

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

**Факультет економіки та управління  
Кафедра менеджменту**

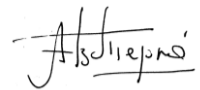
**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА**      «Менеджмент бізнес-організацій»  
**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ**                                      07 «Управління та адміністрування»  
**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**                                    073 «Менеджмент»

Форма навчання: заочна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на тему: «УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ»

здобувача Терна Павла Андрійовича



Науковий керівник: к. е. н., доц. Шатілова Олена Володимирівна



**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною  
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри д. е. н., професор Сагайдак М. П.



**Київ 2024**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент бізнес-організацій

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Керівник проектної групи (гарант) освітньої програми

Завідувач кафедри



Т.О. Соболева

«24» червня 2022 р.



М.П. Сагайдак

«29» червня 2022р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

Здобувачу вищої освіти Терну Павлу Андрійовичу  
очної (денної) форми навчання  
на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи  
на тему: «Управління проєктами в бізнес-організації»

тему затверджено наказом в.о. ректора Університету від «30» червня 2022 р .№ 670-ст  
кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах «1518 Studios, inc.»

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Концептуальні засади управління проєктами в бізнес-організації
Розділ 2	Аналітичне оцінювання господарської діяльності та управління ІТ-проєктами «1518 Studios, inc.» в умовах віддаленої зайнятості
Розділ 3	Удосконалення управління проєктами «1518 Studios, inc.» в умовах віддаленої зайнятості

<b>Об'єкт дослідження:</b>	процес управління проектами в бізнес-організації
<b>Предмет дослідження:</b>	теоретичні і практичні аспекти управління проектами в бізнес-організації
<b>Мета кваліфікаційної магістерської роботи:</b>	обґрунтування теоретичних і практичних аспектів управління проектами бізнес-організації в умовах віддаленої зайнятості

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

**у розділі 1**

Дослідити сутнісні характеристики проекту як об'єкта управління

Визначити особливості управління проектами бізнес-організації в умовах віддаленої зайнятості

Охарактеризувати інструментарій автоматизації управління проектами бізнес-організації

**у розділі 2**

Охарактеризувати господарську діяльність «1518 Studios, inc.»

Проаналізувати бізнес-процеси в «1518 Studios, inc.» та рівень їх автоматизації

Оцінити ефективність управління проектами «1518 Studios, inc.» в умовах віддаленої зайнятості

**у розділі 3**

Охарактеризувати напрями автоматизації управління проектами «1518 Studios, inc.» в умовах віддаленої зайнятості

Оцінити ефективність та ризики автоматизації управління проектами «1518 Studios, inc.» в умовах віддаленої зайнятості

Розробити комплекс організаційного забезпечення автоматизації управління проектами «1518 Studios, inc.» в умовах віддаленої зайнятості

**Завдання підготував  
науковий керівник**



**к.е.н, доц. Шатілова О.В.**

«23» червня 2022 р.

**Завдання одержав  
здобувач**



**Терно П.А.**

«23» червня 2022 р.

## Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 79 сторінок, 31 таблицю, 17 рисунків, список використаних джерел з 62 найменувань, додатки.

### «Управління проєктами в бізнес-організації»

*Об'єктом дослідження* є процес управління проєктами в бізнес-організації.

*Предметом дослідження* є теоретичні і практичні аспекти управління проєктами в бізнес-організації.

*Мета кваліфікаційної магістерської роботи* є обґрунтування теоретичних і практичних аспектів управління проєктами бізнес-організації в умовах віддаленої зайнятості.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

- дослідити сутнісні характеристики проєкту як об'єкта управління;
- визначити особливості управління проєктами бізнес-організації в умовах віддаленої зайнятості;
- охарактеризувати інструментарій автоматизації управління проєктами бізнес-організації;
- охарактеризувати господарську діяльність «1518 Studios, inc.»;
- проаналізувати бізнес-процеси в «1518 Studios, inc.» та рівень їх автоматизації;
- оцінити ефективність управління проєктами «1518 Studios, inc.» в умовах віддаленої зайнятості;
- охарактеризувати напрями автоматизації управління проєктами «1518 Studios, inc.» в умовах віддаленої зайнятості;
- оцінити ефективність та ризики автоматизації управління проєктами «1518 Studios, inc.» в умовах віддаленої зайнятості;
- розробити комплекс організаційного забезпечення автоматизації управління проєктами «1518 Studios, inc.» в умовах віддаленої зайнятості.

*Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів* полягає у тому, що пропозиції, які розроблені в процесі дослідження, можуть бути використані для підвищення організаційної ефективності підприємства у процесі впровадження та вдосконалення автоматизації управління проєктами за віддаленого формату організації праці.

*Апробація результатів* дослідження відбулась на V Міжнародній науково-практичній конференції «Current challenges of science and education» (15-17 січня 2024 р., Берлін, Німеччина). Були опубліковані тези за темою «Особливості управління проєктами бізнес-організації в умовах віддаленої зайнятості».

*Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи* 2023-2024.

*Рік захисту роботи* 2024.

Ключові слова: бізнес-організація, управління проєктом, бізнес-процеси, автоматизація бізнес-процесів, віддалена зайнятість, ринок арт-контенту.

## **В І Д Г У К**

**на кваліфікаційну магістерську роботу  
здобувача факультету економіки та управління  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»  
Терна Павла Андрійовича  
на тему: «Управління проєктами в бізнес-організації»**

### ***1. Актуальність теми***

У мінливих ринкових умовах, таких, як обмеження, зумовлені пандемією COVID-19 і міграція робочої сили, зумовлена повномасштабною військовою агресією проти України, одним з головних завдань є забезпечення стратегічної резильєнтності бізнесу. Сучасна бізнес-організація, у т.ч. яка здійснює проектну діяльність, має бути здатною адаптуватися до потенційно руйнівних ситуацій, зберігаючи при цьому безперервну операційну діяльність і зберігаючи людський капітал, у т.ч. за рахунок використання різноманітних цифрових інструментів. Одним з можливих шляхів забезпечення резильєнтності бізнесу в умовах цифрової економіки є удосконалення проектної діяльності за рахунок забезпечення можливості віддаленої роботи персоналу та удосконалення автоматизації управлінських процесів. З огляду на це тема кваліфікаційної магістерської роботи є без сумніву актуальною і має високу практичну корисність для удосконалення діяльності розробника комп'ютерних ігор «1518 Studios, inc.», зокрема, в контексті забезпечення його резильєнтності.

### ***2. Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи***

Змістове наповнення кваліфікаційної роботи відповідає темі роботи та індивідуальному завданню. Визначені мета, цілі і завдання дослідження. Логіка побудови роботи відповідає визначеним автором цілям роботи. У першому розділі роботи узагальнено концептуальні засади управління проєктами в бізнес-організації, зокрема визначено сутнісні характеристики проєкту як об'єкта управління, виокремлено особливості управління проєктами бізнес-організації в умовах віддаленої зайнятості, а також систематизовано інструментарій автоматизації управління проєктами бізнес-організації. У другому розділі роботи автором здійснено аналітичне оцінювання господарської діяльності та управління ІТ-проєктами бізнес-організації - розробника комп'ютерних ігор «1518 Studios, inc.» в умовах віддаленої зайнятості, зокрема охарактеризовано його господарську діяльність, проаналізовано наявні бізнес-процеси та рівень їх автоматизації, а також здійснено оцінювання організаційної ефективності проектної діяльності «1518 Studios, inc.» в умовах віддаленої зайнятості. У третьому розділі роботи представлено розроблені автором пропозиції щодо удосконалення управління проєктами «1518 Studios, inc.» в умовах віддаленої зайнятості, зокрема окреслено напрями автоматизації управління проєктами, здійснено оцінювання ефективності і ризиків автоматизації управління проєктами «1518 Studios, inc.» в умовах віддаленої роботи, здійснено обґрунтування запропонованих заходів з автоматизації проектної діяльності та розроблено комплекс організаційного забезпечення їх впровадження.

### ***3. Наявність самостійних розробок автора***

По роботі наявні авторські коментарі, узагальнення і висновки як до окремих елементів роботи, так і до роботи в цілому. Авторська позиція проголошена. Мова і стиль викладення матеріалу є науковими. Окремі положення і висновки з теоретичної складової дослідження відображені в публікації автора, копія додана до роботи. За результатами перевірки роботи наявність ознак академічного плагіату не ідентифікована, що підтверджує самостійність розробок автора. Зокрема в частині розроблення пропозицій з удосконалення управління проєктами «1518 Studios, inc.» в умовах віддаленої зайнятості.

### **3. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:**

Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій автора полягає в тому, що сукупність авторських висновків і рекомендацій щодо удосконалення управління проектами в бізнес-організації може бути використана як для удосконалення діяльності розробника комп'ютерних ігор «1518 Studios, inc.», що підтверджується змістом зовнішньої рецензії на роботу, так і для удосконалення діяльності інших бізнес-організацій, які реалізують IT-проекти. Окремі положення теоретичних висновків автора були обговорені і схвалені на V Міжнародній науково-практичній конференції «Current Challenges of Science and Education» за результатами якої були опубліковані тези доповіді на тему «Особливості управління проектами бізнес-організації в умовах віддаленої зайнятості». Окремі положення роботи можуть мати цінність і для здійснення консультування бізнес-організацій з приводу удосконалення їх проектної діяльності і впровадження інструментарію автоматизації проектної діяльності з метою підвищення резильєнтності бізнесу.

### **4. Наявність недоліків:**

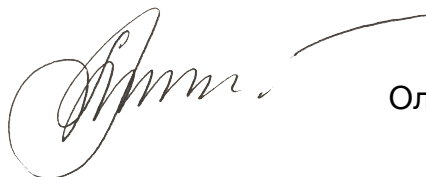
До роботи варто було б додати програму експертного опитування, яке проводилося для оцінювання управлінських бізнес-процесів «1518 Studios, inc.» та ризиків реалізації впровадження програмного комплексу GitLab.

### **4. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК**

Представлена кваліфікаційна робота відповідає методичним рекомендаціям, оцінка за якість виконання кваліфікаційної роботи 60 балів, кваліфікаційна робота допускається до захисту перед ЕК.

#### **Науковий керівник:**

доцентка кафедри менеджменту  
Київського національного  
економічного університету  
імені Вадима Гетьмана,  
к.е.н., доцент



Олена ШАТІЛОВА

**Рецензія**  
**на кваліфікаційну магістерську роботу**  
**здобувача вищої освіти**  
Терна Павла Андрійовича

Тема: «Управління проектами в бізнес-організації»

Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи і доцільність її розроблення

Обрана тема та дослідження повністю відповідають сьогodнішнім запитам та напрямкам розвитку компанії «1518 Studios, inc.».

Якість проведеного дослідження

Якість проведеного дослідження та наведених пропозицій вважаю високими.

Позитивні риси консультативного проекту

Самостійність виконання, актуальність, наявність розгляду альтернатив.

Зауваження до консультативного проекту

Зауважень не маю.

Практична значимість висновків і рекомендацій

Наведені пропозиції можуть бути враховані при впровадженні автоматизації управління в «1518 Studios, inc.».

Місце роботи та посада рецензента

1518 Studios, inc, Project Manager

Азра Топіч

Підпис засвідчую:



## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1</b> .....	<b>6</b>
<b>КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	<b>6</b>
1.1 Сутнісні характеристики проекту як об'єкта управління .....	6
1.2 Особливості управління проектами бізнес-організації в умовах віддаленої зайнятості.....	14
1.3 Інструментарій автоматизації управління проектами бізнес-організації.....	18
<b>РОЗДІЛ 2</b> .....	<b>23</b>
<b>АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ ІТ-ПРОЄКТАМИ «1518 STUDIOS, INC.» В УМОВАХ ВІДДАЛЕНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ</b> .....	<b>23</b>
2.1 Характеристика господарської діяльності «1518 Studios, inc.» .....	23
2.2 Аналіз бізнес-процесів в «1518 Studios, inc.» та рівня їх автоматизації.....	31
2.3 Оцінювання ефективності управління проектами «1518 Studios, inc.» в умовах віддаленої зайнятості .....	35
<b>РОЗДІЛ 3</b> .....	<b>39</b>
<b>УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ «1518 STUDIOS, INC.» В УМОВАХ ВІДДАЛЕНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ</b> .....	<b>39</b>
3.1 Напрями автоматизації управління проектами «1518 Studios, inc.» в умовах віддаленої зайнятості .....	39
3.2 Оцінювання ефективності і ризиків автоматизації управління проектами «1518 Studios, inc.» в умовах віддаленої роботи .....	44
3.3 Організаційне забезпечення автоматизації управління проектами «1518 Studios, Inc.» в умовах віддаленої зайнятості.....	61
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	<b>70</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	<b>74</b>
<b>ДОДАТКИ</b> .....	<b>80</b>

## ВСТУП

*Актуальність теми.* З початку XXI століття форми організації праці зазнали значних змін, з'явилося багато нових, гнучких форм і, зокрема, дистанційна зайнятість. Активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, підвищення доступності широкопasmового доступу в Інтернет, широке застосування комп'ютерної техніки (персональні комп'ютери, ноутбуки) призвело до швидкого розвитку цієї форми організації праці. У деяких галузях, у яких переважає проектна робота, така форма організації праці швидко стала найефективнішою. На цей процес також значною мірою вплинув розвиток мобільного зв'язку, технічне вдосконалення мобільних телефонів та планшетів, що дозволяли виконувати багато видів робіт поза офісом. І ці тенденції яскраво виражені в таких організаціях як ІТ компанії. Отже, виникає необхідність удосконалення управління проектами в бізнес організаціях.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених завдань у проблематиці дослідження.* Незважаючи на те, що проблема автоматизації управління проектами в умовах віддаленого зайнятості є порівняно новою, багато вітчизняних і зарубіжних авторів приділяють їй значну увагу. Серед них: П. Н. Анненко, О. В. Ботвіна, І. М. Гурова, О. В. Кисельова, О. А. Колесникова, Д. Флін, Д. Піркмен, М. Касоліні, Т. Мор, М. Олсон, М. Маккінзі І. Д. Тургель, А. Менделоу, С. Хурана, А. Халім, С. Лютра, Д. Хейзінг, Б. Маннан та інші

*Метою кваліфікаційної магістерської роботи є обґрунтування теоретичних і практичних аспектів управління проектами бізнес-організації в умовах віддаленої зайнятості.*

*Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:*

- дослідити сутнісні характеристики проекту як об'єкта управління;
- визначити особливості управління проектами бізнес-організації в умовах віддаленої зайнятості;

- охарактеризувати інструментарій автоматизації управління проектами бізнес-організації;
- охарактеризувати господарську діяльність «1518 Studios, inc.»;
- проаналізувати бізнес-процеси в «1518 Studios, inc.» та рівень їх автоматизації;
- оцінити ефективність управління проектами «1518 Studios, inc.» в умовах віддаленої зайнятості;
- охарактеризувати напрями автоматизації управління проектами «1518 Studios, inc.» в умовах віддаленої зайнятості;
- оцінити ефективність та ризики автоматизації управління проектами «1518 Studios, inc.» в умовах віддаленої зайнятості;
- розробити комплекс організаційного забезпечення автоматизації управління проектами «1518 Studios, inc.» в умовах віддаленої зайнятості.

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

*Предметом дослідження* є теоретичні і практичні аспекти управління проектами в бізнес-організації.

*Робоча гіпотеза дослідження.* В умовах віддаленої зайнятості впровадження автоматизації забезпечуватиме підвищення ефективності управління проектами бізнес-організації.

*Методи дослідження.* Для узагальнення засад управління проектами в бізнес-організації було використано: порівняння, синтез, аналіз, узагальнення, індукція, дедукція. Для аналітичного оцінювання господарської діяльності та управління ІТ-проектами бізнес-організації в умовах віддаленої зайнятості було використано: розрахунково-аналітичні методи, графо-аналітичні методи, статистичні методи, SWOT-аналіз, прогнозування аналіз, синтез, логічне узагальнення, системний підхід. Для розроблення пропозиції з удосконалення управління проектами бізнес-організації в умовах віддаленої зайнятості було використано: синтез, аналіз, узагальнення, порівняння, розрахунково-аналітичні методи, графо-аналітичні методи, прогнозування, рейтингування, експертні

методи, методи оцінювання ризиків, методи оперативно-календарного планування, матриця відповідальності.

*Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів* полягає у тому, що пропозиції, які розроблені в процесі дослідження, можуть бути використані для підвищення організаційної ефективності підприємства у процесі впровадження та вдосконалення автоматизації управління проектами за віддаленого формату організації праці.

*Інформаційну базу дослідження* склали дані, що містять фактичну інформацію результатів економічної діяльності компанії «1518 Studios, inc.». Було застосовано роботи українських та зарубіжних науковців, що розкривають ключові аспекти кваліфікаційної магістерської роботи; відомості з управління проектами і автоматизації бізнес-процесів, основних управлінських та економічних процесів.

*Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів* полягає у тому, що пропозиції, які розроблені в процесі дослідження, можуть бути використані для підвищення організаційної ефективності підприємства у процесі впровадження та вдосконалення автоматизації управління проектами за віддаленого формату організації праці.

*Апробація результатів* дослідження відбулась на V Міжнародній науково-практичній конференції «Current challenges of science and education» (15-17 січня 2024 р., Берлін, Німеччина). Також, результати дослідження оприлюднені у праці автора [37].

*Структура роботи.* Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

# РОЗДІЛ 1

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1 Сутнісні характеристики проєкту як об'єкта управління

На даний момент у різних джерелах представлено безліч визначень термінів проєкт і проєктне управління. Розглянемо деякі з них.

Зарубіжні автори переважно дотримуються думки, що проєкт є «тимчасовим підприємством, спрямоване на створення унікального продукту, послуги чи результату» [3, с.40]. З представленого визначення, можна відразу визначити відмінності проєктної діяльності від операційної.

У процесі операційної діяльності з'являється продукт, який характерний для підприємства і є частим результатом його роботи, в результаті проєктної діяльності, навпаки, з'являється унікальний продукт, який раніше не вироблявся на підприємстві. Негативним моментом проєктної діяльності є наявність різноманітних, зокрема, критичних ризиків, а операційна діяльність зазвичай організовується з мінімізацією ризиків. Бізнес-процеси операційної діяльності зазвичай регламентовані та їх склад постійний, під час проєктної діяльності бізнес-процеси можуть кардинально змінюватися через високу ймовірність реалізації ризиків [10, с. 200, 4 с.34]. Важливим аспектом проєктної діяльності є те, що для кожного проєкту організовується своя команда, що не характерно для операційної діяльності [4, с.34].

Таким чином, можна зробити висновок, що проєктна діяльність потребує цілком специфічного виду управління, яке, у свою чергу, потребує ефективних інформаційних технологій. Це пов'язано з переліченими вище особливостями проєктної діяльності. Розглянемо кілька визначень, які розкривають суть проєктного управління.

Проектне управління – це «мистецтво керівництва та координації людських та матеріальних ресурсів протягом життєвого циклу проекту шляхом застосування сучасних методів та техніки управління для досягнення визначених у проекті результатів за складом та обсягом робіт, вартості, часу, якості та задоволення учасників проекту» [4, с. 35].

Деякі автори вважають, що проектне управління – це «методологія організації, планування, керівництва, координації людських та матеріальних ресурсів протягом життєвого циклу проекту, спрямована на ефективне досягнення його цілей шляхом застосування системи сучасних методів, техніки та технологій управління для досягнення певних у проекті результатів по складу та обсягу робіт, вартості, часу, якості» [12, с. 65]. Сутність проектного управління проявляється, у тому числі у тих взаємозв'язках, що виникають у процесі реалізації проектної діяльності, рис. 1 [5, 15, с.150].

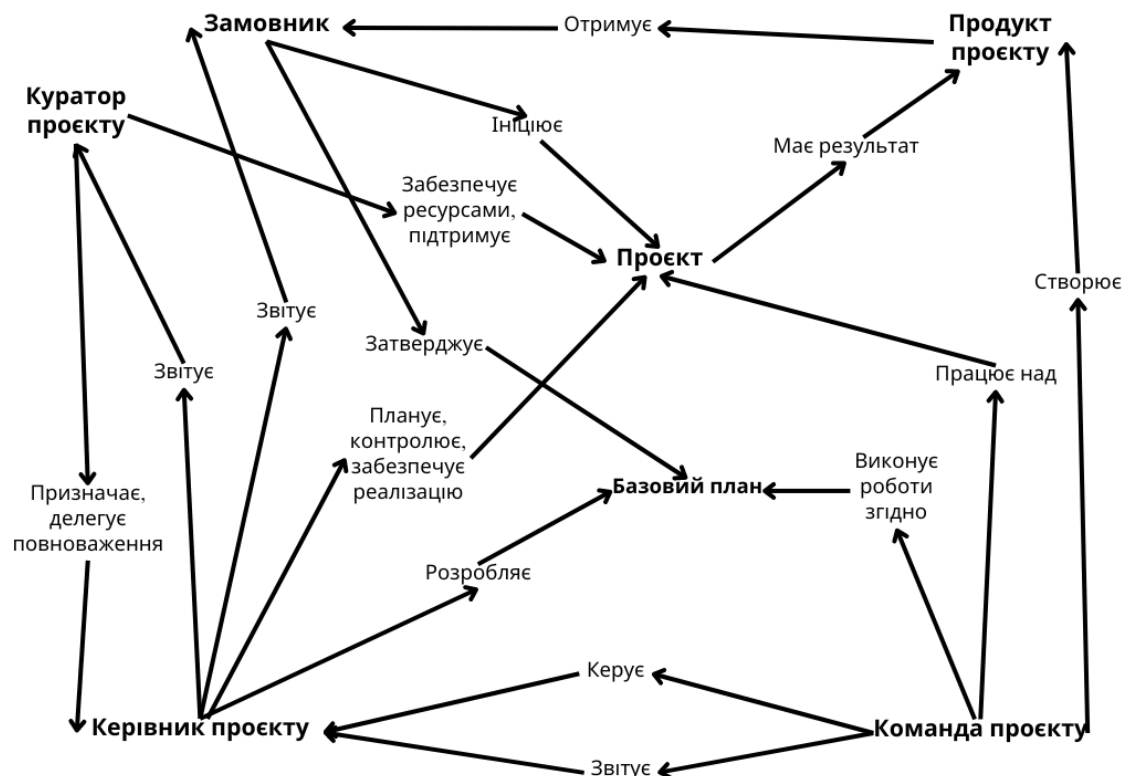


Рисунок 1.1 – Взаємодія учасників проектної діяльності

Джерело: розроблено автором за даними [4, 26, 20, 31]

Як видно з рис. 1.1, для управління проектною діяльністю потрібно, щоб усі учасники проекту мали доступ до актуальної та достовірної інформації, крім того, повинні здійснюватися ефективні комунікації між учасниками, що в сучасних умовах можна реалізувати з використанням рекомендаційних інформаційних технологій управління проектами.

Управління проектами зазвичай здійснюється поетапно. Незважаючи на те, що кількість і зміст цих етапів зазвичай залежить від характеру проекту, існують певні етапи, які оптимальні для проектів даного типу:

- 1) формування плану реалізації проекту та стратегії його реалізації;
- 2) підбір команди проекту;
- 3) організація ефективної комунікації між учасниками проекту;
- 4) визначення зацікавлених сторін проекту;
- 5) розробка системи індикаторів якості та результативності проекту;
- 6) проведення моніторингу виконання проекту відповідно до плану;
- 7) оцінка результативності та ефективності проекту за виділеними індикаторами [19, 36].

Наявні в цій галузі стандарти охоплюють вимоги до різних бізнес-проектів, а також містять інформацію, необхідну для успішного проектного управління в різних організаціях.

Після того, як поняття та сутність проекту як об'єкта управління визначено, необхідно здійснити класифікацію проектів.

Поділ проектів на види та категорії можна здійснювати за різними ознаками. Найбільш повний перелік критеріїв для класифікації проектів представлений на рис. 1.2 [13].



Рисунок 1.2 – Критерії класифікації проєктів [13]

Крім ознак, які представлені на рисунку 1.2, виділяють ще чотири специфічні групи ознак, а саме, у галузевому аспекті, виді діяльності, термінах та етапу життєвого циклу [34].

Після визначення переліку ознак можна переходити до класифікації проєктів. Розглянемо види проєктів за першою кваліфікаційною ознакою: рівень проєкту.

За вказаною ознакою розрізняють:

- 1) власне проєкт;
- 2) програму;
- 3) систему [31, с.101].

Визначення проєкту, саме як, виду проєктів взагалі таке – це «тимчасове підприємство, спрямоване на створення унікального продукту, послуги чи результату» [35].

Програма – це «сукупність взаємозалежних проєктів, об'єднаних однією метою» [35].

Система – це «об'єднані та взаємопов'язані проєктні програми» [35].

За масштабом проекти поділяються на:

- 1) малі;
- 2) середні;
- 3) мегапроекти [31, с.102].

За складністю проекти поділяються на:

- 1) прості;
- 2) складні [19].

У той же час складні проекти мають свою класифікацію, рис. 1.3.

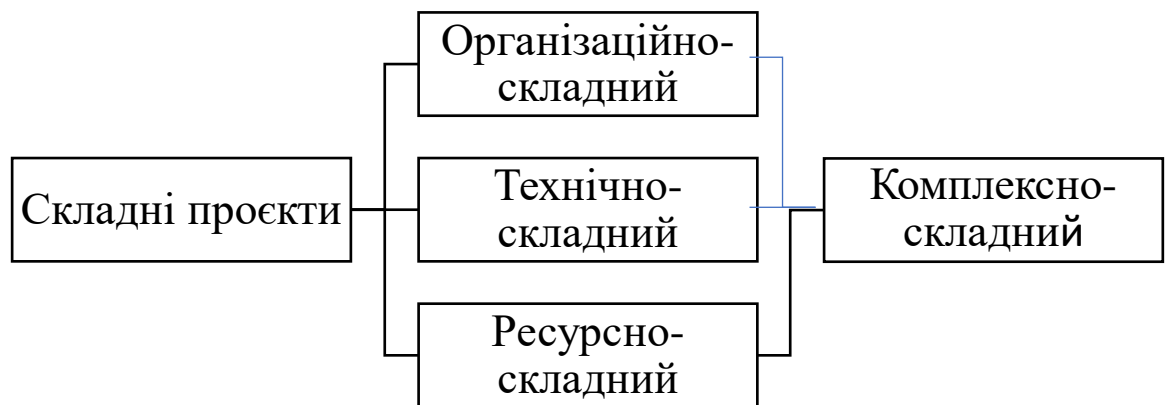


Рисунок 1.3 – Типізація складних проектів [31]

Відповідно рисунку 1.3, складність проекту може залежати від складності організації проекту, наприклад, через велику кількість факторів, які потрібно врахувати або велику кількість учасників, або територіальну віддаленість учасників тощо.

За термінами реалізації проекти розрізняються як короткострокові, середньострокові та довгострокові [35].

До року реалізуються короткострокові проекти, до п'яти років – середньострокові, понад п'ять років – довгострокові [35].

На вимогу якості розрізняються: бездефектні, модульні та стандартні.

Бездефектні проекти припускають, що результат проекту повністю відповідатиме заданим критеріям, без допуску шлюбу та відхилень від мети. Модульні проекти допускають відхилення в різних частинах проекту, однак це не повинно впливати на підсумковий результат. Стандартні проекти допускають певний, заздалегідь обумовлений, відсоток браку або відхилень від плану.

За сукупністю проектів розрізняють: монопроектні; мультипроектні [19].

Монопроекти - це «окремі проекти різного типу, виду та масштабу» [19].

Мультипроект – це «комплексний проект або програма, що складається з ряду монопроектів та потребує застосування мультипроектного управління» [35].

За рівнем учасників проекти різняться на: вітчизняні; міжнародні [35].

Вітчизняні проекти, поділяються на: державні; територіальні; місцеві [19].

За характером мети проекти поділяються так, як вказано на рисунку 1.4.



Рисунок 1.4 – Класифікація проектів за ознакою: характер мети [4]

За об'єктом інвестиційної діяльності проекти різняться на: фінансові і реальні [19].

Фінансові передбачають інвестиції у цінні папери, паї та інші подібні цілі. Реальні передбачають інвестиційні проекти у сфері реальної економіки: виробництво, сервіс, торгівля, результат є реальним економічним об'єктом.

Класифікація проєктів за ознакою головної причини виникнення представлена на рис. 1.5.

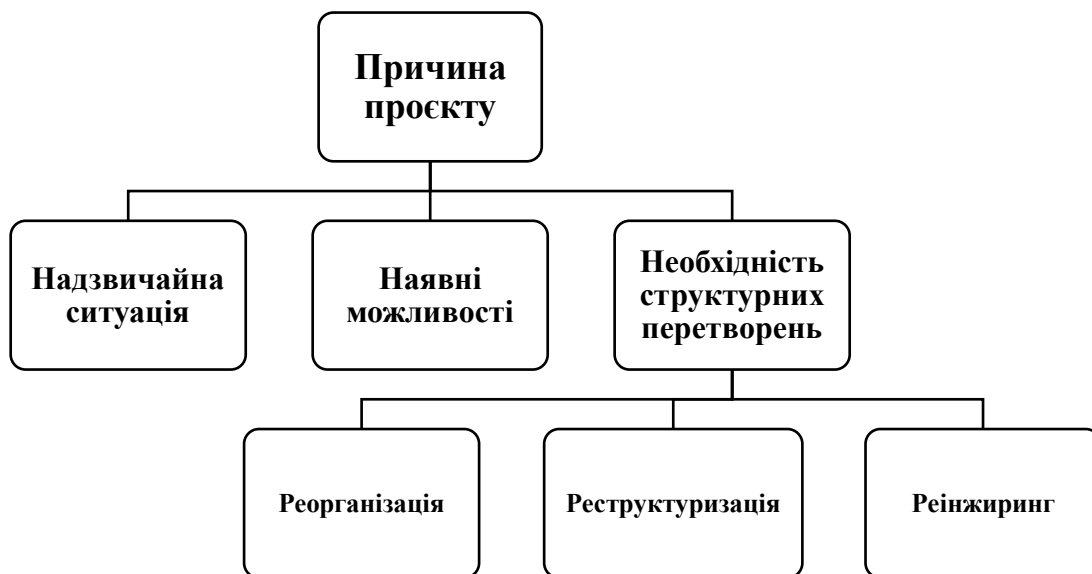


Рисунок 1.5 – Класифікація проєктів за ознакою: головна причина виникнення [31]

Згідно рис. 1.5 всі причини проєктів можна згрупувати за трьома напрямками. При цьому при виникненні структурних перетворень проєкти можуть бути поділені на три види в залежності від характеру необхідних перетворень.

Крім того, як ми вже зазначали вище, проєкти можуть відрізнятися за сферами діяльності, вони можуть стосуватися соціальної сфери, мати організаційний характер, розвиватися в економічній чи технічній сфері, а також проєкти можуть бути комплексними або змішаними [34, с. 102].

Підеумовуючи, можемо зазначити, що на даний момент існує досить різноманітна типологія проєктів і для кожної категорії існують певні особливості проведення їх контролю.

Розглянемо деякі методології проєктної діяльності, а саме:

- 1) Agile [21];
- 2) Scrum [21];
- 3) Kanban [21].

Agile виник в ІТ-середовищі, але потім поширився і на інші сфери – від промислової інженерії до штучного інтелекту. Сенс Agile сформульований в Agile-маніфесті розробки ПЗ: «Люди та взаємодія важливіші процесів та інструментів. Працюючий продукт важливіший за вичерпну документацію. Співпраця із замовником важливіша за узгодження умов контракту. Готовність до змін важливіша за проходження початкового плану» [38].

Agile припускає, що при реалізації проекту не потрібно спиратися лише на заздалегідь створені докладні плани. Важливо орієнтуватися на умови зовнішнього і внутрішнього середовища, що постійно змінюються, і враховувати зворотній зв'язок від замовників і користувачів. Це заохочує розробників та інженерів експериментувати та шукати нові рішення, не обмежуючи себе жорсткими рамками та стандартами [42, 43, 61].

До окремих agile-підходів відносяться scrum та kanban.

Scrum - це "підхід структури" [57]. Над кожним проектом працює універсальна команда фахівців, до якої приєднується ще двоє людей: власник продукту та scrum-майстер. Перший з'єднує команду із замовником та стежить за розвитком проекту; це не формальний керівник команди, а скоріше куратор. Другий допомагає першому організувати бізнес-процес: проводить загальні збори, вирішує побутові проблеми, мотивує команду і стежить за дотриманням scrum-підходу [52].

Scrum-підхід ділить робочий процес на рівні спринти – зазвичай це періоди від тижня до місяця, залежно від проекту та команди. Перед спринтом формулюються завдання на спринт, наприкінці – обговорюються результати, а команда починає новий спринт. Спринти дуже зручно порівнювати між собою, що дозволяє керувати ефективністю роботи [46, 48].

Kanban - це "підхід балансу" [39]. Його завдання – збалансувати різних фахівців усередині команди та уникнути ситуації, коли дизайнери працюють цілодобово, а розробники скаржаться на відсутність нових завдань. Вся команда єдина – у kanban немає ролей власника продукту та scrum-майстра. Бізнес-процес ділиться не так на універсальні спринти, але в стадії виконання конкретних завдань:

«Планується», «Розробляється», «Тестується», «Завершено» та інших. Головний показник ефективності в kanban – це середній час проходження завдання з дошки. Завдання пройшло швидко – команда працювала продуктивно та злагоджено. Завдання затяглося - треба думати, на якому етапі і чому виникли затримки і чию роботу треба оптимізувати [25, 38].

Для візуалізації agile-підходів використовують дошки: фізичні та електронні. Вони дозволяють зробити робочий процес відкритим та зрозумілим для всіх фахівців, що важливо, коли команда не має одного формального керівника.

## **1.2 Особливості управління проєктами бізнес-організації в умовах віддаленої зайнятості**

Одним із найбільш значних факторів, що вплинули на розвиток дистанційної форми організації праці – це поява доступу до безлімітного інтернет-з'єднання та доступність його застосування для широких верств населення. Швидке зростання інтернет-користувачів неминуче вплинув на перехід багатьох традиційних бізнес-функцій у віртуальний простір. На сьогоднішній день рівень проникнення інтернету в економіку та суспільство сягає 85%. Ці тенденції стали причиною появи такого поняття як «хмарний офіс», який є комплексом web-сервісів і додатків для організації дистанційної роботи офісу. Як показує практика, загалом, як позитивні моменти можна назвати скорочення витрат і раціональне використання робочого дня, проте, крім цього, багато непідготовлених співробітників зіштовхнулися з низкою технічних і психологічних труднощів [1, 2].

Ще одним важливим фактором, що вплинув на переведення деякої частини працівників в онлайн-режим, був розвиток соціальних мереж та збільшення кількості їх користувачів (у 2021 році їхня кількість досягла 4,76 млрд. чол. [54]). Соціальні мережі стали використовуватися для просування продуктів і рішень підприємств, і навіть для отримання зворотнього зв'язку від споживача. Сьогодні

можливості використання соціальних мереж для бізнесу постійно розширюються, що дає додатковий стимул розвитку віддаленого формату роботи.

Наприкінці 2019 року світова економіка зазнала значного впливу кризи, викликані пандемією коронавірусу Covid-19. Робота підприємств усіх галузей економіки, або була припинена, або переведена у віддалений формат. Таким чином, одним із наслідків цієї кризи був різкий розвиток і широке впровадження віддаленої роботи як ефективної форми організації праці, що послужило тригером для розвитку різних форм робочої взаємодії за допомогою різних засобів відео-зв'язку та онлайн-конференцій [23, 51, 60].

Як показують дослідження, вплив віддаленої роботи на організаційну ефективність неоднозначний, оскільки має, як позитивні наслідки, так і негативні [45]. Наслідки введення віддаленої роботи виявляються не відразу, а поступово і їх характер може змінюватися з часом. Так на самому початку 2020 року, керівники компаній, в яких була організована віддалена робота відзначали зростання продуктивності діяльності, проте, вже через півроку у багатьох співробітників продуктивність праці стала знижуватися, що зумовлено, у тому числі, і психологічними факторами [7, 8, 16].

Однак, практика показує, що багато керівників та співробітників оцінили новий формат роботи і планують продовжувати використовувати дистанційну форму організації праці після скасування всіх обмежень [30, 32].

Прийнято виділяти кілька різновидів дистанційної роботи:

1. Надомна телеробота (home-based telework) - вид зайнятості, при якому працівники один робочий день на тиждень здійснюють трудові обов'язки вдома, використовуючи персональний комп'ютер, телефон, електронну пошту.

2. Додаткова телеробота (supplementary or occasional telework) — вид зайнятості, у якому працівники один робочий день на тиждень здійснюють трудові обов'язки вдома, використовуючи персональний комп'ютер, телефон, електронну пошту. Як правило, цей вид зайнятості є додатковим до традиційної зайнятості працівника в офісі на офіційному робочому місці.

3. Телеробота у спеціалізованому телецентрі (centre-based telework). Це досить нова практика, коли певна організація пропонує робочі місця для співробітників сторонніх організацій, беручи на себе питання оснащення даних робочих місць оргтехнікою, засобами комунікації.

4. Мобільна телеробота (mobile telework) — вид зайнятості, при якому працівники здійснюють свої трудові обов'язки щонайменше 10 годин на тиждень поза будинком та поза робочим місцем в офісі (у відрядженнях, на об'єктах клієнтів/замовників, шляхом прямування на роботу) та використовують комп'ютер для зв'язку з організацією в реальному режимі часу [17, 18].

Дистанційна зайнятість дає ряд переваг, як працівнику, так роботодавцю.

Для роботодавця це:

- економія витрат на організацію робочого місця;
- можливість знайти професіонала в іншому місті чи країні;
- засіб додаткової мотивації для працівників;
- скорочення витрат за рахунок зниження плати за оренду приміщення, електроенергію;
- високий професіоналізм віддалених співробітників та можливість отримати необхідний результат без безпосереднього контролю керівника;
- більш якісне виконання роботи.

Для працівника, у свою чергу, дистанційна зайнятість має такі переваги:

- можливість для працівника на свій розсуд розподіляти робочий час та працювати в комфортних для нього умовах;
- можливість брати участь на ринку праці людям з обмеженими можливостями, жінкам з маленькими дітьми, студентам та пенсіонерам;
- можливість залучати третіх осіб до виконання тих чи інших обов'язків;
- дистанційна зайнятість сприяє зміцненню здоров'я завдяки тому, що дозволяє працівнику організувати свій робочий час з урахуванням власного біологічного ритму;

- зниження напруги в суспільстві, пов'язане зі слабкою мобільністю населення;
- усунення залежності працівника від бюрократії в організаціях та жорсткості керівників;
- комфортний простір та відсутність дрес-коду [27, 28].

Варто зважити і на мінуси дистанційної роботи. До них відносять:

- 1) відсутність стабільності та гарантій на початковому етапі роботи;
- 2) необхідність великої самодисципліни, відповідальності та працездатності;
- 3) нерівномірний розподіл навантаження;
- 4) відсутність перспектив кар'єрного зростання;
- 5) гіподинамія, відсутність соціально обумовленої мотивації «добре виглядати»;
- 6) відсутність спілкування з колегами як формального, і неформального.

З метою успішного впровадження телероботи, роботодавець повинен врахувати, що дистанційному співробітнику, можливо, доведеться зіткнутися з такими труднощами:

- знаходження рівноваги між роботою та особистим життям;
- подолання ізоляції від колег на віддаленому робочому місці;
- компенсація ізоляції особистого спілкування, неможливості формування особистих відносин та взаємної довіри;
- компенсація недостатньої помітності;
- обмеження у можливості просування кар'єрними сходами;
- труднощі у просуванні особистих і командних досягнень [30, 33, 37].

Подолання всіх труднощів вже на початковому етапі буде сприяти більш продуктивній діяльності дистанційного працівника.

### 1.3 Інструментарій автоматизації управління проектами бізнес-організації

Для прийняття обґрунтованого рішення щодо вибору найоптимальнішого програмного продукту для управління невеликим колективом у науковій та освітній сферах необхідно передусім сформулювати критерії, за якими можна об'єктивно їх оцінити. Такі критерії мають бути орієнтовані потреби кінцевих користувачів даного програмного продукту. Тому щодо огляду необхідно визначитися з цільовою аудиторією. Більшість із розглянутих програмних продуктів спрямовані на невеликі робочі команди або можуть бути використані для індивідуального планування особистого часу [9, 29].

Здійснимо порівняльну характеристику деяких програмних продуктів, що дозволяють автоматизувати управління проектами, табл. 1.1.

У табл. 1.1 продемонстровано характеристику програмних продуктів, призначених для управління командою. При цьому наведені дані дають можливість попередньо оцінити застосовність того чи іншого варіанта для кожного конкретного підприємства чи проекту.

Таблиця 1.1 - Порівняльна характеристика програмних продуктів (ПК)

Найменування (1)	Коротка характеристика (2)	Розробник (3)	Примітка (4)
1. GitLab	Хмарний сервіс, який дозволяє планувати завдання та керувати невеликими проектними колективами.	Fog Creek Software	Мультимовна версія
2. Бітрікс24	ПК на базі хмарного сервісу, призначеного для командної роботи, також включає інтернет-портал, чати та менеджер завдань.	1С-Бітрікс	Є можливість вибору мови
3. Worksection	Хмарний сервіс, що дозволяє зручно та наочно здійснювати командну роботу в рамках проектів.	Worksection	Є можливість вибору мови

## Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
4. Asana	ПК, що дозволяє спільно управляти завданнями взаємовідносини з клієнтами	Asana	Доступна тільки версія англійською мовою
5. Teamer	Teamer ПК на елементарній основі web-сервісу, що дозволяє організовувати роботи в рамках Інтернет-проектів.	Ateve Commercial	Є можливість вибору мови
6. PTYSH	ПК, що дозволяє керувати інтернет-проектами та продажами.	Dfaktor	Є можливість вибору мови
7. Gantter	ПК, що працює на основі web-інструменту, що управляє проектами.	Корпорація «InQuest Technologies, Inc»	Для командної роботи не підходить
8. Process Street	ПК, що дозволяє організувати командну роботу в рамках проектів, управляти бізнес-процесами та контролювати своєчасне виконання завдань.	Process Street	Має обмежений функціонал
9. Onesoft Connect	11 ПК, у вигляді багатофункціонального сервісу, призначений для того, щоб управляти бізнес-процесами в рамках продажу та взаємовідносин з клієнтами	Onesoft Connect	Доступна лише версія англійською мовою

*Джерело: [29, 36, 40, 47]*

На деяких програмних продуктах, представлених у таблиці 1.1, зупинимося докладніше.

Програмний продукт «GitLab» є програмним комплексом (ПК), який включає оптимальний інструментарій, що дозволяє здійснювати планування та контроль роботи співробітників. Він спрямований на проектну діяльність і взаємодія з клієнтами [47]. Він є, у тому числі, хмарним сервісом, що дозволяє вирішувати як завдання з управління проектами, так і підвищувати особисту ефективність кожного співробітника. Необхідно відзначити, що в рамках безкоштовного тарифу ПК GitLab має повну функціональність, а вибір платних тарифів, які доступні за ціною, дозволяє розширити його функціональність дуже значно. Методичною основою ПК GitLab є японська методика "Канбан" [25]. Вона,

у свою чергу, дозволяє впорядкувати всі роботи, що входять до проекту та відслідковувати їхнє поступове виконання. Розглянемо позитивні та негативні сторони оцінюваного програмного продукту, табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Характеристика GitLab

<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
Система багатофункціональна	На основі цієї системи не можна реалізовувати проекти, що вимагають детальної деталізації
Система має високий ступінь наочності	Для того, щоб система працювала максимально ефективно, потрібно здійснити додаткове налаштування та підключити сторонні сервіси.
Дуже простота в експлуатації	Система не дозволяє здійснити побудову діаграми Ганта
Система може бути інтегрована з іншими сервісами	
Система має високий рівень гнучкості	
Система може бути реалізована, і на персональному комп'ютері, і як мобільна версія	

*Джерело: [47]*

За даними табл. 1.2 можна дійти висновку, що недоліків у даному ПК зовсім небагато і вони несуттєві. Головним недоліком можна назвати потребу в підключенні та налаштування сторонніх сервісів, це відволікає час співробітників і вимагає їхнього навчання. Інші недоліки не сильно зменшують функціональні можливості системи, особливо якщо застосовувати її для управління невеликою командою, що займається діяльністю з організації продажів.

Зупинимося докладніше на перевагах GitLab. Багатофункціональність розглянутого продукту полягає в тому, що GitLab є як планувальником, так і щоденником, а також своєрідним форумом для обговорення робіт та органайзером для зберігання корисного контенту, а саме: посилань, статей, зображень та відео [45].

Це дуже підвищує цінність використання цього ПК у науковій та освітній діяльності, оскільки дає наочне уявлення досягнутих результатів. Наочність

забезпечується завдяки відображенню всіх завдань щодо конкретного виду діяльності на одній «дошці». Простота сервісу в тому, що більшість співробітників організації здатні самостійно розібратися з інтерфейсом без додаткового навчання. Можливість інтеграції з іншими сервісами представлена на рис. 1.6.

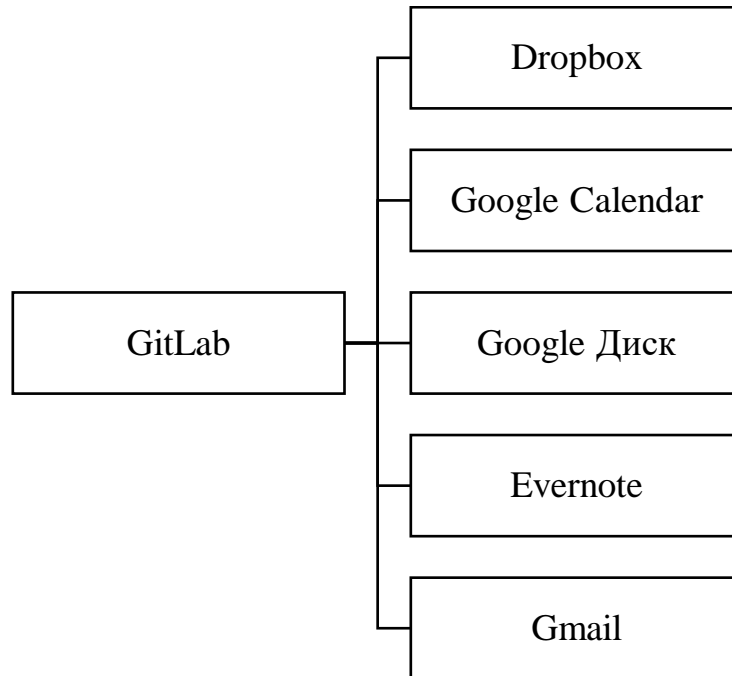


Рисунок 1.6 – Інтеграція GitLab з іншими сервісами [47]

Крім представлених на рис. 1.6 сервісів, GitLab може бути інтегрований з ще 24 різними сервісами.

Гнучкість полягає в тому, що кожна «картка» GitLab і сам сервіс налаштовується під конкретні завдання. Крім того, кількість проектів та учасників не обмежена.

Що ж до інших, представлених у табл 1.1, ПК вони мають певні переваги і недоліки, проте, якщо орієнтуватися на виділені нами вище критерії, всі вони з низки параметрів програють GitLab. Деякі з представлених сервісів мають лише англomовний інтерфейс, що створює певний дискомфорт у використанні. Крім того, функціонал деяких сервісів, наприклад, Process Street, хоч і включає управління командною роботою, але як один з елементів, а не як основне призначення ПК, тому зручність та наочність знижуються. Таким чином, узагальнюючи результати проведеного огляду, можна зробити висновок, що для

вдосконалення управлінських процесів організацій доцільно вибрати GitLab, як найбільш релевантний за функціональним призначенням і зручністю інтерфейсу.

Таким чином, можна зробити такі висновки. Проектне управління дуже актуально в сучасних умовах, які характерні для функціонування сучасних організацій. Проектне управління містить у собі багато переваг, у тому числі гнучкість, масштабованість, зручність використання, прикладний характер тощо. Автоматизація процесів управління - це складний процес, що вимагає великої уваги та ефективного підходу, саме тому вона повинна здійснюватися у вигляді проекту, з оптимальною командою проекту, чітко сформульованими цілями та структурою робіт. Автоматизацію процесів управління торговими підприємствами доцільно здійснювати за допомогою сучасних програмних комплексів. Однією і таких систем є Gitlab. Впровадження цієї системи у діяльність організації дозволяє підвищити ефективність управлінських процесів та покращити показники діяльності організації в цілому.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ ІТ-ПРОЄКТАМИ «1518 STUDIOS, INC.» В УМОВАХ ВІДДАЛЕНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ

#### 2.1 Характеристика господарської діяльності «1518 Studios, inc.»

Для даного дослідження нами було обрано компанію «1518 Studios, inc.», яка займається розробкою комп'ютерних ігор. Вона є партнером у галузі художнього виробництва та розробки ігор для більш ніж 55 партнерів із США, Великобританії, країн Євросоюзу, а також країн Північної Європи.

Компанія є постачальником цифрового арт-контенту вищої якості для індустрії розваг із широким спектром послуг, включаючи концепт-арт, ілюстрації, 3D-моделювання, анімацію, кінематографію, AR/VR та маркетинг.

Штаб-квартира компанії знаходиться в Лос-Анджелесі, Каліфорнія, США. Виробнича арт-команда розташовується у Боснії і Герцеговині, країнах Західних Балкан, а також Індії.

"1518 Studios, inc." була заснована ветеранами ігрової індустрії з великим досвідом роботи в індустрії розваг. Вони працювали над блокбастерами практично на всіх платформах і привносять поєднання сильної трудової етики і бездоганної якості в кожен проект, над яким вони працюють.

Компанія виробляє контент у таких напрямках:

2D ART: Концепт-дизайн, ілюстрації, інтерфейс користувача, дизайн логотипу та внутрішньоігровий арт.

3D ART: Моделювання/текстурування (високополігональний zBrush до ReToring для готовності до гри).

Текстурування/малювання, 3D рендеринг-VRay та дизайн оточення.

3D АНІМАЦІЯ: Keyframe, Motion Capture, Skinning, ригінг ігрової та кінематографічної якості та кінематика.

VR+AR PRODUCTION: повна розробка гри, програми або досвіду для Google Cardboard, Oculus та Vive

З 11 лютого 2021 року компанія придбана міжнародною компанією "Poletowin Pitcrew Holdings, Inc.", далі "PTW". «PTW» – лідер з розробки рішень у галузі відеоігор, цифрових розваг та інтерактивних медіа. Компанія має 19 філій в 11 країнах. Серед послуг, що надаються, — контроль якості, локалізація, вивчення споживчого досвіду, інжиніринг, розробка та озвучування. 25-річний досвід роботи та велика інфраструктура дозволяють «PTW» створювати індивідуальні рішення щодо підтримки проектів та клієнтів будь-якого масштабу. Британська компанія «PTW», що складається з дочірніх фірм, головна компанія холдингу, утворена в 2016 році під керівництвом «PTW», представлена в 1-му розділі Токійської фондової біржі за номером 3657. «POLE TO WIN» – зареєстрований торговий знак «PTW» у Японії та інших країнах.

За кількістю співробітників компанія складає близько 150 осіб, без урахування фрілансерів, а також індійської частини компанії. Компанія паралельно розробляє близько 40 проектів різного ступеня складності, терміновості та формату взаємодії всередині команд.

Маючи такі масштаби, структуру та штат співробітників, компанії необхідно оцінювати ефективність роботи, а також скорочувати час розробки та автоматизувати операційні завдання. У зв'язку з цим проводиться велика кількість заходів щодо автоматизації роботи компанії, її підрозділів та окремих співробітників. В рамках одного з проектів студії і впроваджуватиметься інструмент автоматизації управління проектами, а також аналіз отриманих результатів.

Таким чином, автоматизація управління проектами в умовах віддаленої зайнятості є дуже важливою та актуальною темою. Епідемія коронавірусу тільки прискорила тенденцію переходу на віддалену роботу, і все більше проектів розробляються віддаленими співробітниками по всьому світу. Кожен проект, що

розробляється віддалено, вимагає більшої уваги від менеджменту, ніж проект, що розробляється всередині офісу. Дослідження в галузі автоматизації управління віддаленими проектами в умовах віддаленої зайнятості допоможуть автоматизувати рутинні завдання, а значить економити кошти на розробку проектів і концентрувати увагу менеджменту проекті на роботи, а не на виконанні рутинних завдань.

Залежно від масштабу, термінів проекту та вимог до безпеки розмір команди, її структура та розподіл може відрізнятись.

З боку замовника висувається представник компанії – аутсорсинг менеджер. Усі обговорення технічних питань, погодження вартості та терміни, прийом роботи та внесення коригувань відбувається безпосередньо з ним. З боку компанії аутсорсера надається менеджер.

Менеджер проекту відповідно до технічного завдання оцінює терміни, вартість виконання робіт, а також розподіляє роботу між художниками. Також у безпосередні обов'язки проджект-менеджера входить контроль виконання термінів, мотивація співробітників, контроль за дотриманням технічного завдання.

На рисунку 2.1 представлено схему взаємодії компанії виконавця з компанією замовником.

Проект складається з сотень завдань, критично важливо дотримуватись чіткої структури всього проекту та мінімізувати ручне коригування файлів та статусу завдань у проекті, оскільки це може призвести до втрат часу, фокусу, а також може призвести до розпилення уваги менеджера на коригування.

Отже, компанія «1518 Studios, inc.» є визнаним лідером у розробці комп'ютерних ігор та партнером у галузі художнього виробництва для понад 55 партнерів по всьому світу. Заснована ветеранами індустрії, вона розташована в Лос-Анджелесі та має виробничу команду в Боснії і Герцеговині, а також Індії. З 2021 року вона є частиною міжнародного холдингу «Poletowin Pitcrew Holdings, Inc.» («PTW»), що спеціалізується у розробці рішень для відеоігор та цифрових розваг. В останні роки компанія активно впроваджує автоматизацію управління

проектами для оптимізації рутинних завдань та адаптації до нових реалій віддаленої роботи.

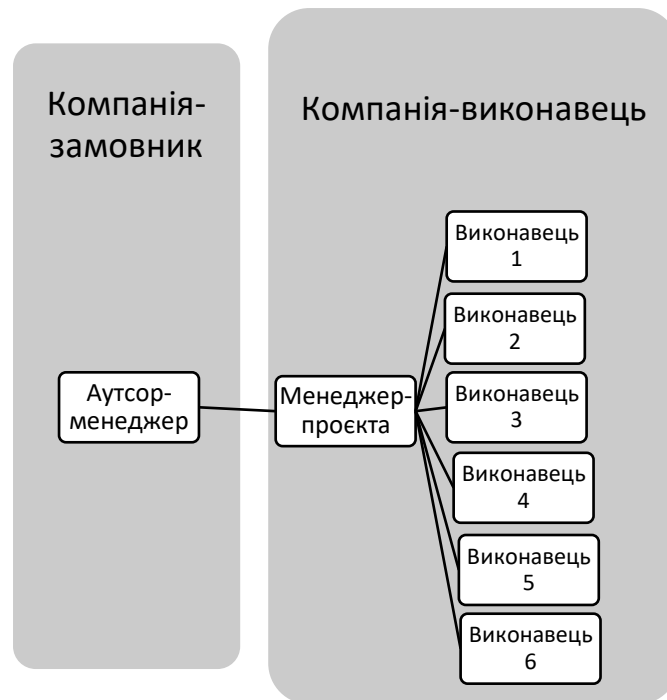


Рис. 2.1 – Схема взаємодії компанії виконавця з компанією замовником

Джерело: розроблено автором

Поданий нижче аналіз фінансового стану "1518 Studios, inc." виконаний за період 01.01.21-31.12.22 р. на основі даних бухгалтерської звітності організації за 2 роки. У наведеній нижче таблиці 2.1 узагальнено аналіз ефективності діяльності організації.

Таблиця 2.1 - Аналіз ефективності діяльності організації «1518 Studios, inc.»

Показник	Значення показника, тис. км.		Зміна показника		Середньорічна величина, тис. км.
	2021 р.	2022 р.	тис. км.	± %	
1. Дохід	1600643	1925515	+324,87	+20,3	1763079
2. Витрати	1554232	1870981	+316,75	+20,4	1712606
3. Прибуток від продажу	46411	54534	+8123	+17,5	50473
4. Інші доходи та витрати, крім відсотків до сплати	-16385	-46931	-30546	-	-31658
5. ЕВІТ	30026	7603	-22 423	-74,7	18815
6. Податок на прибуток, зміна податкових активів та інше	-7523	-4251	+3272	-	-5887
7. Чистий прибуток (збиток)	22503	3 352	-19151	-85,1	12928

Джерело: [62]

Протягом аналізованого періоду (31.12.20–31.12.22) річний дохід збільшилася з 1600643 тис. км. до 1925515 тис. км. (тобто на 324872 тис. км., або на 20,3%). За останній рік значення прибутку від продажу становило 54534 тис. км. За аналізований період (з 31.12.2020 по 31.12.2022) спостерігалось явне зростання фінансового результату від продажів на 8123 тис. км., або на 17,5%.

Можна відзначити, що організація враховувала загальногосподарські (управлінські) витрати як умовно-постійні, відносячи їх за підсумками звітного періоду на рахунок реалізації.

Результати аналізу рентабельності представлені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Аналіз показників рентабельності організації «1518 Studios, inc.»

Показники рентабельності	Значення показника (у %, або в фенінгах з марки)		Зміна показника	
	2021 р.	2022 р.	фен.	± %
1. Рентабельність продажів. Нормальне значення цієї галузі: щонайменше 10%.	2,9	2,8	0,1	-2,3
2. Рентабельність продажів з ЕВІТ	1,9	1,9	1,9	1,9
3. Рентабельність продажів з чистого прибутку. Нормальне значення для цієї галузі: 6% і більше.	1,4	0,2	-1,2	-87,6
Прибуток від продажів на марку, вкладену у виробництво і реалізацію продукції (робіт, послуг)	3	2,9	-0,1	-2,4

*Джерело: [62]*

Представлені у таблиці 2.2 показники рентабельності за період 01.01–31.12.2022 мають позитивні значення як наслідок прибуткової діяльності «1518 Studios, inc.». Рентабельність продажів за останній рік показує негативну динаміку рентабельності продажів порівняно з цим показником за 2021 рік.

За результатами проведеного аналізу виділено та згруповано за якістю ознаки основні показники фінансового стану та результатів діяльності «1518 Studios, inc.» протягом аналізованого періоду.

Наведені нижче чотири показники фінансового стану та результатів діяльності «1518 Studios, inc.» мають виключно хороші значення: чисті активи перевищують статутний капітал, до того ж вони збільшилися за аналізований період; збільшення власного капіталу "1518 Studios, inc." при тому, що активи

організації зменшилися на 24772 тис. км. (на 9%); абсолютна фінансова стійкість за величиною надлишку власних оборотних коштів; за період з 01.01.2022 по 31.12.2022 отримано прибуток від продажів (54534 тис. км.), причому спостерігалася позитивна динаміка в порівнянні з попереднім роком (+8123 тис. км.).

У ході аналізу були отримані такі позитивні показники фінансового стану та результатів діяльності «1518 Studios, inc.»: Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності відповідає нормальному значенню; чистий прибуток за останній рік становила 3352 тис. км.

Показники фінансового стану та результатів діяльності «1518 Studios, inc.», що мають нормальні або близькі до нормальних значення: незначне падіння рентабельності продажів; не повною мірою дотримується нормальне співвідношення активів за рівнем ліквідності та зобов'язань за строком погашення.

Серед незадовільних показників фінансового стану та результатів діяльності «1518 Studios, inc.» можна виділити такі: висока залежність організації від позикового капіталу; станом на 31.12.2022 значення коефіцієнта забезпеченості власними оборотними коштами не відповідає нормативному значенню; нижче нормального значення коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності; низька рентабельність активів; значне падіння прибутку до відсотків до сплати та оподаткування (ЕБІТ) на марку доходу «1518 Studios, inc.». З критичного боку фінансовий стан «1518 Studios, inc.» характеризують такі показники: суттєво нижчий за норму коефіцієнт абсолютної ліквідності; коефіцієнт покриття інвестицій значно нижче норми.

Далі представимо матрицю SWOT-аналізу для «1518 Studios, inc.», табл. 2.3.

Матриця SWOT-аналізу, представлена в таблиці 2.3, показує основні стратегічні реакції, які може зробити «1518 Studios, inc.» для поліпшення свого становища на ринку через вдосконалення своєї системи управління віддаленої зайнятостю співробітників. Розглянемо отримані стратегічні реакції докладніше.

Таблиця 2.3 – Матриця SWOT-аналізу для «1518 Studios, inc.»

Фактори зовнішнього середовища	Фактори внутрішнього середовища	
	Сильні сторони	Слабкі сторони
	1. Ступінь реалізації впроваджених інновацій 2. Рівень якості товарів, робіт, послуг	1. Висока собівартість 2. Рентабельність 3. Рівень кваліфікації працівників
<b>Можливості</b> 1. Зростання попиту на ігровий та контент 2. Зростання кваліфікації кадрового потенціалу ІТ-сфери 3. Наявність інноваційних методів проектування та розробки ПЗ	- високий рівень реалізації впровадження інновацій і високий рівень якості послуг дають можливість повністю задовольняти зростаючий попит, що збільшує обсяги продажів; - перелічені вище фактори також забезпечують залучення найбільш кваліфікованих фахівців.	- зростання попиту на ігровий контент, збільшуючи обсяги продажів, скорочуватиме частку постійних витрат у загальному їх обсязі, що забезпечить економію на масштабі; - зростання обсягів продажу та частки ринку з урахуванням скорочення сумарних витрат дасть зростання рентабельності діяльності компанії.
<b>Загрози</b> 1. Нестабільна політична обстановка 2. Високий рівень інфляції 3. Високі фінансові ризики	- застосування інноваційних методів розробки дають змогу вийти на високий рівень продажів на вже освоєних ринках; - акцент на якість робіт, товарів та послуг та підвищення техніки безпеки знижуватиме ризики.	- Впровадження гнучкої цінової політики на кінцевий продукт, які користуються підвищеним попитом, це компенсуватиме зростаючі витрати

*Джерело: розроблено автором*

Для досліджуваної компанії характерні високий рівень технологічної оснащеності і високий рівень впровадження та реалізації інновацій у свою діяльність, що забезпечує високу якість товарів, робіт і послуг, що надаються споживачу. Ці сильні сторони підприємства можуть за відповідної модифікації системи управління компенсувати наявні слабкі сторони, саме підвищити рентабельність діяльності підприємства, шляхом розробки маркетингової стратегії (стратегічний рівень системи управління), орієнтованої на підкреслення високої якості та унікальності товарів та послуг компанії. Крім того, інновації, що впроваджуються, дозволять знижувати собівартість кінцевого продукту, що також сприятиме попиту, оскільки розширює можливості гнучкого ціноутворення.

Для освоєння виявлених можливостей компанія може також скористатися своїми сильними сторонами, перейшовши на рівень компаній повного циклу, враховуючи високі технологічні можливості, компанія може це здійснити.

Наявність високо кадрового потенціалу в даній сфері дозволить компенсувати слабку сторону компанії, пов'язану з рівнем кваліфікації та освіти співробітників. Необхідно внести зміни до структури компанії для створення центру безперервної освіти співробітників, де вони зможуть підвищувати кваліфікацію без відриву від роботи.

Отже, підсумовуючи усе вище зазначене у даному пункті, слід зазначити, що протягом аналізованого періоду (31.12.20–31.12.22) річний дохід "1518 Studios, inc." збільшився на 20,3%, з 1600643 тис. км. до 1925515 тис. км., а прибуток від продажу за останній рік становив 54534 тис. км. Спостерігалось зростання фінансового результату від продажів на 17,5%. Організація враховувала управлінські витрати як умовно-постійні. Показники рентабельності за 2022 рік вказують на прибуткову діяльність компанії. За весь період виділено позитивні та нормальні показники фінансового стану, такі як збільшення власного капіталу та чистого прибутку. Однак є й незадовільні показники, такі як висока залежність від позикового капіталу та низька рентабельність активів. Матриця SWOT-аналізу вказує на можливості покращити становище компанії, зокрема через вдосконалення системи управління віддаленою зайнятістю співробітників та розвиток інновацій. Компанія може також використовувати свої технологічні можливості та кадровий потенціал для підвищення конкурентоспроможності.

## 2.2 Аналіз бізнес-процесів в «1518 Studios, inc.» та рівня їх автоматизації

Для аналізу рівня автоматизації управлінських бізнес-процесів в організації їх необхідно виділити. На рисунку 2.2 представлено дерево бізнес-процесів організації.



Рисунок 2.2 – Дерево бізнес-процесів «1518 Studios, Inc.»

Джерело: розроблено автором

Як видно з рисунку 2.2, у «1518 Studios, Inc.» п'ять значних бізнес-процесів управління. Аналіз показує, що рівень їхньої автоматизації різний: не автоматизовано, частково автоматизовано, повністю автоматизовано.

У таблиці 2.4 наведено результати аналізу рівня автоматизації бізнес-процесів управління "1518 Studios, inc.".

Як видно, з таблиці 2.4, в організації є клаптева автоматизація і близько 50% управлінських бізнес-процесів автоматизовано.

Для оцінки рівня автоматизації необхідно також оцінити обладнання, що є складовою частиною комплексу автоматизації управлінських бізнес-процесів і характеристики комп'ютерної мережі.

Таблиця 2.4 - Рівень автоматизації бізнес-процесів управління "1518 Studios, inc."

Бізнес-процес	Ступінь автоматизації	Програма автоматизації (функціональне програмне забезпечення)
1. Управління операційною діяльністю	Автоматизований	Oracle
2. Управління маркетингом	Не автоматизований	-
3. Управління фінансами	Автоматизований	Oracle
4. Управління персоналом	Частково автоматизований	Microsoft Office
5. Управління взаємовідносинами з клієнтами	Не автоматизований	-

*Джерело: розроблено автором*

У таблиці 2.5 представлено обладнання, що є частиною автоматизованих робочих місць управлінського персоналу.

Таблиця 2.5 - Характеристика автоматизованих робочих місць управлінського персоналу "1518 Studios, inc."

Категорія обладнання (1)	Параметри (2)	Кількість (3)	Призначення (4)
1. Основне			
1.1. Персональний комп'ютер	AMD, A4-9120e, 2-х ядерний, ОП-4 Гб, ПП-500 Гб	11	Для автоматизації функцій управлінського персоналу
1.2. Ноутбук	Intel, Core-i310110U, ОП-8 Гб, ПП-256 Гб	5	Для підтримки мобільності роботи управлінського персоналу
1.3. Планшет	Samsung Galaxy Tab A 8.0 WiFi 32Gb Black	5	Для автоматизації функцій управлінського персоналу поза офісом

## Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4
2. Периферійне			
2.1. Принтер	HP Laser 107w, білий	11	Для виведення документів на друк
2.2. Сканер	Epson Perfection V19	3	Для сканування документів
3. Мережеве			
3.1. Маршрутизатор	TP-Link Archer A5 White	4	Забезпечення інтернет-зв'язку
3.2. Підсилювачі сигналу	TP-LINK TL-WA854RE	5	Посилення wi-fi-сигналу
3.3. USB-модеми	Huawei E8372h-320 USB LTE	6	Підтримка локальної мережі

*Джерело: розроблено автором*

Відповідно таблиці 2.5, технічна складова автоматизованих робочих місць управлінського персоналу досить сучасна, що морально не застаріла, відповідає вимогам офісної роботи.

Важливою частиною аналізу рівня автоматизації управлінських бізнес-процесів у створенні є аналіз загального програмного забезпечення автоматизованих робочих місць управлінського персоналу, представлений у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Склад загального програмного забезпечення автоматизованих робочих місць управлінського персоналу "1518 Studios, inc."

Категорія обладнання	Загальне програмне забезпечення
1. Персональний комп'ютер	1.1. Windows 10 Pro 1.2. Антивірус Adguard
2. Ноутбук	2.1. Windows 10 Домашня 2.2. Антивірус Avast
3. Планшет	3.1. Windows 10 Mobile 3.2. Антивірус Kaspersky Internet Security

*Джерело: розроблено автором*

Таким чином, при автоматизації управлінських бізнес-процесів необхідно враховувати наявне обладнання та сумісність планованого до встановлення функціонального програмного забезпечення, яке автоматизуватиме управлінські

бізнес-процеси, із загальним програмним забезпеченням, тим самим знижуються витрати на автоматизацію.

Для менеджменту файлів з метою автоматизації було використано хмарне сховище файлів «Google диск», із включеною синхронізацією файлів між виконавцями проекту. Даний підхід дозволяє об'єднати виконавця проекту в одну мережу, що дозволяє моментально отримувати актуальні оновлення задач без необхідності пошуку та відправлення файлів між виконавцями та менеджером, а також ділитися файлами з менеджером-представником компанії замовника. До автоматизації файли передавалися засобами завантаження на хмарне сховище без синхронізації комп'ютерів, що у свою чергу веде до додаткових тимчасових витрат: тривале очікування завантаження файлів, децентралізація, необхідність ручного сортування файлів завдань у спільному проекті.

У результаті вимірів і аналізу часових витрат можна дійти невтішного висновку, що багато часу приділяється на рутинні завдання з передачі файлів, що зумовлює збільшення термінів виконання завдань, і навіть витраті робочого дня виконавців, що може бути витрачено на безпосереднє виконання завдань. У таблиці 2.7 представлені результати аналізу часових витрат.

Таблиця 2.7 – Результати виміру часових витрат до автоматизації

Ім'я завдання (1)	Кількість ітерацій (2)	Вага файлів, Gbyte (3)	Час на завантаження однієї ітерації, сек. (4)	Час для підготовки ітерації, сек. (5)	Витрачений час на скачування файлів, сек. (6)	Загальний витрачений час, сек. (7)	Загальний витрачений час, хв. (8)
М-9	5	1,36	149,6	120	61,2	1654	27,57
Панзер	8	1,23	135,3	120	36,9	2337,6	38,96
П51	4	1,33	146,3	120	39,9	1224,8	20,41
ЛА7	2	2,1	231	120	63	828	13,80
ФВ-190	1	0,93	102,3	120	27,9	250,2	4,17
СУ85	1	1,93	212,3	120	57,9	390,2	6,50
СтарIII	3	1,66	182,6	120	49,8	1057,2	17,62
М-20	4	1,92	211,2	120	57,6	1555,2	25,92
ВА64В	7	1,29	141,9	120	38,7	2104,2	35,07
SdKfz-250-3	6	1,35	148,5	120	40,5	1854	30,90

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8
IS2	2	1,64	180,4	120	49,2	699,2	11,65
ТигрII	1	1,74	191,4	120	52,2	363,6	6,06
M3A1	2	1,89	207,9	120	56,7	769,2	12,82
SdKfz-251	1	2,5	275	120	75	470	7,83
<b>Загалом</b>	55,00	25,54	2809,40	1920,00	786,60	18154,00	302

*Джерело: розроблено автором*

За результатами аналізу ми дійшли висновку, що має місце скорочення часу виконання рутинних операцій на 302 хвилини чи 5 годин робочого дня шляхом впровадження синхронізації файлів. Даний аналіз було проведено для трьох виконавців у 10 денному проекті, відповідно при масштабуванні кількості осіб та термінів проекту економія робочих годин буде значно збільшена.

### **2.3 Оцінювання ефективності управління проектами «1518 Studios, inc.» в умовах віддаленої зайнятості**

Ефективна організація віддаленої роботи є ключовим фактором успіху для даної компанії, оскільки виконавці, менеджери та клієнти знаходяться в різних часових поясах, що викликає складнощі в комунікації, так як робочий час всіх учасників проекту відрізняється у зв'язку з територіальним розташуванням.

Комунікація за допомогою загальноприйнятих месенджерів, таких як Skype, Whatsapp і Telegram не дозволяє повноцінно вести робоче листування, тому що не дозволяє оперативно обмінюватися файлами та зворотним зв'язком, систематизувати обговорення по кожній підзадачі у зв'язку з обмеженістю функціоналу.

Для комунікації використали месенджер Slack. Він має низку переваг для обговорень завдань та залишення зворотного зв'язку. Slack має три рівні ієрархії:

- особисті повідомлення;
- чати команд;
- можливість створення під топиків до кожного повідомлення всередині чату.

Усе це дозволяє систематизувати зворотний зв'язок з кожної підзадачі.

Ця платформа поєднує в собі безліч сервісів для організації командної роботи, а також інтегрується з усіма потрібними сервісами, у тому числі описаними вище, такими як: Trello, Gmail, Google диск, Zoom, Jira [24, 41].

Інтеграція дозволяє уникнути дублювання інформації в кілька місць, що так само сприяє автоматизації роботи та скорочення часу - витрат на рутинні операції.

На рисунку 2.3 представлено робочий простір Slack, де можна побачити три рівня ієрархії для комунікації.

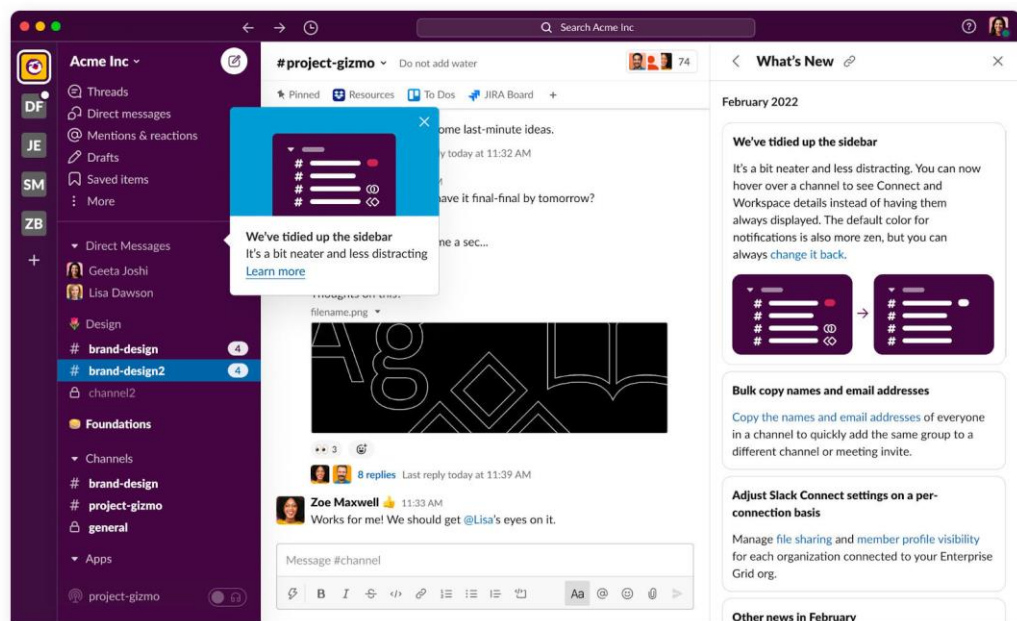


Рисунок 2.3 - Скріншот робочого чату Slack [55]

Для демонстрації замовнику виконавцем готується результат виконаної роботи – оновлення. Оновлення відправляється на погодження замовнику, і дозволяє оперативно давати зворотний зв'язок із завданням. Підготовка даних матеріалів дозволяє наочно без комплексної перевірки упевнитися у дотриманні технічного завдання без вивчення всіх файлів. При автоматизації важливо

враховувати не тільки заощаджений час, але також і розфокусування уваги, яке неминуче відбувається при рутинних та дублюючих діях, це важливо для всіх учасників проекту [56].

Враховуючи вищенаведений аналіз ступеня автоматизації бізнес-процесів і організаційної ефективності проєктної діяльності в умовах віддаленої роботи «1518 Studios, inc.» можемо виокремити проблемні питання, що виникають у зв'язку з недостатнім рівнем автоматизації управлінських бізнес-процесів. У табл. 2.8 нами наведено вищезазначені проблеми і очікуваний результат у разі покращення цього напрямку.

Таблиця 2.8 – Очікувані результати від впровадження автоматизованої системи

<b>Проблемні питання</b>	<b>Очікуваний результат</b>
Великі витрати часу на обробку, аналіз інформації і прийняття управлінського рішення.	Заощадження часу на обробку, аналіз інформації і прийняття управлінського рішення.
Великі витрати трудових ресурсів для виконання однотипних (рутинних) завдань.	Кількість трудових ресурсів, що витрачалися на рутинні підзадачі зменшиться.
З урахуванням людських факторів (різна кваліфікація, досвід, різний підхід до виконання завдань, сумлінність тощо) виконання однотипних функцій щодо комунікації з клієнтами здійснюється недостатньо ефективно і не уніфіковано.	Підвищення ефективності виконання персоналом повторюваних задач щодо комунікації з клієнтами.

*Джерело: розроблено автором*

Таким чином, збільшення часу на реалізацію проєктів, необхідність задіяння додаткових трудових ресурсів та зазначена неефективність комунікації з клієнтами впливає на витратну частину реалізації проєктів, а саме збільшення собівартості кінцевої продукції та як результат – зменшення економічного ефекту.

Отже, аналіз діяльності "1518 Studios, inc." показав, що вона є компанією, яка діє на ринку відео-ігор уже тривалий час. Організація займає гідне місце серед конкурентів, тобто, за рівнем та якістю товарів та послуг, а також рівнем сервісного обслуговування «1518 Studios, inc.» перевищує своїх конкурентів, але потребує підвищення рівня конкурентоспроможності. Організаційний аналіз, а саме вивчення організаційної структури, її відділів та взаємозв'язку між ними, а також

вивчення структури (за різними критеріями) та динаміки персоналу показав необхідність удосконалення організаційної структури управління в частині оптимізації управлінських процесів, оскільки норма керованості знаходиться на критичному рівні, тобто на верхній межі норми. При цьому багато з виявлених проблем виникає через клаптеву автоматизацію управлінських бізнес-процесів, які знижують швидкість обробки інформації, а також її точність і повноту і створюють проблему несумісності даних, ці проблеми можна вирішити за допомогою тотальної автоматизації управлінських процесів за допомогою автоматизованої системи проектного керування віддаленою роботою.

На даний момент компанія має труднощі з прибутковістю та рентабельністю, що говорить про необхідність модифікації системи управління компанією особливо на рівні стратегічного управління.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища компанії показав, що вона перебуває в досить складних зовнішніх умовах, які характеризуються наявністю серйозних загроз, найбільш впливові з них представлені в матриці SWOT-аналізу при цьому у компанії досить слабких сторін, компенсувати які без зміни та оптимізації поточної системи управління неможливо. Тому необхідно розробити пропозиції щодо її вдосконалення шляхом автоматизації деяких управлінських бізнес-процесів.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ «1518 STUDIOS, INC.» В УМОВАХ ВІДДАЛЕНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ

#### **3.1 Напрями автоматизації управління проєктами «1518 Studios, inc.» в умовах віддаленої зайнятості**

Автоматизація процесу у своїй площині починається з обрання програмного забезпечення. На сучасному ринку послуг програмного забезпечення є низка програм, які можуть бути застосовані у нашому випадку. Існує понад 40 різних систем керування проєктами, найбільш розповсюдженими серед них є Jira, Trello, Redmine, YouTrack, GitLab.

Сформуємо ключові критерії для оцінки вищезгаданих систем:

1. Мінімальна ціна чи можливість безкоштовного використання системи.
2. Простота безпосереднього початку використання програмного продукту.
3. Можливість інтеграції з сервісами, що вже використовуються (Git-репозиторій і Slack).
4. Можливість використання обраної системи під час використання тимчасових обмежень, зміни підходу до розробки.
5. Відсутність обмеження на розмір файлу, що прикріплюється до окремого завдання.
6. Можливість розмежування прав доступу в перспективі буде перевагою.

Побудуємо таблицю порівняння обраних програмних комплексів, враховуючі вищезгадані критерії, табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Порівняльна таблиця програмних комплексів щодо автоматизації бізнес-процесів

Критерій	Програмний комплекс				
	Jira	Trello	YouTrack	RedMine	GitLab
Вартість	7\$	10\$	3.67\$	-	-
Складність	Низька	Низька	низька	Висока	Середня
Інтеграція з Git-хостом	Наявна	Наявна	Наявна	Наявна	Наявна
Slack	Наявна	Наявна	Наявна	Наявна	Наявна
Підхід до розробки	Scrum, Kanban	Kanban	Scrum	Scrum	Scrum, Kanban
Обмеження на розмір файлу, що прикріплюється	Відсутнє	10 Мб	Відсутнє	Відсутнє	Відсутнє

*Джерело: розроблено автором [на основі 6, 44, 47, 49, 53, 58, 59]*

### 1. Jira

Jira є системою управління проектами, що найбільш купується в Боснії і Герцеговині [44]. Ця система відмінно підходить для відділу розробки, а користуватися нею повноцінно може будь-яка кількість учасників, у тому числі команди чисельністю понад 100 осіб. Впровадження її в компанію вимагає великої кількості часу та ресурсів, а складність початку використання, не дивлячись на простий інтерфейс, досить висока. Проте, Jira має у своєму розпорядженні проекти нового покоління, які значно спрощують початок використання даної системи некваліфікованими користувачами. Великими перевагами даної системи є: велика кількість надбудов та можливостей для кастомізації, потужний API, зручне планування, беклог, наявність різних підходів до розробки, а також просунута рольова система. До недоліків можна віднести: інтерфейс, що досить часто змінюється, необхідність налаштовувати робочі процеси заново в кожному новому проекті, недостатня кількість можливостей для автоматизації в рамках даної системи, відносно повільне завантаження веб-сторінки для користувачів з розширеними правами доступу і великим числом надбудов, що використовуються. Jira є продуктом компанії Atlassian і без будь-яких проблем інтегрується з BitBucket - продуктом цієї компанії, призначеним для контролю версій за допомогою системи Git. Крім цього, Jira інтегрується з безліччю інших додатків та сервісів, у тому числі

Trello, Slack та багато інших. Цей продукт можна використовувати безкоштовно, якщо кількість користувачів у системі менше 10, а сукупний розмір файлів, що завантажуються менше 2 Гб. В іншому випадку, вартість щомісячної передплати становить від 7 доларів США та більше.

## 2. Trello

Без перебільшення, Trello є найпоширенішим у світі планувальником завдань. Робочий простір даного таск-трекера відповідає підходу Kanban, що оптимально для команд, які не ставлять точних часових кордонів. Однак, застосувати який-небудь інший підхід до розробки неможливо, а розмежування повноважень користувачів учасників спрощено. Trello має велику кількість надбудов, що дозволяє оптимізувати робочий простір під різні завдання. Практично до всього функціоналу, що часто використовується, можна отримати доступ за 2 - 3 кліка. До додаткових переваг Trello можна віднести можливість швидко створити команду, додати до нього учасників, яким будуть доступні всі робочі простори (дошки), легко ділитися картками (завданнями), запрошувати сторонніх користувачів у робочий простір, додавати швидко нотатки, автоматизація рутинних операцій за допомогою створення макросів, правил тощо. Крім цього, наявність зручного безкоштовного мобільного застосунку відкриває додаткові можливості, а також сповіщає про зміни в робочих просторах. Понад це завдання з Jira можуть бути перенесені в Trello і навпаки, а їх прогрес може відстежуватися в обох системах одночасно. Є можливість інтеграції з поширеними хостингами Git-репозиторіїв (GitHub, BitBucket, GitLab) і Slack. Слабкими сторонами даної системи є можливість швидко знайти дошку, що цікавить, відсутність функціоналу з обліку часу в базовому функціоналі, а серйозних великих проектів стандартних звітів недостатньо. Таск-трекер надається безкоштовно за умови чисельності команди менш ніж 5 користувачів, а також використання макросів і правил менше 50 разів на місяць (інакше вони будуть недоступні до початку наступного місяця), а також обмеження на розмір файлу, що прикріплюється в 10 Мб. Вартість платної передплати починається від 10 доларів США на місяць [59].

### 3. Redmine

Redmine є абсолютно безкоштовним додатком з відкритим кодом, який розробила команда ентузіастів ще в 2000-х роках. Ця система орієнтована на технічні команди і потенціал розкривається під час використання її як баг-трекера (відстеження несправностей) чи використання управління проблемами у команді розробників. Для використання Redmine потрібно або орендувати обчислювальні потужності, на яких вже буде встановлена дана система, або безкоштовно завантажити її з офіційного сайту, після чого розгорнути систему на своїх обчислювальних потужностях. До сильних сторін даної системи можна віднести наявність інструментів для обміну та обговорення коду, відстеження помилок та обробки запитів користувачів; гнучке налаштування ролей та повідомлень. А також досить зручні пошук, фільтрацію та сортування завдань-карток. Доступна інтеграція з усіма необхідними сервісами. Недоліки система також має: застарілий інтерфейс користувача, деякі функції якого розташовані далеко в неочевидних місцях. Redmine вимагає часу для вивчення функціоналу, деяких навичок для встановлення на власному сервері, а також не має інструментів для відстеження активності користувачів за завданнями, а також витраченого часу [53].

### 4. YouTrack

YouTrack є сучасним баг- та таск-трекером для розробки проектів та стартапів. Система відрізняється швидкодією у питаннях формування звітів, обробки проблем; функціонує на основі Scrum, що передбачає роботу відповідно до графіка. Завдяки розвиненій системі різних поєднань клавіш та використання зручного для розробників командного синтаксису з'являється можливість зменшити час, необхідний для роботи із системою під час виконання складних операцій. Безперечною перевагою YouTrack є можливість налаштовувати атрибути задач для конкретних цілей (пріоритети помилок, їх типи, дані про спринт і т.д.), можливості пакетної обробки задач, є інтелектуальний пошук задач з використанням пошукових запитів та позначення помилок у них. Доступна інтеграція з Slack та поширеними хостингами Git-репозиторіїв. Серед слабких

місць можна виділити інтерфейс, який потребує детального вивчення. YouTrack може використовуватися як веб-додаток або Standalone версії; вартість починається від 3.67 доларів США на місяць за одного користувача. Є можливість безкоштовного використання системи, якщо користувачів менше 11 [49].

## 5. GitLab.

GitLab, при першому ознайомленні з офіційним сайтом, здається звичайним веб-сервісом, що забезпечує хостинг користувача Git-репозиторіїв. Однак, при більш ретельному вивченні, він розкривається як повноцінний комплекс систем, що забезпечує контроль версій, управління проектами та побудову циклу розробки (pipeline). Інтерфейс комплексу виконаний в мінімалістичному стилі, орієнтуватися в якому просто вже після декількох використання, а штатні інструменти дозволяють реалізувати два основні підходи до розробки програмного забезпечення - Scrum і Kanban. Незручність у користувача можуть викликати лише інші назви для загальноприйнятих інструментів. Так, наприклад, замість часто використовуваного "sprint", GitLab використовує назву "milestones". Комплекс має велику кількість інтеграцій з різними додатками, дозволяючи пристосувати його під різні завдання. GitLab надає своєму клієнту можливість як працювати через браузер, використовуючи веб-додаток, так і завантажити коробкове видання, щоб встановити його на власному сервері. Обидва варіанти можна використовувати безкоштовно. Великої кількості систем, що встановлюються разом з GitLab, позначилося на кількості оперативної пам'яті, необхідної для безвідмовної роботи системи - щойно встановлений комплекс вимагає 4 Гб. Деяке з встановлюваного ПЗ є зайвим для колективу-початківця розробників. Прикладом може служити Chief, що дозволяє конфігурувати робочі станції розробників за єдиним стандартом, заданим спочатку, однак це може стати додатковим інструментом автоматизації надалі. Інтеграція з Slack, як і з багатьма іншими сервісами, доступна як у веб-версії, так і Standalone. Якщо версій, що надаються безкоштовно, користувачеві буде недостатньо, можна оформити оплачувану підписку, ціна на яку починається від 19 доларів США на місяць за кожного користувача. Встановивши на власні обчислювальні потужності GitLab, розробники нівелюють

проблему обмеження розміру репозиторію. Противагою даної переваги є те, що відповідальність за збереження репозиторію лягатиме на системного адміністратора команди [47]. GitLab має кілька мобільних програм доступних на Android.

Враховуючи вищеописані особливості розглянутого ПЗ, ми пропонуємо обрати програмний комплекс GitLab. Дана система повністю усуває обмеження на розмір репозиторію і окремого файлу в ньому, вона буде встановлена на власних обчислювальних потужностях, що дозволить додатково задіяти їх для обчислення рутинних управлінських. GitLab дозволяє відстежувати завдання без термінів за часом, а інтеграція зі Slack дозволить повідомити розробників про прогрес; наявність мобільного додатка дозволяє виконувати ряд завдань на відстані від робочого місця.

### **3.2 Оцінювання ефективності і ризиків автоматизації управління проектами «1518 Studios, inc.» в умовах віддаленої роботи**

Ціль проекту: впровадження програмного комплексу GitLab для «1518 Studios, Inc.».

Опис проекту. Як показав аналіз ступеня автоматизації управлінських бізнес-процесів «1518 Studios, inc.», на даний момент не автоматизовані два управлінські бізнес-процеси:

- 1) управління маркетингом;
- 2) управління взаємовідносинами із клієнтами.

Обидва ці бізнес-процеси можуть бути автоматизовані за допомогою впровадження сервісу «GitLab», який має необхідні модулі для автоматизації функцій управлінського персоналу в рамках виділених бізнес-процесів.

Очікувані результати від реалізації проекту представлені на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Очікувані результати від реалізації проекту щодо впровадження програмного комплексу GitLab

Джерело: розроблено автором

У таблиці 3.2 представлено загальну концепцію проекту щодо впровадження програмного комплексу GitLab.

Таблиця 3.2 – Загальна концепція проекту з впровадження програмного комплексу GitLab для «1518 Studios, Inc.»

Параметри проекту	Характеристика параметрів	Примітка
1. Обмеження	Чинники, що обмежують можливості здійснення проекту	1) терміни проекту; 2) бюджет проекту; 3) сумісність програмного забезпечення; 4) кваліфікація працівників організації
2. Припущення	Фактори, інформація про яких на момент планування не може бути відома на сто відсотків.	1) початкові терміни проекту не зміняться; 2) поточне обладнання буде справним; 3) ціни на встановлення та супровід Сервісу не зміняться.
3. Терміни	Дата початку та закінчення проекту	17.01.2024 – 10.04.2024
4. Етапи	Кількість значних етапів проекту	Два етапи
5. Бюджет	Початкові інвестиції у проект	1) 435 дол. США ліцензія та встановлення ПЗ; 2) 130 дол. США супровід у місяць; 3) 242 дол. США навчання співробітників; 4) 5326 дол. США винагорода команди проекту Разом: 6131 дол. США

Джерело: [47]

Як показують дані таблиці 3.2, проект має свої припущення та обмеження, які показують реальні умови, в яких буде впроваджуватися проект і які потрібно врахувати при його здійсненні. При цьому проект здійснюватиметься у два етапи, перший із яких буде підготовчим, а другий основним. Як очевидно з таблиці 3.2, бюджет проекту становить 6131 дол. США або 563,99 тис. км. Це сума початкових інвестицій у проект.

Перший етап включатиме вивчення нормативно-правових актів, способів ефективного витрачання коштів, закордонних практик впровадження програмного комплексу GitLab, вивчення досвіду роботи у сфері ІТ виробничих компаній. Очікувані результати першого етапу представлені на рисунку 3.2



Рисунок 3.2 – Очікувані результати першого етапу проекту з впровадження програмного комплексу GitLab

*Джерело: розроблено автором*

Перший етап також містить два підетапи:

- 1) підготовка нормативних документів, пов'язаних із впровадженням GitLab у діяльність «1518 Studios, inc.»;
- 2) навчання персоналу роботи з GitLab.

У рамках другого етапу здійснюється безпосередньо впровадження сервісу GitLab у діяльність «1518 Studios, inc.». Другий етап складається з наступних підетапів:

- підготовка обладнання;
- встановлення програмного забезпечення;
- пробний запуск та тестування співробітників, які будуть користувачами цим сервісом.

Основні результати впровадження цього проекту спрямовані на управлінський персонал та на деяких фахівців: маркетологів та менеджерів з продажу.

Однак, для ухвалення рішення необхідно оцінити, чи є дані бізнес-процеси досить важливими і чи дійсно існує проблема в їхньому функціонуванні. Для цього необхідно скористатися матрицею ранжування бізнес-процесів. Для складання цієї матриці необхідно скласти дві попередні таблиці 3.3 і 3.4. У таблиці 3.3 знайдемо індекс важливості виділених бізнес-процесів. Для цього нам необхідно виділити критичні фактори успіху "1518 Studios, Inc." на які можуть вплинути виділені бізнес-процеси.

Таблиця 3.3 - Визначення індексу важливості бізнес-процесів управління

Бізнес процеси	Критичні чинники успіху								Індекс важливості
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Управління маркетингом БП1	+	+	+	+	+	+	+		7
Управління взаємовідносинами з клієнтами БП2		+	+	+	+	+	+		6

*Джерело: розроблено автором*

У таблиці 3.3 представлені такі ключові фактори успіху (КФУ):

1. КФУ1 – здатність до інновації;
2. КФУ2 – низький рівень собівартості продажів;
3. КФУ3 – висока прибутковість;
4. КФУ4 – ефективність інформаційних потоків;
5. КФУ5 - можливість розширення діяльності;

6. КФУ6 - ефективність маркетингу;
7. КФУ7 – привабливість продукції споживачам;
8. КФУ8 – кваліфікований персонал.

Як видно з таблиці 3.3, обидва бізнес-процеси мають високий індекс важливості. Далі оцінимо рівень «проблемності» виділених бізнес-процесів за шкалою від 1 до 5, табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Оцінка рівня «проблемності» виділених бізнес-процесів

Бізнес процеси	Експерти					Середня оцінка
	1	2	3	4	5	
Управління маркетингом БП1	3	4	4	4	5	4
Управління взаємовідносинами з клієнтами БП2	5	5	3	4	4	4

*Джерело: розроблено автором*

Як показує таблиця 3.4 обидва виділені бізнес-процеси отримали високі бали і тому знаходяться в проблемній області організації.

Після того, як індекс важливості та ступінь проблемності знайдено, можна побудувати матрицю ранжування виділених бізнес-процесів, табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Матриця ранжування управлінських бізнес-процесів

Важливість БП	8					
	7				БП1	
	6				БП2	
	5					
	4					
	3					
	2					
	1					
		1	2	3	4	5
	Проблемність БП					

*Джерело: розроблено автором*

Як очевидно з таблиці 3.5, обидва бізнес-процесу перебувають у «червоній» зоні матриці ранжування бізнес-процесів, тому вони вимагають оптимізації шляхом автоматизації з допомогою сервісу.

У таблиці 3.6 представлені проблемні області організації, які спричинили розробку даного проекту, а також рішення в рамках даного проекту, які дозволяють вирішити виділені проблеми.

Таблиця 3.6 - Проблемні галузі організації до реалізації проекту з впровадження програмного комплексу GitLab для "1518 Studios, inc."

<b>Проблемні галузі</b>	<b>Рішення у рамках проекту</b>
1. Неприйнятний час та складність оформлення заявки	1. Автоматизація процесу оформлення заявки зменшить час на її реалізацію на 75% і спростить процедуру, отже, зриви зменшаться
2. Зриви поставок через складність системи формування заявок	
3. Несумісність даних із різних інформаційних систем (ІС)	2. Оскільки дані про всі бізнес-процеси будуть збиратися і зберігатися в системі, то необхідність конвертації даних для різних ІС відпаде
4. Високий ризик втрати актуальності інформації, що використовується в прийнятті рішень	3. Актуальність інформації наблизиться до 100%

*Джерело: розроблено автором*

Таким чином, попереднє обґрунтування проекту щодо впровадження програмного комплексу GitLab для «1518 Studios, Inc.» дає основу його розробки. Далі необхідно провести структурну декомпозицію робіт проекту та визначення складу команди проекту.

Для проведення аналізу ризиків проекту їх потрібно спочатку ідентифікувати. Виділяти ризики проектів у ІТ-сфері прийнято за категоріями, рис. 3.4.

Згідно схеми, представленої на рисунку 3.4, ідентифікуємо ризики проекту щодо впровадження системи GitLab в управлінські процеси "1518 Studios, inc.", табл. 3.7.



Рисунок 3.4 – Типові ризики проєктів у ІТ-сфері [3]

Таблиця 3.7 – Ідентифікація ризиків проєкту впровадження програмного комплексу GitLab

Категорії	Види ризиків	Джерела ризиків	Можливі наслідки (вплив)
1. Технічні	1.1. Виникнення нових технічних вимог	Замовник	Зрив проєкту
	1.2. Несумісність наявного обладнання з програмним забезпеченням системи, що впроваджується	Замовник	Збільшення вартості бізнес-процесів проєкту
	1.3. Застарілі версії операційних систем (ОС)	Замовник	Необхідність встановлення актуальних ОС
2. Зовнішні	2.1. Збільшення вартості послуг юриста	Юрист проєкта	Збільшення вартості бізнес-процесів проєкту
	2.2. Збільшення вартості ліцензії на систему	Інфляція	Зниження ефективності проєкту
	2.3. Поява нових вимог із боку замовника	Замовник	Збільшення терміну реалізації проєкту
3. Організаційні	3.1. Зміна складу команди проєкту	Члени команди	Зменшення ефективності проєкту
	3.2. Ротація всередині команди проєкту	Замовник	
4. Управлінські	4.1 Зміна керівника проєкту	Замовник	Зменшення ефективності проєкту

Джерело: розроблено автором

Як ми бачимо з таблиці 3.7, було виділено досить велику кількість ризиків даного проекту, а також зазначені їх джерела та можливі наслідки. Далі слід оцінити виділені ризики. Розрахуємо рейтинг (індекси) виділених ризиків, табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Розрахунок рейтингів (індексів) ризиків проекту впровадження програмного комплексу GitLab

Фактори ризиків	Оцінка експертів вірогідність/важливість						Середня оцінка, вірогідність/важливість P/B	Рейтинг ризиків P*B
	1	2	3	4	5	6		
1.1. Виникнення нових технічних вимог	3	4	3	2	3	3	3,0	13,5
	4	4	5	5	4	5	4,5	
1.2. Несумісність наявного обладнання з програмним забезпеченням системи, що впроваджується	4	4	3	3	5	2	4,0	16,0
	3	3	3	4	4	5	4,0	
1.3. Застарілі версії операційних систем (ОС)	2	2	1	2	2	3	2,0	6,0
	3	3	3	3	4	4	3,0	
2.1. Збільшення вартості послуг юриста	3	4	3	4	2	2	3,0	9,0
	3	3	2	4	4	4	3,0	
2.2. Збільшення вартості ліцензії на систему	4	3	3	3	3	4	3,0	15,0
	5	5	5	4	4	5	5,0	
2.3. Поява нових вимог із боку замовника	3	4	3	3	5	3	4,0	16,0
	3	4	4	4	4	5	4,0	
3.1. Зміна складу команди проекту	3	3	3	2	1	2	2,0	6,0
	4	3	3	3	3	4	3,0	
3.2. Ротація всередині команди проекту	3	3	2	3	2	2	2,5	8,0
	2	4	4	3	3	3	3,2	
4.1 Зміна керівника проекту	2	1	1	1	2	2	1,5	5,25
	4	4	4	3	3	3	3,5	

*Джерело: розроблено автором*

Як ми бачимо з таблиці 3.8, найнебезпечніші ризики на підприємстві:

- несумісність наявного обладнання з програмним забезпеченням впроваджуваної системи;
- поява нових вимог із боку замовника;
- збільшення вартості ліцензії на систему.

Зазначені вище ризики можуть серйозно вплинути на діяльність організації. Побудуємо карту ризиків за окремими категоріями та за проектом загалом. При цьому використовуються такі шкали для ймовірності та впливу:

- 1) 1-2 – низька;
- 2) 3-середня;
- 3) 4-5 – висока.

Спочатку побудуємо карту ризиків за категорією «Технічні», табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Карта ризиків за категорією «Технічні»

<b>Вірогідність</b>	X	X	X
Висока			1.2. Несумісність наявного обладнання з програмним забезпеченням системи, що впроваджується
Середня			1.1. Виникнення нових технічних вимог
Низька		1.3. Застарілі версії операційних систем (ОС)	
<b>Вплив</b>	Низький	Середній	Високий

*Джерело: розроблено автором*

Відповідно таблиці 3.9 найбільш небезпечним ризиком для цього проекту є «несумісність наявного обладнання з програмним забезпеченням системи, що впроваджується», він дуже важливий для проекту, і ймовірність його настання висока, тому його мінімізацією слід зайнятися в першу чергу. Також значним ризиком є «Виникнення нових технічних вимог», але ймовірність його наступу нижча. Далі збудуємо карту ризиків за категорією «Зовнішні», табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Карта ризиків за категорією «Зовнішні»

<b>Вірогідність</b>	X	X	X
Висока			2.2. Збільшення вартості ліцензії на систему 2.3. Поява нових вимог із боку замовника
Середня			
Низька			2.1. Збільшення вартості послуг юриста
<b>Вплив</b>	Низький	Середній	Високий

*Джерело: розроблено автором*

Згідно таблиці 3.10 найбільш небезпечним ризиком для цієї категорії є «Збільшення вартості ліцензії на систему», він дуже важливий для проекту та

ймовірність його настання висока, тому його мінімізацією слід зайнятися насамперед. Також значним ризиком є «Поява нових вимог із боку замовника», але ймовірність його настання так само висока. Далі побудуємо карту ризиків за категоріями «Організаційні» і «Управлінські», табл. 3.11.

Відповідно даним таблиці 3.11 найбільш небезпечним ризиком для цієї категорії є "Ротація всередині команди проекту", він досить важливий для організації, хоча ймовірність його наступу низька, тому його мінімізацією теж слід зайнятися.

Таблиця 3.11 – Карта ризиків за категоріями «Організаційні» та «Управлінські»

<b>Вірогідність</b>	X	X	X
Висока	3.1. Зміна складу команди проекту		
Середня			
Низька		3.2. Ротація всередині команди проекту 4.1 Зміна керівника проекту	
<b>Вплив</b>	Низький	Середній	Високий

*Джерело: розроблено автором*

Також значним ризиком є «Зміна керівника проекту», ймовірність його настання низька. Далі збудуємо карту ризиків для всього проекту, табл. 3.12.

Таблиця 3.12 – Карта ризиків для всього проекту

<b>Вірогідність</b>	X	X	X
<b>Висока</b>	3.1. Зміна складу команди проекту		1.2. Несумісність наявного обладнання з програмним забезпеченням системи, що впроваджується 2.2. Збільшення вартості ліцензії на систему 2.3. Поява нових вимог із боку замовника
<b>Середня</b>			1.1. Виникнення нових технічних вимог
<b>Низька</b>		1.3. Застарілі версії операційних систем (ОС) 3.2. Ротація всередині команди проекту 4.1 Зміна керівника проекту	2.1. Збільшення вартості послуг юриста
<b>Вплив</b>	<b>Низький</b>	<b>Середній</b>	<b>Високий</b>

*Джерело: розроблено автором*

Найбільш небезпечними ризиками для проекту відповідно таблиці 3.12 є:

1.2 Несумісність наявного обладнання з програмним забезпеченням системи, що впроваджується.

2.2 Збільшення вартості ліцензії на систему.

2.3. Поява нових вимог із боку замовника.

Далі необхідно розробити програму реагування на ризики для цього проекту у вигляді реєстру.

На основі матриці оцінки ризиків збудуємо реєстр ризиків проекту, табл. 3.13.

Таблиця 3.13 – Реєстр ризиків проекту впровадження програмного комплексу GitLab

Ідентифікатор ризику (1)	Найменування (2)	Опис (3)	Ймовірність	Категорія (5)	Наслідки (6)	Ранг ризику (7)	Стратегія реагування (8)	Близькість (9)	Тригери (10)	Тенденція (11)	Власник ризику (12)
Складність	складні вимоги	Поява у замовника не достатньо структурованих та не достатньо реалізованих, нечітких вимог	4	Технічні	2	8	Проведення переговорів	б	Оцінка керівництвом фірми ходу робіт	Є	Керівник проекту
Відмова	відмова обладнання	Браковане обладнання	2	Технічні	3	6	Заміна обладнання	нб	випробування обладнання	Нема	
Вимоги	Збільшення вимог замовника	Перевищення вимог замовника над початковими умовами укладання договору	3	Зовнішні	3	9	переговори	Б	Оцінка керівництвом фірми ходу робіт	Є	
Вартість	Зміна вартості і необхідного обладнання	Зміна вартості через підвищення курсу долара чи інших причин	2	Зовнішні	2	4	збільшення бюджету проекту	б	Закупівля	Є	

Продовження таблиці 3.13

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Фінансування	зниження можливостей фінансування з боку підприємства	Зниження прибутку підприємства за період, виникнення несподіваних збитків	1	Зовнішні	3	3	Залучення спонсорів	НБ	настання звітного періоду	Немає	
Учасники	перегрупування учасників проекту	Незапланована ротація персоналу	1	Організаційні	1	1	навчання нового учасника	нб	Співробітник не впорався	Є	
Хвороба	хвороба співробітників	Відхід учасника проекту на лікарняний	1	Організаційні	2	2	Відхід учасника проекту на лікарняний	нб	Хвороба	Немає	
Оцінка	занижена оцінка внутрішніх витрат	Виявлення незапланованих витрат	3	Управління проектами	3	9	перерахунок плану бюджету	б	додаткові розрахунки	Є	
Зміна	зміна керівника проекту від підприємства	зміна керівника проекту від підприємства	1	управління проектами	2	3	введення у курс справи	нб	Непереборні протиріччя	Немає	
Чинник	поява неврахованих внутрішніх факторів, що впливають на проект	Виявлення внутрішніх специфічних особливостей підприємства, не врахованих раніше	2	управління проектами	2	4	проведення нового етапу аналізу	б	з'явився новий фактор	є	

*Джерело: розроблено автором*

Таким чином, можна зробити висновок, що запропонований проект при успішному впровадженні істотно підвищить результативність функціонування

управлінських бізнес-процесів організації. Тепер необхідно оцінити ефективність запропонованого проекту.

Для оцінки ефективності розробленого проекту необхідно, щоб він був уже запроваджений у компанію. Тому ми використовуватимемо прогнозні значення для оцінки ефективності розробленого проекту. Одним із широко застосовуваних методів оцінки ефективності проектів з оптимізації бізнес-процесів управління є застосування показника EBITDA. Його економічна сутність полягає у здатності розглянутої організації відповісти перед контрагентами за своїми зобов'язаннями. EBITDA розраховується за формулою 1:

$$\text{EBITDA} = \text{Прибуток від продажу} - \text{Амортизація основних засобів} \quad (1)$$

Крім того, на основі цього показника розраховують рентабельність організації за формулою 2:

$$\text{EBITDA margin} = \text{EBITDA} / \text{Прибуток від продажів} \quad (2)$$

Розрахуємо EBITDA та EBITDA margin для «1518 Studios, inc.» за 2021 та 2022 рр. і зведемо вихідні дані для розрахунку, табл 3.14.

Таблиця 3.14 - Вихідні дані для розрахунку EBITDA та EBITDA margin за 2021 і 2022 рр., мл. км.

Показник	2021 р.	2022 р.	Темп зростання, %
Дохід	1775,8	2275,1	128,12
Прибуток від продажів	139,7	110,4	79,00
Амортизація основних засобів	10,8	16,2	149,99
EBITDA	150,5	126,6	84,09
EBITDA margin	84,8	55,6	65,64

Джерело: [62]

Більш наочна динаміка EBITDA та EBITDA margin за 2021 і 2022 роки представлена рисунку 3.5.

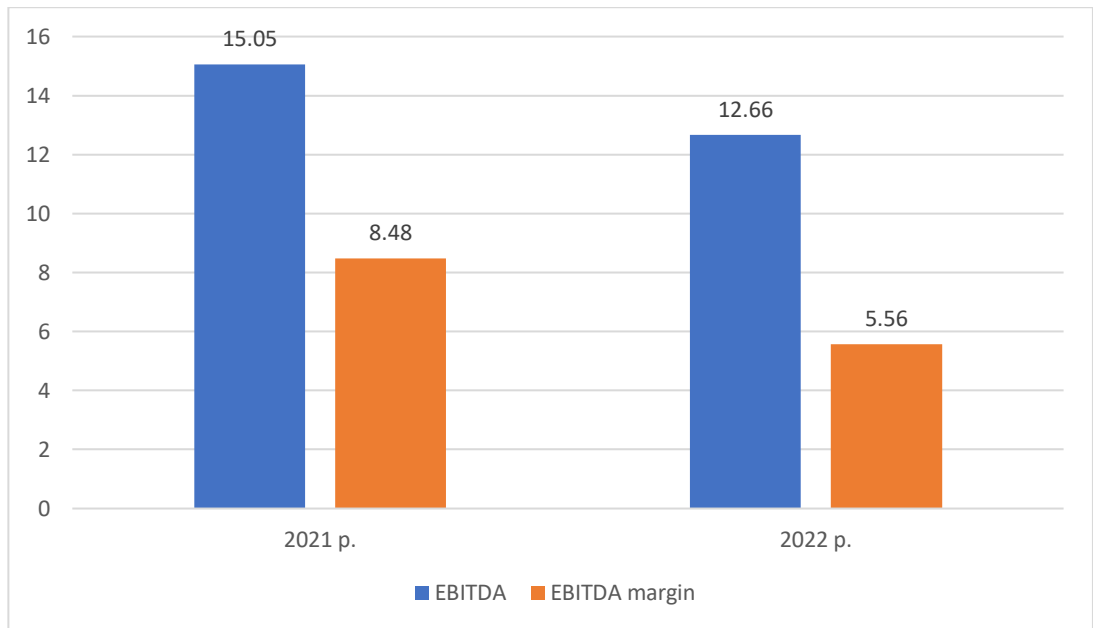


Рисунок 3.5 – Динаміка EBITDA та EBITDA margin за 2021 і 2022 рр., тис. КМ.

*Джерело: розроблено автором*

За даними табл. 3.14 і рис. 3.5, при постійному рівні автоматизації управлінських бізнес-процесів компанії, її вартість і рентабельність мають тенденцію до зниження, що є дуже негативною тенденцією, яка може призвести до зниження конкурентоспроможності підприємства.

Розроблений проект передбачає, що у процесі модифікації системи управління з допомогою автоматизації швидкість і ефективність всіх управлінських бізнес-процесів підвищиться. При успішній реалізації проекту з автоматизації прогнозується збільшення виручки та чистого прибутку аналізованої компанії на 15% та 25% відповідно. Для прогнозування значення доходу використовуємо метод експонентного згладжування тренду. Для реалізації цього методу необхідно подати вихідні дані щодо доходу компанії за п'ять років, табл. 3.15.

Таблиця 3.15- Вихідні дані для побудови тренду

Роки	Значення тренду (виторг), тис. км.	Скориговані значення, км
2018	122087	122087,88
2019	23715,16	23716,04
2020	16258	16258,88
2021	177578	177578,88
2022	227506	227506,88
2023	261631,9	261632,78
2024	300876,685	300877,56
2025	346008,1878	346009,06

Джерело: [62]

Розрахуємо EBITDA та EBITDA margin при впровадженні проекту з автоматизації управлінських бізнес-процесів організації, табл. 3.16.

Таблиця 3.16 - Прогнозні значення EBITDA та EBITDA margin, тис. км.

Показник	Рік			Темп зростання, %
	2023	2024	2025	
Дохід	261,632	300,88	3460,01	132,25
Прибуток від продажів	11,04	17,47	24,84	225,00
Амортизація основних засобів	1,62	1,08	1,62	149,99
EBITDA	12,66	18,55	26,46	209,01
EBITDA margin	5,56	6,16	7,65	137,43

Джерело: розроблено автором

Згідно таблиці 3.16, при реалізації розроблених пропозицій вартість компанії збільшується більш ніж удвічі, а рентабельність майже в півтора рази.

Крім того, необхідно розрахувати окупність проекту та чистий дисконтований дохід (ЧДД).

Розрахунок ЧДД подаємо у таблиці 3.17.

Таблиця 3.17 - Результат розрахунку ЧДД проекту

Місяці	Сума інвестицій, тис. км.	Грошові потоки, тис. км.	Чисті грошові потоки, тис. км.	Чистий дискотований дохід, тис. км.
1	563,990	90000	75000	-425000
2		140000	97222,22	-327777,778
3		210000	121527,78	-206250
4		270000	130208,33	-76041,6667
5		300000	220563,27	330503,306
6		340000	249971,71	90028,294
Загалом	563,990	1350000	894493,31	330503,306

Джерело: розроблено автором

Розрахуємо дискотований термін окупності проекту на підставі даних таблиці 3.17 та формули 3:

$$DPP = \frac{\sum_{i=1}^n CF_i}{(1+r)^i} > IC, (3)$$

де DPP – дискотований термін окупності, виражений у роках/місяцях;

CF - очікувані грошові надходження у конкретний період;

IC – сума первісних інвестицій;

r – відсоткова ставка;

n – кількість років (місяців) окупності.

$$DPP = (75000 + 97222,22 + 121527,8 + 130208,3 + 220563,3 + 249971,71) / (1 + 0,0675)^6 = 604463 \text{ км.}$$

Таким чином, термін окупності проекту – шість місяців.

### 3.3 Організаційне забезпечення автоматизації управління проектами «1518 Studios, Inc.» в умовах віддаленої зайнятості

Побудуємо структурну декомпозицію робіт проекту з впровадження програмного комплексу GitLab для «1518 Studios, inc.». Усі роботи з проекту згруповані у чотири категорії: концептуалізація проекту, планування проекту, розробка проекту, реалізація проекту. Далі викладемо всі роботи, які входять до вищезазначених категорій, у вигляді таблиці 3.18.

Таблиця 3.18 – Список робіт нижнього рівня проекту впровадження програмного комплексу GitLab

Код роботи у СДР	Найменування роботи	Терміни, дні
1.1.	Цілепокладання	2
1.2.	Оцінка пропозицій на ринку хмарних послуг	4
1.3.	Попередня оцінка ефективності проекту	2
1.4.	Залучення ресурсів у проект	4
2.1.	Вибір керівника проекту	2
2.2.	Формування послідовності робіт	2
2.3.	Створення проектної команди	5
2.4.	Розробка матриці ПАЗУ	4
2.5.	Розробка розкладу проекту (Діаграма Ганта, мережевий графік)	4
2.6.	Формування кошторису проекту	6
2.7.	Оцінка ризиків за проектом	6
3.1.	Створення концепції проекту	4
3.2.	Формування та узгодження бюджету проекту	4
3.3.	Створення стратегії реагування на виникнення ризиків	4
3.4.	Оцінка рівня автоматизації управлінських бізнес-процесів	4
3.5.	Вибір постачальника програмного забезпечення та спеціалістів для встановлення програмного забезпечення	4
3.6.	Навчання персоналу (користувачів системи)	10
3.7.	Формування пакета документів за проектом	2
4.1.	Проведення інсталяційних робіт із встановлення системи на робочих місцях кінцевих користувачів	4
4.2.	Налаштування прав та рівнів доступу користувачів	2
4.3.	Створення процедур верифікації початкових даних та операцій	4
4.4.	Підготовка інструкцій користувача для кінцевих користувачів	4
4.5.	Запуск системи в експлуатацію	4
	Загалом	91

*Джерело: розроблено автором*

Таким чином, на даний момент роботи з проекту структуровані та можна розробити пропозиції щодо формування проектної команди.

Відповідно до потреб розроблюваного проекту, виділимо такі позиції в команді проекту:

1. Керівник проекту;
2. Адміністратор проекту;
3. Юрист;
4. ІТ-фахівець;
5. Маркетолог;
6. Бухгалтер.

На рисунку 3.7 представлена схема взаємодії членів команди проекту один з одним.

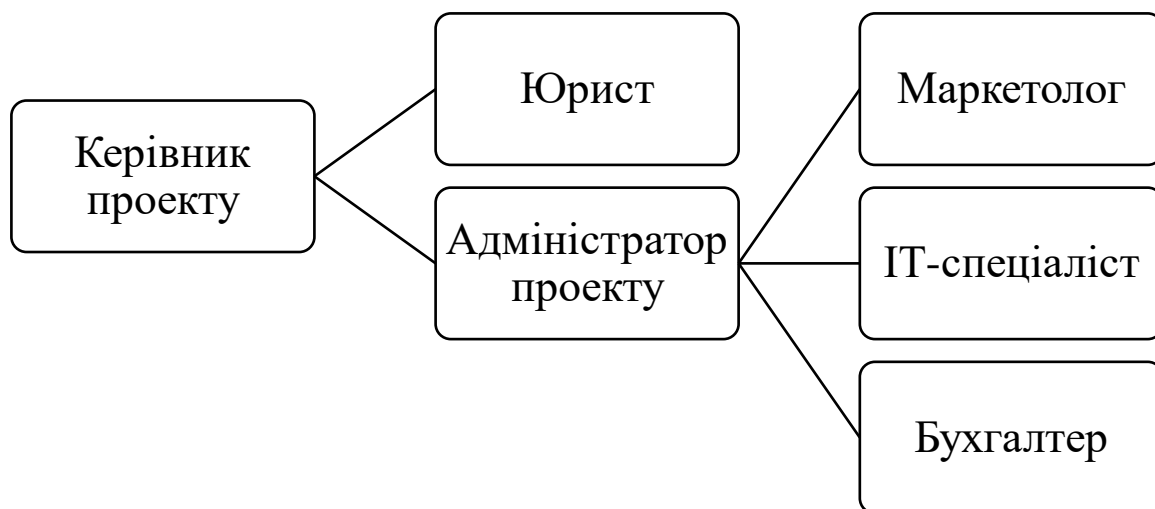


Рисунок 3.7 – Склад команди проекту із впровадження програмного комплексу GitLab для "1518 Studios, inc."

*Джерело: розроблено автором*

Як ми бачимо з рис. 3.7, юрист й адміністратор перебувають у прямому підпорядкуванні у керівника проекту, а адміністратор організовує роботу ІТ-фахівця, маркетолога та бухгалтера. Керівник проекту – співробітник організації,

що займає позицію керівника та поза проектом, він призначається генеральним директором організації. Адміністратор (також співробітник організації) перебуває на позиції помічника керівника і може виконувати його обов'язки за необхідності. Юрист є залученим фахівцем, оскільки юридичні бізнес-процеси надано організацією на аутсорсинг. IT-спеціаліст також залучається з боку організації-розробника системи. Маркетолог та бухгалтер є співробітниками організації (відділ збуту та бухгалтерія відповідно).

Розглянемо функції членів команди проекту.

Керівник проекту:

- підбір команди проекту;
- розподіл ролей та обов'язків у проекті;
- керівництво командою проекту та несення відповідальності за досягнення цілей;
- затвердження плану проекту;
- контроль за виконанням проекту;
- контроль усіх змін у проекті;
- аналіз ефективності та результатів проекту.

Адміністратор проекту:

- контроль документації за проектом та її переміщення;
- контроль та дотримання правил переміщення інформації між учасниками проекту для успішного досягнення головної мети проекту;
- допомога керівнику проекту і при необхідності прийняття на себе його функцій.

Бухгалтер:

- складання кошторису та бюджету проекту;
- аналіз та облік витрат за проектом;
- нарахування заробітної плати учасникам проекту.

Маркетолог:

- аналіз ринку CRM-систем;

- аналіз та підбір організації-розробника.

ІТ спеціаліст:

- інсталяція та налаштування системи;
- навчання співробітників роботі із системою;
- надання інформації про систему та розробка інструкцій та методичної документації до системи.

Юрист:

- складання юридичних документів проекту;
- укладання контрактів з організацією розробником та найманими фахівцями;
- контроль діяльності за договорами.

Таким чином, команда проекту включає шість осіб, термін реалізації проекту дев'яносто один день, в проект входить двадцять три роботи.

Далі необхідно розробити організаційний інструментарій, який необхідно застосувати під час розробки проекту щодо впровадження системи GitLab в управлінські процеси компанії.

В організаційний інструментарій, який необхідно застосувати при розробці проекту з впровадження системи GitLab в управлінські процеси «1518 Studios, Inc.» входить:

- матриця поділу адміністративних завдань управління (ПАЗУ);
- діаграма Ганта проекту;
- мережевий графік робіт із проекту.

Спочатку збудуємо матрицю поділу адміністративних завдань управління (ПАЗУ) за проектом, табл. 3.19.

Таблиця 3.19 – Матриця поділу адміністративних завдань управління проектом впровадження програмного комплексу GitLab

Роботи (1)	Виконавець					
	Керівник проекту (2)	Адміністратор проекту (3)	Бухгалтер (4)	Маркетолог (5)	ІТ- фахівець (6)	Юрист (7)
Цілепокладання	!ОТ	Р	Р±	Р	РП	Р
Оцінка пропозицій на ринку хмарних послуг	РК	Р	Р±	!ПОТ	Р	РІ
Попередня оцінка ефективності проекту	!ПКА	Р	РОТ±	Р	-	-
Залучення ресурсів у проект	РПОТ	РІ	Р±	-	!КА	-
Вибір керівника проекту	І!	А	СХР	-	-	-
Формування послідовності робіт	РПОТ	РПС	-	-	-	-
Створення проектної команди	ЯПАК	ІТ	І	І	І	І
Розробка матриці ПАЗУ	ЯПОТ	СР	-	-	-	СР
Розробка розкладу проекту (Діаграма Ганта, мережевий графік)	РТПО	РІ	-	-	РІ	-
Формування кошторису проекту	!ПОКА	Т	РТ	-	-	С
Оцінка ризиків за проектом	!ПОК	РАМ	РТ	РТ	РТ	РТ
Створення концепції проекту	РПТ	РМ	Р	РТ	РТ	Р
Формування та узгодження бюджету проекту	РПТ	РМ	РТ±	РМ	РМ	Р
Створення стратегії реагування на виникнення ризиків	ІР	-	-	-	-	-
Оцінка рівня автоматизації управлінських бізнес-процесів	РПОТ	-	СР	СР	-	-

Продовження таблиці 3.19

1	2	3	4	5	6	7
Вибір постачальника програмного забезпечення та спеціалістів для встановлення програмного забезпечення	ЯПАК	ІТ	І	І	І	І
Навчання персоналу (користувачів системи)	ЯПОТ	-	-	-	І	-
Формування пакета документів за проектом	РТПО	РІ	СР	-	-	І
Проведення інсталяційних робіт із встановлення системи на робочих місцях кінцевих користувачів	!ПОКА	Т	РТ	-	-	-
Налаштування прав та рівнів доступу користувачів	РМ	Р	РТ	РТ	Р	РМ
Створення процедур верифікації початкових даних та операцій	РМ	РТ±	РМ	РМ	Р	РМ
Підготовка інструкцій користувача для кінцевих користувачів	РПОТ	-	-	-	-	РПОТ
Запуск системи в експлуатацію	РІ	Р±	РПОТ	РМ	-	РІ
Я – одноосібне ухвалення рішення; ! - Участь у колективному прийнятті рішення з правом вирішального підпису; Р - участь у колективному прийнятті рішення без права вирішального підпису; П - планування; О - організація; К - контроль; Х - координація; А – активізація; С – узгодження, консультування, візування; Т - Виконання робочих операцій; М - підготовка пропозицій; І - отримання інформації; ± - виконання розрахункових операцій.						

*Джерело: розроблено автором на основі додатку А*

При складанні матриці ПАЗУ використовуються літерні позначення, що символізують певні функції [2].

Далі побудуємо календарний графік проекту (діаграму Ганта) за проектом, табл. 3.20.

Таблиця 3.20 - Діаграма Ганта для проекту з впровадження системи GitLab в управлінські процеси "1518 Studios, inc."

Роботи	Тривалість робіт, тижні											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.1. Цілепокладання	■	■										
1.2. Оцінка пропозицій на ринку хмарних послуг		■										
1.3. Попередня оцінка ефективності проекту		■										
1.4. Залучення ресурсів у проект		■	■									
2.1. Вибір керівника проекту	■											
2.2. Формування послідовності робіт	■	■										
2.3. Створення проектної команди;	■											
2.4. Розробка матриці РАЗУ;		■	■									
2.5. Розробка розкладу проекту (Діаграма Ганта, мережевий графік);		■	■									
2.6. Формування кошторису проекту;			■									
2.7. Оцінка ризиків за проектом;			■									
3.1. Створення концепції проекту;	■	■										
3.2. Формування та узгодження бюджету проекту;			■	■								
3.3. Створення стратегії реагування на виникнення ризиків;			■	■								
3.4. Оцінка рівня автоматизації управлінських бізнес-процесів;		■										
3.5. Вибір постачальника програмного забезпечення та спеціалістів для встановлення програмного забезпечення;				■								
3.6. Навчання персоналу (користувачів системи);					■	■						
3.7. Формування пакета документів за проектом;			■	■								
4.1. Проведення інсталяційних робіт із встановлення системи на робочих місцях кінцевих користувачів;							■	■				
4.2. Налаштування прав та рівнів доступу користувачів;									■			
4.3. Створення процедур верифікації початкових даних та операцій;										■		
4.4. Підготовка інструкцій користувача для кінцевих користувачів;										■		
4.5. Запуск системи в експлуатацію;											■	■

Джерело: розроблено автором

Як видно з таблиці 3.20, роботи проекту займають близько трьох місяців, а саме 91 день, при цьому концептуалізація проекту триває 3 тижні, планування проекту – 3 тижні, розробка проекту – 6 тижнів, реалізація проекту – 6 тижнів. На основі діаграми Ганта збудуємо мережевий графік робіт проекту, рис. 3.8.

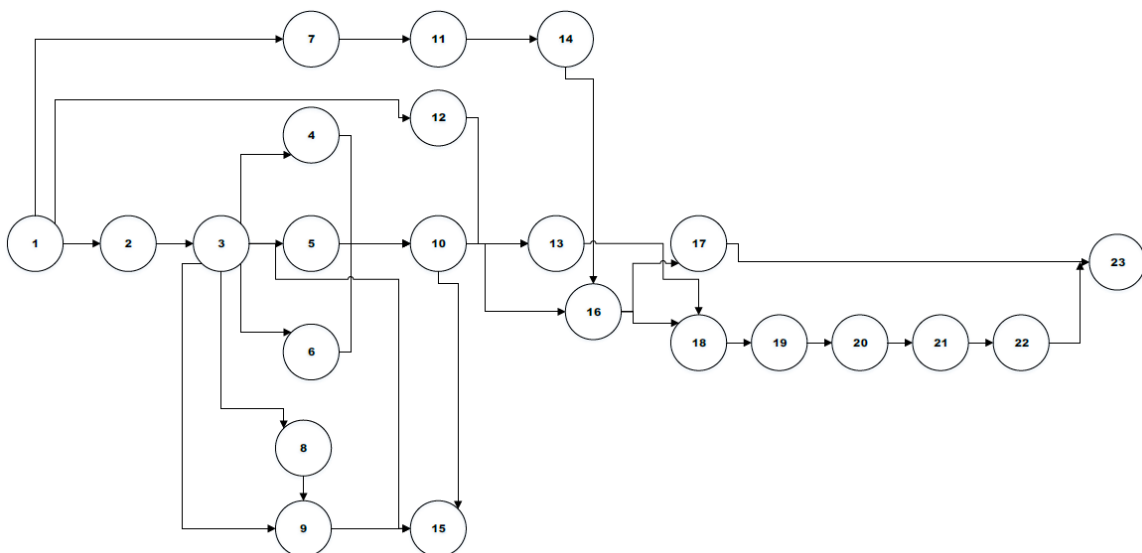


Рисунок 3.8 – Мережевий графік робіт проекту впровадження програмного комплексу GitLab

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.21 – Розшифрування мережевої моделі проекту впровадження програмного комплексу GitLab

№ (1)	Найменування робіт (2)	Попередня робота (3)
1	1.1. Цілепокладання	-
2	1.2. Оцінка пропозицій на ринку хмарних послуг	1
3	1.3. Попередня оцінка ефективності проекту	2
4	1.4. Залучення ресурсів у проект	3
5	2.1. Вибір керівника проекту	3
6	2.2. Формування послідовності робіт	3
7	2.3. Створення проектної команди;	1
8	2.4. Розробка матриці ПАЗУ;	3
9	2.5. Розробка розкладу проекту (Діаграма Ганта, мережевий графік);	3, 8
10	2.6. Формування кошторису проекту;	4, 5, 6
11	2.7. Оцінка ризиків за проектом;	7
12	3.1. Створення концепції проекту;	1
13	3.2. Формування та узгодження бюджету проекту;	10, 12
14	3.3. Створення стратегії реагування на виникнення ризиків;	11
15	3.4. Оцінка рівня автоматизації управлінських бізнес-процесів;	9, 3, 10
16	3.5. Вибір постачальника програмного забезпечення та спеціалістів для встановлення програмного забезпечення;	10, 14

## Продовження таблиці 3.21

1	2	3
17	3.6. Навчання персоналу (користувачів системи);	16
18	3.7. Формування пакета документів за проектом;	13, 16
19	4.1. Проведення інсталяційних робіт із встановлення системи на робочих місцях кінцевих користувачів;	18
20	4.2. Налаштування прав та рівнів доступу користувачів;	19
21	4.3. Створення процедур верифікації початкових даних та операцій;	20
22	4.4. Підготовка інструкцій користувача для кінцевих користувачів;	21
23	4.5. Запуск системи в експлуатацію;	17, 22

*Джерело: розроблено автором*

Отже, запропоновані заходи щодо оптимізації системи управління компанії ефективні. Крім того, розроблені нами пропозиції припускають можливість удосконалення механізму функціонування всього підприємства, що розглядається.

Таким чином, у рамках пропозицій щодо вдосконалення управлінських бізнес-процесів компанії «1518 Studios, Inc.» було запропоновано проект із впровадження програмного комплексу GitLab. Проект передбачає повну автоматизацію процесів: «управління взаєминами з клієнтами» та «управління маркетингом». Від проекту очікується підвищення ефективності діяльності компанії загалом за рахунок оптимізації управлінських процесів.

Було розроблено ієрархічну структуру робіт проекту, матриці ПАЗУ. Крім того, було виділено, згруповано та оцінено очікувані ризики проекту.

Далі спрогнозували економічні показники після впровадження результатів проекту автоматизації управлінських бізнес-процесів за допомогою системи GitLab. Також було проведено порівняння прогнозних показників із поточними. Було зроблено висновок, що впровадження розробленого проекту є доцільним, оскільки призводить до зростання показників ефективності компанії.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження ми прийшли до наступних висновків:

1. Більшість сучасних бізнес-організацій здійснює проєктну діяльність. Проєкт це тимчасове підприємство, спрямоване на створення унікального продукту, послуги чи результату. Проєкт також може виступати як об'єкт управління. Проєктна діяльність відрізняється від операційної за тимчасовістю, унікальністю продукту та вищою ризикованістю, вимагаючи специфічного управління. Проєктне управління – це мистецтво ефективного керівництва та координації ресурсів для досягнення конкретних результатів. Класифікація проєктів є важливою для розуміння їхнього характеру та визначення стратегій управління. Розрізняючи їх за якістю та різними ознаками, формується різноманітна типологія, враховуючи особливості кожного для ефективного управління. Agile-підходи, такі як Scrum і Kanban, забезпечують гнучкість та відкритість у робочих процесах, сприяючи ефективному управлінню проєктами.

2. Особливостями управління проєктами бізнес-організації в умовах віддаленої зайнятості є необхідність використання технологій та онлайн-інструментів для ефективної комунікації та спільної роботи, потреба у застосуванні спеціалізованих програмних продуктів для планування і контролю робіт, створення культури довіри серед команди, враховуючи відсутність фізичного спілкування, розробка стратегій для підтримки психологічного комфорту працівників, створення гнучких графіків та робочих умов. Дистанційна форма праці швидко розвивається завдяки інтернету та соцмережам. Пандемія Covid-19 ще більше прискорила перехід до віддаленої роботи та онлайн-засобів комунікації. Вплив на ефективність організацій - двозначний, з позитивами та негативами. Типи дистанційної роботи, від надомної до мобільної, пропонують різні переваги для працівників і роботодавців. Проте, важливо враховувати відсутність стабільності та необхідність самодисципліни. Успішна дистанційна робота вимагає управлінської уваги та урахування труднощів, з якими стикаються працівники.

3. На сьогоднішній день існує велика кількість інструментів автоматизації управління проєктами бізнес-організації, зокрема GitLab, Бітрікс24, Worksection, Asana, Teamer, Gantter, Process Street, Onesoft Connect. Для обґрунтованого вибору програмного продукту для управління командою в науці та освіті, важливо сформулювати об'єктивні критерії, орієнтовані на потреби користувачів. Огляд програмних продуктів, спрямованих на управління командою, вказує на вибір GitLab як оптимального варіанту. Його гнучкість, можливість інтеграції з іншими сервісами та наочність уявлення результатів роботи роблять його найбільш релевантним для науково-освітніх проєктів. Порівняльний аналіз також свідчить про переваги GitLab над іншими розглянутими сервісами в аспектах функціональності та зручності інтерфейсу.

4. "1518 Studios, inc." є компанією ІТ-бізнесу, що динамічно розвивається, і діє на ринку розробки відео-ігор. Вона займає гідне місце серед конкурентів, але потребує підвищення рівня конкурентоспроможності. Організаційний аналіз показав необхідність удосконалення організаційної структури управління для оптимізації управлінських процесів. При цьому багато виявлених проблем можна вирішити за допомогою автоматизації управлінських процесів. На даний момент компанія має труднощі з прибутковістю та рентабельністю, що говорить про необхідність модифікації системи управління компанією особливо на рівні стратегічного управління. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища компанії показав, що вона знаходиться у досить складних зовнішніх умовах, які характеризуються наявністю серйозних загроз, при цьому у компанії досить слабких сторін, компенсувати які без зміни та оптимізації поточної системи управління неможливо. Тому необхідно розробити пропозиції щодо її вдосконалення шляхом автоматизації деяких управлінських бізнес-процесів.

5. Основними бізнес-процесами в «1518 Studios, inc.» є розробка дизайн-проєкту гри, моделювання та текстурування ігор, адміністративно-господарське забезпечення, технічне забезпечення, управління операційною діяльністю, управління маркетингом, управління персоналом, управління взаємовідносинами з клієнтами. Рівень автоматизації бізнес-процесів є клаптевий, тільки 50%

управлінських бізнес-процесів автоматизовані за рахунок Oracle і Microsoft Office. Серед управлінських бізнес-процесів, що потребують автоматизації це управління маркетингом та взаємовідносинами з клієнтами. Тільки одне впровадження синхронізації файлів може зменшити час на виконання рутинних операцій на 302 хвилини чи 5 годин. Тому існує потреба в автоматизації управлінських бізнес-процесів в «1518 Studios, inc.».

6. Ефективне управління віддаленої роботи є ключовим фактором успіху для даної компанії. Для комунікації бізнес-організація використовує месенджер Slack. Дана платформа поєднує в собі безліч сервісів для управління роботи, а також інтегрується з усіма затребуваними сервісами (GitLab, Gmail, Google Диск тощо). Інтеграція дозволяє уникнути дублювання інформації в кілька місць, що так само сприяє автоматизації роботи та скорочення часу - витрат на рутинні операції. Однак, наявний ступінь ступінь автоматизації бізнес-процесів не запобігає наявності проблемних питань, що виникають у зв'язку з недостатнім рівнем автоматизації управлінських бізнес-процесів, а саме великі витрати часу на обробку, аналіз інформації і прийняття управлінського рішення, великі витрати трудових ресурсів для виконання однотипних (рутинних) завдань та з урахуванням людських факторів (різна кваліфікація, досвід, різний підхід до виконання завдань, сумлінність тощо) виконання однотипних функцій щодо комунікації з клієнтами здійснюється недостатньо ефективно і не уніфіковано.

7. Відповідно до ідентифікованих проблем у сфері автоматизації було запропоновано проєкт з автоматизації бізнес-процесів. Основна ціль проєкту – впровадження програмного комплексу GitLab для «1518 Studios, Inc.». Основні очікування від запровадження проєкту є підвищення продуктивності праці збільшення прибутку, збільшення кількості споживачів, зменшення собівартості продажів. Запропоновано низку заходів з реалізації проєкту, зокрема підготовка нормативних документів, пов'язаних із впровадженням GitLab у діяльність «1518 Studios, inc.», навчання персоналу роботи з GitLab, підготовка обладнання, встановлення програмного забезпечення, пробний запуск та тестування співробітників, які будуть користувачами цим сервісом.

8. Ефективність від реалізації проєкту з упровадження програмного комплексу GitLab полягає у тому, що при успішній реалізації прогнозується збільшення виручки та чистого прибутку аналізованої компанії на 15% та 25% відповідно, а також вартість компанії збільшується більш ніж удвічі, а рентабельність майже в півтора рази. Основними ризиками проєкту є наступні: несумісність наявного обладнання з програмним забезпеченням системи, що впроваджується, збільшення вартості ліцензії на систему та виникнення нових технічних вимог. Разом з тим вони не критично впливають на реалізацію проєкту

9. Розроблено комплекс робіт з впровадження програмного комплексу GitLab, до якого входять цілепокладання, оцінка пропозицій на ринку хмарних послуг, вибір керівника проєкту, розробка розкладу проєкту, формування кошторису проєкту, оцінка ризиків за проєктом, створення стратегії реагування на виникнення ризиків, оцінка рівня автоматизації управлінських бізнес-процесів, навчання персоналу, створення процедур верифікації початкових даних та операцій, запуск системи в експлуатацію та інші. Роботи проєкту займають 91 день, при цьому концептуалізація проєкту триває 3 тижні, планування проєкту – 3 тижні, розробка проєкту – 6 тижнів, реалізація проєкту – 6 тижнів. До реалізації проєкту будуть залучені юрист, ІТ-фахівець, маркетолог, бухгалтер, а також будуть призначені керівник і адміністратор проєкту для яких розроблено матрицю поділу адміністративних завдань управління.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрєєва Л. О., Лисак О. І., Тебенко В. М. Вдосконалення управління проектами інноваційного розвитку підприємств торгівлі. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). №1(41), 2020. С. 108-114.
2. Березін О.В. Управління проектами: навчальний посібник. Суми: Університетська книга, 2014. 272 с.
3. Боцуровська І.В. Освітньо-наукова підготовка магістрів в умовах масових відкритих дистанційних курсів: монографія. Х: Грінь Д.С., 2016. 514 с.
4. Брінь П.В., Абуд А. Х. А. Багаторівнева класифікація проектів за абсолютними та відносними ознаками. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». 2019. Випуск 6 (55). С. 46-51
5. Буреннікова Н. В., Лошак М. В. Проектний менеджмент: сутність проектів, їх класифікація, етапи впровадження. Матеріали XLIX науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ. Вінниця, 27-28 квітня 2020 р.. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2020/paper/view/9376> (дата звернення: 19.09.2023).
6. Будненко, Д. М. Використання сервісу Trello в професійній діяльності. 2020. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/32911/> (дата звернення: 19.09.2023).
7. Гусак, М. А. Правове регулювання дистанційної роботи в умовах воєнного стану. 2022. URL: [http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/28373/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8\\_%D0%93%D1%83%D1%81%D0%B0%D0%BA\\_%D0%9C.%D0%90..pdf](http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/28373/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8_%D0%93%D1%83%D1%81%D0%B0%D0%BA_%D0%9C.%D0%90..pdf) (дата звернення: 19.09.2023).
8. Дацій, Н. В. Фінансовий аналіз: навч. посібник. К.: ЦНЛ, 2006. 210 с.
9. Демешко, А. С., Кравчук, О. І., Варіс, І. О. "Інноваційні технології віддаленого добору персоналу в цифровому середовищі." 2021. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230473> (дата звернення 19.09.2023)

10. Жевновата, А. С., Г. Б. Веретенникова. "Особливості прийняття управлінських рішень в умовах віддаленої (дистанційної) роботи." Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. 2021: 70-71. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230467> (дата звернення: 19.09.2023).

11. Життєвий цикл проєкту. URL: <https://moodle.znu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=406662> (дата звернення: 19.09.2023).

12. Забродська, Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Х.: ХДУХТ, 2020. 214 с.

13. Зима, О. Є., О. В. Редкін. Організаційне удосконалення мультипроектного та проектного управління інноваційним розвитком економіки і підприємств України. Інститут модернізації змісту освіти МОН України. URL: [http://manhole.nmetau.edu.ua/file/tom\\_1\\_zbirnik\\_\\_materialiv\\_\\_konf\\_nmetau\\_2019.pdf#page=67](http://manhole.nmetau.edu.ua/file/tom_1_zbirnik__materialiv__konf_nmetau_2019.pdf#page=67) (дата звернення: 19.09.2023).

14. Колесникова, Т.. Бібліотеки закладів вищої освіти в умовах невизначеності: особливості організації віддаленої роботи персоналу. URL: <http://musicology.com.ua/index.php/2616-7654/article/view/218608> (дата звернення: 19.09.2023).

15. Крес, Н., В. Литвиненко. Порівняльна характеристика дистанційної та надомної зайнятості працівників в Україні. URL: <http://aplsp.stu.cn.ua/article/view/277534> (дата звернення: 19.09.2023).

16. Крикунова, М.. Адаптація внутрішніх комунікацій аутстафінгової ІТ компанії для ефективного переходу на віддалену форму співпраці у зв'язку з кризою. URL: <https://er.ucu.edu.ua/handle/1/3978?locale-attribute=en> (дата звернення 19.09.2023).

17. Лекція 1: Введення. Курс: Методичні засади управління ІТ-проектами. URL: <chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/1feb7c50-e0ef-4967-9611-997f2bb6d215/content> (дата звернення: 19.09.2023).

18. Мелентьєва О. В. Застосування ABC-методу для аналізу витрат логістичного бізнес-процесу. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2016. Т. 22, № 5. С. 40-46.

19. Мельничук Г.С., Марченко О. І. Окремі аспекти цифровізації бізнес-процесів підприємства в сучасних умовах. Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України. 2021. № 1. С. 169-185.

20. Месенджер Slack. Інструкція до використання. URL: <https://dou.ua/forums/topic/30200/> (дата звернення: 19.09.2023).

21. Мироненко, Н.В. Еволюція розвитку проектного управління за кордоном. Управлінське консультування. 2017. №6. С. 65-72

22. Моргулець О.Б., Нищенко О.В., Зінченко О.В. Впровадження аутсорсингу бізнес-процесів на підприємстві. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2020. № 3. С. 283–292.

23. Морозов, В. В. Інформаційні системи і технології в управлінні проектами. Частина 1. Планування проектів у MS Project: навчальний посібник. Університет економіки та права «КРОК». 2011. URL: [https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/2787/1/Morozov\\_inform.pdf](https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/2787/1/Morozov_inform.pdf) (дата звернення: 19.09.2023)

24. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства. БІЗНЕСІНФОРМ. 2014. № 11. URL: [http://www.business-inform.net/pdf/2014/11\\_0/295\\_302.pdf](http://www.business-inform.net/pdf/2014/11_0/295_302.pdf). (дата звернення: 19.09.2023).

25. Павлова В.А., Паршина О.А. Управління бізнес-процесами підприємства з використанням сучасних аналітичних технологій. Академічний огляд. 2017. № 1. С. 54-61.

26. Плахова, О. М., О. М. Карчова. Особливості комунікації в соціальній роботі в умовах пандемії Covid-19. URL: <https://scholar.archive.org/work/7a77yd2a6vbrlh42yqdhst7b44/access/wayback/https://periodicals.karazin.ua/socioprostir/article/download/17298/15930> (дата звернення: 19.09.2023).

27. Посібник зі зведення знань з управління проектами (Керівництво РМВОК®). Шосте видання – Project Management Institute, Inc., 2017
28. Семикіна, М. В., О. М. Петіна, Н. В. Гончарова. Трансформація зайнятості і проблеми реалізації конкурентних переваг молоді на ринку праці. 2015. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/3748> (дата звернення: 19.09.2023).
29. Середа, Г. В. Проблеми та перспективи розвитку дистанційного HRM в Україні у воєнний та післявоєнний час. URL: <chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b01dc502-1417-423b-95ee-d9915e377f2f/content>
30. Стандарт РМВОК з управління проектами. URL: <https://pmiukraine.org/pmbok7/> (дата звернення: 19.09.2023).
31. Стандарти з проектного управління. URL: <https://nt.ua/blog/project-management-standards> (дата звернення: 19.09.2023).
32. Седіков, Д. В. Цифрова економіка: нові орієнтири управління підприємствами. URL: [https://www.researchgate.net/profile/Danylo-Cherevatskyi/publication/334549037\\_The\\_Mobius\\_Organizational\\_Form\\_expansion/links/5d30c279458515c11c3c49cb/The-Moebius-Organizational-Form-expansion.pdf#page=115](https://www.researchgate.net/profile/Danylo-Cherevatskyi/publication/334549037_The_Mobius_Organizational_Form_expansion/links/5d30c279458515c11c3c49cb/The-Moebius-Organizational-Form-expansion.pdf#page=115)
33. Шатілова О.В., Терно П.А. Особливості управління проектами бізнес-організації в умовах віддаленої зайнятості. Current challenges of science and education: 36. Матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції. Б., 2024. С. 565-568 .
34. Топ-7 інструментів управління проектами у 2023 році. URL: <https://worksection.com/ua/blog/5-project-management-tools.html> (дата звернення: 19.09.2023).
35. Що таке Kanban?. URL: <https://ua.atlassian.com/agile/kanban> (дата звернення: 19.09.2023).
36. Що таке Бітрікс24? URL: <https://avivi.pro/ua/blog/shcho-take-bitriks24/> (дата звернення: 19.09.2023)

37. Agile-маніфест розробки програмного забезпечення. URL: <http://agilemanifesto.org/iso/uk/manifesto.html> (дата звернення: 19.09.2023).
38. Agile, scrum, kanban: у чому різниця і навіщо використовувати? URL: <https://it-skills.in.ua/agile-scrum-kanban-u-chomu-riznytsia-i-navishcho-vukorystovuvaty/> (дата звернення: 19.09.2023).
39. Agile: Практичний посібник (Agile Practice Guide). Перше видання – Project Management Institute, Inc., 2017. 337 с.
40. Atlassian Support: Jira Documentation. URL: <https://confluence.atlassian.com/jira> (дата звернення: 19.09.2023)
41. Barry W. Boehm A Spiral Model of Software Development and Enhancement. TRW Defense Systems Group. 1988. 61-72 pp. URL: <http://www.scf.usc.edu/~csci201/lectures/Lecture11/boehm1988.pdf> (дата звернення: 19.09.2023)
42. Botsman R. What's Mine is Yours: How Collaborative Consumption is Changing the Way We Live / R. Botsman, R. Rogers. London: HarperCollins UK, 2010. 304 с.
43. Burndown vs Burnup Chart. URL: <https://www.projectmanagement.com/blog-post/40731/Burndown-vs-Burnup-Chart> (дата звернення: 19.09.2023).
44. Full scrum kanban board kit – nanocups for glass. URL: <https://www.patboard.com/shop/full-scrum-kanban-board-kit-nanocups-for-glass/> (дата звернення: 19.09.2023).
45. GitLab: Docs. URL: <https://docs.gitlab.com> (дата звернення: 18.10.2023)
46. How scrum help turn around our development process. URL: <https://medium.com/@jw207427/how-scrum-help-turn-around-our-development-process-dac6ff7c7> (Дата звернення: 19.09.2023).
47. ING Economics Department. Car sharing unlocked. 2018. 21 с. URL: [https://think.ing.com/uploads/reports/ING\\_-\\_Car\\_sharing\\_unlocked.pdf](https://think.ing.com/uploads/reports/ING_-_Car_sharing_unlocked.pdf)
48. JetBrains : YouTrack Web Help: YouTrack documentation. URL: <https://www.jetbrains.com/help/youtrack> (дата звернення: 18.10.2023)

49. Khurana, S., Haleem, A., Luthra, S., Huisingh, D., Mannan, B. Now is the time to press to reset button: Helping India's companies become more resilient and effective in overcoming the impacts of COVID-19. *Journal of Cleaner Production*. 2021. P.124-166
50. Make more time for work that matters most. URL: <https://asana.com/> (дата звернення: 19.09.2023).
51. My Scrum Diagram. URL: <https://jordanjob.me/blog/scrum-diagram/> (дата звернення: 19.09.2023).
52. PwC The future of Automotive Retail: The path towards mobility provider. 2018. 21 с. URL: <https://www.pwc.de/en/automobilindustrie/pwc-studyautomotive-innovation-2018.pdf>
53. Redmine: Docs. URL: <https://www.redmine.org/projects/redmine/wiki/Guide> (дата звернення: 18.10.2023)
54. Sharma. M., Antony. R., Sehrawat, R., Cruz, A.C., Daim, T.U. Exploring post-adoption behaviors of e-service users: Evidence from the hospitality sector *Technology in Society*. 2022. P. 101-181
55. Slack: Collaboration. URL: <https://slack.com/blog/collaboration/slack-essentials-organize-your-work-and-conversations> (дата звернення: 18.10.2023)
56. Slack: огляд месенджера для продуктивної спільної роботи. URL: <http://slaidik.com.ua/slack-oglyad-mesendzhera-dlya-produktivnoyi-spilnoyi-roboti/> (дата звернення: 19.09.2023).
57. 13th annual State of Agile report. URL: <https://stateofagile.com/#ufh-i-521251909-13th-annual-state-of-agile-report/473508> (дата звернення: 19.09.2023).
58. Trello – сервіс для управління командами та проектами. URL: <https://trello.com/>(дата звернення: 19.09.2023)
59. Trello: Trello API documentation. URL: <https://help.trello.com/article/756-trello-api-documentation> (дата звернення: 18.10.2023)
60. Webb, A., McQuaid, R., Rand, S. Protection in the information economy: the causes of the COVID-19 pandemic. *International Journal of Sociology and Social Policy*. 2020. P. 1005-1019

61. What Are Story Points? URL:  
<https://www.mountangoatsoftware.com/blog/what-are-story-points> (дата звернення:  
19.09.2023).

62. 1518 STUDIOS INC. REGISTERED AGENT INFORMATION. URL:  
<https://icis.corp.delaware.gov/Ecorp/EntitySearch/NameSearch.aspx>

## ДОДАТКИ

### *Додаток А*

#### Опис матриці ПАЗУ

Матриця поділу адміністративних завдань управління (ПАЗУ) є інструментом, за допомогою якого встановлюється відповідальність виконавців за вирішення завдань управління, а також аналізуються кількісні показники організації виконання робіт.

Матриця ПАЗУ має вигляд таблиці, у якій горизонтальними рядках відображаються окремі роботи, функції і процеси, а, по вертикальним стовпцям - структурні одиниці, такі як підрозділи, посади чи інші організаційні освіти (комітети, поради та інших.). На перетині стовпців і рядків зображують символ, що встановлює ступінь відповідальності структурної одиниці за виконання зазначеної роботи (функції або процесу) або її складової частини. У матриці використовуються символи, що відображають три важливі аспекти виконання кожної роботи:

Прийняття рішення щодо роботи:

Я – одноосібне ухвалення рішення;

! - Участь у колективному прийнятті рішення з правом вирішального підпису;

Р - участь у колективному прийнятті рішення без права вирішального підпису.

Управління виконанням роботи:

П - планування;

Про - організація;

К - контроль;

Х - координація;

А – активізація.

Виконання роботи та її технічне та інформаційне обслуговування:

С - узгодження та консультування;

Т - Виконання робочих операцій;

М - підготовка пропозицій;

І - отримання інформації;

± - виконання розрахункових операцій.

Прочерком (дефісом) зображується неучасть у виконанні роботи.

При заповненні матриці ПАЗУ необхідно дотримуватись кількох логічних правил використання символів в окремому рядку конкретної роботи.

1. Символи "!" і "Р" завжди повинні бути присутніми у рядку. При цьому символ "!" повинен бути одноразово, а символ "Р" - один і більше разів. Якщо в рядку є символ "!" без символів "Р" у тому ж рядку (не має значення, за яким структурним підрозділом або посадою) або символ "Р" без символу "!", то це є помилкою. Також помилкою є наявність кількох знаків "!".

2. Символ "Я" повинен бути присутнім у рядку лише один раз.

3. Символ "Я" та група символів за колегіальним рішенням "!" та "Р" є взаємовиключними. По роботі може прийматися рішення чи колегіально, чи одноосібно, але з колегіально і одноосібно одночасно.

4. Символи прийняття рішення мають бути присутніми у рядку обов'язково.

5. Обов'язково повинні бути у кожному рядку символи, які стосуються управлінського аспекту роботи, крім символу " X ", тобто. координації, яку можна опускати у разі, якщо робота передбачає участь невеликої кількості (менше трьох) структурних одиниць. Всі інші символи (планування, організація, контроль, активізація) повинні бути присутніми у кожному рядку обов'язково. При цьому вони можуть бути присутніми і більше одного разу, якщо це відповідає управлінському процесу.

6. Обов'язково у кожному рядку має бути символ "Т", що зображує виконання робочих операцій. Таких символів може бути більше одного. При цьому у випадку декількох виконавців відповідального виконавця виділяють спеціальним чином, наприклад, підкресленням, кружком, жирним шрифтом або курсивом.

Ім'я користувача:  
Менеджменту Володькіна Марина

ID перевірки:  
1016057466

Дата перевірки:  
12.01.2024 19:06:12 EET

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:  
12.01.2024 19:11:53 EET

ID користувача:  
100005718

Назва документа: KMP\_Терно.docx

Кількість сторінок: 76 Кількість слів: 14199 Кількість символів: 110901 Розмір файлу: 760.41 KB ID файлу: 1015759957

## 6.82% Схожість

Найбільша схожість: 2.12% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1010308728)

5.81% Джерела з Інтернету

336

Сторінка 78

4.54% Джерела з Бібліотеки

443

Сторінка 80

## 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

5

## Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

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

**Автор:** Терно Павло Андрійович

**Назва роботи:** Управління проєктами в бізнес-організації


**Науковий керівник:** Шатілова Олена Володимирівна

**Підрозділ:** кафедра менеджменту

**Коефіцієнт подібності:** 6,82%

**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;

13.01.2024



Олена ШАТІЛОВА

# **CURRENT CHALLENGES OF SCIENCE AND EDUCATION**

Proceedings of V International Scientific and Practical Conference

Berlin, Germany

15-17 January 2024

**Berlin, Germany**

**2024**

## UDC 001.1

The 5<sup>th</sup> International scientific and practical conference “Current challenges of science and education” (January 15-17, 2024) MDPC Publishing, Berlin, Germany. 2024. 612 p.

**ISBN 978-3-954753-05-5**

The recommended citation for this publication is:

*Ivanov I. Analysis of the phaunistic composition of Ukraine // Current challenges of science and education. Proceedings of the 5th International scientific and practical conference. MDPC Publishing. Berlin, Germany. 2024. Pp. 21-27. URL: <https://sci-conf.com.ua/v-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-current-challenges-of-science-and-education-15-17-01-2024-berlin-nimechchina-arhiv/>.*

**Editor**

**Komarytskyy M.L.**

*Ph.D. in Economics, Associate Professor*

Collection of scientific articles published is the scientific and practical publication, which contains scientific articles of students, graduate students, Candidates and Doctors of Sciences, research workers and practitioners from Europe, Ukraine and from neighbouring countries and beyond. The articles contain the study, reflecting the processes and changes in the structure of modern science. The collection of scientific articles is for students, postgraduate students, doctoral candidates, teachers, researchers, practitioners and people interested in the trends of modern science development.

**e-mail: [berlin@sci-conf.com.ua](mailto:berlin@sci-conf.com.ua)**

**homepage: <https://sci-conf.com.ua>**

©2024 Scientific Publishing Center “Sci-conf.com.ua” ®

©2024 MDPC Publishing ®

©2024 Authors of the articles

97.	<b>Гаман О. С.</b> ФОРМУВАННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА У РИНКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ	508
98.	<b>Гребельник О. П., Косяк О. В.</b> ОСОБЛИВОСТІ МИТНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ГУМАНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ	514
99.	<b>Дацькова Д. В., Жилінська О. І.</b> ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В ІННОВАЦІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ	520
100.	<b>Дуга С. Ю.</b> ВАУЧЕРИ НА НАВЧАННЯ В УКРАЇНІ: ШЛЯХ ДО ВІДНОВЛЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ	525
101.	<b>Капліна Т. В., Рибалко Д. П.</b> ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОЇ БАЗИ ГОТЕЛІВ У СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ	529
102.	<b>Капліна Т. В., Різник А. О.</b> ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПРАЦІВНИКІВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ	532
103.	<b>Кім Ю. О.</b> ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМ ОПОДАТКУВАННЯ ДОХОДІВ ФІЗИЧНИХ ОСІБ: УКРАЇНСЬКИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД	535
104.	<b>Нестеренко С. С., Перепелиця Д. П.</b> ЗВІТНІСТЬ БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВ, КОНТРОЛЬ ПОКАЗНИКІВ ЇХ ДІЯЛЬНОСТІ	540
105.	<b>Пурас Т. В., Мешко Н. П.</b> СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО АГЕНТСТВА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ (НА ПРИКЛАДІ ТУРАГЕНЦІЇ «АНЕКС ТУР»)	543
106.	<b>Рак І. О., Шульга С. В.</b> ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ І СКЛАД ЗБУТОВИХ ВИТРАТ НА ПІДПРИЄМСТВІ	550
107.	<b>Стрілець В. Ю., Соколівський В. Р., Сокіл А. А.</b> НОВІТНИЙ ПІДХІД ДО КЛАСИФІКАЦІЇ ЗЕЛЕНИХ ІННОВАЦІЙ В БІЗНЕСІ	556
108.	<b>Чернявський Ю. Л.</b> ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ЯК УМОВА ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА	560
109.	<b>Шатілова О. В., Терно П. А.</b> ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВІДДАЛЕНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ	565

# ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВІДДАЛЕНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ

**Шатілова Олена Володимирівна,**

к.е.н., доцент

**Терно Павло Андрійович,**

студент

Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмауа

м. Київ, Україна

**Вступ.** Більшість сучасних бізнес-організацій здійснює проектну діяльність. Проєкт це тимчасове підприємство, спрямоване на створення унікального продукту, послуги чи результату. Проектне управління – це «мистецтво керівництва та координації людських та матеріальних ресурсів протягом життєвого циклу проєкту шляхом застосування сучасних методів та техніки управління для досягнення визначених у проєкті результатів за складом та обсягом робіт, вартості, часу, якості та задоволення учасників проєкту». Поява доступу до безлімітного інтернет-з'єднання та доступність його застосування для широких верств населення, швидке зростання інтернет-користувачів неминуче вплинули на перехід багатьох традиційних бізнес-функції у тому числі управління проєктами у віртуальний простір.

**Мета роботи.** Виявити деякі особливості управління проєктами бізнес-організації в умовах віддаленої зайнятості.

**Матеріали та методи.** Під час роботи були досліджені роботи Н. В. Болдирєвої, А. В. Попова, С. Хурана та А. Халіма. Для виявлення особливостей управління проєктами бізнес-організації в умовах віддаленої зайнятості було використано синтез, аналіз, узагальнення, індукція, дедукція.

**Результати та обговорення.** На сьогоднішній день рівень проникнення інтернету в економіку та суспільство сягає 85%. Ці тенденції стали причиною появи такого поняття як «хмарний офіс», який є комплексом web-сервісів і додатків для організації дистанційної роботи офісу. Як показують дослідження,

вплив віддаленої роботи на організаційну ефективність неоднозначний, оскільки має, як позитивні наслідки, так і негативні. Наслідки введення віддаленої роботи виявляються не відразу, а поступово і їх характер може змінюватися з часом. Так на самому початку 2020 року, керівники компаній, в яких була організована віддалена робота відзначали зростання продуктивності діяльності, проте, вже через півроку у багатьох співробітників продуктивність праці стала знижуватися, що зумовлено, у тому числі, і психологічними факторами. Однак, практика показує, що багато керівників та співробітників оцінили новий формат роботи і планують продовжувати використовувати дистанційну форму організації праці після скасування всіх обмежень [30].

Прийнято виділяти кілька різновидів дистанційної роботи:

1. Надомна телеробота представляє собою форму зайнятості, при якій працівники проводять один робочий день на тиждень, виконуючи свої трудові обов'язки вдома за допомогою персонального комп'ютера, телефону та електронної пошти.

2. Додаткова телеробота також передбачає виконання працівниками одного робочого дня на тиждень робочих обов'язків вдома. Як правило, ця форма зайнятості доповнює традиційну роботу в офісі на офіційному робочому місці.

3. Телеробота у спеціалізованому телецентрі є новітньою практикою, коли організація надає робочі місця для співробітників інших компаній, забезпечуючи оснащення робочих місць технічними засобами та засобами комунікації.

4. Мобільна телеробот – це форма зайнятості, при якій працівники виконують свої трудові обов'язки принаймні 10 годин на тиждень за межами дому та офісу (під час відряджень, на об'єктах клієнтів або замовників), використовуючи комп'ютер для зв'язку з організацією в режимі реального часу.

Віддалена зайнятість дає ряд переваг під час управління проектом, зокрема:

- скорочення витрат за рахунок зниження плати за оренду

приміщення, електроенергію;

- економія витрат на організацію робочого місця;
- можливість знайти професіонала в іншому місті чи країні;
- високий професіоналізм віддалених співробітників та можливість отримати необхідний результат без безпосереднього контролю керівника;
- можливість для працівника на свій розсуд розподіляти робочий час та працювати в комфортних для нього умовах;
- можливість брати участь на ринку праці людям з обмеженими можливостями, жінкам з маленькими дітьми, студентам та пенсіонерам;
- віддалена зайнятість сприяє зміцненню здоров'я завдяки тому, що дозволяє працівнику організувати свій робочий час з урахуванням власного біологічного ритму.
- комфортний простір та відсутність дрес-коду.

Варто зважити і на мінуси управління проектами в умовах віддаленої зайнятості. До них відносять:

- необхідність великої самодисципліни, відповідальності та працездатності;
- нерівномірний розподіл навантаження;
- гіподинамія, відсутність соціально обумовленої мотивації «добре виглядати»;
- відсутність спілкування з колегами як формального, і неформального.

З метою успішного впровадження віддаленої роботи в управлінні проектами, потрібно враховувати, що дистанційному співробітнику, можливо, доведеться зіткнутися з такими труднощами, як подолання ізоляції від колег на віддаленому робочому місці, компенсація ізоляції особистого спілкування, неможливості формування особистих відносин та взаємної довіри.

Подолання всіх труднощів вже на початковому етапі буде сприяти більш продуктивній діяльності дистанційного працівника.

**Висновки.** Особливостями управління проєктами бізнес-організації в умовах віддаленої зайнятості є необхідність використання технологій та онлайн-інструментів для ефективної комунікації та спільної роботи, потреба у застосуванні спеціалізованих програмних продуктів для планування і контролю робіт, створення культури довіри серед команди, враховуючи відсутність фізичного спілкування, розробка стратегій для підтримки психологічного комфорту працівників, створення гнучких графіків та робочих умов. Дистанційна форма праці швидко розвивається завдяки інтернету та соцмережам. Пандемія Covid-19 ще більше прискорила перехід до віддаленої роботи та онлайн-засобів комунікації. Вплив на ефективність організацій - двозначний, з позитивами та негативами. Типи дистанційної роботи, від надомної до мобільної, пропонують різні переваги для працівників і роботодавців. Проте, важливо враховувати відсутність стабільності та необхідність самодисципліни. Успішна дистанційна робота вимагає управлінської уваги та урахування труднощів, з якими стикаються працівники.

# CERTIFICATE

is awarded to

**Terno Pavlo**

for being an active participant in  
V International Scientific and Practical Conference  
**“CURRENT CHALLENGES  
OF SCIENCE AND EDUCATION”**

24 Hours of Participation  
(0,8 ECTS credits)

**BERLIN**

15-17 January 2024

**sci-conf.com.ua**

