

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВЕТЕРИНАРНОЇ
МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ ІМЕНІ С. З. ГИЖИЦЬКОГО**

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування

Кафедра менеджменту
ІТ-сфери

Допускається до захисту
“ _____ ” _____ 2025 р.
В.о. зав. кафедри _____
(підпис)
к.е.н., доцент Олена КІНДРАТ
наук. ступ., вчене звання ім'я та прізвище

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

студента **Гончарука Володимира Михайловича**

на тему:

***«Удосконалення організації реалізації проєктів
в ІТ-сфері»***

на присвоєння кваліфікації – *Магістр з менеджменту ІТ-сфери*

Керівник роботи _____ к.ф.-м.н., доцент СТЕПАНЮК О.І.
(підпис) (вчене звання, прізвище та ініціали)

Львів – 2025

Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С.З. Гжицького

Факультет	<u>Менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування</u>
Кафедра	<u>Менеджменту ІТ-сфери</u>
Галузь знань	<u>07 «Управління та адміністрування»</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент»</u>
Освітньо-професійна програма	<u>«Менеджмент ІТ-сфери»</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

“ ” 20__ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ
Гончаруку Володимир Михайловичу

Тема роботи

«Удосконалення організації реалізації проєктів в ІТ-сфері»

керівник роботи Степанюк Олександр Іванович, к.ф.-м.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «__» _____ 2025 року №__

2. Строк подання здобувачем роботи _____

3. Вихідні дані до роботи: навчально-методична, наукова та довідкова література, що відповідає темі кваліфікаційної роботи, фінансова звітність та аналітичні матеріали компанії *****.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ В ІТ-СФЕРІ. 1.1. Сутність, особливості та значення управління ІТ-проєктами. 1.2. Методології управління ІТ-проєктами: традиційні, гнучкі та гібридні підходи. 1.3. Організаційна структура та учасники команди ІТ-проєкту. 1.4. Інструменти та засоби підтримки процесів управління ІТ-проєктами.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ У КОМПАНІЇ *****. 2.1. Загальна характеристика компанії ***** та її продуктової екосистеми. 2.2. Особливості організаційної структури та побудови команд у *****. 2.3. Підходи до управління проєктами та використання методологій Agile. 2.4 Виявлення проблем та ризиків у процесі реалізації проєктів в *****.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ У *****. 3.1 Пропозиції щодо оптимізації процесів управління проєктами. 3.2. Удосконалення системи комунікацій та взаємодії між командами. 3.3. Рекомендації щодо впровадження покращених гібридних підходів.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).

1. Водоспадна модель розробки програмного забезпечення. 2. Схематичне зображення Scrum-фреймворку. 3. Візуалізація Канбан-дошки. 4. Схематичне зображення типової команди ІТ-проєкту. 5. 5 Інструменти управління ІТ-проєктами. 6. Показники діяльності *****. 7. Топ-5 найбільших ІТ-компаній України стном на липень 2025 та місце ***** у цьому рейтингу. 8. Задекларовані цінності *****. 9. Схема Agile у *****. 10 Графічна схема процесу оптимізації управління проєктами. 11. Ключові критерії ефективності (KPI) внутрішніх комунікацій у *****.

6. _____ Дата _____ видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Отримання завдання. Вивчення рекомендованої літератури по темі КР. Вивчення об'єкту дослідження.	Травень - червень	виконано
2	Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ В ІТ-СФЕРІ	Липень	виконано
3	Розділ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ У КОМПАНІЇ *****	Серпень	виконано
4	Розділ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ У *****	Вересень	виконано
5	Кінцеве оформлення кваліфікаційної роботи. Підготовка до захисту. Пробний захист на випусковій кафедрі.	Жовтень-листопад	виконано

Здобувач _____
(підпис)

Гончарук В. М.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Степанюк О.І.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Гончарук В. М. «Удосконалення організації реалізації проєктів в ІТ-сфері»: Кваліфікаційна робота: (073 «Менеджмент») / ЛНУВМБ імені С. З. Гжицького. Кафедра менеджменту ІТ-сфери. Наук. кер.: О.І. Степанюк, к.ф-м.н., доцент. Львів, 2025. 71 с.

У першому розділі кваліфікаційної роботи розкрито теоретичні засади організації реалізації проєктів в ІТ-сфері. Висвітлено сутність, особливості та значення управління ІТ-проєктами, розглянуто традиційні, гнучкі та гібридні методології, що застосовуються у сучасних ІТ-компаніях. Проаналізовано організаційні моделі формування ІТ-команд, ролі їх учасників, а також інструменти та засоби підтримки процесів планування, контролю й комунікації в умовах цифрового середовища.

У другому розділі здійснено комплексний аналіз організації реалізації проєктів у компанії *****. Подано загальну характеристику компанії та її продуктової екосистеми, визначено особливості організаційної структури та моделі роботи продуктових команд. Досліджено використання методологій Agile у проєктній діяльності, виявлено проблеми та ризики, що виникають у процесі масштабування проєктів, забезпечення комунікацій, координації команд та інтеграції процесів у динамічному середовищі продуктового бізнесу.

У третьому розділі запропоновано напрями удосконалення організації реалізації проєктів у компанії *****. Розроблено практичні рекомендації щодо оптимізації проєктних процесів, підвищення ефективності комунікацій між командами, удосконалення системи планування й контролю та впровадження покращених гібридних підходів до управління проєктами. Обґрунтовано очікуваний ефект від удосконалень для стабільності, якості та результативності проєктної діяльності.

Робота містить 3 розділи, висновки, список використаних джерел і додатки. Містить 11 рисунків, 5 таблиць, 4 додатки, викладена на 71 сторінці.

Ключові слова: управління ІТ-проєктами, Agile, організація проєктної діяльності, продуктові команди, оптимізація процесів, ***** , менеджмент в ІТ.

© В. М. Гончарук, 2025

© ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького, 2025

ANNOTATION

Honcharuk V. M. “Improving the Organization of Project Implementation in the IT Sector”: Qualification Thesis (073 “Management”) / Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies. Department of IT Management. Supervisor: O. I. Stepaniuk, PhD in Physical and Mathematical Sciences, Associate Professor. Lviv, 2025. 71 p.

The first chapter of the qualification thesis presents the theoretical foundations of organizing project implementation in the IT sector. It examines the essence, key features, and importance of IT project management, and considers traditional, agile, and hybrid methodologies applied in modern IT companies. The chapter analyzes organizational models for forming IT teams, their roles and responsibilities, as well as tools and instruments that support planning, control, and communication processes in a digital environment.

The second chapter provides a comprehensive analysis of project implementation processes in *****. The chapter includes a general overview of the company and its product ecosystem, identifies the distinctive features of its organizational structure, and examines the operating model of product teams. Special attention is given to the use of Agile methodologies in project activities, as well as to the challenges and risks arising during project scaling, communication management, team coordination, and process integration in the dynamic environment of a product-driven business.

The third chapter proposes directions for improving the organization of project implementation in *****. Practical recommendations are developed to optimize project workflows, enhance communication efficiency between teams, improve planning and control systems, and implement advanced hybrid approaches to project management. The expected impact of these improvements on the stability, quality, and effectiveness of project activities is substantiated.

The thesis includes 3 chapters, conclusions, a list of references, and appendices. It contains 11 figures, 5 tables, 4 appendices, and is presented on 71 pages.

Keywords: IT project management, Agile, project organization, product teams, process optimization, *****, IT management.

© V. M. Honcharuk, 2025

© Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies., 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	7
1. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ В ІТ-СФЕРІ	11
1.1 Сутність, особливості та значення управління ІТ-проєктами	11
1.2 Методології управління ІТ-проєктами: традиційні, гнучкі та гібридні підходи	14
1.3 Організаційна структура та учасники команди ІТ-проєкту	21
1.4 Інструменти та засоби підтримки процесів управління ІТ- проєктами	23
2. РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ У КОМПАНІЇ *****	27
2.1 Загальна характеристика компанії ***** та її продуктової екосистеми	27
2.2 Особливості організаційної структури та побудови команд у *****	33
2.3 Підходи до управління проєктами та використання методологій Agile	36
2.4 Виявлення проблем та ризиків у процесі реалізації проєктів в *****	40
3. РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ У *****	45
3.1 Пропозиції щодо оптимізації процесів управління проєктами	45
3.2 Удосконалення системи комунікацій та взаємодії між командами	50
3.3 Рекомендації щодо впровадження покращених гібридних підходів	55
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	66

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Стрімкий розвиток цифрових технологій та зростання залежності бізнесу від програмних продуктів зумовлюють підвищення значущості ефективної організації реалізації ІТ-проектів. У сучасних умовах глобалізації, високої конкуренції та постійних технологічних змін саме здатність компаній створювати й впроваджувати ІТ-рішення швидко, передбачувано та якісно стає одним із ключових факторів їхнього успіху. Управління проектами перетворилося на стратегічний інструмент розвитку організацій, оскільки дає змогу забезпечити узгодженість процесів, мінімізувати ризики, оптимізувати використання ресурсів і досягати поставлених бізнес-цілей.

ІТ-сфера характеризується високою динамічністю, багатоваріантністю технічних рішень та необхідністю оперативного реагування на зміни користувацьких потреб. Це зумовлює особливі вимоги до організації проектної діяльності: застосування відповідних методологій, грамотний розподіл ролей у команді, ефективну комунікацію, використання сучасних інструментів управління та забезпечення гнучкості процесів. З огляду на це питання удосконалення організації реалізації ІТ-проектів набуває особливої актуальності як для дослідників, так і для практиків.

Особливості розвитку підходів та інструментів проектного управління були висвітлені в роботах таких вчених та фахівців проектного менеджменту як Хігні Дж., Сазерленд Дж., Керзнер А. та інші. Проблематика управління та реалізації ІТ-проектів широко висвітлюється у працях українських і зарубіжних науковців, серед яких Кузьмініх В. О., Тараненко Р. А., Демиденко М. А., Довгань Л. Є., Приймак В., Сметанюк О. Їхні роботи становлять наукове підґрунтя для формування сучасних підходів до управління проектами в ІТ-сфері, розвитку методологій, інструментів та структурних моделей організації команд.

Особливу увагу в дослідженні приділено аналізу організації процесів реалізації проектів у компанії *****, яка є одним із найбільших продуктових ІТ-

холдингів у Східній Європі. Висока динаміка розвитку портфеля продуктів, наявність численних кросфункціональних команд, активне застосування гнучких методологій та масштабність екосистеми роблять ***** релевантним прикладом для дослідження практичних аспектів організації проєктів.

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів організації реалізації ІТ-проєктів і розроблення рекомендацій щодо її удосконалення на прикладі компанії *****.

Об'єктом дослідження є процеси організації та реалізації ІТ-проєктів у сучасних ІТ-компаніях.

Предметом дослідження є методи, інструменти, організаційні підходи та механізми, що забезпечують ефективну реалізацію проєктів в ІТ-сфері.

Для досягнення мети в роботі вирішуються такі завдання:

- розкриття сутності, особливостей і значення управління ІТ-проєктами;
- аналіз традиційних, гнучких та гібридних методологій управління проєктами;
- дослідження структури та ролей учасників ІТ-проєкту, а також інструментів управління;
- характеристика специфіки організації проєктної діяльності у компанії *****;
- виявлення проблем і ризиків у процесі реалізації проєктів;
- розроблення рекомендацій щодо оптимізації управління проєктами, комунікацій та застосування гібридних підходів.

Логічна структура роботи відповідає поставленій меті та складається з трьох розділів.

У першому розділі розглядаються теоретичні засади управління ІТ-проєктами, методології, структура команд і сучасні інструменти підтримки процесів.

У другому розділі проаналізовано особливості організації реалізації

проектів у компанії ***** з акцентом на її продуктову екосистему, структурні моделі, застосовувані методології та проблеми, що виникають у процесі реалізації.

У третьому розділі запропоновано напрями удосконалення процесів управління проектами в *****, зокрема оптимізацію комунікацій, удосконалення взаємодії між командами та впровадження адаптованих гібридних підходів.

У даній магістерській роботі використано комплексну методологію, яка поєднує теоретичні та прикладні підходи до вивчення процесів організації реалізації ІТ-проектів. Методологічна база ґрунтується на принципах системного, процесного, структурно-функціонального та порівняльного аналізу.

Для досягнення мети дослідження застосовано такі методи:

1. Аналіз і синтез наукових джерел – для узагальнення теоретичних підходів до управління ІТ-проектами, методологій (Waterfall, Agile, Scrum, Kanban, гібридні моделі), структури команд та сучасних інструментів управління.

2. Методи системного підходу – для розгляду проектної діяльності як цілісної системи, яка включає організаційну структуру, процеси, комунікації, інструменти та учасників.

3. Порівняльний аналіз – для оцінювання різних методологій управління проектами та визначення їх придатності для продуктивних ІТ-компаній, таких як *****.

4. Емпіричні методи (аналіз вторинних даних) – вивчення матеріалів, відкритих інтерв'ю, корпоративних публікацій, кейсів *****, звітів та аналітичних оглядів, що стосуються організації роботи в компанії та використання Agile-підходів.

5. Метод діагностики проблем – для виявлення недоліків, ризиків та «вузьких місць» у реалізації проектів у ***** за результатами аналізу її організаційної моделі.

6. Проектно-аналітичний метод – для розроблення пропозицій та

рекомендацій щодо оптимізації управління проєктами, удосконалення комунікацій та впровадження гібридних підходів.

7. Методи узагальнення та прогнозування – для формування висновків і визначення можливих шляхів розвитку системи управління проєктами в ІТ-сфері.

Застосування комплексної методології дало змогу поєднати теоретичний огляд із практичним аналізом реальної компанії, що забезпечило більш глибоке дослідження проблематики та обґрунтованість запропонованих рекомендацій.

Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення управління ІТ-проєктами у продуктових компаніях, підвищення ефективності командної взаємодії та покращення реалізації проєктів у динамічному середовищі ІТ-індустрії.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ В ІТ-СФЕРІ

1.1 Сутність, особливості та значення управління ІТ-проєктами

Управління ІТ-проєктами є специфічною сферою проєктного менеджменту, що охоплює планування, організацію, координування та контроль процесів створення програмних продуктів, інформаційних систем, цифрових сервісів чи технологічних рішень. [21] На відміну від традиційних проєктів у виробничих або будівельних галузях, ІТ-проєкти характеризуються високою невизначеністю, динамічністю та залежністю від змін у технологічному середовищі, що суттєво впливає на методи та підходи до їх реалізації.

Сутність управління ІТ-проєктами полягає у забезпеченні ефективного досягнення цілей проєкту шляхом оптимального використання ресурсів, технологій та знань. Управління охоплює комплекс діяльності, який включає:

- формування концепції та обґрунтування проєкту, визначення масштабів, вимог, очікуваних результатів і критеріїв успіху;
- планування робіт, визначення етапів, пріоритетів, строків, ролей, ресурсів і бюджетів;
- організацію виконання та координування командної взаємодії, встановлення ефективної комунікації між розробниками, тестувальниками, аналітиками, дизайнерами, менеджерами та стейкхолдерами;
- контроль прогресу та якості, управління ризиками та змінами;
- забезпечення кінцевої цінності продукту для користувачів та бізнесу.

Таким чином, управління ІТ-проєктом інтегрує технічні, організаційні та управлінські аспекти, що дозволяє перетворити ідею на якісний цифровий продукт.

ІТ-проекти мають низку специфічних характеристик, що відрізняють їх від інших видів проєктів та визначають особливості управління:

1. **Високий рівень невизначеності та мінливості вимог.**

Цифрові продукти часто змінюються під впливом ринку, технологічних трендів або зворотного зв'язку користувачів, тому вимоги можуть уточнюватися протягом усього життєвого циклу.

2. **Технологічна складність та швидкий розвиток технологій.**

Забезпечення актуальності ІТ-рішень вимагає гнучкого підходу до вибору інструментів, фреймворків, архітектур та інновацій.

3. **Інтелектуальний характер продукту.**

Результати праці є нематеріальними, а значна частина роботи залежить від компетентності спеціалістів, що підвищує роль людського фактору.

4. **Кросфункціональність команд.**

У проєкті беруть участь спеціалісти різних напрямів, тому важливо забезпечити ефективну взаємодію між ними.

5. **Можливість паралельного виконання завдань.**

На відміну від жорстко послідовних виробничих процесів, ІТ-проекти часто допускають ітеративність та циклічність.

6. **Необхідність швидкої адаптації до змін.**

Це зумовлює широке застосування гнучких методологій Agile, Scrum, Kanban та їх гібридних варіацій.

7. **Залежність від якості комунікацій.**

Командна робота та швидкість обміну інформацією безпосередньо визначають продуктивність і результативність.

Ці особливості формують специфічні вимоги до менеджерів ІТ-проектів, які повинні володіти технічним розумінням продукту, навичками комунікації, знанням методологій і здатністю працювати в умовах невизначеності.

Ефективне управління IT-проєктами має ключове значення для досягнення стратегічних бізнес-цілей компанії. Від якості організації процесів залежить швидкість виходу продукту на ринок, рівень його інноваційності, стабільність функціонування та конкурентоспроможність. Сучасні ринки вимагають швидких рішень, а тому саме керованість проєкту визначає здатність компанії зайняти вигідну позицію та своєчасно реагувати на потреби цільової аудиторії. [42]

Одним із важливих наслідків професійного управління є зменшення ризиків і оптимізація ресурсів. Системний підхід забезпечує контроль витрат, дає змогу прогнозувати потенційні загрози, запобігати критичним помилкам та своєчасно виявляти відхилення від плану. Завдяки цьому команда працює передбачувано, а проєкт реалізується в межах бюджету та визначених строків.

Правильно побудовані управлінські процеси також сприяють підвищенню продуктивності команд. [39] Коли ролі чітко визначені, а завдання структуровані, зменшується кількість конфліктів та непорозумінь, підвищується швидкість виконання робіт і зростає відповідальність учасників. Злагоджена командна взаємодія забезпечує високу ефективність на всіх етапах розробки.

Гнучкість і здатність до адаптації – ще одна важлива перевага сучасних підходів до управління IT-проєктами. Використання Agile-методологій дозволяє компаніям оперативно коригувати плани, реагувати на зміни ринку, технологій або бізнес-пріоритетів. Такий підхід дає змогу уникнути затримок, швидко перевіряти гіпотези і забезпечувати безперервну цінність для користувачів.

Управління проєктами гарантує також високий рівень якості програмного продукту. Завдяки системному підходу до планування, розробки, тестування та релізів значно зменшується кількість помилок, підвищується стабільність продукту й задовольняються ключові вимоги замовника. Контроль якості охоплює всі етапи життєвого циклу програмного забезпечення. [25]

Ще одним значущим аспектом є покращення комунікацій та взаємодії в команді. Стандартизовані процеси управління допомагають уникати

інформаційних розривів, забезпечують прозорість у прийнятті рішень та підтримують ефективний обмін знаннями між учасниками проєкту. Це формує культуру відкритості та підвищує відповідальність кожного члена команди.

У кінцевому підсумку ефективне управління ІТ-проєктами сприяє створенню довгострокової цінності для користувачів. Продукти, що розробляються в рамках структурованих управлінських процесів, значно краще відповідають реальним потребам аудиторії, забезпечують позитивний користувацький досвід і підтримують конкурентні переваги компанії на ринку.

Отже, управління ІТ-проєктами має стратегічне значення для ІТ-компаній, адже впливає на їхню конкурентоспроможність, інноваційність, ефективність бізнес-процесів та можливість стабільного зростання в умовах технологічних змін.

1.2 Методології управління ІТ-проєктами: традиційні, гнучкі та гібридні підходи

У сучасній практиці управління ІТ-проєктами використовуються різні методології, що дозволяють організувати процеси розробки, контролю та виконання завдань. Основними підходами є традиційні, гнучкі (Agile) та гібридні методології, кожна з яких має свої особливості, переваги та обмеження.

Традиційні методології управління ІТ-проєктами характеризуються послідовністю виконання етапів, де кожен наступний етап починається після завершення попереднього. Найвідомішим представником цього підходу є Waterfall, або «водоспадна» модель, яка передбачає чітку лінійну структуру робіт (рис. 1.1). [31]



Рис. 1.1 Водоспадна модель розробки програмного забезпечення

Основні переваги цього підходу полягають у його структурованості та передбачуваності: планування бюджету, ресурсів та строків відбувається на початку проєкту, що забезпечує контроль над всіма етапами. Однак такі методології менш гнучкі – зміни вимог на пізніх стадіях складно інтегрувати, що збільшує ризик невідповідності кінцевого продукту потребам користувачів. Традиційні підходи найчастіше застосовуються у проєктах з чітко визначеними вимогами та стабільним середовищем.

Гнучкі методології, на відміну від традиційних, передбачають ітеративний та інкрементний підхід до виконання завдань. Agile – це методологія управління ІТ-проєктами, яка орієнтована на швидке реагування на зміни вимог, тісну взаємодію з замовником та постійне отримання цінності у вигляді працюючого програмного продукту. Основна ідея Agile полягає у тому, що вимоги до проєкту можуть змінюватися під час його виконання, а команда повинна вміти гнучко адаптуватися до цих змін, при цьому підтримуючи високу якість продукту. [5]

Методологія Agile передбачає ітеративний підхід до розробки, що дозволяє розбивати роботу на невеликі, керовані блоки, які регулярно оцінюються та коригуються. Це забезпечує:

- своєчасне реагування на зміни у вимогах та ринку;

- активну участь замовника у процесі прийняття рішень;
- регулярну поставку частин продукту, які вже можна використовувати.

Для реалізації принципів Agile застосовуються різні фреймворки, які деталізують процеси і правила роботи команди. Найпопулярніші з них: Scrum і Kanban. Це фреймворки гнучкої методології Agile, які дозволяють реалізовувати її принципи на практиці в IT-проектах. Scrum передбачає організацію роботи команди у коротких циклах, які називаються спринтами, зазвичай тривалістю від одного до чотирьох тижнів.



Рис. 1.2 Схематичне зображення Scrum-фреймворку

У кожному спринті команда визначає завдання, що будуть виконані, синхронізує прогрес на щоденних стендап-зустрічах, демонструє результати замовнику та проводить аналіз процесу роботи для пошуку шляхів покращення на наступний спринт. Такий підхід дозволяє регулярно оцінювати прогрес, переглядати пріоритети, оперативно вносити зміни та забезпечує постійну поставку цінності користувачу. Scrum підвищує прозорість процесів, відповідальність команди та здатність адаптуватися до змін, проте потребує високої дисципліни, самостійності учасників та активної взаємодії із замовником.

Kanban, у свою чергу, зосереджується на візуалізації процесу роботи та

управлінні потоком завдань. Всі завдання відображаються на дошці Kanban у вигляді колонок, що показують різні стадії виконання, наприклад «To Do», «In Progress» та «Done». [10]

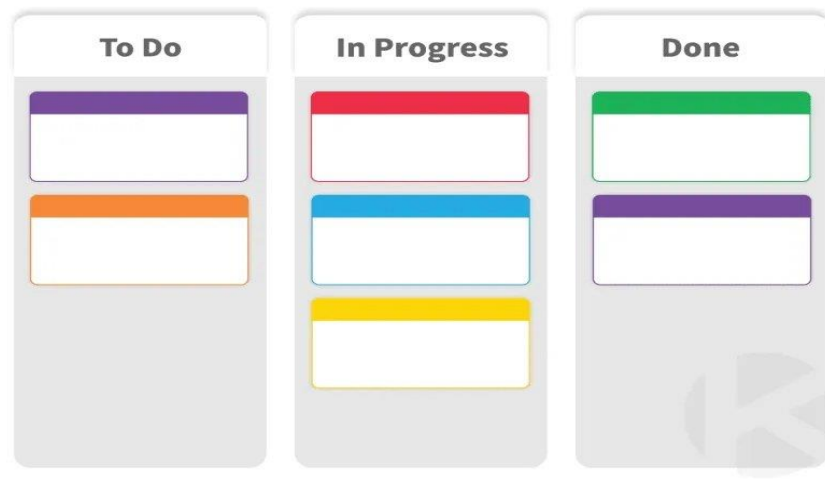


Рис. 1.3 Візуалізація Канбан-дошки

Обмеження кількості незавершених завдань на кожному етапі допомагає уникнути перевантаження команди та підвищити продуктивність, а безперервний потік роботи забезпечує плавний прогрес без необхідності суворих спринтів. Kanban сприяє підвищенню прозорості, зменшенню часу виконання завдань та швидкому реагуванню на зміну пріоритетів, однак він менш структурований, ніж Scrum, і для ефективного використання потребує високої дисципліни та постійного оновлення інформації про стан завдань.

Обидва фреймворки дозволяють реалізувати ключові принципи Agile, при цьому Scrum краще підходить для проєктів з чіткими ітераціями та активною взаємодією із замовником, тоді як Kanban ефективніший для проєктів із безперервним потоком завдань і потребою у гнучкому управлінні завантаженням команди. Вибір конкретного фреймворку залежить від характеру проєкту, структури команди та частоти змін вимог, а їхнє використання дозволяє забезпечити швидку адаптацію, підвищену прозорість процесів та регулярну поставку цінності користувачеві.

Гібридні методології поєднують у собі елементи традиційних (Waterfall) і

гнучких (Agile) підходів, що дозволяє адаптувати процес управління до специфіки конкретного проєкту, його масштабів та складності. [2] У таких методологіях базові етапи проєкту, наприклад аналіз вимог, проєктування та планування ресурсів, можуть виконуватися послідовно, як у Waterfall, що забезпечує передбачуваність та контроль бюджету і строків. Водночас виконання підзадач, розробка функціоналу, тестування та інтеграція можуть проводитися ітераційно, у стилі Agile, що дозволяє швидко реагувати на зміни вимог, коригувати пріоритети та забезпечувати постійну поставку результатів.

Гібридні підходи є особливо корисними для великих, складних або масштабних ІТ-проєктів, де одночасно важливі як стабільність планування, так і гнучкість виконання. Вони дозволяють організаціям комбінувати контроль над ресурсами та строками з адаптивністю до зовнішніх та внутрішніх змін. Такий підхід сприяє більш збалансованому управлінню ризиками, оскільки критичні етапи можуть бути заздалегідь заплановані, а менш критичні – виконуватися ітераційно з можливістю корекції. [22]

До переваг гібридного підходу належать поєднання стабільності та передбачуваності традиційних методологій із гнучкістю Agile, можливість швидкого реагування на зміни вимог без втрати загального контролю над проєктом, а також універсальність для проєктів із різним ступенем складності. Гібридні методології дозволяють ефективно організовувати роботу команд, одночасно контролюючи бюджет, строки та якість, при цьому забезпечуючи регулярну поставку частин продукту замовнику.

До недоліків гібридного підходу можна віднести необхідність високої кваліфікації менеджерів та команди, оскільки поєднання двох різних стилів управління вимагає розуміння як принципів Waterfall, так і Agile. Крім того, інтеграція двох підходів може бути складною, оскільки необхідно балансувати між контролем і гнучкістю, узгоджувати ітераційні цикли з лінійним плануванням та забезпечувати зрозумілі процедури для всіх учасників проєкту.

Також гібридний підхід може створювати додаткові складності в комунікації та координації команд, якщо не впроваджено чіткі стандарти процесів.

Сучасні інструменти для реалізації гібридного підходу включають Jira, Microsoft Project, Trello, Asana, які дозволяють одночасно планувати проєктні етапи лінійно та відстежувати виконання завдань у ітераційних циклах. Використання таких інструментів забезпечує прозорість процесу, можливість аналізу продуктивності команди та своєчасного виявлення відхилень від плану.

Таким чином, гібридні методології дозволяють організаціям отримати найкраще з двох світів, забезпечуючи баланс між передбачуваністю, контролем і гнучкістю, що є критично важливим для успішної реалізації сучасних ІТ-проєктів у динамічному бізнес-середовищі.

Таблиця 1.1

Порівняння методологій

Параметр / Критерій	Waterfall (традиційна)	Agile / Scrum / Kanban (гнучкі)	Гібридний підхід
Структура процесу	Лінійна, послідовна – етап за етапом: аналіз → дизайн → розробка → тестування → реліз	Ітераційна / інкрементна: короткі цикли (спринти, ітерації); регулярні релізи, зворотний зв'язок	Комбінується: частини проєкту – лінійно/етапно, інші – ітераційно; адаптується до проєкту
Вимоги / специфікації	Вимоги стабільні, чітко визначені на початку; зміни небажані	Вимоги можуть змінюватися; можливий розвиток і адаптація в процесі	Частково фіксовані, частково гнучкі: базові вимоги – стабільні, деталі – ітеративні
Підхід до планування	Повне планування на початку, бюджет/таймінги оцінюються заздалегідь	Планування коротких спринтів / ітерацій; пересмотр пріоритетів перед кожною ітерацією	Підтримується загальне планування + гнучке планування підзадач / ітерацій

Продовження таблиці 1.1

Контроль і зміни	Контроль за виконанням за заздалегідь узгодженим планом; зміни складні для впровадження	Регулярна перевірка, зворотний зв'язок, гнучкість змін під час роботи	Гнучкість у частинах, стабільність – в інших; баланс між контролем і адаптацією
Переваги	Чіткість, передбачуваність, простота в управлінні, легка оцінка термінів і ресурсів	Швидкість, адаптивність, зручне реагування на зміни, тісна комунікація, інкрементальні релізи	Компроміс між стабільністю і гнучкістю; підходить для складних / масштабних / змінних проєктів
Недоліки / Ризики	Слабка гнучкість, складно врахувати зміни, ризик невідповідності кінцевого продукту потребам при зміні вимог	Потребує високої комунікації, дисципліни, самодисципліни команди; складніше прогнозувати терміни / кошти	Потребує досвіду, зрілості команди; складніше налаштувати та балансувати підхід, можливі складності з контролем і інтеграцією різних підходів

Таблиця демонструє ключові відмінності між традиційними, гнучкими та гібридними методологіями управління ІТ-проєктами. Традиційні методології (Waterfall) характеризуються лінійною послідовністю виконання етапів, високою передбачуваністю та чітким плануванням ресурсів і строків, проте мають обмежену гнучкість і складно адаптуються до змін вимог. Гнучкі методології (Agile та її фреймворки Scrum і Kanban) забезпечують ітеративну роботу, швидке реагування на зміни, тісну взаємодію з замовником та регулярну поставку робочого продукту, однак потребують високої дисципліни команди і складніше прогнозуються з точки зору термінів та бюджету. Гібридні методології поєднують переваги обох підходів: вони дозволяють планувати критичні етапи проєкту лінійно, водночас виконуючи завдання ітераційно, що забезпечує баланс між контролем та гнучкістю. Вибір конкретної методології або фреймворку

залежить від особливостей проєкту, масштабів роботи, структури команди та динаміки змін вимог.

Загалом, таблиця підкреслює, що немає універсального підходу для всіх ІТ-проєктів: традиційні підходи підходять для стабільних проєктів із чіткими вимогами, Agile – для проєктів із частими змінами та потребою швидкої адаптації, а гібридні методології забезпечують компроміс між стабільністю планування та гнучкістю виконання.

1.3 Організаційна структура та учасники команди ІТ-проєкту

Організаційна структура ІТ-проєкту є важливим елементом його управління, оскільки визначає порядок взаємодії між учасниками, розподіл обов'язків, відповідальності та комунікаційні канали. Від ефективності структури команди значною мірою залежить продуктивність, своєчасне виконання завдань та якість кінцевого продукту.

У сучасних ІТ-проєктах застосовуються кілька типових моделей організаційної структури, серед яких можна виділити лінійну, функціональну, матричну та гнучкі структури команд.

Лінійна структура передбачає чітку вертикаль підпорядкування, де всі рішення приймає керівник проєкту або менеджер команди. Такий підхід спрощує контроль та розподіл відповідальності, але зменшує гнучкість та самостійність розробників. [38]

Функціональна структура будується за принципом спеціалізації: окремі підрозділи відповідають за конкретні види діяльності, наприклад розробка, тестування, дизайн чи підтримка. [36] Це забезпечує високу експертизу у кожній сфері, проте ускладнює міжфункціональну комунікацію та інтеграцію результатів роботи різних команд.

Матрична структура поєднує елементи лінійної та функціональної моделей і часто використовується у великих ІТ-компаніях. Вона передбачає, що

співробітники підпорядковуються одночасно функціональному керівнику (відділу, спеціалізації) та менеджеру проєкту, що дозволяє поєднувати спеціалізацію з гнучкістю управління проєктом.

У сучасних Agile-командах зазвичай застосовують гнучкі структури, орієнтовані на саморганізацію, де члени команди активно взаємодіють, самостійно розподіляють завдання і відповідають за результат спільної роботи. Такі структури дозволяють швидко адаптуватися до змін вимог та ефективно реагувати на непередбачувані обставини.

Щодо учасників команди IT-проєкту, вони можуть включати такі ключові ролі:

- Менеджер проєкту (Project Manager) – відповідає за планування, координацію ресурсів, контроль термінів і бюджету, управління ризиками та комунікацію з замовником.
- Product Owner / Власник продукту – визначає пріоритети, формує беклог продукту, забезпечує відповідність результатів проєкту потребам користувачів.
- Розробники (Developers) – реалізують функціонал продукту, пишуть код, виконують інтеграцію та забезпечують якість технічної частини.
- Тестувальники (QA / Testers) – відповідають за перевірку якості продукту, виявлення дефектів і забезпечення відповідності продукту технічним та бізнес-вимогам.
- UX/UI-дизайнери – розробляють інтерфейси та досвід користувача, забезпечуючи зручність і привабливість продукту.
- Аналітики / Business Analysts – збирають і формалізують вимоги, здійснюють аналіз бізнес-процесів і забезпечують зв'язок між замовником та командою розробки.
- Scrum Master (у Agile-проєктах) – координує роботу команди, усуває перешкоди, слідкує за дотриманням принципів Scrum та допомагає

підвищити ефективність спільної роботи.

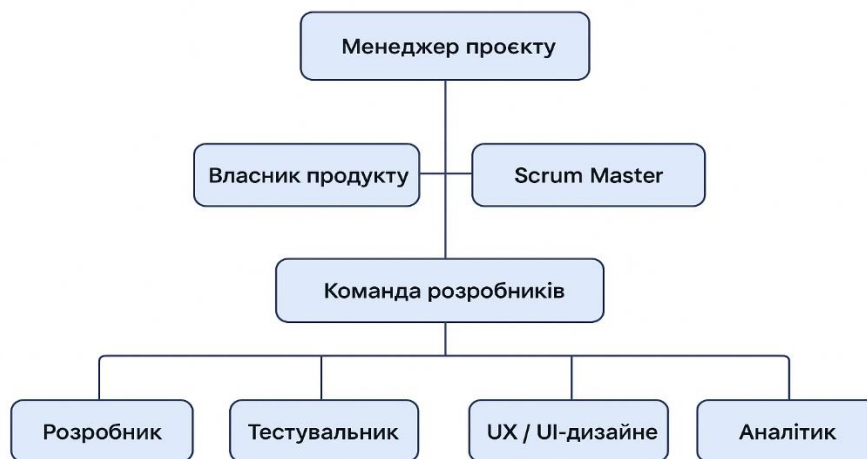


Рис. 1.4 Схематичне зображення типової команди ІТ-проєкту

Важливо, що розмір і склад команди залежать від масштабів проєкту та його складності. У невеликих проєктах деякі ролі можуть поєднуватися однією людиною, тоді як у великих проєктах кожна роль може бути представленою окремим спеціалістом.

Правильна організаційна структура та чітке визначення ролей сприяють ефективній комунікації, зменшенню конфліктів, оптимальному використанню ресурсів та підвищенню продуктивності команди. Крім того, вони забезпечують прозорість процесів і дозволяють своєчасно виявляти проблеми на будь-якому етапі проєкту, що є критично важливим для успішного виконання ІТ-проєктів.

1.4 Інструменти та засоби підтримки процесів управління ІТ-проєктами

Управління ІТ-проєктами в сучасних умовах цифрової трансформації ґрунтується на застосуванні спеціалізованих інструментів, які забезпечують комплексну підтримку на всіх етапах життєвого циклу проєкту – від ініціації та планування до контролю якості та впровадження програмного продукту. Згідно зі звітами Project Management Institute, використання професійних засобів підтримки управлінських процесів підвищує ймовірність успішного завершення

ІТ-проектів на 25–35 %, що зумовлено зростанням прозорості, покращенням комунікацій та зниженням ризиків. [13] У наукових дослідженнях підкреслюється, що ефективний інструментарій має сприяти автоматизації планування, моніторингу виконання робіт, аналізу залежностей, управлінню вимогами, забезпеченню DevOps-процесів та підтримці командної взаємодії.

Одним із ключових напрямів є використання засобів планування, що дозволяють формувати структуру проекту на основі WBS, оцінювати тривалість завдань, моделювати критичний шлях та здійснювати календарно-ресурсне планування. Програмні рішення на кшталт Microsoft Project, Smartsheet або GanttPRO дають змогу аналітично оцінювати строки, навантаження на команду та потенційні вузькі місця проекту.

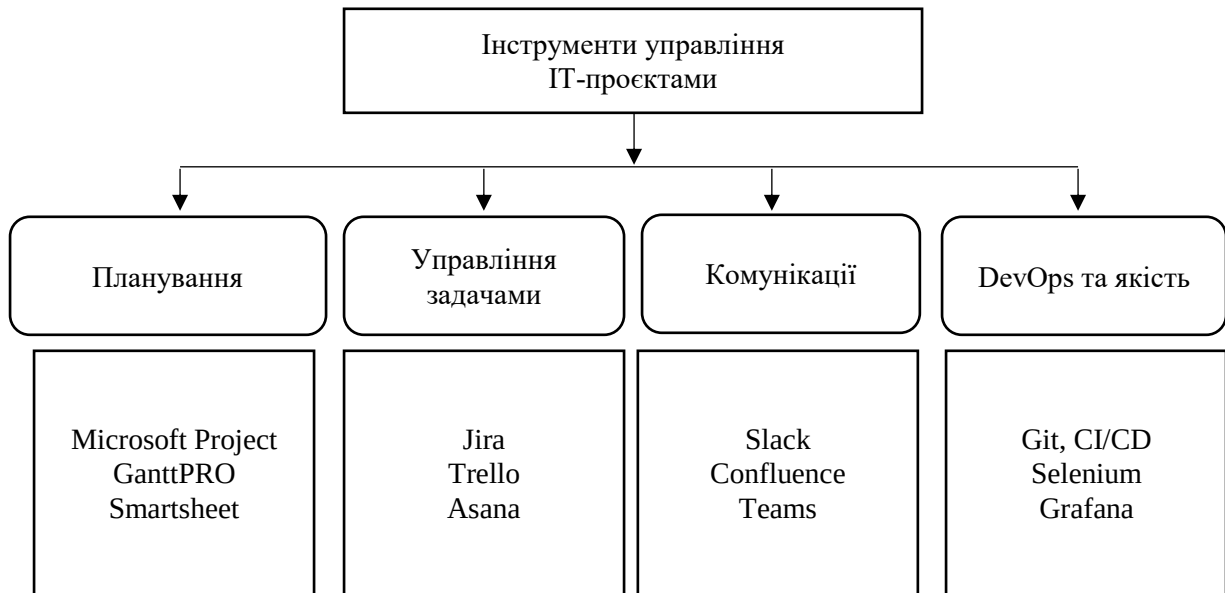


Рис. 1.5 Інструменти управління ІТ-проектами

Застосування систем такого типу зменшує ймовірність перевищення термінів приблизно на 18 %. [9] Паралельно значну роль відіграють інструменти управління завданнями, які забезпечують щоденний контроль робіт, побудову беклогу, підтримку методологій Scrum та Kanban, а також прозоре відстеження статусів завдань. Найпоширенішими платформами є Jira Software, Trello, Asana та YouTrack. Вони забезпечують наочність робочого процесу, автоматизацію

робочих потоків і підвищення відповідальності виконавців.

Важливою складовою ефективності ІТ-проєкту є засоби підтримки комунікації та обміну знаннями. Вони включають сервіси для асинхронної та синхронної взаємодії, інтегровані простори для розміщення документації, інструменти для проведення онлайн-нарад та прийняття командних рішень. Серед найбільш розповсюджених платформ варто відзначити Slack, Microsoft Teams, Confluence та Google Workspace. За даними Gartner, інтегровані рішення у сфері колаборації скорочують час ухвалення управлінських рішень приблизно на 20 %, що позитивно впливає на загальну швидкість реалізації проєкту. [7]

Управління якістю та технічною реалізацією програмного продукту значною мірою забезпечується інструментами DevOps та засобами контролю версій. Системи Git, GitHub і GitLab дозволяють організовувати роботу з кодом, відстежувати зміни, створювати гілки та проводити code review. Паралельно інструменти CI/CD, такі як Jenkins, GitLab CI/CD або GitHub Actions, забезпечують безперервну інтеграцію та доставку, що сприяє скороченню часу між релізами та підвищенню стабільності програмного продукту. DevOps-практики скорочують середній час виходу продукту на ринок на 45–60 %. Додатково застосовуються інструменти автоматизованого тестування (Selenium, Jest, Postman), а також засоби моніторингу систем, серед яких Prometheus та Grafana, що дозволяють оперативно реагувати на аномалії. [7]

Окреме значення мають інструменти управління вимогами та документацією, оскільки точність вимог напрямку впливає на результат проєкту. Платформи IBM DOORS, Enterprise Architect або Jama Connect дозволяють моделювати бізнес-процеси, здійснювати трасування вимог, контролювати зміни та забезпечувати узгодження між зацікавленими сторонами. Не менш актуальними є засоби аналітики та управління ризиками, серед яких Power BI, Tableau, модулі прогнозовної аналітики Jira або спеціалізовані рішення Active Risk Manager. Їх застосування сприяє виявленню потенційних загроз, оцінюванню їх

імовірності та розробленню превентивних заходів.

У сучасних ІТ-компаніях поширено використання інтегрованих середовищ, які поєднують в собі планування, DevOps, тестування, управління артефактами та документацією. Типовими прикладами є Atlassian Stack (Jira, Confluence, Bitbucket), Azure DevOps, ServiceNow ITBM або ClickUp. Згідно з аналітичними даними такі комплексні платформи зменшують фрагментацію процесів і підвищують продуктивність команд приблизно на 22 %, оскільки створюють єдину інформаційну модель проєкту. [1]

Таблиця 1.2

Порівняння поширених інструментів управління ІТ-проєктами

Категорія інструментів	Основні функції	Типові рішення
Планування	WBS, Gantt, оцінка строків, прогнозування ресурсів	MS Project, Smartsheet, GanttPRO
Управління завданнями	Беклог, Kanban/Scrum, статуси, workflow	Jira, Trello, Asana, YouTrack
Комунікації та колаборація	Чати, відеоконференції, документація	Slack, Teams, Confluence
DevOps та якість	Контроль версій, CI/CD, тестування, моніторинг	GitLab, Jenkins, Selenium, Grafana
Управління вимогами	Трасування, моделювання, контроль змін	DOORS, Enterprise Architect, Jama
Аналітика та ризики	Дашборди, прогнозування, матриця ризиків	Power BI, Tableau, ARM

Отже, на основі узагальнення сучасних досліджень встановлено, що інструменти та засоби підтримки процесів управління ІТ-проєктами є ключовими елементами високоефективного проєктного менеджменту. Їх застосування забезпечує структуроване планування, точне відстеження завдань, покращення комунікації, підвищення якості програмного продукту та зниження ризиків, що, у свою чергу, підвищує загальну результативність ІТ-проєктів.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ У КОМПАНІЇ

2.1 Загальна характеристика компанії ***** та її продуктової екосистеми

***** – це екосистема продуктових ІТ-компаній, що спеціалізуються на створенні та масштабуванні цифрових бізнесів у сегментах mobile, web та AI-орієнтованих продуктів. Компанія заснована у 2008 році й поступово трансформувалася з діджитал-агенції у багатoproфільний продукто́вий холдинг. Відповідно до офіційної інформації, оприлюдненої на сайті компанії, ***** поєднує функції венчурного студійного середовища та операційного партнера, який забезпечує інфраструктурну, аналітичну, юридичну та HR-підтримку для нових технологічних продуктів. [35]

Стратегічною особливістю компанії є орієнтація на моделі co-founding та venture building, що передбачає запуск нових бізнесів у партнерстві з підприємцями, які отримують доступ до експертизи ***** у сфері маркетингу, інженерії, фінансового управління та аналітики. За даними самої компанії, її екосистема включає понад 25 активних продуктів і бізнес-одиниць, що працюють на глобальних ринках, з фокусом на США, ЄС, Південну Америку та Азію.

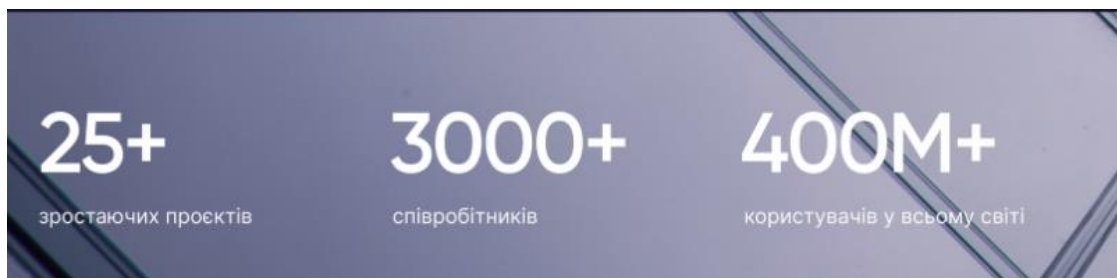


Рис. 2.1 Показники діяльності *****

У продуктовому портфелі ***** домінують рішення у напрямках EdTech, Media, Streaming, Lifestyle, AI-driven продукти, мобільні застосунки та веб-платформи з високою часткою алгоритмічної персоналізації. Важливим компонентом моделі компанії є системне використання аналітики великих даних

та технологій машинного навчання для оптимізації маркетингових кампаній, монетизації та користувацької взаємодії. Компанія підкреслює, що її конкурентною перевагою є побудова власної інфраструктури: маркетингових платформ, дата-інструментів, інструментів antifraud-контролю, систем аналітики та внутрішніх рекламних технологій.

Одним із найпомітніших продуктів у складі екосистеми ***** є BetterMe, міжнародний бренд цифрового здоров'я та фітнесу, що охоплює понад 100 млн користувачів. [35] BetterMe працює за моделлю mobile-first та пропонує індивідуальні плани харчування, тренування і програми ментального здоров'я, засновані на даних поведінкових моделей користувачів. У медійному сегменті працює група GMG (***** Media Group), що розвиває інформаційні та розважальні онлайн-медіа, включаючи популярні платформи на ринках Африки та Азії. Також значну роль відіграє EdTech-напрямок, який реалізується через серію продуктів, орієнтованих на інтерактивне онлайн-навчання та персоналізований освітній контент.

Продуктова екосистема ***** характеризується високим рівнем децентралізації: кожен продукт функціонує як окрема компанія з власною бізнес-стратегією, але водночас використовує спільну операційну платформу холдингу. Це дозволяє пришвидшувати запуск нових проєктів, масштабувати їх на глобальних ринках та оптимізувати витрати шляхом централізації підтримувальних функцій (маркетинг, аналітика, фінанси, рекрутинг, юридичний супровід). У структурі ***** працює понад 3000 фахівців різних спеціальностей, зосереджених у технологічних центрах в Україні та Європі.



Рис. 2.2. Топ-5 найбільших ІТ-компаній України стном на липень 2025 та місце
***** у цьому рейтингу

Компанія активно співпрацює зі стартап-екосистемою, інвестує в нові технологічні напрями та виступає партнером для підприємців, які створюють інноваційні продукти. ***** декларує фокус на розробці глобальних B2C-рішень, які поєднують високотехнологічні підходи, інженерну експертизу та масштабну маркетингову аналітику. Розвиток екосистеми базується на принципах швидкого тестування гіпотез, data-driven підходах до прийняття рішень та глибокому аналізі поведінки користувачів.

Ціннісна система компанії ***** ґрунтується на принципах ефективності, проактивності та високих професійних стандартів, що визначають поведінкові моделі працівників і підходи до розробки продуктів. На основі представленої інформації можна стверджувати, що першочерговою цінністю є орієнтація на результат, яка формулюється як *Getting things done*. Вона відображає прагнення досягати поставлених цілей, забезпечувати завершення завдань і підтримувати високу продуктивність у процесах створення та масштабування цифрових продуктів. Такий підхід узгоджується з філософією продуктових ІТ-компаній, де швидкість і якість виконання робіт є ключовими факторами конкурентоспроможності.

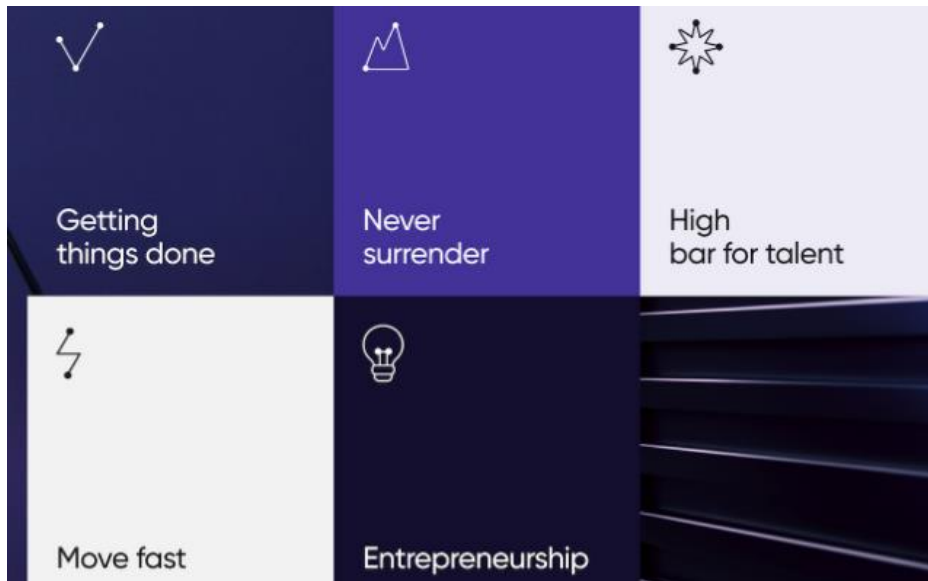


Рис. 2.3 Задекларовані цінності *****

Наступною цінністю є принцип *Never surrender*, який підкреслює важливість стійкості, наполегливості та здатності долати складнощі. У контексті бізнес-моделі ***** цей підхід відображає необхідність адаптивності та вміння приймати рішення в умовах невизначеності, що особливо актуально для ринку технологічних продуктів, де швидкі зміни та високий рівень конкуренції є нормою. Ця цінність сприяє формуванню корпоративної культури, у якій працівники готові вирішувати складні завдання, тестувати нові гіпотези й не зупинятися перед труднощами.

Компанія також наголошує на важливості *High bar for talent*, тобто високих стандартів щодо професійного рівня команди. Це означає, що ***** прагне залучати фахівців із винятковими компетенціями, підтримувати культуру постійного розвитку та забезпечувати середовище, у якому талановиті спеціалісти можуть реалізовувати свій потенціал. Такий підхід є однією з передумов успішного функціонування продуктової екосистеми, оскільки якість людського капіталу безпосередньо впливає на конкурентоспроможність продуктів на глобальних ринках.

Окреме місце у переліку корпоративних цінностей посідає принцип *Move fast*, що підкреслює важливість динамічного прийняття рішень, швидкої

реалізації ідей та операційної гнучкості. У продуктовому ІТ-середовищі така філософія дозволяє зменшувати time-to-market, оперативно реагувати на поведінку користувачів та адаптувати продукт до змін ринку. Застосування цієї цінності дає змогу компанії залишатися конкурентною та підтримувати темп інновацій.

Завершує ціннісну модель принцип *Entrepreneurship*, який відображає орієнтацію на підприємницьке мислення в межах компанії. Йдеться про готовність працівників брати відповідальність, проявляти ініціативу, пропонувати нові ідеї та мислити в категоріях створення цінності. Такий підхід формує внутрішню культуру, де кожен член команди виступає не лише виконавцем, а й співтворцем продукту, що є характерним для венчурної моделі *****.

Узагальнюючи, цінності компанії ***** формують цілісну основу для розбудови ефективної продуктової екосистеми. Вони орієнтовані на результативність, швидкість, підприємницький підхід, наполегливість та високі стандарти компетентності, що в сукупності визначають конкурентні переваги компанії на глобальному ринку технологічних продуктів.

***** веде активну політику щодо створення освітніх рішень. Ініціатива ***** for Universities позиціонується як освітня платформа компанії ***** , спрямована на розвиток співпраці між продуктовим ІТ-бізнесом та українськими університетами. На основі інформації, поданої на офіційному сайті проєкту, можна зробити висновок, що діяльність ініціативи орієнтована на комплексну підтримку студентів, викладачів та освітніх установ у напрямі підготовки фахівців до роботи у сучасному продуктовому ІТ-середовищі. У межах цього проєкту компанія декларує прагнення зменшити розрив між академічною освітою і практичними вимогами індустрії, що досягається завдяки створенню освітніх програм, методичних матеріалів, проведенню практико-орієнтованих заходів та оновленню університетських освітніх просторів.

На сайті ***** зазначено, що щорічно ініціатива охоплює значну кількість учасників. Зокрема, понад 300 студентів щороку беруть участь в Open Day for Students, а більше ніж 460 викладачів залучені до програм підвищення кваліфікації. Компанія повідомляє про створення понад 30 навчальних дисциплін та оновлення мінімум чотирьох освітніх просторів у партнерських університетах. Загалом, щороку до навчальних програм ***** подається понад 3000 учасників, із яких близько 100 успішно проходять відбір і завершують навчання. Усі ці дані ґрунтуються на внутрішній статистиці *****, оприлюдненій у відкритому доступі. [35]

Зміст діяльності ***** for Universities охоплює освітні курси-стажування для студентів, які передбачають змішаний формат навчання з відеолекціями, практичними завданнями, інтерактивами та роботою в LMS. Окремим напрямом є програма для студентів-лідерів – Student Ambassador Program, що дає можливість учасникам реалізовувати локальні освітні або суспільно корисні проекти в університетському середовищі під наставництвом експертів *****. Ініціатива також приділяє увагу розвитку викладацьких компетенцій, пропонуючи методичну підтримку в розробці та викладанні дисциплін, пов'язаних із продуктивним ІТ, а також сприяючи модернізації освітніх курсів відповідно до сучасних технологічних тенденцій.

На рівні стратегічного впливу ***** for Universities формується як платформа, що дозволяє студентам отримати актуальні навички, релевантні сучасному ІТ-ринку, а викладачам – адаптувати освітні програми до потреб продуктивних компаній. Проєкт створює інфраструктуру для практичного навчання, розвитку soft- і hard-навичок, доступу до експертів ІТ-індустрії та реальних кейсів. Як інструмент взаємодії бізнесу та освіти, ця ініціатива сприяє підвищенню практичної складової в університетських програмах та спрямована на формування конкурентоспроможних молодих спеціалістів, які здатні працювати в продуктивних ІТ-командах у глобальному середовищі. Утім, варто

враховувати, що подана статистика є внутрішньою інформацією компанії, а тому потребує критичного осмислення при використанні в наукових дослідженнях.

Узагальнюючи, ***** є однією з ключових компаній українського ІТ-ринку, яка сформувала комплексну екосистему взаємопов'язаних цифрових продуктів та сервісів. Її модель поєднує підприємницький підхід, технологічну інноваційність та інфраструктурну підтримку, що забезпечує конкурентні позиції на глобальних ринках та сприяє створенню масштабованих продуктів із високим потенціалом зростання.

2.2 Особливості організаційної структури та побудови команд у *****

Організаційна структура компанії ***** характеризується поєднанням елементів холдингової моделі та принципів децентралізованого управління, що забезпечує гнучкість, масштабованість і високу швидкість ухвалення рішень. ***** функціонує як технологічний продуктовий холдинг, у межах якого кожен окремий продукт або бізнес-напрямок працює як самостійна бізнес-одиночка з власною стратегією розвитку, індивідуальними операційними процесами та командою, відповідальною за створення, тестування та масштабування цифрового рішення. У той же час усі команди використовують спільну операційну інфраструктуру, що охоплює маркетингові сервіси, юридичну підтримку, фінансові інструменти, HR-функції, бізнес-аналітику й технологічну експертизу. Такий підхід дозволяє мінімізувати операційні витрати, усувати дублювання процесів та формувати єдину корпоративну культуру при збереженні самостійності кожного продукту.

До екосистеми ***** входять десятки продуктів, однак найпомітнішими та офіційно підтвердженими компаніями, які виникли або були розвинені за участі *****, є:

1. BetterMe

Один із найбільших у світі продуктів у сфері digital health & fitness,

орієнтований на wellness, тренування, харчування та ментальне здоров'я.

2. Headway

EdTech-платформа, що створює освітній контент, короткі конспекти книг (book summaries), навчальні треки та освітні продукти для самоосвіти.

3. AMO

AI-орієнтована компанія, що працює над мобільними продуктами, застосунками та інструментами персоналізації.

4. Universe

Компанія, що будує екосистему мобільних застосунків у категоріях entertainment, lifestyle, productivity.

5. Boosters

Мобільні та веб-продукти у сфері mental health, self-development, language learning.

6. OBRIO (колишнє Universe apps unit)

Будує мобільні застосунки у сферах health, well-being, digital tools. Один із головних продуктів – Nebula.

7. Keiki

EdTech-продукт для дітей, орієнтований на ранній розвиток, інтерактивне навчання та освітні ігрові модулі.

8. *** Media / GMG**

Медіахолдинг, який працює на ринках Африки, Азії та Латинської Америки; включає низку інформаційних та розважальних онлайн-платформ.

9. Solidgate

Платіжна технологічна компанія, яка створює інфраструктуру для прийому платежів у глобальних проектах.

10. Jiji (до продажу частки у 2021 р.)

Один із найбільших онлайн-маркетплейсів Африки, розвинутий за участі *****.

Однією з ключових особливостей організаційної побудови ***** є акцент на автономії продуктових команд. Команди формуються за принципом міждисциплінарності та включають спеціалістів різних профілів: продуктових менеджерів, аналітиків, маркетингологів, дизайнерів, інженерів та спеціалістів із користувацького досвіду. [35] Така модель відповідає парадигмі cross-functional product teams і дозволяє забезпечити повний життєвий цикл продукту всередині однієї команди. Автономність команд підтримується через моделі внутрішнього підприємництва, що передбачає високу частку відповідальності за власні результати, гнучкість у плануванні та свободу у виборі тактичних рішень. Продуктові команди ***** працюють у середовищі, орієнтованому на швидке тестування гіпотез, аналітичний підхід до прийняття рішень і безперервне вдосконалення користувацького досвіду.

Важливою характеристикою організаційної структури ***** є модель venture-building, яка дозволяє компанії запускати нові бізнеси у партнерстві з підприємцями, використовуючи ресурси холдингу. У межах такої моделі коворкери та продуктові лідери отримують підтримку у вигляді експертизи, технологічної інфраструктури та операційного супроводу, а компанія – можливість розширювати екосистему перспективними проектами. Це створює умови для формування внутрішнього ринку талантів, на якому працівники можуть переходити між продуктами, формувати нові команди або ставати співзасновниками стартапів у межах групи. Такий підхід сприяє культурі підприємництва, яка є одним із ключових елементів корпоративної ідентичності *****.

У процесах побудови команд важливу роль відіграє високий стандарт вимог до компетентності фахівців, що забезпечується через ретельний відбір, постійне професійне навчання та внутрішні освітні ініціативи. Компанія активно інвестує у розвиток співробітників, надаючи доступ до внутрішніх академій, менторських програм та можливостей професійного зростання. Високі вимоги до

ефективності поєднуються з орієнтацією на швидкість реалізації завдань та адаптивність до змін ринку. Це визначає динамічну природу команд *****, які працюють у режимі постійного експериментування, швидкого запуску функціональних модулів та їх тестування на реальних користувачах.

Крім того, внутрішня взаємодія між командами побудована на принципах прозорості, відповідальності та обміну знаннями. ***** створила інфраструктуру внутрішніх комунікацій, яка включає регулярні технічні зустрічі, бізнес-форуми, спільноти практик та інші інструменти, що забезпечують циркуляцію знань і сприяють об'єднанню експертизи з різних продуктів. Завдяки цьому компанія забезпечує високу узгодженість стратегій між продуктами та водночас зберігає гнучкість і самостійність окремих команд.

Узагальнюючи, організаційна структура ***** вирізняється гібридною моделлю, що поєднує децентралізовану автономію продуктових команд із централізованою операційною підтримкою холдингу. Такий підхід дає змогу одночасно підтримувати інноваційність, швидкість розробки та стратегічну єдність у межах екосистеми, формуючи сприятливі умови для масштабування успішних продуктів на глобальних ринках.

2.3 Підходи до управління проєктами та використання методологій

Agile

У ***** управління проєктами базується на поєднанні принципів гнучкої розробки, автономії команд та підприємницького підходу до створення цифрових продуктів. Компанія розвиває децентралізовану структуру, у якій кожна продуктова команда працює як незалежна бізнес-одиниця. Це визначає необхідність впровадження Agile-методологій, що забезпечують швидкість прийняття рішень, гнучкість у плануванні та можливість тестування великої кількості гіпотез у короткі часові проміжки. Agile-підходи в ***** використовуються не як формальна методологія, а як набір інструментів,

адаптованих до специфіки продукту, ринку та бізнес-цілей.

У більшості продуктів застосовуються практики Scrum або Kanban, а також їхні гібридні варіації. Робочі процеси будуються на коротких ітераціях, що дає змогу швидко отримувати користувацький фідбек і переглядати дорожню карту розвитку продукту. Характерною рисою є високий рівень автономії Product Manager'ів, які мають розширені повноваження у прийнятті рішень. У ***** підкреслюється, що така модель поєднує підприємницькі компетентності з інженерною експертизою, що дозволяє мінімізувати час між генерацією ідеї та її реалізацією.

Гнучкі підходи підсилюються принципами data-driven управління. Аналітика відіграє ключову роль у процесах прийняття рішень: продуктові команди регулярно проводять A/B-тестування, аналізують поведінку користувачів та працюють із потоковими даними. Це узгоджується з глобальними тенденціями у продуктовій розробці, коли гіпотези перевіряються шляхом кількісного аналізу, а не інтуїтивних рішень. Згідно з даними DORA, команди з високим рівнем автоматизації та аналітики демонструють значно кращі результати за показниками частоти релізів та швидкості доставки функціоналу. [6] Хоча ***** не оприлюднює власних внутрішніх метрик, відкриті інтерв'ю інженерів та продуктових менеджерів підтверджують, що релізи можуть виходити кілька разів на тиждень, а інколи – кілька разів на день.

Використовуючи відкриті описи вакансій, матеріали ***** Academy, технічні інтерв'ю з командами BetterMe, Headway, AMO та Universe, можна виділити такі реальні приклади застосування Agile-підходів у конкретних продуктах.

У продукті BetterMe широко застосовується підхід швидкого тестування гіпотез (rapid experimentation). Команда формує короткі спринти, що тривають один тиждень, у межах яких розробники та дизайнери готують кілька варіантів функціональності для A/B-тестування. Після отримання результатів аналітики

продуктова команда ухвалює рішення щодо інтеграції функції або її відхилення. Така модель забезпечує швидкість перевірки нових фіч у конкурентному сегменті fitness & health. [35]

У **Headway Scrum** використовується як основна методологія, однак адаптована під контентно-орієнтований характер продукту. [35] Окрім стандартних для Scrum ритуалів (daily stand-ups, sprint planning, retrospectives), у команді діють регулярні контент-рев'ю та продуктові сесії, що поєднують роботу редакторів, аналітиків і розробників. Команда послуговується короткими спринтами, що дає змогу запускати нові навчальні модулі або функціональні можливості щотижня.

Команда АМО, що працює над AI-орієнтованими мобільними продуктами, використовує Kanban-орієнтовану модель з акцентом на безперервній доставці. У процесах розробки важливу роль відіграють ML-інженери та дата-аналітики, тому команда уникає фіксованих часових меж спринту й натомість використовує безперервний потік задач. Це дозволяє враховувати специфіку довших циклів навчання моделей та швидко розгортати експериментальні функції. [35]

У **Universe** та **OBRIO** активно застосовується інструментальний набір Lean Startup. [35] Продуктові менеджери та аналітики запускають MVP-функціональність у вузьких сегментах аудиторії, збирають метрики першого дня (D1 retention, activation rate) та ухвалюють рішення про масштабування лише після підтвердження цінності. Команда використовує короткі спринти тривалістю один-два тижні та підтримує практику щотижневих демонстрацій (demo days) для вирівнювання бачення між командами.

Таблиця. 2.1

Приклади Agile-практик у командах ***** та їх відповідність глобальним трендам

Продукт / команда	Agile-практика	Особливості застосування	Відповідність глобальним даним
BetterMe	Scrum + rapid experimentation	Тижневі спринти, постійні А/В-тести, миттєва аналітика	Високочастотні релізи узгоджуються з моделлю high performers
Headway	Scrum	Короткі ітерації, продуктові рев'ю, контентні ритуали	66% Agile-команд використовують Scrum
АМО	Kanban + continuous delivery	Безперервний потік задач, релізи кілька разів на тиждень	Kanban займає 61% у глобальному використанні
Universe / OBRIO	Lean Startup + Scrum	MVP-запуски, тестування гіпотез на мікросегментах	Lean-підходи корелюють зі зростанням продуктивності команд на 25%

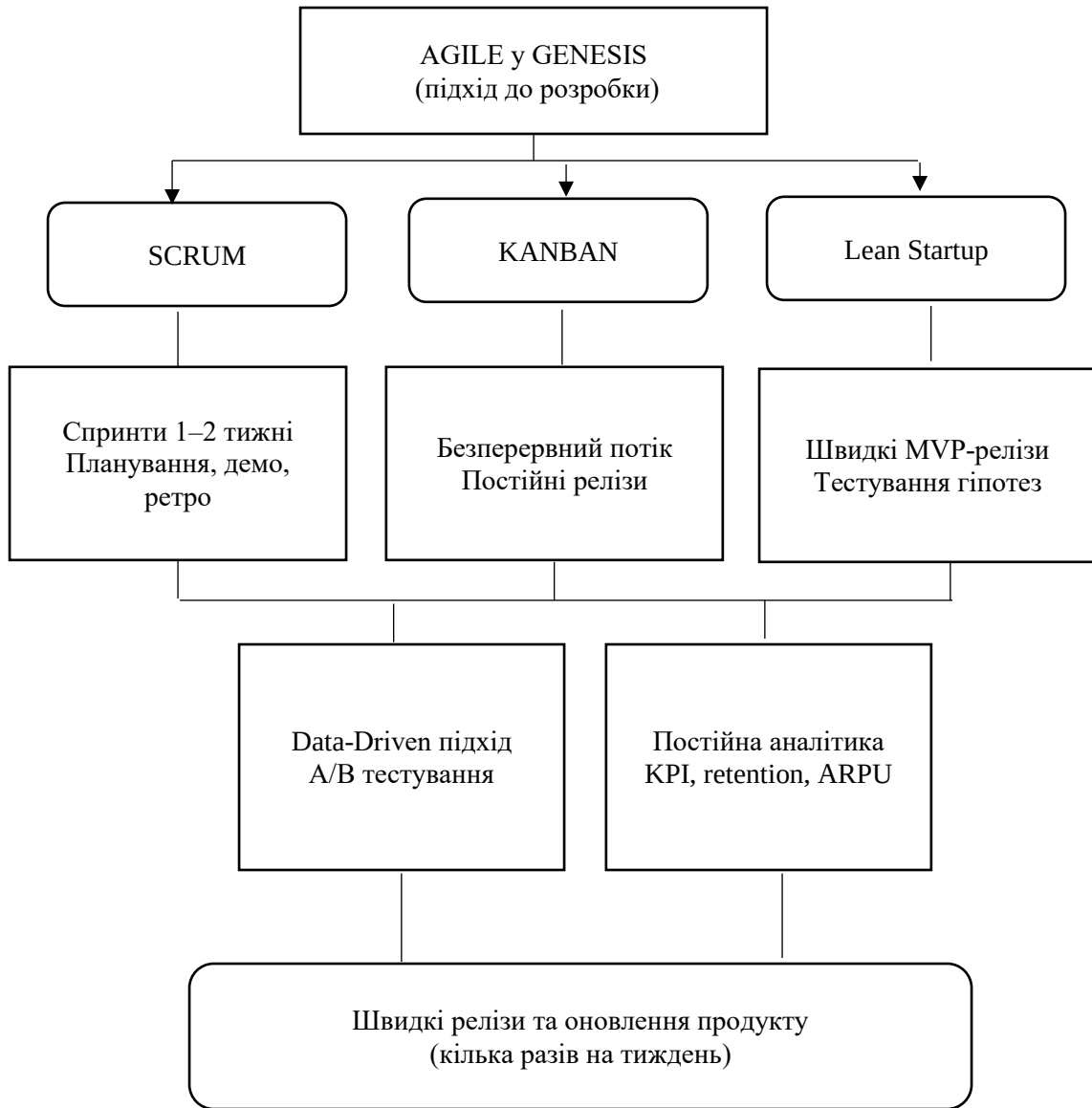


Рис. 2.4 Схема Agile у *****

У цілому практики ***** демонструють гібридну модель Agile, де метрики, швидкість, автономія та експериментування є ключовими елементами управління продуктами.

2.4 Виявлення проблем та ризиків у процесі реалізації проєктів в

Процес реалізації проєктів у компанії ***** має низку характерних особливостей, пов'язаних із продуктовою природою бізнесу, високою динамікою ринку та специфікою внутрішньої організаційної моделі. Виявлення проблем та

ризиків у таких умовах є важливою складовою системи управління продуктом, оскільки від швидкості реагування та здатності коригувати стратегію залежить життєздатність цифрових рішень та їхня конкурентоспроможність на глобальних ринках. Центральне місце у процесі проблемного аналізу займає постійний моніторинг користувацьких метрик, швидкість гіпотезування та раннє виявлення відхилень у поведінці продукту, які можуть сигналізувати про потенційні ризики.

Одним із найбільш поширених типів проблем є ризик невідповідності продукту реальним потребам аудиторії, що виникає внаслідок швидких змін ринкових трендів або непередбачуваних змін у поведінці користувачів. Оскільки продукти ***** орієнтовані на глобальні ринки та охоплюють нішеві сегменти (fitness, education, lifestyle, AI-продукти), зміна попиту може відбуватися надзвичайно швидко. Такі ризики проявляються у вигляді зниження показників залученості (retention rate), падіння коефіцієнтів активації користувача, а також зменшення конверсії на ключових етапах воронки. У зв'язку з цим процес виявлення проблем базується на безперервному аналізі метрик, проведенні A/B-тестів і тестуванні альтернативних сценаріїв взаємодії користувача з продуктом.

Важливим джерелом ризиків є висока швидкість релізів та децентралізація команд, що характерно для продуктової моделі *****. З одного боку, така структура забезпечує гнучкість та оперативність, але з іншого – створює загрозу появи технічного боргу, неузгодженості між модульними частинами системи або виникнення регресій після частих оновлень. Команди зобов'язані контролювати ці ризики через впровадження автоматизованого тестування, CI/CD-процесів та внутрішніх інструментів моніторингу. Проте навіть у таких умовах можливими є збої у роботі інфраструктури, недостатня синхронізація між продуктами або технічні уразливості, що можуть вплинути на стабільність програмного забезпечення.

Окрему категорію становлять маркетингові та продуктові ризики, пов'язані з масштабуванням проєктів. Оскільки багато продуктів ***** працюють у

сегменті мобільних застосунків, суттєвою загрозою є залежність від алгоритмів Apple App Store та Google Play, зміни яких можуть призвести до несподіваних коливань вартості трафіку, зниження ефективності рекламних кампаній або втрати позицій у пошуковій видачі. Подібні ризики проявляються також у разі зміни політик рекламних платформ (Meta, Google Ads, TikTok), що може вплинути на CPI, LTV та прибутковість окремих продуктових напрямів.

Важливим напрямом ризик-менеджменту є ризики, пов'язані зі швидкістю експериментування. Оскільки ***** використовує модель швидкого запуску гіпотез, існує загроза втрати фокусності або перевантаження команди постійним тестуванням. Це може призвести до зниження якості перевірок, недостатнього аналізу результатів або неправильного інтерпретування даних. У таких умовах особливе значення має координація роботи між продакт-менеджерами, аналітиками та маркетинговими командами, а також встановлення чітких критеріїв успішності експериментів.

Ще однією групою ризиків є організаційні та комунікаційні складнощі, що виникають через високу автономію продуктових команд. Незважаючи на переваги децентралізації, вона може створювати загрозу фрагментації знань, недостатнього обміну інформацією або дублювання функціональності між командами. У відповідь на це ***** розвиває внутрішню культуру відкритості, проводить регулярні зустрічі команд, knowledge-sharing сесії та забезпечує функціонування горизонтальних практик, таких як дизайн-групи, аналітичні спільноти або технічні гільдії.

Нарешті, важливими залишаються ризики, пов'язані з залежністю від людського ресурсу, особливо у контексті високих вимог до компетентності фахівців. ***** підтримує високу планку залучення талантів, але це створює додаткову вразливість у випадку раптових змін у команді, недостатнього онбордингу або вигорання співробітників. Формування внутрішнього кадрового резерву, інвестиції в навчання та підтримка менторських програм є ключовими

інструментами зниження таких ризиків.

Таблиця 2.2

Основні ризики у реалізації проєктів ***** та методи їх мінімізації

Категорія ризику	Суть ризику / типові прояви	Методи мінімізації у практиці *****
Продуктові ризики	Невідповідність продукту потребам користувачів; падіння retention; зниження конверсії у воронці	Активне A/B-тестування; поведінкова аналітика; регулярний перегляд product roadmap; запуск MVP перед масштабуванням
Ризики ринку та конкуренції	Швидка зміна трендів; поява сильних конкурентів; зростання вартості трафіку	Моніторинг ринку; аналіз LTV/CAC; оперативна зміна маркетингових стратегій; таргетинг мікросегментів
Технічні ризики	Технічний борг; регресії після швидких релізів; нестабільність інфраструктури	Автоматизоване тестування; CI/CD; код-рев'ю; регулярні технічні ревізії; DevOps-моніторинг
Організаційні ризики	Невідповідність між командами; дублювання функцій; недостатній обмін знаннями	Cross-team синхронізації; knowledge sharing sessions; внутрішні гільдії; документування процесів
Ризики швидкого експериментування	Неправильна інтерпретація результатів тестів; перевантаження гіпотезами; відсутність фокусності	Встановлення KPI для кожного експерименту; чіткі критерії успішності; пріоритизація за Impact/Effort
Маркетингові ризики	Зміни політики Apple/Google; нестабільність рекламних платформ; зростання CPI	Диверсифікація каналів; постійний аналіз рекламних метрик; тестування нових креативів і аудиторій
Ризики команди	Вигорання; зміна ключових фахівців; недостатній онбординг	Менторські програми; внутрішні академії; підтримка well-being; системний онбординг; кадровий резерв
Юридичні та compliance ризики	Зміни регуляцій; порушення вимог щодо персональних даних	Legal-супровід; регулярні аудит-процедури; GDPR-практики; контроль безпеки даних
Фінансові ризики	Зниження unit-economics; некоректні прогнози доходності	Регулярний фінансовий моніторинг; аналіз чутливості; контроль маржинальності; коригування бізнес-моделі

Узагальнюючи, виявлення проблем та ризиків у процесі реалізації проєктів у ***** ґрунтується на поєднанні аналітичних підходів, високої гнучкості,

оперативності й прозорості комунікацій. Своєчасне виявлення ризиків та їхнє усунення забезпечується комплексом інструментів – від аналізу поведінкових даних до внутрішніх DevOps-практик. Такий підхід дозволяє компанії підтримувати стабільність продуктів, адаптуватися до змін та забезпечувати ефективну реалізацію IT-проєктів у динамічному ринковому середовищі.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ У *****

3.1 Пропозиції щодо оптимізації процесів управління проєктами

Оптимізація процесів управління проєктами є ключовою умовою забезпечення стабільного розвитку продуктової компанії та підвищення ефективності команд. У сучасних ІТ-організаціях потреба в удосконаленні управлінських механізмів зумовлена високою динамікою ринку, інтенсивністю технологічних змін, ростом конкуренції та необхідністю підтримувати постійну швидкість оновлення продуктів. Удосконалення проєктних процесів передбачає перехід від реактивної моделі роботи до системи проактивного планування, аналітичного контролю та безперервного вдосконалення (continuous improvement). Основою таких змін є впровадження комплексного підходу, що включає оптимізацію структури команд, удосконалення комунікацій, розвиток інструментів аналітики, автоматизацію технічних процесів та підвищення рівня управлінської культури.

Одним із ключових напрямів удосконалення є підвищення прозорості проєктного планування. У багатьох ІТ-командах виникають труднощі, пов'язані з нечітким визначенням вимог, некоректною оцінкою трудовитрат або недостатнім обґрунтуванням пріоритетів. Для мінімізації таких ризиків доцільним є впровадження системи структурованого беклог-менеджменту, що передбачає регулярну ревізію завдань, уточнення критеріїв прийняття та узгодження очікуваних результатів із зацікавленими сторонами. Систематичність у роботі з беклогом дає змогу зменшити кількість незавершених ініціатив, підвищити фокусованість команд і забезпечити реалістичність планування.

Подальшою пропозицією щодо оптимізації є формування зрілої культури аналітичного управління продуктами. Застосування метрик має базуватися не лише на кількісних показниках ефективності, а й на їх інтерпретації у ширшому

контексті користувацької поведінки. Це передбачає систематичний аналіз показників утримання, активації, життєвої цінності користувачів, а також економічних параметрів на рівні unit-economics. Інтеграція таких аналітичних механізмів у процеси ухвалення рішень дозволяє скоротити кількість невдалих експериментів, уникнути перевитрат і забезпечити орієнтацію на створення стійкої цінності.

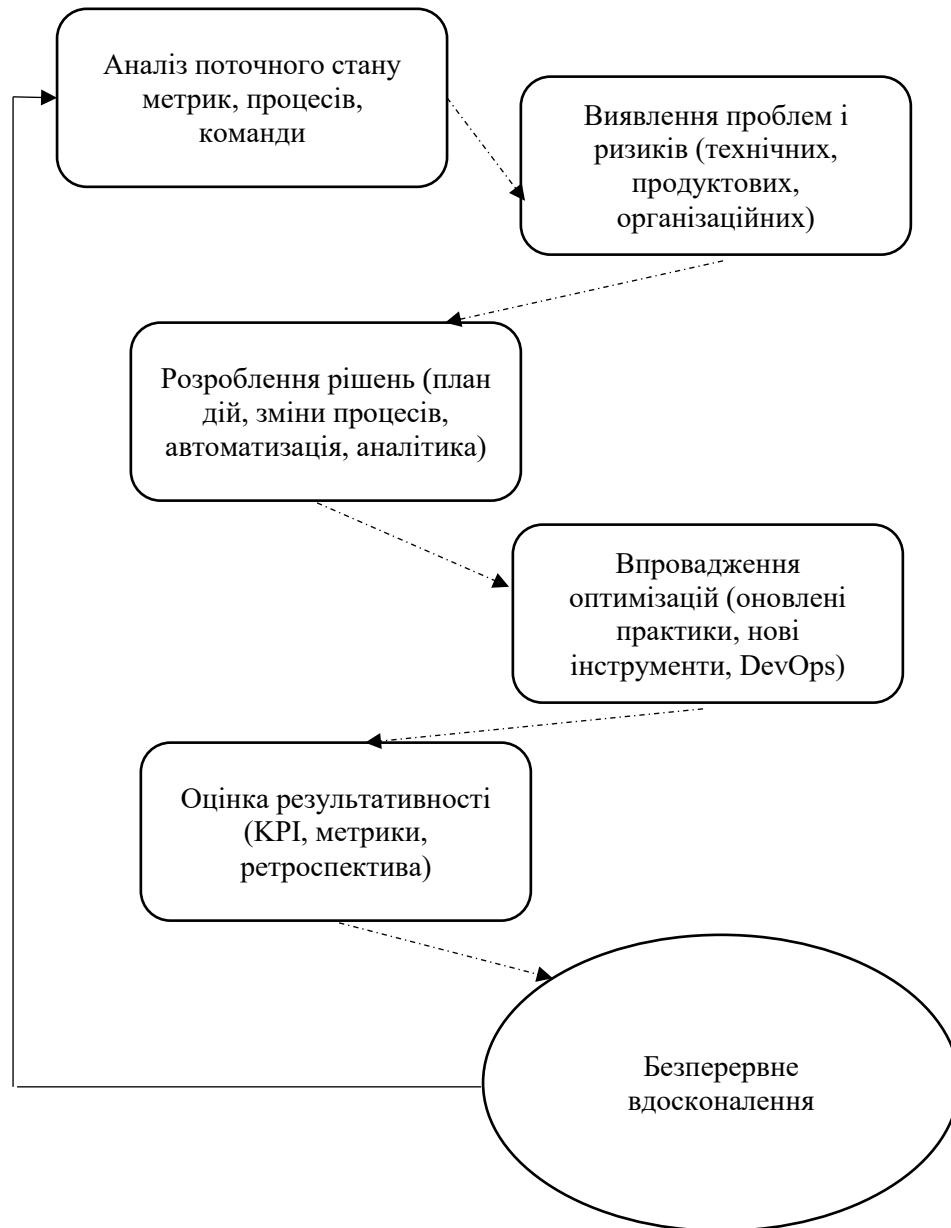


Рис. 3.1 Графічна схема процесу оптимізації управління проєктами

Значний потенціал оптимізації прихований у вдосконаленні внутрішніх

комунікацій. У швидкозростаючих командах спостерігається ризик фрагментації знань та втрати узгодженості між учасниками проєктів. Ефективним рішенням є стандартизація регулярних зустрічей, запровадження синхронізацій між кросфункціональними групами та документування ключових рішень. Прозорі канали комунікації, зокрема через внутрішні платформи, бази знань або wiki-інструменти, підвищують узгодженість команд і сприяють оперативному обміну інформацією.

Не менш важливим напрямом є оптимізація технічних процесів шляхом автоматизації. Використання систем CI/CD дає змогу істотно скоротити час між написанням коду та його впровадженням, підвищити стабільність релізів і мінімізувати кількість технічних збоїв. Автоматизоване тестування, системи моніторингу продуктивності та аналітика поведінкових даних дозволяють своєчасно виявляти технічні ризики та запобігати їхньому впливу на продукт. Автоматизація також сприяє зменшенню операційного навантаження на команди та дозволяє розробникам зосередитися на інноваціях.

Окремо слід відзначити важливість удосконалення кадрової роботи та розвитку компетенцій у командах. Оптимізація проєктних процесів неможлива без підтримки високого рівня професійної підготовки працівників. Доцільним є впровадження програм наставництва, регулярного оцінювання навичок, а також можливостей горизонтальної та вертикальної кар'єрної траєкторії. Підвищення кваліфікації сприяє зменшенню організаційних ризиків, пов'язаних із перевантаженням персоналу, нестачею експертизи чи плинністю кадрів.

Завершальною пропозицією щодо оптимізації є систематичне впровадження механізмів зворотного зв'язку, які дозволяють ідентифікувати внутрішні проблеми та покращувати процеси. Регулярні ретроспективи, аналіз невдалих рішень, обговорення кращих практик та створення умов для відкритого висловлення позицій формують культуру безперервного вдосконалення. Такий підхід сприяє зростанню ефективності команд, підвищує якість продуктів і

забезпечує стабільний розвиток проєктів у довгостроковій перспективі.

Оптимізація процесів управління проєктами в компанії ***** має базуватися на врахуванні специфіки продуктової екосистеми, яка характеризується високою швидкістю масштабування, автономністю команд та інтенсивним експериментуванням. Оскільки ***** працює у форматі venture-building та створює десятки незалежних продуктів у сферах EdTech, Health & Fitness, AI-мобайл, fintech та digital media, ефективність управління проєктами безпосередньо залежить від здатності команд швидко адаптуватися до змін ринку, приймати рішення на основі даних та підтримувати технічну стабільність продуктів у режимі швидких релізів. У таких умовах оптимізація процесів має не лише підвищувати узгодженість роботи команд, а й забезпечувати зниження ризиків, характерних для динамічної продуктової розробки.

Одним із першочергових напрямів оптимізації є посилення аналітичної складової управління продуктами. Для ***** де ключовими є метрики early retention, activation rate, conversion to trial та LTV, вдосконалення аналітичної інфраструктури дозволить значно підвищити точність продуктових рішень. Доцільним є впровадження системи централізованих data-pipelines, автоматизованих дашбордів та єдиних стандартів вимірювання метрик, що сприятиме зменшенню ризику некоректної інтерпретації результатів A/B-тестів і підвищить узгодженість між продуктовими командами. У контексті venture-building цей аспект є критичним, оскільки різні продукти перебувають на різних стадіях життєвого циклу та вимагають різних інструментів аналітичної підтримки.

Другим важливим напрямом удосконалення є підвищення якості планування за рахунок покращення роботи з продуктово-технічним беклогом. З огляду на високу швидкість тестування гіпотез у ***** існує ризик накопичення технічного боргу або появи фіч, що не узгоджуються з довгостроковою продуктовою стратегією. Відповідно, систематизація беклогу через регулярні

grooming-session, оцінку складності задач, пріоритизацію на основі бізнес-ефекту та аналізу залежностей дозволить уникнути фрагментації роботи та забезпечить більш плавний рух команди у межах спринтів або Kanban-циклів. Особливо актуальним є використання моделі Impact/Effort, яка дає змогу командам ***** ухвалювати рішення про запуск нових експериментів за наявності обмежених ресурсів.

Оптимізація комунікацій також є ключовою умовою підвищення ефективності реалізації проєктів. Висока автономність продуктових команд, яка є однією з основ корпоративної культури *****, може створювати ризики розриву комунікації між продуктовими, технічними та маркетинговими групами. Тому важливим кроком є впровадження регулярних кроскомандних синхронізацій, системи knowledge-sharing, внутрішніх документаційних стандартів та єдиних каналів фіксації продуктових рішень. Особливу роль можуть відігравати внутрішні спільноти практик (guilds), які вже існують у *****, однак потребують систематичного розвитку для мінімізації дублювання ініціатив між продуктами.

Ще одним напрямом удосконалення є посилення технічних процесів через масштабування DevOps-практик. З огляду на те, що більшість продуктів ***** мають високу частоту релізів, впровадження централізованих CI/CD-пайплайнів, автоматизованих регресійних тестів, систем моніторингу продуктивності та інцидент-менеджменту дозволить зменшити ймовірність технічних збоїв, підвищити якість коду та скоротити час розгортання нових функцій. Така автоматизація є необхідною в середовищі, де продукти швидко зростають і виходять на глобальні ринки, що вимагає від команд високого рівня стабільності та відповідності вимогам різних платформ.

У контексті кадрової політики доцільно посилити механізми підтримки професійного розвитку та управління завантаженістю команд. В умовах *****, де кожна команда фактично працює як стартап у складі екосистеми, існують

ризика вигорання або недостатнього онбордингу нових фахівців. Впровадження структурованих навчальних планів, системи внутрішнього менторства, ротацій між проєктами та індивідуальних траєкторій розвитку дозволить зменшити залежність від окремих спеціалістів та підтримати сталість знань у команді. Крім того, це сприятиме підвищенню мотивації та утриманню працівників у довгостроковій перспективі.

Загалом, оптимізація процесів управління проєктами в ***** має орієнтуватися на інтеграцію аналітики, автоматизації та структурованої комунікації при збереженні основних компетенцій компанії – гнучкості, підприємницького мислення та швидкості експериментування. Такий підхід забезпечить можливість не лише підвищити продуктивність окремих команд, а й створити більш узгоджену та стійку систему розвитку продуктів у межах усієї екосистеми.

3.2 Удосконалення системи комунікацій та взаємодії між командами

Ефективна система комунікацій є критичним чинником успішної реалізації ІТ-проєктів у продуктових компаніях, оскільки від якості внутрішньої взаємодії залежать швидкість прийняття рішень, рівень узгодженості розробки, точність планування та здатність команд оперативно реагувати на зміни ринку. У випадку ***** , де організаційна структура побудована на автономних продуктових командах, що працюють у моделі *venture-building*, налаштування ефективних горизонтальних комунікацій набуває особливої ваги. Децентралізована модель дозволяє окремим продуктам розвиватися швидко та гнучко, проте водночас створює ризики фрагментації інформації, дублювання функцій, втрати стратегічного узгодження та зниження ефективності внаслідок ізоляваності команд.

Оптимізація системи комунікацій передусім передбачає формування єдиних стандартів взаємодії. Це охоплює систематизацію регулярних зустрічей,

синхронізацій і каналів інформаційного обміну. У практиці продуктової розробки доцільним є поєднання синхронних форматів (щоденні стендапи, тижневі синхронізації, product review) та асинхронних (корпоративні wiki-бази, внутрішні документи, звіти). Такий підхід забезпечує одночасну прозорість процесів і зниження надмірного комунікаційного навантаження, яке часто виникає у швидкозростаючих командах. Особливо актуальним є використання інструментів документування прийнятих рішень і архітектурних змін, що дозволяє зберегти контекст і уникнути повторних обговорень.

Важливою складовою удосконалення комунікацій є розвиток кросфункціональної взаємодії між командами розробки, аналітики, маркетингу, дизайну та менеджменту. У продуктовому середовищі значна частина рішень залежить від спільної інтерпретації даних, а тому узгодженість між аналітичними та продуктовими командами є необхідною умовою підвищення точності планування та якості експериментів. У цьому контексті ефективними є практики спільних воркшопів, демо-днів, дизайн-рев'ю та аналітичних сесій, які сприяють уніфікації бачення та забезпечують обмін критично важливою інформацією між різними ролями.

Подальший розвиток системи комунікацій має спиратися на створення внутрішніх спільнот практик, які об'єднують фахівців за напрямками (інженерні гільдії, дизайн-ком'юніті, аналітичні групи). Подібний формат сприяє горизонтальному обміну досвідом, поширенню найкращих практик, стандартизації інструментів та зменшенню операційних ризиків, що виникають через різні підходи до реалізації одних і тих самих процесів. У ***** такий механізм здатен мінімізувати дублювання розробки між продуктами, а також забезпечити стабільну якість технічних та продуктових рішень.

Технологічні інструменти також відіграють ключову роль у вдосконаленні системи взаємодії. Використання корпоративних платформ для комунікації (Slack, Teams), систем управління завданнями (Jira, YouTrack), внутрішніх баз

знань (Confluence, Notion) та DevOps-інструментів забезпечує стабільність передачі інформації та підвищує контрольованість процесів. Важливою особливістю є те, що в продуктових компаніях значна частина комунікацій відбувається у контексті релізів, тому автоматизація сповіщень, інтеграція систем логування та створення дашбордів для команд дозволяє скоротити кількість ручних дій і підвищити інформованість учасників проєкту.

Не менш важливим напрямом оптимізації є розвиток культури відкритої комунікації та психологічної безпеки в командах. Ефективна взаємодія передбачає можливість обговорення проблем, виявлення помилок і пошук рішень без ризику негативних наслідків для учасників команди. Формування такої культури підвищує стабільність комунікацій, зменшує кількість прихованих проблем, сприяє своєчасному виявленню ризиків та створює умови для безперервного вдосконалення продуктів. У *****, де автономія команд є фундаментальним принципом, психологічна безпека та довіра між учасниками команд стають важливими чинниками продуктивності.

Окрему роль відіграє оптимізація інформаційних потоків між продуктовими командами та керівництвом. Надмірна звітність може уповільнювати процеси, тоді як її нестача – призводити до стратегічної невизначеності. Розумним рішенням є впровадження коротких стандартних звітів, що включають ключові метрики продукту, статус експериментів, прогрес розробки та виявлені ризики. Такі звіти дозволяють узгодити бачення між продуктовими менеджерами та топ-менеджментом і водночас уникнути перевантаження непотрібною інформацією.

У контексті продуктової екосистеми ***** удосконалення внутрішніх комунікацій доцільно здійснювати за кількома взаємопов'язаними напрямками. По-перше, ефективним є впровадження єдиної внутрішньої комунікаційної платформи, яка об'єднує новини продуктів, документацію, оновлення щодо релізів, результати А/В-тестів, та аналітичні звіти. У продуктовому середовищі

це забезпечує зменшення інформаційної фрагментації та формує єдиний інформаційний простір для команд. По-друге, важливим є запровадження регулярних форм комунікацій – щотижневих продуктово-технічних синхронізацій, місячних all-hands зустрічей та стандартних асинхронних дайджестів. Такий підхід дає змогу підвищити прозорість процесів, узгодженість дій та оперативність прийняття рішень. По-третє, у ***** доцільно посилити горизонтальні спільноти практик (guilds), зокрема для дизайнерів, аналітиків, інженерів і маркетологів. Це сприяє вирівнюванню стандартів роботи між продуктами та підвищує якість кросфункціональної взаємодії.

Окремої уваги потребує зворотний зв'язок: рекомендується запровадити систематичний механізм збору пропозицій від команд, зокрема через анонімні опитування, ретроспективи та інструменти фіксації ідей. Це дозволяє виявляти «вузькі місця» у комунікаційних процесах і підтримувати культуру відкритості, яка є ключовою для ***** з огляду на її venture-building модель.

Етапи впровадження удосконаленої системи комунікацій у *****

Етап 1. Діагностика комунікаційного середовища.

На першому етапі здійснюється аналіз наявних каналів взаємодії, рівня задоволеності команд комунікаційними процесами та частоти виникнення комунікаційних збоїв. Результати цього аналізу є основою для формування подальшого плану оптимізації.

Етап 2. Стандартизація каналів та правил взаємодії.

На цьому етапі визначаються офіційні канали комунікації, регламент для синхронних і асинхронних форматів, правила документування рішень та частота проведення зустрічей. Стандартизація сприяє скороченню інформаційного шуму та підвищенню узгодженості.

Етап 3. Запуск внутрішньої платформи або knowledge hub.

Інтеграція внутрішньої бази знань забезпечує централізоване зберігання ключової інформації, усуває дублювання файлів і підвищує доступність

важливих матеріалів для всіх команд.

Етап 4. Розвиток горизонтальних спільнот практик.

Формування гільдій за напрямками (аналітика, UX/UI, маркетинг, QA, DevOps) сприяє поширенню найкращих практик, вирівнюванню підходів та створенню платформи для обміну експертизою.

Етап 5. Впровадження системи регулярного зворотного зв'язку.

Збір пропозицій, опитування, аналіз задоволеності комунікаціями дозволяють коригувати систему та оперативно реагувати на потреби команд.

Етап 6. Оцінка результатів і безперервне вдосконалення.

На останньому етапі здійснюється аналіз KPI, визначення сильних і слабких сторін та корекція комунікаційної стратегії.

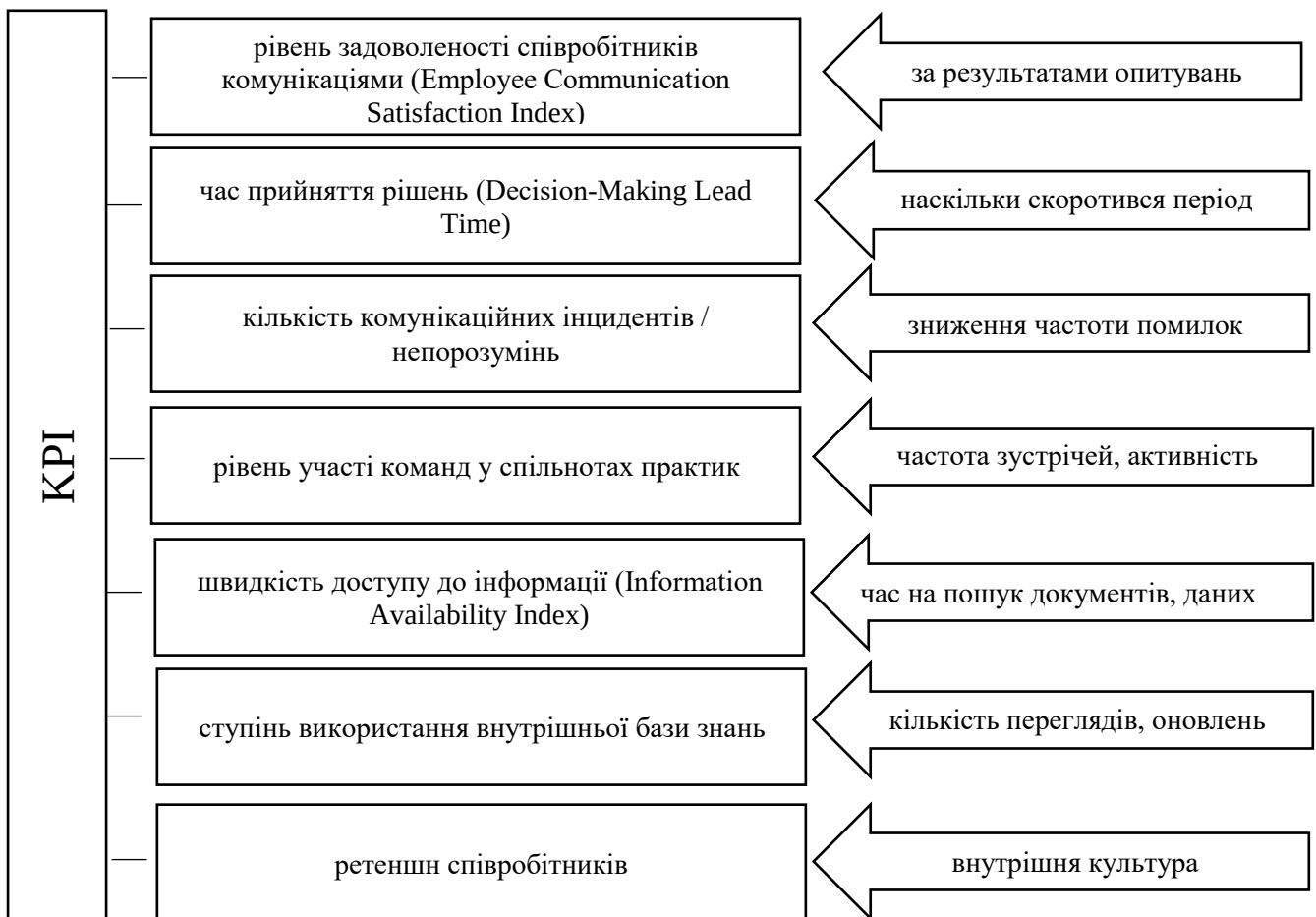


Рис. 3.2 Ключові критерії ефективності (KPI) внутрішніх комунікацій у

Таблиця 3.2

“До / Після”: ефект від удосконалення системи комунікацій у *****

Показник / процес	Стан «До оптимізації»	Стан «Після оптимізації»
Доступність інформації	Фрагментована, зберігається у різних чатах, файлах, документах	Єдиний knowledge hub; впорядкована, структурована інформація
Комунікації між командами	Епізодичні, залежні від ініціативи окремих людей	Регулярні синхронізації, стандартизовані формати, спільноти практик
Рівень занурення у продукт	Нерівномірний, залежить від досвіду команди	Вищий завдяки прозорості, документації та доступності аналітики
Інформаційний шум	Високий (багато непотрібних повідомлень)	Зниження шуму через сегментацію каналів
Швидкість прийняття рішень	Сповільнена через нестачу контексту та неузгодженість	Скорочення lead time завдяки прозорості та синхронізації
Командна взаємодія	Часткові «силоси», ізолюваність продуктів	Підсилена кросфункціональна взаємодія, розвиток guilds

Узагальнюючи, удосконалення системи комунікацій та взаємодії між командами у ***** передбачає комплексний підхід, що включає розвиток стандартизованих каналів комунікації, створення кросфункціональних форматів обміну інформацією, використання сучасних технологічних інструментів, підтримку внутрішніх професійних спільнот та формування культури відкритості. Такий підхід сприяє підвищенню узгодженості дій, скороченню циклу прийняття рішень, зменшенню ризиків та підвищенню загальної продуктивності команд у межах продуктової екосистеми.

3.3 Рекомендації щодо впровадження покращених гібридних підходів

Впровадження покращених гібридних підходів до управління проєктами є доцільним у сучасних ІТ-компаніях, зокрема у продуктових екосистемах на кшталт ***** , де поєднуються висока швидкість розробки, одночасне ведення

великої кількості проєктів та потреба в оперативній адаптації до змін ринку. Гібридні методології об'єднують елементи класичного підходу (Waterfall) і гнучких методів (Agile, Scrum, Kanban), що дозволяє підсилити контроль над плануванням та одночасно забезпечити гнучкість реалізації. Рекомендації щодо впровадження таких підходів мають ґрунтуватися на оптимальному поєднанні структурованості та швидкого реагування, із врахуванням специфіки продуктів, команди та ринкового середовища.

Першим важливим напрямом упровадження гібридних підходів є формування чіткого розподілу етапів, які повинні залишатися структурованими, та процесів, що потребують максимальної гнучкості. Зокрема, доцільно застосовувати класичний підхід на етапах формування бачення продукту, опису бізнес-вимог, визначення ключових залежностей та ризиків. Така структурованість дозволяє зменшити ймовірність помилок на початкових етапах та забезпечити стратегічну стабільність проєкту. Натомість процеси розробки, тестування гіпотез, проведення експериментів, створення MVP і впровадження функціональних модулів мають реалізовуватися на основі гнучких методів, що відповідає природі продуктового середовища, де швидкість реакції є критичною.

Подальша рекомендація стосується адаптації ритуалів та практик Agile під особливості гібридного підходу. Спринти, ретроспективи, планування та демо можуть використовуватися у скороченому або комбінованому форматі, щоб поєднати контрольованість процесу із необхідністю швидких змін. Це особливо актуально для *****, де різні продуктові команди працюють у різних життєвих циклах. Наприклад, команди, які працюють над продуктами на ранніх стадіях, можуть застосовувати короткі ітерації та часті експерименти, тоді як продукти на стадії масштабування потребують більшої структурованості, прогнозованості та чітких процедур релізів.

Важливою рекомендацією є інтеграція гібридних підходів із системами аналітики та прийняття рішень на основі даних. Для продуктових компаній

ключовим є те, що гібридні моделі мають бути підсилені якісними метриками – показниками поведінки користувачів, технічної стабільності, маркетингової ефективності та економічної доцільності. Застосування таких метрик дозволяє уникнути суб'єктивності та забезпечує чіткий механізм оцінки впливу кожної функції чи експерименту. У поєднанні з гібридними методами це створює умови для керованої гнучкості, де рішення ухвалюються швидко, але з урахуванням кількісних даних.

Упровадження гібридних підходів також потребує удосконалення системи комунікацій. Оскільки гібридна модель передбачає поєднання різних процесів, особливо важливо забезпечити прозорість інформаційних потоків між продуктовими менеджерами, розробниками, аналітиками та маркетинговими командами. Рекомендованим є впровадження регулярних стратегічних сесій для вирівнювання довгострокових цілей, а також технічних синхронізацій для обговорення залежностей, ризиків та пріоритетів. Використання централізованих платформ для документації та обміну інформацією допомагає мінімізувати ризики неузгодженості та забезпечує доступність ключових даних для всіх учасників процесу.

Ще однією рекомендацією є поетапне впровадження гібридних моделей. Команди ***** складаються з різних за досвідом фахівців, а продукти перебувають на різних рівнях зрілості, тому застосування універсальної моделі є неможливим. Доцільним є використання підходу «пілотного запуску», коли гібридна система впроваджується спершу в одній або двох командах. Аналіз їх результатів, ретроспективи та зворотний зв'язок дозволяють адаптувати модель під реальні потреби компанії. Після успішної апробації гібридний підхід може бути масштабований на інші продукти.

Додатково рекомендується забезпечити навчання та підтримку команд, які переходять до гібридних методів. Впровадження нової моделі управління передбачає не лише зміну інструментів, а й трансформацію підходів до прийняття

рішень. Тому доцільним є проведення тренінгів, воркшопів, індивідуального менторства та впровадження внутрішніх навчальних матеріалів, що сприятиме кращому розумінню нових процесів та підвищить відповідність команд новим вимогам.

Узагальнюючи, впровадження покращених гібридних підходів потребує комплексного підходу, що поєднує структурованість класичних методів і гнучкість Agile, доповнених ефективною комунікацією, розвиненою аналітикою, культурою безперервного вдосконалення та поетапною адаптацією. Такі рекомендації дозволяють істотно підвищити ефективність реалізації проєктів, скоротити ризики, забезпечити більшу прозорість процесів і підтримувати високу швидкість інновацій, що є ключовою конкурентною перевагою продуктових компаній.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження було встановлено, що ефективне управління ІТ-проектами у сучасних продуктових компаніях, таких як *****, визначається здатністю поєднувати структуровані управлінські механізми, гнучкі методології, аналітичний підхід та інструменти безперервного вдосконалення процесів. Проаналізовано, що продуктивний формат діяльності, venture-building модель та автономність команд формують специфічні вимоги до організації роботи, зокрема високі стандарти швидкості ухвалення рішень, децентралізацію відповідальності та необхідність швидкого масштабування цифрових продуктів. У таких умовах традиційні підходи до управління проектами виявляються недостатніми, що зумовлює потребу в гібридних моделях та посиленій аналітичній підтримці.

Досліджено, що система інструментів управління ІТ-проектами відіграє ключову роль у забезпеченні прозорості процесів, контролі ресурсів, моніторингу виконання задач та координації команд. Інструменти планування, DevOps-сервіси, системи управління завданнями, засоби колаборації та аналітичні платформи формують основу технологічної екосистеми, яка уможливорює стабільний розвиток продуктів. Було встановлено, що застосування таких інструментів знижує рівень операційних ризиків, скорочує час виходу продукту на ринок і підвищує якість цифрових рішень.

Окрему увагу приділено аналізу організаційної структури та методологічних підходів *****. Доведено, що кросфункціональні автономні команди, орієнтація на швидке експериментування, масштабування успішних гіпотез, гнучкі ритуали та поєднання Scrum, Kanban і Lean Startup визначають високу адаптивність компанії до змін ринку. Розглянуто, що ефективність команд значною мірою залежить від зрілої системи внутрішніх комунікацій, яка забезпечує циркуляцію знань, узгодження стратегій і зменшення інформаційної фрагментації.

Виявлено основні проблеми та ризики, характерні для реалізації ІТ-проектів у *****: технічні ризики, викликані швидкими релізами; ризики ринку та змін поведінки користувачів; ризики надмірного експериментування; комунікаційні бар'єри; загрози накопичення технічного боргу. Доведено, що систематичний підхід до ідентифікації таких ризиків і впровадження превентивних заходів є критично важливим для стабільності продуктових команд.

На основі проведеного аналізу сформовано комплекс рекомендацій щодо оптимізації процесів управління проектами. Запропоновано вдосконалити внутрішні комунікації через запровадження єдиного knowledge-hub, розвиток спільнот практик, стандартизацію каналів взаємодії та посилення механізмів зворотного зв'язку. Рекомендовано впроваджувати покращені гібридні підходи, які поєднують структурованість Waterfall-етапів з гнучкістю Agile-практик, із опорою на аналітичні дані, DevOps-автоматизацію та регулярну оцінку ефективності. Такі рекомендації спрямовані на підвищення продуктивності команд, зменшення кількості помилок, прискорення циклу розробки та підсилення конкурентоспроможності продуктів.

Загалом проведене дослідження дозволило встановити, що комплексний підхід до управління ІТ-проектами, який базується на гібридності, аналітиці, автоматизації та ефективній комунікації, є найоптимальнішим для ***** та подібних продуктових компаній. Отримані результати можуть бути використані для подальшого вдосконалення операційних процесів, формування рекомендацій для управлінських команд і розроблення стратегій розвитку продуктової екосистеми.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 15+ Useful Agile Metrics in Scrum & Kanban: Measure Quality, Productivity & Performance (2021) URL: <https://www.intellectsoft.net/blog/agile-metrics/#>
2. A Guide to the Project Management Body, PMBOK® Guide 7 Ed + Agile Practice Guide. 2021. 274 p.
3. Agile Manifesto. Manifesto for Agile Software Development, 2001. URL: <http://agilemanifesto.org>
4. Ali, J., Chew, T.G., & Tang, T. C. (2004). Knowledge management in agile organizations. Sunway Academic Journal, 1, 13–20.
5. Claire Drumond. Agile project management: What is it and how to get started. URL: <https://www.atlassian.com/agile/project-management>
6. DORA Research: 2024. URL: <https://dora.dev/research/2024/>
7. Gartner. Business and Technology Insights and Trends. (2024). URL: <https://www.gartner.com/en/insights>
8. Institute P. M. PMBOK Guide: The Project Management Body of Knowledge. Booksmith Publishing LLC, 2021. 40 p.
9. Jira Software: Issue and Project Tracking for Software Teams. URL: <https://www.atlassian.com/software/jira>
10. Kanban Boards. YouTrack Server. URL: <https://www.jetbrains.com/help/youtrack/server/Set-up-a-Kanban-Board.htm>
11. McKinsey Technology Trends Outlook 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/the-top-trends-in-tech>
12. Olkhovskiy, D., Olkhovska, O., Oleksiichuk, Yu., Orikhivska O., Rudenko, N. (2023). Upravlinnia proiektamy v IT-sferi: mozhlyvosti ta analiz prohramnoho zabezpechennia [IT project management: opportunities and software analysis]. Information Technology: Computer Science, Software and Cyber Communications, 3,60–64, DOI: <https://doi.org/10.32782/IT/2023-3-7>

13. Project Management Institute (PMI). *Maximizing Project Success* 2024. URL: https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/project_success_report_2024.pdf?rev=0ca3bdd69b07450eb8a0396b8e59a105&trk=public_post_comment-text
14. The 2020 Scrum Guide™. URL: <https://scrumguides.org/scrum-guide.html>
15. The Adaptation Era: 18th State of Agile Report. (2025). URL: <https://stateofagile.com/>
16. Trello – Trello допомагає зібрати всіх співробітників, завдання та інструменти в одному місці // Офіційний сайт. URL: <https://trello.com/>
17. What is a Gantt Chart? URL: <https://www.gantt.com>
18. What is Project Management? Project management institute. URL: <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management>
19. What is SCRUM and how it works? Explained for executives. URL: <https://accesto.com/blog/what-is-scrum-explained-for-executives/>
20. Блага Н. В. Управління проєктами: навч. посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
21. Борисов О. В., Данченко О. Б., Харута В. С. Технологія вибору ефективної методології управління IT-проєктом. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами. 2022. № 2(6). С. 7–13.
22. Гнучкий Agile. iT. Artel. URL: <https://it-artel.ua/blog/metodologiyiupravlinnya-proektamy-vyvazhena-klasyka-waterfall-ta-gnuchkyj-agile/>
23. Данченко О. Б., Занора В. О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю. А., 2019. 278 с. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/1235?mode=full>.
24. Джогола А. Внутрішні комунікації: 5 способів покращити інформаційний

потік в компанії. (2024) URL: <https://hurma.work/blog/vnutrishni-komunikacziyi-5-sposobiv-pokrashhiti-informacijnij-potik-v-kompaniyi/>

25. Кіндрат О.В., Дутка Г.І. Agile-методи для ефективної та продуктивної імплементації ІТ-продукту. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2021. Вип. 28. С. 149–157. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5269131>

26. Комунікативні технології інформаційного суспільства : монографія / [А. І. Гусєв, Н. О. Довгань, О. В. Івачевська, Н. С. Малєєва, І. В. Петренко]; за наук. ред. А. І. Гусєва. Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології. Кропивницький : Імекс-ЛТД, 2020. 142 с. URL: <https://ispp.org.ua/wp-content/uploads/2020/10/GusevMonogr2020-maket.pdf>.

27. Кравчук О. Інтеграція методологій agile і waterfall у гібридні моделі управління ІТ-проєктами: виклики та переваги / О. Кравчук // Вимірювальна та обчислювальна техніка в технологічних процесах. 2025. № 3. С. 99-104. DOI: <https://doi.org/10.31891/2219-9365-2025-83-13>

28. Крамської Д. Ю., Глізнуца М. Ю., Соболев Р. Г., Крамської О. Ю. Інформаційні системи як інструмент ефективного управління проєктами в цифровій економіці. Вісник НТУ «ХПІ». № 3'2025. (2025). DOI: [10.20998/2519-4461.2025.3.54](https://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.3.54)

29. Кузьмініх В. О., Коваль О. В., Тараненко Р. А. Моделі та засоби управління ІТ-проєктами: Навчальний посібник. Київ, КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 222 с.

30. Лозовицький Д. Створюємо універсальний підхід управління ІТ-проєктом. Погляд менеджера. (2020). URL: <https://dou.ua/lenta/columns/creating-project-framework/>

31. Методології управління проєктами, або Що таке Waterfall, Agile та Scrum. (2021). URL: <https://devisu.ua/uk/stattia/metodologii-upravlinnya-proktami-abo-shcho-take-waterfall-agile-ta-scrum>

32. Основи управління ІТ проектами: навч. посіб. для студ. спеціальності 122 «Комп'ютерні науки» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: В. О. Кузьмініх, Р. А. Тараненко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 75 с.
33. Основні інструменти, з якими працює ІТ прожект менеджер. Eastern Peak. URL: <https://careers.easternpeak.com/blog/tools-and-programs-for-it-project-managers/>
34. Особливості побудови ланцюга вартості аутсорсингових підприємств ІТ-галузі Горобинська М.В., Піддубна Л. І., Піддубний І. О., Проскурніна Н. В. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 1 (32)/2020. С . 158-167.
35. Офіційний сайт *****. URL: <https://www.gen.tech/>
36. Попов Ю. І. Управління проектами: навч. посібник/Ю. І. Попов, О. В. Яковенко. Київ: ІНФРА-М, 2020.
37. Рантюк І. І. Огляд гнучких методологій в управління ІТ проектами. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/141.pdf>
38. Сметанюк О. А., Бондарчук А. В. Особливості системи управління проектами в ІТ-компаніях. Агросвіт, 2020. URL: <http://www.agrosvit.info/index.php?op=1&z=3205&i=14>
39. Хто такий project-менеджер і як швидко освоїти професію з нуля. URL: <https://genius.space/lab/hto-takij-project-menedzher-i-yak-shvidko-osvoyiti-profesiyu-z-nulya/>
40. Ципес Г. Л. Проекти та управління проектами в сучасній компанії / Г. Л. Ципес, А. С. Товб. Івано-Франківськ: Олімп-Бізнес, 2021.
41. Шабардіна, Ю., & Хоменко, О. (2025). Особливості сучасних підходів до управління проектами в розподілених командах в ІТ-сфері. *Науковий вісник Полісся*, (1 (30), 343–356. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-343-356](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-343-356)
42. Шашкова Н. І., Фадєєва І. Г. та ін. Управління проектами в ІТ сфері:

застосування гнучких методологій, Наукові записки Львівського університету бізнесу та права, 2021. №28.

43. Шептура Д. KPI vs OKR. Як використовувати метрики на користь команді й демонструвати найкращі результати, 2022. URL: <https://dou.ua/forums/topic/40016/>

44. Як використовувати Jira, Trello, Asana та Worksection для управління проектами. (2024) URL: <https://worksection.com/ua/blog/how-to-use-jira-trello-asana-worksection-for-pm.html>

ДОДАТКИ

Аналіз теоретичних підходів щодо термінів «проект» та «управління проектом»

Автор або джерело		Пояснення
Американський Інститут Проектного управління	Проект	Тимчасове підприємство, призначене для створення унікальних продуктів, послуг або результатів
	Управління проектом	Сукупність різноманітних дій, спрямованих на виконання шлей проекту
РМВОК та міжнародні стандарти	Проект	Тимчасове підприємство, спрямоване на створення унікального продукту, послуги або результату; Комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямований на створення унікального продукту або послуги в умовах часових та ресурсних обмежень; Цілеспрямована діяльність тимчасового характеру призначена для створення унікального продукту або послуги; унікальний процес, що складається із сукупності скоординованих і керованих видів діяльності, що має початкову і кінцеву дати виконання, робляться для досягнення мети, відповідний встановленим вимогам, включаючи обмеження за часом, витратами і ресурсами
Л. Кроуфорд та Т.ДеМарко	Проект	Система підтримки з боку менеджерів проектів, необхідний для сприяння підвищенню рівня зрілості організації

А.І. Лебедєв, В. А. Рач	Проект	Сукупність певних дій, документів, попередніх текстів, задум для створення реального об'єкта, предмета, створення різного роду теоретичного продукту
Біснер К. і Хоббс Б.	Управління проектом	Потреба в компетентних кадрах і визначенні контрольних точок для виконавця з метою побудови організаційного забезпечення використання інструментів і методів у сфері управління проектами і методів
В.Д. Симоненко, П.АВ. Цегольник	Проект	Самостійно розроблені та виготовлені товари (послуги) від ідеї до її втілення, що має суб'єктивну або об'єктивну новизну і виконується під контролем та консультуванням
Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонько, І.П. Малик, І.І Мазур	Управління проектом	Це процес управління командою і ресурсами проекту за допомогою специфічних методів, завдяки яким проект завершується успішно і досягає своєї мети

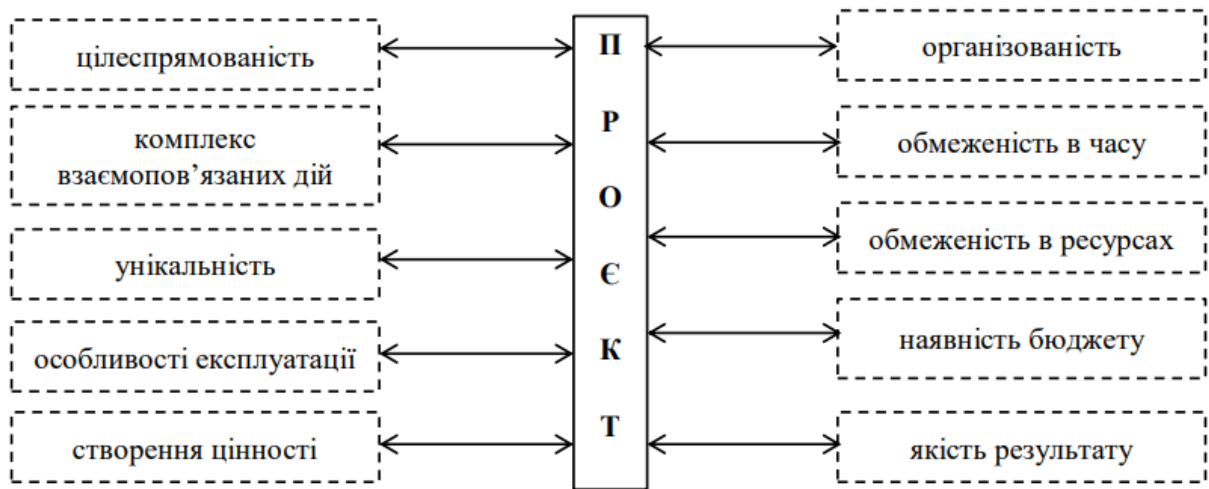


Рис. 1. Ключові характеристики поняття «проект»



Рис. 2. Роль комунікації в забезпеченні ефективного функціонування креативних команд та сприятливого внутрішнього середовища взаємодії персоналу підприємства



Рис.3. Схема управління конфліктами в команді