

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему: «*Формування проєктних команд в організації
(на матеріалах ТОВ «Системи автоматизації бізнесу»)»*»

Виконав: студент магістратури за
спеціальністю

073 Менеджмент

Фаріон А. П.

(прізвище та ініціали)

Керівник: кандидат економічних
наук, доцент

Піхняк Т.А.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище
та ініціали)

Рецензент: директор ТОВ «САБ»

Яковенко П.В.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище
та ініціали)

Хмельницький – 2024 рік

Анотація

Фаріон А. П. Формування проєктних команд в організації (на матеріалах ТОВ «Системи автоматизації бізнесу»). Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2024.

У магістерській роботі розглянуто поняття «команда», «проєктна команда». Визначено основні цілі, ознаки, принципи та етапи створення проєктної команди. Охарактеризовано підходи до формування та оцінки проєктної команди. Означено методи та показники для визначення ефективності командної взаємодії.

Визначено загальні засади та основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Системи автоматизації бізнесу». Проведено аналіз практики формування проєктної команди в товаристві. Здійснено оцінку показників ефективності командної взаємодії в ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» впродовж 2019-2022 рр. За допомогою методу анкетування проведено дослідження соціально-психологічного клімату в колективі, який впливає на ефективність командної взаємодії. Визначено індекси згуртованості та інтеграції.

Запропоновано шляхи вдосконалення формування проєктних команд з метою покращення соціально-психологічного клімату в колективі та підвищення рівня згуртованості команд. Обґрунтовано необхідність застосування моделі формування ефективної проєктної команди, яка спрямована на забезпечення ефективності проєкту в залежності від компетентностей кожного члена проєктної команди.

Ключові слова: команда, проєкт, проєктна команда, командна взаємодія, формування проєктних команд.

Abstract

Farion A.P. Formation of project teams in the organization (based on the materials of LLC "Systemy avtomatyzatsii biznesu"). Qualifying scientific work on the rights to manuscripts.

Master's thesis for obtaining a master's degree in the specialty 073 Management. Khmelnytsky University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnytskyi, 2024.

The concept of "team", "project team" was created in the master's work. The main goals, characteristics, principles and stages of creating a project team are defined. Approaches to the formation and evaluation of the project team are described. The methods and indicators for determining the effectiveness of team interaction are defined.

The general principles and main technical and economic indicators of the activity of LLC "Systemy avtomatyzatsii biznesu" have been defined. The analysis of the practice of forming a project team in the company was carried out. During 2019-2022, an assessment of the effectiveness of team interaction was carried out at LLC "Systemy avtomatyzatsii biznesu". The socio-psychological climate in the team, which affects the effectiveness of team interaction, was studied using the questionnaire method. Cohesion and integration indices were determined.

Waysto improve the formation of project teams are proposed in order to improve the social and psychological climate in the team and increase the level of team cohesion. The necessity of applying the model of forming an effective project team, which is aimed at ensuring the effectiveness of the project depending on the competencies of each member of the project team, is substantiated.

Keywords: team, project, project team, team interaction, formation of project teams.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПРОЄКТНИХ КОМАНД В ОРГАНІЗАЦІЇ	8
1.1. Сутність проєктної команди, цілі та етапи її створення	8
1.2. Принципи, підходи до формування та оцінки проєктної команди	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ПРОЄКТНИХ КОМАНД У ТОВ «СИСТЕМИ АВТОМАТИЗАЦІЇ БІЗНЕСУ»	23
2.1. Характеристика практики формування проєктної команди	23
2.2. Оцінка ефективності командної взаємодії	34
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ФОРМУВАННЯ ПРОЄКТНИХ КОМАНД В ТОВ «СИСТЕМИ АВТОМАТИЗАЦІЇ БІЗНЕСУ»	45
3.1. Шляхи вдосконалення формування проєктних команд	45
3.2. Модель формування ефективної проєктної команди	53
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Актуальність дослідження. Швидкий розвиток технологій, зміни у підходах до управління та робочих практик створюють необхідність у вивченні найефективніших методів організації та управління командами для успішного впровадження нововведень. Дослідження в цій сфері дозволяє вдосконалити методи формування та управління проєктними командами для досягнення кращих результатів у реалізації проєктів.

Формування успішної проєктної команди залежить від кращого розуміння та використання навичок, талантів та внутрішнього потенціалу співробітників. Вивчення формування команд допомагає зрозуміти взаємодію між різними групами та структурами в організації, що сприяє покращенню співпраці та комунікації всередині колективу. Саме тому дослідження питань формування проєктних команд на підприємстві може відкрити нові можливості для ефективного управління та досягнення успіху в реалізації проєктів.

Дослідниками виявлена тенденція, яка полягає у зростанні важливості групової роботи для досягнення організаційної ефективності та зсуву акцентів з лідера на колектив. Це відображено в наукових працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців: Л. Батенка [8], С. Бушуєва [9], П. Биковий [35], Х. Бресман [16], С. Васильченко [10], Ганза [12], А. Дебора [16], Н. Доценко [18], Г. Євтушенко [19], Калініченко [21], Дж. Р. Катценбах [3], Н. Нікіфорова [31], А. Оленіч [34], І. Палій [35], Д. Сміт [3], О. Сова [43], М. Тейлор [4], І. Турченко [35], К. Цимбаліст [31], З. Шацька [34] та ін.

Разом з тим, в науковій літературі, наразі не надано комплексного підходу щодо формування команди проєкту, який би врахував найбільш широко та детально провідний інструментарій проєктного менеджменту в поєднанні з методами управління персоналом. Саме від таких групових

характеристик, як ступінь згуртованості і спрацьованості, спільності бачення мети і мотивації залежить результат діяльності та його ефект.

Мета і завдання магістерської роботи. Метою дослідження є опрацювання практичних аспектів формування проектних команд підприємства. Досягнення поставленої мети зумовило необхідність постановки та вирішення наступних завдань:

- визначити сутність проектної команди, цілі та етапи її створення;
- охарактеризувати принципи, підходи до формування та оцінки проектної команди;
- провести аналіз формування проектної команди у ТОВ «Системи автоматизації бізнесу»;
- оцінити результати командної взаємодії у товаристві;
- дослідити шляхи вдосконалення формування проектних команд у ТОВ «Системи автоматизації бізнесу».
- обґрунтувати модель формування ефективної проектної команди.

Об'єкт магістерської роботи - процес формування проектних команд товариства.

Предметом магістерської роботи є практичні підходи, що виникають в процесі формування проектних команд у ТОВ «Системи автоматизації бізнесу».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі використана система загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: методи порівняльного аналізу, фінансово-економічного та статистичного аналізу – для аналізу системи фінансових показників; метод анкетування – для дослідження соціально-психологічного клімату та згуртованості в колективі; графічно-аналітичний метод – для наочної ілюстрації за допомогою рисунків і таблиць практики формування проектних команд та оцінки ефективності їх взаємодії у товаристві.

Інформаційно-аналітичну базу сформували: матеріали вітчизняних і закордонних періодичних видань та наукових праць з питань формування

проектних команд, електронні ресурси, дані звітності ТОВ «Системи автоматизації бізнесу».

Структура роботи. Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 54 найменування та 4 додатків. Загальний обсяг роботи 83 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПРОЄКТНИХ КОМАНД В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність проєктної команди, цілі та етапи її створення

Останнім часом більшість організацій визнають, що саме шляхом командної роботи і проєктним підходом можливо скоординувати діяльність працівників, згуртувати їх, підвищити якість результатів кінцевого продукту проєкту і взагалі загальних результатів всієї роботи проєктної команди. Застосування проєктного підходу в межах певної діяльності визначає необхідність формування проєктної команди, яка буде реалізовувати той чи інший проєкт. Перспективність проєктного управління актуалізує необхідність опрацювання теоретичних аспектів формування проєктної команди. Саме проєктна команда є одним із визначальних чинників успішності проєкту.

Поняття «команда» є одним з ключових у проєктному менеджменті, а в управлінні проєктами використовують терміни «проєктна команда», «менеджмент людських ресурсів проєкту», що включає в себе процеси планування, формування і створення команди (team building), її розвитку і забезпечення діяльності (team development), трансформації або розформування команди [34, с.137].

Вважаємо, що виклад основного матеріалу дослідження доцільно розпочати з уточнення таких ключових категорій як «проєкт», «управління проєктами», «команда» та «проєктна команда».

Так, проєкт доцільно розглядати як обмежений у часі процес, який має визначений початок і кінець, зазвичай обмежений датою (але може бути обмежений також фінансуванням чи досягненням результатів). Його реалізація спрямована на досягнення унікальних цілей та завдань, часто з метою внесення вигідних змін або створення додаткової вартості.

Тимчасовий характер проєктів відрізняється від бізнес-процесів, які є повторювальними, постійними або частково постійними діяльностями з виробництва продуктів або послуг. У практиці управління цими двома системами часто різняться і вимагають розвитку окремих технічних навичок та використання розподіленого управління ними [51].

Управління проєктами передбачає виконання проєкту як найефективніше з огляду на обсяг, якість, часові, ресурсні та фінансові обмеження. Нині управління проєктами виокремлюється в специфічну галузь знань з планування, організації та управління ресурсами для успішного досягнення цілей та завершення завдань проєкту, що поєднує інвестиційні, промислові, будівельні, консалтингові та інжинірингові аспекти роботи [51].

Розглянемо підходи до визначення терміну «команда» у табл. 1.1.

Таблиця 1.1. Підходи до визначення терміну «команда»

Автор	Визначення поняття
Н.В.Доценко, І.В. Чумаченко, Л.Ю. Сабадош [18]	Команда – група людей, зібрані для виконання певної задачі чи досягнення певної мети.
Л.С. Шевченко, К.К. Кулий, О.М. Нещеретна, В.М. Зеленька [52]	Команда – сукупність двох та більше працівників, що мають спільні цілі, регулярно взаємодіють між собою при виконанні завдань, виконують різні обов'язки але можуть замінити один одного в будь який момент, координують свої дії та несуть колективну відповідальність за результати діяльності.
А.В. Оленіч, З.Я. Шацька [47]	Команда проєкту – група людей з високою кваліфікацією з певної галузі, максимально віддані спільній меті діяльності своєї організації, для досягнення якої вони діють спільно, взаємоповнюють роботу.
І.В Шульженко, О.М. Помаз [53]	Команда – група людей, що мають свого лідера, націлені на якісний кінцевий результат, члени команди мають високий рівень взаємопорозуміння, вони добре вмотивовані, здатні до навчання. Команда – тимчасове утворення.
О.В.Єгорченков, Н.Ю.Єгорченкова, Є.Ю.Катаєва [20]	Команда – організована групи людей, що працюють для створення унікального продукту або послуги в умовах обмеженості ресурсів, часу, з вимогами до якості та кількості.
І.О. Палій, І.В. Турченко, П.Є. Биковий [35]	Команда – сукупність робітників, які займаються управлінням проєкту.
Катзенбах Д. Р.[3]	Команда – невелика група людей, що мають взаємодоповнюючі навички, що прагнуть до спільної мети, виконують завдання, за які взаємовідповідальні
Левіс Мак-Клер [4]	Команда – люди, що працюють разом на певному шляху за для досягнення певної мети.

Примітка. Складено автором за даними [3; 4; 18; 20; 25; 35; 47; 52; 53].

З наведених визначень у табл.1.1 терміну «команда» можна виокремити два підходи до тлумачення даного поняття, що позначають внутрішню суть даного об'єкта. До першого відноситься концепція команди, де її розглядають як групу осіб, які розподіляють між собою робочі операції та відповідальність за отримання конкретних результатів. Така команда має спільні цілі, взаємодоповнюючі навички та вміння, високий рівень взаємозалежності і ділить відповідальність за досягнення кінцевих результатів. До другого типу визначень відноситься погляд на команду як на колектив односторонців, що об'єднаний навколо свого лідера, який одночасно виконує роль вищої посадової особи в конкретному проекті.

Таким чином, шляхом аналізу різних підходів до визначення терміну «команда» встановлено, що це є група індивідів або односторонців, які спільно координують свої взаємодії та вкладають трудові та інтелектуальні зусилля для досягнення конкретної мети. Тому, основна ідея концепції «команда» полягає в тому, що всі її учасники спрямовані на спільну стратегічну мету та разом несуть колективну відповідальність за її досягнення. [29, с. 229-230].

Водночас, з наведених визначень можна виділити ознаки, що притаманні команді (рис.1.1).

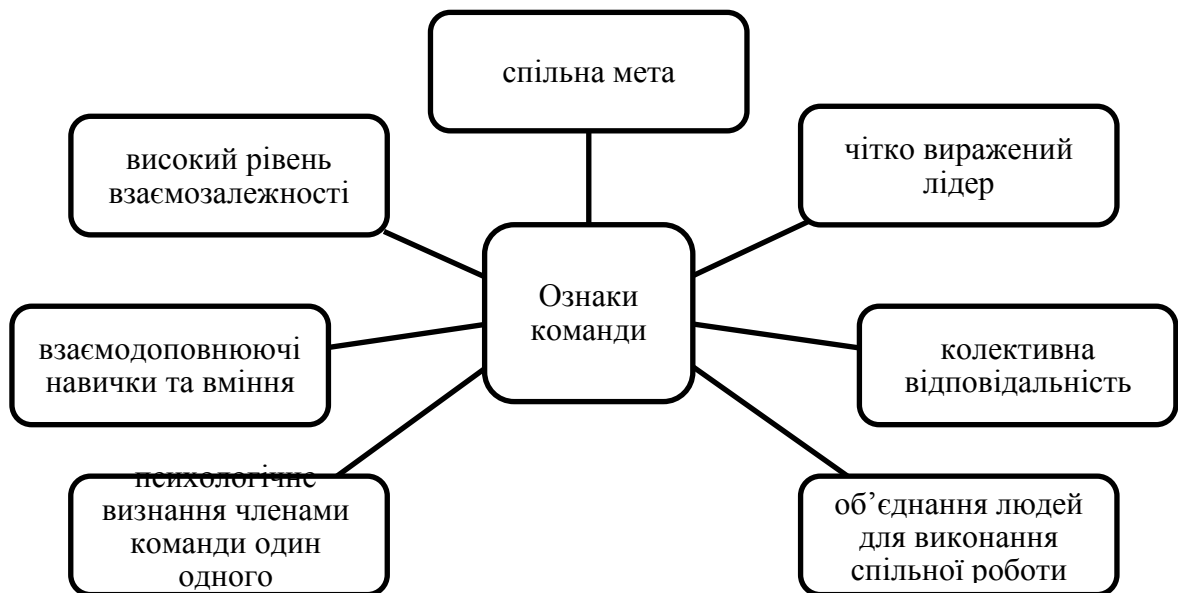


Рисунок 1.1 – Ознаки команди

Примітка. Складено автором за даними [3; 4; 18; 20; 25; 35; 47; 52; 53].

Також члени команди є носіями організаційної культури й одночасно її творцями. Команди мають потенціал, щоб виконати поставлену роботу і розійтися. Команди є ефективним інструментом мотивації персоналу. На відміну від інших типів груп, вони орієнтовані на спільну мету, а узагальнюючи знання і досвід всіх членів, напрацьовуючи синергетичний ефект, команда може створити інноваційний продукт [9].

Формування проєктної команди є одним із першочергових завдань в управлінні сучасним проєктом. Керівникам підприємства і проєкту, які створюють проєкт, на цій стадії доводиться вирішувати низку специфічних завдань, пов'язаних із плануванням, реалізацією, контролем, відповідальністю, комунікаціями, мотивацією праці, конфліктами, владою, лідерством тощо [8, с. 197].

Для того, щоб зрозуміти доцільність створення проєктної команди, перш за все, необхідно визначитися з тим – для чого вона має існувати, тобто її цілі.

На рис. 1.2 представлені цілі створення проєктної команди.

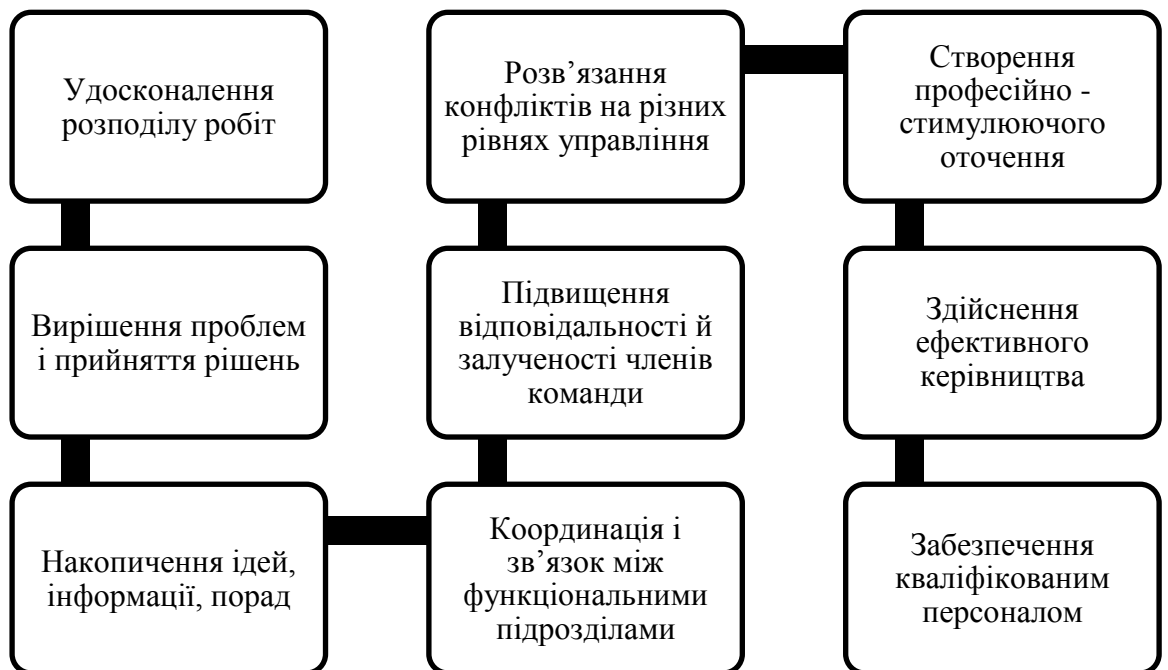


Рисунок 1.2 – Цілі створення проєктної команди

Примітка. Складено автором за даними [8; 19; 34].

Також ми підтримуємо точку зору А. Оленіч, З. Шацька, які зазначають, що сучасні команди розглядаються як партнери вищого керівництва, спільно виконуючи важливі завдання з узгодження нових стратегічних директив з останніми інноваційними продуктами й рішеннями. Розв'язання цього завдання передбачає високий рівень взаємодії всіх структурних підрозділів компанії як у вертикальному, так і у горизонтальному напрямках [34, с. 140].

В організації побудови проєктної команди окреслюють такі завдання [19, с. 79]:

- створення професійно-стимулюючого оточення ;
- здійснення ефективного керівництва;
- забезпечення кваліфікованим персоналом;
- забезпечення підтримки керівництва і стабільно сприятливого навколишнього середовища.

Для того, щоб визначити специфіку саме формування проєктної команди з управлінської точки зору, розглянемо етапи її створення та вимоги до менеджерів проєктів. Існує п'ять стадій створення команди (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Стадії розвитку проєктної команди

Примітка. Складено автором за даними [8; 19; 34].

Так, перша стадія – формування – передбачає виконання основного завдання, сутність якого полягає у визначенні статуту (місії) і уточнення цілей діяльності. На цьому етапі основні труднощі виникають через: власні відчуття членів команди (чи почуваються вони як повноправні члени команди, як до них ставляться); взаємовідносини в команді (хто з ким взаємодіє і хто який має вплив); визначення місця команди всередині фірми.

Друга стадія – штурм, протягом якого учасники команди демонструють реальні можливості та стилі поведінки. Під час штурму можлива втрата терпіння та необхідне взаєморозуміння, відсутність якого призводить до розчарування, конфліктів тощо. Основні проблеми, які виникають на цьому етапі: труднощі в роботі, вияв характерів, обговорення проблем, взаємовідносини. Ці розбіжності можуть викликати суперечки і навіть конфлікти, що стає причиною зниження ефективності роботи команди.

На третьому етапі формування команди, який відомий як нормування, відбувається усвідомлення спільних рис та особливостей взаємодії. Конфлікти стають «унормованими», що означає їх використання як інструменту для досягнення цілей, і при цьому кількість та інтенсивність конфліктів значно зменшуються. Замість цього активність членів команди зростає, і вони починають доходити до згоди з різних питань за допомогою переговорів і компромісів.

Четвертий етап – це виконання – учасники команди виходять компетентними та підготовленими, і мають у своєму арсеналі можливість приймати свої власні рішення проблем. При цьому учасниками досягнуто розуміння власних ролей, обов'язків, що призводить до зростання зусиль. Менеджер проєкту повинен підтримувати досягнутий високий рівень продуктивності праці, навіть якщо в команді проєкту відбуваються вимушені зміни.

П'ятий етап – розпуск, який характеризується завершенням завдань та досягненням поставленої цілі. Це відкриває можливість для членів команди покинути її після завершення робіт. По мірі наближення до завершення проєкту ефективність роботи може збільшуватися, якщо члени команди зосереджують свої зусилля на виконанні завдань, або, навпаки, може зменшуватися, якщо вони починають сумніватися у завершенні робіт та відчують розрив у взаємовідносинах, сформованих під час роботи. Останнє стається у випадках, коли майбутнє команди не визначене [8, с. 198-202].

Таким чином, відмінно від традиційних ієрархічно-операційних колективів, команда - це цілеспрямована група працівників, що свідомо та єдиним фронтом працює з певною метою (завданням проекту). Це базується на професійних компетенціях, взаєморозумінні та довірі з метою досягнення результату в межах своїх обов'язків та відповідальності, сприяючи розвитку всіх її членів, встановленню ефективних організаційних зв'язків та синергетичному ефекту взаємодії.

1.2. Принципи, підходи до формування та оцінки проєктної команди

Формування проєктної команди зазвичай відбувається на основі принципів, що спрямовують діяльність колективу на ефективну, обмежуючу конфлікти співпрацю, включаючи розвиток, професійно-мотиваційну задоволеність кожного члена команди [19, с. 79]. (рис. 1.4).

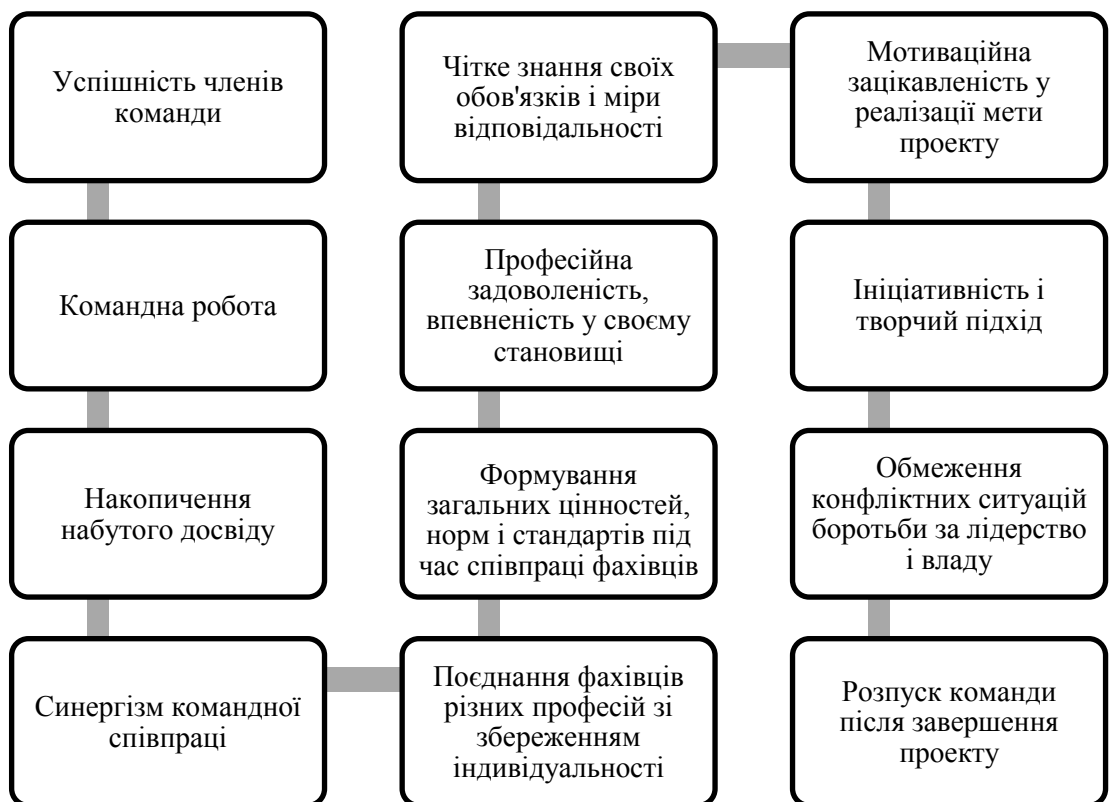


Рисунок 1.4 – Принципи формування проєктної команди

Примітка. Складено автором за даними [34; 19].

Так, під командною роботою розуміють інструмент, який забезпечує підтримку й успіх управління;

Команда може оновлюватись і відновлюватись самостійно через добір людей у міру вибуття окремих членів;

Команда створює «банк» колективного набутого досвіду, інформації, правил, які можна передавати новим членам;

Багато людей досягають більшого успіху, працюючи у команді, ніж самотужки;

Синергізм команди генерує більший вихід, ніж сума індивідуальних внесків [8];

Команда проекту створюється на період реалізації проекту і після його завершення розпускається;

Робота у команді повинна поєднати фахівців різних професій таким чином, щоб вони підвищили продуктивність своєї праці, не втрачаючи при цьому своєї індивідуальності;

У залучених в команду різних фахівців слід сформувати загальні цінності, норми і стандарти, які можуть відрізнятися від тих, з якими вони працювали раніше;

У залучених в команду різних фахівців слід сформувати довіру і повагу один до одного;

Для роботи команди слід створити таке оточення, в якому члени команди будуть професійно задоволені, впевнені у своєму становищі, чітко знати свої обов'язки й міру відповідальності;

У команді повинна бути сформована зацікавленість у реалізації мети проекту, ініціатива й творчий підхід, що може бути досягнуто завдяки мотивації проектної команди;

У роботі проектної команди слід уникати конфліктних ситуацій, боротьби за лідерство і владу.

Основні підходи щодо формування команди наведена у табл. А1 додатку А.

Внаслідок глобальних трансформацій на сучасних підприємствах, які визначаються впливом конкуренції, орієнтованої на інновації, та ускладненими світовими кризовими явищами, спостерігаються зміни в управлінні проєктами. Це в свою чергу викликає потребу у виникненні нового підходу до формування та розвитку проєктних команд. На думку Дебори А. та Бресмана Х. [16], такий новий вид команд слід назвати «команда Х». У сучасних умовах формування проєктної команди («команди Х») відбувається на основі нових принципів [34, с. 140].

Отже, проблема формування проєктних команд на сучасному етапі є однією з найактуальніших для підприємств. Сучасною світовою тенденцією є створення постійних проєктних команд, які виокремлені у науково-дослідні відділи або підрозділи з розробки інноваційних проєктів з гнучкою структурою та особливими функціями.

Одночасно з цим виникає необхідність розглянути різні методики, показники та коефіцієнти оцінки ефективності роботи команди.

Так, існують різні методи оцінки проєктної команди, які умовно можна розділити на гнучкі та глибокі. Перші дозволяють швидше оцінити бюджет проєкту, ресурси та час, натомість другі враховують більше факторів та дають точніші дані [10].

Гнучкі експрес-методи оцінки проєктної команди – це динамічний набір підходів, які здатні адаптуватися для встановлення часових рамок, визначення бюджету проєкту або його обсягу [10]. Коли інформації про майбутній проєкт ще недостатньо або обставини швидко змінюються, ці методики стають незамінними інструментами для оперативного реагування. До таких методів належать: метод Delphi (експертне оцінювання), Three-point Estimation (PERT), або оцінка за трьома точками, Top-down Estimation - метод «згори вниз», Parametric Estimation (параметри та моделювання). Більш детальна інформація про дані методи розміщена у табл. А2 додатку А.

Глибокі методи оцінки проєкту – це сукупність методик, які дозволяють детально оцінити проєкт з різних ракурсів. Порівняно з

попередніми методами, вони мають складнішу структуру, але і надають більш точну інформацію [10]. До таких методів можна віднести: Function Points, Story Points, Bottom-up Estimation, Use Case Points (табл. А3 додатку А).

Розглянуті методи у табл. А3 додатку А ефективні в оцінці бізнесу та стартапів. І якщо проджект-менеджер володіє знаннями про кожен із них, то може обрати оптимальну та досягти найкращих результатів. Також ці методики оцінки проєктних команд можна комбінувати в залежності від наявних ресурсів та цілей.

Оцінювання результативності та ефективності діяльності команди варто проводити з використанням показників, які використовуються й при оцінюванні діяльності усієї організації: соціально-економічні; інформаційно-технологічні; організаційні; фінансово-економічні; соціально-психологічні показники [11, с. 57].

Найчастішим показником, за яким оцінюють підприємства, є ефективність, яку кожна компанія бачить по-своєму. Проте, більшість сходяться на думці, що в основі ефективності лежать: результат роботи та ресурси, які були задіяні на його отримання. Саме тому у дослідженнях західних фахівців [5-7] наведені різноманітні показники, що свідчать про ефективність командної діяльності, в яких на перший план виходять показники розвитку команди у контексті розвитку особистості професіонала, що є членом команди і отримує можливість самореалізуватися у професійній діяльності. У той самий час у працях західних фахівців наведені й традиційні показники, які свідчать про успіх командної діяльності, і такий синтез показників людського розвитку і показників, що свідчать про досягнення запланованого результату, вважається найбільш оптимальним з точки зору ефективного управління проєктною діяльністю.

Показниками оцінки ефективності проєктної команди є:

- кількісні - вимірюють результати у величинах та числах (кількість продукції, частка ринку, обсяг продажів);

- якісні - оцінюють якість виконаної роботи (рівень задоволення клієнтів якістю обслуговування або продукту);
- стратегічні - спрямовані на оцінку досягнення стратегічних цілей організації (збільшення прибутку, покращення репутації);
- індивідуальні - використовуються для оцінки внеску окремих працівників чи команд за певний період до загальних цілей компанії.

Кількісні та якісні показники розглянуто у табл. А4 та табл. А5 додатку А.

Одним з актуальних напрямів визначення ефективності командної роботи є запропонована Дж. Хекманом «тривимірна концепція ефективності групи», що включає такі критерії: послуги або продукція повинні бути не нижче або перевершувати існуючі стандарти; групова підтримка; задоволення потреб членів групи. Розвиваючи ідеї Дж. Хекмана та спираючись на практичний досвід Р. Шварц розробив «модель групової ефективності». Відповідно до цієї моделі на ефективність роботи команди впливають три фактори: груповий процес; групова структура; організаційне середовище [31].

Доктор економічних наук, професор Калініченко Л. Л. запропонувала власну систему показників, що засвідчує факт ефективної командної роботи. Ці показники результативності у процесі керівництва командою відображають, наскільки ефективно керівник управляє ключовими факторами успіху та сприяє розвитку командних компетенцій. Це досягається шляхом використання окремих елементів управління, таких як: А – управління постановкою цілей, створення умов для чіткого розуміння мети всіма членами команди; В – досягнення мети командної діяльності, оцінювання за критеріями, такими як реалізація проекту у запланований час і досягнення запланованого прибутку; С – управління формуванням ефективної взаємодії в команді, що дозволяє працювати над новими проектами після завершення поточного; D – управління делегуванням повноважень, щоб кожен член команди міг ефективно працювати в призначеному сегменті

проекту; E – управління командною роботою над проектом, забезпечення ефективної взаємодії команди та формування корпоративної єдності; F – управління конкурентоспроможністю команди, створення умов для переваги на основі розвитку професійних і людських якостей членів команди; G – управління гнучкістю та адаптивністю команди, яка може швидко адаптуватися для роботи над іншим проектом чи в нових умовах; H – управління безперервним удосконаленням та ростом компетенцій членів команди, дозволяючи їм набувати нових професійних та особистих навичок після завершення проекту [21, с. 173].

Грунтуючись на цьому переліку складових процесу управління запропонована формула оцінювання ефективності управління командою проекту ($E_{у.к.п.}$) з урахуванням часу роботи над проектом:

$$E_{у.к.п.} = \frac{(A+B+C+D+E+F+G+H)}{T_{у.к.п.}}, \quad (1.1)$$

Оцінити ці складові управління командною роботою, орієнтуючись на фінансово-економічні показники, досить важко, оскільки вони мають конкретний економічний зміст і слабо пристосовуються для оцінювання гуманітарних аспектів командної роботи.

Відповідно, на нашу думку, для оцінювання ефективності управління проектною командою найбільш прийнятним методом є метод експертизи. Отже, показники (A; B; C; ...), а точніше рівень розвитку даних складових управління проектною командою, можна оцінити із використанням методу експертного опитування.

Водночас для проведення оцінювання діяльності як команди, так і окремо кожного її учасника, крім зазначених методів, на практиці досить часто застосовуються такі методи, як: оцінювання критичних ситуацій; бальне оцінювання; цільове оцінювання; метод порівнянь; письмові характеристики [11, с. 54], які представлені у табл. А6 Додатку А.

Також, важливим фактором є організація командної роботи, яка будується на взаємних зв'язках, які виникають між членами команди. Звісно,

варто зазначити те, що усі учасники команди різні. Їхні функціональні обов'язки також різні. Взаємні зв'язки між ними мають вибудовуватися керівником команди із врахуванням управлінських потреб, так як будь-який керівник мріє управляти дружнім колективом команди. Чим дружніший колектив, тим він є ефективнішим і здатним виконати будь-які складні завдання. Над створенням, формуванням і, навіть, ефективним і продуктивним функціонуванням команди потрібно тривало та плідно працювати. Тому, керівник повинен мати здібності не лише щодо управлінських процесів, але і мати деякі компетенції психолога. Потрібно проаналізувати якості кожного із учасників команди, його слабкі та сильні сторони та те, яким чином кожен член колективу своїми здібностями, вмінням, досвідом тощо впливає на досягнення ефективного результату. Для цього варто застосовувати певний арсенал методів організації командної роботи.

Основними методами організації командної роботи є метод експертних оцінок і метод «мозкового штурму». Метод експертних оцінок передбачає, що учасники командної роботи висловлюють свої пропозиції щодо вирішення проблеми чи виконання завдання. Варто зазначити, що даний процес відбувається анонімно та їхня думка є незалежною. Керівник команди приймає остаточне рішення за результатами поданих експертами анонімних відповідей згідно усередненої оцінки. Зведені дані подаються на розгляд кожному учаснику команди для досягнення консенсусу у прийнятті рішень.

Використання методу «мозкового штурму» дозволяє провести критичний аналіз запропонованого варіанту рішення проблеми або виконання поставленого завдання перед членами команди. В цьому випадку метод передбачає ставлення запитань та отримання негайних відповідей на них. Член команди, що веде дискусію, ставить питання групі. Далі відбувається генерація ідей щодо процесу виконання завдань або вирішення проблеми через публічне обговорення і узгодження думок учасників команди.

Для досягнення успіху та ефективності всієї команди керівник повинен бути впевнений, що командна робота задовольняє всіх її членів. У випадку відсутності задоволення від спільної діяльності працівників, не можна очікувати постійної продуктивності, результативності та довготривалої ефективності такої команди. Таким чином, визначення ступеня групової згуртованості є важливою умовою ефективного управління і повинно враховуватися при виборі стилю та методів керівництва, визначенні загальних можливостей команди, постановці завдань і контролі за їхнім виконанням [45, с. 253].

Щоб визначити фактор організованості команди, потрібно розрахувати індекс згуртованості. Для цього встановлюють кількість взаємних виборів (діад) по ознаках симпатії – антипатії. Вибори підраховуються по відповідях на питання, наприклад, таких типів: «З ким би Ви хотіли працювати над одним проектом?» тощо. Питання підбираються з урахуванням специфіки діяльності колективу, індивідуально-психологічних особливостей його членів та інших факторів. Індекс згуртованості колективу визначається за формулою (1.2) [45, с. 253]:

$$Z_{\text{гр}} = \frac{(\sum A^+ - A^-)}{(n * (n-1))}, \quad (1.2)$$

де $\sum A^+$ - сума позитивних виборів;

$\sum A^-$ - сума негативних виборів;

n – кількість членів групи.

Індекс згуртованості колективу зростає зі збільшенням кількості позитивних виборів. Згуртованість колективу тим вища, чим ближче індекс $Z_{\text{гр}}$ до одиниці. Цей індекс характеризує внутрішню емоційну атмосферу колективу. У результаті досліджень психологів встановлено зв'язок між високим значенням індексу згуртованості групи та ефективністю професійної діяльності.

Іншою важливою характеристикою групи є індекс інтеграції ($I_{\text{гр}}$), тобто здатність групи зберігати свою структуру як єдине ціле. Цей індекс

виражається відношенням одиниці до кількості членів групи, які не отримали жодного вибору [45, с. 254] (формула (1.3)):

$$I_{\text{гр}} = \frac{1}{N_i}, \quad (1.3)$$

де N_i – кількість членів групи, які не отримали жодного вибору.

Індекс інтеграції показує здатність групи зберігати структуру як єдине ціле. Низький рівень цього індексу вказує на наявність емоційних міжособистісних конфліктів, схованих несприятливих факторів у колективі, тому завдання керівника полягає в тому, щоб підвищити значення цих індексів.

Таким чином, оцінювання рівня ефективності діяльності команди полягає у визначенні результатів відповідно до поставлених перед командою цілей та завдань. Його також проводять з метою виявлення відповідності кількісних і якісних результатів команди до особистих якостей учасника команди. Важливе значення при оцінці командної взаємодії має соціометрична методика, яка може надати допомогу в упорядкуванні міжособистісних процесів, а також розкрити причини і попередити виникнення конфліктів у команді.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ПРОЄКТНИХ КОМАНД У ТОВ «СИСТЕМИ АВТОМАТИЗАЦІЇ БІЗНЕСУ»

2.1. Характеристика практики формування проєктної команди

Товариство з обмеженою відповідальністю «Системи автоматизації бізнесу» зареєстровано 20 березня 2019 року. Скорочена назва ТОВ «САБ». Основним видом діяльності є 62.01 Комп'ютерне програмування. Метою створення і діяльності товариства є комплексне впровадження CRM-систем, із врахуванням особливостей та завдань представників бізнесу, щоб підібрати оптимальне CRM-рішення для розвитку відповідної компанії.

Предметом господарської діяльності ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» для реалізації зазначеної мети є:

- консультування з питань комерційної діяльності й керування;
- надання інших інформаційних послуг;
- оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність;
- інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем;
- діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням;
- консультування з питань інформатизації.

ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» допомагає підібрати CRM/ERP/HRM-платформу тим, хто не орієнтується на ринку IT-рішень і боїться припуститися помилки, зокрема – проводить інтерв'ю, збирає «болі» і завдання, уточнює особливості бізнес-процесів, аналізує зібрану інформацію, видає обґрунтовані рекомендації щодо використання однієї або декількох CRM/ERP/HRM-платформ, демонструє роботу систем, які б зацікавили клієнтів.

CRM-системи являються спеціалізованими програмними комплексами, з яких поліпшується продуктивність роботи підприємства, вибудовуються ефективні канали комунікації з клієнтами, автоматизується система продажів. Це потужний і корисний інструмент, використовуючи який можна підвищити рівень рентабельності компанії, обійти конкурентів, поліпшити позиції свого бренду [1].

Процес надання послуг клієнту можна поділити на такі етапи:

1. Вивчення схеми роботи та специфіки бізнесу, на підставі чого підбір найбільш підходящої CRM.
2. Виявлення потреби бізнесу, аналіз процесів, що відбуваються у компанії під час роботи з клієнтами.
3. Підбір професійної команди, яка розуміється на сфері діяльності клієнта, оскільки саме вона зможе виконати інтеграцію максимально якісно.
4. Розроблення загальної концепції, складання технічного завдання використання.
5. Демонстрація системи, щоб отримати зворотний зв'язок і досягти максимальної ефективності.
6. Навчання співробітників клієнта роботі в CRM, створення для них відео уроків та інструкцій. Додатково проходить інтеграція CRM із сайтом, бухгалтерією, складом та іншими відділами.

В результаті, клієнт отримує повністю відбудовану систему, яка ідеально працює з урахуванням усіх особливостей його бізнесу. Ціни надання послуг залежать від обсягу виконаної роботи, розраховуються індивідуально.

Структура підприємства – це його внутрішній устрій, який характеризує склад підрозділів та систему зв'язків, підпорядкованості та взаємодії між ними. Загальна структура управління ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» наведена на рис. Б.1. Додатку Б.

Щодо типу організаційної структури управління, то ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» має лінійно-функціональну структуру управління. Лінійно-функціональна організаційна структура управління базується на

розподілі повноважень та відповідальності по функціях управління. Безпосередній вплив на виконавців мають лінійні керівники, які в свою чергу взаємодіють із функціональними підрозділами по вирішенню управлінських завдань.

Керівництво поточною діяльністю Товариства здійснює його виконавчий орган, який обирає директора товариства. Директор самостійно вирішує всі питання діяльності товариства, крім тих, які входять до виняткової компетенції Зборів Учасників. Збори Учасників не мають права втручатися в оперативну діяльність Директора.

Враховуючи, що оцінювання результативності діяльності команди варто проводити з використанням показників, які використовуються й при оцінюванні діяльності усєї організації [11, с. 57], проаналізуємо основні показники роботи ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» за 2019-2022 рр., які наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1. Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» за 2019-2022 рр., тис грн

№ з/п	Назва показників	Роки				Темп приросту, %		
		2019	2020	2021	2022	2022/2019	2022/2020	2022/2021
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг	11864,8	12359,2	22610,0	22911,1	93,1	85,4	1,3
2.	Собівартість наданих послуг	10441,1	11065,2	19650,0	21429,8	105,2	93,7	9,1
3.	Валовий прибуток	1423,8	1294,0	2959,9	1481,3	4,0	14,5	-50,0
4.	Чистий прибуток	1252,9	1229,3	2427,1	1333,2	6,4	8,4	-45,1
5.	Сукупні витрати на 1 грн реалізованих послуг	0,88	0,90	0,87	0,94	6,3	4,5	7,6
6.	Рентабельність продажу, %	12,0	11,1	12,4	16,2	35,0	45,8	31,2
7.	Чисельність працюючих, осіб	56	69	84	72	28,6	4,3	-14,3
8.	Виробіток працівника ¹	211,9	179,1	269,2	318,2	50,2	77,7	18,2

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «САБ».

Слід зауважити, що протягом аналізованого періоду операційна діяльність підприємства є прибутковою, оскільки валовий прибуток складав у 2019 р. 1423,8 тис. грн., у 2020 р. 1294 тис. грн., у 2021 р. – 2959,9 тис. грн., тобто зріс порівняно з попереднім роком більш ніж в 2 рази, проте в 2022 р. даний показник знизився на 50 %, порівняно з попереднім роком, але порівняно із 2020 р. він зріс на 14,5 %, та становив 1481,3 тис. грн.

Необхідно відзначити, що темп росту витрат перевищує темп росту виручки від реалізації послуг, так, якщо темп приросту витрат в 2022 р. порівняно з 2021 р. становив 9,1 %, то виручка за цей період зросла лише на 1,3 %. Темп приросту вказаних показників в 2022 р. порівняно з 2020 р. становив 93,7 % та 85,4 % відповідно.

Вищезазначені явища вплинули і на динаміку показника «сукупні витрати на 1 грн. реалізованих послуг» величина якого протягом усього періоду була менша за 1, і у 2022 р. складала 0,94, а це означає, що кожна гривня реалізованої продукції приносить підприємству 94 коп. витрат. Зростання цього показника є негативною тенденцією.

Водночас такі відносні показники, як виробіток на 1 працівника та рентабельність продажу зросли в 2022 році порівняно з 2019 роком на 50,2 % та 35,0 % відповідно.

Простежити ріст чистого доходу за 2019-2022 рр. можна на рис. 2.1.

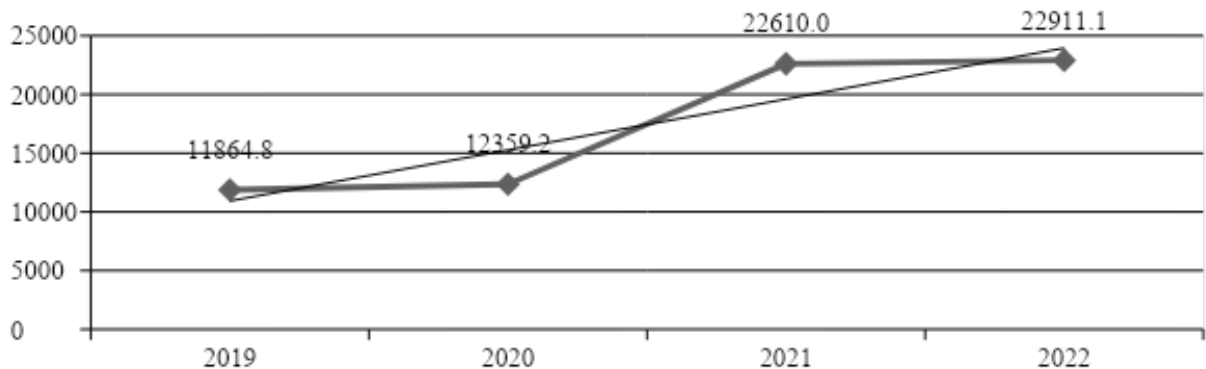


Рисунок 2.1 – Динаміка росту чистого доходу ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» за 2019-2022 рр., тис грн

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «САБ».

Як видно з рис. 2.1, побудована лінія тренду свідчить про тенденцію зростання чистого доходу за аналізований період. Так, в 2019 р. чистий дохід становив 11864 тис. грн, а в 2022 році – 22911,1 тис. грн що 93,1 % більше, ніж в 2019 році.

Структуру наданих послуг ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» за 2019-2022 рр. відображено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2. Структура наданих послуг ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» за 2019-2022 рр., тис. грн

№ з/п	Надані послуги	2019	2020	2021	2022	Відхилення 2022р. від 2019р. (+, -)
1.	Впровадження CRM-систем	7973,1	8503,1	16527,9	14983,9	+7010,7
2.	Консультавання з питань комерційної діяльності	688,2	828,1	994,8	1672,5	+984,4
3.	Надання інформаційних послуг	367,8	642,7	927,0	1168,5	+800,7
4.	Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах	640,7	247,2	339,2	274,9	-365,8
5.	Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем	166,1	136,0	339,2	389,5	+223,4
6.	Діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням	355,9	309,0	700,9	801,9	+445,9
7.	Консультавання з питань інформатизації	1672,9	1693,2	2781,0	3620,0	+1947,0
8.	Всього	11864,8	12359,2	22610,0	22911,1	+11046,3

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «САБ».

Наведені у табл. 2.2 дані свідчать про те, що протягом аналізованого періоду відбулось зростання обсягів наданих послуг на 11046,3 тис. грн. Такі тенденції зумовлені зростанням обсягів впровадження CRM-систем на 7010,7 тис. грн., консультавання з питань інформатизації на 1947,0 тис. грн, консультавання з питань комерційної діяльності на 984,4 тис. грн., надання інформаційних послуг на 800,7 тис. грн, діяльності із керування

комп'ютерним устаткуванням на 445,9 тис. грн, іншої діяльності у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем на 223,4 тис грн.

Питома вага наданих послуг у структурі усіх послуг відображено на рис. 2.2.

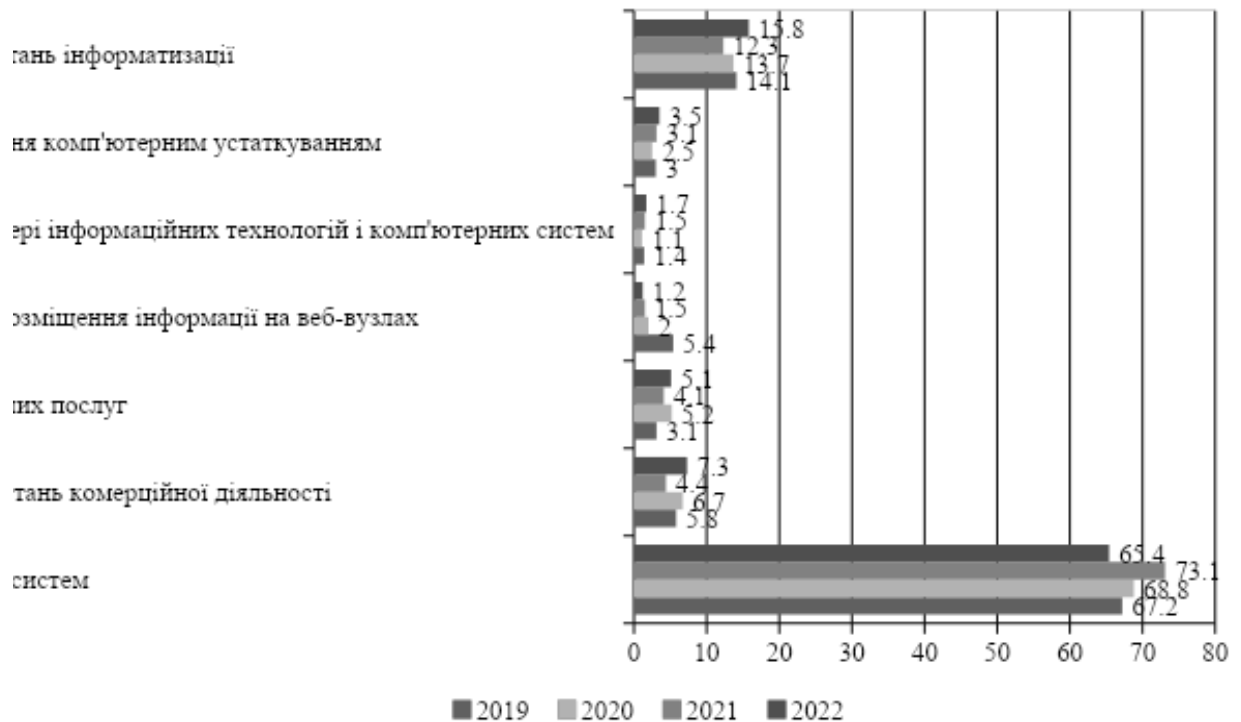


Рисунок 2.2 – Питома вага наданих послуг у структурі усіх послуг ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» за 2019-2022 рр., %

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «САБ».

З наведених даних на рис.2.2 бачимо, що впродовж 2019-2022 рр. найбільшу асортиментну групу у структурі усіх послуг займали впровадження CRM-систем, на другому місці – консультування з питань інформатизації, а на останньому місці знаходиться інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем.

Проведений аналіз основних показників ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» довів, що на підприємстві спостерігаються позитивні тенденції: має місце зростання обсягу реалізації послуг, спостерігається збільшення валового прибутку, зростання прибутковості, однак, має місце зростання витрат.

Слід відзначити, що проєктні команди є основним механізмом реалізації будь яких проєктів уТОВ «Системи автоматизації бізнесу». Ретельний відбір та розподіл обов'язків в команді допомагає задіяти кожного члена максимально відповідно до його компетенцій та навичок. Це, в свою чергу, забезпечує можливість розвитку та підвищення мотивації персоналу. Швидке та ефективне формування команди може значно вплинути на вартість та тривалість проєкту. Тому, правильно підібрана та підготовлена команда здатна оптимізувати витрати ресурсів і прискорити реалізацію завдань у товаристві.

Аналіз процесу формування команди дозволяє визначити, наскільки ефективно обираються та готуються члени команди, що впливає на успішність виконання завдань. Також цей процес дозволяє передбачити можливі ризики, пов'язані з нестачею певних навичок або недостатнім взаєморозумінням серед членів команди. Контроль над цими аспектами може значно зменшити ймовірність виникнення проблем під час роботи над проєктом.

Тому, саме для ефективного функціонування ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» потрібні фахівці, що вміло управляють колективом працівників, приймають виважені професійні рішення, планують діяльність і реалізують ідеї за вимогами часу, адекватно реагуючи на чинники мікро- та макрооточення.

Оскільки проєкт-менеджер є центральною фігурою як апарату управління, так і процесу формування проєктних команд, варто розглянути його основні функції та завдання, які він виконує уТОВ «Системи автоматизації бізнесу», зокрема це:

1. Планування проєкту- розробляє детальний план, визначає завдання, терміни та ресурси, необхідні для виконання проєкту.
2. Формування команди-здійснює вибір фахівців для виконання різних завдань в межах проєкту.
3. Координація робіт команди -забезпечує ефективність взаємодії

між членами команди, вирішує конфлікти та підтримує командний дух.

4. Забезпечення ресурсами-володіє інформацією щодо наявності необхідних ресурсів, таких як бюджет, обладнання, інформація та людські ресурси.

5. Моніторинг та звітність -слідкує за виконанням завдань та звітує про стан проєкту.

6. Взаємодія зі зацікавленими сторонами-комунікує з клієнтами, командою та іншими зацікавленими сторонами для забезпечення відповідності вимогам та очікуванням.

7. Управління ризиками-визначає потенційні ризики та розробляє стратегію їх управління для запобігання можливим проблемам.

8. Підтримка командного духу -створює сприятливе середовище для творчості, взаємодії та інновацій в межах проєкту.

9. Оцінка результатів -аналізує результати та навчання з отриманих даних для подальшого вдосконалення процесів управління проєктом.

Як бачимо, проєкт-менеджер має розбиратися в людях, оцінювати й передбачати, чого в тій чи іншій ситуації можна від них очікувати. Такі знання допомагають проєкт-менеджеру знайти контакт із членами команди, працівниками ТОВ «Системи автоматизації бізнесу», замовниками й іншими учасниками проєкту. Розуміння психології людей дає йому змогу зайняти правильну позицію на переговорах, нарадах, у конфлікті, а також зайняти людей на користь проєкту з максимальним ефектом.

Створення кваліфікованої команди для нового проєкту - один з основних обов'язків проєкт-менеджера на першому етапі його роботи. Цей процес потребує навичок керування щодо добору й об'єднання в команду спеціалістів з різних відділів і організацій. З цією метою, проаналізуємо склад персоналу ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» (табл. 2.3).

З наведеної інформації у табл. 2.3. прослідковується тенденція зростання чисельності персоналу, адже даний показник зріс на 16 осіб в 2022 р. порівняно із 2019 р. Головним чином це відбулось за рахунок зростання

чисельності виробничого персоналу, тобто працівників, які надають основний вид послуг товариства.

Таблиця 2.3. Динаміка структури кадрів ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» в 2019-2022 рр.

№ з/п	Показники	Роки				Відхилення, осіб, +/-
		2019	2020	2021	2022	
1.	Чисельність працюючих, у т.ч.:	56	69	84	72	16
1.1	керівники	11	13	16	14	3
1.2	спеціалісти	4	5	6	5	1
1.3	службовці	5	6	7	6	1
2.	виробничий персонал, усього	37	45	55	47	10
	з них:					
2.1	основні працівники	30	36	44	38	8
2.2	допоміжні працівники	7	9	11	9	2

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «САБ»

Далі розглянемо схему формування команди з урахуванням цілей проєкту. Адже, формування команди - це стратегічний процес, що включає кілька етапів для забезпечення ефективності та відповідності цілям проєкту, основні кроки якого відображено на рис. В.1 Додатку В. Наведена на рис. В.1 схема надає основу для ефективного формування команди, що сприяє досягненню успішних результатів у проєкті.

Особливість організації діяльності ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» полягає у тому, що для виконання кожного замовлення формуються команди. Відтак, процес надання послуг клієнту співпадає з процесом формування проєктної команди, який можна поділити на такі етапи:

1. Вивчення схеми роботи та специфіки бізнесу, на підставі чого здійснюється підбір найбільш підходящої CRM.

2. Виявлення потреби бізнесу, аналіз процесів, що відбуваються у товаристві під час роботи з клієнтами. Тобто, на цьому етапі відбувається ретельний аналіз потреб проєкту і визначення необхідних компетенцій та навичок для його виконання.

3. Підбір професійної команди, яка розуміється на сфері діяльності клієнта, оскільки саме вона зможе виконати інтеграцію максимально якісно. Саме під час цього етапу відбувається чітке визначення ролей і обов'язків кожного члена команди, що допомагає уникнути конфліктів та забезпечити оптимальну взаємодію. Також враховуються унікальні експертні знання та досвід кожного члена команди. У табл. 2.4 надано характеристику вимог до менеджера.

Таблиця 2.4. Характеристика вимог до менеджера

Критерій	Характеристика
Розумові здібності	Високий рівень аналітичності, стратегічного мислення, швидкість прийняття рішень
Соціальне відношення	Високий рівень комунікабельності, лідерські якості, вміння працювати в команді, адаптивність до змін
Відношення до роботи	Висока організованість, вміння працювати під тиском, планування та керування часом, відповідальність, самоменеджмент
Досвід роботи	Значущий досвід у сфері проектного управління, робота над схожими проектами, індустріальний досвід
Аналітичні здібності	Здатність аналізувати інформацію, виділяти ключові аспекти, прогнозувати та розрізняти ризики
Комунікабельність	Високий рівень вміння висловлювати думки, слухати інших, комунікувати з членами команди та зацікавленими сторонами
Лідерські якості	Здатність приймати стратегічні рішення, створювати інновації, координувати дії команди, ставити і досягати цілей
Ефективність у стресових ситуаціях	Здатність ефективно працювати та приймати рішення в умовах тисків та стресу
Організаційні навички	Вміння організовувати роботу, планувати проекти, розподіляти завдання та ресурси
Самоменеджмент	Здатність ефективно управляти власним часом, завданнями, плануванням та досягати поставлених цілей
Креативність	Здатність генерувати нові ідеї, пропонувати нетрадиційні рішення, стимулювати творчий підхід до вирішення проблем
Етика роботи	Дотримання етичних принципів та стандартів, відкритість, чесність, відповідальне ставлення до доручених завдань

Примітка. Побудовано автором на основі даних ТОВ «САБ».

4. Розроблення загальної концепції, складання технічного завдання використання.

5. Демонстрація системи, щоб отримати зворотний зв'язок і досягти максимальної ефективності. Тобто відбувається залучення замовника з метою визначення його очікувань.

6. Навчання співробітників клієнта роботі в CRM, створення для них відеоуроків та інструкцій. Додатково проходить інтеграція CRM із сайтом, бухгалтерією, складом та іншими відділами.

7. Розформування команди. Після завершення проєкту команду розформовують. При цьому можливі дві ситуації. У разі ефективності проєкту й відповідної мотивації члени команди відчують задоволення від своєї роботи і сповнені бажання працювати разом й далі. Як правило, проєкт-менеджер, розпочинаючи новий проєкт, запрошує в команду людей, з якими ефективно реалізував попередній проєкт. У разі краху проєкту члени команди залишають її з відчуттям моральної незадоволеності.

Слід відзначити, що проєктні команди у ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» формуються залежно від розміру та характеру проєкту та обраної платформи CRM для впровадження: ZOHO, Creatio, Odoо, Pipedrive, NetHunt, HubSpot, Key, Keepin, Asteril.

Типовий склад команди товариства включає різні ролі та фахівців, зокрема: Expert, Analyst, Team Lead of Analysts, Developer, Team Lead of Developers, CRM Consultant, Partnership Manager, Project Manager, COO (Chief Operating Officer), Country Manager, HoP (Head of Practice), CMO (Chief Marketing Officer), CFO (Chief Financial Officer). Загальні ролі, які можуть бути частиною проєктної команди охарактеризовано у табл. В.1 Додатку В.

Як бачимо, це лише загальні ролі, і велика команда може включати декілька розробників, аналітиків та інших фахівців у кожній з цих ролей залежно від конкретного проєкту.

При характеристиці роботи проєктних команд ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» слід відзначити мотиваційні програми, які призначені стимулювати ефективність та зберігати високий рівень мотивації їх учасників (табл. 2.5).

До таких програм належать:

1) фінансова винагорода у вигляді бонусів та премій Надання грошових винагород за досягнення конкретних цілей чи успішне завершення етапів проекту;

Таблиця 2.5. Моделі мотивації залежно від ролі в проєктній команді ТОВ «Системи автоматизації бізнесу»

№ з/п	Роль в команді	Формула розрахунку премій
1.	Expert	Поточний годинний рейт × Біллінг де – біллінг - відпрацьовані та заплановані години, які: сплачені, або будуть сплачені клієнтом; не будуть сплачені клієнтом, але заплановані до сплати співробітнику; відпрацьовані по внутрішніх проєктах.
2.	Analyst	Поточний годинний рейт × Біллінг
3.	Team Lead of Analysts	6% від (М+Л) по усіх Практиках де М – маржа на годині - розраховується як: (Ціна продажу години - Партнерська комісія - Рейт співробітника, що випрацював цю годину); Л – обсяг комісій за ліцензії - сума по всіх інвойсах з типом Commission та з типом Subscription.
4.	Developer	10% від М по усіх своїх проєктах
5.	Team Lead of Developers	6% від (М+Л) по усіх Практиках
6.	CRM Consultant	4,5% від П по своїх угодах в перший рік від дати підписання договору; 2% від П по своїх угодах в другий та наступні роки від дати підписання договору; де П – це обсяг продажів послуг - сума по всіх інвойсах типу Services за мінусом партнерської комісії.
7.	Partnership Manager	3% від П по угодах, залучених через партнерів + 20\$ за MQL з каналу Partnership
8.	Project Manager	10% від М по усіх своїх проєктах
9.	COO	2% від (М+Л) по усіх Практиках + 2% від П по усіх Юнітах
10.	Country Manager	4% від П по своєму Юніту
11.	HoP	10% від (М+Л) по своїй Практиці
12.	CMO	0,85 від (М+Л) по усіх Практиках +20\$ за MQL з усіх каналів окрім Partnership
13.	CFO	4% від (М+Л) по усіх Практиках

Примітка. Складено автором на основі даних ТОВ «Системи автоматизації бізнесу»

2) професійний розвиток, який передбачає:

- проходження курсів та навчання. Забезпечення можливостей для навчання та розвитку навичок, пов'язаних із проєктом;

- проекти з ростом, тобто участь у великих та стратегічно важливих проєктах, які можуть впливати на розвиток кар'єри учасників;
- плани кар'єрного росту. Визначення шляхів розвитку та можливостей кар'єрного росту в межах проєктної команди.

3) робочий комфорт, який полягає у гнучкому графіку роботи. Можливість працювати за гнучким графіком, чи з віддаленої локації. Забезпечення комфортних умов праці та необхідного обладнання.

4) командні заходи. До яких можна віднести корпоративні події та вечірки. Організація заходів для підтримки командного духу та взаєморозуміння.

Дані наведені у табл. 2.5. свідчать про вмотивованість учасників проєктних команд ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» працювати ефективно, адже така грошова винагорода є прямим матеріальним визнанням зусиль та внеску учасників в проєкт. Проєктна команда відчуває, що їхні результати оцінюються не лише словесно, а й фінансово. Крім того, формули розрахунку премій показують зв'язок між досягненнями та матеріальними вигодами. Можливість отримання премій робить проєктну команду більш привабливою для досвідчених та кваліфікованих спеціалістів. Тому, часто учасники проєктних команд зацікавлені залишатися в команді, адже вони переконані у високих матеріальних можливостях. Нерідко учасники вкладають додаткові зусилля в професійний розвиток, знаючи, що це може призвести до збільшення їхнього доходу.

Таким чином, процес надання послуг ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» клієнту співпадає з процесом формування проєктної команди, відбувається у кілька етапів та формуються залежно від розміру та характеру проєкту, обраної платформи CRM для впровадження. Типовий склад команди включає різні ролі та фахівців, зокрема: Expert, Analyst, Team Lead of Analysts, Developer, Team Lead of Developers, CRM Consultant, Partnership Manager, Project Manager, COO (Chief Operating Officer), Country Manager,

HoP (Head of Practice), CMO (Chief Marketing Officer), CFO (Chief Financial Officer).

2.3.Оцінка ефективності командної взаємодії

Ефективність проєктної команди доцільно розглядати з позиції отриманих результатів. Результат може бути як кількісним, тобто вираженим у числовій формі, так і якісним, тобто не мати кількісне відображення. Між кількісними та якісними показниками ефективності існує тісний взаємозв'язок. Команди працюють ефективно, якщо поставлені задачі досягаються, члени команди успішно працюють разом і з повагою ставляться до потреб один одного. Команди працюють неефективно, якщо поставлені завдання виконуються слабо чи зовсім не виконуються, члени команди роз'єднані та перебувають у стані фрустрації (психічному стані, спричиненому проблемами у задоволенні потреб, побажань, що супроводжується негативними переживаннями, такими як розчарування, роздратування, тривога, відчай, тощо).

Оцінка ефективності командної взаємодії у ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» вимагає комплексного підходу і врахування різних аспектів роботи команди. Для цього можна врахувати ключові показники ефективності, що відображають цільові результати команди (наприклад, завершеність проєктів, якість продукту, збільшення продажів тощо). Крім того, важливо проаналізувати виконання проєктів, тобто розглянути терміни їх виконання, вартість та якість результатів. Важливо для оцінки ефективності проєктної взаємодії оцінювати фідбек від клієнтів за рахунок збору їх відгуків щодо задоволення потреб та сприйняття роботи команди.

Для початку проаналізуємо загальні результати виконання проєктів ТОВ «Системи автоматизації бізнесу», які відображено в табл. Г.1 Додатку Г.

Як видно із табл. Г.1. у 2022 році було реалізовано 4 проєкти, в 2021 році – 7 проєктів, в 2020 році – 5 проєктів та в 2019 році 4 проєкта. В

результаті виконання яких було надано якісні послуги, про що свідчать позитивні відгуки клієнтів [1].

Для оцінки ефективності командної взаємодії у ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» також важливо проаналізувати динаміку кількісних показників оцінки ефективності проектної команди, які були нами розглянуті у першому розділі роботи (табл. 2.6).

Таблиця 2.6. Динаміка кількісних показників ефективності командної взаємодії у ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» в 2019-2022 рр.

№ з/п	Назва показника	Роки				Темп приросту, %
		2019	2020	2021	2022	2022/2019
1.	Рентабельність проекту	13,6	11,7	15,1	14,6	7,1
2.	Дотримання дедлайнів	95,8	98,8	92,3	96,4	0,6
3.	Відповідність бюджету проекту	85,5	89,8	93,2	87,6	2,5
4.	Кількість змін у проекті	8,0	14,0	26,0	11,0	37,5
5.	Рівень задоволеності клієнтів	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0
6.	Дохід на одного працівника	211,9	179,1	269,2	318,2	50,2
7.	Прибуток на ЕПЗ	32,4	25,9	42,3	41,1	27,2
8.	Понаднормовий час на одного працівника	13,2	10,6	17,3	16,8	27,2
9.	Кількість завершених проектів	4,0	5,0	7,0	4,0	0,0
10.	Прибутковість роботи проектної команди	356,0	258,8	422,8	370,3	4,0
11.	Середня чисельність учасників проектної команди	11,0	10,0	10,0	9,0	-18,2

Примітка. Складено автором на основі даних ТОВ «САБ».

З наведених у табл. 2.6 розрахунків кількісних показників ефективності проектних команд видно, що темп приросту показника «Рентабельність проекту» за весь період зріс на 7,1%, що свідчить про відносно стабільну фінансову ефективність. Показник «Дотримання дедлайнів» має тенденцію зростання з 2019 по 2022 рік, що є позитивним фактором для ефективного виконання проектів. Загальна тенденція показника «Відповідність бюджету проекту» також позитивна, з ростом на 2,5%. Це може свідчити про ефективне фінансове управління проектами.

Значний ріст кількості змін у проекті у 2021 році може вказувати на нестабільність управління проектами, або ж на зростання загальної кількості

проектів. Однак зменшення цього показника в 2022 році свідчить про певне вдосконалення. Рівень задоволеності клієнтів впродовж аналізованого періоду залишається на постійному рівні та складає 100 %, що є позитивним моментом.

У 2019-2022 рр. прослідковується стабільний ріст доходу на одного працівника, що може свідчити про ефективне використання ресурсів. Також спостерігається ріст прибутку на одного працівника (27,2 % в 2022 р. порівняно з 2019 р.), що позитивно впливає на фінансову стабільність ТОВ «Системи автоматизації бізнесу». Кількість завершених проектів залишається стабільною, проте важливо враховувати, що це може бути пов'язано з обсягом та складністю проектів.

Слід відзначити, що середня чисельність учасників проектних команд за аналізований період скоротилась від 11 осіб в 2019 р. до 9 осіб в 2022 р., також продуктивність діяльності проектних команд то знижувалась (в 2020 р. та 2022 р.), то збільшувалась (в 2021 р.), адже прибутковість роботи 1 проектної команди знизилась від 356 тис. грн на 1 команду в 2019 р. до 258,8 тис. грн на 1 команду в 2020 р., в 2021 р. даний показник зріс до 422,8 тис. грн на 1 команду, а в 2022 р. даний показник знову знизився порівняно з попереднім роком до 370,3 тис. грн на 1 команду. Зазначені коливання продуктивності роботи проектних команд впродовж 2019-2022 рр. були спричинені коливанням показника «Загальна кількість виконаних проектів впродовж року».

Для подальшої оцінки ефективності роботи проектної команди використаємо методику запропоновану доктором економічних наук, професором Калініченко Л. Л. [21, с. 173].

Відзначимо, що у 2021 році та у 2022 році ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» за результатами роботи проектних команд успішно реалізувало 2 схожі проекти (табл. Г.1. Додатку Г), а саме: в 2021 році в компанії «GoIT» та в 2022 році було реалізовано проєкт в компанії «Big Money University». Тобто схожість проектів у тому, що компанії, яким надавались послуги

працюють у сфері освіти: «GoIT» - один із лідерів у сфері ІТ-освіти в Україні, «Big Money University» - провайдер освітніх послуг для підприємців, а також впроваджувались однакові інформаційні системи Zoho CRM, Zoho Analytics, Zoho Survey, Zoho Forms і , відповідно, надавались схожі послуги.

На реалізацію проєкту в 2021 році в компанії «GoIT» була сформована команда із восьми осіб, яка працювала впродовж п'яти місяців, в 2022 році в компанії «Big Money University» працювала команда з 11 осіб впродовж семи місяців.

Для оцінки ефективності роботи двох аналогічних команд та ефективності управління ними за вказаною методикою нами було використано метод експертного опитування. Для участі в експертному опитуванні була відібрана команда експертів кількістю 10 осіб. Експертний метод був реалізований у формі анкетного опитування.

У анкетах використовувалася шкала, за якою експерти мали оцінити ефективність управління двома командами:

Оцінка «3 бали» вказує на те, що управління в зазначеному напрямі вважається ефективним та професійним. Воно дозволяє успішно вирішувати завдання, поставлені перед командою, і дії керівника сприяють ефективній, злагодженій та безконфліктній командній роботі.

Оцінка «2 бали» вказує на те, що управління в зазначеному напрямі вважається неефективним та мало професійним. Дії керівника не сприяють вирішенню завдань, ускладнюють роботу команди та вносять елементи незгодженості та конфліктності.

Оцінка «1 бал» вказує на те, що управління в зазначеному напрямі ігнорується керівником проєкту. Фактично, воно не ведеться, і ця складова командної роботи розвивається стихійно та безсистемно.

У таблиці 2.7. наведено результати експертного опитування ТОВ «Системи автоматизації бізнесу».

Таблиця 2.7. Результати експертного опитування на визначення ефективності управління командами у ТОВ «Системи автоматизації бізнесу»

Номер експерта	Оцінювана компетенція проектної команди, Ту.к.п = 5 місяців						
	A	B	C	D	E	F	H
1	1	1	2	1	2	2	1
2	1	2	2	2	1	1	2
3	3	2	2	3	2	2	2
4	3	2	2	2	3	2	2
5	1	1	1	1	1	1	1
6	2	2	2	1	1	2	1
7	2	1	1	1	2	1	1
8	3	3	2	3	2	2	3
9	2	1	1	2	1	2	1
10	2	2	3	3	3	3	2
Σ	20	17	18	19	18	18	16
Номер експерта	Оцінювана компетенція проектної команди, Ту.к.п = 7 місяців						
	A	B	C	D	E	F	H
1	2	2	1	2	2	2	1
2	3	2	2	1	1	2	1
3	2	3	1	2	2	1	1
4	1	1	2	1	2	3	1
5	2	2	1	2	2	2	1
6	3	2	2	3	3	2	2
7	2	2	2	1	1	1	1
8	1	2	2	1	2	2	1
9	1	1	2	2	2	1	2
10	2	2	2	1	3	2	2
Σ	19	19	17	16	20	18	13

Примітка. Складено автором

Використовуючи результати опитування з табл. 2.7 обчислимо показник $E_{у.к.п.}$ за формулою 1.1:

$$E_{у.к.п.}(1) = \frac{(20 + 17 + 18 + 19 + 18 + 18 + 16)}{5} = 25,2;$$

$$E_{у.к.п.}(2) = \frac{(19 + 19 + 17 + 16 + 20 + 18)}{7} = 17,4;$$

Проведені розрахунки показують, що у даному випадку більш ефективним є управління командою № 1, крім того, ця методика дозволяє оцінювати не тільки загальну ефективність управління, але й визначати найбільш слабкі елементи управління. Так, наприклад, для команди №1 такими елементами можна вважати елементи В та Н, а для команди № 2 – D та H, у загальному вигляді найбільш слабкими елементами управління, як

показує проведене дослідження, є управління безперервним удосконаленням та зростанням компетенцій, а так само управління формуванням у команді ефективної взаємодії, впевненості членів команди один в одному.

У той самий час, у процесі застосування методики експертного опитування принциповим моментом є визначення якості експертизи та компетентності залучених експертів. Як правило, ця перевірка здійснюється на підставі визначення коефіцієнта конкордації (W) за формулою (2.1) [21]:

$$W = \frac{((n^2(m^3-m))}{n \times (\sum e_{cp})} 2 \quad (2.1)$$

де $\sum e_{cp}$ – сума квадратів відхилень всіх оцінок кожного об'єкта експертизи від середнього значення;

n – число експертів;

m – кількість об'єктів експертизи.

Коефіцієнт конкордації змінюється у діапазоні $0 < W < 1$, причому 0 – повна неузгодженість, 1 – повна однотайність.

У цьому прикладі визначається ступінь узгодженості думки десяти експертів за результатами оцінювання семи факторів, що характеризують ефективність управління командною роботою на основі даних, наведених у таблиці (табл. 2.8).

Таблиця 2.8. Таблиця даних для оцінювання узгодженості думок експертів

Номер об'єкта експертизи	Сума оцінки	Відхилення від середнього	Квадрат відхилення
1	20	-1,5	2,3
2	17	1,5	4,9
3	18	0,5	0,9
4	19	-0,5	0,3
5	18	0,5	0,9
6	18	0,5	0,9
7	16	2,5	6,3
8	19	-0,5	1,7
9	19	-0,5	1,7
10	17	1,5	4,9
11	16	2,5	2,9
12	20	-1,5	2,3
13	18	0,5	0,9
14	13	5,5	30,3
$\sum e_{cp}$	----	-----	61,0

Примітка. Складено автором

Визначаємо величину коефіцієнта конкордації за наведеною формулою (2.1) і отримуємо:

$$W = ((100 * (343 - 7)) / (10 * 3714,9)) = 33600 / 37149,0 = 0,9$$

У цьому випадку маємо високі показники однаковості експертів, що свідчить про їх професіоналізм, можливість адекватно оцінювати ефективність роботи команди, а також про досить високу якість проведеної експертизи та можливості спиратися на думку експертів під час оцінювання ефективності роботи досліджуваних команд ТОВ «Системи автоматизації бізнесу».

Далі для аналізу ефективності командної взаємодії, зокрема такої її складової, як соціально-психологічний клімат та відносини в колективі, ми в якості методу дослідження обрали метод анкетного опитування. За допомогою якого було визначено рівень згуртованості колективу, кількісні і якісні оцінки людських відносин, що мають місце при формуванні команди на основі взаємних симпатій і антипатій.

Вихідними даними для проведення розрахунків є результати опитування. Відповідно до мети опитування, яка полягає в аналізі соціально-психологічного клімату в команді, в анкеті перед кожним членом команди ставилося питання: «З ким би Ви хотіли (не хотіли) працювати разом?». Відповідаючи на питання, кожний учасник визначив своє відношення до інших членів групи. Учасниками опитування виступили 15 працівників ТОВ «Системи автоматизації бізнесу».

Результати опитування представлено у вигляді групової матриці (табл. 2.9).

Отримані результати дозволили виявити найвищий позитивний статус працівника № 2, менш впливовий позитивний статус – працівника № 4, а найбільший негативний статус працівника № 5.

Таблиця 2.9. Матриця згуртованості команди ТОВ «Системи автоматизації бізнесу»

Хто вибирає	Кого вибирають															+	-	Всього
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15			
1	x	+	-			-				+						2	2	4
2	+	x	+				+	+						+		5	0	5
3		+	x				+			+			+		+	5	0	5
4				x	-	+					+	+				3	1	4
5	+				x	+			-		+		+			4	1	5
6				+	+	x	-			+		+				4	1	5
7		+	+			-	x									2	1	3
8		+		+				x					-	+		3	1	4
9					-				x		+	+				2	1	3
10	+		-		-				+	x					+	3	2	5
11				+	-	+			+	-	x			-		3	3	6
12		+		+	-				+			x	+			4	1	5
13					+	+		-				+	x			3	1	4
14	-	+						+						x		2	1	3
15				+					-	+		-			x	2	2	4
+	3	6	2	5	2	4	2	2	3	4	3	4	3	2	2	47		
-	1	0	2	0	5	2	1	1	2	1	0	1	1	1	0		18	
Всього	4	6	4	5	7	6	3	3	5	5	3	5	4	3	2			65

Примітка. Складено автором

Далі визначимо індекс згуртованості групи за формулою 1.2:

$$Z_{гр} = \frac{(47-18)}{(15*(15-1))} = 0,14,$$

Отримане значення $Z_{гр} = 0,14$ свідчить про надто низький рівень згуртованості колективу ТОВ «Системи автоматизації бізнесу».

Важливою характеристикою групи є також індекс інтеграції ($I_{гр}$), тобто здатність групи зберігати свою структуру як єдине ціле. Розрахуємо даний індекс за формулою 1.3:

$$I_{гр} = \frac{1}{0} = 0,$$

Як бачимо із проведених розрахунків, низькі рівні індексів згуртованості та інтеграції вказують на наявність емоційних міжособистісних конфліктів, схованих несприятливих факторів у колективі, тому завдання

керівника полягає в тому, щоб підвищити рівень згуртованості у ТОВ «Системи автоматизації бізнесу».

Таким чином, проведений аналіз результативних та кількісних показників ефективності командної взаємодії в ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» впродовж 2019-2022 рр. свідчить про її зростання, адже в 2022 р. порівняно з 2019 р. відбулось зростання прибутковості роботи 1 проєктної команди, а виконані проєкти були якісно впроваджені із врахуванням запитів клієнтів, оскільки рівень їх задоволеності впродовж досліджуваного періоду залишається на постійному рівні та складає 100 %. Позитивна динаміка більшості кількісних показників ефективності командної взаємодії свідчить про ефективне фінансове управління проєктами, що позитивно впливає на фінансову стабільність товариства.

Проте, отримані результати проведеного дослідження соціально-психологічного клімату, який впливає на ефективність командної взаємодії, довели, що в колективі ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» низький рівень згуртованості та інтеграції, які вказують на наявність міжособистісних конфліктів, прихованих несприятливих факторів та незадоволеність працівників своєю діяльністю. Згуртованість колективу, задоволеність працівників, перебуванням у ньому, багато в чому залежить від: психологічної сумісності працівників; задоволеність умовами праці; системою мотивації; стосунками в колективі в цілому. Тому, для покращення ефективності та працездатності працівників ТОВ «Системи автоматизації бізнесу», слід покращити систему мотивації праці в частині нематеріального стимулювання.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ФОРМУВАННЯ ПРОЄКТНИХ КОМАНД В ТОВ «СИСТЕМИ АВТОМАТИЗАЦІЇ БІЗНЕСУ»

3.1. Шляхи вдосконалення формування проєктних команд

Зміни в технологічному середовищі вимагають команд, які мають експертність у все нових сферах. Формування проєктних команд, що враховують цей аспект, сприяє успішній імплементації нових технологій. Постійне вдосконалення процесів формування проєктних команд є стратегічно важливим для успішного функціонування підприємств в умовах сучасного бізнес-середовища. Удосконалення формування проєктних команд дасть змогу підвищити ефективність проєктів, оптимізувати ресурси, підвищити мотивацію та задоволення працівників. Тому, саме ефективно сформовані команди мають більше шансів досягти успішних результатів у своїх проєктах. Оптимально підібрані учасники з різними навичками і досвідом сприяють більш якісному виконанню завдань. Різноманітність у складі команди, яка враховує різні точки зору та підходи, може бути джерелом новаторських ідей та кращих рішень. Це особливо важливо у сучасному швидкозмінюваному світі. Гнучкі та добре згуртовані проєктні команди легше адаптуються до змін в умовах ринку, технологій чи внутрішніх процесів. Це дозволяє підприємствам бути конкурентоспроможними та витримувати виклики. Правильно сформовані команди створюють сприятливе робочий середовище, що впливає на мотивацію та задоволення працівників. Колектив, в якому кожен відчуває свою важливість, зазвичай працює більш продуктивно.

Удосконалення формування проєктних команд у ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» може включати в себе ряд напрямів, зокрема:

- 1) Оцінка навичок та компетенцій. Проведення детального аналізу навичок та компетенцій кожного співробітника для визначення його внеску у

команду. Це може включати проведення спеціалізованих тестів, оцінку попередніх робіт, а також інтерв'ю.

2) Розгляд досвіду роботи. Врахування попереднього досвіду роботи кожного учасника команди, а також його взаємодії з попередніми командами. Це може допомогти утворити більш ефективні та згуртовані групи.

3) Розгляд особистих якостей. Врахування особистих якостей кожного учасника, таких як комунікабельність, ініціативність, толерантність до стресу. Важливо, щоб члени команди були готові співпрацювати та вирішувати труднощі разом.

4) Врахування ролей. Чітке визначення ролей та обов'язків в межах команди. Забезпечення балансу між різними типами експертизи та забезпеченням покриття всіх необхідних аспектів проєкту.

5) Створення різноманітних команд. Формування команд із різноманітним складом учасників, які можуть вносити різні погляди та ідеї. Різнманітність може збагатити та розширити можливості команди у вирішенні завдань.

6) Використання методів асесмент-центрів. Залучення методів асесмент-центрів для більш об'єктивної оцінки навичок та здібностей працівників. Це може включати рольові ігри, тестування, інтерв'ю та інші методи оцінки.

7) Розвиток та підвищення кваліфікації. Забезпечення можливостей для навчання та розвитку учасників команди. Це може включати тренінги, курси, участь у конференціях та інші форми професійного зростання.

8) Створення командної культури. Визначення і підтримка командної культури, де співробітники взаємодіють та підтримують один одного. Заохочення спільних цінностей та взаєморозуміння в команді.

Слід відзначити, що задачею керівника проєкту при формуванні команди є підбір членів команди, які забезпечували б [8]:

- відповідність кількісного і якісного складу команди цілям і вимогам проекту;
- ефективну групову роботу з управління проектом;
- психологічну сумісність членів команди і створення активної стимулюючої «внутрішньопроєктної культури»;
- внутрішньогрупове спілкування і вироблення оптимальних групових рішень проблем, що виникають під час реалізації проекту.

Фахівців в підрозділи команди підприємства відбирає менеджер функціонального підрозділу. Критеріями відбору звичайно виступають освіта, досвід роботи, медичні дані (оскільки для виконання деяких видів робіт за проектом можуть бути потрібно певні фізичні якості, які повинні бути підтверджені відповідними медичними документами).

При відборі учасників команди проекту крім професійних вимог необхідно враховувати наступні якості [36]: уміння працювати в групі; самостійність, заповзятливість; бажання брати відповідальність за ухвалюванні рішення; уміння ухвалювати ризиковані рішення, працювати в умовах невизначеності; комунікабельність, стійкість до стресів; низький рівень конфліктності; відповідність ціннісних установок цілям і цінностям проекту.

Команда проекту робить вплив на створення певного організаційного середовища проекту, формуючи цінності, принципи і норми поведінки персоналу. Відкриті і чесні взаєностосунки є важливою складовою процесу формування ефективної проєктної команди. Підбір психологічно сумісних виконавців – інша ключова складова. Украв важливо, щоб менеджер проекту мав свободу дій при виборі учасників команди.

Ще одна складова полягає в концепції командних ролей. Багато менеджерів проекту зосереджуються на чисто «технічних ролях», таких як проєктувальники баз даних, фахівці по мережах, експерти по призначеному для користувача інтерфейсу і т. д. Всі вони важливі, але потрібно

враховувати і роль «психологічного плану», яку може грати один або більше учасників команди.

В. Єрмак навів вісім ключових ролей в проєкті, визначених Робом Томсетом [36]:

– голова (chairman) – вибирає шлях, по якому команда рухається вперед до загальних цілей, забезпечуючи якнайкраще використання її ресурсів; уміє знайти сильні і слабкі сторони команди і забезпечити найбільш ефективне використання потенціалу кожного учасника команди. Такою людиною, як правило, є офіційний керівник проєкту, проте, в самокерованих командах ним може бути будь-яка людина;

– оформлювач (shaper) – визначає форму дій команди, направляє увагу та встановлює рамки для групового обговорення та спільної діяльності. Роль може виконувати особа з офіційною посадою «архітектора» або «ведучого проєктувальника», але головне, що ця роль «уявна». У безнадійних проєктах особливо важливо мати чітке уявлення про проблему та можливі рішення;

– генератор ідей (plant) – вносить нові ідеї та стратегії, акцентуючи увагу на основних проблемах групи. Цю роль можна також назвати «провокатором», оскільки ця особа прагне впроваджувати радикальні технології та пропонувати нові рішення технічних завдань;

– критик (monitor-evaluator) – аналізує проблеми з прагматичної точки зору, оцінює ідеї та пропозиції для ухвалення збалансованих рішень. Зазвичай ця особа виступає як «скептик», збалансовуючи оптимістичні пропозиції оформника і генератора ідей;

– робоча бджілка (company worker) – перетворює плани та концепції в робочі процедури, ефективно виконує зобов'язання. Це та людина, яка працює невидимо, видаючи великі результати;

– опора команди (team worker) – підтримує дух учасників проєкту, допомагає в трудних ситуаціях та поліпшує взаємостосунки в команді. Ця особа виконує роль «дипломата», стараючись зберегти командний дух;

– здобувач (resource investigator) – знаходить та повідомляє про нові ідеї, ресурси та розробки за межами групи, налагоджує зовнішні контакти. Це може бути «прибиральник сміття», який завжди знає, де знайти необхідні ресурси для команди. Такі ресурси можуть бути здобуті по офіційних каналах або ні; але навіть якщо їх можна дістати «нормальним способом», це нерідко вимагає заповнення 17 форм у трьох екземплярах, після чого доводиться шість місяців чекати виконання всіх бюрократичних процедур. Командний здобувач має багато друзів і зв'язків в своїй організації, за допомогою яких можна досягти (позичити) необхідних ресурсів. Головне, що здобувач обожнює свою діяльність;

– завершальний (completer) – підтримує наполегливість у досягненні мети, намагається позбавити команду від помилок та активно шукає роботу, яка вимагає уваги. Це та людина, яка грає визначальну роль на завершальній фазі проєкту, а також важлива на ранніх етапах. Команді необхідно час від часу (а ще краще щодня) нагадувати, що вони не роблять собі кар'єру на все життя, а всього лише беруть участь в проєкті з жорсткими термінами і проміжними контрольними крапками, які необхідно досягати вчасно, щоб не втратити проєкт.

Наявність виконавців на кожну зазначену роль і навіть психологічна сумісність не гарантують, що команда буде єдиним цілим. Тому одним із важливих факторів, які визначають успіх проєкту, є ефективна організація команди проєкту. Менеджеру проєкту потрібно володіти сучасними технологіями групової роботи, а також методами управління персоналом з урахуванням особливостей проєктної практики.

Шляхом вирішення багатьох проблем процесу організації та управління командою при реалізації проєкту може виступати соціоніка, як метод пізнання і впливу в групах для встановлення ефективних міжособових взаєностосунків.

Соціоніка розуміється як наука, що вивчає процес обміну інформацією між людиною і зовнішнім світом, тобто яким чином люди сприймають,

переробляють і видають інформацію [36]. Також можна визначити соціоніку як науку про типи психо-інформаційних систем (людина, колектив, етнос, держава) і взаємодії між ними. Соціоніка є перспективною наукою, вельми ефективним напрямом практичної психології. Вона систематизує основні типи мислення і поведінки, розкриває, існування стійких моделей психіки людини, використовуючи які можливо пояснювати і передбачати поведінку людей і різні форми їх взаємин. Соціоніка сьогодні широко використовується для профорієнтації та підбору персоналу, у психологічному та сімейному консультуванні. Вона ефективна при розборі проблем взаємин в робочому колективі. Крім того, знання індивідуальних особливостей типу особистості працівника допомагає найбільш повно розкрити свої таланти і захистити вразливі місця, подолати бар'єри до розкриття творчої індивідуальності і виявити причини стресів і проблем. Наприклад, у підборі кадрів, у постановці завдань і контролі їх виконання, у роботі з клієнтами та партнерами, у згуртуванні колективу.

Згуртованість колективу, задоволеність людей своїм перебуванням у ньому багато в чому залежить від психологічної сумісності працівників (її основу складає відповідність темпераментів членів колективу) та від соціально-психологічної сумісності працівників (у її основі - відповідність професійних і моральних якостей членів колективу).

Як ми знаємо, з часів Гіппократа, виділяють чотири темпераменти: холерик, флегматик, меланхолік, сангвінік. А для кожного типу існують визначені мотиватори. Темперамент будь-якого підлеглого «ламати» взагалі немає сенсу: все одно нічого не вийде. Мистецтво управління полягає в тому, аби знайти правильну нішу для співробітників і ефективно використовувати їх сильні якості на користь компанії [26]. Тому, для підвищення ефективності командної взаємодії, розроблено систему мотиваторів для працівників з різними типами темпераменту (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. Пропонована система мотиваторів для працівників з різними типами темпераменту

Типи темпераменту	Види мотиваторів
Холерик	самостійність в роботі; участь в інноваційних проектах; робота на проривах; часті відрядження, зав'язування нових контактів, інтенсивне спілкування з різними людьми; робота на виставках; гарний продавець; директивний стиль управління з боку керівника - демотиватор для фахівця лінійного рівня, що має холеричний темперамент; прилюдна похвала за успіхи у присутності персоналу компанії; корпоративні відзнаки за успіхи; вертикальна кар'єра і можливість влади мотивують його більше, ніж заробітна плата; направлення на навчання.
Флегматик	стабільність і стійкість компанії на ринку; високий заробіток для флегматика - не головне: йому важливіше заробляти середні гроші, але регулярно і без затримок; спокійна робота, «без шарпання», в рамках його компетенції; хороша екологія приміщення, кондиціонер, зручне робоче місце і наявність фіксованої обідньої перерви; зручне розташування офісу і наявність корпоративного транспорту; пошана з боку керівника - мотиватори для такого підлеглого, особливо якщо він старший за свого начальника.
Меланхолік	підтримка з боку керівника; несправедлива критика - серйозний демотиватор для меланхоліка. Особливо цього не можна робити публічно, на нараді, у присутності інших співробітників; позитивна атмосфера в компанії і підрозділі, хороші, добрі стосунки з колегами - обов'язкова умова для його ефективної роботи; регулярний відпочинок; медичне страхування; стабільна робота. Демотиватором є підвищений конфліктний фон в компанії.
Сангвінік	розмір заробітної плати; перспектива кар'єрного зростання; можливість підвищення професійної компетентності; престижний офіс і іміджеві атрибути в роботі; корпоративні свята й абонементи в престижні фітнес-центри; інтенсивна і цікава робота з можливостями інновацій.

Примітка. Складено автором за даними [26]

Водночас, кожний керівник повинен сумлінно підходити до нематеріального стимулювання своїх підлеглих і чітко визначити мотиваторів для кожного працівника, зважаючи на його тип темпераменту.

З метою формування та поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» слід також проводити тренінги, за допомогою яких психологи навчали б членів колективу і керівників високій культурі взаємодії та спілкування. Найбільш ефективними є такі форми тренінгів, як тренінг поведінковий, тренінг чутливості, тренінг рольовий, відеотренінг тощо.

Метою таких тренінгів має бути розвиток вмінь працювати в команді, підвищення рівня групової згуртованості, а завданнями:

- 1) збільшення рівня групової згуртованості;
- 2) збільшення цінності та значимості групи для окремих її членів;
- 3) пізнання один одного та самопізнання;
- 4) розвиток вмінь давати і приймати зворотній зв'язок в різних його формах;
- 5) підвищення рівня довіри між різними членами групи;
- 6) активізація творчого мислення;
- 7) розвиток внутрішніх ресурсів у кожного учасника.

Отже, сучасним напрямом вирішення проблем підбору учасників команди проекту є використання надбань науки соціоніки. Використання механізмів соціоніки у вирішенні проблем менеджменту дає в руки керівника підприємства ефективний інструмент формування команд, здатних запропонувати (сформулювати) нову ідею й успішно реалізувати її на практиці. Тому при формуванні проектних команд слід застосовувати психологічні типи особистостей учасників команди проекту, адже соціоніка допомагає вивчати людей, визначати сильні і слабкі сторони людини, активно використовувати сильні і нейтралізувати слабкі. Підкреслена необхідність підбору членів команди проекту та розподілу ролей між ними, виходячи з цих типів ролей. Із застосуванням соціоніки можна домогтися не тільки поліпшення психологічного клімату в колективі, а й підвищення ефективності роботи співробітників, що, в свою чергу, позитивно впливає на успішне завершення проекту. Для підвищення ефективності командної взаємодії у ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» слід удосконалити систему мотивації для працівників залежно від їх типу темпераменту. З метою формування та поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі слід проводити тренінги розвитку самооцінки та успіху у житті для підвищення рівня згуртованості колективу.

3.2. Модель формування ефективної проєктної команди

Важливою умовою ефективної роботи над проєктом є формування професійної команди управління проєктом, члени якої повинні володіти необхідними знаннями для вирішення професійних завдань і вибудовування міжособистісних відносин компетенціями. Для більш чіткого розуміння процесів щодо формування проєктної команди та забезпечення її ефективності важливим кроком є побудова моделі формування ефективної проєктної команди.

Команда проєкту має володіти знаннями: професійними (у напрямку своєї професійної діяльності); практичними знаннями та навиками використання інформаційних технологій (для комунікації, з управління проєктами, вузькоспеціалізовані); технологіями збереження згенерованих знань з метою їх ефективного використання під час реалізації даного проєкту та інших проєктів зокрема [49].

Тому, при побудові моделі формування ефективної проєктної команди велике значення має оцінювання компетентності працівників на основі їх ключових якостей для виконання посадових обов'язків. Така оцінка будується на використанні критеріїв оцінювання якості персоналу за певними шкалами, з пріоритетами і ваговими коефіцієнтами [26]. Прикладом компетентності можуть бути: відповідальність, працездатність, ініціативність, комунікабельність, презентабельний зовнішній вигляд.

Оцінка за компетентностями – достатньо новий інструмент у практиці кадрового менеджменту. Тому розробка критеріїв оцінювання компетентностей можлива на основі застосування глосарію компетентностей [9]. За результатами отриманих критеріїв компетентності, для кожної посади формується набір посадових компетентностей, за якими можна залучати кандидата до проєктної команди.

Результати атестації проєктної команди можна групувати у розрізах виконавців, підрозділів, посад і компетентностей. Це дає можливість

зіставити їх з рівнями компетентності, необхідними за елементами і групами з позиції контекстних умов реалізації ІТ проекту. Для того, щоб визначити перелік компетентностей, необхідно застосувати систему оцінювання професійної компетентності проектних менеджерів.

Оскільки основним ресурсом ІТ проекту є людський ресурс, що визначається компетентнісним потенціалом кожного члена проектної команди, тому постає необхідність побудови моделі формування ефективної проектної команди із врахуванням того, як саме компетентність (k) впливає на ефективність ІТ проекту.

У даній ситуації для підбору команди проекту доцільно розглянути оптимізаційну модель. Опишемо вплив компетентностей членів проектної команди на ефективність ІТ проекту на основі дослідження ефективності та ризику, оскільки ефективність $E(k)$ та ризик $Risk(k)$ є взаємовиключними характеристиками ІТ проекту. Враховуючи, що ризик розглядається як характеристика стану ІТ проекту, що описується сукупністю подій, ймовірності цієї події і функції втрат, то ефективність ІТ проекту визначається як результат, що описується основними показниками, які характеризуються областю визначення процесів функціонування.

Задачу синтезу впливів компетентностей членів проектної команди можна сформулювати або як задачу синтезу впливів компетентностей, що має максимальну ефективність при заданому рівні ризику:

$$\{E(k) \rightarrow Risk(k) \leq Risk_0, \quad (3.1)$$

або як задачу синтезу впливів компетентностей, що мінімізує ризик при заданому рівні E_0 ефективності:

$$\{Risk(k) \rightarrow E(k) \geq E_0 \quad (3.2)$$

Для проектної команди з m членів ІТ проекту введемо такі позначення:

$X = \{x_1, x_2, \dots, x_m\}$ – множина членів проектної команди ІТ проекту;

$K = \{k_1, k_2, \dots, k_n\}$ – множина професійних компетентностей, що оцінюються в інтервалі від 0 до 1 та якими має володіти кожен член x_j проектної команди ІТ проекту;

$Risk(k) = \{ risk(k)_1, risk(k)_2, \dots, risk(k)_n \}$ – множина ризиків, як ймовірностей відсутності відповідної компетентності та відповідно, як наслідок, невиконання процесу в проекті;

$E(k)$ – ефективність ІТ проекту.

Ефективність проекту залежить від впливу компетентностей на реалізацію того чи іншого процесу ІТ проекту. Для того, щоб дослідити, як саме здійснюється вплив компетентностей та як від компетентностей членів ІТ проекту залежить ефективність проекту, застосуємо метод аналізу впливів [54], що базується на наступних припущеннях:

1. Для однієї і тієї компетентності k_i допускається співіснування позитивних і негативних впливів, що мають різні ступені впливу на ефективність $E(k)$ ІТ проекту.

2. Ступінь впливу компетентності k_i на ефективність $E(k)$ ІТ проекту залежить від значення її оцінки.

3. Відсутність компетентності, або її низька оцінка, характеризується негативним впливом на ефективність ІТ проекту.

Нехай E_{xj}^{kj} та I_{xj}^{kj} – позитивні і негативні впливи компетентностей k_i кожного члена проектної команди x_j на ефективність ІТ проекту. Тоді сумарні позитивні і негативні впливи на ефективність ІТ проекту визначаються таким чином [54]:

$$poz = \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n f(k_i) E_{xj}^{ki} \text{ – позитивний вплив,}$$

$$neg = \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n f(k_i) I_{xj}^{ki} \text{ – негативний вплив,}$$

де $f(k_i)$ – монотонна неспадна функція від компетенції k_i , яка визначає ступінь ослаблення впливу на ефективність ІТ проекту. Як $f(k_i)$ вибирається монотонно спадаюча і диференційована функція:

$$f(k_i) = k_i^s \quad (0 < s < 1), \quad (3.3)$$

де S – коефіцієнт, що визначає ступінь ослаблення впливу компетенції на ефективність ІТ проекту.

Застосування такої оптимізаційної моделі дасть можливість аналізу ефективності ІТ проєкту з точки зору виконання всіх процесів в проєкті, що залежать від компетентностей, а також визначення ризику невиконання процесу в проєкті. Тоді, сумарний вплив компетентностей на ІТ проєкт розглядається як функція $F(h, q)$, де:

$$h = \text{poz} + \text{neg}, q = (\text{poz} - \text{neg}) / (\text{poz} + \text{neg}) \quad (3.4)$$

Якщо значення $0 < F(h, q) < 1$ існує ймовірність виникнення ризику $\text{risk}(k_i)_1$, що буде впливати на ефективність проєкту. Функція $F(h, q)$ є оціночною функцією, що визначається як $F(h, q) = F(h) F(q)$, де $F(h)$, $F(q)$ є оціночними функціями, що залежать від (3.4).

Оскільки виконання процесу (позитивний вплив компетентності) і ризик (невиконання процесу як негативний вплив компетентності) – це дві несумісних події, то ймовірність ризику з врахуванням (3.1) та (3.2) визначимо за формулою: $\text{risk}(k_i)_1 = 1 - F(h, q)$.

Склад команди управління ІТ проєктом визначається числом m , який залежить від масштабу та структури проєкту. Значить ймовірність ризику невиконання процесу кожним членом команди внаслідок відсутності тих чи інших компетентностей – це спільні події, тому загальний ризик визначається як добуток ризиків невиконання процесів кожним членом команди:

$$\text{Risk}(k) = \prod_{i=1}^m \text{risk}(k_i)_1 \quad (3.5)$$

Враховуючи попередні формули (3.1) та (3.2) ефективність проєкту буде визначатися за формулою:

$$E(k) = 1 - \text{Risk}(k) \quad (3.6)$$

Розглянемо також формування команди проєкту за рівнем знань. Даний підхід дозволить сформуванню команди проєкту з відповідним рівнем знань для успішної реалізації проєкту. Модель передбачає такі варіанти відбору членів команди: працівники даного підприємства з відповідним рівнем знань у

необхідних областях знань, виявлення експертів, котрі можуть навчити працівників з рівнем знань, котрі нижчі мінімально необхідних. При необхідності залучення зовнішніх експертів для навчання, проходження тренінгів. У разі неможливості відбору члена команди з підприємства або неможливості його навчання до відповідного рівня за визначений проміжок часу – залучення зовнішнього члена команди. Модель дозволяє врахувати встановлений термін часу на навчання та мінімізацію витрат. В даній моделі знання виступають джерелом успішної реалізації проекту, комерціалізації його результатів та отримання вищого рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Далі за допомогою узагальненої функції бажаності Харрінгтона порівнюємо результати виконання проекту, які безпосередньо залежать від сукупної оцінки компетентностей членів проектної команди та впливають на ефективність проекту. При цьому, якщо «найкращому» з усіх значень ефективності проекту присвоюється оцінка «+3», а «найгіршому» – «-2», то всі інші оцінки розташуються між ними, утворюючи масштабовану послідовність значень.

Узагальнена функція бажаності Харрінгтона забезпечує можливість визначення рівня ефективності проекту в залежності від компетентностей кожного члена проектної команди з врахуванням встановленого зв'язку між компетентностями членів проектної команди та ефективністю проекту. Однак отримана інформація залежить від ймовірнісних факторів, що є обмеженням даного методу. При цьому достовірність дослідження впливу компетентностей членів проектної команди на ефективність ІТ проекту обґрунтовується кількістю розглянутих компетентностей, що дозволяє не виходити за психологічні можливості членів проектної команди.

Отже, запропонована модель спрямована на забезпечення ефективності проекту ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» у залежності від компетентностей кожного члена проектної команди. Застосування даної моделі передбачає більш ретельний відбір претендентів в команду ІТ проекту

та забезпечує прийняття оптимального рішення при розгляді кандидатур потенційних членів проєктної команди товариства.

ВИСНОВКИ

Таким чином, магістерська робота присвячена дослідженню теоретичних основ та розробці практичних аспектів процесу формування проєктних команд ТОВ «Системи автоматизації бізнесу», що дозволило сформулювати такі висновки та пропозиції:

1. Розкрито зміст поняття «команда», як цілеспрямовано сформована група працівників, що свідомо і згуртовано працюють з певною метою (завдання проєкту) на основі професійних компетентностей, взаєморозуміння і довіри для досягнення результату в межах своїх обов'язків та відповідальності, що сприяє розвитку усіх її членів, налагодженню ефективних організаційних зв'язків та синергетичному ефекту їх взаємодії. Означено цілі створення проєктної команди (удосконалення розподілу робіт; вирішення проблем і прийняття рішень; накопичення ідей, інформації, порад; координація і зв'язок між функціональними підрозділами; підвищення відповідальності й залученості членів команди; розв'язання конфліктів на різних рівнях управління; створення професійно стимулюючого оточення; здійснення ефективного керівництва; забезпечення кваліфікованим персоналом). Виокремлено п'ять стадій створення команди, а саме: формування, штурм, нормування, виконання та розпуск.

2. Обґрунтовано принципи формування проєктної команди: успішність членів команди, командна робота, накопичення набутого досвіду, синергізм командної співпраці, поєднання фахівців різних професій зі збереженням індивідуальності, формування загальних цінностей, норм і стандартів під час співпраці фахівців, професійна задоволеність, впевненість у своєму становищі, чітке знання своїх обов'язків і міри відповідальності, мотиваційна зацікавленість у реалізації мети проєкту, ініціативність і творчий підхід, обмеження конфліктних ситуацій боротьби за лідерство і владу, розпуск команди після завершення проєкту. Охарактеризовано підходи до

формування та оцінки проєктних команд. Досліджено та систематизовано методи та показники оцінки командної взаємодії: гнучкі експрес-методи, глибокі методи, кількісні та якісні показники. Виявлено, що важливе значення при оцінці ефективності командної взаємодії має соціометрична методика та оцінка соціально-психологічного клімату в колективі, яка може надати допомогу в упорядкуванні міжособистісних процесів, а також розкрити причини і попередити виникнення конфліктів у команді.

3. Встановлено, що Товариство з обмеженою відповідальністю «Системи автоматизації бізнесу» - молоде товариство, що займається комп'ютерним програмуванням, зокрема допомагає підібрати CRM/ERP/HRM-платформу тим, хто не орієнтується на ринку IT-рішень. Аналіз основних показників роботи ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» свідчить, що за 2019-2022 рр. на підприємстві спостерігаються позитивні тенденції: має місце зростання обсягу реалізації послуг (на 93,1 % більше в 2022 р. порівняно з 2019 р.), збільшення валового прибутку (на 4 % більше в 2022 р. порівняно з 2019 р.). Виявлено, що темп росту витрат перевищують темп росту виручки від реалізації послуг.

Аналіз практики формування проєктної команди засвідчив, що процес надання послуг ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» клієнту співпадає з процесом формування проєктної команди та відбувається у кілька етапів, зокрема: 1) вивчення схеми роботи та специфіки бізнесу, на підставі чого підбір найбільш підходящої CRM; 2) виявлення потреби бізнесу, аналіз процесів, що відбуваються у компанії під час роботи з клієнтами. 3) підбір професійної команди, яка розуміється на сфері діяльності клієнта; 4) розроблення загальної концепції, складання технічного завдання використання; 5) демонстрація системи, щоб отримати зворотний зв'язок і досягти максимальної ефективності. 6) навчання співробітників клієнта роботі в CRM; 7) розформування команди. Проєктні команди в ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» формуються залежно від розміру та характеру проєкту та обраної платформи CRM для впровадження. Типовий

склад команди включає різні ролі та фахівців, зокрема: Expert, Analyst, Team Lead of Analysts, Developer, Team Lead of Developers, CRM Consultant, Partnership Manager, Project Manager, COO (Chief Operating Officer), Country Manager, HoP (Head of Practice), CMO (Chief Marketing Officer), CFO (Chief Financial Officer).

4. Проведена оцінка ефективності командної взаємодії в ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» впродовж 2019-2022 рр. свідчить про її зростання, адже в 2022 р. порівняно з 2019 р. відбулось зростання прибутковості роботи 1 проектної команди, а виконані проекти були якісно впроваджені із врахуванням запитів клієнтів, оскільки рівень їх задоволеності впродовж досліджуваного періоду залишається на постійному рівні та складає 100 %. Позитивна динаміка розрахованих кількісних показників ефективності командної взаємодії, а також проведеного експертного опитування свідчить про ефективне управління проектами, що позитивно впливає на фінансову стабільність товариства.

Результати дослідження соціально-психологічного клімату (матриця згуртованості та індекс згуртованості) свідчать про низький рівень згуртованості та інтеграції у ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» та вказують на наявність міжособистісних конфліктів, прихованих несприятливих факторів та незадоволеність працівників своєю діяльністю.

5. Визначено напрями удосконалення формування проектних команд в ТОВ «Системи автоматизації бізнесу»:

- врахування попереднього досвіду роботи, навичок та компетенцій, особистих якостей кожного учасника команди, а також його взаємодії з попередніми командами;
- чітке визначення ролей та обов'язків в межах команди;
- формування команд із різноманітним складом учасників, які можуть вносити різні погляди та ідеї;
- залучення методів асесмент-центрів для більш об'єктивної оцінки навичок та здібностей працівників;

- забезпечення можливостей для навчання та розвитку учасників команди (тренінги, курси, участь у конференціях та інші форми професійного зростання);

- створення командної культури;

- застосування соціоніки, яка допомагає вивчати людей, визначати сильні і слабкі сторони людини;

- застосування мотиваторів для працівників залежно від їх типу темпераменту з метою підвищення ефективності командної взаємодії;

- для підвищення рівня згуртованості колективу та поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі товариства слід проводити спеціальні тренінги.

6. Обґрунтовано необхідність застосування моделі формування ефективної проєктної команди, яка спрямована на забезпечення ефективності проєкту в залежності від компетентностей кожного члена проєктної команди. Застосування даної моделі передбачає більш ретельний відбір претендентів в команду ІТ проєкту ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» та забезпечує прийняття оптимального рішення при розгляді кандидатур потенційних членів проєктної команди.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. CRMІUM. Сайт ТОВ «Системи автоматизації бізнесу». URL: <https://crmium.com/uk/crm-ua/>
2. Heap S., Frick J., and Fiore G. What makes a good customer success manager? 2020. URL: <https://www.bain.com/insights/what-makes-a-good-customer-success-manager/>
3. Katzenbach, J.R., Smith, D.K. The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization. Boston: Harvard Business School. 1993. URL: <http://archive.tlt.psu.edu/suggestions/teams/about/definition.html>.
4. Lewis-McClear K., Taylor M. Psychological contract breach and the employment exchange: perceptions from employees and employers. *Paper Presented to the Academy of Management, San Diego*. URL: <http://archive.tlt.psu.edu/suggestions/teams/about/definition.html>
5. Mounir A. Project Management Templates. Bookboon, 2014. 76p.
6. Petersen C. The Practical Guide to Project Management. Bookboon, 2013. 80 p.
7. Svein-Arne Jessen. Project Leadership – Step by Step. Bookboon, 2012. 112 p.
8. Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В. Управління проектами: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2003. 231 с.
9. Бушуєва Н.С., Ярошенко Ю.Ф., Ярошенко Р.Ф. Управління проектами та програмами організаційного розвитку. Київ : Самміт- Книга, 2010. 198 с.
10. Васильченко С. Методики оцінки проєкту: які бувають та коли їх застосовувати. URL: <https://happy monday.ua/metody-otsinky-proyektu>
11. Войтко С.В., І.М. Грінько Експерти в командній роботі: підручник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. Вид-во «Політехніка». 2022. 200 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/56147/1/Eksperty_v_komandnii_roboti.pdf

12. Ганза І. В. Специфіка формування проектної команди: управлінський аспект. *Ефективна економіка*. 2015. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_7_35

13. Гладка М. В., Кучанський О. Ю., Лісневський Р. В. Формування команд для реалізації ІТ-проектів на основі моделі обмеженої раціональності. *Управління розвитком складних систем*. 2021. Вип. 48. С. 17-23. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2021_48_4

14. Господарський кодекс України: Закон України № 436-IV від 16.01.2003. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

15. Данченко О. Б., Бедрій Д. І., Семко І. Б. Концептуальна модель формування високоефективної команди наукового проекту. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами*: зб. наук. пр. Харків: НТУ "ХПІ", 2018. № 1 (1277). С. 51-56. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/35047>

16. Дебора А., Бресман Х. Команды прорыва: источники инноваций и лидерства в отрасли. URL: www.management.com.ua

17. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик І.П. Управління проектами: підручник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/21517/1/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8_%D0%A4%D0%9C%D0%9C.pdf

18. Доценко Н. В., Сабадош Л.Ю., Чумаченко І.В. Методи управління людськими ресурсами при формуванні команд мультипроектів та програм: монографія. За заг ред. І.В.Чумаченко. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова, 2015. 201с.

19. Євтушенко Г.І. Формування команди проекту та організація її ефективної роботи (теоретичний аспект). *Східна Європа: економіка, бізнес*

та управління. 2019. Вип. 4 (21). С. 77-82. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/14.pdf

20. Єгорченков О. В., Єгорченкова Н. Ю., Катаєва Є. Ю.. Азбука управління проектами. Планування: навч. посіб. Київ : КНУ ім.Т.Шевченка, 2017. 117 с.

21. Калініченко Л.Л. Формування та оцінювання ефективності проектного менеджменту. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 4. С. 169–179. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>.

22. Кононенко І.В., Сушко Г.В. Формування команди проекту з розробки інформаційно-комунікаційних технологій. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2019. Том 73. №5. С.307-322. URL: https://www.researchgate.net/publication/336951374_FORMUVANNA_KOMANDI_PROEKTU_Z_ROZROBKI_INFOMACIINO-KOMUNIKACIJNIH_TENNOLOGIJ.

23. Краснокутська, Н. С., Осетрова, Т. О. Види та термінологія віддалених проектних команд. *European Journal of Management Issues*. 2020. 28 (1-2). С. 34-40. URL: <https://mi-dnu.dp.ua/index.php/MI/article/view/265%20>.

24. Лепський В. В., Кузьмінська Ю. М. Застосування методу перехресної соціометричної оцінки до визначення креативності команди проекту. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2015. № 2. С. 172–177.

25. Лук'янихін В. О., Лук'янихіна О. А., Вовченко В. Р. Науково-методичні підходи до формування й оцінки роботи команд у науково-освітніх проєктах. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2019. № 1. С. 139-148. URL: <http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/handle/123456789/16181>

26. Лукьянов Д. В., Гогунський В. Д., Власенко О. В. Визначення ядер знань на графі компетенцій проектних менеджерів. *Восточно-Европейский журнал передовых технологий*. 2012. № 1 (10/55). С. 26–28.

27. Луцик Т. Р. Оцінка впливу соціально-психологічного клімату колективу на кадровий потенціал організації. *Ефективна економіка*. 2012. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1473>.
28. Маковій О. П. Особливості формування проектної команди. URL: http://www.rusnauka.com/8_NMIV_2013/Economics/6_131678.doc.htm.
29. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. пос. Дніпропетровськ: Видавництво ДУЄП, 2003. 261 с.
30. Москаленко В. О. Сучасні підходи до формування команди проєкту. *Інтелект XXI*. 2014. № 5. С. 78–86.
31. Нікіфорова Н. І., Цимбаліст К. Ю. Оцінка ефективності командної роботи. *Международная научная конференция MicroCAD. Секція № 16. Сучасні технології в економіці та менеджменті*. НТУ «ХПИ», 2010. URL: <http://archive.kpi.kharkov.ua/files/8798/>
32. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проєктами: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2010. 432 с.
33. Обиденнова Т. С., Дуднева Ю. Е., Васильєва М. О. Управління командою проєкту в сучасних умовах. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2020. № 2. С. 168-174. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2020_2_20
34. Оленіч А. В., Шацька З. Я. Формування і розвиток проектної команди в сучасних умовах. *Економіка та управління підприємствами*. 2012. №10. С. 136–142.
35. Палій І.О., Турченко І.В., Биковий П.Є. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Формування проектної команди». Тернопіль: «Економічна думка». 2011. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/retrieve/20071/%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%97.pdf>.
36. Подрядов Д. С., Федосова А. О., Лагодієнко В. В. Проблемні аспекти створення ефективної команди проєкту. *Науковий вісник МДУ імені В. О. Сухомлинського*. 2014. С. 61-64. URL: http://mdu.edu.ua/wp-content/uploads/files/15_11.pdf

37. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України № 959-XII від 16.04.1991. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>

38. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України № 2275-VIII від 06.02.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text>

39. Прокопенко Т. О., Ободовський Б. П. Дослідження впливу компетентностей членів проєктної команди на ефективність проєкту в галузі інформаційних технологій. *Вісник Національного технічного університету "ХПИ"*. 2020. № 2. С. 50-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vntux_ctr_2020_2_9

40. Психологічні засади організаційного розвитку: монографія / За наук. ред. Л. М. Карамушки. Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2013. 206 с. URL: <https://core.ac.uk/reader/19596420>.

41. Ровенська В. В., Латишева О. В., Смирнова І. І. Групова динаміка та методи управління креативними та проєктними командами в сфері інформаційних технологій. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3. С.32-39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tranec_2023_3_8

42. Русан Н. І., Войтенко О. С. Емпатія та застосування емоційного інтелекту для різних видів команд в управлінні проєктами. *Управління розвитком складних систем*. 2021. Вип. 45. С. 50-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2021_45_9

43. Сова О. Ю., Лукашенко В. В. Управлінські аспекти формування проєктної команди. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 120-124. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_154_24

44. Томчук М. І. Психологічні особливості формування команд в організаціях Міністерства внутрішніх справ. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vnadps_2012_5_50.pdf.

45. Управління персоналом: навчальний посібник / Т.І. Балановська, О.П. Гоголя, Н.І. Драгнєва, К.П. Драмарецька, А.В. Троян. 2-ге вид. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 417 с. URL: <https://dglib.nubip.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f868d217-7cf8-4dbd-85cd-25de5f7ad855/content>

46. Філатов А. С. Особливості формування крос-функціональних команд для управління інноваційними проектами. URL: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/35/10fasuip.pdf>.

47. Фінансово-економічні механізми інноваційно-інвестиційного розвитку України: Колективна наукова монографія / Кириченко О.А., Єрохін С.А. та ін.; За наук. ред. д.е.н., проф. О.А. Кириченко. К.: Національна академія управління, 2008. 252 с.

48. Цивільний кодекс України: Закон України № 435-IV від 16.01.2003. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

49. Чайковська І. І. Розробка економіко-математичної моделі формування команди проекту в сучасних умовах: знаннєвий аспект. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 3. С. 129-147. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/2021-en-3-20.pdf>

50. Черваньов Д.М. Менеджмент інвестиційної діяльності підприємств. К. : Знання Прес, 2003. 622 с.

51. Шафранська Т. Ю. Проектний менеджмент як специфічна галузь управління. URL: http://www.rusnauka.com/10_DN_2014/Economics/10_165298.doc.htm.

52. Шевченко Л.С., Гриценко О.А., Макуха С.М. Менеджмент: навч. посіб. За заг.ред. д-ра екон. наук, проф. Л.С. Шевченко. Х.: Право, 2013. 216 с.

53. Шульженко І.В, Помаз О.М.. Особливості створення ефективної управлінської команди в сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2016. № 1 (73).

54. Як оцінити ефективність роботи проджект-менеджера. URL: <https://wizeclub.education/blog/yak-otsiniti-efektivnist-roboti-prodzhekt-menedzhera/>

Виконав: студент

2 курсу магістратури

спеціальності

073 Менеджмент

денної форми навчання

« ____ » січня 2024 р.

Підпис

А.П. Фаріон

Ініціали, прізвище

Науковий керівник

доцент кафедри

к.е.н., доцент

« ____ » січня 2024 р.

Підпис

Т.А. Піхняк

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:

завідувачка кафедри

к.е.н., доцент

« ____ » січня 2024 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич

Ініціали, прізвище

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А1. Підходи до формування команди

Назва підходу	Змістове наповнення
Ціле покладання (заснований на цілях)	дозволяє членам команди краще орієнтуватися в процесах вибору та реалізації спільних групових цілей реалізації проекту.
Міжособистісний підхід	сфокусований на поліпшенні міжособистісних відносин у команді і заснований на тому, що міжособистісна компетентність збільшує ефективність діяльності команди. Його мета – збільшення групового довіри, заохочення спільної підтримки, а також збільшення внутрішніх командних комунікацій.
Рольовий підхід	проведення дискусії і переговорів серед членів команди щодо їх ролей; передбачається, що ролі членів команди частково перетинаються.
Проблемно-орієнтований підхід (через рішення проблем)	припускає організацію заздалегідь спланованих серій зустрічей з групою фахівців в рамках команди, що мають загальні організаційні відносини і цілі. Підхід включає в себе послідовний розвиток процедур рішення командних проблем і потім досягнення головного командного завдання

Примітка. Складено автором

Додаток А

Таблиця А 2. Гнучкі експрес-методи оцінки проектної команди

№ з/п	Назва методу	Суть методу
1.	Метод Delphi (експертне оцінювання),	Виник у середині 20-го століття в аналітичному центрі RAND в США. Для оцінки проектів метод використовує експертний досвід: троє або більше експертів формують свої анонімні оцінки, а після цього об'єднуються для досягнення спільної згоди. Ця методологія дозволяє отримати надійні дані, аби оцінка термінів та бюджету для проекту була об'єктивною.
2.	Three-point Estimation (PERT), або оцінка за трьома точками.	Метод PERT (Program Evaluation Review Technique) був розроблений у 1958 році на замовлення спеціального підрозділу ВМС США, щоб створити революційну ракетну систему. Його мета - полегшити створення графіків для складних та масштабних проектів. Оцінка PERT дає можливість визначити, скільки часу потрібно для виконання кожного окремого завдання, а також - за який мінімальний термін може бути завершений весь проект. Метод дозволяє проєкт-менеджеру враховувати невизначеність та ризики, а також відстежити критичні шляхи проєкту, які можуть впливати на загальний графік.
3.	Top-down Estimation. Метод «згори вниз»	Один з найпоширеніших підходів до оцінки проекту в ІТ і не тільки. Основою для визначення бюджету проекту та термінів стає минулий досвід команди, а набуті знання можна ефективно використовувати для розв'язання схожих завдань у майбутньому.
4.	Parametric Estimation (параметри та моделювання)	Аби спрогнозувати ресурси, потрібні для завершення проекту, методика Parametric Estimation, або оцінка за параметрами, використовує «історичні дані» (наприклад, інформацію про те, скільки часу потребує те чи інше завдання або які ресурси необхідні для виконання завдання).

Примітка. Складено автором за [10]

Додаток А

Таблиця А 3. Глибокі методи оцінки проєктної команди

№ з/п	Назва методу	Суть методу
1.	Function Points.	Вперше метод Function Points, або аналіз функціональних точок, був запропонований у 1979 році співробітником ІВМ Аланом Альбрехтом. Оцінка проєктів ІТ з цим інструментом дає зрозуміти, скільки функцій необхідно реалізувати, а потім встановити час та ресурси, що потрібні для цього. Функціональна точка (FP) - це визначена одиниця виміру, що допомагає обчислити обсяг програмного продукту. Технологія, яку використовують для розробки, не має значення для аналізу функціональних точок, і це робить його універсальним методом оцінки проєкту.
2.	Story Points	Метод оцінки обсягу роботи, який базується на розмірі та складності завдань. Кожному завданню (історії) присвоюється певна кількість «балів», або «сторі поінтів», що відображає складність, невизначеність та обсяг роботи. Чим більше роботи треба виконати, тим більший показник зусиль. При цьому важливі не числа самі по собі, а те, як вони співвідносяться між собою. Це допомагає пріоретизувати завдання залежно від їхньої складності.
3.	Bottom-up Estimation.	Оцінка Bottom-up Estimation, або «знизу вгору» — це аналіз всіх деталей проєкту, щоб отримати загальну оцінку. Також використовується в ІТ-сфері. Метод схожий на експертну оцінку, тільки в цьому випадку прогноз робиться не для всього проєкту в цілому, а окремо для його завдань. Оцінку збирають частинами, дізнаючись, скільки потрібно часу кожному з учасників процесу розробки, і зводять разом - з урахуванням додаткових ризиків.
4.	Use Case Points.	Методика Use Case Points, або точки варіантів використання, розроблена Густавом Карнером у 1993 році. Це сталося під час його роботи в компанії Objectory Systems, яка пізніше стала частиною ІВМ. Use Case Points - це один з важливих інструментів визначення бюджету проєкту в ІТ. Він аналізує сценарії використання системи (use cases) та дозволяє оцінити обсяг роботи. Концепція UCP подібна до FP, або функціональних точок. Відмінністю є те, що метод враховує не тільки програмний код, але й функціональні вимоги до системи, складність використання сценаріїв, їх кількість, а також технічні можливості. Це робить його особливо корисним для проєктів, де важливо зосередитися на вимогах кінцевого користувача (наприклад, клієнта). Оцінювання проєкту для бізнесу методом UCP вимагає, щоб були визначені та прописані цілі для усіх варіантів використання продукту.

Примітка. Складено автором за [10]

Додаток А

Таблиця А4. Кількісні показники оцінки ефективності проектної команди

№ з/п	Назва показника	Характеристика	Формула для розрахунку
1	2	3	4
12.	Рентабельність проекту	Допомагає зрозуміти, наскільки успішно проект виконується з економічної точки зору та враховується при прийнятті управлінських рішень.	$\frac{П}{В} \times 100 \%$, де П - це прибуток, сума всіх отриманих від проекту доходів мінус витрати на його створення та управління. В - це витрати на оплату праці команди, закупівлю матеріалів, оренду приміщення тощо.
13.	Дотримання дедлайнів	Він відображає успішність виконання проекту у встановлені терміни.	$\frac{(D-F)}{D} \times 100 \%$, де D - запланована дата завершення, F - фактична дата завершення
14.	Відповідність бюджету проекту	Він оцінює, наскільки добре витрати на проект узгоджуються з запланованим для нього бюджетом і допомагає забезпечити фінансову стабільність проекту.	$\frac{(З-Ф)}{З} \times 100 \%$, де З - запланована сума витрат, Ф - фактична сума витрат.
15.	Кількість змін у проекті	Даний показник відображає кількість нововведень, які виникли в процесі роботи над проектом.	Чим більше змін, тим більше ризиків виникає для проекту.
16.	Рівень задоволеності клієнтів	Вимірює ступінь задоволеності клієнтів з результатів виконання проекту, а також зі співпраці з самим проджект-менеджером.	Чисельність задоволених клієнтів / Загальна чисельність клієнтів x 100 %
17.	Дохід на одного працівника	Цей показник дає спрощену оцінку того, скільки доходу приносить кожен працівник. Низький дохід та багато працівників дають нижчий рейтинг, ніж поєднання високого доходу та меншої кількості працівників.	Загальний дохід / ЕПЗ, де ЕПЗ – це еквівалент повної зайнятості.
18.	Прибуток на ЕПЗ	Високий прибуток на одного працівника є досить надійним показником фінансового стану бізнесу.	Прибуток на ЕПЗ = Загальний прибуток / ЕПЗ.

Продовження табл. А4.

1	2	3	4
19.	Понаднормовий час на одного працівника	Співробітники, які готові докласти додаткових зусиль та працювати понаднормово, як правило, більш мотивовані та виробляють більше (мається на увазі кількість роботи, проте не завжди — якість).	Загальна кількість понаднормових годин / ЕПЗ x 100 %
20.	Кількість завершених проєктів	Даний показник відображає кількість проєктів, які були реалізовані за рік.	Чим більше, тим більше доходів отриманих від реалізації проєктів за звітний період.
21.	Прибутковість роботи проєктної команди	Цей показник дає спрощену оцінку того, скільки прибутку приносить кожна проєктна команда. Відображає середній обсяг прибутку від роботи проєктних команд.	Прибуток / Кількість команд, які були сформовані в звітному періоді x 100 %
22.	Середня чисельність учасників проєктної команди	Даний показник відображає чисельність працівників, які долучаються до роботи в команді.	Чисельність всіх працівників, які були задіяні в командній роботі / Кількість команд, які були сформовані в звітному періоді x 100 %

Примітка. Складено автором за даними [17; 54].

Додаток А

Таблиця А 5. Якісні показники оцінки ефективності проектної команди

№ з/п	Назва показника	Його суть
1.	Якість роботи	Вміння завжди досягати високого рівня якості виконаної роботи є ознакою успішності та професіоналізму. Оцінити, наскільки успішно менеджер проекту справляється з поставленими задачами, можна завдяки зворотному зв'язку від замовників та визначення рівня їхньої задоволеності результатами роботи.
2.	Якість комунікації з клієнтами	Показує, наскільки ефективно проєкт-менеджер забезпечує взаємодію та обмін інформацією з замовником проєкту. Грамотна комунікація з клієнтами – це запорука взаєморозуміння та задоволення вимог клієнта, а це, як відомо, є важливим фактором успіху будь-якого проєкту.
3.	Стресостійкість та розв'язання проблем	Проектний менеджер обов'язково повинен вміти ефективно адаптуватися до зміни плану, термінів, учасників команди або умов роботи над проєктом. Дуже важливо оцінити наскільки добре спеціаліст “бере себе в руки” в нестандартних ситуаціях, та як швидко і ефективно він знаходить рішення для розв'язання проблем.
4.	Лідерські навички, якість управління і рівень задоволеності команди проєкту.	Згідно з дослідженням Bain & Company, 65% працівників різних компаній воліли б мати хорошого керівника, аніж отримувати вищу заробітну плату. Тому, володіння хорошими керівними навичками відіграє дуже важливу роль у роботі успішного менеджера проєктів.
5.	Ефективне управління ризиками та внесення змін	Показує, наскільки ефективно проєктний менеджер помічав та розглядав потенційні ризики для проєкту, а також наскільки успішно він вживав заходів у разі виникнення загроз. Якщо проєктний менеджер має аналітичне мислення, то він добре аналізує дані, правильно оцінює ризики, знаходить раціональні рішення і вчасно вносить зміни. Якість внесених змін можна оцінити на основі того, наскільки вони відповідають вимогам проєкту та допомагають досягти поставлених цілей.

Примітка. Складено автором за [2; 54]

Додаток А

Таблиця А 6. Методи оцінки ефективності проектної команди

№ з/п	Назва показника	Його суть
1.	Оцінювання за критичних ситуацій	Передбачає опис основних якостей учасника команди, які сприяють ефективній та результативній його діяльності. Завдяки цій методиці, відповідно, виявляються й неефективні та негативні якості його впливу на особистий та командний результати, командний дух роботи до спільної діяльності.
2.	Бальна система оцінювання	Грунтується на аналізуванні характеристик працівника з використанням обраної шкали. Тобто, проставляються оцінки для кожної з виконаних учасником команди робіт, наприклад, ставиться оцінка відповідності рівня його знань і досвіду, компетенції, ініціативності, взаємодії із іншими учасниками команди та, навіть, можна проставити оцінки за чесність, лояльність, організованість тощо.
3.	Метод порівнянь	Варто задіяти, коли потрібно провести оцінювання результативності діяльності кожного учасника команди та порівняти його результати із іншими членами групи. Метою застосування такої методики слугує, у першу чергу, виявлення слабких і сильних характеристик, які впливають на результати діяльності команди. На практиці такий метод, зазвичай, поєднують із іншими методиками, наприклад, використовують у взаємодії із письмовими характеристиками тощо.
4.	Оцінювання за цілями	Є одним із популярних методів оцінювання процесів великими західними компаніями. В його основі закладено дотримання таких чотирьох положень: по-перше, мають бути чітко сформульовані цілі; по-друге, спільне обґрунтування та обговорення цих цілей між керівником та учасниками команди; по-третє, варто встановити терміни виконання поставлених завдань для досягнення цих цілей; по-четверте, має існувати постійний поведінковий зворотній зв'язок.

Примітка. Складено автором за [11, с.54]

Додаток В

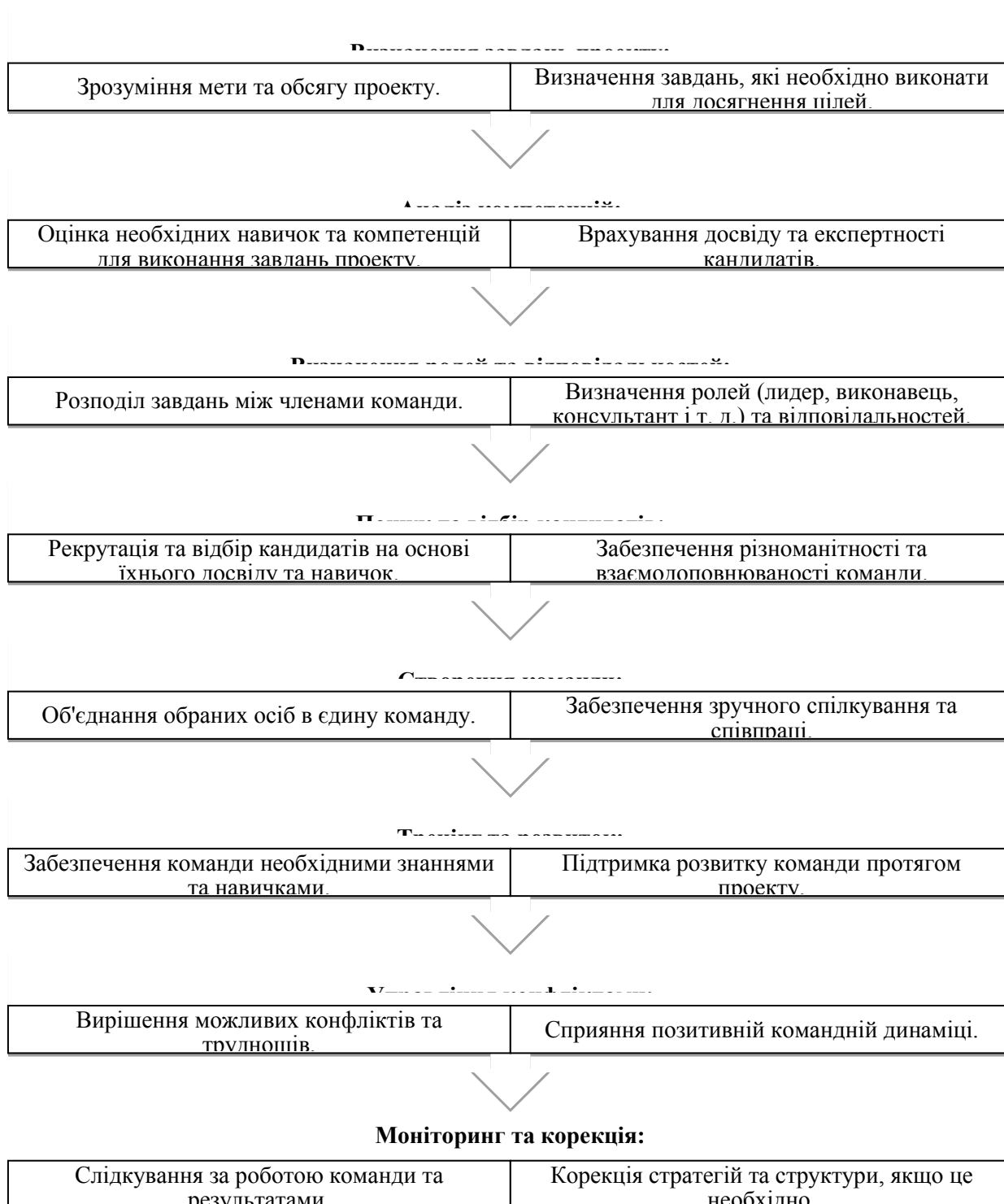


Рисунок В.1 – Схема формування команди з урахуванням цілей проекту у ТОВ «Системи автоматизації бізнесу»

Примітка. Побудовано автором на основі даних ТОВ «САБ».

Додаток В

Таблиця В 1. Характеристика учасників проектної команди ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» та їх завдань

№ з/п	Учасники команди	Роль в команді	Завдання учасника
1	2	3	4
1.	Expert	Експерт висококваліфікованим фахівцем у певній області знань або навичок	Виконання аналізу, надання консультацій, участь у проектах, підготовка експертних висновків.
2.	Analyst	Аналітик, який відповідає за налаштування та запускання системи у замовника	Збір вимог від замовника. Проектування архітектури рішення, залучення ТЛА у складних проектах. Формування Концепції впровадження, внутрішній захист концепції, захист концепції у замовника, внесення змін. Планування налаштувань у системі управління проектами. Налаштування системи користувацькими засобами. Постанова технічних завдань розробнику. Тестування системи. Навчання кінцевих користувачів, запис відео-інструкцій та/або текстових інструкцій. Імпорт первинних даних.
3.	Team Lead of Analysts	Керівник аналітиків	Керівництво та координація роботи аналітичного відділу. Розподіл завдань та призначення проектів членам команди. Забезпечення якісного аналізу вимог і вчасного представлення результатів.
4.	Developer	Розробник програмного забезпечення відповідає за створення коду та виконання завдань, пов'язаних із розробкою програм.	Написання, тестування та впровадження програмного коду. Взаємодія з аналітиками та тестувальниками для вирішення завдань. Вдосконалення та оптимізація існуючого коду.
5.	Team Lead of Developers	Керівник розробницького відділу відповідає за організацію та керівництво командою розробників.	Координація та керівництво розробницьким відділом. Розподіл проектів, навчання та розвиток членів команди. Забезпечення високого рівня якості програмного забезпечення.
6.	CRM Consultant (Sales Manager)	Управління взаємодією з клієнтами, розробка та впровадження стратегій збуту	Планування продажів, взаємодія з клієнтами, аналіз ринку, розвиток стратегій збуту.
7.	Partnership Manager	Управління взаємовідносинами та робота з партнерами	Встановлення та розвиток партнерських відносин, планування та реалізація стратегій співпраці.

Продовження табл. В 1.

1	2	3	4
8.	Project Manager	Управління та контроль над проектами з початку до завершення	Планування та керування проектами, розподіл завдань, забезпечення виконання графіка.
9.	COO (Chief Operating Officer)	Вищий керівник, відповідальний за загальне функціонування компанії	Керування операційною діяльністю, визначення стратегій розвитку, координація роботи внутрішніх підрозділів.
10.	Country Manager	Вищий представник компанії в певній країні або регіоні	Розвиток бізнесу в певному регіоні, управління взаємовідносинами з клієнтами та партнерами.
11.	HoP (Head of Practice)	Керівник відділу персоналу	Управління персоналом, розробка та впровадження кадрової політики, взаємодія з підрозділами.
12.	CMO (Chief Marketing Officer)	Керівник з маркетингу	Розробка та впровадження маркетингових стратегій, управління рекламою та зв'язками з громадськістю.
13.	CFO (Chief Financial Officer)	Керівник з фінансів, відповідальний за фінансове управління компанією	Відповідає за фінансовий управлінський процес компанії, включаючи фінансовий аналіз, бюджетування, облік, звітність та управління ризиками.

Примітка. Складено автором на основі даних ТОВ «САБ».

Додаток Г

Таблиця Г 1. Результати командної взаємодії ТОВ «Системи автоматизації бізнесу» в 2019-2022 рр.

№ з/п	Назва компанії	Впроваджені CRM	Чисельність учасників команди	Дохід від впровадженого проекту
1	2	3	4	5
2019 рік				
1.	«Sculptor Lash». Магазин професійних б'юти-товарів, школа навчання б'юти-майстрів	Бітрікс24 Інтеграція 2х облікових систем (1С та “Мій склад”) у Бітрікс24	10	384,4
2.	«Корпорація Карпатбуд» 25+ років на ринку будівництва	amoCRM, телефонію Sipuni, “шахматку” Flastris, сервіс “Платежі”	12	427,1
3.	«Natureal». Виробник натуральної косметики для волосся, обличчя та тіла	Zoho Creator	13	284,8
4.	«Український інститут експертизи сортів рослин (УІЕСР)». Науково-дослідний інститут та експертний орган у сфері охорони прав на сорти рослин	Odoo CRM, Invoicing	9	327,5
2020 рік				
1.	«Kreston Ukraine» Консалтинг та аудит	Zoho: CRM + Workplace (Mail, Connect, Projects) + Creator + Analytics + Campaigns	7	258,8
2.	«Небесна Криниця» Компанія входить до трійки лідерів на ринку доставки води у м. Київ	Zoho CRM + Zoho Creator + Zoho Analytics	14	297,6
3.	«Coffee Group» Провідна компанія з продажу та оренди кавового обладнання для бізнесу	Zoho CRM + Zoho Analytics + Zoho Social	8	194,1
4.	«NATURAL LINKS» Послуги SEO та Link Building	Zoho CRM Розроблено особистий кабінет клієнта, який інтегрований із CRM	10	220,0

5.	«Razove» Дистрибуція медичних виробів одноразового використання	Бітрікс24 Реалізували інтеграцію з 1С та трьома сайтами	11	323,5
2021				
1.	«LLC Alta Retail» Великий ритейлер Грузії у сфері продажу електроніки та побутової техніки	Creatio. Все налаштування системи проводилося за допомогою low-code технологій	12	414,4
2.	Матема Онлайн-школа математики для учнів 1-11 класів	Creatio. Все налаштування системи проводилося за допомогою low-code технологій	13	355,2
3.	«Phoenix Collection by Scarlett Home» Виробництво тюлевих та портьєрних тканин	Odoo 14 Community Edition з відкритим кодом	8	444,0
4.	«Ensuriа» Страховання життя та здоров'я	Odoo 13. Community Edition з відкритим кодом	9	325,6
5.	«Edvantis» Розробник програмного забезпечення	Zoho People + Zoho Recruit	11	532,8
6.	«Innovacs» Розробка програмного забезпечення	Zoho CRM + Zoho Analytics + Zoho Sign	12	503,2
7.	«GoIT» Один із лідерів у сфері ІТ-освіти в Україні	Zoho CRM, Zoho Analytics, Zoho Survey, Zoho Forms	8	384,8
2022 рік				
1.	«Big Money University» Провайдер освітніх послуг для підприємців	Zoho CRM, Zoho Analytics, Zoho Survey, Zoho Forms	11	429,6
2.	«ELAN» Виробник професійної продукції для бровістів та ламімейкерів	Zoho CRM + Zoho Inventory. Реалізували можливість ведення складського обліку. Кастомно налаштували інтеграцію з "Новою поштою"	9	340,7
3.	«Barbatextile» Оптовий продаж тканин для виготовлення домашнього текстилю	RetailCRM, інтеграція з 1С в реальному часі	8	400,0
4.	«PlastWind-Service» Всеукраїнський професійний віконний сервіс	Zoho CRM + Zoho Social + Zoho Creator + Zoho Flow	7	311,1

Примітка. Складено автором на основі даних ТОВ «САБ».