкову документацію та контрактні зобов'язання. Ця стратегія мінімізує початкові сумніви щодо мети проєкту. Після цього команда застосовує гнучкі методи під час проєктування, реалізації та тестування, оскільки ця стратегія мінімізує ризик переробок, затримок і перенесення термінів. На завершальній фазі проєкту команда знову застосовує традиційні методи Waterfall для управління високорівневими тестами та критеріями прийняття проєкту.

Гібридний підхід до управління проєктами став надзвичайно популярним в останні роки, незалежно від розміру організації, галузі промисловості чи типу проєкту. Дослідження Кухрманна та ін. показали, що гібридний підхід є найпоширенішим підходом, який використовують компанії всіх розмірів та галузей [14]. Однак великі організації частіше використовують гібридний підхід, який поєднує в собі традиційні та гнучкі методи управління проєктами. Гібридне управління проєктами також легше впроваджувати у великих підприємствах, а організації з кількома командами частіше використовують його. Тому проєкти з великою кількістю членів команди або великі організації з добре структурованими процесами та систематичними етапами можуть бути найбільш придатними для гібридного управління проєктами.

Хоча гібридне управління проєктами особливо підходить для великих проєктів, Алвеш та ін. стверджують, що його також можна використовувати в малих та середніх підприємствах [14]. Однак малі та середні підприємства зазвичай потребують простіших рішень та систем, які легше використовувати, тому гібридне управління проєктами може не бути необхідним для дуже маленьких проєктів.

Гібридні методології управління проєктами також підходять для проєктів з високим рівнем невизначеності чи ризику. Особливо він підходить для складних, критично важливих для бізнесу інноваційних проєктів. проєкт розробки програмного забезпечення має більше шансів на успіх, якщо його план проєкту управляється за допомогою гібридного підходу до управління проєктами [14].

Однією з найбільших переваг гібридних підходів до управління проєктами є те, що вони підходять для всіх типів проєктів, незалежно від розміру компанії чи складності проєкту. Гібридне управління проєктами може бути застосовано до фізичних продуктів (обладнання, а не тільки програмного забезпечення), від продуктів харчування та іграшок до важкого промислового обладнання. Інноваційні проєкти у високотехнологічних компаніях також виграють від гібридних методологій. У галузі розробки програмного забезпечення та цифрових проєктів майже немає обмежень на типи проєктів, якими можна керувати за допомогою гібридного підходу.

Отже, гібридне управління проєктами є універсальним та гнучким підходом, який можна використовувати для управління проєктами всіх розмірів та складності у різних галузях промисловості. Він пропонує переваги як традиційного, так і гнучкого управління проєктами, при цьому зменшуючи недоліки кожного підходу.

## 1.2 Система управління проєктами в бізнес-організації та підходи до її формування

У сучасному світі, де бізнес-організації стикаються зі зростаючою конкуренцією та швидкими змінами в економічному середовищі, управління проєктами стає все більш важливим елементом бізнес-стратегії. А саме система управління проєктами дозволяє ефективно ними керувати, забезпечуючи їх виконання в строк та в межах бюджету.

Залежно від того, яке визначення поняття "система" використовується, система управління проєктами також може мати два різних значення. Перше значення стосується всієї системи процесів і принципів для завершення проєкту. Система може охоплювати конкретні команди та учасників, процедури, робочі процеси, інструменти тощо. Таку систему можна вважати як цілу екосистему, в якій реалізуються проєкти. Однак, оскільки технології продовжують відігравати все більш важливу роль у нашому робочому світі, термін "система управління проєктами" також використовується для опису технологічних рішень і платформ, які команди використовують для планування, організації та управління складними проєктами. Це можуть бути загальні програмні додатки, такі як електронні таблиці та поштові програми, або спеціальні програми для управління проєктами.

Формування системи управління проєктами в проєктно-орієнтованій бізнес-організації може включати ряд підходів, зокрема:

1. Визначення методології управління проєктами: Вибір методології може залежати від специфіки проєктів та бізнес-організації. Agile, Waterfall, Lean, Scrum або PRINCE2 - це лише деякі з доступних методологій. Важливо вибрати ту, яка найкраще підходить для специфіки бізнесу і проєктів.

2. Створення офісу управління проєктами (ОУП): ОУП може бути відповідальним за стандартизацію процесів, впровадження найкращих практик,

навчання команди управління проєктами, та підтримку проєктних менеджерів у їхній роботі.

3. Впровадження інструментів управління проєктами: Інструменти, як-то Microsoft Project, Trello, JIRA, Asana та інші, можуть бути корисними для планування, моніторингу і контролю проєктів. Вони також можуть допомогти у координації команди і спілкуванні з зацікавленими сторонами.

4. Культура організації: Успіх системи управління проєктами часто залежить від культури організації. Організація повинна підтримувати культуру, яка сприяє ефективному управлінню проєктами, включаючи відкритість до змін, співпрацю, комунікацію, ризик-орієнтованість та навчання з помилок.

5. Навчання та розвиток: Оскільки управління проєктами вимагає спеціальних навичок і знань, важливо забезпечити навчання та розвиток команди проєкту. Це може включати формальне навчання, наставництво, участь в семінарах та конференціях, та самостійне навчання.

6. Оцінка та управління ризиками: Важливим елементом системи управління проєктами є здатність ідентифікувати, оцінювати і управляти ризиками. Організація повинна мати чіткі процеси для роботи з проєктними ризиками.

7. Постійний моніторинг і покращення: Система управління проєктами повинна бути гнучкою і піддатливою до покращення. Організація повинна регулярно переглядати свої процеси, інструменти та практики, щоб визначити, що працює, а що потребує покращення.

Практика впровадження систем управління проєктами також вказує на те, що протягом усього впровадження системи управління проєктами в організаціях можна спостерігати наступні зміни [15]:

1. Високий рівень опору змінам з боку деяких співробітників.
2. Покращення та розвиток процесів.
3. Підвищення обізнаності щодо цінності управління проєктами.

4. Відсутність прихильності з боку деяких співробітників та топ-менеджерів.
5. Відсутність знань про концепції управління проектами.

Тому обов'язково потрібно переглядати складність впроваджуваної СУП відповідно до рівня зрілості управління проектами в організації. На думку Фернандеса, Уорда та Араужу, впровадження СУП в організаціях є складним завданням [15]. Окрім існуючих інструментів управління проектами, автори підкреслюють необхідність того, щоб система управління проектами включала ініціативи з покращення управління проектами, які узгоджуються з управлінською діяльністю в організації, стверджуючи, що організації повинні вибрати набір фундаментальних ініціатив з покращення управління проектами, які потрібно впровадити.

Варто зазначити, що ряд консалтингових компаній вказують на те, що на рівні компанії запустити систему управління проектами в повному сенсі цього слова можна тільки створивши центр компетенцій з управління проектами - офіс управління проектами. Головною причиною такого судження є тісна взаємодія між системою управління проектами та офісом управління проектами, офіс управління проектами встановлює стандарти та процеси управління проектами в організації, а система управління проектами використовує ці стандарти та процеси для реалізації проектів. Офіс управління проектами є складовою системи управління проектами, але їх не можна вважати одним і тим же. Система управління проектами включає в себе більше елементів, наприклад методологію, інструменти, процеси і людські ресурси, в той час як офіс управління проектами це конкретна структура в організації, що відповідає за створення та підтримку стандартів управління проектами.

Офіс управління проектами відповідає за розробку та підтримку стандартів управління проектами, що включає в себе методології, процеси та інструменти, що використовуються в організації для управління проектами. Офіс управління

проектами може також забезпечувати навчання та підтримку команди проекту щодо використання системи управління проектами та інших інструментів управління проектами.

Система управління проектами, у свою чергу, використовує ці стандарти та процеси для управління проектами в організації. Наприклад, коли проектний менеджер планує проект, він використовує стандартні процеси та інструменти, розроблені офісом управління проектами, такі як планування, визначення завдань, управління ресурсами та ризиками.

Офіс управління проектами також забезпечує контроль якості проектів, що включає в себе оцінку відповідності проекту стандартам та процесам, встановленим організацією. Система управління проектами на основі цих оцінок може вносити зміни до проекту, щоб забезпечити відповідність стандартам та процесам.

Офіс управління проектами також може забезпечувати збір даних про проекти, які можуть бути використані для аналізу та розробки політики управління проектами в організації. Система управління проектами може використовувати ці дані для визначення успішності проектів та виявлення потенційних проблем, які потребують уваги.

Отже, взаємодія між системою управління проектами та офісом управління проектами є критично важливою для ефективного управління проектами в організації. Ці дві компоненти взаємодіють, щоб забезпечити виконання проектів вчасно, за бюджетом та з відповідним рівнем якості. Наприклад, коли проектний менеджер планує проект, він використовує стандартні процеси та інструменти, розроблені офісом управління проектами, такі як планування, визначення завдань, управління ресурсами та ризиками.

Вивчення проектного управління з точки зору найкращих практик зміцнило ідею про те, що офіси управління проектами (ОУП) мають велике значення для успіху проектів та проектного управління в цілому. ОУП має можливість

підтримувати і розвивати набір стандартів і методів, що робить його провідником задокументованого досвіду управління проектами всередині організації [17]. Стандарти, що надаються ОУП, повинні бути достатньо детальними, щоб забезпечити керівництво, але не до такої міри, щоб деталізація могла стати причиною гальмування креативності [17].

Попри це, створення офісу управління проектами для багатьох організацій все ще затьмарене сумнівами та підозрами, а його цінність ставиться під сумнів. Доведено, що створення або наявність ОУП в організаційній структурі не є миттєвим вирішенням проблем управління проектами [18, 50]. Скоріше, саме зрілість ОУП додає цінності організаційному управлінню проектами. Дослідження CPB Research [18] показало, що зі зростанням зрілості ОУП зростають і показники ефективності організації та успішності виконання проектів. Нещодавнє дослідження ESI International підкреслює важливість цієї теми: "Дискурс зміщується від визначення зрілості ОУП до цінності, яку приносить зріла ОУП". Таким чином, цінність зрілого офісу управління проектами ще має бути емпірично перевірена, а зрілість ОУП має бути співвіднесена або зі зрілістю організаційного управління проектами, або з результативністю проекту. Останнє вже було детально досліджено; але пряма кореляція зі зрілістю ОПМ відсутня.

Залежно від ступеня контролю та впливу, який вони мають на проекти, існує кілька типів офісів управління проектами. Однак серед багатьох типів виділяються три чіткі типи: підтримуючий ОУП, контролюючий ОУП та директивний ОУП [19, 20].

Таблиця 1.4 – Типи УОП за рівнем контролю та впливу

Тип УОП	Рівень контролю	Функції	Характеристика
Підтримуючий	Низький	Надає підтримку та ресурси, але не має повноважень для контролю проєктів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Консультативна роль у проєктах.</li> <li>- Надає шаблони, найкращі практики, навчання та доступ до інформації.</li> <li>- Не може примусово виконувати вимоги на проєктах.</li> <li>- Низький рівень контролю над проєктами.</li> </ul>
Контролюючий	Помірний	Вимагає від команд дотримуватися конкретних рамок, процесів та політики управління проєктами	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Надає підтримку та керівництво в управлінні проєктами</li> <li>- Надає навчання в управлінні проєктами та програмному забезпеченні проєктного управління.</li> <li>- Допомагає з конкретними інструментами за потреби.</li> <li>- Забезпечує дотримання організаційних практик.</li> <li>- Здійснює помірний контроль над проєктами.</li> </ul>
Директивний	Високий	Керує виконанням проєктів, призначає ресурси та розбиває вимоги проєкту	<ul style="list-style-type: none"> <li>- проєкти безпосередньо управляються УОП.</li> <li>- проєктні менеджери призначаються та звітують УОП.</li> <li>- УОП відповідає за результати проєктів.</li> <li>- УОП здійснює високий або повний контроль над проєктами.</li> </ul>

*Джерело: розроблено автором на основі [19, 20]*

Тип УОП, який вибирає організація, залежить від її конкретних потреб і організаційної структури. Фактори, які слід враховувати при виборі типу УОП [17]:

- Організаційна структура. УОП різних типів найкраще підходять для різних організаційних структур. Наприклад, підтримуючий УОП може бути найбільш ефективним у функціональній організаційній структурі, тоді як директивний УОП може бути найбільш ефективним у проєктній організаційній структурі.

- Масштаб організації. УОП різних типів найкраще підходять для організацій різного масштабу. Наприклад, підтримуючий УОП може бути найбільш ефективним у невеликій організації з невеликою кількістю проєктів, тоді як директивний УОП може бути найбільш ефективним у великій організації з великою кількістю проєктів.
- Цілі організації. УОП різних типів можуть бути використані для досягнення різних цілей організації. Наприклад, підтримуючий УОП може бути використаний для підвищення ефективності проєктів, тоді як директивний УОП може бути використаний для підвищення контролю над проєктами.

Важливо враховувати всі ці фактори при виборі типу УОП, який найкраще підходить для конкретної організації. Також деякі джерела вказують на те, що ОУП може бути віртуальним підрозділом, наприклад, якщо складається з людей, які мають особливий інтерес і досвід в управлінні проєктами, які просувають кращі практики від імені всієї організації. І хоча віртуальний ОУП, тобто виконання функцій ОУП за відсутності організаційної одиниці, є життєздатним варіантом для організацій, недоліками такого рішення, на думку авторів, стає неможливість поступового покращення спроможностей організації або задоволення потреб, а також складність залишатися на сучасному рівні, використовуючи новітні інструменти, методи та технології.

Якщо в бізнес-організації вже наявна система управління проєктами, або коли вона сформована, для оцінки її ефективності може бути проведений аудит, тобто визначення поточного рівня зрілості системи управління проєктами в організації, який вимагає оцінки ряду ключових складових. Вони зазвичай включають оцінку того, наскільки добре організація планує, виконує та контролює свої проєкти. Є кілька моделей зрілості, які можуть допомогти в цьому процесі, включаючи OPM3 від Project Management Institute (PMI), CMMI (Capability Maturity Model Integration) та P3M3 (Portfolio, Programme, and Project Management Maturity Model).

Зазвичай, оцінка зрілості включає такі етапи:

- Стандартизація процесів: дослідження того, як організовані і виконуються процеси управління проектами. Чи є вони стандартизовані? Чи використовуються вони систематично? Чи є вони ефективними?

- Використання методологій: чи використовуються визнані методології управління проектами, такі як Agile, Waterfall, Scrum тощо? Якщо так, то як вони застосовуються та наскільки послідовно?

- Інструменти та технології: чи використовуються спеціалізовані інструменти управління проектами? Якщо так, то наскільки ефективно вони використовуються?

- Навички та знання команди: чи має команда достатні навички та знання для управління проектами? Чи проходить команда регулярне навчання та розвиток у цій області?

- Контроль якості: які процеси використовуються для забезпечення якості проєктів?

- Ризикове управління: чи є система для ідентифікації, оцінки та управління ризиками проєкту?

- Комунікації: які канали та процеси комунікації використовуються для забезпечення ефективного обміну інформацією?

Оцінка цих аспектів допомагає визначити поточний рівень зрілості системи управління проектами. Результати оцінки можна потім використати для розробки плану поліпшення, який включає в себе дії, спрямовані на покращення слабких сторін системи.

Багато підприємств намагаються визначити роль ОУП (Офіс управління проектами), створити ОУП для довгострокового успіху та використовувати його для сприяння досягненню стратегічних цілей організації. Хоча немає двох однакових офісів управління проектами, очевидно, що покладені на нього функції зростають у багатьох організаціях, і існує стійке бажання розширити позицію

офісу, щоб вона була більш стратегічно орієнтованою завдяки розширенню обсягу обов'язків і співпраці з бізнес-лідерами для досягнення основних організаційних цілей.

Підсумовуючи результати досліджень, слід врахувати наступні ідеї [17]:

1. Створювати ОУП необхідно відповідно до конкретних потреб компанії та зосередившись на вдосконаленні практик управління проєктами. Провести аналіз зацікавлених сторін перед створенням ОУП.

2. Зрозуміти, як ОУП впишеться в корпоративну культуру; створити культуру дисципліни; управляти організаційним опором змінам.

3. Чітко визначити цілі, призначення, роль, повноваження та відповідальність ОУП і довести їх до відома всіх зацікавлених сторін.

4. Впроваджуючи або трансформуючи ОУП, слід використовувати відповідну стратегію управління змінами. Розвиток ОУП слід планувати як поступовий: почати з деяких ключових завдань і продемонструвати цінність ОУП. Далі з досягненням перших успіхів, варто дозволити ОУП розвиватися впродовж життєвого циклу. Не потрібно переходити автоматично до організаційної форми централізованої штатної одиниці.

5. Іншим важливим рушієм впровадження ОУП, є наявність сильного лідера змін, який просуватиме цінність ОУП для організації та, особливо, для працівників.

6. Укомплектувати ОУП старшими менеджерами проєктів (якщо такі є) та іншим компетентним персоналом з широкими навичками та досвідом роботи в проєктах.

7. Забезпечити підтримку ОУП з боку вищого керівництва та різних зацікавлених сторін, а також лідерів громадської думки, які підтримують впровадження ОУП (це особливо актуально для підходу "знизу-вгору").

8. Послуги ОУП мають бути безкоштовними для проєктів.

9. Потрібно уміти демонструвати цінність, використовувати метрики для оцінки ефективності роботи ОУП. Дотримання цих рекомендацій допоможе

вирішити найпоширеніші проблеми, з якими стикаються ОУП, в тому числі згадані під час інтерв'ю: бути накладними витратами; бути бюрократичним контрольним підрозділом, що надто зосереджується на адмініструванні.

Отже, як висновок можна зазначити, що створення офісу управління проектами є важливим елементом успішного впровадження системи управління проектами в бізнес-організації. Для досягнення успіху його впровадження, необхідно чітко визначити цілі, призначення, роль, повноваження та відповідальність, а також використовувати відповідну стратегію управління змінами. Наявність сильного лідера змін є важливим рушієм впровадження, який просуватиме цінність офісу управління проектами для організації та працівників. Організація повинна регулярно переглядати свої процеси, інструменти та практики, щоб визначити, що працює, а що потребує покращення.

### **1.3 Моделі зрілості систем управління проектами в організаціях**

Зрілість системи управління проектами – це складне поняття, яке можна оцінити за допомогою різних моделей. Вибір моделі залежить від конкретних потреб організації. Однак усі моделі зрілості мають спільну мету – допомогти організаціям покращити свої практики управління проектами та досягти своїх стратегічних цілей.

"Оксфордський словник англійської мови описує "зрілий" як "такий, що досягнув найбільш просунутої стадії в процесі" [18]. У контексті організацій зрілість означає, що організація має всі необхідні ресурси та процеси для ефективного досягнення своїх цілей. Управління проектами – це галузь знань, яка стосується планування, виконання та контролю проєктів. Моделі зрілості управління проектами допомагають організаціям оцінити свій рівень розвитку в

галузі управління проектами та визначити області, в яких вони можуть покращитися.

Узагальнюючи світовий досвід оцінювання зрілості системи проектного менеджменту, було визначено, що останнє базується на двох ключових положеннях:

Одним із них є управління проектами з використанням процесного підходу. Це означає, що управління проектами розглядається як послідовність взаємопов'язаних функцій, таких як планування, організація, мотивація, координація та контроль. Ці функції необхідні для постановки та досягнення цілей організації. Декомпозиція загального процесу управління проектом на групи завдань є однією з основних вимог для підвищення ефективності будь-якої діяльності.

Іншим важливим принципом управління проектами є наявність моделі зрілості процесів управління проектами. Ця модель встановлює вихідні параметри для оцінювання процесів. Світовий досвід оцінювання рівня зрілості управління проектами включає низку моделей, які знайшли практичне застосування. Деякі з найпопулярніших моделей включають модель зрілості Каліфорнійського інституту Берклі (RM2), модель зрілості Гарольда Керцнера (RMMM), модель організаційної зрілості управління проектами (OPM3) Інституту управління проектами (PMI) та модель зрілості процесів розробки програмного забезпечення (SWSCM) Інституту розробки програмного забезпечення (SEI) та Університету Карнегі-Меллона [21, 51].

OPM3 (Organisational Project Management Maturity Model) від Project Management Institute (PMI) - це модель, яка допомагає організаціям визначити рівень зрілості їх систем управління проектами, програмами та портфелями. OPM3 зосереджується на постійному вдосконаленні та збільшенні ефективності процесу управління проектами.

CMMI (Capability Maturity Model Integration) - це модель, розроблена Software Engineering Institute (SEI), яка надає набір найкращих практик для вдосконалення процесів. CMMI зосереджується на розробці та підтримці продуктів і послуг, а також на управлінні проектами.

РЗМЗ (Portfolio, Programme, and Project Management Maturity Model) - це модель, яка дозволяє організаціям оцінити їх поточний рівень зрілості управління проектами, програмами та портфелями. РЗМЗ допомагає організаціям визначити слабкості в їх процесах та розробити стратегію для покращення<sup>1</sup>.

Усі три моделі мають свої переваги і можуть бути корисними для різних типів організацій. Вибору моделей слід прагнути до адаптації до конкретного контексту вашої організації.

Ці моделі мають низку спільних рис, зокрема покрокову концепцію переходу від нижчого рівня зрілості процесів управління проектами до вищого, починаючи з несистематичного (хаотичного) управління проектами і закінчуючи безперервним покращенням та оптимізацією процесів на найвищому рівні.

Зрілість системи управління проектами є критичним фактором для успіху будь-якої організації. Оцінюючи та покращуючи зрілість своєї системи управління проектами, організації можуть підвищити свої шанси успішно завершити проекти вчасно, в рамках бюджету та відповідно до необхідних стандартів якості.

Організаційний проектний менеджмент традиційно визначається як "застосування знань, навичок, інструментів та методів до організаційної та проектної діяльності для досягнення цілей організації через проекти". Багато компаній додали управління проектами до свого ланцюжка створення вартості, оскільки визнали конкурентну перевагу, яку надає "управління проектами" в новому економічному кліматі.

Бенчмаркінг за допомогою моделей зрілості є інструментом для оцінки та визначення того, наскільки організація здатна і просунута в застосуванні принципів управління проектами. Моделі зрілості ОПМ слугують вказівниками або

орієнтирами для досягнення бажаних рівнів компетентності та зрілості. Таким чином, вони використовуються для оцінки того, де організація знаходиться в даний час, і куди вона хоче прийти в майбутньому.

За останні два десятиліття понад 30 моделей зрілості розвинулися з моделей спроможностей і були застосовані для оцінки зрілості організаційних процесів; а оскільки розробка програмного забезпечення здійснюється через проєкти, моделі зрілості програмних процесів перетворилися на реальний спосіб оцінювання аспектів зрілості управління проєктами в організації [18]. Ці моделі мають схожі структури та базові елементи, які визначають п'ять рівнів зрілості. Дві найвпливовіші моделі - це п'ятирівнева модель зрілості управління проєктами Керзнера (К-РМММ), розроблена доктором Гарольдом Керзнером, фахівцем з управління проєктами, та модель зрілості управління проєктами організації (ОРМЗ), запропонована Інститутом [18].

Якщо говорити про зрілість, управління окремими проєктами перетворилося на центр управління проєктами, відомий як Офіс управління проєктами (ОУП), організаційний підрозділ, який відповідає за нагляд за внутрішніми проєктами та інтеграцію компетенцій і ресурсів в рамках лінійних функцій організації. Зрілість ОУП відображає ступінь, до якого він здатен створювати цінність для своїх клієнтів і для організації в цілому.

Доведено, що структура та контекст організації, в якій знаходиться ОУП, мають більший вплив на ефективність роботи ОУП, ніж характеристики самої ОУП [18]. Але загального консенсусу щодо того, чи були функції та цінність ОУП успішно пов'язані з організаційними або проєктними показниками, поки що не досягнуто. Більш того, дослідження вказують на те, що проблема створення продуктивного РМО полягає в тому, що його впровадження стикається з багатьма викликами і має високі шанси на провал, якщо не має належної підтримки з боку вищого керівництва. У більшості випадків, що зазнали невдачі, РМО розглядалися як нестабільна структура з дуже коротким терміном служби, надто дорогою і з

мінімальним внеском в організацію. Опитування 750 компаній [7] показало, що більше 75% компаній, які створюють РМО, прийняли рішення закрити його протягом трьох років, оскільки не бачили жодної доданої вартості в його збереженні. Інше опитування показало, що з 500 керівників проєктів половина заявила, що РМО вважаються надто дорогими з незначним внеском у проєкт і загальну ефективність [7]. Коротко кажучи, РМО розглядалися як нестабільні механізми.

Одна за одною з'являються теоретичні концепції, спрямовані на розуміння цінності ОПП і, що важливіше, на визначення вимірюваних показників ефективності роботи самих ОУП. Факт прийняття або впровадження ОУП не призводить до відчутного підвищення продуктивності: лише зрілість ОУП приносить такі плоди. Тому оцінка та бенчмаркінг його ефективності є дуже важливими.

Шлях до зрілості ОУП починається зі створення спроможності створювати цінність для клієнтів та підприємства в цілому; за цим слідує впровадження та забезпечення дотримання цих практик в усіх підрозділах організації. Моделей зрілості ОУП в науковій літературі небагато, і лише деякі з них є загальноприйнятими стандартами. Більшість моделей зрілості ОУП розроблені на основі галузевого досвіду консалтинговими професійними фірмами, які мають досвід роботи в цій сфері.

Більшість з цих моделей зрілості були прийняті за межами управління проєктами і були використані в рейтингу зрілості ОПУ; але жодна з них не є достатньо повною або релевантною, щоб бути прийнятою спільною з управління проєктами в цілому. Топ-менеджмент, керівники ОУП та менеджери проєктів вважають за краще адаптувати та модифікувати моделі відповідно до своїх конкретних потреб та організаційних орієнтирів.

Багато компаній запровадили ОУП для забезпечення нагляду, контролю, моніторингу, підтримки та узгодження управління проєктами; але справжні вигоди

або невід'ємна цінність були нематеріальними. Цінність та переваги ОУП були ретельно вивчені і стали предметом нещодавніх наукових статей та міжнародних дослідницьких звітів. Вони включали вивчення їх відповідного впливу на організаційну ефективність або рівень успішності проєктів. Кореляційна значущість цих досліджень та їхніх висновків також була предметом нещодавніх академічних дебатів.

У своєму описовому дослідженні 500 ОПП Хоббс та Обрі виявили велику різноманітність ОПП [20]. Дослідники спробували визначити типологію ОУП, спираючись на характеристики ОПП, організаційний контекст та ефективність роботи ОУП. Отримані дані свідчать про те, що ОУП зі значними повноваженнями щодо прийняття рішень, великою кількістю проєктів та великою кількістю керівників проєктів частіше зустрічаються в організаціях, які є зрілими в управлінні проєктами та мають сприятливу організаційну культуру. Крім того, вони частіше зустрічаються в нематричних організаціях (де ОУП та людські ресурси, що працюють над проєктами, знаходяться в одній організаційній структурі). Автори виявили, що ОУП такого типу в організаційних контекстах зазвичай працюють краще, ніж інші ОУП. Однак ці ОПП можуть стикатися з більшими проблемами в організаціях через більш "важкі" впровадження [17]. Сінгх, Ведж та Касі також намагалися зрозуміти роль структури ОУП у впровадженні ОПП [7]. Вони розглядали конфігурації ОУП як спектр, на одному кінці якого знаходиться "легка" ОУП (з мінімальним штатом, допоміжною роллю з обмеженою прямою відповідальністю за виконання проєкту), а на іншому - "важка" ОУП (штатні проєктні менеджери, прямий контроль над окремими проєктами); існують також гібридні форми. Вони дійшли висновку, що "легкі" ОУП викликають менший опір змінам, ніж "важкі" ОУП; таким чином, легкі форми можуть бути більш доречними на початкових етапах впровадження ОУП [17].

Як висновок можна сказати, що моделі зрілості управління проєктами є важливим інструментом для оцінювання та покращення процесів проєктного

управління в організаціях. Важливо зазначити, що краще адаптувати та модифікувати моделі відповідно до своїх конкретних потреб та організаційних орієнтирів. Також варто пам'ятати, що акт прийняття або впровадження організаційного управління проєктами не призводить до відчутного підвищення продуктивності, лише зрілість організаційного управління проєктами приносить реальні вигоди. Отже, використання моделей зрілості управління проєктами може допомогти організаціям покращити свої процеси проєктного управління та досягти більш високої зрілості в цій сфері.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ІТ-КОМПАНІЇ

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності організації

Досліджувана бізнес-організація є україно-грузинською продуктовою ІТ-компанією, яка була створена у 2016 році. Компанія діє на підставі статуту. Основним видом діяльності є 62.01 Комп'ютерне програмування, а іншими – 62.02 Консультування з питань інформатизації, 62.09 Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем, 63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність, 63.12 Веб-портали, 63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у. [22]. Компанія має офіси у Києві, Тбілісі (Грузія), Варшаві (Польща) та Лімасолі (Кіпр).

У 2016 році ІТ-компанія починала свою діяльність з десяти програмістів та невеликої орендованої кімнати, де з локальних комп'ютерів піднімали перші сервери. Одразу після заснування, компанія почала роботу над SaaS iGaming-платформою, власним продуктом, який виявився успішним та дав потужний поштовх розвитку команди та компанії в цілому. SaaS-платформа розвивалась доволі стрімко: “...за рік команда отримала мальтійську геймінгову ліцензію MGI, платформа вийшла у продакшн, а компанія отримала перших клієнтів. Уже 2017 року на платформі відбувалося по 300 000 фінансових транзакцій і по 1000 реєстрацій на день. На сьогодні тут — понад 30 млн користувачів, до 50 000 реєстрацій та п'ятнадцять мільйонів транзакцій щоденно, а сама платформа виросла до 250 сервісів та 30 000 ігор” [23].

За останні роки компанія стрімко зростала як в кількості проєктів так і в чисельності персоналу, що відобразилось і на фінансових показниках.

Американська дослідницька компанія Clutch включила досліджувану організацію, з показником річного зростання доходу у 109,7%, в третій щорічний рейтинг 100 компаній (табл. 2.1), що найшвидше розвиваються, та мають найвищі темпи зростання доходу [24]. Для визначення рейтингу постачальники послуг на Clutch надали підтвержені фінансові дані, а Clutch порівняла абсолютні темпи зростання доходу з 2021 по 2022 рік.

Таблиця 2.1 – Рейтинг компаній, що найшвидше розвиваються

Позиція	Назва компанії	Темп зростання	Штаб-квартира	Популярний сервіс
1	Lucid Reality Labs	537,9%	Маямі, США	AR/VR розробка
2	Icalia Labs	501,7%	Остін, США	Розробка програмного забезпечення
3	Applover	395,0%	Вроцлав, Польща	Розробка програмного забезпечення
4	BoostenX	388,2%	Сан Франциско, США	Оптимізація пошукових рушіїв
5	Wing Assistant	357,0%	Берклі, США	Бек-офіс аутсорсинг
...				
55	Qodeca	112,6%	Варшава, Польща	Розробка програмного забезпечення
56	Досліджувана компанія	109,7%	Київ, Україна	CRM консалтинг та системна інтеграція
57	iProgrammer Solutions	109,4%	Пуне, Індія	Розробка програмного забезпечення

*Джерело: розроблено автором на основі [24]*

Компанія та бізнес з моменту заснування та запуску першого продукту довгий час були повністю tech-driven, саме технології формували структуру та визначали здатність бізнесу до масштабування. У розробці власних продуктів компанії інженери фокусувалися як на tech, так і на бізнес-частині розвитку продукту. Це сприяло створенню зовсім іншого рівня залученості та мотивації. Такий підхід дає змогу кожному спеціалісту впливати на продукт, пропонувати інновації та бачити, як ті чи інші дії приносять результат. Тож нехтуючи деякими бюрократичними управлінськими процесами, компанія отримувала значно більше,

ніж вмотивованих працівників – реальні знизу-догори (bottom-up) інновації, а також практично моментальне прийняття рішень, порівняно з іншими підходами.

За життєвим циклом Адізеса компанія знаходиться між стадіями активного зростання та юності. Велике зростання грошових потоків та процвітання компанії є характерними для етапу активного зростання. Зміни фокусу компанії та загально-організаційні інновації вказують на те, що компанія у 2022-2023 роках змінює орієнтир та переходить від розвитку продажів до підвищення ефективності за рахунок зміни процесів та структури. Протягом останнього року відбуваються процеси, які сигналізують про перехід з одного етапу життєвого циклу до наступного. Звільнення, реорганізації команд, внутрішні конфлікти та багато змін спрямовані на підвищення рівня успішності проєктів, більшу ефективність команд. Компанія змінює фокус з пошуку проєктів на розвиток власних продуктів, налагодження процесів та підвищення їхньої ефективності. Це дуже цікавий перехідний період для компанії, оскільки вона починає формувати свою унікальну ідентичність та структуру, незалежно від свого засновника. Це може призвести до нових можливостей для розвитку та інновацій. Однак цей перехід також може бути складним, оскільки компанія повинна адаптуватися до нових процесів та систем. Змога ефективно керувати цим переходом може значно вплинути на майбутнє успіх компанії.

Беручи до уваги значне зростання компанії та бажання адаптації бізнес-моделі до створення та розвитку більшої кількості власних продуктів, топ-менеджмент компанії поступово змінює організаційну структуру та процеси на продуктово-орієнтований підхід. Це вимушений крок, який також пов'язаний з диверсифікацією продуктів: не всі вони технологічно складні та не знаходяться на ринку, де технологічна складова є такою важливою.

Одним із етапів описаних вище змін є те, що у червні 2023 року відбулася реорганізація компанії та розподіл компанії на два напрямки діяльності під двома різними брендами. Один з них – це компанія, яка має фокус на маркетингові

рішення: інжиніринг Salesforce та розробку програмного забезпечення Salesforce на замовлення. Натомість до досліджуваної компанії увійшли продукти та проекти пов'язані з iGaming напрямом, а також адміністративні підрозділи. Для працівників ці зміни не є відчутними, процеси в проектних командах залишились незмінними. Однак наслідком цієї реорганізації стала зміна організаційної структури з сильної проектно-матричного типу, де керівник проекту має більший вплив на рішення і ресурси, ніж функціональний керівник, до проектної. Таким чином компанія вибудовує більш ефективну структуру для запуску та розвитку власних продуктів, а не проектів для зовнішніх замовників. Були розформовані дизайн та веб-команди, а також змінені процеси таким чином, що спеціалісти з цих відділів тепер є закріпленими за конкретними проектами, замість того аби розподіляти їхні ресурси між проектами залежно від запиту.

Послуги, що надаються компанією можна розділити за наступними категоріями: CRM консалтинг та Системна інтеграція (SI) – 55%, Розробка програмного забезпечення на замовлення – 25%, IT стратегічний консалтинг – 10% та Веб-розробка – 10%.

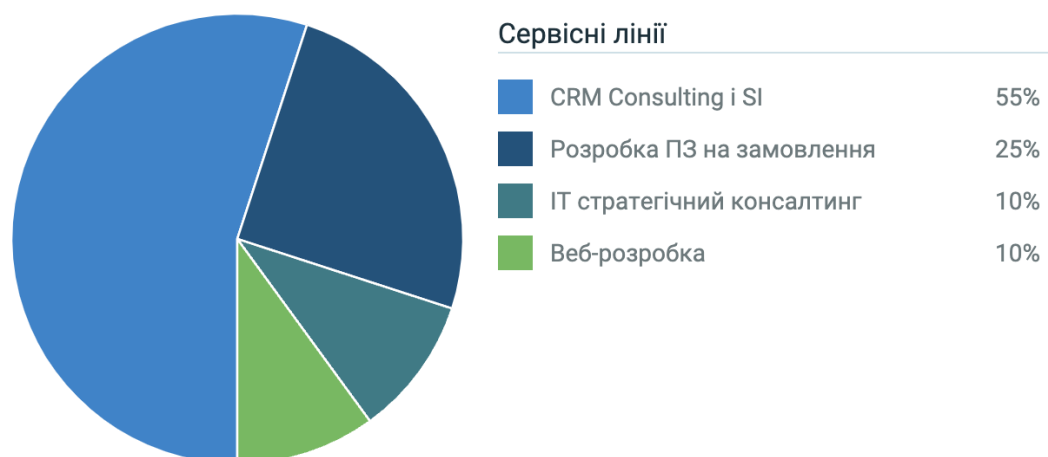


Рисунок 2.1 – Сервісні лінії досліджуваної компанії [25]

Серед клієнтів компанії є малий (40%), середній (40%) бізнеси та великі підприємства (20%), а середній бюджет проекту складає від 50 тис дол до 199 тис дол [25].

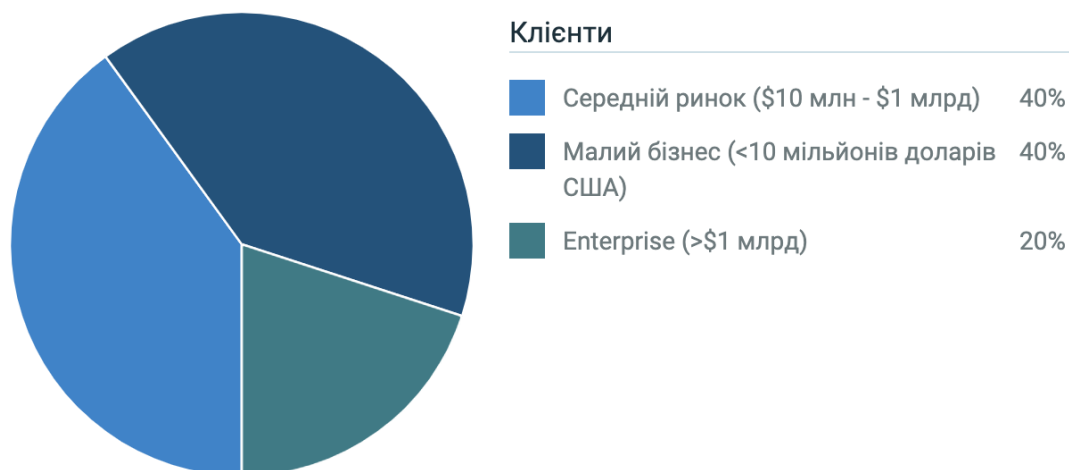


Рисунок 2.2 – Категорії клієнтів досліджуваної компанії [25]

В ІТ-компаніях України здебільшого використовують матричні або проєктні організаційні структури. Матричні структури в основному використовуються в ІТ-компаніях, що працюють над проєктами, тоді як використання проєктної організаційної структури більш характерне для ІТ-компаній, що розробляють продукт [12]. Це також підтверджує бажання керівництва більше вкладатися в розробку своїх власних продуктів.

Модель бізнес процесів є характерною для проєктно-орієнтованих ІТ-компаній та включає наступні складові:

### 1. Основні процеси

- 1.1. Розробка продукту: Розробка нових продуктів або вдосконалення існуючих на основі потреб ринку та технологічного прогресу.
- 1.2. Управління проєктами: Планування, організація та управління ресурсами для успішного виконання конкретних цілей і завдань проєктів.

1.3. Відносини з клієнтами: Включає діяльність, пов'язану із залученням, обслуговуванням та утриманням клієнтів.

## 2. Процеси підтримки

2.1. Людські ресурси: Підбір, навчання та утримання кваліфікованих фахівців на різних посадах в організації.

2.2. IT-підтримка: Забезпечення безперебійної роботи технологічної інфраструктури, включаючи обладнання, програмне забезпечення та мережі.

2.3. Фінансовий менеджмент: Включає бюджетування, бухгалтерський облік та фінансову звітність для забезпечення фінансового здоров'я компанії.

## 3. Процеси управління

3.1. Стратегічне планування: Визначає напрямок розвитку компанії та встановлює її цілі та завдання.

3.2. Управління ефективністю: Системи для моніторингу, вимірювання та звітування про результати діяльності та продуктивність працівників.

3.3. Управління ризиками: Виявлення, оцінка та пом'якшення ризиків, які можуть перешкоджати діяльності компанії або її прибутковості.

Взаємозв'язок між цими процесами має вирішальне значення для успіху компанії. Наприклад, процес стратегічного планування (управлінський процес) може виявити потребу ринку в новому продукті, що запустить процес розробки продукту (основний процес). Кадрова служба (допоміжний процес) повинна забезпечити наявність потрібної команди для розробки продукту, а служба IT-підтримки - забезпечити необхідну технічну інфраструктуру. Весь цей час управління ефективністю буде відслідковувати прогрес у досягненні цілей, визначених у стратегічному плані.

Сьогодні в компанії працює 237 осіб, а організаційну структуру можна охарактеризувати як проєктну (Рис.2.3). Компанія має проєктні команди, які

працюють над різними продуктами та проектами. Кожна команда має свого керівника проекту, який відповідає за його успіх.

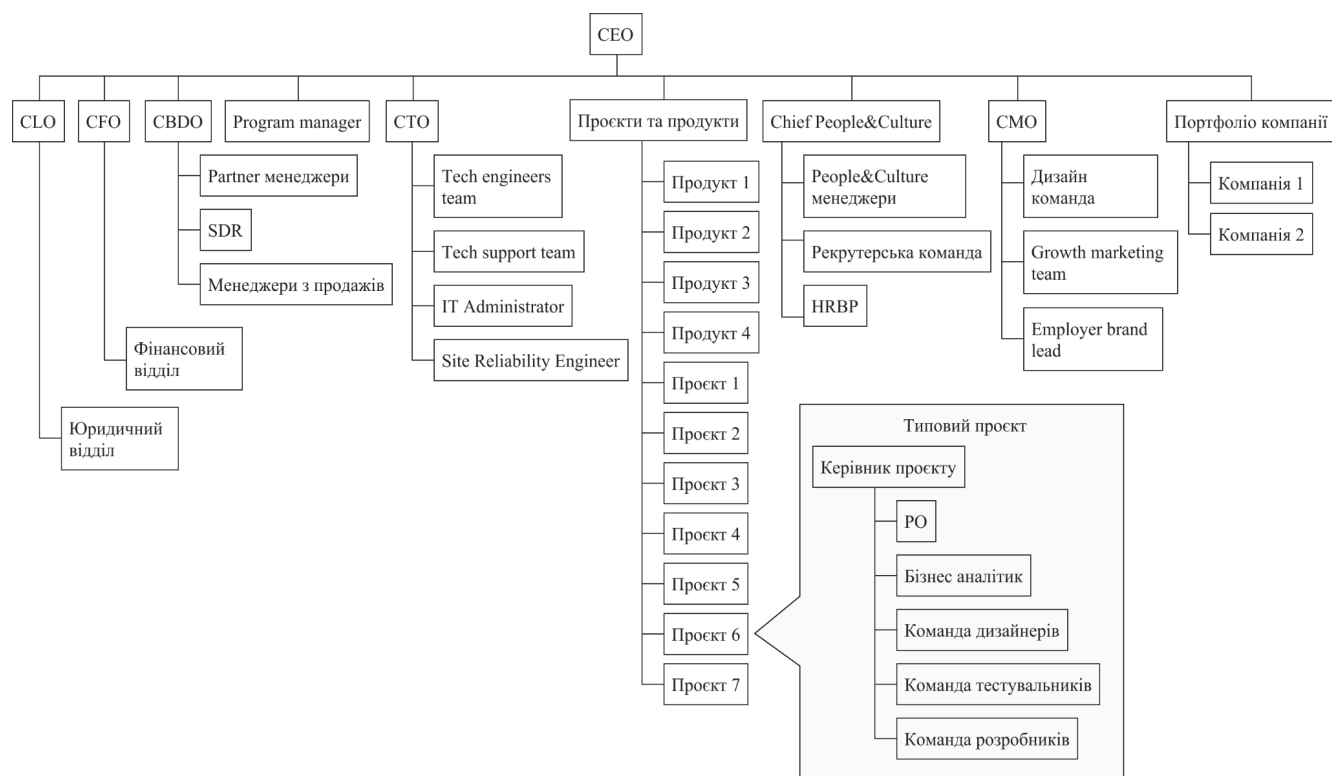


Рисунок 2.3 – Організаційна структура компанії

Джерело: побудовано автором на основі [26]

Такий тип організаційної структури якнайкраще дозволяє їй швидко адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та ефективно розподіляти ресурси та спеціалізацію. Структура персоналу за позиціями подана в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Структура персоналу за позиціями

Позиція	Кількість осіб
Менеджери	18
Менеджери вищого рівня	11
Дизайнери	8
Тестувальники	27
People & Culture	9
Product owner	4
Рекрутери	7
Юристи	4
Розробники	91

## Продовження таблиці 2.2

Позиція	Кількість осіб
Інженери даних	11
SEO спеціалісти	1
Менеджери з продажів	5
Маркетологи	14
Фінансові менеджери	5
Інші позиції	22

*Джерело: сформовано автором на основі [26]*

Опитування проведене серед усього персоналу в березні 2023 року показує, що рівень залученості хоча і варіюється від проєкту до проєкту, однак в середньому по компанії становить 79%. Серед технічних спеціалістів залученими (надійні працівники, які зазвичай роблять те, що від них очікують, але іноді схильні до самовдоволення та не схильні до ризику) є 75%, нейтральними (байдужі та розчаровані працівники, які чинять опір змінам і які зазвичай роблять лише мінімум) – 19%, а невдоволеними (незадоволені працівники, які мають деструктивний і заразливий вплив на своїх колег і, швидше за все, шукають іншу роботу) є 6%. Серед нетехнічних позицій ці показники становили 84%, 12% та 4% відповідно. Результати опитування, категоризовані за сферою залученості та задоволеності зображено на рис. 2.4.

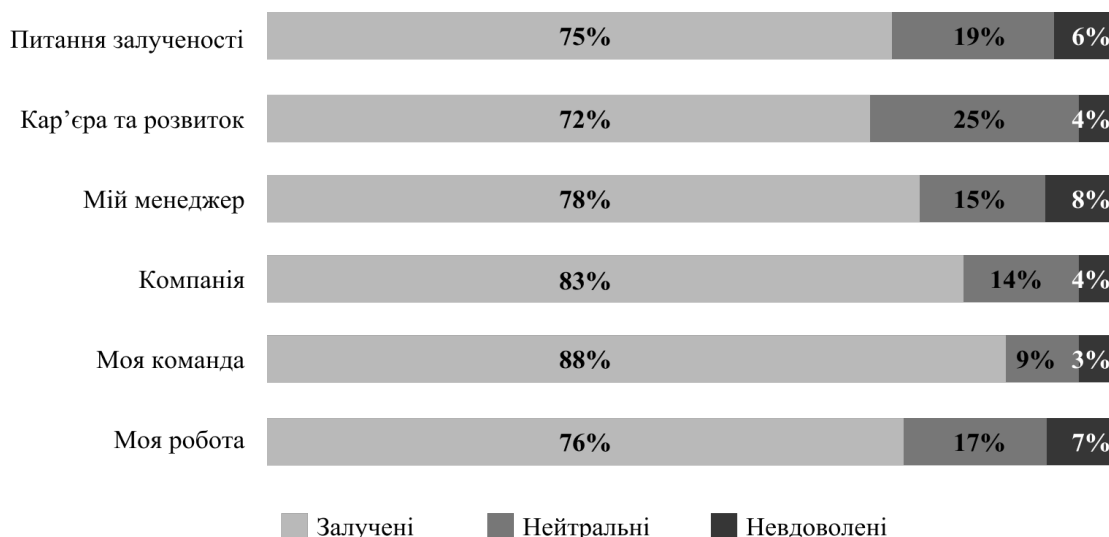


Рисунок 2.4 – Відсоток залученості персоналу за сферою залученості

*Джерело: побудовано автором на основі матеріалів компанії*

Цей показник є досить високим, якщо врахувати контекст, у якому в той час знаходилася компанія. Саме високій рівень залученості персоналу дозволяє компанії отримувати такі темпи зростання, адже він характеризується вищою продуктивністю праці та більшою ініціативністю [27].

Портфоліо-компанії у випадку досліджуваної організації – це компанії, у яких сама організація є ключовим інвестором та стейкхолдером. Таким чином фінансові рішення приймає керівництво, однак фінансування надходить з декількох джерел.

В портфоліо компанії входять як проєкти (зазвичай це послуги CRM консалтингу та розробка ПЗ на замовлення), власні продукти (iGaming Saas системи та інструменти для автоматизації маркетингових рішень), а також портфоліо-компанії (дві веб-платформи та додатки фентезі спорту), основні з яких охарактеризовані у табл. 2.3. Управління проєктами та продуктами відбувається з використанням гнучких методологій, які адаптуються командою під конкретні вимоги того чи іншого продукту/проєкту.

Таблиця 2.3 – Характеристика основних проєктів та продуктів компанії

Назва	Тип	Опис	Проектна команда
Горизонт	Продукт	B2B SAAS iGaming платформа	85 осіб
Орел	Продукт	Платформа, яка дозволяє клієнтам найпростішим і найзручнішим способом отримувати різницю між цінами відкриття та закриття базових активів, не володіючи жодними активами	26 осіб
Супротивник	Портфоліо компанія	Фентезі спорт платформа для ринку США та Канади	7 осіб
Фіксація	Продукт	Продукт в сфері автоматизації маркетингових рішень та утримання клієнтів	27 осіб

## Продовження таблиці 2.3

Назва	Тип	Опис	Проектна команда
СпортКнига	Проект	Онлайн спорт бетінг платформа	14 осіб
Вістрія	Продукт	Розроблена спеціально для іGaming-індустрії платформа для залучення та автоматизації на основі штучного інтелекту	16 осіб

*Джерело: розроблено автором на основі матеріалів компанії*

Фінансовий стан компанії в цілому можна оцінити як задовільний. Основні фінансові показники компанії свідчать про інтенсивний розвиток та зростання прибутку, з 2021 по 2022 рік вдалося збільшити чистий прибуток з 2,968 млн грн до 4,388 млн грн, а дохід зріс з 69,372 млн грн до 271,292 млн грн, як вказано у табл. 1.4 [28, Додаток А, Додаток Б].

Таблиця 2.4 – Основні фінансові показники діяльності компанії за 2021-2022 роки

Показники	2021 р	2022 р	Динаміка
Разом доходи	69 371 900 грн	271 292 400 грн	+201 920 500 грн
Чистий прибуток	2 967 800 грн	4 388 000 грн	+1 420 200 грн
Собівартість реалізованої продукції	57 787 200 грн	228 137 100 грн	+170 349 900 грн
Актив балансу	13 163 500 грн	23 554 300 грн	+10 390 800 грн
Довгострокові зобов'язання	8 888 500 грн	14 823 000 грн	+5934500 грн

*Джерело: розраховано автором на основі [28, Додаток А, Додаток Б]*

Структура витрат компанії включає:

1. Витрати на персонал – найбільш значні витрати. Вони включають заробітну плату, премії, пільги та витрати на навчання для всіх працівників. Сюди входять не лише розробники, але й менеджери

проектів, спеціалісти із забезпечення якості, команди з продажу та маркетингу, а також адміністративний персонал. З початком російсько-української війни компанії зберігає заробітну плату та робочі місця за всіма працівниками, які пішли до ЗСУ чи ТРО, а також були розроблені політики фінансової підтримки для тих, хто отримав поранення чи втратив житло від війни.

2. Технологічні витрати включають витрати на обладнання, програмне забезпечення та мережеву інфраструктуру. Сюди також входять ліцензії на інструменти розробки, плата за хмарний хостинг і контракти на технічне обслуговування. Апаратне забезпечення включає сервери, комп'ютери та інше необхідне обладнання.
3. Витрати на дослідження та розробки (R&D): Для компанії, яка розробляє власні продукти, витрати на R&D є досить значними. Вони включають витрати на створення прототипів, тестування, проведення маркетингових досліджень та ітерації дизайну продукту.
4. Накладні витрати – це витрати, пов'язані з веденням бізнесу і не пов'язані безпосередньо з конкретним проектом або продуктом. Вони включають оренду офісних приміщень, комунальні послуги, канцелярське приладдя, а також витрати на допоміжні функції, такі як управління персоналом та бухгалтерію.
5. У витрати на продажі і маркетинг входять витрати на рекламу, створення та публікацію маркетингових матеріалів, роботу над брендом компанії тощо. Ці витрати мають вирішальне значення для залучення нових клієнтів та працівників, і підтримки відносин з існуючими.

Більшість продуктів компанії є B2B Saas системами, які розробляються та впроваджуються індивідуально для кожного клієнта, що передбачає ряд відмінностей у маркетингових комунікаціях.

По-перше, відносини з клієнтами в B2B орієнтовані на довготривале партнерство. У контексті B2B, компанія вкладає значний обсяг ресурсів в побудову сильних відносин зі своїми клієнтами, намагаючись зрозуміти їхні потреби на глибшому рівні. Це включає регулярну комунікацію, персоналізовану підтримку і постійну присутність, що відрізняється від B2C, де взаємодія з клієнтом часто обмежується одноразовими транзакціями. По-друге, в B2B маркетингу рішення про покупки зазвичай приймаються на основі чіткого розуміння вартості і ROI (повернення інвестицій), а не на емоційному рівні. Тому досліджувана організація акцентує свої маркетингові повідомлення на технічних характеристиках, ефективності та цінності продуктів і послуг для бізнесу клієнта. По-третє, B2B маркетинг вимагає більшої націленості на освіту. Компанія активно використовує такі інструменти, як вебінари, блоги і публікації в профільних виданнях, для передачі важливої інформації про свої продукти та послуги. Це відрізняється від B2C, де споживачі зазвичай не потребують глибокого розуміння продукту перед покупкою. Компанія використовує комбінацію прямого і цифрового маркетингу для досягнення своєї цільової аудиторії. Продуктивність маркетингових кампаній регулярно аналізується для оптимізації стратегій і тактик.

Продукти компанії рекламуються через різні канали, включаючи власний веб-сайт, соціальні медіа, блоги, вебінари та прямі продажі. Окрім цього маркетинг команда досліджуваної організації зосереджена на побудові та розвитку бренду як компанії постачальника послуг, так і компанії роботодавця.

Екосистема, в якій функціонує підприємство, включає в себе кілька ключових чинників. До них входять високий рівень конкуренції, швидкі зміни технологій, зростаючі вимоги споживачів до якості продуктів і сервісів, а також регулятивні норми в різних країнах.

Компанія активно конкурує на насиченому ринку розробки програмного забезпечення в США та Європі. Незважаючи на високу конкуренцію від великих та

дрібних гравців, вона вдало себе позиціонує завдяки власним успішним та інноваційним продуктам та унікальним SaaS-рішенням для гемблінг-платформ.

Структурний аналіз ІТ-галузі, проведений з використанням п'яти сил Портера подано в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз конкурентних сил ІТ сфери за моделлю М.Портера

Конкурентні сили	Характеристика конкурентних сил
Бар'єри для входу	ІТ-індустрія вимагає значних вкладень капіталу, особливо для розробки власних продуктів. Крім того, високий рівень технічної експертизи і постійне оновлення знань передбачає великі витрати на навчання та розвиток персоналу.
Конкуренція	ІТ-індустрія є високо конкурентною, з великою кількістю компаній, які пропонують подібні продукти та послуги. Різноманітність продуктів та послуг, що пропонуються на ринку, може зробити вибір складним для споживачів.
Замінники	Хоча замінники можуть існувати, вони зазвичай не можуть забезпечити такий же рівень функціональності або якості, як оригінальні ІТ-продукти та послуги. Однак, з появою нових технологій, можливість заміни може збільшитися.
Постачальники	Великі постачальники програмного забезпечення та обладнання мають значний вплив на ринок, оскільки вони встановлюють ціни та умови поставки. Компанії, які залежать від окремих постачальників, можуть стикнутися з ризиком. Однак постачальники у ІТ-галузі мають низьку переговорну силу, оскільки є багато альтернативних постачальників, і компанії можуть легко їх змінити.
Покупці	Покупці в ІТ-галузі можуть бути вимогливими, оскільки вони шукають найкращі технології та продукти за найкращими цінами. Вони також можуть мати високі вимоги до якості обслуговування та підтримки.

*Джерело: розроблено автором на основі [29]*

Одним із зовнішніх факторів, що впливають на діяльність компанії беззаперечно є правове регулювання діяльності. Оскільки продукти та проєкти компанії орієнтовані на ринки Європи та США, то і регулювання того чи іншого розробленого програмного забезпечення відбувається відповідно до чинного

законодавства тих країн, де воно працює. Для забезпечення відповідності вимогам законодавства, в компанії є юридичний відділ.

Окрім цього варто зазначити, що законодавство України в останні роки досить активно трансформується задля забезпечення більш сприятливого середовища для ІТ-сектору. Такі ініціативи зазвичай мають на меті прийняття законодавчих актів, що спрямовані на побудову зручних податкових механізмів та на захист прав інтелектуальної власності, а також вони сприяють приватним інвестиціям в українські підприємства. Прикладами таких змін є запуск правового режиму для підприємств Дія.City, метою якого є зробити українську ІТ-галузь більш привабливою для іноземних інвесторів, та розроблення дорожньої картки з регулювання штучного інтелекту в Україні [30]. Досліджувана компанія вже є резидентом Дія.City, що дає значно нижчі податкові ставки, а також модель знімає ризик прихованих трудових відносин між компанією та ФОПом [31]. Український ІТ-сектор за останні роки демонструє значні темпи зростання. Це пов'язано з рядом факторів, зокрема, з наявністю висококваліфікованих кадрів, розвиненою ІТ-інфраструктурою та конкурентоспроможними цінами. На кінець 2021 року в Україні працювало понад 18 тисяч ІТ-компаній, здебільшого малих та середніх [32]. Державне регулювання інвестиційного процесу має на меті створення сприятливого інвестиційного клімату та прозорих, рівних умов для інвесторів. Це досягається за допомогою комплексу заходів, таких як запобігання трансакційним та трансформаційним витратам, усунення девіантних чинників, зниження інвестиційних ризиків та зміцнення економічної безпеки [33]. Для підвищення інвестиційної привабливості вітчизняної ІТ-сфери також необхідна діджиталізація управлінських процедур, покращення ІТ-інфраструктури та розвиток інформаційно-комп'ютерних технологій.

“Позитивна динаміка прослідковувалася й на ринку праці ІТ-сектору України. Зокрема станом на грудень 2021 р., ІТ-сектор України мав понад 252 тис. ІТ-ФОПів, що на 24.3 % вище, ніж показник 2020 р. Найбільша кількість

фахівців залучена у сферах комп'ютерного програмування (68.5 % усіх ІТ-фахівців), консультуванні з питань інформатизації (13.8 %) та обробці даних і розміщенні інформації на веб-вузлах (12.1 %).” [32].

Середовище, в якому працюють продукти компанії є важливим чинником для її розвитку. Бізнес-середовище в США та Європі характеризується високою конкуренцією, особливо в ІТ-секторі. Водночас, є значні можливості для росту, оскільки споживачі в цих регіонах шукають продукти, які використовують новітні технології. Важливим трендом, що визначає вектор розвитку компанії, є стрімкий розвиток технологій. З появою новітніх технологій, таких як штучний інтелект та машинне навчання, ІТ-компанії здатні створювати все більш інноваційні продукти. Це дозволяє нашій компанії розробляти продукти, які можуть адаптуватися до потреб користувачів та навіть передбачати їх поведінку.

Глобальні тенденції в сфері іGaming та гемблінгу включають розвиток мобільного геймінгу, використання штучного інтелекту для персоналізації ігрового процесу, а також зростання віртуального та доповненого реальності. Ці тенденції відкривають нові перспективи для підприємства, дозволяючи йому розробляти більш інтерактивні та персоналізовані продукти.

В контексті глобальних трансформаційних змін, підприємство має великі перспективи. Воно може використовувати свої технологічні знання та досвід для адаптації до нових умов, розробки нових продуктів та входу на нові ринки. Для досягнення успіху важливо постійно моніторити світові та регіональні тренди, адаптуватися до них та використовувати як можливості для розвитку.

Прогнозовані тенденції у зростанні популярності геймінгу та гемблінгу, підвищення уваги до етичних стандартів та збільшення онлайн-комерції створюють перспективи для подальшого успішного розвитку у цьому динамічному сегменті ринку.

## 2.2 Аналіз системи управління проєктами ІТ-компанії

У сучасному світі, де бізнес-організації стикаються зі зростаючою конкуренцією та швидкими змінами в економічному середовищі, управління проєктами стає все більш важливим елементом бізнес-стратегії. А саме система управління проєктами дозволяє ефективно ними керувати, забезпечуючи їх виконання в строк та в межах бюджету.

Система може охоплювати конкретні команди та учасників, процедури, робочі процеси, інструменти тощо. Таку систему можна вважати як цілу екосистему, в якій реалізуються проєкти. Система управління проєктами бізнес організації включає наступні складові:

1. Методологія управління проєктами.
2. Офіс управління проєктами.
3. Інструменти управління проєктами.
4. Культура організації.
5. Навчання та розвиток.
6. Постійний моніторинг і покращення.

Методологія управління проєктами – це сукупність принципів, методів і процедур, які використовуються для управління проєктами. Важливо вибрати методологію, яка найкраще підходить для специфіки бізнесу і проєктів.

Проведений аналіз показав, що в компанії немає єдиної методології ведення проєктів чи продуктів. Існують деякі загальні процеси, які залишилися зі зміною організаційної структури з сильної проєктно-матричного типу на проєкту.

Хоча усі методології – це орієнтовні рамки, які адаптуються до певних ситуацій краще, ніж до інших, важливо, надати співробітникам і компанії метод роботи, який найкраще адаптується до проєкту для досягнення максимальної ефективності та очікуваних результатів. Визначальним фактором у застосуванні

управлінських методологій є те, що не кожна з них підходить для всіх проєктів, тому важливо розуміти сильні сторони кожної з них, щоб правильно їх застосувати. Визначення методології управління проєктами є надзвичайно важливим для ІТ-компаній.

В ІТ-сфері популярними методологіями є Agile, Scrum та Waterfall. Agile та Scrum зосереджуються на гнучкості та включають постійну ітерацію та зворотний зв'язок, тоді як Waterfall є більш лінійним і послідовним підходом. Утім, в компанії відсутні як загальнокорпоративні методології, так і фреймворки процесів та процедур – кожен продукт чи проєкт має свого керівника, який разом з проєктною командою вибудовують процеси роботи та взаємодії зі шейрхолдерами, клієнтами тощо. Через це на початкових стадіях проєктів зазвичай обирається якась із методологій гнучкого управління (Agile чи Scrum), які потім змінюються в процесі роботи через свою невідповідність запиту команди. У портфоліо-компаніях такий пошук привів команди до розроблення власних методологій, які працюють лише для них та лише у конкретно встановлених умовах, а кожна зміна оточення команди чи умов роботи вимагає перегляду встановлених методологією процесів. Такий підхід підвищує залученість проєктої команди даючи змогу впливати на побудову процесів, однак негативним наслідком відсутності методології управління проєктами яка б використовувалася в компанії, є низький рівень ведення документації (на більше ніж 60% проєктів), відсутність чіткого розмежування повноважень та нижча продуктивність.

Отже, варто сказати, що адаптування методологій до конкретного проєкту, його обсягу, складності, команди та інших факторів є хорошою практикою, однак коли це завдання покладене на плечі технічних спеціалістів, які входять до проєктних команд, це призводить до небажаних втрат часу, зниження продуктивності команди та підвищує ризик недосягнення цілей проєкту.

Компанія завжди підтримує бажання працівників вчитися. А оскільки продукти з невеликими продуктовими командами, як-от Супротивник,

недоукомплектовані необхідним менеджментом – технічні спеціалісти покривають цю частину процесів також, напряду впливаючи на продукт та вибудовуючи максимально ефективну систему для технічно-орієнтованих процесів. Усе це дає кожному члену команди загальне розуміння того, куди рухається компанія та як мають розвиватися її сервіси, забезпечують спільне бачення того, над чим і навіщо працює кожен. Натомість в інших продуктах, як-от СпортКнига чи Горизонт, в яких команди включають більше 10 осіб, є одночасно і власник продукту або Product owner (PO) і менеджер продукту або Product manager (PM). І хоча методологія Scrum, в рамках якої і з'явилась позиція PO, не передбачає наявності менеджера продукту в команді, в командах компанії ця методологія ніколи не використовувалась в чистому вигляді, а модифікувалась залежно від потреб продукту. Деякі джерела вказують на ряд переваг, які можна отримати маючи в команді обидві ролі та чітко розмежувавши їхні зони впливу та відповідальності для уникнення конфліктів [34, 35, 36, 37]. Поєднання обох ролей може мати наступні переваги:

1. Наявність стратегічного і тактичного бачення може призвести до прийняття більш обґрунтованих рішень.
2. Синергія між ролями може призвести до більш ефективних робочих процесів і швидших результатів.
3. Розподіливши ролі, PM може зосередитися на більш широкому ринку та стратегічному напрямку, в той час як PO може зосередитися на детальних, щоденних завданнях.

Власник продукту, як правило, зосереджений на тактичних аспектах продукту. Це означає, що він тісно співпрацює з командою розробників, визначаючи та встановлюючи пріоритети в роботі над продуктом, гарантуючи, що команда працює над найціннішими функціями. Зазвичай вони є "голосом замовника" в команді, переконуючись, що продукт відповідає потребам та очікуванням користувачів.

Менеджер продукту, з іншого боку, часто відіграє більш стратегічну роль. Він відповідає за розуміння ринку, конкуренції та бізнес-стратегії. Вони визначають бачення продукту, визначають ринкові можливості та приймають стратегічні рішення щодо напрямку розвитку продукту. Вони також працюють із зацікавленими сторонами по всій організації, щоб узгодити продуктову стратегію з ширшими бізнес-цілями.

Недоліки цього підходу [34, 35, 36, 37]:

1. Може виникнути плутанина ролей або конфлікти, якщо обов'язки кожної ролі не будуть чітко визначені і зрозумілі.
2. Якщо РМ та РО не синхронізовані, це може призвести до непорозумінь та неефективності роботи команди.
3. Підвищена складність: наявність двох ролей замість однієї може ускладнити процес розробки продукту, якщо ним не керувати належним чином.

Офіс управління проектами в організації відсутній як частина організаційної структури, так і віртуальний.

Інструменти управління проектами – інструменти, у тому числі спеціалізоване програмне забезпечення, яке може бути корисним для планування, моніторингу і контролю проектів. Вони також можуть допомогти у координації команди і спілкуванні з зацікавленими сторонами. Відсутність єдиної методології управління проектами та проектного офісу призводять до використання різних інструментів управління проектами в організації. Проаналізувавши інструменти, які використовують проектні команди (табл. 2.6) можна зробити висновок, що це може мати як позитивні, так і негативні аспекти.

Таблиця 2.6 – Використання технік та інструментів управління проектами в компанії в проектних командах.

Інструменти	Використання інструментів в проектних командах
Карта стейкхолдерів	Часто
Календарний графік	Завжди
Звіти	Майже ніколи
Матриця процесу	Майже ніколи
Матриця ризиків	Майже ніколи
Діаграма Ганта	Часто
Метод критичного шляху	Майже ніколи
Систематичні ревізії	Завжди
Канбан дошки	Завжди
Оцінка витрат	Часто

*Джерело: розроблено автором*

З одного боку, це дозволяє кожному проектному менеджеру обрати інструмент, який найкраще відповідає потребам його команди та специфіці проекту. Це може підвищити ефективність роботи команди та сприяти успішному виконанню проекту. Однак, з іншого боку, відсутність єдиного стандарту ведення проектів може ускладнити координацію між різними проектами у випадку змін у складі команди. Це також може призвести до відмінності в підходах до управління проектами та створити певні труднощі при спілкуванні та обміні інформацією між командами. Більшість проектів використовують інструмент Jira від Atlassian, однак навіть в такому випадку стандарти ведення проектів в JIRA відрізняються від проекту до проекту.

Культура компанії характеризується високим рівнем самоорганізації та взаємодопомоги між учасниками команди. Всі члени команди мають змогу висловлювати свої ідеї та пропозиції, а також брати участь у прийнятті рішень. Запроваджені програми менторства, метою яких є передача знань між спеціалістами різних проектних команд. Це сприяє створенню взаємоповаги та довіри в команді, а також стимулює професійний розвиток спеціалістів.

Важливою частиною культури є також високий рівень професіоналізму. Це означає, що кожен співробітник відповідально ставиться до своєї роботи, постійно підвищує свій професійний рівень і прагне до досягнення найкращих результатів.

Щодо відносин між працівниками та керівництвом, то вони скоріше партнерські, ніж ієрархічні. Керівництво вислуховує пропозиції співробітників, а співробітники, в свою чергу, відчують свою відповідальність перед компанією. Попри значне зростання штату та загалом кількості проєктів, компанія намагається підтримувати відкриту дружню обстановку стартапу в організації.

Навчання та розвиток – це важливі елементи системи управління проєктами. Оскільки управління проєктами вимагає спеціальних навичок і знань, важливо забезпечити навчання та розвиток команди проєкту.

Категорія "Навчання та розвиток" є суттєвою частиною системи управління проєктами в компанії. Ця категорія включає в себе різноманітні інструменти, процеси та практики, які спрямовані на підвищення професійного рівня співробітників, розвиток їх навичок та знань, а також на стимулювання інновацій.

Однією з ключових практик в рамках категорії "Навчання та розвиток" є програми менторства. Вони спрямовані на передачу знань між спеціалістами різних проєктних команд. Це не тільки сприяє створенню взаємоповаги та довіри в команді, але й стимулює професійний розвиток спеціалістів. Щокварталу бюджети виділяються на курси з підвищення професійних навичок різних спеціалістів, що є важливим інструментом просування навчання та розвитку в компанії. Однак участь у таких курсах залишається ініціативою співробітників, що підкреслює важливість самоорганізації та відповідальності. В компанії також передбачено процеси створення, ревізії та використання працівниками планів персонального розвитку, які стають основою для щорічного перегляду продуктивності, однак на практиці вони не використовуються, а більшість працівників не знає про такі шаблони та пов'язані з ними процеси.

Постійний моніторинг і покращення – це обов’язкова складова будь-якої системи управління. Організація повинна регулярно переглядати свої процеси, інструменти та практики, щоб визначити, що працює, а що потребує покращення. В контексті досліджуваної організації моніторинг та покращення на загально-організаційному рівні здійснюється HR департаментом, який нещодавно отримав назву People & Culture. Ця складова проєктної організаційної структури є відокремленим департаментом, який підпорядковується безпосередньо директору з персоналу, але має вплив на всіх працівників як в адміністративних відділах, так і в проєктних командах. Оскільки проєкти команди досить відокремлені одна від одної та, досить часто, від організації в цілому, HR бізнес партнерам потрібно проводити регулярні зустрічі з керівниками проєктів для отримання актуальної інформації.

Варто зазначити, що ведеться постійна робота над впровадженням нових та вдосконаленням існуючих політик компанії. Лише за перші два квартали 2023 року було:

1. Розроблено політику оцінювання результатів діяльності.
2. Розроблено політику виплат.
3. Розроблено кодекс корпоративної етики. Кодекс поведінки роз’яснює та окреслює, що очікується від нас як від окремих осіб та як від компанії. Він встановлює та демонструє відданість етичній поведінці та міжнародним стандартам.
4. Розроблено комплаєнс-політику. Метою комплаєнс-політики є встановлення орієнтирів для членів команд компанії та забезпечення прозорості на всіх рівнях. Політика також покликана управляти комплаєнс-ризиками компанії та захищати компанію, акціонерів і клієнтів.
5. Створено програму навчання для інтернів.
6. Проведено опитування залученості та задоволеності працівників.

Важливим покращенням, яке вже помітно вплинуло на якість комунікації між командами та відділами став перехід до єдиного корпоративного простору зберігання інформації та переписок. І хоча кожна команда досі використовує різні інструменти для спілкування всередині проєкту, на загально-корпоративному рівні використовується G Suite та Slack.

Постійний моніторинг і покращення є ключовими для успіху будь-якої організації. Досліджувана компанія усвідомлює важливість цього процесу і докладає зусиль для його впровадження на всіх рівнях. HR департамент відіграє важливу роль у моніторингу та покращенні організації. Він відповідає за розробку та впровадження нових політик, а також за проведення регулярних опитувань та зустрічей з працівниками. За перші два квартали 2023 року компанія досягла значних успіхів у сфері моніторингу та покращення. Було розроблено низку нових політик, а також впроваджено ряд покращень у існуючі процеси.

Зважаючи на інформацію отриману в ході інтерв'ювання топ-менеджменту компанії та на результати аналізу складових системи управління проєктами бізнес-організації – можна виділити кореневу проблему як недосягнення цілей проєктів. Детальніше цю проблему можна зрозуміти проаналізувавши причини цієї проблеми за допомогою діаграми Ісікави на рис. 2.1, яка допомагає виявити причинно-наслідкові зв'язки між різними чинниками та проблемою.



Рисунок 2.1 – Діаграма Ісікави

Джерело: побудовано автором

Наслідком цієї проблеми є закриття 4-х проєктів за останній рік, у результаті чого понад 80% працівників проєктних команд було звільнено, а інші 20% переведено на інші проєкти чи продукти компанії. Всі 4 проєкти, детальніший опис яких поданий у таблиці 2.7, виконувались для зовнішніх замовників, клієнтів, та не пройшли на наступний раунд інвестицій, бо поставлені цілі не були досягнені, або були перевищені бюджет/термін виконання. Компанія вважає такі показники надто високим та поставила стратегічну ціль знизити кількість неуспішних проєктів з 26% до 15%.

Таблиця 2.7 – Неуспішні проєкти, закриті протягом останнього року

Назва проєкту	Опис проєкту	Проектна команда
КросРозробники	Онлайн-платформа, яка об'єднує розробників доповненої реальності та компанії для створення захоплюючих засобів доповненої реальності за запитом	11 осіб
Вимова	Платформа новин для незалежних ЗМІ та авторів новин.	20 осіб
ТвійГаманець	Онлайн нео-банк з можливістю проведення інвестиційної діяльності.	33 осіб
Бутік	Мультибрендовий бутік одягу та взуття в категорії Luxury.	12 осіб

Джерело: розроблено автором на основі матеріалів компанії

Оскільки в бізнес-організації вже наявна система управління проєктами, для оцінки її ефективності може бути проведений аудит, тобто визначення поточного рівня зрілості системи управління проєктами в організації, який вимагає оцінки ряду ключових складових. Вони зазвичай включають оцінку того, наскільки добре організація планує, виконує та контролює свої проєкти. Є кілька моделей зрілості, які можуть допомогти в цьому процесі, включаючи OPM3 від Project Management Institute (PMI), CMMI (Capability Maturity Model Integration) та P3M3 (Portfolio, Programme, and Project Management Maturity Model).

Зважаючи на велику вартість проведення повноцінного дослідження рівня зрілості системи управління проєктами організації за описаними вище методологіями, на стадії розробки проєкту проведено лише загальну оцінку за рядом критеріїв спільних для цих моделей. Оцінюючи організацію за цими критеріями, можна отримати уявлення про рівень зрілості її системи управління проєктами. Зазвичай, оцінка зрілості включає такі етапи:

1. Стандартизація процесів: Дослідження того, як організовані і виконуються процеси управління проєктами. Чи є вони стандартизовані? Чи використовуються вони систематично? Чи є вони ефективними?
2. Використання методологій: Чи використовуються визнані методології управління проєктами, такі як Agile, Waterfall, Scrum тощо? Якщо так, то як вони застосовуються та наскільки послідовно?
3. Інструменти та технології: Чи використовуються спеціалізовані інструменти управління проєктами? Якщо так, то наскільки ефективно вони використовуються?
4. Навички та знання команди: Чи має команда достатні навички та знання для управління проєктами? Чи проходить команда регулярне навчання та розвиток у цій області?

5. Контроль якості: Які процеси використовуються для забезпечення якості проєктів?
6. Ризикове управління: Чи є система для ідентифікації, оцінки та управління ризиками проєкту?
7. Комунікації: Які канали та процеси комунікації використовуються для забезпечення ефективного обміну інформацією?

Наразі за моделлю Керцнера компанію можна віднести до перехідного стану між першим та другим рівнями зрілості управління проєктами [38].

Організація, яка перебуває на першому рівні зрілості ("Непередбачуваний процес") за моделлю Керцнера, часто характеризується відсутністю структури та формалізованих процесів управління проєктами. Підходи до управління проєктами в такій організації зазвичай є адюкратичними і неструктурованими. В проєктах часто відсутній чітко визначений план, і проєкти можуть виконуватись без конкретних цілей або визначеного обсягу. Це може призвести до того, що проєкти часто перевищують бюджет, не виконуються вчасно або не відповідають очікуванням стейкхолдерів.

Організація, яка має другий рівень зрілості ("Повторюваний процес") за моделлю Керцнера, використовує певні стандартні процеси управління проєктами, які повторюються з проєкту в проєкт. Такі процеси включають планування, виконання, контроль та закриття проєкту. В такій організації існує розуміння важливості управління проєктами і вона зосереджена на впровадженні та використанні стандартних методологій управління проєктами. Вона також може мати встановлені процеси для управління ризиками, управління обсягом роботи, управління часом та вартістю проєкту. Проєкти в такій організації зазвичай завершуються вчасно і в межах бюджету, але можуть виникнути проблеми, якщо проєкт вимагає незвичайного підходу або відхиляється від стандартних процесів організації.

За моделлю PM2, розроблена Інститутом Проектного Управління (PMI) рівень зрілості можна визначити як “Неформальні процеси”: відсутня офіційно затверджена методологія управління проектами. Базові процеси використовуються, але не є стандартними або задокументованими для всіх проектів. Керівники проектів інформують членів команди про стандарти управління проектами, але вони не застосовують ці стандарти належним чином [48].

Також визначено рівень готовності до проведення ОРМ/ ОРМ3 за допомогою експрес-опитувальника ОРМ/ОРМ3 Readiness Assessment Tool за методом експертних оцінок. Опитування проведено серед трьох експертних груп (перша група – HRPB, друга група – проєктні менеджери та ПО, третя група – People&Culture спеціалісти), а середні оцінки використано в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Оцінка готовності до проведення ОРМ/ОРМ3 [39]

№	Індикатор готовності	Загальна оцінка	Експертна група 1	Експертна група 2	Експертна група 3	Зважена експертна оцінка
1	В організації сформований Офіс управління проектами	20	0	0	2	0.7
2	Організація визначила розробку послідовних процесів управління проектами як головний пріоритет на останні 2 роки	20	5	5	5	5.0
3	75% проєктних менеджерів використовують подібні шаблони для планування та відстеження проєктів	10	10	7	8	8.3
4	Вище керівництво хоче виміряти ефективність управління проектами в організації	10	10	10	10	10.0
5	75% функціональних менеджерів відвідали один тренінг з управління проектами за останні 3 роки.	10	5	0	4	3.0

## Продовження таблиці 2.8

№	Індикатор готовності	Загальна оцінка	Експертна група 1	Експертна група 2	Експертна група 3	Зважена експертна оцінка
6	50% активних проєктів організації мають призначеного проєктного менеджера та план проєкту	10	10	10	8	9.3
7	50% менеджерів проєктів мають сертифікат PMP або пройшли курс з управління проєктами PMI Project Management Body of Knowledge	10	0	0	2	0.7
8	Організація має певну структуру політик і процедур з контролем за змінами	10	6	5	6	5.7
Загалом		100	46	37	45	42.7

Загальний результат 42.7 бали свідчить про готовність організації до проведення повноцінного оцінювання рівня зрілості проєктного управління за стандартами ОРМ/ОРМЗ. В опитувальнику також надані рекомендації для організацій з таким результатом:

- провести семінар з картування результатів (PMI Output Mapping Workshop) для ОУП, функціональних менеджерів та власників ключових бізнес-процесів;
- провести оцінку ОРМЗ організаційних чинників;
- визначити план покращення на основі результатів - Визначити наступну сферу для оцінювання (Домен: проєкт, програма, портфель/етап: стандартизація, вимірювання, контроль, вдосконалення);
- провести повторне оцінювання за необхідності для перевірки результатів плану вдосконалення.

Отже, аналіз системи управління проєктами компанії виявив ряд проблемних факторів, які зумовлюють виникнення кореневої проблеми – недосягнення цілей на 26% відсотках проєктів та їхнє закриття. Система управління

проєктами знаходиться на другому рівні зрілості та потребує вдосконалення через відсутність важливих складових, як-от єдина методологія ведення проєктів, єдиних інструментів управління для всіх проєктних команд, низький рівень стандартизації процесів, недоукомплектування проєктних команд необхідними спеціалістами та відсутність офісу управління проєктами. Всі ці проблемні явища негативно впливають на результативність проєктів та ефективність роботи проєктних команд.

У компанії відсутня єдина методологія управління проєктами, що впливає на можливість ефективної координації між різними проєктами та командами. Відсутність офісу управління проєктами (ОУП) загострює цю проблему. Компанія має сильну культуру самоорганізації та взаємопідтримки серед проєктних команд, що сприяє розвитку інновацій та підвищенню якості продукції. Однак відсутність стандартизованого підходу до управління проєктами може призвести до неефективності та неузгодженості у виконанні проєктів.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА ПРОЄКТУ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

#### **3.1 Рекомендації щодо удосконалення системи управління проєктами компанії**

Кожна компанія має свої особливості як самих проєктів, так і системи управління проєктами, а тому не існує універсального рішення, яке підійшло б всім. Тим не менш, аналіз системи управління проєктами досліджуваної бізнес-організації виявив ряд проблемних аспектів, на які варто звернути увагу в першу чергу, адже вони мають прямий вплив на кореневу проблему.

Першим кроком до удосконалення системи управління проєктами є визначення потреб компанії. Потрібно зрозуміти, які функції необхідні і які можуть бути відкинуті. У випадку досліджуваної організації, яка працює з великою кількістю проєктів, можуть знадобитися функції для керування проєктами, такі як звіти про проєкти, планування ресурсів, налагодження обміну знаннями, створення архіву завершених проєктів. Оскільки компанія займається розробкою програмного забезпечення, можуть знадобитися інші функції, такі як засоби контролю версій, відстеження помилок та змін.

При внесенні змін до системи управління проєктами, важливо навчити всі проєктні та продуктові команди її використовувати. Потрібно розробити навчальні матеріали, провести навчання та забезпечити можливість задавати питання лідерам змін.

Для відслідковування прогресу проєкту необхідно встановити метрики. Це можуть бути параметри, які відображають кількість завдань, які виконуються,

кількість завдань, які залишилися, тривалість проєкту, кількість помилок тощо. Встановлення метрик допоможе вчасно виявляти проблеми та швидко реагувати на них. Одним з методів для покращення результативності проєктів на основі метрик може бути розробка системи оцінювання результативності персоналу на основі ключових показників ефективності (КПІ) з прив'язкою до цілей проєкту чи продукту. По-перше, це сприяє підвищенню продуктивності, оскільки КПІ надають об'єктивну метрику для оцінки роботи кожного члена команди, що стимулює їх до покращення своїх робочих навичок і ефективності та виявлення слабких місць в процесах команди. По-друге, це дозволяє контролювати якість роботи, вказує на проблеми та допомагає вчасно вносити корективи, що в свою чергу веде до покращення загальних результатів проєкту. По-третє, введення КПІ мотивує команду, покращуючи їхнє розуміння цілей проєкту і їхнього вкладу в ці цілі, що підвищує залученість та задоволеність від роботи. А також впровадження КПІ веде до кращого управління проєктом, оскільки дозволяє керувати ресурсами, використовувати час більш ефективно, дотримуватися графіків та бюджетів.

Даний процес сьогодні виглядає наступним чином. Раз на квартал керівник відділу кадрів та культури (People & Culture) ініціює процес оцінки ефективності та просить менеджерів кожного проєкту надати список співробітників, які мають право на підвищення, зміну ролі або перегляд заробітної плати.

1. People & Culture Lead перевіряє надані дані, щоб переконатися, що всі співробітники були враховані, і затверджує запропоновані зміни посад і підвищення заробітної плати на основі зворотного зв'язку, отриманого під час зустрічей 1:1 за останні 12 місяців. People & Culture Lead може запросити підтверджуючу інформацію для валідації.

2. Якщо у People & Culture Lead немає можливості переглянути історію роботи співробітника на основі форм зворотного зв'язку 1:1, менеджер повинен подати форму Оцінки роботи менеджера, щоб підтвердити запропоновану зміну ролі або збільшення винагороди.

3.1. Менеджер повинен зустрітися з працівником, щоб обговорити результати оцінки. Після завершення зустрічі працівник може додати будь-які додаткові коментарі до оцінки ефективності. Копія форми надається працівникові для його/її записів.

3.2. Всі результати будуть збережені в HRMS і використані для подальшого кар'єрного розвитку та прийняття рішень про зміни в компанії. Індивідуальні плани розвитку будуть розроблятися для найкращих талантів або співробітників, готових до просування по службі протягом наступних 3-9 місяців.

Впровадження KPI з прив'язкою до цілей проекту також має на меті створити атмосферу відкритості і прозорості, оскільки усі члени команди розумітимуть, що від них очікують, і як їхній вклад відображається на загальних показниках проекту. Це забезпечує постійний зворотній зв'язок і дозволяє командам бути більш гнучкими та реагувати на зміни в проекті. Більше того, використання KPI як інструмент для вимірювання продуктивності може допомогти при вирішенні конфліктів, оскільки рішення можуть бути прийняті на основі об'єктивних даних, а не суб'єктивних оцінок, як це працює в організації сьогодні.

Загальним висновком щодо аналізу системи управління проектами в досліджуваній організації є те, що вона надає певний рівень ефективності, але також має ряд областей, в яких є потреба у вдосконаленні.

1. Визначення та впровадження єдиної методології управління проектами: методологія призначена для забезпечення чіткості та послідовності в управлінні проектами. Вона може допомогти в керуванні ризиками, ресурсами, якістю та іншими важливими аспектами проекту. Це також включає стандартну методологію оцінки та контролю якості проектів.
2. Покращення системи освіти та розвитку: навчання та розвиток є важливими складовими ефективної системи управління проектами. Компанія має зробити більший акцент на навчанні та професійному

розвитку своїх проєктних менеджерів, враховуючи новітні тенденції і методики в галузі управління проєктами. Особливу увагу слід приділити створенню власних програм навчання і розвитку, включаючи тренінги з управління проєктами, сертифікацію і менторство.

3. Впровадження професійних інструментів управління проєктами: інструменти управління проєктами є необхідними для ефективного контролю над проєктами. Організація повинна обрати професійний інструмент чи інструменти, які підтримують прийняті стандарти і методології управління проєктами, мають ідентичні процеси та дозволяють легко імпортувати інформацію з однієї системи до іншої.
4. Звітність та моніторинг: важливими елементами кожної системи управління проєктами є моніторинг та контроль. Це означає впровадження систем, які дозволяють відстежувати прогрес проєкту, вчасно ідентифікувати й усувати проблеми, та виконувати потрібні коригувальні дії.
5. Можливості для обміну досвідом між командами: на відміну від багатьох інших організацій, компанія не має формальних процесів обміну знаннями та досвідом між командами. Сьогодні кожна команда працює відокремлено та не заохочує співробітників ділитися своїми напрацюваннями та уроками з колегами. Це гальмує створення атмосфери взаємного навчання та співпраці в організації.
6. Професійне навчання та сертифікація: компанія вкладає значний обсяг ресурсів в професійне навчання та сертифікування своїх спеціалістів, однак це частіше стосується технічних спеціалістів, а не управлінського персоналу. У процесі розвитку системи управління проєктами необхідно звернути увагу на сертифікацію саме проєктних

менеджерів, які і мають виступити лідерами змін для проєктних команд.

Враховуючи значну кількість досліджень, що спрямовані на виявлення ключових факторів, що забезпечують результативність проєктів, можна з упевненістю стверджувати, що запустити систему управління проєктами в повному сенсі цього слова можна тільки створивши центр компетенцій з управління проєктами – офіс управління проєктами. Головною причиною такого судження є тісна взаємодія між системою управління проєктами та офісом управління проєктами (ОУП), яка є критично важливою для ефективного управління проєктами та продуктами в організації. Ці дві компоненти взаємодіють, щоб забезпечити виконання проєктів вчасно, за бюджетом та з відповідним рівнем якості.

Очевидно, що саме проєкт створення ОУП пропонує більш цілісний підхід до удосконалення системи управління проєктами, порівняно з більш вузькоспрямованими проєктами, які впливатимуть на ту чи іншу конкретну складову системи. Більше того, саме через компетенції ОУП впровадження окремих проєктів розвитку управління продуктами та проєктами компанії може бути більш ефективним. Компетенції ОУП охоплюють не лише планування та контроль, але й забезпечують координацію між різними відділами і командами, розподіл ресурсів, а також аналіз ризиків. У контексті організації впровадження офісу управління проєктами, з його широким оглядом процесів та уніфікацією підходів, може бути набагато більш вигідним рішенням, спрямованим на вирішення комплексної кореневої проблеми.

Офіс управління проєктами створює цінність для організації одразу на багатьох рівнях для системи управління проєктами [47]:

- моніторинг та контроль виконання проєктів;
- розвиток компетенцій та методологій управління проєктами;
- управління декількома проєктами;

- стратегічний менеджмент;
- організаційне навчання;
- інші специфічні функції.

Варто зазначити, що Дай та Уеллс довели, що стандарти та методи управління проєктами корелюють з результативністю проєктів. Мілошевич та Патанакул також виявили, що стандартизоване управління проєктами (зокрема, інструменти, процеси та лідерство) може сприяти успіху проєкту. Таким чином, покладання відповідальності за стандартизацію управління проєктами на ОУП може призвести до покращення управління проєктами [49, 41, 17].

Хоча ОУП в першу чергу використовується коли мова йде про управлінські процеси в проєктах, для вже існуючих продуктів досліджуваної організації він також приносить цінність, оскільки окрім розробки методологічного апарату, він відповідає за координацію та контроль, впливає на процеси розробки продуктів, зокрема на документацію, тестування та забезпечення якості. Це буде особливо корисним для пов'язаних між собою продуктів, над якими працюють різні незалежні команди). Оскільки кожен проєкт та продукт має свою специфіку і свою методології та інструменти, офіс управління проєктами буде виконувати допоміжну роль, та не буде мати прямого контролю над меншими проєктами чи продуктами. Такий підхід також найповніше відповідає існуючій організаційній культурі.

Аналізуючи кореневу проблему, з якою стикається компанія сьогодні, та зважаючи на основні чинники, що обумовлюють цю проблему за діаграмою Ісікави, варто розробити проєкт вдосконалення системи управління проєктами, який буде спрямовано на підтримку проєктно-орієнтованого підходу, розвиток ініціатив компанії щодо орієнтації на створення власних продуктів та розвиток загально-організаційної зрілості системи управління проєктами.

### 3.2 Розробка проєкту створення офісу управління проєктами

Офіс управління проєктами створюється аби надавати комбінацію управлінських, адміністративних, навчальних, консультаційних та технічних послуг для проєктів та організації в цілому [45]. Основна місія полягає у покращенні виконання проєкту шляхом надання достатньої підтримки для запобігання певних невдач і визначення постійного вдосконалення протягом усього проєктного циклу.

Перед безпосереднім впровадженням офісу управління проєктами, організація має виконати підготовчі етапи до розгортання ОУП, які мають значно мінімізувати пов'язані з цим процесом ризики:

- визначення потреб організації: оцінка поточної структури управління проєктами та визначення необхідних змін;
- визначення ресурсів: оцінка наявних ресурсів (люди, інструменти, бюджет), та оцінка які ресурси необхідно додатково залучити;
- формування команди ОУП;
- визначення процесів: розробка детального плану процесів управління проєктами, включаючи комунікаційні канали, процедури відстеження ключових показників та контролю проєктів;
- визначення ролей та розробка сітки компетенцій проєктних менеджерів, які увійдуть до офісу управління проєктами;
- розробка плану комунікацій змін до основних стейкхолдерів цього процесу;
- визначення потенційних ризиків, які можуть виникнути під час впровадження ОУП, та розробка плану управління цими ризиками;
- розробка плану моніторингу та контролю. Визначення методів вимірювання та оцінки прогресу впровадження ОУП;

- розробка внутрішнього та зовнішнього стратегічних планів, розрахованих на 3-5 років: цей план слугує для об'єднання як внутрішніх стратегій, так і стратегій зовнішнього середовища, які об'єднуються навколо місії ОУП.
- розробка плану пріоритетних дій, який ініціюється кожні шість місяців. В цьому плані є як стратегічні, тактичні цілі ОУП, так і діяльність з управління ризиками, розробка звітів, тощо.

Зважаючи на контекст досліджуваної організації, де нерідко в проектних командах співпрацюють спеціалісти з різних часових зон, а переважна більшість працює з дому, було обрано розробити проєкт створення централізованого “традиційного” ОУП. Саме такий тип ОУП має переваги для управління віртуальним проєктами та продуктами [17, 43].

Оскільки так само як і повноваження, обов'язки, які виконує офіс управління проєктами, варіюються від організації до організації – після огляду літератури та аналізу методологій управління проєктами для проєктного офісу організації розроблено наступну матрицю обов'язків, яку подано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Обов'язки офісу управління проєктами в організації

Сфера діяльності ОУП	Компетенції та обов'язки
Звітність за проєктом та контроль виконання	- Звіт про стан проєкту вищому керівництву. - Моніторинг та контроль виконання проєкту. Проведення аудитів проєктів.
Розвиток компетенцій та методологій управління проєктами	- Розробка, впровадження та управління стандартною методологією та процесами управління проєктами. - Забезпечення набором інструментів та шаблонів для управління проєктами. - Сприяння розвитку проєктної культури в бізнес-організації. - Коучинг, навчання, наставництво та розвиток компетенцій персоналу компанії (в тому числі керівників), пов'язаних з проєктами. - Навчання, консультування, наставництво та розвиток компетенцій проєктних та продуктових менеджерів.

## Продовження таблиці 3.1

Сфера діяльності ОУП	Компетенції та обов'язки
Організаційне навчання та управління проєктними знаннями	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Управління архівами проєктної документації.</li> <li>- Проведення післяпроєктних аудитів.</li> <li>- Забезпечення обміну знаннями між проєктами.</li> <li>- Управління базою даних ризиків.</li> </ul>
Управління декількома проєктами	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Координація комунікації між проєктами.</li> <li>- Управління портфелем проєктів.</li> <li>- Розподіл ресурсів між проєктами.</li> </ul>
Виконання спеціалізованих завдань під час роботи з проєктами	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Управління взаємодією з клієнтами</li> <li>- Планування проєктів</li> <li>- Бюджетування проєктів</li> <li>- Проведення оцінки ризиків та розрахунків</li> <li>- Кадрове забезпечення проєкту (включаючи менеджерів проєктів)</li> <li>- Адміністрування проєктів</li> <li>- Сприяння комунікації та консультування</li> </ul>

*Джерело: розроблено автором на основі [17, 20, 44, 49]*

Першочерговими стратегічними цілями для офісу управління проєктами стануть ті, що будуть мати максимальний вплив на кореневу проблему досліджуваної організації:

1. Підтримка менеджерів проєктів та членів проєктних команд;
2. Створення та розвиток методологій і фреймворків для управління різними типами проєктів/продуктів;
3. Підвищення рівня зрілості системи управління проєктами;
4. Проведення оцінки рівня зрілості управління проєктами (P3M3, OPM3, Gartner);
5. Розвиток внутрішньої експертизи з управління проєктами.

Окрім стратегічних цілей для успіху впровадження ОУП важливо визначити чіткі тактичні цілі, які подано у табл. 3.4 та описати КРІ для них.

Таблиця 3.2 – Тактичні цілі офісу управління проєктами

Тактична ціль	SMART ціль	KPI
Розробка та впровадження методологій управління проєктами/продуктами	Впровадити нові методології щонайменше для 75% проєктів/продуктів протягом наступних 12 місяців.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Відсоток проєктів, які використовують нову методологію.</li> <li>Кількість нових методологій, розроблених та впроваджених за рік.</li> </ol>
Забезпечення обміну інформацією поточних та завершених проєктів/продуктів	Забезпечити, щоб 100% проєктів, які стартують з 2024 року мали повну документацію	<ol style="list-style-type: none"> <li>Відсоток проєктів з повною документацією та звітами.</li> <li>Час від завершення проєкту до повного документування та розподілу інформації.</li> <li>Кількість запитів на інформацію про проєкт, які були вчасно опрацьовані.</li> </ol>
Вибір та впровадження єдиних інструментів управління проєктами/продуктами	Забезпечити використання обраного інструменту управління в 80% проєктів до кінця поточного кварталу	<ol style="list-style-type: none"> <li>Відсоток проєктів, які використовують єдиний інструмент управління.</li> <li>Кількість тренінгів, проведених для співробітників щодо нового інструменту управління.</li> <li>Рівень задоволеності проєктних команд новим інструментом.</li> </ol>
Забезпечення проєктних команд продуктів та проєктів необхідним персоналом (ВА, РМ, РО) та чітке визначення ролей	Встановити чіткі ролі та обов'язки для 100% проєктних команд до кінця наступного кварталу. Виявити та задокументувати прогалини в зонах відповідальності проєктних команд.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Відсоток проєктів з чітко визначеними ролями та обов'язками.</li> <li>Кількість проєктів, де необхідно розширити проєктну команду з ВА, РМ, РО.</li> <li>Відсоток проєктів, у яких ролі членів команди були чітко визначені на початку проєкту.</li> </ol>
Стандартизація процесів	Стандартизувати 80% ключових повторюваних процесів протягом наступних 6 місяців	<ol style="list-style-type: none"> <li>Відсоток процесів, які були стандартизовані.</li> <li>Відсоток помилок, пов'язаних з процесами, після стандартизації.</li> </ol>

*Джерело: розроблено автором*

Вони зможуть масштабувати найкращі практики та інструменти, які вже успішно використовуються на проєктах та продуктах. Також взято до уваги дослідження, які вказують, що організація, яка значною мірою покладається на

контрактних проєктних менеджерів, більше зосереджена на нагальних потребах проєкту, а не на розвитку організаційних компетенцій. Отже для досягнення довгострокової мети підвищення рівня зрілості управління проєктами в організації недостатньо покладатися на тимчасові рішення. Згідно з рекомендаціями Десуза та Еварісто, для децентралізованих проєктів/продуктів з меншим контролем зверху краще мати ОУП, який є результатом добровільної співпраці менеджерів проєктів; це є прикладом використання підходу знизу-вгору [17, 46].

При виборі типу офісу управління проєктами, у контексті досліджуваної організації важливо зважати на її організаційну структуру, масштаб та перш за все, які практики та підходи використовуються зараз, а також аби цілі ОУП відповідали стратегічним цілям організації. Саме тому варто обрати підтримуючий ти: цей тип ОУП може бути найбільш оптимальним для компанії, яка має успішний досвід управління проєктами та прагне до удосконалення процесів у своїй діяльності, розвитку обміну знаннями та підвищення успішності проєктів. Підтримуючий ОУП, довіряючи внутрішнім експертам, що працюють в компанії, надає консультативну допомогу проєктам, розробляючи шаблони, найкращі практики, можливості для навчання та доступ до інформації і знань, які були зібрані на попередніх проєктах [16].

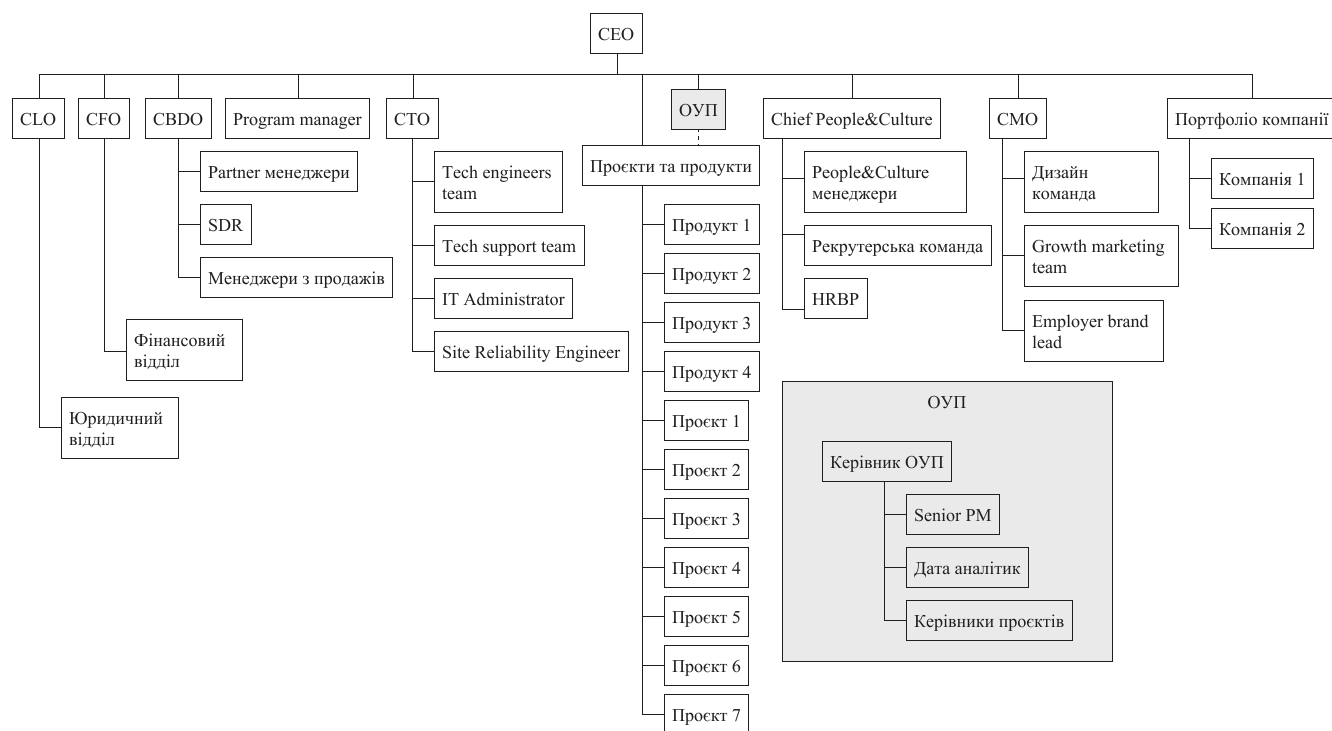


Рисунок 3.1 – Офіс управління проектами в організаційній структурі компанії

*Джерело: побудовано автором*

Команда офісу управління проектами (ОУП) має бути добре організованою і злагодженою для досягнення мети ОУП. Для старту впровадження проєкту будуть залучені спеціалісти, перелік яких подано у Табл. 3.3.

Впровадження ОУП несе значні ризики для організації, а нездатність офісу управління проектами продемонструвати свою цінність є однією з п'яти основних причин, чому вони зазнають невдачі [42]. Аби мінімізувати такі ризики, ОУП має бути стратегічним і далекоглядним. Для реалізації стратегії ОУП потрібен план, який забезпечить узгодження з командою, відділами та загальною організаційною стратегією. Дорожня карта дозволяє офісу управління проєктами розставити пріоритети, стати проактивним і прогресивним, замість того, щоб бути поглинутим операційними зобов'язаннями.

Таблиця 3.3 – Ролі команди офісу управління проектами

Роль	Відповідальність
Керівник ОУП	Встановлює стратегію та цілі ОУП, координує роботу команди, забезпечує взаємодію з іншими відділами компанії, контролює виконання проектів згідно зі встановленими стандартами та методологіями.
Дата аналітик	Аналізує дані про проекти, виявляє тенденції та проблеми, розробляє рекомендації для покращення процесів управління проектами.
Керівники проектів компанії	Відповідають за планування, виконання та контроль конкретних проектів. Працюють в тісному співробітництві з ОУП для забезпечення виконання проектів відповідно до стандартів компанії.
Старший проєкт менеджер (Senior PM)	Виконує конкретні завдання в рамках проєкту, такі як координація роботи команди проєкту, контроль термінів виконання завдань, звітність перед керівником проєкту та ОУП.

*Джерело: розроблено автором*

Існує кілька критично важливих факторів успіху ефективної дорожньої карти створення ОУП. До них відносяться:

- розуміння типу та мети ОУП;
- визначення напрямку руху з урахуванням гнучкості;
- забезпечення узгодження зверху-вниз і знизу-вгору;
- забезпечення сильної підтримки з боку керівництва;
- складання та виконання списку пріоритетних дій;
- регулярний перегляд прогресу;
- наявність сильних лідерів змін.

Впровадження проєкту завжди супроводжується рядом ризиків, які, якщо не враховані та не керовані відповідно, можуть призвести до невдачі проєкту. Метод експертних оцінок є важливим інструментом у процесі ідентифікації та оцінювання ризиків проєкту. Цей метод включає в себе збір даних від ключових стейкхолдерів проєкту, які мають глибоке розуміння проєкту та його контексту.

Під час інтерв'ю з ключовими стейкхолдерами, було зібрано думки щодо потенційних ризиків, їхнього можливого впливу та ймовірності їх виникнення.

Оскільки оцінки є суб'єктивними і можуть відрізнятися у різних експертів, для забезпечення точності та надійності оцінок, було проведено три інтерв'ю з різними стейкхолдерами та використано метод Дельфі для досягнення консенсусу між різними експертами.

Важливо зазначити, що метод експертних оцінок має свої обмеження. Він вимагає наявності досвідчених експертів, які мають глибоке розуміння проєкту та його контексту. Тим не менш, цей метод може надати цінні вхідні дані для процесу управління ризиками впровадження проєкту, які подано в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Експертні оцінки ризиків впровадження проєкту

Ризик	Експертна група 1	Експертна група 2	Експертна група 3	Середня оцінка значимості впливу	Експертна група 1	Експертна група 2	Експертна група 3	Середня оцінка ймовірності настання
Супротив змін з боку співробітників	0.9	1	0.8	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9
Недостатнє навчання	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.5	0.6	0.7
Відхилення від бюджету	0.9	0.8	0.9	0.9	0.5	0.6	0.6	0.6
Технічні проблеми	0.5	0.6	0.9	0.7	0.5	0.5	0.6	0.5
Недостатній час на впровадження	0.7	0.6	0.7	0.7	0.3	0.6	0.3	0.4
Невизначеність процесу	0.7	0.7	0.7	0.7	0.6	0.4	0.4	0.5
Конфлікти між цілями проєкту та бізнес-цілями	0.9	0.5	0.8	0.7	0.3	0.2	0.4	0.3
Помилки у виборі інструментів	0.6	0.5	0.9	0.7	0.2	0.1	0.2	0.2
Відхилення від графіку впровадження	0.9	0.8	0.9	0.9	0.7	0.3	0.6	0.5
Втрата ключових членів команди	0.8	0.9	0.9	0.9	0.2	0.3	0.3	0.3
Некоректне визначення обсягу проєкту	0.7	0.9	1	0.9	0.4	0.5	0.8	0.6
Зміна бізнес-потреб під час впровадження	0.9	0.9	0.9	0.9	0.2	0.2	0.2	0.2

*Джерело: розроблено автором*

За результатами експертних оцінок розраховано зважену оцінку ризику та пріоритезовано за вагою впливу та ймовірністю в таблиці 3.5.

Враховуючи ці ризики, важливо розробити всебічну та гнучку стратегію управління ризиками, що включає ідентифікацію, оцінювання, моніторинг та планування відповідей на ризики. Це включає в себе розробку заходів для зниження ймовірності або впливу негативних ризиків, а також стратегій для використання можливостей, які можуть виникнути в результаті позитивних ризиків. Найбільш значимим ризиком є "Супротив змін з боку співробітників", з оцінкою впливу 0.9 і ймовірністю настання 0.9, що дає зважену оцінку 0.81. Це підкреслює, наскільки важливою є підтримка та залучення співробітників в процес впровадження проєкту.

Таблиця 3.5 – Ризики впровадження проєкту впровадження ОУП в компанії

Ризик	Середня оцінка значимості впливу	Середня оцінка ймовірності настання	Зважена оцінка
Супротив змін з боку співробітників	0.9	0.9	0.81
Недостатнє навчання	0.9	0.7	0.63
Відхилення від бюджету	0.9	0.6	0.54
Некоректне визначення обсягу проєкту	0.9	0.6	0.54
Відхилення від графіку впровадження	0.9	0.5	0.45
Технічні проблеми	0.7	0.5	0.35
Невизначеність процесу	0.7	0.5	0.35
Недостатня якість роботи	0.7	0.5	0.35
Недостатній час на впровадження	0.7	0.4	0.28
Втрата ключових членів команди	0.9	0.3	0.27
Конфлікти між цілями проєкту та бізнес-цілями	0.7	0.3	0.21
Зміна бізнес-потреб під час впровадження	0.9	0.2	0.18
Помилки у виборі інструментів	0.7	0.2	0.14

*Джерело: розроблено автором*

Таблиця 3.6 – План проєкту впровадження ОУП в компанії

Етап проєкту	Терміни реалізації
Фаза ініціації <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведення первинного аналізу ситуації.</li> <li>2. Визначення стратегічних та тактичних цілей проєкту.</li> <li>3. Визначення, як ОУП буде вписана в організаційну структуру організації.</li> <li>4. Визначення критеріїв успіху проєкту.</li> <li>5. Створення і затвердження статуту проєкту.</li> </ol>	8.01.2024 – 12.01.2024
Розробка структури ОУП <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Визначення зон відповідальності ОУП.</li> <li>2. Розробка структури ОУП.</li> <li>3. Визначення та модифікація процесів, зміна організаційної структури компанії.</li> </ol>	15.01.2024 – 19.01.2024
Підбір і навчання персоналу ОУП <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Визначення ключових ролей та відповідальності в ОУП.</li> <li>2. Розробка посадових інструкцій.</li> <li>3. Проведення підбору і найму персоналу для ОУП.</li> <li>4. Організація навчання для членів команди ОУП на основі встановлених процесів та стандартів.</li> </ol>	15.01.2024 – 2.03.2024
Фаза впровадження <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Реформування організаційної структури.</li> <li>2. Впровадження ОУП.</li> </ol>	1.03.2024 – 19.03.2024
Оцінка та оптимізація ОУП <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробка системи ключових показників успішності ОУП.</li> <li>2. Збір відгуків і даних про ефективність ОУП.</li> <li>3. Аналіз даних про діяльність ОУП.</li> <li>4. Внесення необхідних корективів в процеси, стандарти або структуру ОУП.</li> <li>5. Формування звіту про результати проєкту.</li> </ol>	22.03.2024 – 16.04.2024

*Джерело: розроблено автором*

Цілком виправдано, що критерієм ефективності будь-якого проєкту є не лише його результативність, а й оптимізація витрат. Тому, наступною вагомою стадією аналізу повинне стати розроблення бюджету проєкту з подальшим його детальним вивченням. Цей крок є особливо важливим для оцінки економічної ефективності проєкту, врешті решт, від його фінансової вигоди вимірюється успіх в цілому. Подальший моніторинг і контроль за фінансовими показниками залишаються критичними для забезпечення повернення вкладених ресурсів та досягнення очікуваних результатів проєкту.

Таблиця 3.7 – Розрахунок вартості впровадження проєкту

Статті витрат	Одиниця виміру	Кількість одиниць	Вартість одиниці, грн	Загальна вартість, грн	Всього за 3 місяці, грн
Програмне забезпечення для управління проєктами	Кількість акаунтів	104	56.8	5905.66	17716.98
Заробітна плата дата-аналітика	Кількість працівників	1	71880.0	71880	215640
Заробітна плата Senior PM	Кількість працівників	1	114109.5	114109.5	342328.5
Курси/семінари/тренінги (150 дол на людину)	Кількість працівників	18	5391.0	97038	97038
Резерв на непередбачувані витрати (10%)	-	-	-	-	67272.35
Всього	-	-	-	-	739995.83

*Джерело: розроблено автором*

Для розрахунку вартості програмного забезпечення використана вартість підписки акаунтів усіх проєктних команд на систему Linear PLUS, вартість якої становить 14 дол США (503,19 грн) на місяць за кожен акаунт. Загалом у компанії 169 працівників повинні мати свій робочий акаунт у цій системи, однак 65 вже її використовують. Для команд, які наразі використовують систему Jira та Confluence (12,42 дол США) різниця у вартості складе 1,58 дол США (56,79 грн) для кожного із 104 акаунтів. Ця цифра і взята до розрахунку.

Загальна вартість впровадження проєкту офісу управління проєктами для організації на перші 3 місяці складе 739995,9 грн.

Проєкт впровадження офісу управління проєктами має на мені вирішення комплексної проблеми компанії, забезпечуючи можливості для проведення змін у багатьох сферах діяльності, та в першу чергу зосереджуючись на підвищенні здатності компанії ефективно управляти проєктами. ОУП стане методологічним підґрунтям для впровадження багатьох ініціатив з розвитку системи управління проєктами, а також дозволить досягти результатів, які ставить перед собою досліджувана компанія.

Таблиця 3.8 – Очікувані результати від впровадження проєкту створення офісу управління проєктами.

Критерії успішності проєктів	Фактичні показники	Цільові показники	Очікувана динаміка
Відсоток неуспішних проєктів	26%	15%	-11%
Рівень задоволеності стейкхолдерів	70%	80%	+10%
Дублювання адміністративних завдань на проєктах	35%	10%	-25%
Резервний час виконання проєктних робіт	15%	10%	-5%
Документування завдань та процесів на проєкті	60%	85%	+25%
Кількість вимог, що змінилися під час реалізації проєкту	25%	15%	-10%
Середній термін реалізації проєкту до запланованого	110%	104%	-6%

*Джерело: розроблено автором*

Отже, створення офісу управління проєктами є важливим елементом успішного розвитку системи управління проєктами в бізнес-організації. Для досягнення успіху його впровадження, необхідно чітко визначити цілі, призначення, роль, повноваження та відповідальність, а також використовувати відповідну стратегію управління змінами. Наявність сильного лідера змін є важливим рушієм впровадження, який просуватиме цінність офісу управління проєктами для організації та працівників. Організація повинна регулярно переглядати свої процеси, інструменти та практики, щоб визначити, що працює, а що потребує покращення. Описані інструменти спрямовані на мінімізацію ризиків процесу впровадження ОУП та на використання найкращих практик для підвищення рівня зрілості системи управління проєктами та компетенцій проєктних менеджерів.

## ВИСНОВКИ

У ході дослідження було визначено сутність проєктного управління з точки зору вітчизняних та зарубіжних науковців; охарактеризовано основні аспекти проєктного управління в проєктно-орієнтованих організаціях; описано рівні проєктивізації підприємства та проведено порівняння традиційного, гнучкого та гібридного підходів до управління проєктами.

Під час аналізу підходів до формування та розвитку систем управління проєктами, встановлено складові системи управління проєктами та детально описано кожну з них.

Були розглянуті моделі та основні процеси оцінки зрілості системи управління, використання яких може допомогти організаціям покращити свої процеси проєктного управління та досягти більш високої зрілості в цій сфері. Встановлено, що взаємозв'язок між зрілістю управління, зрілістю ОУП та ефективністю проєктного управління.

Провівши комплексний аналіз досліджуваної організації можна зробити кілька висновків. Процес розвитку компанії відбувається в умовах швидкозростаючого ІТ-сектору: цей сектор характеризується постійними змінами та конкуренцією, що ставить перед компанією виклики щодо підтримки свого конкурентного переваги. Однак, завдяки своєму фокусу на розробці власних продуктів та інноваціях, компанія здатна адаптуватися до змін та забезпечувати стійкий ріст. Можна стверджувати, що компанія потребує впровадження ряду проєктів розвитку системи управління проєктами, що будуть спрямовані на забезпечення методологічного підґрунтя а також на формування практичних процесів та методологій для удосконалення поточної практики управління проєктами, підтримку проєктно-орієнтованого підходу в компанії.

Одним із ключових аспектів успіху компанії є залученість персоналу та його відданість. Високий рівень залученості сприяє збільшенню продуктивності та ефективності роботи, а також стимулює працівників до активної участі в процесах розвитку та інновацій. Компанія зосереджується на створенні сприятливого середовища для своїх співробітників, що включає розвиток їхніх професійних навичок, визнання досягнень та надання можливостей для особистого зростання. Унікальна організаційна структура компанії, заснована на проєктних командах, дозволяє компанії ефективно управляти ресурсами та забезпечувати успішне виконання проєктів. Цей підхід сприяє збільшенню комунікації та співпраці між різними фахівцями, що дозволяє швидко реагувати на зміни та досягати високої якості роботи.

Окрім розвитку власних продуктів, компанія активно співпрацює з клієнтами та надає їм послуги з CRM консалтингу, системної інтеграції та розробки програмного забезпечення на замовлення. Це дозволяє компанії розширювати свою експертизу та забезпечувати комплексні рішення для своїх клієнтів.

У майбутньому, компанія планує продовжувати свій розвиток шляхом розширення свого портфоліо продуктів та послуг, а також розширення своєї географічної присутності. Компанія прагне залишатися лідером у своєму сегменті ринку, постійно вдосконалюючи свої процеси та надаючи своїм клієнтам інноваційні та високоякісні рішення.

У підсумку, досліджувана організація є динамічною та інноваційною компанією, яка успішно розвивається в сучасному ІТ-секторі. Залученість персоналу, організаційна структура та фокус на розробці власних продуктів є ключовими факторами, що сприяють успіху компанії. Впевненість у своїх можливостях та постійне прагнення до інновацій дозволяють компанії залишатися конкурентоспроможною та ефективною у своєму сегменті ринку. За останні роки компанія пережила значне зростання, що призвело до зміни її організаційної структури та стратегій управління. Вона перейшла від проєктно-матричної

структури до більш проєктно-орієнтованої, що сприяє більш ефективному підходу до запуску та розвитку власних продуктів.

Аналіз системи управління проєктами компанії виявив ряд проблемних факторів, які зумовлюють виникнення кореневої проблеми – недосягнення цілей на 26% відсотках проєктів та їхнє закриття. Система управління проєктами знаходиться на другому рівні зрілості та потребує вдосконалення через відсутність важливих складових. Підхід до управління проєктами в компанії є децентралізованим, а проєктні команди самостійно визначають свої процеси та інструменти управління. Такий підхід сприяв високій залученості співробітників, але також створює проблеми з точки зору відсутності документації та зниження ефективності.

Для вирішення виявлених проблем і підвищення зрілості та ефективності системи управління проєктами, компанія повинна розглянути можливість створення ОУП. Ця структура відповідатиме за стандартизацію практики управління проєктами, сприяння обміну знаннями між проєктними командами та моніторинг виконання проєктів. Впровадження ОУП також допоможе у вирішенні ризиків, пов'язаних з децентралізованим управлінням проєктами, таких як відсутність координації та неузгодженість у виконанні проєктів. Вартість реалізації проєкту створення офісу управління проєктами складе 739996 гривень та може бути реалізований впродовж 4 місяців.

Підсумовуючи, компанії вдалося досягти значного зростання на висококонкурентному ІТ-ринку, завдяки своїй здатності адаптуватися до мінливих ринкових умов та зосередженню на розвитку культури інновацій та співпраці. Однак, щоб зберегти цю траєкторію зростання і забезпечити успішне виконання своїх все більш складних проєктів, компанії вкрай важливо інвестувати в розробку більш стандартизованого і скоординованого підходу до управління проєктами. Створення ОУП може стати важливим кроком у цьому напрямку, що дозволить досліджуваній компанії використати весь потенціал своїх проєктних команд, а

також забезпечити послідовність, ефективність та якість процесів виконання проєктів. Для досліджуваної організації проєкт впровадження офісу управління проєктами є комплексним заходом спрямованим на усунення кореневої проблеми недосягнення цілей проєктів та супутніх проблем.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Павлова С. І. Проектно-орієнтовані організації як розвиток методів управління підприємством. *Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки*. 2016. Т. 4, № 78. С.170-177 URL: [https://doi.org/10.26642/jen-2016-4\(78\)-170-177](https://doi.org/10.26642/jen-2016-4(78)-170-177) (дата звернення: 24.08.2023).
2. Pirotti A., Rahim F. A. M., and Zakaria N. Implementation of Project Management Standards and Project Success: The Mediating Role of the Project Management Office. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*. 2022. 12(1), P. 39-46 (date of access: 25.08.2023).
3. Patanakul P., Iewwongcharoen B., & Milosevic D. An Empirical Study on the use of Project Management Tools and Techniques across Project Life-Cycle and their Impact on Project Success. *Journal of General Management*. 2010. 35(3), P. 41-66. <https://doi.org/10.1177/030630701003500304> (date of access: 25.08.2023).
4. Espinosa D., Thorn L., Edberg D., and Croasdell D. The New IT Product/Project Lifecycle. *AIS Electronic Library (AISEL)*. 2009. URL: <https://aisel.aisnet.org/amcis2009/737> (date of access: 26.08.2023).
5. I. van de Weerd, S. Brinkkemper, R. Nieuwenhuis, J. Versendaal and L. Bijlsma, Towards a Reference Framework for Software Product Management, 14th IEEE International Requirements Engineering Conference (RE'06), Minneapolis/St. Paul, MN, USA, 2006, P. 319-322, doi: 10.1109/RE.2006.66.
6. Definition of Product (digital Business) - Gartner Information Technology Glossary. Gartner. URL: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/product-digital-business> (date of access: 19.09.2023).
7. R. Singh, M. Keil & V. Kasi. Identifying and overcoming the challenges of implementing a project management office, *European Journal of Information Systems*. 2009. 18:5. P. 409-427. DOI: 10.1057/ejis.2009.29.

8. Wagner R. Different stages of organisational development during projectification. International Project Management Association (IPMA). URL: <https://ipma.world/different-stages-of-organisational-development-during-projectification/> (date of access: 17.09.2023).
9. Montserrat G. Why use a project management methodology? URL: <https://nae.global/en/why-use-a-project-management-methodology/#:~:text=A%20project%20management%20methodology%20is%20used%20to%20obtain,relationship%20of%20resources%205%20Developing%20the%20team's%20skills> (date of access: 02.09.2023).
10. Кордунова Ю., Смотров О., Кокотко І. та Малець, Р. Аналіз традиційного та гнучкого підходів до створення програмного забезпечення в динамічних умовах. *Управління розвитком складних систем*. 2020. С. 71–77.
11. Стандарт з управління проєктами та Настанова до зводу знань з управління проєктами (Настанова РМВОК). Сьоме видання. Newtown Square, PA., Project Management Institute, 2021. 274 с.
12. Вакалюк Т. А., Рантюк І. І. Організаційні структури в ІТ компаніях. *Всеукраїнська науково-технічна конференція «Комп'ютерні технології: інновації, проблеми, рішення»* : тези доп., 14-15 лист. 2019. / Житомирська політехніка, 2019. С. 148–149.
13. Burgan S. C. & Burgan D. S. One size does not fit all: Choosing the right project approach. *PMI® Global Congress 2014 — North America*, Phoenix, AZ. Newtown Square 2014 / PA: Project Management Institute.
14. Reiff J., & Schlegel D. Hybrid project management – a systematic literature review. *International Journal of Information Systems and Project Management*. 2022. 10(2), P. 45–63. <https://doi.org/10.12821/ijispm100203/>
15. Alves P., Tereso A., Fernandes G. Project Management System Implementation in SMEs: A Case Study, 33rd IBIMA Conference, Granada, Spain, 10-11 April 2019.

16. Hayata T. and Han J., A hybrid model for IT project with Scrum. *Proceedings of 2011 IEEE International Conference on Service Operations, Logistics and Informatics*. Beijing, China. 2011. P. 285-290. doi: 10.1109/SOLI.2011.5986572.
17. Gorshkova E. Improving project management capability with assistance of PMO in a technology company : Master of Science Thesis. Göteborg, 2011.
18. Khalema L., van Waveren C., & Chan K.-Y. The relationship between project management office maturity and organisational project management maturity: an empirical study of the south african government infrastructure departments. *The South African Journal of Industrial Engineering*. 2015. 26(3). P. 12–26. <https://doi.org/10.7166/26-3-1021>.
19. Which PMO is Right for your Organization? PMI. URL: <https://www.pmi.org/learning/publications/pm-network/digital-exclusives/which-pmo-is-right-for-your-organization> (date of access: 22.10.2023).
20. Hobbs J. B. & Aubry M. A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs): the results of phase I. *Project Management Journal*. 2007. 38(1). P. 74–86.
21. Саричев Д. О. Оцінювання зрілості та збалансованості розвитку процесів управління проектами на вітчизняних підприємствах. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 303–312. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2014\\_11\\_53](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_11_53) (дата звернення: 22.09.2023).
22. «САЙБЕРХ» – Досьє Компанії. Youcontrol. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/44052299/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/44052299/) (дата звернення: 02.09.2023).
23. Як досвід Amazon & Google допомагає розробляти українську SaaS iGaming платформу на 30 млн користувачів. AIN.UA – Інтернет-бізнес в Україні. URL: <https://ain.ua/special/newage-history/> (дата звернення: 25.09.2023).

24. Clutch Announces its Top 100 Fastest-Growing Companies for 2023. Clutch.co. URL: <https://clutch.co/press-releases/clutch-100-fastest-growing-companies-2023> (date of access: 04.10.2023).
25. Newage.io Client Review. Clutch.co. URL: <https://clutch.co/profile/newageio#reviews> (дата звернення: 11.10.2023).
26. Каталог співробітників. Організаційна структура компанії. People Force HRIS/HRM.
27. Василик А., Кравченко А. Сучасні практики формування залученості персоналу в компаніях. *Бізнес інформ*. 2020. Т. 4, № 507. С. 398–403. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-398-403> (дата звернення: 21.09.2023).
28. ТОВ "СайберХ" Код ЄДРПОУ 44052299 – Опендатабот. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/44052299> (дата звернення: 25.10.2023).
29. Porter's Five Forces analysis of the IT industry - BRAND MINDS. BRAND MINDS. URL: <https://brandminds.com/porters-five-forces-analysis-of-the-it-industry/> (date of access: 25.09.2023).
30. Регулювання штучного інтелекту в Україні: презентуємо дорожню карту. 2023. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/regulyuvannya-shtuchnogo-intelektu-v-ukraini-prezentuemo-dorozhnyu-kartu> (дата звернення: 25.10.2023).
31. Реєстр Дія.City. Diia.City. URL: <https://city.diia.gov.ua/registry/resident> (дата звернення: 16.10.2023).
32. Мельник Т., Завгородня Є. ІТ-сектор України на світовому ринку: 2022. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2022. Т. 125, № 6. С. 17–36. URL: [https://doi.org/10.31617/3.2022\(125\)02](https://doi.org/10.31617/3.2022(125)02) (дата звернення: 08.09.2023).
33. Карий О., Гальків Л., Цапулич А. Розвиток ІТ-сфери України: чинники та напрями активізації. *Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*. 2021. Т. 5, № 1. С. 42–55. URL: <https://doi.org/10.23939/semi2021.01.042> (дата звернення: 02.10.2023).

34. Product Owner vs Product Manager: What's the Difference?. Hotjar: Website Heatmaps & Behavior Analytics Tools. URL: <https://www.hotjar.com/product-management-101/product-owner-vs-product-manager/> (date of access: 20.09.2023).
35. Aston B. Product Owner Vs Product Manager: Who Runs The Show?. The Product Manager. URL: <https://theproductmanager.com/topics/product-owner-vs-product-manager/> (date of access: 07.10.2023).
36. Tkalic A., Ulfsnes R., Moe N.B. Toward an Agile Product Management: What do product managers do in agile companies? *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming. XP 2022. Lecture Notes in Business Information Processing*. 2022. vol 445. Springer, Cham. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-08169-9\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-031-08169-9_11) (date of access: 20.09.2023).
37. Springer, O., Miler, J. A comprehensive overview of software product management challenges. *Empir Software Eng* 27, 106 2022. URL: <https://doi.org/10.1007/s10664-022-10134-5> (date of access: 20.09.2023).
38. Kerzner H. *Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model*. Wiley & Sons, Incorporated, John, 2002.
39. OPM/ OPM3 Readiness Assessment Tool. Betterton Technical Services – Building A Results Oriented Culture Through Project Management. URL: [http://btsresults.com/wp-content/uploads/2016/02/2\\_OPM-OPM3\\_Readiness\\_Assessment\\_Too\\_1-Blank.pdf](http://btsresults.com/wp-content/uploads/2016/02/2_OPM-OPM3_Readiness_Assessment_Too_1-Blank.pdf) (date of access: 08.09.2023).
40. Dai C. X., Wells W. G. An exploration of project management office features and their relationship to project performance. *International Journal of Project Management*. 2004. Vol. 22, no. 7. P. 523–532. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.04.001> (date of access: 14.09.2023).
41. Milosevic D., Patanakul P. Standardized project management may increase development projects success. *International Journal of Project Management*.

2005. Vol. 23, no. 3. P. 181–192. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.11.002> (date of access: 13.09.2023).
42. Farid S. A Roadmap to PMO Excellence. Paper presented at PMO Symposium®: Where Leaders Meet. Denver, Colorado, USA. Newtown Square, PA: Project Management Institute. 2021.
43. Curlee W. Modern Virtual Project Management: The Effects of a Centralized and Decentralized Project Management Office. *Project Management Journal*. 2008. Vol. 39, no. 1\_suppl. P. S83–S96. URL: <https://doi.org/10.1002/pmj.20062> (date of access: 13.09.2023).
44. Oseko M. Knowledge Sharing and Creating Process in a Social Development Project: Developing a Model for Intra-Project Knowledge Management. *Open Journal of Social Sciences*. 2017. Vol. 05, no. 10. P. 117–127. URL: <https://doi.org/10.4236/jss.2017.510011> (date of access: 13.09.2023).
45. Dai C. X. The role of the project management office in achieving project success. Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, San Antonio. 2002.
46. Desouza K. C., Evaristo J. R. Project management offices: A case of knowledge-based archetypes. *International Journal of Information Management*. 2006. Vol. 26, no. 5. P. 414–423. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2006.07.002> (date of access: 13.09.2023).
47. Hurt M. & Thomas J. Building value through sustainable project management offices. *Project Management Journal*. 2009. 40(1), P. 55–72.
48. Insights and trends: current programme and project management practices. PricewaterhouseCoopers (PWC). URL: <https://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/assets/insighttrends.pdf>. (date of access: 13.09.2023).
49. Jamaleldine A. Impact of project management office (pmo) implementation on performance and improvement of the project. ISEOR - Formations en management. URL: <https://www.iseor->

formations.com/pdf/ACTESCOLMCD2021/JAMALELDINE.pdf (date of access: 20.10.2023).

50. Pinto G. Best practices in implementing a project management office: a systematic review of the literature. 2020. URL: [https://www.researchgate.net/publication/338707607\\_Best\\_practices\\_in\\_implementing\\_a\\_project\\_management\\_office\\_a\\_systematic\\_review\\_of\\_the\\_literature](https://www.researchgate.net/publication/338707607_Best_practices_in_implementing_a_project_management_office_a_systematic_review_of_the_literature) (date of access: 08.10.2023)
51. Батенко Л., Лезіна А., Москалюк В. Забезпечення зрілості управління проектами: методичні підходи та практична реалізація. *Економічний аналіз*. 2020. Т. 30, № 1. С. 22–37. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.01.022> (дата звернення: 06.10.2023)
52. Жаков Р. П., Ліщинська В. В. Роль проєктного офісу в системі управління проєктно-орієнтованих організацій. *Сучасне управління організаціями: концепції, цифрові трансформації, моделі інноваційного розвитку* : Зб. тез доп. III Міжнар. науково-практ. конф., м. Харків, 20 листоп. 2023 р. Харків, 2023. С. 500–502.

## ДОДАТКИ

### ДОДАТОК А

#### ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА ЗА 2022 РІК

Таблиця А.1 – Актив підприємства за 2022 рік [28]

Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	131.8	127
первісна вартість	1001	211.1	149.6
накопичена амортизація	1002	79.3	22.6
Незавершені капітальні інвестиції	1005	14	1 067.40
Основні засоби:	1010	1 674.60	4 991.60
первісна вартість	1011	2 494.40	6 871.40
знос	1012	819.8	1 879.80
Інші необоротні активи	1090	2 125.60	
Усього за розділом I	1095	1 820.40	8 311.60
II. Оборотні активи Запаси:	1100	7 159.70	9.4
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	739.4	1 212.70
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	3.3	12.1
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	748.9	663.1
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 510.10	13 018.10
Витрати майбутніх періодів	1170	11.7	326
Інші оборотні активи	1190	170	1.3
Усього за розділом II	1195	11 343.10	15 242.70
Баланс	1300	13 163.50	23 554.30

Таблиця А.2 – Пасив підприємства за 2022 рік [28]

<b>Пасив</b>			
<b>Назва рядка</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітнього року, тис. грн</b>	<b>На кінець звітнього періоду, тис. грн</b>
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 000.00	1 000.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 954.70	7 342.60
Усього за розділом I	1495	3 954.70	8 342.60
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	320.3	388.7
товари, роботи, послуги	1615	1 501.60	14 021.30
розрахунками з бюджетом	1620	724.8	798.4
у тому числі з податку на прибуток	1621	674.2	595.2
розрахунками з оплати праці	1630	2.7	
Інші поточні зобов'язання	1690	6 659.40	3.3
Усього за розділом III	1695	8 888.50	14 823.00
Баланс	1900	13 163.50	23 554.30

Таблиця А.3 – Звіт про фінансові результати підприємства за 2022 рік [28]

<b>Звіт про фінансові результати</b>			
<b>Назва рядка</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період, тис. грн</b>	<b>За аналогічний період попереднього року, тис. грн</b>
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	268 152.30	69 219.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	228 137.10	57 787.20
Інші операційні доходи	2120	3 097.60	152.9
Інші операційні витрати	2180	36 698.00	7 942.70
Інші доходи	2240	42.5	
Інші витрати	2270	842.4	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	271 292.40	69 371.90
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	265 677.50	65 729.90
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	5 614.90	3 642.00
Податок на прибуток	2300	1 226.90	674.2
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	4 388.00	2 967.80

**ДОДАТОК Б****ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА ЗА 2021 РІК**

Таблиця Б.1 – Актив підприємства за 2021 рік [28]

<b>Актив</b>			
<b>Назва рядка</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного року, тис. грн</b>	<b>На кінець звітного періоду, тис. грн</b>
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0	131.8
первісна вартість	1001	0	211.1
накопичена амортизація	1002	0	79.3
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	14
Основні засоби:	1010	0	1 674.60
первісна вартість	1011	0	2 494.40
знос	1012	0	819.8
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	0	1 820.40
II. Оборотні активи Запаси:	1100	0	7 159.70
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	0	739.4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0	3.3
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0	748.9
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	0	2 510.10
Витрати майбутніх періодів	1170	0	11.7
Інші оборотні активи	1190	0	170
Усього за розділом II	1195	0	11 343.10
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	0	13 163.50

Таблиця Б.2 – Пасив підприємства за 2021 рік [28]

<b>Пасив</b>			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	500	1 000.00
Додатковий капітал	1410	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	0	2 954.70
Неоплачений капітал	1425	500	0
Усього за розділом I	1495	0	3 954.70
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	320.3
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	0	1 501.60
розрахунками з бюджетом	1620	0	724.8
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	674.2
розрахунками зі страхування	1625	0	0
розрахунками з оплати праці	1630	0	2.7
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	0	6 659.40
Усього за розділом III	1695	0	8 888.50
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	0	13 163.50

Таблиця Б.3 – Актив підприємства за 2021 рік [28]

<b>Звіт про фінансові результати</b>			
<b>Назва рядка</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період, тис. грн</b>	<b>За аналогічний період попереднього року, тис. грн</b>
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	69 219.00	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	57 787.20	0
Інші операційні доходи	2120	152.9	0
Інші операційні витрати	2180	7 942.70	0
Інші доходи	2240	0	0
Інші витрати	2270	0	0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	69 371.90	0
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	65 729.90	0
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	3 642.00	0
Податок на прибуток	2300	674.2	0
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	2 967.80	0

Ім'я користувача:  
Менеджменту Володькіна Марина

ID перевірки:  
1015936283

Дата перевірки:  
23.11.2023 16:24:52 EET

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:  
23.11.2023 16:28:16 EET

ID користувача:  
100005718

Назва документа: **ЖАКОВ**

Кількість сторінок: 86 Кількість слів: 18043 Кількість символів: 141731 Розмір файлу: 829.21 KB ID файлу: 1015607985

## 4.41% Схожість

Найбільша схожість: 0.65% з Інтернет-джерелом (<https://ain.ua/special/newage-history>)

3.79% Джерела з Інтернету 382 ..... Сторінка 88

2.13% Джерела з Бібліотеки 465 ..... Сторінка 90

## 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел

## Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 1

## **Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником**

Заявляю, що я ознайомилась з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

**Автор:** Жаков Роман Павлович

**Назва роботи:** Удосконалення системи управління проєктами бізнес-організації

**Науковий керівник:** к.е.н., доц. Ліщинська Вікторія Валеріївна

**Підрозділ:** кафедра менеджменту

**Коефіцієнт подібності:** 4,41%

**Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:**

виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту.

**Обґрунтування:**

Виявлені в роботі запозичення мають відповідні посилання на джерела використаної інформації, є сумлінними, ознак плагіату не мають.

27.11.2023



В.В. Ліщинська

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ  
В. Н. КАРАЗІНА

**СУЧАСНЕ УПРАВЛІННЯ  
ОРГАНІЗАЦІЯМИ: КОНЦЕПЦІЇ,  
ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ,  
МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОГО  
РОЗВИТКУ**

Збірник тез доповідей  
III Міжнародної науково-практичної конференції

(20 листопада 2023 року, м. Харків, Україна)

*Електронний ресурс*

Харків – 2023

Булик О.Б. ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ НА МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ .....	475
Гадяцька Ю.О. ПОЛІТИКА ПАРОЛІВ ЯК ОСНОВНА ВИМОГА ЗАХИСТУ ІНФОРМАЦІЇ .....	478
Гвоздецький О.Г. РОЗРОБКА ПОЛІТИКИ ОБРОБКИ ІНЦИДЕНТІВ КІБЕРЗЛОЧИНІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ .....	481
Голубєв П.С. ВАЖЛИВІСТЬ РОЗРОБКИ ПОЛІТИКИ ВІДДАЛЕНОГО ДОСТУПУ ДЛЯ СУЧАСНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ .....	485
Грінько А.П., Грінько П.Л. СУТЬ ТА ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ .....	487
Губарева І.О., Трушкіна Н.В. РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ІТ-КОМПАНІЙ ....	490
Даниленко О.А., Дудник А.А. КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД ЯК ПАРАДИГМА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ .....	493
Даудова Г.В., Туїнова Т.І. РОЛЬ МОТИВУВАННЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ .....	495
Денісова О.О. АДАПТАЦІЯ ОСВІТНІХ І НАУКОВИХ ПРОГРАМ ДО ПОТРЕБ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ .....	498
Жаков Р.П., Ліщинська В.В. РОЛЬ ПРОЄКТНОГО ОФІСУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ .....	501
Іващенко М. В. ФІНАНСОВА ПОВЕДІНКА В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ .....	504
Ізюмцева Н.В., Туїнова Т.І. ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ .....	508

*Жаков Р.П.,  
здобвач другого (магістерського) рівня освіти,  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана;*

*Ліщинська В.В.,  
к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана*

## **РОЛЬ ПРОЄКТНОГО ОФІСУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

Управління проектами останнім часом набуло широкого застосування в різних організаціях, і його цінність набуває все більшого визнання. Однак для багатьох компаній управління проектами залишається складним завданням, зважаючи на те, що на рівні організації запустити систему управління проектами в повному сенсі цього слова можна лише створивши центр компетенцій з управління проектами - офіс управління проектами. Офіс управління проектами (ОУП) є важливим і поширеним явищем в управлінні проектами розвитку та цифрової трансформації компаній в сучасному світі. Зацікавленість організацій у розвитку та підтримці компетенцій з управління проектами за допомогою спеціалізованої організаційної структури (ОУП) почалася в 1990-х роках і залишається значною і сьогодні [1, 2].

Роботи багатьох науковців присвячені дослідженню переваг, які ОУП здатний надавати як окремим менеджерам проектів, так і успішності проектів на загальноорганізаційному рівні [3, 4, 5]. Наприклад, Блок і Фрейм [1] зазначають, що несистемний підхід до управління проектами призводить до неефективності і навіть може бути небезпечним, тоді як створення ОУП може сприяти послідовності у процесах та розвитку компетенцій менеджерів. Серед основних мотивів впровадження офісу управління проектами в контексті управлінських компетенцій вони називають наступні:

- підтримка проектів з метою зняття з менеджерів проектів адміністративного навантаження, такого як звітність та робота з програмним забезпеченням;

- консультування та наставництво, за допомогою яких надається професійна експертиза в галузі управління проектами, наприклад, розробка пропозицій та планування проектів;

- розробка та впровадження стандартів і методів для використання найкращих практик та забезпечення використання єдиних підходів на загальноорганізаційному рівні.

- навчання для розвитку індивідуальних навичок та заохочення до професійної сертифікації;
- допомога в укомплектуванні проектів відповідними проектними менеджерами.

Доповнюючи цей аргумент, Дай та Уеллс [2] надають переконливі докази того, що стандарти та методи управління проектами, розробка та підтримка яких у тому числі покладається на офіс управління проектами, тісно пов'язані з результативністю проектів. Мілошевич та Патанакул також виявили, що стандартизоване управління проектами (зокрема, інструменти, процеси та лідерство) може сприяти успіху проекту. Таким чином, покладання відповідальності за стандартизацію та підтримку управління проектами на ОУП може призвести до покращення управління проектами [6, 7].

Оскільки проектно-орієнтовані організації виділяють більше ресурсів для ведення бізнесу на проектній основі, потреба в навчанні керівників проектів зростає. ОУП може взяти на себе провідну роль у співпраці з відділом кадрів у сферах визначення набору навичок, навчання з проектного управління та відповідного програмного забезпечення, фінансової підтримки для проведення тренінгів та індивідуального коучингу [2]. Джессен [8] вказує на те, що існує значна проблема у тому, що через тимчасовий характер проектів організація часто може отримати мало користі від попередніх успіхів і невдач через відсутність ефективної передачі знань. Зважаючи на це, ймовірно найціннішим надбанням, яке проект може дати організації, є можливість розвивати компетенції якомога більшої кількості людей на всіх рівнях, як на щоденній основі, так і за допомогою формальних навчальних програм. А саме впровадження ОУП надає довгострокові переваги для надбання і розвитку управлінських компетенцій в організації.

Результати дослідження авторів, проведеного серед таких українських ІТ-компаній як Velitech та Newage, що входять до складу Velitech Group, підтвердили думку про те, що відсутність центру компетенцій, як-от офісу управління проектами (як традиційного, так і віртуального) в умовах зростання кількості та складності проектів спричиняє актуалізацію комплексних проблем, пов'язаних із управлінням проектами. Це, в свою чергу, збільшує кількість неуспішних проектів, тобто таких, що не досягають своїх цілей, перевищують бюджети або терміни. Система управління проектами страждає від нестачі методологічного підґрунтя для впровадження змін у багатьох сферах управлінських процесів в організації.

Отже із зростанням кількості проектів, та, відповідно, накопиченням досвіду в управлінні проектами, організація все більше відчуває необхідність переходу від ситуативного підходу до більш стратегічного. Паралельно з цим зростає потреба в створенні, розвитку управлінських компетенцій та обмінну знаннями між проектами. У цьому контексті офіс управління проектами може забезпечити важливі консультативні та наставницькі послуги, такі як допомога в

впровадженні методології управління проектами, реагування на ризики, наставництво щодо специфічних заходів, які треба прийняти для успіху проекту і обмін знаннями з керівництвом та іншими проектними менеджерами.

Розвинений офіс управління проектами створює цінність для проектно-орієнтованих організацій за рахунок формування центру компетенцій з управління проектами, який може допомогти із впровадженням методології управління проектами, забезпечує навчання та підтримку для учасників проектів, стандартизацію процесів та кращу комунікацію між учасниками проектів. За рахунок створення системи обміну знаннями, ОУП може використовувати надбання попередніх проектів у майбутніх та може сприяти розвитку управлінських компетенцій всередині організації.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Block TR, Frame JD. The project office – a key to managing projects effectively. Crisp Publications; 1998.
2. Dai, C. X. Y., and Wells, W. G. (2004) An exploration of project management office features and their relationship to project performance. *International Journal of Project Management*, Vol. 22 (7), 523–532.
3. Hobbs B., Aubry M. A Multi-Phase Research Program Investigating Project Management Offices (PMOS): The Results of Phase 1. *Project Management Journal*. 2007. Vol. 38, no. 1. P. 74–86. URL: <https://doi.org/10.1177/875697280703800108> (Дата звернення: 13.09.2023).
4. Dai C. X. The role of the project management office in achieving project success. *Project Management Institute Annual Seminars & Symposium*, San Antonio. 2002.
5. Desouza K. C., Evaristo J. R. Project management offices: A case of knowledge-based archetypes. *International Journal of Information Management*. 2006. Vol. 26, no. 5. P. 414–423. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2006.07.002> (Дата звернення: 13.09.2023).
6. Milosevic D., Patanakul P. Standardized project management may increase development projects success. *International Journal of Project Management*. 2005. Vol. 23, no. 3. P. 181–192. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.11.002> (Дата звернення: 13.09.2023).
7. Gorshkova E. Improving project management capability with assistance of PMO in a technology company : Master of Science Thesis. Göteborg, 2011.
8. Jessen SA. The nature of project leadership. Scandinavian University Press; 1992.