

ЗАСТОСУВАННЯ ГНУЧКИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У СФЕРІ МАРКЕТИНГОВИХ ПОСЛУГ

Батенко Л.П., Васільєва Я.Г.

Історія розвитку проєктного менеджменту розпочалася із середини минулого століття і до початку нового міленіуму так званий класичний підхід набув статусу «must have» у діяльності західних компаній. Проте стрімке поширення ІТ технологій і рішень, частота і швидкість оновлення програмного забезпечення поставили під сумнів ефективність використання моделі «водоспаду» або каскадної моделі (як називають класичну модель у ІТ-індустрії), бо результати часто не задовольняли очікування замовника, довга тривалість розробки завершеного продукту призводила до його часткового застарівання ще до виводу на ринок тощо.²⁰⁷ Тому у 2001 році групою ІТ-фахівців було проголошено так званий Agile маніфест²⁰⁸, який засвідчив основні цінності і принципи гнучких технологій управління проєктами, які ще називають фреймворками або Agile-методологіями.

У маніфесті було наголошено на зміні пріоритетів у ціннісних аспектах процесів розробки програмного продукту, що сповідувались класичною моделлю водоспаду, а саме: люди та співпраця важливіші за процеси та інструменти, працюючий продукт важливіший за вичерпну документацію, співпраця із замовником важливіша за обговорення умов контракту, готовність до змін важливіша за дотримання плану, тобто при реалізації проєкту не потрібно спиратися тільки на заздалегідь створені докладні плани. Важливо орієнтуватися на постійно мінливі умови зовнішнього і внутрішнього середовища і враховувати зворотний зв'язок від замовників і користувачів.

²⁰⁷ Батенко Л. Використання моделі «Кеневін» у проєктному менеджменті/ *Стратегія бізнес-організації в умовах невизначеності/Стратегія організації VS реалії VUCA-Світу*. Збірник матеріалів /Proceedings міжнародної науково-практичної конференції / International Scientific and Practical Conference, м. Київ / Kyiv, 10 листопада 2021 р. / 10, November 2021, Київ: КНЕУ, 2021, С. 239–241.

²⁰⁸ Manifesto for Agile Software Development, 2001. URL: <http://agilemanifesto.org/>

Така зміна принципів роботи над новими ІТ-рішеннями призвела до цілої низки нововведень у технології проєктного менеджменту. Як відомо, атрибутами Agile підходу є використання методів Scrum і Kanban; виконання проєкту багатофункціональною командою, що сама визначає обсяги робіт, організовує свою роботу і забезпечує взаємодію; формування пріоритетності завдань з використанням беклогу продукту; розподіл роботи на короткі періоди часу – спринти; тісна та безперервна співпраця із замовником тощо. Концепція Agile також є спорідненою із Кайдзен філософією та ощадливим виробництвом, оскільки передбачає постійне вдосконалення та розгляд можливості пришвидшення роботи команди, в тому числі під час проведення так званої ретроспективи наприкінці кожного спринта.

Ці особливості сприяють значному пришвидженню розробки програмного забезпечення, яке створюється в процесі взаємодії із замовником з метою гнучкого реагування на його запит, зміни вимог (в разі потреби) для задоволення його очікувань і «постачання» на ринок у стислий термін окремих дискретних частин кінцевого продукту. Водночас це потребує надзвичайно злагодженої командної роботи професіоналів високого рівня, оскільки самоорганізація – ключовий принцип Agile. Ця технологія найбільш прийнятна, коли характеристики продукту невизначені, а терміни його виведення на ринок критичні. Разом з тим, ці особливості ускладнюють (чи, навіть, унеможливають) визначення бюджету проєкту і не передбачають детального планування і документування, як це відбувається у класичній моделі.

Оскільки Agile було започатковано в ІТ, то підприємницькі структури і стартапи саме у цій сфері найбільше демонструють прихильність до гнучкої технології. За деякими дослідженнями, біля третини всіх ІТ-проєктів ведуться з використанням Agile, упродовж останніх двадцяти набув широкого розповсюдження в цій сфері, але наразі він поширюється і в інші сферах – від промислової інженерії до штучного інтелекту – і дедалі стає популярним в компаніях багатьох галузей, що здійснюють різноманітну проєктну діяльність. Сьогодні вже є досвід започаткування Agile-маркетингу, Agile-виробництва.

Деякі підприємницькі структури взяли на озброєння цей метод для реалізації проєктів по формуванню стратегії компанії, розробці нової продукції, організації роботи складів, забезпеченню закупівлі обладнання тощо.²⁰⁹

Аналіз практики засвідчує, що у сфері маркетингових послуг Agile застосовується все частіше, причому в різноманітних проєктах. Наші дослідження виявили його застосування в маркетинговому агентстві для планування маркетингових стратегій, що проявляється у відмові від класичних довгострокових планів з розвитку, натомість витрачання маркетингового бюджету на користь коротких ітерацій і можливості внесення зміни в стратегію в будь-який момент часу.

Також є приклади відмови від річного планування і бюджетування на користь більш коротких ітерацій або планування активностей і бюджетів поквартально чи від етапу до етапу, при цьому в стратегії фіксуються лише цілі, а засоби визначаються гнучко в залежності від швидкоплинних обставин.

Agile підходи застосовуються у проєктах виведення нового продукту на ринок, виявлення нових каналів продажів або трансформації поточних каналів для збільшення обсягів продажу продукту. Для цього формується growth team – команда зростання, причому вона складається не тільки з маркетологів, а й з представників різних спеціальностей – дизайнера, СЕО, продавців, програмістів, які працюють безпосередньо з самими клієнтами. Ця крос-функціональна команда формується всередині компанії, причому всі учасники виділяються на 100 % часу. Команда виділених експертів формує пул робіт для перевірки гіпотез і їх тестування, проводить дослідження клієнтів, продуктів, каналів продажів. У більшості випадків для правильного маркетингового позиціонування продукту необхідно провести ряд інтерв'ю з клієнтами, тому учасники команди – маркетологи і продавці – проводять проблемні або глибинні інтерв'ю в залежності від мети та завдань проєкту.

²⁰⁹ Батенко Л.П. Agile технологія та можливості її використання в підприємницьких структурах. *Стратегія підприємства: підприємницький контекст*: зб. матеріалів Міжнар. науково-практ. конф.; 16-17 листопада 2017 р. Київ: КНЕУ, 2017, с.212-213

Ще одним із прикладів проєктів є підключення альтернативних каналів, наприклад, HoReCa канал з продуктом, який запущений тільки для масмаркета, оскільки товари для традиційного роздрібу можуть мати свою актуальність в кафе і фаст фудах, де знаходиться цільова аудиторія клієнта. В такому проєкті на замовлення клієнта необхідно зробити дослідження і розрахунок виходу на альтернативний канал. Агентство складає адресну програму HoReCa, запускає навчених фахівців для анкетування та опитування цільової аудиторії, проводить аналіз результатів опитування і пропонує клієнту або адаптувати продукт під новий канал, або запускати готовий продукт без змін.

Наступним напрямом використання Agile методик, є проєкти, спрямовані на зміну поточних підходів до маркетингу продукту або послуги клієнта в ситуації, коли не досягаються поставлені KPI. Прикладом може бути реальний проєкт в сфері туризму. Спочатку в рекламній кампанії з використанням соцмереж стояв план охоплення близько 100 тис. чоловік в місяць. Рекламний кабінет Facebook, Instagram, та інших мереж завжди пропонує неточний прогноз за охопленням, залученням або передплатниками – потенційними клієнтами. Дається орієнтовний діапазон: при певних параметрах можна охопити від 500 до 1500 чоловік, тобто досить розмитий прогноз. Його можна розділити на три частини, оскільки було встановлено, що якщо компанія використовує потужний контент-маркетинг, то потрапляє в другу або третю частину цього діапазону (800-1500), а іноді і перевищує ці показники за рахунок вірусного ефекту. А якщо контент слабкий, то результати реклами потрапляють в першу третину прогнозу, тобто показник буде не більше 800.

За старими підходами всі дії спрямовувались тільки на досягнення встановленого KPI, узгодженого із самого початку з клієнтом. При використанні гнучких технологій, щоб мотивувати персонал, співробітників і маркетологів, почали стежити за змінами у власному контенті, контенті конкурентів і аналогів, дивитися, чим живе ринок, які актуальні переваги у передплатників. Якщо регулярно впроваджувати зміни у контенті в потрібний час, то можна значно покращувати результати рекламних кампаній, а іноді за рахунок ситуативного

контенту досягати ще й вірусного ефекту. Маркетингове агентство стало уважніше стежити за трендами і навіть знайшло в цьому математичну закономірність. Як показує досвід, ні один довгостроковий маркетинговий план не переживає контакту з реальним постійно мінливим ринком і нездатний вмістити в себе ситуаційні види активності, що дозволяє зробити Agile підхід.

Ще одна можливість використання Agile в сфері маркетингу – це проекти, спрямовані на удосконалення роботи компанії. Наприклад, для підвищення ефективності роботи відділу продажів експерти ретельно розбирають поточну роботу і разом висувають гіпотези, як зробити так, щоб менеджери більше продавали. Вводяться заходи щодо синхронізації роботи, збору зворотного зв'язку від замовників, планування робіт, візуалізації процесів (як приклад: електронні дошки для візуалізації виконання робіт).

Розглянемо використання Agile-підходів на прикладі проекту «Мерчандайзинг».

Деталізація робіт, які складають Backlog продукту, наведена у табл. 1.

Для виконання проекту члени команди працюють короткими циклами – спринтами – тривалістю, як правило, 1-2 тижні. При цьому використовують такі обов'язкові для Agile інструменти:

- Зворотній зв'язок – менеджер проекту кожен цикл збирає зворотний зв'язок від підрядників і клієнтів / замовників. За результатами отриманого зворотного зв'язку у команди з'являються додаткові інсайти, куди рухатися далі, що перебудувати, щоб краще зрозуміти клієнта, збільшити віддачу від запущених активностей, роботи мерчандайзерів, розміщених інформаційно-рекламних матеріалів, реклами тощо.

- Взаємодія з клієнтом – інтерв'ювання: по попередньо сформульованих запитаннях щодо змісту проекту отримуються чіткі і сфокусовані відповіді, які спрямовують команду на досягнення цілей без додаткових витрат часу і ресурсів. Запитання включають зміни в адресну програму покриття, взаємодію з мережами, а саме – оперативне підтвердження роботи мерчандайзерів в

торговому залі, періоди активностей і монтаж / демонтаж інформаційно-рекламних матеріалів тощо.

- Командна робота і загальна мета дозволяють об'єднати і врівноважити різних фахівців всередині команди і уникнути ситуації, коли менеджери проєкту працюють не перестаючи, навіть у вихідні, а дизайнери говорять про не завантаженість по новим завданням.

- Ретроспектива. Вона призначена, щоб міняти підходи до роботи самої команди, постійно модернізувати її процес роботи. У проєкті з мерчандайзерами є типові кроки, які виконуються протягом проходження стандартних етапів. В ході обговорення під час ретроспективи було запропоновано запаралелити деякі етапи і тим самим оптимізувати час, проведений в торговій точці. Так, наприклад, заповнення звіту було в кінці візиту в паперовій або електронній формі та внесення на сайт або платформу компанії за фактом виходу з торгові точки. Зараз, автоматизувавши процес звітності, мерчандайзер може працювати в магазині і паралельно відзначати етапи візиту. В кінці роботи на полиці у нього вже є заповнений звіт, а значить звільнився час і можна в маршрут додати ще одне точку для відвідування.

Після переходу на Agile, було отримано такі відгуки від співробітників маркетингової агенції щодо позитивних змін у роботі над проєктами: 54,8 % – можливість швидко і ефективно перемикатися між завданнями на основі зворотного зв'язку від клієнтів; 51,6 % – найкраща прозорість статусу проєкту; 46,8 % – вища якість роботи; 42,9 % – можливість більш швидкого запуску продуктів; 40,5 % – недоліки і проблеми виявляються раніше; 38,9 % – краще узгодження з бізнес-цілями проєкту; 37,3 % – більш продуктивні команди; 34,9 % – поліпшення морального стану команди; 31,7 % – правильно розставлені пріоритети роботи.

Узагальнюючи досвід використання гнучких технологій управління проєктами Agile, слід підкреслити необхідність слідування наступним правилам, що дозволяє суттєво вплинути на результативність проєктної діяльності.

Таблиця 1 – Backlog продукту проєкту «Мерчандайзинг»

Завдання	Пріоритет	Попередня тривалість виконання	Нова тривалість виконання
Получити адресну програму від клієнта	1	1 день	1 день
Получити завдання і функціонал	2	1 день	1 день
Прорахунок маршрутів по адресній програмі	3	2 дні	1 день
Зворотній зв'язок клієнту по актуальності адресної програми	4	Не було	2 дні
Скласти і узгодити попередній бюджет	5	8-10 днів	1 день
Підписати Договір	6	5 днів	1 день
Набрати команду	7	14-21 день	1 день
Обучити команду	8	14-21 день	3 дні
Запуск проєкту	9	2-3 дні	5 днів
Зворотній зв'язок клієнту по запуску проєкту	10	3 дні	14 днів
Підведення підсумків, зворотній зв'язок	11	Не було	14 днів
Корегування проєкту, задач, функціоналу, адресної програми	12	1 день	14 днів
Звітність, KPI	14	4 дні	Відповідно умов договору
Узгодити с польовим персоналом	15	3 дні	1 день
Запустити систему звітності, тестовий варіант	16	14 днів	3 дні
Протестувати знання	17	14-21 день	2 дні
Підготувати внутрішню звітність	18	5 днів	1 день
Виставлення рахунків, підписання Акту	13	5 днів	1 день

Джерело: розроблено авторами

1. Команда працює разом з початку проєкту до його закінчення, вона має бути вмотивована спільною метою, досить автономна і така, що працює на результат короткими ітераціями – спринтами.

2. Команда рухається невеликими кроками і постійно коригує свій шлях, свої дії, на кожному етапі, задаючи собі 2 запитання:

- Ми виробляємо потрібний продукт або послугу? Чи нам потрібно щось поміняти?

- Ми можемо поліпшити те, що ми виробляємо? Ми можемо поліпшити нашу взаємодію або комунікації? Ми можемо щось спростити або використовувати більш сучасний інструмент? Це і називається постійне поліпшення.

3. Команда отримує зворотний зв'язок і досить оперативно реагує на гіпотези або пропозиції, нові ввідні, що дає мінімізацію ризиків і якісний підсумковий продукт, що задовольняє клієнта.

Існують і певні помилки впровадження нового методу, на які слід звернути увагу:

- ускладнення системи; найчастіше керівники команд хочуть дещо змінити підхід Scrum, через що він стає складнішим. Краще діяти навпаки – переконатися, що впровадження і використання Scrum буде якомога простішим і доступнішим. Адже все, що потрібно для початку – це теоретична база, офісна дошка і стікери з написаними завданнями для відстеження прогресу у роботі;

- відсутність щоденних зустрічей – stand up meetings; вони є одним з найважливіших ритуалів Scrum. Завдяки таким зустрічам учасники команди розуміють, хто над чим працює і з яким настроєм робить свою справу. Саме тому кожен день команда повинна на 15 хвилин збиратися біля дошки і відповідати на запитання: що було зроблено вчора, над чим кожний буде працювати сьогодні і що перешкоджає продуктивній роботі;

- відсутність ретроспективи після спринту; найчастіше команди пропускають проведення ретроспективи або проводять захід тільки якщо на це є час. Але Agile будується на постійних коригуваннях і поліпшеннях, виявити які дозволяють саме такі зустрічі. Важливо вчасно зупинитися, озирнутися навколо, знайти сфери поліпшень і почати працювати над наступним спринтом.

Широкий спектр проєктів, їх унікальність та різноманітність характеристик зумовлюють необхідність ідентифікації сфер застосування гнучкого управління проєктами та можливості його поєднання із класичною методологією в межах однієї компанії. Для рішення цього завдання пропонується використати концепцію Кеневін, яка в залежності від характеристик системи (у нашому випадку – проєктів) визначає модель здійснення управлінських впливів, тобто в контексті проєктного менеджменту – вибору адекватної технології управління проєктом. Автор моделі Кеневін Дейв Сноуден виокремив чотири можливих

типи систем: упорядковані прості системи; упорядковані складні системи; комплексні системи; хаотичні системи (табл. 2).²¹⁰.

З позицій проєктного менеджменту упорядкованими простими системами можна назвати типові, гарно відпрацьовані проєкти, що часто здійснюються в організації. Для таких проєктів в компаніях існують архіви попередніх проєктів, бібліотеки типових фрагментів тощо. В цьому випадку спрощена традиційна (класична) методологія цілком доцільна, що підтверджується і моделлю Кеневін, яка пропонує використовувати у таких системах найкращі практики.

Упорядкованими складними системами можна вважати масштабні проєкти компанії, що лежать в площині її основної бізнесової діяльності, проте мають більший ступінь унікальності, ніж типові проєкти, відповідно більші ризики та складні міжфункціональні взаємозв'язки між виконавцями. Для таких проєктів пропонуємо застосовувати більш деталізований класичний підхід, в основу якого можна покласти положення РМВОК.²¹¹ Модель Кеневін пропонує використовувати для таких систем гарні практики.

Комплексними системами можна вважати інноваційні, унікальні для компанії проєкти, або ж такі, що потребують швидкого реагування на зовнішні виклики. Вважаємо що для таких проєктів варто використовувати гнучкі технології управління, які дозволяють швидше протестувати проміжні результати, отримати зворотній зв'язок від замовника або зовнішнього середовища. Модель Кеневін передбачає застосування новітніх практик для таких систем.

До хаотичних систем можна віднести, на наш погляд, проєкти пошукового характеру, де не зрозумілий кінцевий результат, що може потребувати гібридного проєктного менеджменту як поєднання елементів класичної та гнучкої методологій, що корелює із моделлю Кеневін, яка пропонує використовувати нові інноваційні практики.

²¹⁰ Kurtz, C. F.; Snowden, D. J.. The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world. *IBM Systems Journal*. No. 42 (3). 2003. pp. 462–483. - URL: <https://ieeexplore.ieee.org/document/5386804>

²¹¹ Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК), шестое издание. PMI, 2017. 726 с.

Таблиця 2 – Характеристика систем за моделлю Кеневін

Характеристики	Упорядковані прості системи (Simple)	Упорядковані складні системи (Complicated)	Комплексні системи (Complex)	Хаотичні системи (Chaotic)
Цілі	Цілі зрозумілі	Цілі швидше зрозумілі	До кінця не ясно, як побудовано систему	Взагалі нічого не зрозуміло
Зв'язки	Причинно-наслідкові зв'язки очевидні. Високий ступінь визначеності	Причинно-наслідкові зв'язки зрозумілі, але залежать від контексту	Причинно-наслідкові зв'язки не очевидні до контакту з контекстом	
Алгоритм дій	Визначаємо – Задаємо категорію – Реагуємо	Визначаємо – Аналізуємо – Реагуємо	Вимірюємо – Визначаємо – Реагуємо	Діємо – Визначаємо – Реагуємо
Практики для використання	Рекомендовано використовувати найкращі практики	Рекомендовано використовувати гарні практики	Рекомендовано використовувати новітні практики	Рекомендовано використовувати інноваційні практики

Джерело: розроблено авторами на основі²¹²

У центрі моделі цих чотирьох типів систем Дейв Сноуден розглядає стан безладу, де керівниками взагалі не аналізується тип системи і, відповідно, не застосовується адекватний інструментарій вирішення управлінських завдань. Такий стан притаманний багатьом українським підприємствам, які не аналізують і не розвивають належним чином свій інструментарій з управління проектами, що суттєво впливає на рівень їх ефективності та результативності виконання.

Модель Кеневін дозволяє компанії визначити, в якій системі вона існує, а значить – вибрати вірну модель управління, що корелює з компетенціями команди. Наприклад, для розробки програмного забезпечення, графічного дизайну та інших сервісно-орієнтованих проектів впевнено можна вибирати Agile методологію, засновану на методології швидкої розробки продуктів із стислими термінами.

²¹² Kurtz, C. F.; Snowden, D. J.. The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world. *IBM Systems Journal*. No. 42 (3). 2003 - pp. 462–483. - URL: <https://ieeexplore.ieee.org/document/5386804>

На даний момент дуже популярні змішані методології, які на різних етапах проєкту ефективно застосовуються і дають необхідний результат. Важливо розуміти, що в більшій мірі підходить для конкретного проєкту.

Розглянемо діяльність маркетингового агентства, в якому виділяються такі основні напрями проєктів: мерчандайзинг, управління продажами, дизайн і виробництво, BTL, івенти, дослідження, тренінги, логістика, імпорт. Така різноманітність проєктів вимагає різних підходів, які можна визначити, використовуючи вищеописану модель Кеневін (табл. 3).

У невеликих і типових проєктах доречно застосовувати класичний підхід. Наприклад, коли проєкт повторюється і не є новим в агентстві, це означає його адекватність впорядкованій простій системі. Уже на старті зрозуміло, що вийде в результаті, які ресурси будуть задіяні, які рамки бюджету і які терміни. Алгоритм дії: Визначаємо – Класифікуємо – Реагуємо.

Прикладом може служити стандартний проєкт агентства з мерчандайзингу, що має управлятись на основі класичних підходів як типовий проєкт.

Розглянемо проєкти, що можна віднести до впорядкованих складних систем, в яких завдання не унікальні, але заздалегідь не ясно, як вирішувати проблему, при цьому і досвіду роботи в цій сфері у команди немає. Тоді алгоритм дій буде: Визначаємо – Аналізуємо – Реагуємо. Прикладом такого проєкту є мерчандайзинг в новій для агентства області, наприклад, авіаринку. В таких проєктах методологія і процедура зрозумілі, але специфіка і вплив факторів середовища не очевидні, тому рекомендується застосовувати підходи РМВоК.

Проєкти, що можна охарактеризувати як комплексні системи, складаються із неясних завдань, але при цьому команда з подібною проблемою вже стикалася і має досвід її вирішення. Алгоритм дії: Вимірюємо – Визначаємо – Реагуємо. В якості прикладу такого проєкту може бути поєднаний мерчандайзинг для неконкуруючих компаній. В такій ситуації пропонується використовувати Agile-підходи, зокрема Scrum.

**Таблиця 3 – Вибір методології управління проектом
маркетингового агентства на основі моделі Кеневін**

Характеристики проекту	Упорядковані прості системи (Simple)	Упорядковані складні системи (Complicated)	Комплексні системи (Complex)	Хаотичні системи (Chaotic)
Тип проекту	Типовий, не складний	Типовий, але складний, масштабний	Унікальний за змістом	Унікальний за змістом і результатом
Специфіка виконання	Повторювані процеси, очевидні причинно-наслідкові зв'язки, управління ґрунтується на фактах	Причинно-наслідкові зв'язки виявляються, але не очевидні, потрібне залучення експертів, є кілька правильних варіантів рішень	Постійні зміни та непередбачуваність, невизначеність, декілька конкуруючих гіпотез, потреба у творчому та інноваційному підході, управління на основі гіпотез	Високий ступінь неупорядкованості та невизначеності, незрозумілі причинно-наслідкові зв'язки, немає сенсу шукати правильні відповіді, потрібно прийняти багато рішень в часових обмеженнях, напруженість, управління на основі гіпотез
Приклад проекту	Мерчандайзинг, відкриття магазину	Мерчандайзинг в новій сфері, наприклад, двигунів літаків	Графічний дизайн, виведення продукту на новий ринок	Запуск стартапу, підключення абсолютно нової послуги на новому ринку. Наприклад, виведення мобільного зв'язку у 90-і роки
Рекомендовані технології проектного управління	Класична	PMBoK	Agile	Гібридна/ змішана

Джерело: розроблено авторами на основі²¹³

²¹³ Kurtz, C. F.; Snowden, D. J.. The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world. *IBM Systems Journal*. No. 42 (3). 2003 - pp. 462–483. - URL: <https://ieeexplore.ieee.org/document/5386804>

Проектам, що відносяться до хаотичних систем, притаманні абсолютно нові завдання, які ніхто і ніколи не вирішував раніше. Спроба розібратися з такою системою – шлях до інновацій, що зумовлює генерування нових способів вирішення (стабілізації системи), та часом потребує діяти врозріз з традиційними методами менеджменту. Тут добре працює експериментальний гібридний підхід за алгоритмом: Діємо – Визначаємо – Реагуємо, приклад – будь-який стартап.

На практиці все частіше клієнти і агентства йдуть в комплексні системи для того, щоб вразити, залучити або нестандартно досягти результату проєкту. Перед командою постають незрозумілі завдання по оригінальному досягненню типової мети. Наприклад, команді ставлять завдання отримати частку ринку – це стандартна мета і учасники проєкту стикалися з такими завданнями і мають досвід вирішення, але способи досягнення або взаємодія з іншими учасниками вимагають нових підходів, оригінальних і нетипових. Ось в таких непередбачуваних комплексних системах доцільно застосовувати гнучку і поступально-ітеративну проєктну методологію Agile.

На основі вищевикладеного можна сказати, що вибір векторів вдосконалення проєктного управління дуже змінюється і при управлінні різними проєктами необхідно використовувати різні моделі і підходи. Основними критеріями при їх виборі є визначення особливостей проєкту, його мети, розуміння ресурсів, термінів і досвіду команди, яка буде здійснювати реалізацію проєкту, що вимагає адаптації методології під проєкт і команди під методологію.

Batenko Liudmyla, PhD, Professor, Management Department SHEE “Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman”, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0003-0126-609X>

Батенко Людмила Павлівна, кандидат економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», Україна, <https://orcid.org/0000-0003-0126-609X>

Vasileva Yana, Lead Project Director, “Pulse International” Company

Васільєва Яна Геннадіївна, директор з розвитку проєктів, ТОВ“Pulse International”