

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

**Факультет управління
Кафедра менеджменту та бізнес-адміністрування**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему: **Стратегії удосконалення системи управління проєктами в сучасній організації**

Виконала: студентка II курсу
освітнього рівня “магістр” групи MBA-21м(з)
спеціальності 073 “Менеджмент”
освітньої програми “Бізнес-адміністрування”

Квич Юлія Степанівна

Керівник: к.е.н., доц. Топольницька Т.Б.
Рецензент: к.е.н., доц. Романюк Т.М.

Івано-Франківськ – 2025 р.

ЗМІСТ

ЗМІСТ	2
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ	8
1.1. Сутність, цілі та принципи управління проєктами в менеджменті	8
1.2. Сучасні підходи до побудови системи управління проєктами в організації	14
1.3. Методологічні основи стратегічного планування, моніторингу та контролю в системі управління проєктами	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ (на матеріалах ПП “ВЕБ-ДЕЛЮКС”)	24
2.1. Аналіз організації системи управління проєктами, структури та процесів	24
2.2. Основи стратегічного планування, моніторингу та аналіз ефективності контролю в системі управління проєктами	34
2.3. Економічна та процесна оцінка проблемних зон і резервів удосконалення	46
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЙ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ	57
3.1. Визначення напрямів удосконалення управління проєктами та дорожня карта змін.	57
3.2. Розроблення та обґрунтування стратегічної моделі удосконалення управлінських процесів у системі управління проєктами	66
3.3. Оцінка ефективності впровадження запропонованої стратегії та система моніторингу	72
ВИСНОВКИ	79

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82
ДОДАТКИ	88

ВСТУП

У сучасних умовах цифровізації та постійного оновлення технологій організації змушені переходити від фрагментарних управлінських рішень до цілісних проєктно-орієнтованих систем. Саме проєктна форма діяльності дає змогу поєднати стратегічні цілі підприємства з конкретними результатами, визначеними в часі, ресурсах і відповідальних особах. Для ІТ-сфери це особливо важливо, оскільки тут висока мінливість замовлень, короткі життєві цикли продуктів, велика кількість паралельних робіт і потреба в швидкому погодженні завдань між різними підрозділами. За відсутності впорядкованої системи управління проєктами зростають ризики зривів строків, перевантаження окремих працівників, дублювання робіт та втрата інформації між етапами виконання.

Проблема посилюється тим, що в багатьох ІТ-компаніях формально використовуються елементи проєктного менеджменту (постановка задач, календарні плани, трекінг виконання), однак вони не об'єднані в єдину модель з чітко визначеними ролями, правилами планування, стандартами звітності та механізмами контролю змін. У результаті система управління проєктами працює нерівномірно: частина процесів залежить від особистого досвіду менеджерів, частина – від неформальних домовленостей у командах, що унеможливорює масштабування діяльності та ускладнює контроль керівництва.

У роботі як базу спостережень обрано діяльність компанії “ВЕБ-ДЕЛЮКС”, що надає послуги зі створення, просування та супроводження веб-проєктів. Для такого типу організацій характерні часті зміни вимог замовника, велика кількість дрібних доробок, необхідність швидко передавати завдання між розробкою, дизайном, контентом і технічною підтримкою. За відсутності стандартизованої моделі управління це призводить до накопичення прострочених задач, нерівномірного завантаження працівників, ускладнення внутрішніх комунікацій та збільшення кількості переробок. Отже,

удосконалення системи управління проєктами в такій організації має не лише теоретичний, а й прикладний характер.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю:

- 1) системно осмислити місце та роль проєктно-орієнтованого управління в діяльності сучасних ІТ-організацій як інструменту забезпечення своєчасного виконання робіт і прозорості взаємодії підрозділів;
- 2) проаналізувати фактичний стан системи управління проєктами в компанії “ВЕБ-ДЕЛЮКС”, виявити чинники, що спричиняють прострочення, дублювання завдань і втрату інформації;
- 3) запропонувати практичну модель удосконалення, яка поєднує стандартизоване планування, регулярний моніторинг і цифрові інструменти, та визначити умови її впровадження і подальшого контролю ефективності.

Об’єкт дослідження – система управління проєктами в ІТ-організації.

Предмет дослідження – підходи, правила, процеси, ролі та інструменти, за допомогою яких у компанії “ВЕБ-ДЕЛЮКС” здійснюються планування, розподіл завдань, контроль виконання та оцінювання результатів проєктів.

Мета магістерської роботи – обґрунтувати та запропонувати стратегії удосконалення системи управління проєктами в компанії “ВЕБ-ДЕЛЮКС”, що забезпечать своєчасне виконання робіт, зменшення кількості переробок і підвищення прозорості взаємодії між підрозділами.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- 1) проаналізувати наукові підходи та сучасні стандарти до управління проєктами в організаціях, що працюють у динамічному середовищі;
- 2) охарактеризувати організаційну структуру та чинну систему управління проєктами в компанії “ВЕБ-ДЕЛЮКС”;
- 3) виявити проблемні зони та типові “вузькі місця” у плануванні, комунікаціях і контролі виконання проєктів;

- 4) розробити модель удосконалення системи управління проєктами (ролі, регламенти, порядок постановки та приймання задач, набір ключових показників);
- 5) запропонувати механізм упровадження моделі з використанням наявного цифрового середовища компанії (Asana / аналогічні засоби);
- 6) визначити підхід до моніторингу результативності запропонованих змін та критерії оцінювання їх ефективності.

Методи дослідження. У роботі застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: аналіз і синтез наукових джерел з управління проєктами; порівняння організаційних підходів до проєктної діяльності; структурно-функціональний аналіз чинних процесів у компанії; спостереження за виконанням проєктів та хронометраж робіт; опитування й інтерв'ю учасників проєктних команд; елементи процесного та проєктного аналізу для виявлення втрат часу, дублювань і ризиків; узагальнення отриманих даних для формулювання пропозицій.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що в роботі:

- 1) обґрунтовано прикладну модель оптимізації системи управління проєктами для ІТ-компанії з невеликими командами, яка поєднує мінімально необхідну стандартизацію процесів із гнучким щотижневим контролем;
- 2) уточнено склад і зміст ролей у проєктному середовищі (керівник проєкту, відповідальний за напрям, виконавець) із фіксацією порядку передачі завдань та відповідальності за оновлення статусів;
- 3) запропоновано єдині правила постановки задач (формулювання, дедлайн, виконавець, критерій готовності, вкладені матеріали) та їхнього приймання, що зменшує кількість повернень на доопрацювання;
- 4) розроблено набір простих індикаторів (виконання в строк, середній цикл задачі, частка прострочених завдань, завантаження виконавців), які можуть відстежуватися в наявних цифрових інструментах компанії без додаткових витрат;

5) сформовано порядок інтеграції оновлених управлінських процедур у цифрове середовище (типові дошки/списки, правила автоматичних сповіщень, звітність для керівника підрозділу).

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновану модель можна безпосередньо впровадити в компанії “ВЕБ-ДЕЛЮКС”.

Реалізація рекомендацій дасть змогу:

- 1) зменшити кількість прострочених і невідстежуваних задач за рахунок єдиних правил планування та автоматичних нагадувань;
- 2) скоротити обсяг переробок завдяки обов’язковому визначенню критеріїв готовності й проміжним переглядам результатів;
- 3) підвищити передбачуваність строків виконання проєктів шляхом регулярних коротких оглядів і фіксації відхилень;
- 4) покращити комунікацію між підрозділами, оскільки всі завдання й коментарі зосереджуються в одному цифровому середовищі;
- 5) забезпечити керівництво компанії оперативною інформацією для прийняття управлінських рішень щодо завантаження персоналу та пріоритизації проєктів.

Запропоновані рішення не потребують дорогого програмного забезпечення й можуть бути масштабовані на інші ІТ-компанії зі схожою структурою.

Структура роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 60 найменувань, 13 додатків. Містить 16 таблиць і 6 рисунків. Загальний обсяг роботи становить 99 сторінок.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, цілі та принципи управління проєктами в менеджменті

У сучасних умовах динамічного розвитку ІТ-сфери, високої конкуренції та постійної зміни запитів замовників проєктна форма роботи стала однією з ключових організаційних форм діяльності підприємств. Проєкт дозволяє у визначений строк отримати унікальний результат і при цьому координувати дії різних підрозділів на підставі єдиних правил планування та контролю. На відміну від поточної операційної діяльності, що має повторюваний характер, проєкт завжди обмежений у часі, має унікальну мету, наперед визначений обсяг робіт і конкретних відповідальних осіб [55; 45].

У науковій літературі проєкт визначається як комплекс взаємопов'язаних науково-технічних, організаційно-господарських, економічних або соціальних заходів, що здійснюються в установлені строки, із залученням визначених ресурсів і спрямовані на зміну стану об'єкта управління чи створення нового продукту [51]. Для ІТ-компанії таким продуктом може бути веб-ресурс, застосунок, інформаційна система, модуль інтеграції, набір маркетингових матеріалів тощо. Вирішальним є те, що результат окреслений до початку робіт і що існують обмеження за часом, бюджетом і ресурсами.

Кожний проєкт при цьому проходить низку послідовних етапів, які в сукупності формують його життєвий цикл. На етапі ініціації обґрунтовується доцільність реалізації проєкту, уточнюються його цілі, попередні обмеження та коло зацікавлених сторін. На етапі планування детально визначаються роботи, їх тривалість і послідовність, розподіляються ресурси, формуються календарний план і бюджет, плануються комунікації та підходи до управління

ризиками. Етап виконання пов'язаний з реалізацією запланованих завдань, координацією роботи команди та оперативним реагуванням на зміни. Моніторинг і контроль здійснюються паралельно з виконанням робіт і передбачають аналіз відхилень від плану, оцінку їх наслідків та ухвалення коригувальних рішень. Завершальний етап охоплює приймання результатів замовником, підбиття підсумків, документування отриманого досвіду та формальне закриття проєкту [54].

Управління проєктами у цьому контексті доцільно розглядати як цілеспрямовану діяльність із планування, організації, мотивації та контролю робіт проєкту із застосуванням спеціальних методів, які забезпечують досягнення цілей у встановлений строк, у межах кошторису і з необхідною якістю [1; 8]. Сутність такого управління полягає у координуванні людських, матеріальних та інформаційних ресурсів протягом усього життєвого циклу проєкту, тобто від ініціювання до завершення.

У системі управління проєктами традиційно виокремлюють низку ключових функцій. Функція планування передбачає деталізацію цілей, розроблення структури робіт, оцінювання строків і витрат, визначення відповідальних та розроблення планів реагування на ризики й змін. Функція організації пов'язана з формуванням команди, встановленням регламентів взаємодії та розподілом повноважень. Функція координації забезпечує узгодженість дій усіх учасників, синхронізацію роботи підрозділів і підтримку єдиного інформаційного простору. Функція контролю включає відстеження фактичного стану виконання завдань, аналіз відхилень від плану, оцінку ефективності використання ресурсів і, за потреби, коригування планів [59].

Цілі управління проєктами в менеджменті можна згрупувати таким чином: по-перше, забезпечити виконання робіт у встановлений термін; по-друге, гарантувати відповідність результату технічним, функціональним і якісним вимогам замовника; по-третє, раціонально використати наявні ресурси і не допустити їх перевитрати; по-четверте, забезпечити прозорість взаємодії

між усіма учасниками і своєчасне прийняття рішень. Таким чином, управління проектом орієнтоване не тільки на отримання кінцевого продукту, а й на створення керованого процесу його розроблення.

Управління проектом завжди здійснюється в умовах так званої тріади обмежень – часу, вартості та якості (обсягу робіт). Зміна одного з цих параметрів неминуче впливає на інші: скорочення строків вимагає або збільшення бюджету, або перегляду обсягу робіт; жорстке бюджетне обмеження звужує можливості щодо масштабів чи функціональності результату; підвищення вимог до якості часто потребує додаткових ресурсів або часу. Завдання менеджера проекту полягає у пошуку балансу між цими обмеженнями з урахуванням пріоритетів замовника та специфіки конкретного проекту.

Сучасні підходи до управління проектами також виділяють окремі “області знань”, що охоплюють інтеграцію проекту, управління його обсягом, термінами, вартістю та якістю, управління людськими ресурсами, комунікаціями, ризиками, закупівлями та зацікавленими сторонами. Кожна з цих областей містить групи процесів, які виконуються на різних етапах життєвого циклу, але в сукупності забезпечують цілісність і керованість проекту як системи [1].

Важливим елементом є чітке визначення учасників. До них належать замовник (внутрішній або зовнішній), керівник проекту, команда виконавців (аналітики, дизайнери, розробники, тестувальники, фахівці з впровадження), а також зацікавлені сторони, яких у різних документах позначають як стейкхолдерів. Кожен учасник має власні очікування й обсяг повноважень, тому розподіл ролей і відповідальності необхідно фіксувати в організаційно-розпорядчих документах проекту, що особливо підкреслюється у практичних посібниках з управління проектами [1].

Окремо виділяють роль менеджера проекту, який несе відповідальність за досягнення цілей у межах погоджених обмежень. Для ефективного виконання цієї ролі керівник проекту має поєднувати технічні компетентності в галузі

управління проектами з організаційними та лідерськими навичками. До ключових вимог належать уміння планувати і структурувати роботи, координувати діяльність команди, приймати рішення в умовах невизначеності, налагоджувати комунікації із зацікавленими сторонами, а також своєчасно виявляти й мінімізувати ризики. Саме рівень підготовки менеджера проекту значною мірою визначає узгодженість дій команди та результативність проекту в цілому.

Система управління проектами ґрунтується на низці принципів, що забезпечують її цілісність:

- 1) принцип цілеспрямованості означає, що всі дії учасників мають бути підпорядковані досягненню мети проекту;
- 2) принцип системності передбачає розгляд проекту як частини більшої системи організації, де зміни в одному елементі (терміни, бюджет, склад команди) спричиняють зміни в інших;
- 3) принцип комплексності вимагає узгодженості організаційних, фінансових, кадрових і технічних рішень;
- 4) принцип забезпеченості ресурсами означає, що жодне завдання не планується без наявного ресурсу та відповідального;
- 5) принцип пріоритетності дозволяє розподіляти ресурси між проектами і всередині проекту з урахуванням їх значущості для організації;
- 6) принцип економічної безпеки передбачає контроль витрат і своєчасне виявлення ризиків, що можуть призвести до перевитрат або затримок.

Дотримання зазначених принципів підсилюється використанням міжнародних стандартів і методологій управління проектами, які задають єдину термінологію, базові процеси та рольовий склад проектних команд. Такі стандарти пропонують узгоджене бачення життєвого циклу, підходів до формування цілей, управління обсягом робіт, строками, витратами, якістю та

ризиками, що дозволяє організаціям формувати власні регламенти на уніфікованій методичній основі.

Оскільки проєкти в організації можуть бути різними за масштабом, тривалістю, рівнем новизни та кількістю залучених виконавців, доцільно використовувати класифікацію, що дає можливість обрати відповідну модель управління.

Таблиця 1.1

Класифікація проєктів

Класифікаційна ознака	Види проєктів
Мета і характер діяльності	комерційні; некомерційні
Сфера діяльності	промислові; організаційні; економічні; соціальні; дослідницькі
Масштаб	малі; середні; великі
Складність	прості; складні; дуже складні
Структура	монопроєкти; мультипроєкти; мегапроєкти
Альтернативність	взаємовиключні; альтернативні за капіталом; незалежні; взаємовпливаючі
Тривалість	короткострокові; середньострокові; довгострокові

**Джерело: складено на основі [51; 1]*

Наведена класифікація дає підстави стверджувати, що система управління повинна бути гнучкою: для короткострокових проєктів доцільно застосовувати спрощені процедури, для довгострокових і складних – повний цикл планування, моніторингу й контролю.

Гнучкість системи управління проявляється, зокрема, у виборі методології реалізації проєкту. Для проєктів із чітко визначеними вимогами та відносно стабільним середовищем доцільним є послідовний (водоспадний) підхід, коли етапи виконуються один за одним і зміни вносяться мінімально. Для

інноваційних або IT-проектів із високою динамікою вимог ширше застосовуються гнучкі підходи, засновані на ітераційному поділі робіт на короткі цикли.

Scrum передбачає реалізацію проекту спринтами тривалістю 2–4 тижні з чітко визначеними результатами кожного циклу, ролями учасників і регулярними зустрічами команди. Kanban акцентує увагу на візуалізації потоку робіт і обмеженні кількості завдань, що виконуються одночасно. Lean-підхід орієнтований на мінімізацію втрат та максимізацію цінності для замовника. Стандартизовані методології, подібні до PRINCE2, додатково детально регламентують процеси, ролі та відповідальність учасників для проектів різної складності [28, 60].

Важливою складовою сучасного управління проектами є використання спеціалізованих методів і інструментів планування та контролю. До них належать діаграми Ганта для візуалізації строків і послідовності робіт, метод критичного шляху для визначення мінімально можливої тривалості проекту та виявлення критичних завдань, мережеві моделі PERT для оцінювання тривалості робіт в умовах невизначеності.

Інструменти моніторингу та звітності, вбудовані в програмне забезпечення управління проектами, дозволяють автоматизувати відстеження стану завдань, управління ресурсами, фіксацію змін і формування підсумкових звітів. Своєчасне застосування таких інструментів підвищує прозорість проектної діяльності та дає змогу оперативно виявляти і усувати проблемні ділянки.

Отже, аналіз теоретичних засад управління проектами дозволяє зробити висновок про те, що проект є унікальною формою організаційної діяльності, яка принципово відрізняється від операційної роботи своїми тимчасовими обмеженнями та спрямованістю на досягнення конкретного результату. У контексті IT-організацій управління проектами виступає як інструмент забезпечення своєчасного виконання робіт та прозорості взаємодії підрозділів, що

особливо важливо в умовах високої мінливості замовлень та коротких життєвих циклів продуктів.

Узагальнюючи, система управління проєктами ґрунтується на взаємопов'язаних принципах, які забезпечують її цілісність та ефективність. Різноманітність проєктів вимагає гнучкого підходу до вибору моделі управління, що дозволяє адаптувати управлінські практики до специфіки конкретного проєкту та організаційного контексту. Чітке визначення ролей та відповідальності між учасниками проєкту створює передумови для ефективної координації робіт та досягнення поставлених цілей.

1.2. Сучасні підходи до побудови системи управління проєктами в організації

Побудова ефективної системи управління проєктами розпочинається з вироблення єдиних для всієї організації правил ініціювання, планування, виконання, моніторингу, приймання результатів та завершення робіт. У зарубіжних і вітчизняних стандартах управління проєктами, як: PMBOK Guide, ISO 21502, національні методичні рекомендації, підкреслюється необхідність встановлення спільної термінології та процедур, що зменшує невизначеність і пришвидшує ухвалення рішень [8; 20].

Узагальнено система управління проєктами в ІТ-організації включає такі блоки:

- 1) визначення цілей і очікуваних результатів;
- 2) опис обсягу робіт;
- 3) планування строків і ресурсів;
- 4) бюджетування і контроль вартості;
- 5) управління якістю;
- 6) управління ризиками;
- 7) управління комунікаціями;

- 8) управління закупівлями;
- 9) управління зацікавленими сторонами.

Таблиця 1.2

Узгодження ключових елементів системи управління проєктами

Елемент	Основні запитання	Типові практики
Обсяг робіт	Що саме виконується, які межі проєкту	Декомпозиція робіт, описи результатів
Час	Коли та в якій послідовності виконуються завдання	Календарні графіки, віхи, критичний шлях
Вартість	Скільки це коштує	Кошторис, бюджет, правила коригування
Якість	За якими критеріями приймається результат	Критерії приймання, огляди якості
Людські ресурси	Хто і що робить	Матриця відповідальності, посадові інструкції
Комунікації	Як обмінюємося інформацією	Єдині канали, звітність, протоколи
Ризики	Що може піти не так	Реєстр ризиків, плани реагування
Закупівлі	Що залучається зовні	Плани закупівель, умови договорів
Зацікавлені сторони	Хто зацікавлений у результаті	Виявлення очікувань, інформування, залучення

**Джерело: складено на основі [1; 8]*

Організаційна форма управління істотно впливає на швидкість узгоджень і рівень підзвітності. У функціональній структурі співробітники підпорядковуються керівникам відділів, тому проєктні завдання часто поступаються черговим.

Матрична структура дає можливість поєднувати функціональне керівництво та керівництво проєктом, але може створювати подвійне підпорядкування.

Проектна структура, навпаки, зосереджує повноваження в руках керівника проекту, що пришвидшує рішення та підвищує відповідальність за результат, але потребує більших витрат на формування окремих проектних команд [46; 53].

Таблиця 1.3

Організаційні підходи до управління проектами

Підхід	Переваги	Обмеження	Доцільність
Функціональний	Висока експертиза всередині відділів; сталі процедури	Повільні погодження між відділами; залежність від керівників	Типові, повторювані роботи
Матричний	Баланс між поточною діяльністю та проектами; раціональне використання персоналу	Можливі конфлікти підзвітності	Більшість внутрішніх ініціатив, ІТ-проекти середнього масштабу
Проектний	Швидкі рішення; чітка відповідальність; фокус на результат	Додаткові витрати на команду; тимчасовість структури	Складні, строкові й інноваційні проекти

**Джерело: складено на основі [46]*

Поряд із класичною водоспадною моделлю, коли план робіт визначається повністю на початку і далі виконується по етапах, у сучасних ІТ-організаціях поширені гнучкі підходи (agile, scrum, kanban), що передбачають короткі ітерації, постійний зв'язок із замовником і поступову деталізацію вимог. Такі підходи дають змогу швидко реагувати на зміну пріоритетів і вбудовуються в єдину систему управління, якщо для них встановлено спільні правила планування, звітності та контролю [36]. У практиці компанії доцільно поєднувати обидва підходи: для проектів із фіксованим строком постачання – детальне планування, для дослідницьких або маркетингових ініціатив – гнучкі ітерації.

Гнучкі методології управління проєктами (Agile–підходи) ґрунтуються на ітеративному розвитку продукту, тісній співпраці із замовником та готовності переглядати пріоритети залежно від зворотного зв'язку. Замість жорстко фіксованого плану на весь період реалізації, команда працює короткими циклами, наприкінці яких оцінюється проміжний результат, збираються зауваження і за потреби коригується подальший обсяг робіт. Регулярні робочі зустрічі (щоденні стендапи, огляди спринтів, ретроспективи) підвищують прозорість процесу, дозволяють своєчасно виявляти проблемні місця та узгоджувати дії учасників.

Scrum як одна з найпоширеніших Agile-методологій організовує роботу команди через спринти тривалістю 2-4 тижні. У межах цієї методології чітко визначено ролі Product Owner (формує та пріоритезує беклог вимог), Scrum Master (стежить за дотриманням процесу та усуває перешкоди) і кросфункціональної команди розробників (безпосередньо створює продукт). Такий розподіл відповідальності сприяє фокусуванню на цінності для замовника, зменшує кількість незавершених робіт і забезпечує постійне вдосконалення внутрішніх процесів.

Kanban-підхід орієнтований на візуалізацію потоку робіт і обмеження кількості завдань, які виконуються одночасно. Завдання відображаються на дошці у вигляді карток, що послідовно переміщуються між колонками (“заплановано”, “у роботі”, “готово” тощо), а обмеження за кількістю елементів у колонці “у роботі” запобігають перевантаженню команди. Це дозволяє досягти більш рівномірного завантаження, зменшити час простоїв та скоротити середню тривалість виконання окремого завдання, що особливо важливо для команд із постійним потоком запитів.

Поєднання класичних і гнучких підходів у межах однієї організації дає змогу адаптувати формат управління до типу проєкту. Для ініціатив зі сталими вимогами та жорсткими строками доцільно застосовувати докладне початкове планування й каскадну логіку узгоджень, тоді як для проєктів із високою

ступінню новизни або значною ймовірністю змін – короткі ітерації й регулярний перегляд пріоритетів. Критично важливим є те, щоб незалежно від обраної методології діяли спільні правила планування, звітності й контролю, узгоджені між усіма залученими командами.

Окремим елементом сучасної системи управління є використання інформаційних систем – Jira, Worksection, Asana, Trello та інших, – які забезпечують єдиний простір задач, коментарів і файлів, надають прозорість строків і відповідальних, фіксують історію змін і формують звіти для керівництва. Це відповідає вимогам до документованості процесів і підвищує дисципліну оновлення статусів, що є проблемою багатьох ІТ-компаній.

Серед спеціалізованих програмних продуктів для управління проєктами особливо поширеною є система Jira, що використовується ІТ-командами для ведення беклогу, відстеження дефектів і управління завданнями розробки. Вона підтримує різні підходи (Scrum, Kanban), дозволяє налаштовувати робочі процеси, формувати звіти про прогрес і аналізувати завантаженість команди, що є важливим для великих та складних проєктів [54].

Платформа Asana орієнтована на візуалізацію робочих процесів і проста у впровадженні для команд різного профілю. Вона підтримує роботу зі списками, дошками й календарями, забезпечує фіксацію відповідальних і термінів, а також дозволяє відстежувати виконання завдань на рівні окремих співробітників та проєктів. Завдяки цьому Asana доцільна для координації міжфункціональних команд, маркетингових і організаційних ініціатив.

Trello базується на концепції Kanban-дошок і застосовується, передусім, у невеликих та середніх командах, де потрібен гнучкий інструмент для візуалізації поточного стану робіт без складних налаштувань. Карткова модель представлення завдань полегшує відстеження руху робіт, узгодження пріоритетів та розподіл відповідальності між учасниками [54].

ClickUp є комплексною системою, що поєднує управління завданнями, документами, комунікацією та звітністю в єдиному середовищі. Інструмент

підтримує різні види подання даних (списки, Kanban-дошки, діаграми Ганта, календарі), розширені можливості автоматизації, шаблони завдань та налаштовувані правила зміни статусів. Це дозволяє зменшити обсяг ручних операцій, підвищити точність відстеження прогресу та формувати деталізовані звіти про стан проєктів і продуктивність команди [54].

Загалом застосування інформаційних систем управління проєктами сприяє підвищенню дисципліни оновлення статусів і прозорості внутрішніх процесів. Централізоване зберігання даних про завдання, історію змін, коментарі й супровідну документацію дає змогу оперативно відновити контекст робіт, а автоматичне формування звітів для керівництва знижує навантаження на менеджерів і прискорює ухвалення управлінських рішень [54].

Підсумовуючи, побудова ефективної системи управління проєктами вимагає комплексного узгодження ключових елементів, кожен з яких відіграє важливу роль у забезпеченні успішної реалізації проєктів. Взаємоузгодження цих елементів створює основу для ефективного управління проєктами на всіх етапах їх реалізації та забезпечує цілісність системи.

У підсумку, вибір організаційної структури та методології управління є критично важливим фактором успіху проєктної діяльності. Поєднання класичних та гнучких підходів, а також використання сучасних інформаційних систем дозволяє створити адаптивну систему управління, яка відповідає вимогам динамічного середовища сучасних ІТ-організацій та забезпечує високу ефективність координації робіт.

1.3. Методологічні основи стратегічного планування, моніторингу та контролю в системі управління проєктами

Стратегічне планування, моніторинг і контроль становлять взаємопов'язаний цикл, який забезпечує досягнення проєктами цілей організації. Планування визначає, що і в якій послідовності потрібно зробити;

моніторинг надає інформацію про фактичний стан робіт; контроль порівнює заплановані та фактичні показники і ініціює коригувальні дії. У сукупності цей цикл підтримує керування навіть за умов змін зовнішнього середовища.

Стратегічне планування в межах проєктної діяльності починається з аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів. Зовнішній аналіз PESTLE (Political – політичні, Economic – економічні, Social – соціальні, Technological – технологічні, Legal – правові, Environmental – екологічні фактори) дає уявлення про вимоги ринку, стан технологій та нормативні обмеження, що є особливо важливим для IT-сектору.

Внутрішній аналіз SWOT (Strengths – сильні сторони, Weaknesses – слабкі сторони, Opportunities – можливості, Threats – загрози) дозволяє визначити сильні сторони команди, наявні ресурси, компетенції та обмеження. На основі результатів PESTLE- та SWOT-аналізу формулюються місія й бачення організації, стратегічні цілі та показники ефективності, за якими надалі оцінюється прогрес у реалізації проєктів [49; 54].

Цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними й обмеженими в часі (SMART). Аббревіатура SMART розшифровується як:

- 1) S (Specific) – конкретність,
- 2) M (Measurable) – вимірюваність,
- 3) A (Achievable) – досяжність,
- 4) R (Relevant) – релевантність,
- 5) T (Time-bound) – обмеженість у часі.

Для досліджуваної організації доцільно встановлювати SMART-цілі не тільки на рівні всього підприємства, а й на рівні окремих процесів (наприклад, зменшення частки прострочених завдань у системі Asana або ClickUp, скорочення часу погодження макетів із клієнтом, зниження кількості повернень завдань на доопрацювання) [54].

Таблиця 1.4

Приклади SMART-цілей для ІТ-компанії ВЕБ-ДЕЛЮКС

Ціль	S – що робимо	M – як вимірюємо	A – як досягаємо	R – чому важливо	T – строк
Скорочення циклу запуску лендінгу	Зменшити час від брифу до релізу	З 25 до 18 робочих днів	Шаблони, чек-листи, попереднє узгодження контенту	Швидший вихід продуктів клієнтів	До 30.04.2026
Підвищення якості дизайну	Зменшити повернення макетів на доопрацювання	З 22 % до 10 %	Єдиний бриф, проміжні перегляди з клієнтом	Зниження переробок і витрат часу	Вісім тижнів
Зменшення прострочень у ClickUp	Скоротити кількість прострочених задач	На 40 % від поточного рівня	Пріоритизація “сьогодні/тиждень”, автоматичні нагадування	Підвищення керованості строків	Три місяці

**Джерело: розроблено автором.*

Моніторинг у проєктному управлінні розглядається як безперервний процес збирання, узагальнення та аналізу даних про перебіг робіт для своєчасного виявлення відхилень. Для цього визначають ключові показники ефективності KPI (Key Performance Indicators – ключові показники ефективності), які дозволяють кількісно оцінити прогрес проєкту. До основних KPI належать: частка завдань, виконаних у строк; частка завдань, повернутих на доопрацювання; середній цикл виконання задачі; рівень завантаження виконавців; ступінь використання бюджету. Інформацію моніторингу подають у формі щотижневих або щомісячних звітів, дашбордів і контрольних таблиць, що забезпечує прозорість і підзвітність для керівництва та замовників [54].

Контроль спирається на результати моніторингу й передбачає аналіз причин виявлених відхилень, розроблення коригувальних і запобіжних заходів та їх затвердження відповідальними особами. Виділяють попередній контроль (перевірка готовності до початку робіт, повноти вихідних даних та ресурсного забезпечення), поточний контроль (супровід виконання завдань, оперативне

реагування на відхилення) і заключний контроль (оцінка результатів етапу або всього проєкту). У більшості стандартів з управління проєктами наголошується на необхідності формалізованої процедури управління змінами: зміна обсягу робіт, строків постачання або бюджету допускається лише після оцінки її впливу на весь проєкт і погодження з керівником проєкту або замовником. Відсутність такої процедури в невеликих ІТ-компаніях часто призводить до безконтрольного зростання обсягу робіт, перевантаження команди та зривів строків [54].

Отже, стратегічне планування визначає орієнтири, моніторинг забезпечує інформаційну основу, а контроль – управлінський вплив. Разом вони утворюють замкнений цикл, який дозволяє своєчасно коригувати плани, підтримувати баланс завантаження і досягати цілей проєкту без зайвої бюрократії. Стратегічне планування, моніторинг та контроль утворюють взаємопов'язаний цикл управління, який забезпечує досягнення проєктами стратегічних цілей організації. Формулювання SMART-цілей на основі аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів створює основу для ефективного контролю виконання, а безперервний моніторинг через ключові показники ефективності забезпечує своєчасне виявлення відхилень та прийняття коригувальних заходів.

Узагальнюючи, формалізована процедура управління змінами є критично важливою складовою ефективної системи управління проєктами, оскільки дозволяє контролювати зміни обсягу робіт, строків та бюджету без порушення загальної логіки проєкту. Разом планування, моніторинг та контроль утворюють замкнений цикл постійного вдосконалення, що дозволяє досягати цілей проєкту з мінімальними втратами ресурсів.

Підсумовуючи, теоретико-методологічні засади управління проєктами створюють комплексну основу для аналізу та удосконалення системи управління проєктами в конкретній організації. Розглянуті підходи, принципи та методології демонструють необхідність поєднання стандартизованого планування з гнучким контролем, використання сучасних інформаційних

систем та забезпечення прозорості взаємодії між підрозділами. Для ІТ-компаній особливо важливим є адаптація теоретичних положень до специфіки динамічного середовища, що передбачає поєднання елементів різних методологій та створення інтегрованої системи управління, здатної ефективно реагувати на зміни та забезпечувати високу якість результатів проєктної діяльності.

Аналіз сучасних підходів до побудови системи управління проєктами засвідчує важливість комплексного узгодження всіх елементів системи та вибору відповідної організаційної структури та методології управління. Для ІТ-організацій особливо актуальним є поєднання класичних та гнучких підходів, що дозволяє забезпечити як передбачуваність результатів, так і швидку реакцію на зміни вимог замовників.

Методологічні основи стратегічного планування, моніторингу та контролю показують, що ці процеси утворюють взаємопов'язаний цикл, який забезпечує досягнення стратегічних цілей організації через проєкти. Теоретико–методологічні засади створюють наукову основу для подальшого аналізу чинної системи управління проєктами в конкретній організації та розроблення практичних рекомендацій щодо її удосконалення, зокрема для ІТ-компаній важливим є адаптація теоретичних положень до специфіки динамічного середовища, що передбачає створення інтегрованої системи управління, здатної ефективно реагувати на зміни та забезпечувати високу якість результатів проєктної діяльності.

РОЗДІЛ II

АНАЛІТИЧНА ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ (на матеріалах ПП “ВЕБ-ДЕЛЮКС”)

2.1. Аналіз організації системи управління проєктами, структури та процесів

Провідне приватне підприємство “ВЕБ-ДЕЛЮКС” – високотехнологічне digital-агентство, яке пропонує широкий спектр послуг, спрямованих на комплексне просування в Інтернеті. Підприємство спеціалізується на розробці ефективних стратегій, створенні інноваційних веб-ресурсів та проведенні результативних маркетингових кампаній. Крім того, компанія забезпечує комплексне просування за допомогою контекстної реклами, PPC, SMM та SEO [30].

Головний офіс компанії розташований у місті Івано-Франківську, на вулиці Євгена Коновальця, будинок 13 (поштовий індекс – 76018). Підприємство зареєстроване під кодом ЄДРПОУ 41310314 [25]. Співробітники “ВЕБ-ДЕЛЮКС” працюють не лише в офісі, а й дистанційно з різних регіонів України, зокрема зі Львова, Харкова, Дніпра та інших міст. Такий формат організації роботи сприяє розширенню можливостей для співпраці, залученню кваліфікованих фахівців та розвитку інноваційних ідей у різних напрямках діяльності.

З моменту заснування у 2016 році підприємство “ВЕБ-ДЕЛЮКС” зарекомендувало себе як надійний партнер для понад 560 компаній. За цей період компанія досягла значних успіхів і навіть здобула статус офіційного партнера Google. Це визнання підкреслює вагомий внесок і вплив “ВЕБ-ДЕЛЮКС” на глобальному рівні у сфері цифрового маркетингу [30].

Під час ознайомлення з компанією “ВЕБ-ДЕЛЮКС” спостерігалися стійкі тенденції до впровадження інновацій та безперервного технологічного розвитку. Динамічний підхід компанії, відсутність статичності та постійне прагнення до вдосконалення створили сприятливі умови для ознайомлення з новітніми технологіями та передовими практиками у сфері цифрового маркетингу.

Протягом цього часу неодноразово спостерігались впровадження передових рішень і стратегій, що базуються на новітніх технологіях у компанії “ВЕБ-ДЕЛЮКС”.

Крім того, була можливість не лише спостерігати, а й брати безпосередню участь у професійному спілкуванні та організації співпраці персоналу компанії “ВЕБ-ДЕЛЮКС” з клієнтами як українських компаній, так і підприємств з усього світу.

Підприємство має високий рівень експертизи у сфері комплексного просування в Інтернеті. Компанія надає широкий спектр послуг, зокрема розробку маркетингових стратегій, створення веб-ресурсів різного типу та реалізацію ефективних рекламних кампаній. “ВЕБ-ДЕЛЮКС” займається розробкою корпоративних сайтів, лендінгів, інтернет-магазинів, а також запуском контекстної реклами з нуля, просуванням у соціальних мережах (SMM) та оптимізацією для пошукових систем (SEO). Окрім цього на початку 2025 року з’явився ще 1 відділ – Нотаріальний. Співробітники цього відділу допомагають украї́нцям на кордоні оформляти довіреності. Пишуть документи, перекладають, записують клієнтів до нотаріусів та супроводжують їх на кожному кроці. Кожен напрямок роботи закріплений за окремими фахівцями, які мають глибокі знання та багаторічний досвід, забезпечуючи високий рівень якості виконання завдань [31].

Послуги, що надає це digital-агентство, охоплюють такі напрями:

- 1) Пошуковий маркетинг (SEO)
- 2) Таргетована реклама

- 3) Контекстна реклама (PPC)
- 4) Веб-аналітика
- 5) Маркетинг у соціальних мережах (SMM)
- 6) Розробка сайтів
- 7) Нотаріальний відділ

Кожен із цих напрямів має відповідний відділ, у якому працює певна кількість фахівців.

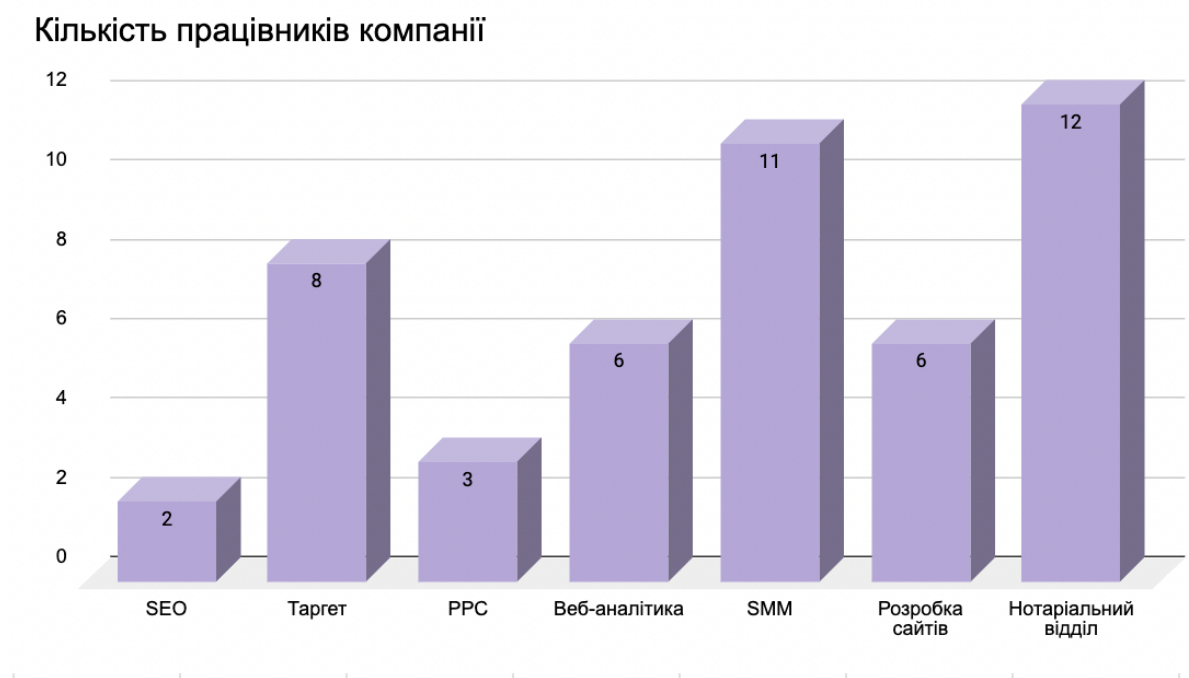


Рис. 2.1 Кількість працівників компанії станом на 2025 рік

**Джерело: розроблено автором.*

Станом на кінець жовтня 2025 року всього працівників в компанії 48. На основі наведених даних можна визначити відсоткове співвідношення працівників у кожному відділі компанії щодо загальної чисельності персоналу [Рис. 2.2]. Для цього необхідно провести такі розрахунки:

Частка працівників у певному відділі:

- 1) SEO: $(2 / 48) * 100\% \approx 4,17\%$;
- 2) Таргет: $(8 / 48) * 100\% \approx 16,67\%$;

- 3) PPC: $(3 / 48) * 100\% \approx 6,25\%$;
- 4) Веб-аналітики: $(6 / 48) * 100\% \approx 12,50\%$;
- 5) SMM: $(11 / 48) * 100\% \approx 22,92\%$;
- 6) Розробки сайтів: $(6 / 48) * 100\% \approx 12,50\%$;
- 7) Нотаріальний відділ: $(12/48)* 100\% \approx 25,00\%$.

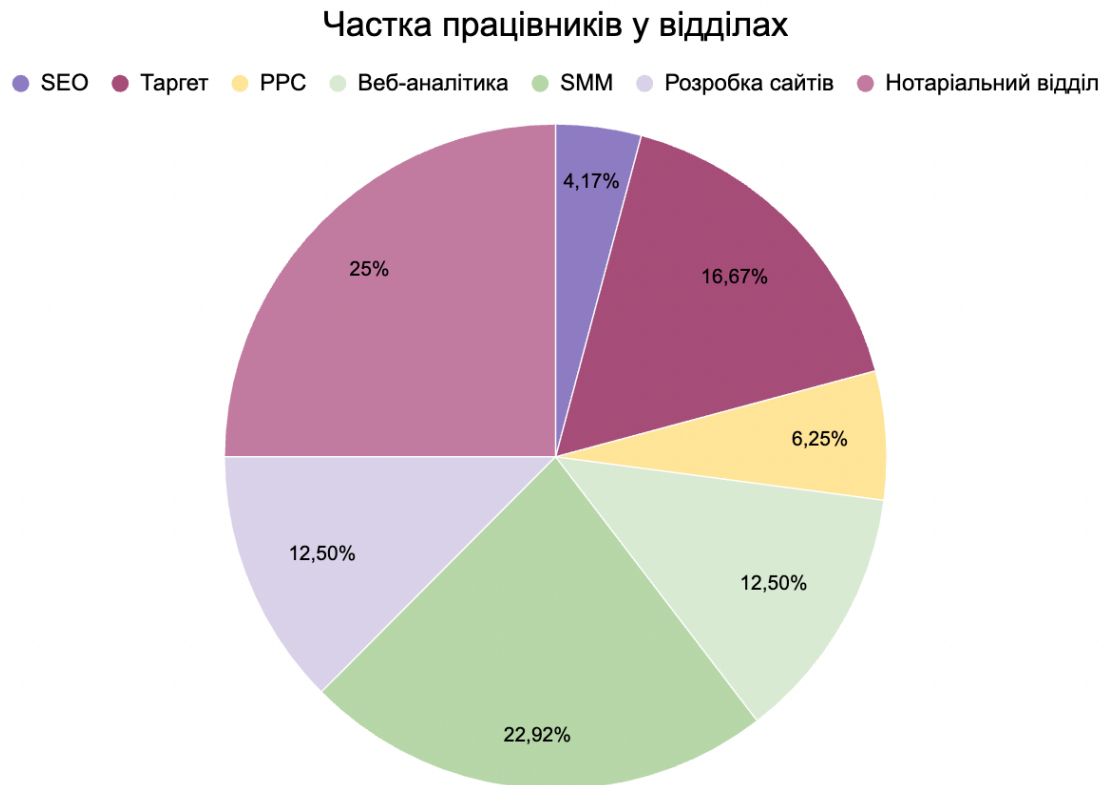


Рис. 2.2 Частка працівників на кожен відділ компанії

**Джерело: розроблено автором.*

Аналізуючи отримані дані, можна зробити висновок, що найбільш розвиненими відділами компанії “ВЕБ-ДЕЛЮКС” є таргетована реклама, маркетинг у соціальних мережах (SMM) та новоствореного відділу нотаріусів. Згідно з розрахунками, частка працівників у цих відділах становить приблизно 19%, 26% та 23% від загальної чисельності персоналу відповідно. Це свідчить про високий рівень навантаження та значний обсяг завдань у цих напрямках, що обумовлює необхідність залучення більшої кількості фахівців.

Доцільно детальніше проаналізувати кожен із зазначених напрямків діяльності компанії, щоб визначити їхні особливості, ключові завдання та вплив на загальну роботу “ВЕБ-ДЕЛЮКС”.

Отже, першим напрямком для розгляду є SEO-просування. Оптимізація веб-сайтів для пошукових систем (Search Engine Optimization, SEO) є невід’ємною складовою сучасного інтернет-маркетингу. Цей комплексний процес включає низку технічних і контентних заходів, спрямованих на підвищення видимості та покращення позицій веб-ресурсу в результатах пошуку.

SEO поєднує як аналітичний, так і креативний підходи, оскільки ґрунтується на дослідженні алгоритмів пошукових систем та аналізі поведінки користувачів. Впровадження ефективних оптимізаційних стратегій сприяє покращенню якості сайту, збільшенню органічного трафіку та підвищенню конверсії. Як результат, це позитивно впливає на впізнаваність бренду, конкурентоспроможність компанії та зростання прибутковості бізнесу в онлайн-середовищі [34].

Наступним напрямком діяльності є таргетована реклама. Це один із ключових інструментів сучасного цифрового маркетингу, який дозволяє точно визначати та охоплювати цільову аудиторію, враховуючи її індивідуальні характеристики, такі як вік, місце проживання, інтереси та споживча поведінка. Головна мета таргетованої реклами – забезпечити показ рекламних оголошень саме тим користувачам, які мають найбільший інтерес до пропонованого продукту чи послуги.

В Україні таргетована реклама широко застосовується на таких платформах, як Instagram та Facebook. Це один із найпростіших та найефективніших інструментів для залучення уваги до продукту чи послуги.[22].

Фахівці “ВЕБ-ДЕЛЮКС” створюють та реалізують ефективні рекламні кампанії, орієнтовані на конкретну цільову аудиторію, що забезпечує високий рівень конверсії та збільшення продажів.

Наступним напрямком є просування в РРС. Контекстна реклама є важливим інструментом онлайн-просування, який дозволяє показувати оголошення відповідно до введеного користувачем пошукового запиту. Цей вид реклами відображається у пошукових системах або на їхніх партнерських майданчиках, орієнтуючись на інтереси користувачів, що часто співпадають із рекламним продуктом чи послугою.

Головна мета контекстної реклами – привернути увагу користувачів до веб-сайту або посадкової сторінки, де вони можуть виконати цільову дію, наприклад, придбати товар чи підписатися на послугу [38].

У компанії “ВЕБ-ДЕЛЮКС” контекстна реклама застосовується для залучення уваги аудиторії клієнтів через ефективне використання цього інструменту на різних онлайн-платформах. Фахівці з контекстного маркетингу добре розуміють особливості цільової аудиторії та створюють рекламні кампанії, які максимально відповідають її потребам і інтересам.

веб-аналітика – ще один напрямок діяльності компанії, який є важливим етапом у життєвому циклі будь-якого веб-ресурсу. Це не лише збір даних, але й їхній аналіз, що допомагає визначити поведінку відвідувачів сайту та зрозуміти їхні потреби. Результати такого аналізу впливають на подальшу оптимізацію ресурсу та покращення його взаємодії з аудиторією.

Зважаючи на високу конкуренцію як в офлайн, так і в онлайн-сегментах, навіть великі компанії змушені активно підтримувати та розвивати свої позиції. У цьому контексті аналітичні дані в інтернет-маркетингу відіграють ключову роль. Вони дають змогу оцінювати ефективність рекламних каналів, визначати найвигідніші пропозиції для залучення аудиторії, знаходити дієві методи поширення контенту та своєчасно виявляти технічні проблеми веб-ресурсів [33].

Компанія “ВЕБ-ДЕЛЮКС” займається детальним аналізом даних веб-сайтів, надаючи клієнтам необхідну інформацію для ухвалення обґрунтованих рішень і покращення їхньої присутності в онлайн-середовищі. Від збору та обробки веб-даних до формування маркетингових стратегій – компанія контролює кожен етап, сприяючи успіху своїх клієнтів у цифровому просторі.

Маркетинг у соціальних мережах (SMM) є не лише ефективним інструментом взаємодії з аудиторією, а й важливою стратегією для підвищення впізнаваності бренду, збільшення трафіку на веб-сайт та стимулювання продажів. Він охоплює не лише публікацію контенту на сторінках у соціальних мережах, але й активну комунікацію з підписниками, залучення нових користувачів і детальний аналіз реакції аудиторії на публікації [35].

У сучасних умовах найперспективнішими платформами для SMM є YouTube, Facebook, Instagram, а також Twitter і Pinterest, які забезпечують широке охоплення аудиторії та ефективні можливості для просування брендів.

Фахівці компанії “ВЕБ-ДЕЛЮКС” розробляють і реалізують сучасні стратегії SMM, спрямовані на залучення нових клієнтів, підвищення впізнаваності бренду та формування позитивного іміджу в соціальних мережах.

Перед останнім, але не менш важливим напрямком діяльності компанії є розробка веб-сайтів, що займає значну частку в її спеціалізації.

У “ВЕБ-ДЕЛЮКС” команда дизайнерів і розробників створює різноманітні веб-сайти – від стильних корпоративних порталів із продуманою естетикою та функціональністю до ефективних інтернет-магазинів, що відповідають потребам клієнтів. Наприклад, один із розроблених компанією сайтів, Murren, був удостоєний нагороди “Site of the Day” від міжнародної організації ORPETRON Web Design Awards (Додаток А).

Підхід до створення веб-сайтів у “ВЕБ-ДЕЛЮКС” базується на детальному аналізі бізнес-потреб клієнта та ринкових вимог. Фахівці компанії

ретельно продумують кожен етап – від концепції дизайну до програмування та тестування, щоб забезпечити високу ефективність і відповідність поставленим цілям. Зокрема, програмісти “ВЕБ-ДЕЛЮКС” працювали над розробкою сайтів для таких відомих брендів:

- 1) “KAMEЯ”;
- 2) “FRANKIVSKYY GROUP”;
- 3) “UNDERHILL”:
 - “Provans”,
 - “Cruce de Gustos”,
 - “Парк історії Землі”,
 - “Pool Cruce de Mares”,
- 4) “iFranko”;
- 5) “Rojal Hamburger”;
- 6) “2K”;
- 7) “Roomy Room”;
- 8) “Neo Dental”;
- 9) “Pro Smile”;
- 10) “Doctor Comp” та багатьох інших проєктів.

Із початку 2025 року в компанії сформовано новий напрям діяльності – підрозділ, що спеціалізується на популяризації та організаційному супроводі нотаріальних послуг для громадян України за кордоном. Його створення зумовлене стійким попитом ринку й потребою в надійному інформаційному посередництві між клієнтами та нотаріусами в низці європейських держав.

“ВЕБ-ДЕЛЮКС” вибудувала повний виробничо-управлінський цикл цього напрямку: від проєктування та розгортання веб-ресурсів до формування цілісної рекламно-комунікаційної екосистеми. Налагоджено співпрацю з нотаріальними конторами у Польщі (Варшава, Краків, Вроцлав, Катовіце) і Чехії (Прага); упродовж 2025 року географію розширено на Німеччину (Берлін, Франкфурт, Мюнхен, Ганновер) та Словаччину (Братислава).

Для кожної території (країни/міста) створено по три окремі сайти з урахуванням мовної специфіки, локалізації змісту та вимог місцевих пошукових систем. веб-ресурси поєднують зручність користування, коректність юридичної інформації та зрозумілу структуру подачі, що підвищує довіру відвідувачів і конверсію звернень.

Усі ключові роботи виконуються власними силами компанії. Розробники забезпечують технічну архітектуру й підтримку; дизайнери відповідають за візуальну ідентичність та зручність інтерфейсів; фахівці з пошукового просування стабілізують і нарощують органічний трафік; спеціалісти з контекстної реклами налаштовують і оптимізують кампанії; команда, відповідальна за соціальні мережі, організовує присутність і взаємодію з аудиторією; працівники, що супроводжують роботу з клієнтами, вибудовують сценарії обробки звернень і автоматичне інформування про готовність документів.

Така міжвідділова координація в межах єдиного продукту забезпечує однакові стандарти якості та водночас зберігає потрібну локальну специфіку. У підсумку напрям набув рис інтегрованого проєктного керування, коли бізнес-процеси організовані не довкола розрізнених задач, а навколо завершеного цифрового рішення для клієнта.

Стратегія подальшого розвитку передбачає розширення присутності вже в першому кварталі 2026 року: відкриття нових сайтів для інших міст Польщі, Німеччини, Чехії та Словаччини, а також вихід на ринки Західної Європи (Франція, Велика Британія, Італія). Підготовчі заходи розпочато: аналітична група досліджує локальні ринки, вимоги до мовної адаптації та особливості надання нотаріальних послуг; маркетинг формує концепції айдентики та тестові рекламні сценарії; розробники створюють типові шаблони майбутніх сайтів.

Система управління цим напрямом базується на принципах проєктного менеджменту: планування етапів, розподіл відповідальності між підрозділами, контроль строків і безперервний моніторинг якості виконання. Взаємодія команд організована за горизонтальною моделлю: кожен відділ має достатній

рівень автономії у межах своєї компетенції, а всі учасники працюють у спільному цифровому середовищі керування завданнями (ClickUp). Такий підхід прискорює комунікацію, зменшує обсяг погоджень і дає змогу оперативно реагувати на зміну пріоритетів.

У 2024-2025 роках компанія розгорнула елементи автоматизації управлінських процедур на базі внутрішніх таблиць і скриптів у Google Sheets. Це зменшило частку ручного оновлення, підвищило точність контролю строків і дозволило перейти до регламентованого циклу управління: короткі робочі наради двічі на тиждень, актуалізація статусів у реальному часі, щотижневі звіти керівників підрозділів і автоматичне формування щомісячних підсумків ефективності.

Організаційно застосовується змішана модель: для проєктів із чітко фіксованими вимогами – послідовна каскадна схема, для динамічних напрямів – ітераційні підходи з короткими циклами планування й ретроспективами. Таке поєднання забезпечує потрібний баланс між гнучкістю та передбачуваністю, знижує ризики порушення строків і дозволяє краще контролювати якість результату. Комунікації централізовано через корпоративні інструменти (Google Workspace, ClickUp, Slack, службові боти для повідомлень), що дає можливість вести паралельні потоки робіт без дублювання інформації.

Станом на 2025 рік підприємство переходить до більш формалізованої моделі керування портфелем проєктів. Ключовою інновацією стала інтегрована панель “Статуси Dev-проєктів”, яка автоматично відстежує хід виконання, сигналізує про ризики затримок і формує управлінську звітність. За функціональністю це внутрішній аналог ERP-рішення, адаптований до масштабу компанії.

Запровадження цієї панелі підвищило прозорість проєктного циклу, поліпшило планування ресурсів і пришвидшило узгодження між підрозділами. Водночас подальший розвиток потребує доопрацювання системи метрик,

чіткішого визначення критеріїв результативності та актуалізації внутрішніх регламентів.

Узагальнюючи, організація системи управління проєктами у ПП “ВЕБ-ДЕЛЮКС” характеризується сталою структурою, налагодженими внутрішніми процесами та високою готовністю до інноваційних рішень. Водночас доцільним є поглиблення стандартизації процедур і підвищення прозорості контролю виконання завдань, насамперед у підрозділі розробки, який працює за умов підвищеного навантаження. Це створює основу для подальших стратегічних пропозицій, що будуть розглянуті в наступних підрозділах.

Таким чином, організація системи управління проєктами в компанії характеризується поєднанням сталої структури з високою готовністю до інноваційних рішень. Застосування змішаної моделі управління, що поєднує каскадні та ітераційні підходи, демонструє прагнення компанії адаптуватися до різноманітності проєктів та забезпечити оптимальний баланс між передбачуваністю та гнучкістю. Перехід до більш формалізованої моделі керування портфелем проєктів свідчить про еволюцію системи управління та необхідність подальшого вдосконалення стандартизації процедур.

2.2. Основи стратегічного планування, моніторингу та аналіз ефективності контролю в системі управління проєктами

У ПП “ВЕБ-ДЕЛЮКС” організація проєктної роботи побудована так, щоб кожен виконавець мав чітко визначене завдання, строк виконання та порядок погодження результатів, що зменшує ризик затримок і втрат інформації [3]. Для фіксації ходу робіт застосовуються спільні таблиці зі статусами, календарі строків та короткі планові обговорення у фіксовані проміжки часу.

Запуск кожного проєкту починається з формалізації завдання: менеджер уточнює вимоги, визначає обсяг робіт і допустимі строки, після чого відкриває

запис у спільній таблиці з полями “назва завдання”, “відповідальний”, “кінцевий строк”, “проміжні дати” та “примітки”. Така схема забезпечує огляд поточного стану: виконані етапи, завдання в роботі та позиції з підвищеним ризиком порушення строків.

Подальше виконання відбувається послідовно: планування, реалізація, перевірка, передача результату. Для кожного етапу визначено відповідального. За потреби складні завдання декомпонуються на дрібніші кроки з окремими строками, що полегшує контроль та раннє виявлення відхилень. Проміжні результати подаються менеджеру або керівникові відповідного підрозділу для своєчасного коригування.

Таблиця 2.1

Типові етапи реалізації проєкту у ПП “ВЕБ-ДЕЛЮКС”

Етап	Опис процесу	Відповідальний	Очікуваний результат
Постановка задачі	Збір вимог, узгодження обсягів і дедлайнів	Менеджер проєктів	Затверджене ТЗ
Планування	Розподіл завдань між відділами	Керівники відділів	Таблиця з задачами
Виконання	Робота за напрямками: дизайн, розробка, реклама	Відповідальні фахівці	Проміжні результати
Перевірка	Контроль якості, тестування	Менеджер/лід відділу	Готовий проєкт
Здача клієнту	Передача результату, звіт	Менеджер	Затверджений результат

**Джерело: розроблено автором.*

Комунікація організована за принципом достатності: оперативні питання вирішуються в робочих чатах, а раз на тиждень проводиться коротка узгоджувальна нарада з уточненням планів, фіксацією проблем і визначенням пріоритетів. Такий формат обмежує зайву кількість зустрічей і сприяє чіткості розподілу дій.

Оцінювання результативності включає не лише наявність виконання, а й своєчасність та якість. Для цього відстежується частка завдань, завершених у строк; кількість повернень на доопрацювання; тривалість типових операцій (редагування матеріалів, публікація сторінок, оновлення пошукової оптимізації); а також типові причини затримок. Перевагами чинної організації є прозорість стану проєктів, однозначність ролей, оперативність погодження та можливість швидкої взаємозаміни завдяки централізованому зберіганню інформації.

Разом із тим виявляються ділянки підсилення: дрібні технічні правки можуть губитися, якщо передаються поза реєстром завдань; у пікові періоди виникає перевантаження окремих виконавців; не завжди дотримується дисципліна оновлення статусів, що потребує додаткових уточнень з боку менеджера.

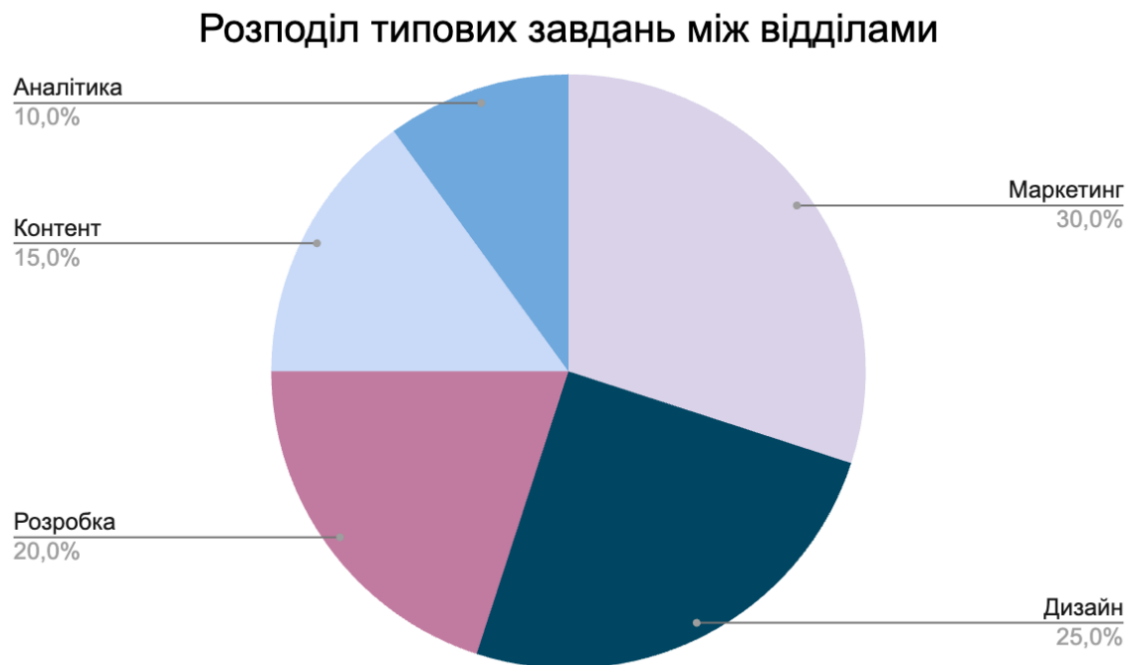


Рис. 2.3 Розподіл типових завдань між відділами (у %)

**Джерело: розроблено автором.*

Для зменшення цих ризиків застосовуються контрольні листи перед задачею, короткі проміжні демонстрації та автоматичні позначення прострочених позицій у спільних таблицях. Зазначені заходи скорочують кількість переробок і підвищують передбачуваність процесу.

Ефективність управлінських процесів у ПП “ВЕБ-ДЕЛЮКС” визначається узгодженістю дій усіх функціональних підрозділів, адже реалізація більшості проєктів потребує роботи міждисциплінарних команд (розробники, дизайнери, фахівці з SEO та PPC, копірайтери, менеджери проєктів). Налагоджена, регламентована взаємодія між підрозділами усуває дублювання робіт, мінімізує простой та забезпечує дотримання календарних строків виконання.

Організація комунікації між командами. Внутрішня комунікація у компанії побудована за принципом прозорості та оперативності. Для щоденних обговорень і коротких уточнень використовуються робочі чати у Telegram або Slack. Кожен напрям має окремий канал, де фіксуються задачі, статуси, посилання на таблиці чи файли. Це дозволяє швидко координувати дії без перевантаження зустрічами.

Щотижня проводиться стислий координаційний огляд у форматі звіту про виконане, перелік поточних робіт і питань підвищеної уваги. Менеджери подають стан проєктів, фіксують випадки відхилень і проблемні завдання, а також погоджують подальші дії. Така практика підтримує стабільний робочий ритм, запобігає перевтомі команди та забезпечує належну синхронізацію взаємодії.

Узагальнюючи, система організації проєктної діяльності в “ВЕБ-ДЕЛЮКС” є зрозумілою для команди і забезпечує стабільний темп роботи. Доцільним є підсилення обліку дрібних завдань, покращення дисципліни оновлення статусів та більш рівномірний розподіл навантаження у періоди пікової активності.

На підставі виконаного аналізу доцільно зосередитися не на створенні нової системи, а на стандартизації й деталізації вже наявних процедур, зокрема планування, розподілу робіт, моніторингу та звітування, із фіксацією відповідальних і контрольних дат у єдиному інформаційному середовищі [7; 12]. Рекомендовано затвердити внутрішній стандарт ведення проєкту: типові етапи з граничними строками, правила передачі завдань між підрозділами, вимоги до опису робіт у таблицях, єдиний формат щотижневих звітів керівникам [7].

Для зменшення перевантаження працівників слід запровадити короткі цикли планування тривалістю 1-2 тижні з підсумковими нарадами за результатами циклу та корекцією пріоритетів; такий підхід підвищує передбачуваність виконання та дисципліну оновлення статусів [18]. Паралельно варто організувати короткий тижневий “синхрон” між підрозділами за трьома питаннями: що виконано; які труднощі; яка підтримка потрібна від інших відділів [12].

Оперативний стан робіт доцільно відображати у стислому зведеному звіті підрозділу за уніфікованими показниками.

Таблиця 2.2

Приклад планування виконання задач

Показник	Поточне значення	Цільове значення	Коментар
Кількість виконаних задач	125	130	Менше через затримки з боку клієнта
Прострочені задачі	12%	<8%	Планується корекція граничних строків
Повторні доопрацювання	9	4	Потрібен кращий контроль на етапі перевірки

**Джерело: розроблено автором.*

Узгоджена форма звіту спрощує відстеження динаміки показників і прискорює ухвалення управлінських рішень [12].

Кожен проєкт у ПП “ВЕБ-ДЕЛЮКС” закріплюється за менеджером проєкту, який координує роботу всіх залучених фахівців, формує та актуалізує технічне завдання, погоджує етапність виконання, контролює дотримання строків і забезпечує передачу результату замовникові. Керівники функціональних підрозділів відповідають за якість робіт у межах своїх напрямів та організовують внутрішній контроль виконання.

Для моніторингу ефективності застосовується комбінований підхід, що поєднує кількісні та якісні індикатори виконання. До кількісних належать частка завдань, виконаних у визначений термін; кількість повернень на доопрацювання; тривалість типових операцій (оновлення контенту, SEO–перевірка, виправлення технічних помилок).

Якісна складова охоплює рівень задоволеності клієнтів, частоту виявлення помилок після здачі проєкту та швидкість внутрішньої реакції команди на зміну пріоритетів.

Таблиця 2.3

Ключові показники ефективності управління проєктами

Показник	Значення	Коментар
Завдання, виконані у строк	86%	Середній результат
Прострочені завдання	14%	Частіше у великих проєктах
Повторні доопрацювання	9%	Через неузгодженість ТЗ
Середній час на звіт	15 хв	Планується скоротити до 7–10 хв

**Джерело: розроблено автором.*

Виявлені проблеми та короткий аналітичний висновок. Аналіз засвідчив наявність кількох системних обмежень, що впливають на своєчасність і якість виконання:

- 1) затримки на етапах передачі робіт між дизайном і розробкою, коли процес іде послідовно, а не паралельно;
- 2) дублювання завдань унаслідок ручного внесення частини позицій у реєстри;
- 3) нерівномірність комунікацій у пікові періоди, що призводить до втрати окремих повідомлень;
- 4) перевантаження менеджерів рутинним контролем статусів, що сповільнює ухвалення рішень.

Для зниження зазначених ризиків у 2025 році розпочато впровадження централізованої системи “Статуси Dev-проектів”, яка акумулює дані про портфель проектів, уніфікує відстеження статусів та забезпечує оперативну візуалізацію стану виконання.

Система “Статуси Dev-проектів” – це центральний файл у табличному сервісі, який акумулює дані щодо активних і завершених проектів, синхронізує записи між підрозділами (розробка, дизайн, контент, просування) та відображає стан робіт за принципом кольорового індикатора частоти повторення статусів [50].

Мета – зменшення ручної координації, уникнення дублювань і втрат інформації, прискорення контролю строків та формування підсумкової звітності [12].

Структура рішення:

1) Головний аркуш “Статуси Проектів” містить перелік проектів та послідовність “віх” (пара “Дата-Статус”) із мінімальним набором колонок:

- А – назва проекту;
- В-С – дата 1 / статус 1;
- D-E – дата 2 / статус 2;
- F-G – дата 3 / статус 3;
- H-I – дата 4 / статус 4;
- J-K – дата 5 / статус 5 (Додаток Б).

- Комірки “Статус” автоматично позначаються кольором залежно від частоти повторення відповідного статусу в історії проєкту.

- Клієнтські аркуші (по одному на проєкт) зберігають “щоденники” змін (назва проєкту, дата, статус; за потреби – працівник, деталі);

- головний аркуш зчитує ці записи для коректного підсвічування станів (Додаток В).

2) Аркуш “Резюме NEW” фіксує щоденні записи: дата, працівник, проєкт (вибір із переліку чинних проєктів), опис завдання, статус, коментар;

- записи синхронізуються з індивідуальними аркушами працівників і, за потреби, з аркушами проєктів (Додаток Д).

3) Індивідуальні аркуші працівників (Додаток Г) (формат назви “ Ім’я”) містять дату, проєкт, опис завдання, статус, коментар;

- підсвічування описів допомагає виявляти повторювані роботи та “зависання” етапів [50].

4) Ключові функції для користувача реалізовано через спеціальне меню:

- активація обробки змін;
- оновлення кольорів (швидке, повне, поетапне, вибір окремого аркуша);
- робота з “резюме” працівників (створення індивідуальних аркушів, оновлення списків проєктів, зведений звіт за датою);
- очищення підсвічувань;
- розрахунок статистики проєктів (кількість проєктів, записів статусів, унікальних статусів) (Додаток Е) [50].

Таблиця 2.4

Структура аркушів “Статуси Dev-проектів”

Аркуш	Призначення	Основні поля / функції	Логіка роботи / Взаємодія зі скриптом
“Статуси Проектів”	Контроль загальної динаміки, управління проектами	Назва проекту, дати (5 тижнів), статуси, коментар	Скрипт зчитує всі рядки, починаючи з 2-го. Для кожного проекту створює/оновлює однойменний аркуш. При редагуванні будь-якої дати або статусу викликається onEdit(). Дані з цього аркуша автоматично синхронізуються в аркуш клієнта (назва = назві проекту). Скрипт аналізує статуси по колонках (3,5,7,9,11). Якщо кілька підряд однакових статусів – зафарбовує їх (2 повтори – помаранчевий, 3+ – червоний). Під час оновлення (updateAllColoring) кольори на головному аркуші звіряються з кольорами на аркушах клієнтів.
Аркуші проектів (наприклад “IM iUA”, “UNO Аграрій”, “WD”, ...)	Індивідуальна історія оновлень по кожному проекту	Назва проекту, дата, статус	Створюються автоматично, якщо в головному аркуші з’являється нова назва проекту. Містять усю історію змін: кожен новий статус додається або оновлюється за датою. Скрипт фарбує статуси за логікою повторів (2 – жовтий, 3 – помаранчевий, 4+ – червоний). Потім ці кольори синхронізуються з головним аркушем (тобто якщо статус з тією ж датою і текстом є на головному – він отримує такий самий колір).
“Резюме NEW”	Щоденна звітність працівників (агрегація завдань)	Працівник, дата, проект, опис, статус	З цього аркуша скрипти можуть підтягувати активність по проектах. Дані використовуються для внутрішньої аналітики, але напямую не змінюються цим скриптом. Може бути використано як джерело для побудови графіків продуктивності.

Продовження табл. 2.4

“  Ім’я” (наприклад  Юлія)	Індивідуальний звіт працівника	Синхронізація завдань із “Резюме NEW”	Показує особисті завдання користувача. Дані оновлюються з “Резюме NEW”. У майбутньому може бути інтегрований із головним скриптом для звітів за проектами.
Меню “Activation”	Панель керування скриптом	Активувати скрипт / Оновити кольори	Створюється при відкритті таблиці (onOpen). Містить кнопки: “Activate script”, “Оновити кольори всіх записів”, “Оновити лише Статуси Проектів”. Activate script створює тригер onEdit() якщо він відсутній. updateAllColoring()запускає глобальне оновлення кольорів усіх проектів.

**Джерело: розроблено автором.*

Для більш детального розуміння – автоматизація, що міститься в скрипті, який управляє всією таблицею охоплює:

- 1) синхронізацію між аркушами;
- 2) автоматичне створення проектних та індивідуальних аркушів;
- 3) видалення або архівацію проекту з підтвердженням;
- 4) динамічні списки проектів;
- 5) зведений звіт за датою; нормалізацію форматів дат [50].

“Світлофорна” логіка позначає:

- 1) унікальну подію – зеленим;
- 2) повтор 2 рази – жовтогарячим;
- 3) повтор 3+ – червоним, що сигналізує про затримки або зациклення етапу (Додаток Ж) [12].

Робочі сценарії таблиці:

- 1) додавання нового проекту;
- 2) оновлення статусів у головному аркуші зі зворотним відображенням у проектному;

- 3) щоденні записи через “Резюме NEW” з автоматичним рознесенням даних;
- 4) швидкий огляд завантаження засобами вбудованої статистики та зведеного звіту;
- 5) акуратне вилучення або архівація застарілих позицій [50].



Рис. 2.4 Коротка логіка роботи

**Джерело: розроблено автором.*

Очікуваний ефект: скорочення дублювань завдань, прискорення погоджень за рахунок єдиного джерела актуальних даних, зменшення ручної звітності завдяки автоматизованим зрізам і статистиці, своєчасне виявлення ризиків через кольорові індикатори повторів [50; 15].

Також це дозволить керівництву приватного підприємства “ВЕБ-ДЕЛЮКС”, краще відстежувати зміни в роботі над проектами та визначати в результаті чого відбуваються затримки у виконанні, чи це в з боку клієнта, чи з особистих причин співробітників компанії та оперативно вживати необхідних заходів.

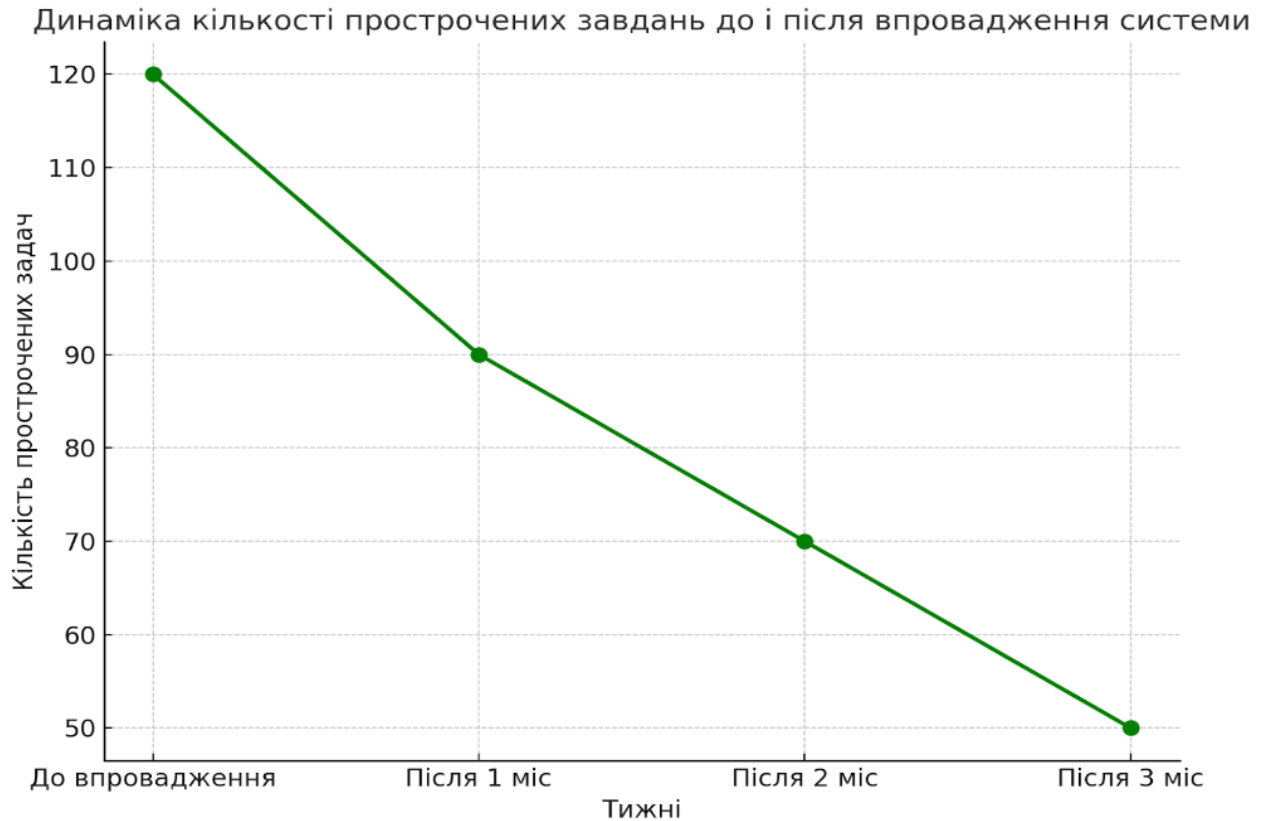


Рис. 2.5 Динаміка кількості прострочених завдань до і після впровадження системи

**Джерело: розроблено автором.*

Отож, організація проєктної роботи в компанії базується на принципі чіткого визначення завдань та відповідальності, що забезпечує базовий рівень керованості проєктів. Застосування комбінованого підходу до моніторингу ефективності, що поєднує кількісні та якісні індикатори, дозволяє отримувати комплексну картину стану проєктів та виявляти проблемні зони на ранніх етапах, в результаті чого буде чітке розуміння проблемних зон та оперативний пошук рішень, що нададуть можливість усунення цих чи інших проблем та забезпечать стійку роботу відділу і компанії загалом.

Таблиця 2.5

Результати впровадження системи

Показник	До впровадження	Після 3 місяців	Зміна
Прострочені задачі, %	28	9	–19
Середній час виконання, днів	5,2	3,8	–1,4
Кількість дублювань у проєктах	12	3	–9
Час на формування звітів, хв	45	5	–40

**Джерело: розроблено автором.*

У підсумку, поточна система забезпечує базовий рівень керованості проєктів, однак потребує удосконалення механізмів автоматизації та стандартизації процедур моніторингу. Відсутність уніфікованої системи оновлення статусів та надлишкова кількість ручних операцій обмежують можливості швидкого реагування на зміни та підвищення передбачуваності строків виконання проєктів.

Організація проєктної роботи в компанії базується на принципі чіткого визначення завдань та відповідальності, що забезпечує базовий рівень керованості проєктів. Застосування комбінованого підходу до моніторингу ефективності, що поєднує кількісні та якісні індикатори, дозволяє отримувати комплексну картину стану проєктів та виявляти проблемні зони на ранніх етапах.

У підсумку, поточна система забезпечує базовий рівень керованості проєктів, однак потребує удосконалення механізмів автоматизації та стандартизації процедур моніторингу. Відсутність уніфікованої системи оновлення статусів та надлишкова кількість ручних операцій обмежують можливості швидкого реагування на зміни та підвищення передбачуваності строків виконання проєктів.

2.3. Економічна та процесна оцінка проблемних зон і резервів удосконалення

Основним завданням управління є забезпечення ефективного функціонування підприємства через чітко налагоджені процеси та якісну організацію роботи. Від грамотного керівництва залежить стабільність компанії, її розвиток та досягнення стратегічних цілей [21].

Компанія “ВЕБ-ДЕЛЮКС” зарекомендувала себе як надійний гравець у сфері веб-розробки та маркетингу, пропонуючи комплексні та сучасні рішення для своїх клієнтів. Її успіх ґрунтується не лише на високій якості послуг, а й на ефективному управлінні. Під час проходження практики було детально проаналізовано ключові аспекти менеджменту підприємства, зокрема організаційну структуру, кадровий потенціал, систему комунікації, стратегічне планування та взаємодію з клієнтами. Це дало змогу глибше зрозуміти, як “ВЕБ-ДЕЛЮКС” досягає своїх цілей і підтримує високу якість роботи.

Спершу варто охарактеризувати саму структуру організації. У компанії “ВЕБ-ДЕЛЮКС” впроваджено чітку організаційну структуру з визначеною ієрархією та розподілом обов’язків, що забезпечує стабільне та ефективне функціонування. Кожен відділ має свої завдання й відповідальність, що сприяє узгодженій роботі всієї команди. Така система дозволяє швидко адаптуватися до змін на ринку, оперативно реагувати на виклики та ефективно вирішувати робочі питання.

Щодо кадрового потенціалу, тут варто зазначити, що підприємство “ВЕБ-ДЕЛЮКС” складається з висококваліфікованих та творчих фахівців з різних сфер, які є справжньою силою компанії. веб-розробники, маркетологи та менеджери проектів утворюють дружній колектив, готовий до вирішення будь-яких завдань. Крім того, у них існує система постійного навчання та розвитку для персоналу, що допомагає забезпечувати постійне покращення їх компетентності та розвиток професійних навичок.

У компанії “ВЕБ-ДЕЛЮКС” налагоджена ефективна внутрішня комунікація, що ґрунтується на регулярних нарадах, спільній роботі над проектами та системі звітності. Такий підхід сприяє згуртованості колективу, оперативному обміну інформацією та швидкому вирішенню робочих питань. Відкрита взаємодія між співробітниками забезпечує продуктивну співпрацю та сприятливе робоче середовище.

Компанія “ВЕБ-ДЕЛЮКС” впроваджує сучасні методи управління проектами, зокрема Agile та Scrum, що сприяє гнучкому підходу до виконання завдань та досягнення поставлених цілей. Використання цих методик дозволяє ефективно розподіляти ресурси, оптимізувати робочі процеси та забезпечувати високу якість кінцевого продукту, орієнтуючись на потреби клієнтів.

Agile – це методологія розробки програмного забезпечення, яка ґрунтується на гнучкості, ітеративному підході та постійному вдосконаленні продукту. На відміну від традиційних методів, де головним критерієм успішності є дотримання початкового плану, в Agile основний акцент робиться на створенні функціонального продукту, який відповідає реальним потребам користувачів. Цей підхід передбачає тісну взаємодію між командою розробників та замовником: постійний обмін ідеями, швидке отримання зворотного зв'язку та оперативне внесення змін у процесі розробки дозволяють досягати високої ефективності та якості кінцевого результату [21].

Scrum – це одна з найпоширеніших ітераційних моделей у межах методології Agile, яка забезпечує гнучкість та ефективність у розробці продукту. Основна ідея Scrum полягає у поділі процесу роботи на короткі цикли – спринти, під час яких команда створює працюючий фрагмент продукту. Головний акцент робиться на людях та їхній взаємодії, а не на жорстких процедурах та інструментах.

Цей підхід дозволяє швидше отримати готовий продукт, ніж витратити час на складну документацію чи формальні угоди. Постійне спілкування з замовником відіграє ключову роль, адже зворотний зв'язок дає змогу

оперативно коригувати функціонал відповідно до актуальних потреб. Гнучкість у процесі розробки та можливість вносити зміни на будь-якому етапі допомагають створювати конкурентоспроможні рішення, які максимально відповідають очікуванням кінцевих користувачів.

Основна мета таких принципів – створення продукту, який максимально відповідає потребам та очікуванням замовника. Завдяки постійному зворотному зв'язку, гнучкому підходу до планування та ітеративному вдосконаленню, команда може швидко адаптувати продукт до змін ринкового середовища та вимог клієнта [18].

Стратегія розвитку підприємства передбачає гнучкий підхід до змін у ринкових умовах, що дозволяє швидко адаптуватися до нових викликів та можливостей. Використання інноваційних технологій, впровадження сучасних методів управління та орієнтація на клієнтоцентричність допомагають компанії не лише утримувати свої позиції, а й активно розширювати сфери діяльності. Завдяки цьому “ВЕБ-ДЕЛЮКС” забезпечує стабільне зростання та ефективно реалізує свої стратегічні завдання.

Також варто відмітити оцінку ефективності роботи підприємства. Окрім аналізу ключових показників ефективності, компанія “ВЕБ-ДЕЛЮКС” активно використовує А/В-тестування, аналіз поведінки користувачів та інструменти аналітики, такі як Google Analytics та Facebook Pixel. Це дає змогу визначити найефективніші рекламні канали, оптимізувати витрати на рекламу та підвищити рентабельність інвестицій. Такий підхід дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни в ринкових умовах і забезпечувати стабільне зростання бізнесу.

Щодо процесу організації роботи працівників підприємства з клієнтом, то компанія “ВЕБ-ДЕЛЮКС” також пропонує індивідуальний підхід до кожного клієнта, адаптуючи свої стратегії та рішення відповідно до специфічних потреб та вимог бізнесу. Гнучкість у співпраці, швидке реагування на запити та готовність до змін дозволяють компанії забезпечувати високу якість

обслуговування та створювати ефективні рішення, які сприяють зростанню та успіху клієнтів.

Окрему увагу варто приділити структурі та організації процесу співпраці компанії з клієнтами. Аналізуючи всі етапи взаємодії, можна виділити чітку послідовність роботи:

1) Обговорення деталей проєкту: зустріч із клієнтом починається з розгляду всіх аспектів його проєкту, зокрема цілей, вимог, уподобань та обмежень.

2) Вивчення сфери діяльності проєкту клієнта: команда “ВЕБ-ДЕЛЮКС” детально аналізує сферу діяльності клієнта, його конкурентів і цільову аудиторію, щоб глибше зрозуміти контекст та особливості проєкту.

3) Розробка плану дій: на основі зібраних даних формується індивідуальний план, що включає маркетингові стратегії, технічні рішення та створення контенту, відповідного цілям клієнта.

4) Розподіл завдань серед команди “ВЕБ-ДЕЛЮКС”: після створення плану дій завдання призначаються членам команди відповідно до їхньої спеціалізації та експертизи.

5) Обговорення та узгодження деталей у процесі співпраці з клієнтом: команда компанії регулярно комунікує з клієнтом, звітує про хід робіт, вносить необхідні коригування та уточнення відповідно до його вимог і відгуків.

6) Злагоджена робота команди: налагоджується ефективна взаємодія між відділами та членами команди “ВЕБ-ДЕЛЮКС” для успішної реалізації проєкту.

7) Менеджмент та ефективна організація роботи: здійснюється безперервний моніторинг процесів, управління ресурсами та оперативне реагування на зміни в проєкті для його успішного завершення.

8) Подальше просування: після завершення проєкту “ВЕБ-ДЕЛЮКС” забезпечує підтримку та надає консультації клієнту для зміцнення його позицій в онлайн–середовищі.

Проведена діагностика управлінських процесів у ПП “ВЕБ-ДЕЛЮКС” засвідчила наявність цілісної та працездатної системи проєктного менеджменту, водночас окремі процедури потребують доопрацювання. Насамперед ідеться про підвищення узгодженості взаємодії між підрозділами, скорочення часу обробки операційних завдань і раціоналізацію використання робочого часу менеджерів. Економічний аналіз дає можливість кількісно підтвердити результативність реалізованих змін, тоді як процесний підхід допомагає ідентифікувати невикористані резерви ефективності.

Після проведення аналізу поточних проблем у системі управління було виявлено деякі елементи для покращення. Серед ключових проблемних зон, виявлених у ході дослідження, відзначено нерівномірність розподілу навантаження між працівниками: у періоди пікових запусків рекламних кампаній або створення нових сайтів завантаженість менеджерів і дизайнерів зростає до 140 – 150 % при наявності резерву часу в частини технічних спеціалістів, що спричиняє зсуви строків і ускладнює комунікацію.

До впровадження автоматизації статуси проєктів оновлювалися вручну, що зумовлювало дублювання та втрати даних і вимагало значних трудовитрат на підготовку звітності. У межах окремих проєктів погодження дизайну, текстів і технічних правок відбувалося різними каналами, що підвищувало ймовірність повторних доопрацювань. Відсутність оперативної аналітики ускладнювала для керівників підрозділів швидке оцінювання обсягів робіт і частки завдань, виконаних у строк. Для розв’язання зазначених проблем розгорнуто систему “Статуси Dev-проєктів”, яка забезпечила синхронізацію даних між відділами, скоротила час на звітність і надала візуальний контроль виконання через кольорові індикатори.

Для кількісної оцінки ефекту зіставлено показники діяльності команди до та після тримісячного використання системи автоматизації. Розрахунки здійснено за фактичними звітами менеджерів і даними таблиць системи “Статуси Dev-проектів”.

Таблиця 2.6

**Порівняльні показники ефективності до і після впровадження
автоматизації**

Показник	До впровадженн я	Після 3 міс.	Відхиленн я	Зміст ефекту
Частка завдань, виконаних у строк	71 %	88 %	+17 п.п.	Підвищення своєчасності виконання
Прострочені завдання	29 %	12 %	–17 п.п.	Зменшення кількості зривів строків
Середній час виконання одного завдання	5,4 дні	3,6 дні	–1,8 дня	Прискорення циклу реалізації
Повторні доопрацювання	10 %	5 %	–5 п.п.	Зниження обсягу переробок
Час на формування щотижневого звіту	40 хв	7 хв	–33 хв	Оптимізація ручної роботи

**Джерело: розроблено автором.*

Отримані результати підтверджують суттєве поліпшення всіх ключових метрик після впровадження автоматизованого інструментарію. Найбільш показовим є зростання частки завдань, виконаних у визначені строки, на 17 відсоткових пунктів, що свідчить про підвищення дисципліни виконання, прозорість процесів та скорочення операційних втрат часу.

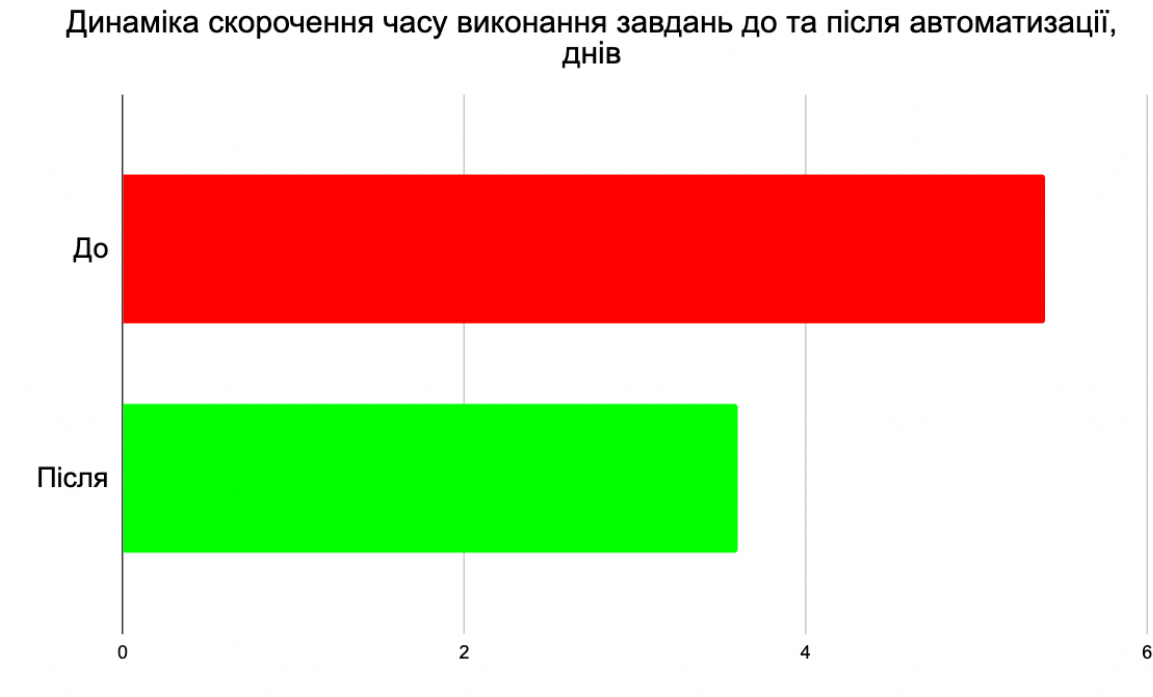


Рис. 2.6 Динаміка скорочення часу виконання завдань до та після автоматизації, днів

**Джерело: розроблено автором.*

Була також здійснена процесна оцінка ефективності роботи підприємства. Позитивна динаміка показників зумовлена комплексом внутрішніх процесних змін.

по-перше, запроваджено автоматизоване оновлення статусів: система самостійно маркує прострочені та повторювані стани кольоровими індикаторами, завдяки чому менеджери не витрачають час на ручну перевірку великої кількості рядків і отримують візуальний контроль у режимі реального часу.

по-друге, консолідовано дані в єдиному центрі: усі проєкти, незалежно від відповідального підрозділу, фіксуються на головному аркуші, що усуває дублювання інформації та розпорошення по файлах і чатах.

по-третє, забезпечено прозорість відповідальності: автоматична фіксація дати й автора зміни дозволяє однозначно ідентифікувати виконавця кожного оновлення.

по-четверте, скорочено обсяг погоджень: синхронізація між таблицями дизайнерів, розробників і SEO-фахівців зменшила частку повторних узгоджень приблизно на 40 %. Сукупний ефект цих рішень скоротив тривалість управлінського циклу – від постановки завдання до здачі результату – з 5,4 до 3,6 дня (мінус 33 %). Для компанії з понад 20 активними проєктами одночасно це відповідає економії близько 35 – 40 людино-днів на місяць.

З огляду на це варто провести економічну оцінку ефекту. Для кількісного виміру економії прийнято середню вартість години менеджера проєктів 250 грн/год і середню економію часу після впровадження – 10 год на місяць на одного менеджера. Розрахунок здійснено за формулою:

$E = N \times t \times C \times m$, де:

- 1) N – кількість менеджерів (3),
- 2) t – економія часу на місяць (10 год),
- 3) C – вартість години (250 грн),
- 4) m – тривалість спостереження (3 міс).

Отже, $E = 3 \times 10 \times 250 \times 3 = 22\,500$ грн.

Таким чином, за три місяці використання системи отримано орієнтовну економію 22,5 тис. грн лише за рахунок управлінських процесів, без урахування ефектів від зниження простоїв і підвищення якості виконання проєктів.

Таблиця 2.7

Економічний ефект від впровадження системи автоматизації

Показник	Значення
Кількість менеджерів	3
Економія часу на місяць, год	10
Вартість години, грн	250
Період спостереження, міс	3
Загальна економія, грн	22 500

**Джерело: розроблено автором.*

Додатково враховано непрямий ефект, що проявляється у скороченні затримок клієнтських проєктів. За середньої вартості проєкту близько 15 000 грн одноденне прискорення здачі п'яти проєктів потенційно формує до 75 000 грн додаткового місячного доходу завдяки швидшому запуску рекламних активностей або передаванню результатів замовникам.

Проведений аналіз дає можливість запропонувати деякі резерви для подальшого удосконалення. Попри досягнутий прогрес, доцільно зосередитися на таких напрямках: інтеграція з CRM для поєднання процесних та фінансових метрик на рівні кожного проєкту; розширення автоматизованої звітності з візуалізаціями динаміки виконання та відхилень; запровадження коротких двотижневих планових циклів для вирівнювання навантаження у пікові періоди; проведення внутрішнього навчання персоналу для уніфікації практик користування системою і підвищення дисципліни оновлень.

Узагальнюючи всі отримані результати оцінки можна зробити висновок, що сукупна економічна й процесна оцінка підтвердила істотне покращення ключових параметрів діяльності: середній час виконання завдань зменшився на 33 %, частка прострочених позицій скоротилася на 17 відсоткових пунктів, повторні доопрацювання зменшилися удвічі, а щотижневі звіти формуються автоматично, що прискорює управлінські рішення.

У підсумку компанія отримала не лише прямий фінансовий ефект, але й організаційну стійкість: зросла передбачуваність строків, знизилася навантаження на менеджерів, підвищилася злагодженість між підрозділами. Проведений аналіз підтверджує результативність реалізованих змін і окреслює подальші орієнтири розвитку – поглиблення автоматизації та стандартизації процесів.

Діагностика управлінських процесів засвідчила наявність системних проблем, які впливали на продуктивність команд та швидкість реалізації клієнтських проєктів. Нерівномірність розподілу навантаження, дублювання

завдань та обмежена аналітика створювали перешкоди для ефективного управління портфелем проєктів та забезпечення високої якості результатів.

Впровадження системи "Статуси Dev-проєктів" продемонструвало значний потенціал автоматизації для вирішення виявлених проблем. Досягнуті результати показують, що навіть часткова автоматизація управлінських процесів може призвести до істотного покращення ключових показників ефективності та створити основу для подальшого масштабування діяльності компанії. Економічна оцінка ефекту підтверджує доцільність інвестицій у вдосконалення системи управління проєктами, оскільки окупність перевищила 130% у межах перших трьох місяців експлуатації.

Підсумовуючи, аналітична діагностика системи управління проєктами в ПП "ВЕБ-ДЕЛЮКС" виявила як сильні сторони компанії, так і проблемні зони, які обмежують ефективність проєктної діяльності. Динамічна організаційна структура та готовність до інновацій створюють сприятливі умови для впровадження змін, однак відсутність уніфікованої системи управління та надлишкова кількість ручних операцій потребують системного підходу до удосконалення.

Аналіз організації проєктної роботи показав, що поточна система забезпечує базовий рівень керованості проєктів, однак має обмеження, пов'язані з відсутністю уніфікованої системи оновлення статусів та надлишковою кількістю ручних операцій. Виявлені проблемні зони системно впливали на продуктивність команд, узгодженість дій і швидкість реалізації клієнтських проєктів, що обумовило необхідність розроблення комплексної стратегії удосконалення.

Впровадження автоматизованої системи відстеження статусів проєктів призвело до істотного покращення ключових показників ефективності та створило основу для подальшого масштабування діяльності компанії без пропорційного зростання витрат на управлінські процеси. Отримані результати підтверджують доцільність інвестицій у вдосконалення системи управління.

РОЗДІЛ III

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЙ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

3.1. Визначення напрямів удосконалення управління проєктами та дорожня карта змін.

З метою побудови послідовної дорожньої карти змін у системі управління проєктами ПП “ВЕБ-ДЕЛЮКС” попередньо було проведено діагностику фактичного стану внутрішніх процесів планування, комунікації та координації між відділами. Аналіз показав, що низка організаційних моментів систематично впливала на продуктивність команд, узгодженість дій і швидкість реалізації клієнтських проєктів.

Діагностика фактичного стану системи управління проєктами розглядалася як перший і критично важливий етап удосконалення. Вона включала комплексний збір даних про поточні процеси та застосування кількох методів: структуровані опитування співробітників для виявлення суб’єктивних оцінок та проблемних зон, аналіз внутрішньої документації для оцінки формалізованих регламентів, спостереження за реальним перебігом робочих процесів для виявлення розбіжностей між офіційними процедурами та фактичною практикою, а також аналіз статистичних даних щодо виконання проєктів (строки, кількість доопрацювань, частка прострочень). Сукупність цих інструментів забезпечила об’єктивну основу для визначення напрямів удосконалення й дозволила уникнути спирання лише на окремі суб’єктивні спостереження [54].

До ключових проблемних зон, які потребували вдосконалення, можна віднести:

- 1) фрагментованість інформації про задачі – відсутність єдиного поля відображення статусів завдань для всіх команд призводила до дублювання робіт, розбіжностей у строках та втрати контексту при передачі задач між відділами;
- 2) затримки у виконанні задач через нечіткі механізми пріоритезації та неузгодженість між відділами у межах комплексних проєктів, де одночасно залучені SEO, PPC, SMM, аналітика та розробка;
- 3) значний обсяг ручної звітності – менеджери витрачали багато часу на збір та узагальнення даних у різних файлах і чатах замість зосереджуватися на плануванні та контролі виконання;
- 4) обмежена аналітика завантаженості та причин затримок – не було можливості оперативно оцінити, хто перевантажений, де виникають повторні доопрацювання і на яких етапах найчастіше відбуваються збої;
- 5) відсутність єдиних стандартів управління в різних відділах – частина команд працювала переважно в електронних таблицях, частина – у таск-менеджерах, що ускладнювало централізований огляд усіх проєктів.

Зазначені виклики проявлялися у діяльності більшості ключових напрямів компанії – SEO, PPC, SMM, аналітичного та нотаріального підрозділів, а також технічної команди розробників, що підтверджує системний характер проблем, а не їхню локальність.

Для комплексної оцінки поточного стану системи управління проєктами додатково застосовувалися методологічні підходи SWOT- та PESTLE-аналізу. SWOT-аналіз дозволив виявити сильні та слабкі сторони діючих процедур (наявність досвідчених фахівців, але нестача єдиних регламентів), а також окреслити можливості (розвиток автоматизації, інтеграція інструментів) і загрози (ризик перевантаження ключових працівників, посилення конкуренції). PESTLE-аналіз був використаний для оцінки впливу зовнішніх факторів – зокрема, технологічних змін на ринку IT-послуг, економічних коливань та нормативних вимог до роботи з даними клієнтів. Поєднання цих підходів

забезпечило багатовимірне бачення контексту, у якому функціонує система управління проєктами [60].

З огляду на результати діагностики було сформовано чотири стратегічні напрями вдосконалення системи управління проєктами:

- 1) автоматизація управління задачами – запровадження уніфікованих інструментів для створення, моніторингу та оновлення статусів задач з можливістю подальшої інтеграції з іншими сервісами компанії;
- 2) оптимізація й стандартизація звітності – розробка єдиних шаблонів, централізація збору аналітики, автоматичне формування звітів за ключовими показниками (час виконання, частка прострочених задач, кількість повторних доопрацювань тощо);
- 3) покращення міжвідділової комунікації – запровадження регулярних коротких синхронізацій, узгоджених статусів задач та дашбордів з актуальною інформацією щодо всіх проєктів;
- 4) прозорий моніторинг ефективності та навантаження – визначення показників результативності на рівні відділів і окремих проєктів, відстеження завантаженості співробітників і виявлення зон перевантаження.

При цьому було враховано відмінності у характері роботи різних команд. Для відділу розробки було створено окрему табличну систему “Статуси Dev-проєктів” у Google Sheets, що поєднує автоматизоване підсвічування повторних статусів, кольорові індикатори ризиків, історію змін та можливість гнучкого ручного редагування. Такий формат виявився зручним для технічних команд, яким важливо швидко бачити динаміку проєкту та візуально відстежувати критичні етапи.

Для інших підрозділів (SEO, PPC, SMM, аналітики, нотаріального напрямку) базовим інструментом управління завданнями була обрана система ClickUp. У ній налаштовано централізовану структуру задач, статуси, адаптовані до типових робочих процесів кожного відділу, внутрішні звіти та автоматичне оновлення дашбордів. Окремо передбачено зв’язок із Google

Таблицями, що дає змогу формувати фінансову та проєктну аналітику на основі єдиних даних.

Такий диференційований підхід до інструментів не ускладнює систему, а забезпечує єдиний стандарт управління з урахуванням реальних потреб різних команд. Він дозволяє поєднати гнучкість на операційному рівні з централізованим контролем на рівні компанії.

Для керованого усунення зазначених недоліків обрано модель поступових змін із фіксованими часовими горизонтами 30/60/90 днів. Такий підхід узгоджується з настановами з ініціювання, планування і контролю проєктів, викладеними у сучасних стандартах та довідниках з управління проєктами, де структурована етапність і вимірюваність результатів розглядаються як передумова стійких організаційних поліпшень [28; 9; 13].

Розробка дорожньої карти змін здійснювалася з урахуванням принципів поетапності, вимірюваності та персоніфікації відповідальності. Для кожного етапу було визначено конкретні цілі, очікувані результати, часові рамки, відповідальних осіб і механізми контролю виконання. Така побудова дорожньої карти дозволяє не лише відстежувати прогрес, а й у разі потреби оперативно коригувати зміст етапів, не порушуючи загальної логіки змін. Окремо підкреслено необхідність мінімізації радикальних “стресових” трансформацій: зміни впроваджуються поступово, з можливістю апробації рішень на окремих командах і подальшого масштабування після підтвердження їх ефективності [54].

Концептуально дорожня карта поєднує три взаємопов’язані блоки. Перший блок – узгодження єдиних правил обліку завдань і статусів, щоб кожний учасник процесу бачив однакову картину перебігу робіт і міг оперативно відстежувати критичні точки. Другий блок – стандартизація звітності за ключовими показниками ефективності, що забезпечує своєчасний контроль тривалості виконання, частки прострочень, кількості повторних доопрацювань і рівня завантаження окремих виконавців та підрозділів; вибір

саме цих індикаторів відповідає методологічним підходам до вимірювання результативності у проєктному середовищі [13; 28]. Третій блок – налагодження регулярної міжвідділової взаємодії на коротких узгоджувальних нарадах із фіксацією рішень у спільних облікових формах, що підвищує передбачуваність координації та зменшує втрати часу на додаткові погодження [28].

Водночас ураховано відмінності у характері робіт підрозділів. Для технічної команди передбачено централізовану табличну систему відстеження статусів із кольоровими індикаторами повторів та історією змін; для напрямів просування, аналітики та контенту – спільні регламенти ведення завдань із уніфікованими статусами, короткими підсумковими оглядами і зведенням показників у єдині форми. Диференціація інструментів спрямована не на ускладнення, а на підтримку єдиного стандарту управління з урахуванням практичних потреб кожного напрямку, що відповідає принципу пристосування процесів до контексту організації [28; 13].

Етапність упровадження визначено так, щоб кожна фаза давала вимірюваний результат і водночас створювала основу для наступної. Протягом перших 30 днів виконується аналітична підготовка: описуються фактичні бізнес-процеси, фіксуються точки узгодження між відділами, формується вихідна “картина стану” з базовими показниками для подальших порівнянь. Такий зміст початкової фази узгоджується з вимогами до ініціювання та планування проєктів, де повнота вхідних даних визначає якість подальшого контролю [28].

На другому, 60-денному етапі, здійснюється безпосереднє впровадження: запускаються узгоджені облікові форми і шаблони звітів, встановлюється єдина логіка статусів, вводиться регулярний короткий ритм узгоджень, а також забезпечується взаємопов’язаність підрозділів через спільні носії даних. Тут ключовим є поєднання стандартизації з поетапним зворотним зв’язком, що відповідає підходам до керування змінами в організації [6; 28].

Завершальний, 90-денний етап присвячено оцінюванню та стабілізації: порівнюються базові та поточні значення показників, коригуються регламенти взаємодії, визначаються напрями подальших інтеграцій і масштабується перевірений набір практик. Необхідність такої фази закріплена у рекомендаціях щодо життєвого циклу проєктного управління та безперервного вдосконалення системи [9; 28].

Важливим елементом розробки дорожньої карти стало визначення залежностей між окремими завданнями та етапами змін. Для цього використовували методи планування, зокрема аналіз критичного шляху, що дозволив ідентифікувати послідовність робіт, затримка в якій може вплинути на загальний строк реалізації ініціативи. Виявлення “вузьких місць” дало змогу заздалегідь передбачити підсилення окремих ділянок (наприклад, аналітичної підтримки або технічного налаштування інтеграцій) та уникнути накопичення затримок на фінальних етапах [59].

Таблиця 3.1

**Етапи впровадження змін у системі управління проєктами ПП
“ВЕБ-ДЕЛЮКС”**

Етап	Тривалість	Основні дії	Відповідальні	Очікувані результати
30 днів	Підготовчий	Аналіз процесів, збір даних, визначення показників, створення карти процесів	Менеджер проєктів, аналітик	Розуміння поточного стану системи управління
60 днів	Впровадженн я	Встановлення системи “Статуси Dev-проєктів”, узгодження звітності, щотижневі синхрони	Керівники відділів, технічна команда	Підвищення координації, скорочення дублювань
90 днів	Стабілізація	Оцінка результатів, опитування команди, планування інтеграцій	Керівництво, РМ, аналітик	Зменшення затримок, підвищення продуктивності

**Джерело: розроблено автором.*

Зміст другого етапу конкретизується через цільові значення показників, які перевіряються наприкінці 90-денного циклу. Вибір саме цих індикаторів зумовлений їхньою придатністю для оперативного контролю в проєктному середовищі: вони відображають тривалість циклу виконання, дисципліну планування та якість результату першого подання, а також витрати часу на підготовку управлінської інформації [11; 14].

Таблиця 3.2

**Основні показники для оцінки результативності змін у ПП
“ВЕБ-ДЕЛЮКС”**

Показник	Поточне значення	Цільове значення	Очікуваний ефект
Частка дубльованих задач	15 %	≤ 10 %	Менше повторних робіт, швидші погодження
Середній час виконання проєкту	5,2 дні	4,0 дні	Прискорення циклу розробки
Прострочені задачі	18 %	≤ 9 %	Покращення планування
Повторні доопрацювання	9	≤ 4	Зростання якості з першого подання
Час формування звіту	45 хв	10 хв	Автоматизація звітності

**Джерело: розроблено автором.*

Для повноти оцінювання вплив змін фіксується також через порівняння базових і досягнутих величин у розрізі ключових показників ефективності. Узагальнений зріз подано нижче; він використовується як обов’язковий додаток до щомісячного управлінського огляду та є підставою для коригування регламентів, а також для планування інтеграцій із суміжними системами обліку [9; 6].

Таблиця 3.3

Динаміка ефективності процесів після впровадження системи

Показник	До впровадження	Після 90 днів	Зміна
Середній час виконання завдання	5,1 дня	3,6 дня	–1,5 дня (–29%)
Частка дубльованих задач	14%	5%	–9%
Прострочені завдання	27%	10%	–17%
Середній час на щотижневу звітність	45 хв	8 хв	–37 хв (–82%)
Рівень оновлення статусів у строк	73%	96%	+23%

**Джерело: розроблено автором.*

Для кількісної оцінки результативності запроваджених змін застосовано показник окупності інвестицій у внутрішні процеси (ROI), розрахований на основі економії робочого часу та скорочення непродуктивних витрат. Формально використано таке співвідношення:

$$ROI = \frac{(\text{Вигода} - \text{Витрати})}{\text{Витрати}} \times 100\%.$$

У межах цієї роботи під Вигодою розуміється грошовий еквівалент зекономленого часу працівників за рахунок автоматизації звітів і впорядкування комунікацій; Витрати охоплюють трудомісткість впровадження, навчання персоналу та розроблення автоматизаційних скриптів.

Вихідні припущення узгоджені з фактичними параметрами підрозділів. Середня розрахункова ставка працівника становить 250 грн за годину. Після впровадження зафіксовано скорочення часу на тижневу звітність на 37 хв на одного працівника. Для 48 працівників це еквівалентно $37 \times 48 = 1776$ хв, тобто 29,6 год на тиждень. За 12 тижнів (три місяці) загальна економія становить $29,6 \times 12 \approx 355$ год. Грошовий еквівалент цієї економії часу дорівнює $355 \times 250 = 88$

750 грн. Сукупні витрати на розроблення, налаштування та навчання оцінено у 38 000 грн.

Підстановка у формулу дає:

$$ROI = \frac{(88\,750 - 38\,000)}{38\,000} \times 100\% = 133,5\%.$$

Таким чином, окупність проєкту перевищила 130 % у межах перших трьох місяців експлуатації. Додатково розраховано поріг беззбитковості за часом: за умови щотижневої економії 29,6 год загальна грошова економія становить $29,6 \times 250 = 7\,400$ грн на тиждень; отже, термін повернення витрат складає близько $38\,000 / 7\,400 \approx 5,1$ тижня. Цей показник підтверджує швидкий ефект від упровадження та дає можливість планувати масштабування рішень без додаткового фінансового навантаження на підрозділи.

Отриманий результат є сталішим завдяки супровідним організаційним ефектам, зафіксованим під час спостереження: знизилась частка прострочень, скоротилися дублювання завдань і кількість ручних узгоджень, підвищилась дисципліна оновлення статусів. Сукупно це позитивно вплинуло на передбачуваність термінів і навантаження на менеджмент, що узгоджується з підходом постійного вдосконалення, закріпленим у відповідних стандартах і методичних засадах управління проєктами.

Узагальнюючи, реалізовані зміни забезпечують не лише одноразовий фінансовий ефект, а й формують довгострокову економію часу (система надалі щомісяця забезпечує понад 29 год зекономленого внутрішнього часу) та покращують керованість проєктного портфеля. Це створює підстави для подальшого розширення автоматизації звітності та інтеграцій з аналітичними інструментами без втрати операційної стійкості підрозділів.

На підставі виявлених проблемних зон сформовано чотири стратегічні напрями вдосконалення системи управління проєктами, які охоплюють ключові аспекти організації проєктної діяльності: автоматизацію управління задачами, оптимізацію звітності, покращення комунікації та прозорий моніторинг

ефективності. Вибір саме цих напрямів обумовлений системним характером виявлених проблем, які проявлялися у діяльності більшості ключових напрямів компанії.

Модель поступових змін із фіксованими часовими горизонтами 30/60/90 днів створює передумови для поступового впровадження оновлень без радикального порушення налагоджених процесів. Така побудова дорожньої карти зменшує ризики опору змінам та забезпечує послідовне закріплення нових практик, що особливо важливо для динамічно розвиваючої ІТ-компанії з великою кількістю паралельних проєктів.

3.2. Розроблення та обґрунтування стратегічної моделі удосконалення управлінських процесів у системі управління проєктами

Сучасна модель управління проєктами у ПП “ВЕБ-ДЕЛЮКС” має поєднувати формалізовану структуру з гнучкістю реагування, технологічну підтримку з увагою до людського чинника. Для організації, що паралельно веде десятки різнотипних ініціатив – від створення веб-рішень до щоденного супроводу рекламних кампаній та аналітики, – така збалансованість є необхідною умовою підвищення результативності.

Стратегічна модель удосконалення управлінських процесів спирається на принципи системного підходу, відповідно до яких організація розглядається як цілісна система взаємопов’язаних елементів. Будь-які зміни в одному з елементів (регламенти планування, інструменти обліку задач, структура звітності) неминуче впливають на інші – навантаження команд, якість комунікацій, швидкість ухвалення рішень. Тому модель має забезпечувати баланс між стандартизацією процесів (для підвищення передбачуваності й керованості) та збереженням гнучкості (для швидкого реагування на зміни запитів клієнтів і технологічного середовища). Окремо враховується специфіка різних підрозділів і їхні практичні потреби, щоб не порушувати цілісність

системи управління, але водночас дозволяти командам адаптуватися до змінних умов роботи [54].

Теоретичне підґрунтя моделі узгоджується з положеннями міжнародних стандартів управління проєктами (PMBOK Guide, ISO 21502), у яких підкреслюється необхідність комплексного підходу до планування, виконання, моніторингу та контролю проєктів. Запропоноване рішення інтегрує елементи класичних методологій (чітка регламентація етапів, визначення відповідальних, формалізовані процедури управління змінами) з практиками гнучких підходів (ітеративне вдосконалення процесів, регулярний зворотний зв'язок, адаптація до змін пріоритетів). Така інтеграція дозволяє створити адаптивну систему управління, здатну працювати ефективно в умовах різної складності проєктів та динаміки зовнішнього середовища [1, 8, 9].

Запропонована стратегічна модель спирається на тримісячний цикл 30-60-90 днів як на керівну рамку планування змін; вона структурує цілі, завдання, показники і відповідальних на кожному етапі, даючи змогу поступово впроваджувати оновлення, контролювати їхній поступ і закріплювати сталі практики управління відповідно до рекомендацій професійних стандартів (PMI, ISO 21502 [14; 9]).

Методологічне підґрунтя моделі полягає у тому, що тримісячний план не лише задає послідовність кроків, а й створює передумови для адаптації команди до нових правил взаємодії. У перші тижні фокус робиться на діагностиці процесів та погодженні єдиних підходів; у середині циклу – на впровадженні ключових змін і досягненні вимірюваних проміжних результатів; наприкінці – на оцінюванні впливу та стабілізації. Така форма організації робіт знижує ризики перевантаження й дозволяє підтримувати темп без втрати якості. Досвід застосування цієї рамки, узагальнений у профільних оглядах, підтверджує її придатність для узгодження очікувань, концентрації на головних цілях та формування довіри всередині команди [5]. Для “ВЕБ-ДЕЛЮКС” це особливо важливо, оскільки саме структурованість і прозорість допомагають уникати

типових для багатопроєктного середовища викликів: надмірної кількості паралельних завдань без чіткої пріоритезації, розривів у координації між підрозділами, дублювання функцій та втрат часу на погодження.

Ключові принципи моделі сформульовано як поступовість, прозорість, вимірюваність та орієнтація на людей. Поступовість означає поетапне розгортання змін у трьох взаємопов'язаних фазах – аналіз, впровадження, стабілізація. Прозорість забезпечується централізованим унаочненням усіх завдань, статусів і строків у єдиному середовищі. Вимірюваність передбачає заздалегідь визначені показники – середній час виконання, частку прострочень, рівень повторних доопрацювань – із регулярним порівнянням “було/стало”. Орієнтація на людей закріплює регулярні обговорення, короткі навчальні включення та підтримку команди під час переходу на оновлені правила роботи [14, 9]. У межах цієї логіки враховано й поширені управлінські бар'єри, описані у сучасних джерелах: завищені очікування щодо швидкості змін і, як наслідок, падіння якості; недооцінка динаміки взаємодії між підрозділами; недостатність документування, що ускладнює аналіз і повторюваність позитивних практик; спроби механічного перенесення рішень без урахування організаційного контексту [5; 11]. У запропонованій моделі ці ризики мінімізуються через розбиття цілей на досяжні кроки, запровадження єдиної системи фіксації завдань і статусів та адаптацію процедур під фактичну структуру “ВЕБ-ДЕЛЮКС”.

Важливою складовою моделі є організація управління змінами з урахуванням людського чинника. Ефективне впровадження нових процесів передбачає не лише формальне затвердження регламентів, а й побудову зрозумілої комунікації: пояснення цілей змін, очікуваних переваг для команд, можливих ризиків і способів їх мінімізації. Працівники мають бути залучені до обговорення нових процедур, надавати зворотний зв'язок щодо зручності інструментів і логіки взаємодії. Такий підхід формує відчуття причетності до результатів і підвищує готовність підтримувати зміни на практиці [54].

Навчання співробітників новим правилам роботи організовується поетапно: короткі інструктажі на старті, демонстрація типових кейсів, подальші поглиблені сесії для окремих ролей (менеджери, аналітики, технічні спеціалісти). Поєднання інструкцій, внутрішніх пам'яток і прикладів “до/після” спрощує засвоєння змін. Створення каналів зворотного зв'язку (опитування, зустрічі “питання-відповідь”) дозволяє швидко виявляти проблемні ділянки й коригувати реалізацію моделі без накопичення невдоволення або пасивного опору [54].

На додаток, модель передбачає підкріплення змін через видимість прогресу та визнання досягнень команд. Регулярна демонстрація динаміки показників (зменшення частки прострочень, скорочення часу звітності, зниження кількості повторних доопрацювань) на щотижневих і щомісячних оглядах, а також публічне відзначення команд або окремих співробітників, які суттєво сприяли покращенням, підсилюють мотивацію та сприяють закріпленню нових практик у повсякденній роботі [31].

Структура моделі відображає три рівні управління – операційний, тактичний і стратегічний – які працюють як узгоджена система:

- 1) на операційному рівні відбувається щоденне виконання робіт і своєчасне оновлення статусів із фіксацією проміжних результатів;
- 2) на тактичному – щотижнева координація пріоритетів (Додаток 3), розв'язання виявлених проблемних ситуацій і контроль дотримання строків;
- 3) на стратегічному – щомісячне підбиття підсумків (Додаток И), аналіз динаміки показників, планування ресурсів і корекція процесів у разі відхилень.

У цій конструкції частково застосована платформа “ClickUP”, а центральним інструментом виступає система “Статуси Dev-проектів”, яка виконує роль “єдиного джерела правди”: вона забезпечує консолідацію даних щодо активних ініціатив, унаочнює вузькі місця за допомогою кольорових індикаторів повторюваних станів, дає змогу швидко зчитувати стан портфеля і

ухвалювати рішення на основі фактів, а не припущень. Таким чином, технологічна складова підсилює управлінські цикли, а регулярна аналітика перетворює накопичені дані на керовані дії.

Таблиця 3.4

Структура стратегічної моделі

Рівень	Основна функція	Відповідальні	Ключові показники
Операційний (щоденний)	Виконання завдань, оновлення статусів у таблицях, контроль якості	Менеджери відділів, спеціалісти	% оновлених статусів, кількість повторних правок
Тактичний (щотижневий)	Координація команд, обговорення проблем, розподіл пріоритетів	Керівники напрямів, РМ	Кількість вирішених проблем, % задач виконаних у строк
Стратегічний (щомісячний)	Аналітика, планування ресурсів, оптимізація процесів	Керівництво компанії	Динаміка ефективності, середній час виконання завдань

**Джерело: розроблено автором.*

У межах цієї моделі змінюється і роль менеджера: від позиції контролю до функції фасилітації та міжфункціональної координації. Менеджер забезпечує своєчасний обмін інформацією між підрозділами, підтримує команду у впровадженні єдиних правил, відстежує розвиток компетенцій і своєчасно ескалує ризики. Для команди ключовими стають спільна мета, відкритість доступу до актуального стану робіт та наочна візуалізація прогресу через узгоджені аналітичні панелі. Окремий акцент робиться на розвитку внутрішнього лідерства: делегування частини координаційних функцій старшим спеціалістам підвищує стійкість процесів і формує кадровий резерв для подальшого масштабування, що повністю узгоджується з сучасними підходами до менеджменту змін [29].

Очікувані результати впровадження стратегічної моделі визначаються як у процесному, так і в результативному вимірах. На процесному рівні

передбачається відчутне скорочення дублювань завдань завдяки централізованому обліку, прискорення ухвалення рішень за рахунок оперативного оновлення статусів і поліпшення горизонтальної взаємодії через регулярні синхронізації. На рівні результатів це має проявитися у зменшенні частки прострочених робіт до цільових значень, у стабільнішій якості першого подання та в покращеній передбачуваності строків для зовнішніх замовників. Сукупний ефект відбивається у підвищенні прозорості управління та готовності організації до масштабування на нові ринки за збереження контрольованості портфеля проєктів [14; 9; 5; 11; 29].

Узагальнюючи, стратегічна модель удосконалення управлінських процесів у “ВЕБ-ДЕЛЮКС” – це не універсальна схема, а адаптований до фактичних практик інструмент, який поєднує тримісячну рамку змін із чіткою ієрархією управлінських рівнів, єдиною системою даних і постійним аналізом показників. Завдяки цьому технологічні засоби посилюють організаційні механізми, а організаційні рішення спираються на перевірені методичні джерела, що забезпечує сталість покращень і їхню вимірювану результативність. Ключові принципи моделі – поступовість, прозорість, вимірюваність та орієнтація на людей – забезпечують баланс між необхідністю стандартизації та збереженням гнучкості організації (PMI; ISO 21502 [14; 9]).

У підсумку, трирівнева структура моделі (операційний, тактичний, стратегічний рівні) створює узгоджену систему управління, де кожен рівень має свої функції та відповідальність. Центральний інструмент – система “Статуси Dev-проєктів” – виконує роль “єдиного джерела правди”, що дозволяє ухвалювати рішення на основі фактів, а не припущень, та забезпечує необхідну умову підвищення результативності для організації, що паралельно веде десятки різнотипних ініціатив.

3.3. Оцінка ефективності впровадження запропонованої стратегії та система моніторингу

Оцінювання результативності запропонованих організаційних змін розглядається у ПП “ВЕБ-ДЕЛЮКС” як самостійний і обов’язковий етап управління портфелем проєктів. Його призначення – не лише зафіксувати факт поліпшення показників, а й підтвердити стабільність нових процедур, відстежити вплив автоматизації на координацію між підрозділами та сформувати підґрунтя для подальшого вдосконалення процесів. Після запуску системи “Статуси Dev-проєктів” було проведено внутрішній аналіз, який поєднав кількісні метрики (час, обсяг повторів, частка прострочень, трудомісткість звітності) та якісні спостереження (зручність користування, прогнозованість координації, задоволеність команди).

Оцінка ефективності впровадженої стратегії базується на комплексному підході, що поєднує кількісні та якісні методи аналізу. Кількісні показники дозволяють чітко виміряти досягнуті результати (скорочення часу виконання завдань, зменшення кількості прострочень, зниження витрат часу на звітність, підвищення частки задач, виконаних у строк) і порівняти їх із цільовими значеннями. Якісні оцінки дають змогу зафіксувати зміни у робочій атмосфері, рівні задоволеності співробітників, якості взаємодії між підрозділами та загальній культурі управління проєктами, тобто тих аспектах, які не можуть бути повністю описані цифрами, але суттєво впливають на стійкість результатів [54].

Для оцінювання результативності впровадження системи “Статуси Dev-проєктів” визначено п’ять критеріїв: середня тривалість виконання завдань; частка прострочених позицій; рівень дублювання робіт; якість міжпідрозділової комунікації; обсяг ручних операцій менеджерів (оновлення, звітування, погодження) [16; 13]. Статистичні спостереження за 90 днів засвідчили скорочення середньої тривалості виконання, зменшення частки прострочень,

зниження числа дублювань, скорочення часу формування звітів і кількості координаційних повідомлень у робочих каналах [16].

Використання ключових показників ефективності (КРІ) як основного інструмента оцінювання результатів забезпечує об'єктивність управлінських рішень. КРІ визначаються таким чином, щоб вони були вимірюваними, досяжними та релевантними стратегічним цілям організації; це дозволяє безпосередньо пов'язувати зміни в процесах із досягнутими результатами й своєчасно виявляти ділянки, де потрібні додаткові коригувальні дії [54].

Таблиця 3.5

**Спостереження за 90 днів після запуску системи “Статуси
Dev-проектів”**

Показник	До впровадження	Через 3 місяці	Зміна
Середня тривалість виконання завдання	5,4 дні	3,7 дні	–31,5 %
Частка прострочених завдань	27%	9%	–18%
Дублювання завдань між відділами	11 випадків/міс	3 випадки/міс	–73%
Середній час формування звіту	45 хв	7 хв	–84%
Кількість координаційних повідомлень у чатах	125/тиждень	78/тиждень	–38%

**Джерело: розроблено автором.*

Отримані значення свідчать про зростання керованості робіт завдяки стандартизованим процедурам і єдиному джерелу даних, що відповідає сучасним підходам до організації проектної діяльності [13].

Система моніторингу ефективності впроваджених змін побудована як регулярний, систематичний процес збирання та аналізу даних із порівнянням фактичних показників із цільовими значеннями. При цьому цілі встановлюються з урахуванням специфіки компанії, ресурсу команди та поточного рівня зрілості процесів, щоб уникнути як завищених очікувань (які

демотивують), так і надто низьких орієнтирів, що не стимулюють до істотних поліпшень. Такий підхід забезпечує своєчасне виявлення відхилень і прийняття коригувальних рішень без порушення загальної динаміки розвитку [54].

Система моніторингу поєднує автоматизовані зведені таблиці та графічні матеріали у головному аркуші, щотижневі звіти за підсумками “Резюме NEW”, щомісячну перевірку ключових показників та зведену панель для керівника підрозділу з відображенням поточного навантаження та швидкості виконання завдань окремими працівниками [16; 13]. Для зменшення навантаження на персонал і підвищення об’єктивності оцінок основні процеси збору та агрегування даних максимально автоматизовано; це дає змогу отримувати оновлені дані практично в реальному часі й оперативно реагувати на виявлені проблеми, що особливо важливо в умовах динамічного ІТ-середовища [Чухліб, Ведута, 2021]. За необхідності доцільна інтеграція з інструментами візуалізації для отримання інтерактивних оглядів у наближеному до реального часу режимі [16].

За перші дев’яносто днів зафіксовано стійку позитивну динаміку. Частка прострочених задач зменшилася з 28 % до 9 % (мінус дев’ятнадцять процентних пунктів), що свідчить про корекцію планування та ефективніше узгодження між відділами. Середній час виконання завдання скоротився з 5,4 до 3,7 дня; відповідне зменшення на 31,5 % означає прискорення проходження “вузьких місць” і кращу синхронізацію залежностей у межах кросфункціональних ініціатив.

Кількість дубльованих задач знизилася з одинадцяти до трьох випадків на відрізок спостереження, тобто на 73 %, що безпосередньо пов’язано з переходом на єдину систему фіксації статусів та прозорою історією змін. Окремо відзначено різке скорочення трудомісткості звітності: підготовка стандартного оперативного звіту тепер займає близько семи хвилин замість сорока п’яти (мінус 84 %), оскільки агреговані показники формуються автоматично, без ручної консолідації з різних джерел. Частка досягнення

щомісячних цілей також відчутно зростає. Наприклад, до впровадження системи виконання тижневих цілей загалом становило до 59% (Додаток К), після впровадження показник зріс до 90% – 100% (Додаток Л). Щодо місячних цілей показники також стали значно вище. Зміна від 49% (Додаток М) до 95% (Додаток Н).

Виявлений ефект має комплексний характер. Централізоване ведення статусів забезпечило єдине джерело актуальної інформації, що усунуло розбіжності між локальними таблицями та неформальними каналами комунікації. Кольорова індикація повторів допомогла швидко виділяти ризикові ділянки – зокрема, затримки на перевірці або “зациклення” на одному етапі, – а автоматичні статистичні зведення зробили видимими короткі “імпульси” навантаження, які раніше залишалися поза увагою. Сукупно це підвищило керованість портфеля робіт і дозволило змістити акцент керівників із ручного контролю на прийняття рішень.

Для підтримання досягнутих результатів і подальшого зростання запроваджено трирівневу систему моніторингу. На операційному рівні щодня оновлюються статуси безпосередньо в спільному файлі: менеджери відділів маркують перебіг виконання (“в роботі”, “готово”, “потребує перевірки”), а вбудовані скрипти автоматично підсвічують прострочені позиції та повторювані стани, сигналізуючи про потенційні ризики.

На тактичному рівні щотижневі короткі синхронізації керівників підрозділів фокусуються на кількості активних задач, частці виконаних у строк і причинах відхилень; за результатами зустрічей формуються коригувальні дії з визначеними термінами та відповідальними.

На стратегічному рівні щомісяця консолідуються дані всіх напрямів у зведеній аналітичній таблиці для керівництва, де відстежуються ключові порогові значення: виконання завдань у строк не нижче 90 %, повторні доопрацювання не більше 10 %, технічні помилки – до 3 % від загальної

кількості, задоволеність співробітників системою управління – не нижче 80 % за результатами внутрішнього опитування.

Не менш важливим елементом системи моніторингу є прозорість доступу до результатів оцінювання для всіх зацікавлених сторін. Регулярне інформування співробітників про досягнутий прогрес, динаміку ключових показників та заплановані коригувальні дії сприяє формуванню довіри до системи, підвищує мотивацію до досягнення цілей і стимулює ініціативність у пропозиціях щодо подальших поліпшень [31].

Поряд із кількісними даними зафіксовано важливі якісні зрушення. Працівники відзначають зменшення потреби в уточненнях через месенджери та кращу прогнозованість координації між командами: актуальний стан робіт доступний у реальному часі, а отже, знижується невизначеність і зростає довіра до планів. Керівники підкреслюють, що завдяки стандартизації статусів і уніфікованій структурі обліку скоротилась кількість ескалацій, пов'язаних із “втраченими” дрібними задачами; натомість з'явилася можливість приділяти більше уваги плануванню ресурсів і профілактиці перевантажень.

Вбудований цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act) забезпечує сталість поліпшень і керованість змін. На етапі планування уточнюються метрики, узгоджуються цільові значення та перевіряється їх досяжність у наявних ресурсних обмеженнях; під час виконання впроваджуються ініціативи, що пройшли пріоритезацію; на етапі перевірки проводиться порівняльний аналіз “до/після” з інтерпретацією причин відхилень; на етапі дій результати масштабуються або коригуються, а процедурні правила – оновлюються. Така петля дозволяє зберігати темп розвитку без втрати якості й водночас унеможливорює повернення до неефективних практик.

У підсумку запроваджена стратегія продемонструвала підвищення ефективності на всіх рівнях – від щоденної операційної дисципліни до стратегічної керованості портфелем. Зменшення помилок і дублювань, скорочення часу на звітність і підвищення прозорості відповідальностей

перетворили систему управління з набору розрізнених процедур на цілісну модель із чіткими правилами, вимірюваними результатами та відтворюваними кращими практиками. Сформована культура постійного вдосконалення гарантує, що позитивний ефект не є разовим результатом впровадження інструмента, а закріплюється в повсякденній роботі та підтримує загальну продуктивність компанії.

Оцінювання результативності запропонованих організаційних змін засвідчило значні покращення усіх ключових параметрів діяльності компанії. Статистичні спостереження за 90 днів показали істотне зростання ефективності: скорочення середньої тривалості виконання на 31,5%, зменшення частки прострочень на 18%, зниження числа дублювань на 73%, скорочення часу формування звітів на 84%. Частка досягнення щомісячних цілей зросла з 49% до 95%, що свідчить про системне підвищення результативності та ефективності впроваджених змін.

Узагальнюючи, трирівнева система моніторингу забезпечує комплексний контроль проєктної діяльності на всіх рівнях управління, від операційного до стратегічного. Вбудований цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act) гарантує сталість поліпшень і керованість змін, забезпечуючи, що позитивний ефект не є разовим результатом впровадження інструмента, а закріплюється в повсякденній роботі та підтримує загальну продуктивність компанії.

Підсумовуючи, розроблені стратегії удосконалення системи управління проєктами в ПП "ВЕБ-ДЕЛЮКС" продемонстрували свою ефективність та практичну цінність. Модель поступових змін із фіксованими часовими горизонтами дозволила успішно впровадити комплексні зміни без радикального порушення налагоджених процесів, а стратегічна модель удосконалення поєднала формалізовану структуру з гнучкістю реагування.

Розроблені стратегії базуються на системному підході до вирішення виявлених проблемних зон, а чотири стратегічні напрями вдосконалення

охоплюють ключові аспекти організації проєктної діяльності та створюють комплексну основу для підвищення ефективності управління проєктами.

Оцінювання результативності засвідчило істотне покращення ключових показників ефективності, що підтверджує доцільність обраних підходів та створює основу для подальшого розвитку системи управління проєктами. Вбудований цикл PDCA гарантує сталість поліпшень і керованість змін, забезпечуючи стійкість досягнутих результатів у довгостроковій перспективі. Запропоновані рішення мають практичну цінність та можуть бути масштабовані на інші ІТ-компанії зі схожою структурою, що зумовлює як наукову, так і прикладну значущість проведеного дослідження.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі на тему “Стратегії удосконалення системи управління проєктами в сучасній організації” на матеріалах ПП “ВЕБ-ДЕЛЮКС” поставлену мету досягнуто: теоретично узагальнено підходи до проєктного менеджменту в ІТ-сфері, проаналізовано чинну систему управління проєктами в компанії та розроблено практичні стратегії її вдосконалення з подальною оцінкою ефективності.

У ході дослідження розв’язано всі визначені у вступі завдання. по-перше, уточнено сутність управління проєктами як цілісної системи планування, координації, моніторингу та контролю робіт, що поєднує стратегічні цілі організації з конкретними результатами в обмежених часових і ресурсних межах. Узагальнено сучасні підходи до побудови системи управління проєктами (класичні та гнучкі моделі, організаційні структури, використання інформаційних систем), визначено їх переваги й обмеження для ІТ-організацій. Показано, що для компаній із динамічним середовищем доцільним є поєднання елементів водоспадної моделі й agile-підходів за умови уніфікації правил планування, звітності та контролю.

по-друге, проведено комплексний аналіз організаційної структури та системи управління проєктами в ПП “ВЕБ-ДЕЛЮКС”. Визначено місце компанії на ринку digital-послуг, описано основні напрями діяльності (розробка веб-ресурсів, SEO, PPC, SMM, веб-аналітика, новий нотаріальний напрям), охарактеризовано взаємодію між функціональними підрозділами. Встановлено, що попри використання сучасних інструментів (Google Workspace, task-менеджери, табличні рішення), система управління проєктами має ознаки фрагментарності: інформація про завдання розподілена між різними носіями, підходи до пріоритезації відрізняються між відділами, а значна частина звітності формується вручну.

по-третє, ідентифіковано ключові проблемні зони чинної системи. Серед них: нерівномірний розподіл навантаження між працівниками (періоди

перевантаження менеджерів і дизайнерів на тлі наявного резерву часу частини технічних спеціалістів), відсутність уніфікованої системи оновлення статусів проєктів, дублювання завдань через ручне внесення інформації в окремі таблиці, надлишкова кількість погоджень по різних каналах комунікації, обмежена аналітика щодо причин затримок та повторних доопрацювань. Це призводило до підвищеної частки прострочених задач, збільшення тривалості виконання типових операцій та ускладнення контролю з боку керівництва.

по-четверте, розроблено модель удосконалення системи управління проєктами, яка поєднує стандартизацію процедур із гнучким поетапним впровадженням змін. Визначено чотири стратегічні напрями: автоматизація управління задачами; оптимізація та стандартизація звітності; покращення міжвідділової комунікації; прозорий моніторинг ефективності та навантаження. Запропоновано диференційований інструментарій: таблицю “Статуси Dev-проєктів” у Google Sheets для технічної команди та використання системи ClickUp як єдиного середовища для SEO, PPC, SMM, аналітичного й нотаріального напрямів. Уточнено склад ролей, порядок оновлення статусів, набір ключових показників (частка завдань, виконаних у строк, частка прострочень, середній цикл задачі, повторні доопрацювання, час формування звітності).

по-п’яте, сформовано дорожню карту змін у форматі 30/60/90–денного плану дій. Підготовчий етап (30 днів) охоплює опис фактичних процесів, фіксацію точок узгодження між відділами та визначення базових значень показників. Етап впровадження (60 днів) передбачає запуск уніфікованих форм обліку й звітності, впровадження таблиці “Статуси Dev-проєктів”, узгодження єдиної логіки статусів, установлення регулярного ритму коротких синхронізацій. Етап стабілізації (90 днів) зосереджений на оцінюванні результатів, коригуванні регламентів взаємодії та плануванні подальших інтеграцій. Така побудова дорожньої карти зменшує ризики опору змінам та забезпечує послідовне закріплення нових практик.

по-шосте, здійснено кількісну та процесну оцінку результатів упроваджених змін. Порівняння показників до і після тримісячного використання системи засвідчило: зростання частки завдань, виконаних у строк, на 17 відсоткових пунктів; зменшення частки прострочених задач на 17 пунктів; скорочення середнього циклу виконання завдання з 5,4 до 3,6 дня; зниження частки повторних доопрацювань удвічі; скорочення часу підготовки щотижневої звітності з 40 до 7 хвилин. На основі вартості години роботи менеджера та кількості заощаджених годин розраховано орієнтовний прямий економічний ефект – близько 22,5 тис. грн за три місяці, без урахування додаткового потенційного доходу від прискорення запуску клієнтських проєктів.

по-сьоме, окреслено резерви подальшого удосконалення системи управління проєктами в ПП “ВЕБ-ДЕЛЮКС”. До них віднесено інтеграцію системи моніторингу з CRM для пов’язання виробничих та фінансових показників, розширення функцій аналітики та візуалізації, удосконалення механізмів балансування навантаження в пікові періоди (зокрема через упровадження коротких “спринтів”), а також системне навчання персоналу щодо використання нових інструментів і регламентів. Зазначені напрями формують основу для подальших досліджень і практичних ініціатив у сфері проєктного менеджменту.

Узагальнюючи, результати магістерської роботи підтверджують, що комплексне удосконалення системи управління проєктами в ІТ-організації можливе без радикальної зміни технологічної платформи – за рахунок упорядкування процесів, стандартизації правил, поєднання табличних та таск-менеджерів і поетапного впровадження змін. Запропоновані підходи та інструменти є придатними до масштабування в інших компаніях подібного профілю, що зумовлює як наукову, так і прикладну цінність проведеного дослідження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). – 6th ed. – Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017. – 756 p.
2. Asana Blog. “The 30–60–90 Day Plan for Project Teams.” 2023. URL: <https://asana.com/resources/30-60-90-day-plan>.
3. AXELOS. Managing Successful Projects with PRINCE2® 7. London: TSO (The Stationery Office), 2023. – 385 p.
4. ClickUp Blog. “How to Build a 30–60–90 Day Action Plan with Examples.” 2024. URL: <https://clickup.com/blog/how-to-create-a-30-60-90-day-plan/>
5. Gogpac Knowledge Center. 30–60–90 Day Plan for Managers. 2023. URL: <https://gogpac.com/knowledge-center/30-60-90-day-plan-for-new-hires/> .
6. Harvard Business Review. “How to Measure Project Success Beyond Deadlines and Budget.” 2023. URL: hbr.org .
7. International Organization for Standardization (ISO). ISO 21502:2020 Project, programme and portfolio management – Guidance on project management. Geneva: ISO, 2020.
8. ISO 21504:2015 Project, programme and portfolio management — Guidance on portfolio management – Geneva: ISO, 2015.
9. ISO 21504:2022 Project, programme and portfolio management — Guidance on portfolio management – Geneva: ISO, 2022.
10. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 13th ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2022. – 832 p.
11. Official source for APA Style: American Psychological Association. Publication Manual of the American Psychological Association, 7th edition, 2020. – 428 p. URL: <https://apastyle.apa.org/products/publication-manual-7th-edition>.
12. Project Management Institute (PMI). Improving Competence of Project Managers. 2014. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/improving-competence-project-managers-1930>.

13. Project Management Institute (PMI). Program Management: Essential for Successful Projects. 2015. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/program-management-essential-projects-9646>.
14. Project Management Institute (PMI). Judgment and Decision-Making in IT Projects: A System Dynamics Perspective. 2019. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/judgment-decision-making-it-projects-11715>.
15. Project Management Institute (PMI). Practical applications of generative artificial intelligence for project managers. 2024. URL: <https://www.pmi.org/shop/tc/p/-elearning/practical-application-of-generative-ai-for-project-managers/el173>.
16. Project Management Institute (PMI). Pulse of the Profession® 2024: The Future of Project Work. Newtown Square, PA: PMI, 2024. URL: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/future-of-project-work>.
17. Scaled Agile, Inc. SAFe® 6.0: Scaled Agile Framework – Big Picture. 2023. URL: <https://scaledagileframework.com>.
18. Schwaber K., Sutherland J. The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game. 2020. URL: <https://scrumguides.org>.
19. Smartsheet. “Project Implementation Plan Template.” 2022. URL: smartsheet.com.
20. The Scrum Guide. The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game. – 2020. – URL: <https://scrumguides.org/scrum-guide.html>.
21. Turner J. R. The Handbook of Project-based Management: Leading Strategic Change in Organizations. 4th ed. New York: McGraw–Hill Education, 2014. – 544 p.
22. Ukrainian IT Rating. “Агентство “ВЕБ-ДЕЛЮКС””. URL: <https://it-rating.ua/web-deluxe>.
23. YouControl. Дані про фізичну особу–підприємця. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41310314/.

24. Брич В. Я., Корман М. М. Креативний менеджмент: підручник. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. – 220 с.
25. Веб-сайт ІТ компанії “Дзига”. URL: <https://dziga.agency/>.
26. Веб-сайт ІТ компанії “Сітер”. URL: <https://www.siter.in.ua/>.
27. Веб-сайт ІТ компанії “SoftLike”. URL: <https://softlike.ua/>.
28. Вернигородський І. Д. Сучасні методи управління проєктами / І. Д. Вернигородський // Економіка та управління. – 2022. – № 3. – С. 45–52. – URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/fe9f1f62-e7e4-4031-8a12-1d517c78bf68>.
29. Гаврилюк В. І. Сучасні підходи до управління змінами на підприємствах. Харків: ХНЕУ ім. Семе́на Кузне́ця, 2020.
30. Гриньова В. М. Управління проєктами як стратегічний інструмент розвитку підприємства // Економіка та держава. 2022. № 4.
31. Задоя В. О., Чаркіна Т. Ю., Корольов Д. С. Гнучкі методи та управління людськими ресурсами в системі проєктного менеджменту / В. О. Задоя, Т. Ю. Чаркіна, Д. С. Корольов // Бізнес, інновації, технології: економіка та управління. – 2022. – № 3. – С. 45–52. – URL: <https://btie.kart.edu.ua/article/view/330676>.
32. Інтеграція “ApiX–Drive”. Блог: “Метод Scrum – як виправдати очікування замовника”. URL: <https://apix-drive.com/ua/blog/useful/metod-scrum>.
33. Інтеграція “ApiX–Drive”. Енциклопедія E-commerce: “Agile”. URL: <https://apix-drive.com/ua/blog/ecommerce/agile>.
34. Інтернет–портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua>.
35. ІТ Рейтинг України. Про компанію: “SeoHammer Україна”. URL: <https://it-rating.ua/seohammerua>.
36. ІТ Рейтинг України, Івано–Франківськ. URL: <https://it-rating.ua/katalog-kompanij/ivano-frankovsk/>.

37. Кириченко Н. В., Алещенко Л. О. Сучасний стан та перспективи розвитку інтернет–маркетингу (20.12.2021). URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/101.pdf.
38. Коул М., Скотчер Дж. Гнучкі методи управління проєктами. Київ: Наш формат, 2020. – 256 с.
39. Кожушко Л. Ф., Кропивко С. М. Управління проєктами: навч. посіб. Київ: Кондор–Видавництво, 2014. – 388 с.
40. Марк Шелудько – особистий блог. “Таргетована реклама в соціальних мережах”. URL: <https://www.marksheludko.com/sho-take-targetovana-reklama>.
41. Маркетинг в Україні: науково–практичний журнал. URL: <https://uam.in.ua/wp-content/uploads/2024/06/2022-001.pdf>.
42. Маркетинг і менеджмент інновацій: науковий журнал. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua>.
43. Матвій І. Є. та ін. Управління змінами та проєктами: навч. посіб. Львів: Центр Європи, 2017. – 169 с.
44. Методичні рекомендації з упровадження моніторингу проєктів ЄС. URL: https://erasmusplus.org.ua/wp-content/uploads/2025/10/pamyatka_erasmus_october_2025.pdf.
45. Назарова Г. В., Сотнікова Ю. В. Креативна економіка та менеджмент: навч. посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 160 с. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/20645/1/2018-%d0%9d%d0%b0%d0%b7%d0%b0%d1%80%d0%be%d0%b2%d0%b0%20%d0%93%20%d0%92,%20%d0%a1%d0%be%d1%82%d0%bd%d1%96%d0%ba%d0%be%d0%b2%d0%b0%20%d0%ae%20%d0%92.pdf>.
46. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проєктами: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. – 432 с.

47. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проєктами: теорія та практика. Київ: Центр учбової літератури, 2020. – 368 с.
48. Овецька Т. В., Кукудяк І. В. Оцінювання зрілості управління проєктами в організації // Економіка і організація управління. 2022. № 2. С. 45–54.
49. Окорський В. П., Валюх А. М. Креативний менеджмент: підручник. Рівне: НУВГП, 2017. – 344 с.
50. Основні методи планування в управлінні проєктами. URL: https://stud.com.ua/49341/ekonomika/osnovni_metodi_planuvannya.
51. Планування та контроль у проєктному менеджменті: навч. посіб. / уклад. Н. В. Шашкова, О. В. Фадєєва, М. С. Казакова. Харків: ХНЕУ, 2021. – 214 с.
52. ПП “ВЕБ-ДЕЛЮКС”. SMM–послуги. Офіційний сайт. URL: <https://web-deluxe.com/>.
53. Проєктний менеджмент: підручник / за ред. С. Д. Бушуєва. Київ: КНУБА, 2021. – 540 с.
54. Радзіховська А. О., Зелінська О. В. Основні принципи та етапи управління ІТ-проєктами / А. О. Радзіховська, О. В. Зелінська // Проблеми сучасного менеджменту та бізнесу. – 2023. – № 1. – С. 45–52. – URL: <https://jpasmd.donnu.edu.ua/article/view/14812>.
55. Самсоненко М. С., Передало Х. С. Проєктний менеджмент як інструмент управління економічною конкуренцією // Ефективна економіка. 2021. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/155.pdf.
56. Сметанюк О. М., Бондарчук І. В. Інформаційні системи підтримки управління проєктами в ІТ-компаніях // Вісник ХНУ. 2020. № 5. С. 112–119.
57. Українська асоціація маркетингу (УАМ). Офіційний сайт. URL: <https://uam.in.ua/>.
58. Управління проєктами: навч. посіб. / за ред. Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик. Київ: ХНЕУ, 2017. – 412 с.

59. Хігні Дж. Основи управління проєктами : навч. посіб. / Дж. Хігні ; пер. з англ. – К. : Видавництво, 2020. – 320 с. – URL: <https://elib.chdtu.edu.ua/e-books/4229>.

60. Чухліб В. Є., Ведута Л. Л. Сучасні методи управління проєктами / В. Є. Чухліб, Л. Л. Ведута // Системи проектування, технології та інновації. – 2021. – № 2. – С. 12–28. – URL: <https://spu.fmm.kpi.ua/article/view/142618>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Нагорода “Site of the day”, від “ORPETRON Web Design Awards”



SITE OF THE DAY

Oct 1 - 2021

Murren – Interior Design

by **Stepan Web Deluxe**

Orpetron Web Design Awards has the honor to award this website **The Site Of The Day** for the excellent level of user experience design and creativity and certifies that this website has the highest evaluation score of this day between all the winners of **Orpetron Web Design Appreciation**.

Three handwritten signatures in black ink, likely representing the awarding body or the winning designer.

Додаток Б

Принцип запису статусів

Назва проекту	Дата 1	Статус 1	Дата 2	Статус 2	Дата 3	Статус 3	Дата 4	Статус 4	Дата 5	Статус 5
	1. Починай із длі:	Зроблено / Далі / Очікується / Отримано / Проблема / Угоджується.				2. Використовуй три частини:	Що далі / що очікується • Що зроблено / що виконується • Який результат / що змінилось •			
IM IUA	27.10.2025									
Сайт Kaxelio	27.10.2025									
UNO Agrarій	27.10.2025									
Notaplyci	27.10.2025									
IFranko	27.10.2025									

Назва проекту	Дата 1	Статус 1	Дата 2	Статус 2	Дата 3	Статус 3	Дата 4	Статус 4	Дата 5	Статус 5
Underhill	20.10.2025	Зроблено: - контакти, про парк - очікуємо нові сторінки від дечиса Далі: - квитки, купити квитки	21.10.2025	Зроблено: - квитки, купити квитки - скинули всі сторінки на погодження клієнту Далі: - поки не погодили решту сторінок - підготовка до правок - залити що вже готово на під домен на перевірку	22.10.2025	Зроблено: - Передано частину сторінок на правки - скинули всі сторінки на погодження клієнту Далі: - Очікуємо погодження всіх сторінок - Пошук правок - Пошук правок	23.10.2025	Зроблено: - Передано частину сторінок на правки - скинули всі сторінки на погодження клієнту Далі: - Очікуємо погодження всіх сторінок - Пошук правок - Пошук правок	24.10.2025	Зроблено: - Передано частину сторінок на правки - скинули всі сторінки на погодження клієнту Далі: - Очікуємо погодження всіх сторінок - Пошук правок - Екскурсії відкрита загальна, послуги відкрита
Timber House	20.10.2025	Зроблено: - Залито тестові товари Далі: - Переносимо на домен	21.10.2025	Зроблено: - Залито тестові товари Далі: - Переносимо на домен	22.10.2025	Зроблено: - Перероблено додавання товарів, додано комплекти, покращення швидкості загрузки товару Далі: - Зум з клієнтом?	23.10.2025	Зроблено: - Перероблено додавання товарів, додано комплекти, покращення швидкості загрузки товару Далі: - Зум з клієнтом п'ятниця 14:00	24.10.2025	Зроблено: - Перероблено додавання товарів, додано комплекти, покращення швидкості загрузки товару Далі: - Зум з клієнтом п'ятниця 14:00
Stavbovip	20.10.2025	Виконується: - Віддалили клієнту Далі: - Очікуємо відповідь	21.10.2025	Виконується: - Віддалили клієнту Далі: - Очікуємо відповідь	22.10.2025	Зроблено: - Правки погоджено Далі: - Виставляємо рахунок	23.10.2025	Зроблено: - Правки погоджено Далі: - Виставляємо рахунок	24.10.2025	Зроблено: Скинула рахунок СС Далі: - Скидаємо рахунок клієнту
Фонд	20.10.2025	Зроблено: - Перенесли сайт на новий домен, віддалились клієнту	21.10.2025	Зроблено: - Перенесли сайт на новий домен, віддалились клієнту	22.10.2025	Зроблено: - Перенесли сайт на новий домен, віддалились клієнту	23.10.2025	Зроблено: - Перенесли сайт на новий домен, віддалились клієнту	24.10.2025	Зроблено: - Перенесли сайт на новий домен, віддалились клієнту
Logic Bezpeka	20.10.2025	Зроблено: - Прототип Далі: - Скидаємо на погодження СС	21.10.2025	Зроблено: - Прототип погоджено СС Далі: - Домовляємось про зум з клієнтом	22.10.2025	Зроблено: - Прототип погоджено СС Далі: - Домовляємось про зум з клієнтом	23.10.2025	Зроблено: - Погодження маркетингової стратегії Далі: - Домовляємось про зум з клієнтом - П'ятниця 12:00	24.10.2025	Зроблено: - Погодження маркетингової стратегії Далі: - Домовляємось про зум з клієнтом - П'ятниця 12:00

Додаток В

Аркуш клієнта та логіка зафарбування

Назва проекту	Дата	Статус	Працівник	Деталі			
Нотаріуси	16.10.2025	Очікується: - СС переглядає всі нові сторінки Заплановано: - Зум з Артемом щоб розібрати дивні заявки - розібратись з ютм мітками (скрін в групі)	Іван	дивні заявки			
Нотаріуси	16.10.2025	Очікується: - СС переглядає всі нові сторінки					
Нотаріуси	17.10.2025	Очікується: - СС переглядає всі нові сторінки - додавання нових сторінок міст на Німеччину Зроблено: - провели зум з Артемом - виправили проблему з utm мітками з expert-docs.cz	Іван	дивні заявки			
Нотаріуси	20.10.2025	Очікується: - СС переглядає всі нові сторінки - додавання нових сторінок міст на Німеччину Зроблено: - провели зум з Артемом - виправили проблему з utm мітками з expert-docs.cz					
Нотаріуси	21.10.2025	Очікується: - СС переглядає всі нові сторінки - додавання нових сторінок міст на Німеччину Зроблено: - замовили тексти на сторінки міст Німеччини Europe documents - формуємо ТЗ на розробку сторінок міст (Мюнхен, Берлін, Ганновер (Франкфурт змінити))					
Нотаріуси	22.10.2025	Очікується: - СС переглядає всі нові сторінки - додавання нових сторінок міст на Німеччину Зроблено: - замовили тексти на сторінки міст Німеччини Europe documents - формуємо ТЗ на розробку сторінок міст (Мюнхен, Берлін, Ганновер (Франкфурт змінити))					
Нотаріуси	23.10.2025	Очікується: - СС переглядає всі нові сторінки - додавання нових сторінок міст на Німеччину Зроблено: - замовили тексти на сторінки міст Німеччини Europe documents Далі: - сьогодні почнемо додавати нові міста	Іван	Почати додавати міста на німеччину			
		Очікується: - СС переглядає всі нові сторінки - додавання нових сторінок міст на Німеччину Зроблено: - замовили тексти на сторінки міст Німеччини Europe documents					

Назва проекту	Дата	Статус	Працівник	Деталі
Underhill	08.10.2025	Зроблено: - створили стартовий проект Далі: - пропонуємо естимейти секцій головної сторінки - починаємо верстку	Іван	пропонуємо естимейти почати верстку головна
Underhill	09.10.2025	Зроблено: - пропонуємо естимейти на головну сторінку - головна верстка готово 2/13 Далі: - продовження верстки Головна сторінка - завтра отримати дизайн ще 3 сторінок	Іван	Верстка Головна
Underhill	10.10.2025	Зроблено: - головна верстка готово 5/13 Отримано: - дизайн ще 3-ох сторінок Далі: - продовження верстки Головна сторінка - написання поравок до отриманих 3-ох сторінок	Іван	продовження верстки Головна (9/13)

Додаток Г

Індивідуальні аркуші працівників

17.10.2025	Нотаріуси	дивні заявки	Заплановано	
17.10.2025	Underhill	контакти, про парк	Заплановано	
17.10.2025	BW Villas	прибрати згадки про фоміч	Заплановано	
20.10.2025	Underhill	контакти, про парк	Продовження	
20.10.2025	Underhill	квитки, купити квитки	Заплановано	
20.10.2025	Underhill	квитки, купити квитки	Заплановано	
21.10.2025	Underhill	Підготовка до поправок	Продовження	
21.10.2025	Underhill	Підготовка до поправок залити на під домен	Заплановано	
21.10.2025	WD	Мобільне, модалка, 404	Заплановано	
21.10.2025	WD	Мобільне, модалка, 404	Заплановано	
22.10.2025	Underhill	Підготовка до поправок залити на під домен	Заплановано	
22.10.2025	WD	Мобільне, модалка, 404	Заплановано	
23.10.2025	Нотаріуси	Почати додавати міста на німеччину	Заплановано	
23.10.2025	WD	Доробити модалку	Продовження	
23.10.2025	Underhill	Верстка - сторінок Експерії Експерія відкрита, Послуга Відкрита	Заплановано	
24.10.2025	Underhill	Верстка - сторінок Експерії Експерія відкрита, Послуга Відкрита	Заплановано	
27.10.2025	Underhill	Правки Головна, сторінки - акція послуга відкриті	Заплановано	
27.10.2025	Нотаріуси	Сторінки на німеччину	Продовження	
27.10.2025	Stavbovip	Нові правки	Заплановано	
27.10.2025	Нотаріуси	Сторінки на німеччину [Пріоритет 1]	Продовження	
27.10.2025	Stavbovip	Нові правки [Пріоритет 2]	Заплановано	
27.10.2025	Underhill	Правки Головна, сторінки - акція послуга відкриті [Пріоритет 3]	Продовження	
28.10.2025	Underhill	Правки Головна, сторінки - акція послуга відкриті [Пріоритет 3]	Продовження	
29.10.2025	Underhill	Правки	Продовження	
29.10.2025	Underhill	Правки	Заплановано	
30.10.2025	Underhill	Правила успішного сайту, анімації	Заплановано	
30.10.2025	Underhill	Анімації	Заплановано	
31.10.2025	Underhill	Анімації	Заплановано	
31.10.2025	Grace Pro	Правки від 30.10	Заплановано	
31.10.2025	Underhill	Підключити форми в тг	Заплановано	
03.11.2025	Underhill	Підключити форми в тг	Заплановано	
03.11.2025	Grace Pro	Правки від 30.10 завершити	Продовження	
03.11.2025	Underhill	Правки решта сторінок	Заплановано	
04.11.2025	Underhill	Правки решта сторінок	Заплановано	
04.11.2025	Нотаріуси	SEO покращення	Заплановано	
05.11.2025	Нотаріуси	SEO покращення	Заплановано	
05.11.2025	Нотаріуси	Внутрішня Оптимізація	Заплановано	
06.11.2025	Нотаріуси	Залити передати Юлі Протестувати	Продовження	
06.11.2025	Underhill	Правки решта сторінок	Продовження	
06.11.2025	Underhill	Правки Послуга відкрита Контакти Про парк	Продовження	

+ ≡ Статуси Проектів ▾ Резюме NEW ▾

👤 Саша ▾
👤 Іван ▾
👤 Таня ▾
👤 Юля ▾
👤 СС ▾

Додаток Д

Аркуш – Резюме працівників

Статус DEV проектів

ФайлЗмінитиВиглядВставитиФорматДаніІнструментиРозширенняДовідкаУправління Проектами

Меню100%За ум...

	A	B	C	D
1	Дата	Працівник	Проект	Опис завдання
2	24.09.2025	Саша	Quiz	Вставка в сайт як секція
3	24.09.2025	Таня	Timber House	Налаштування Каталог, фільтр
4	24.09.2025	Таня	Logic Bezpeka	Zoom
5	24.09.2025	Таня	Underhill	Правики дизайн
6	24.09.2025	Таня	Notariysi	Перевірка правок Перевірка квіз
7	24.09.2025	Іван	West Line	Правила успішного сайту Підключити форми в ТГ
8	24.09.2025	Іван	Фонд	Розбити по секціям застосувати почати виправлення структури
9	25.09.2025	Таня	Notariysi	Перевірка правок Перевірка квіз
10	25.09.2025	Таня	Timber House	Налаштування Каталог, фільтр
11	25.09.2025	Саша	Світ Кахелю	Плагін парсер інтеграції
12	25.09.2025	Іван	Фонд	Доробити верстку
13	25.09.2025	Іван	Ralen Group	Створити інструкцію
14	25.09.2025	Іван	ProSmile	Правики
15	26.09.2025	Іван	ProSmile	Правики
16	26.09.2025	Іван	West Line	Наповнити послуги + перекласти
17	26.09.2025	Іван	Фонд	Підготовка до поправок
18	26.09.2025	Іван	Ralen Group	Інструкція по наповненню
19	26.09.2025	Таня	Timber House	Налаштування Каталог, фільтр
20	26.09.2025	Таня	West Line	Правики
21	26.09.2025	Таня	Notariysi	Виключення конверсій
22	26.09.2025	Таня	Notariysi	Вилісати список посилань і скинути на п... СС
23	26.09.2025	Саша	WD	Розгортання
24	29.09.2025	Іван	Notariysi	Правики Послуги
25	29.09.2025	Іван	Фонд	Правики Головна
26	29.09.2025	Іван	ProSmile	Доробити правки
27	29.09.2025	Іван	Інше	Доктор Комп правки
28	29.09.2025	Таня	Timber House	Налаштування Каталог, фільтр
29	29.09.2025	Таня	West Line	Правики цикл 1
30	29.09.2025	Саша	WD	Розгортання
31	30.09.2025	Іван	WD	Доробити квіз
32	30.09.2025	Таня	Grace Pro	Перевірка правок
33	30.09.2025	Таня	Фонд	Перевірка правок
34	30.09.2025	Таня	Timber House	Налаштування Каталог, фільтр
35	30.09.2025	Таня	West Line	Правики цикл 1
36	30.09.2025	Саша	WD	Розгортання
37	30.09.2025	Саша	IFranko	Підготовка бази до наповнення Оксани
38	01.10.2025	Іван	WD	Кейс відкриття

Статуси ПроектівРезюме NEWСашаІванТаняЮліяСССтоматологія "Костіва"БК "BAU"QuizФонд

Звіт резюме 01.10.2025

ЗВІТ ПО РЕЗЮМЕ НА 01.10.2025

САША

1. WD
Сторінка розробки сайтів
Залплановано

Завдань: 1

ІВАН

1. WD
Кейс відкрита
Залплановано

2. West Line
Правики Головна
Залплановано

Завдань: 2

ТАНЯ

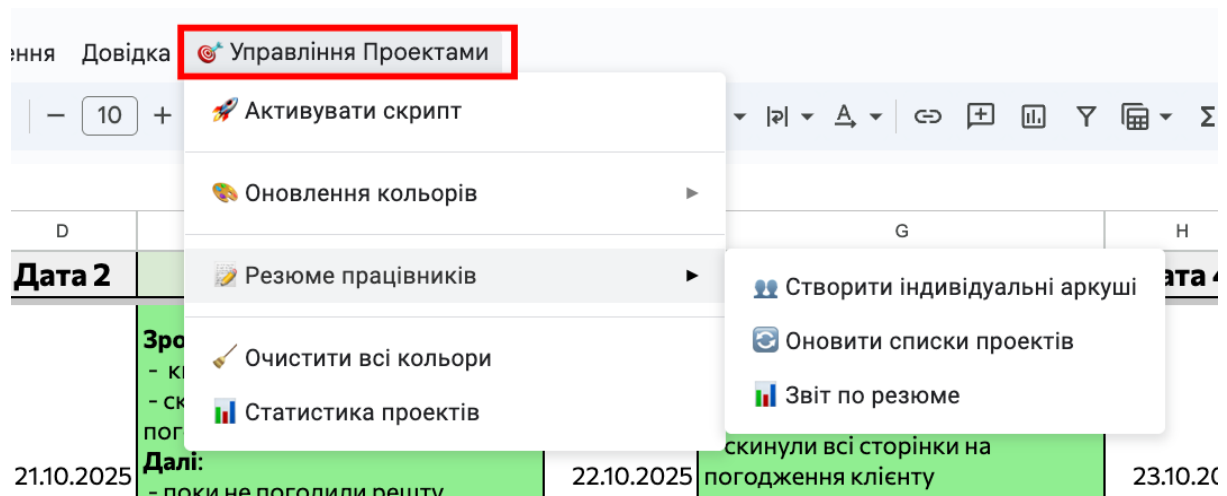
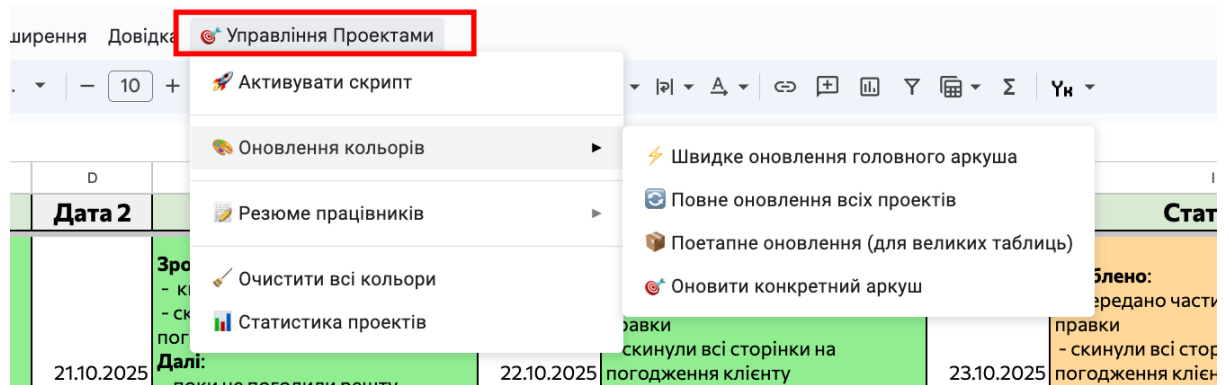
1. Timber House
Налаштування Каталог, фільтр
Продовження

2. West Line
Правики цикл 1 - решта сторінок
Продовження

Завдань: 2

Додаток Е

Меню управління таблицею



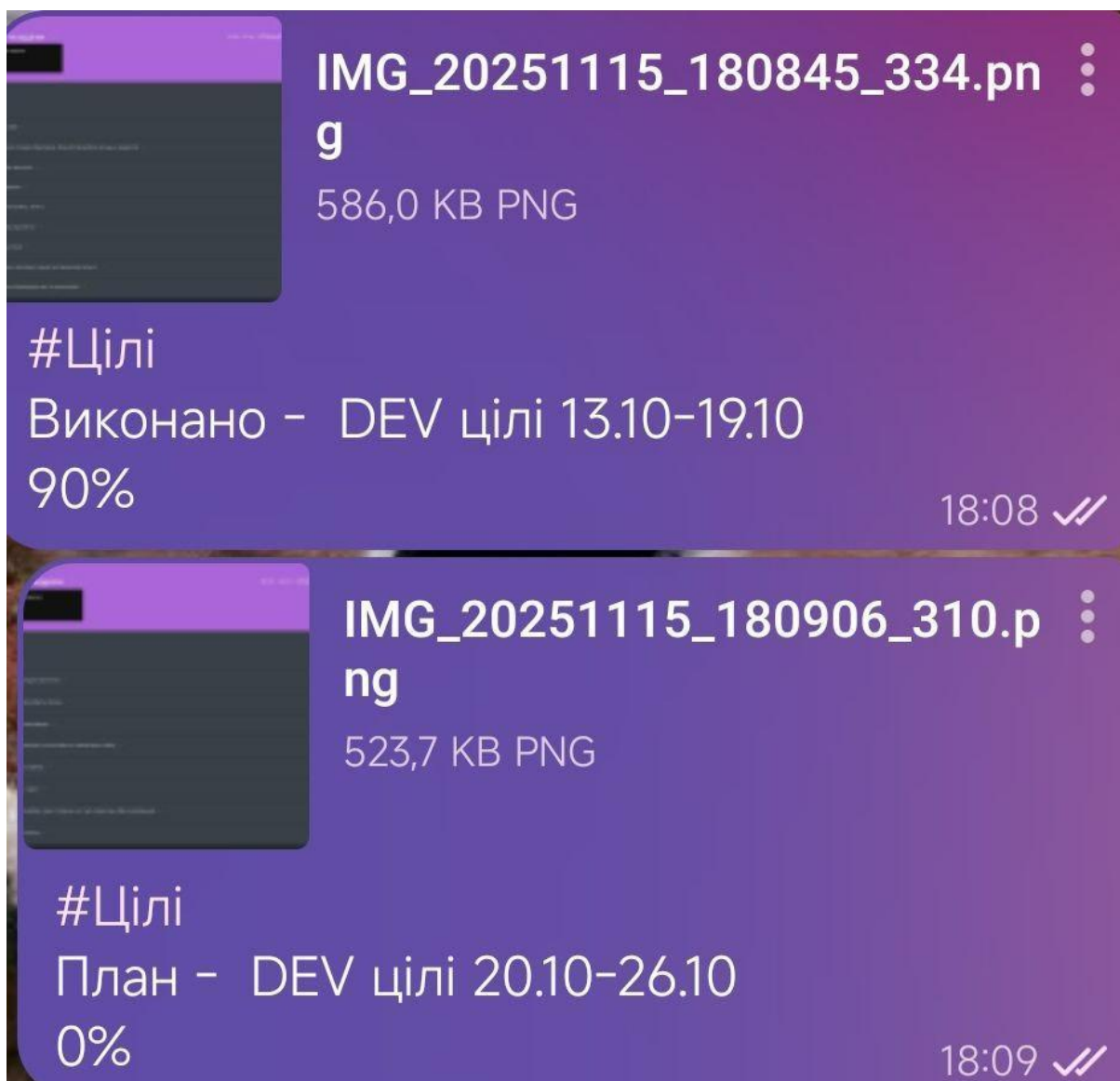
Додаток Ж

Приклад логіки зафарбування таблиці

Назва проекту	Дата 1	Статус 1	Дата 2	Статус 2	Дата 3	Статус 3
WD	13.10.2025	Виконується: Доробляю віджети Інтеграція нових сторінок секцій від Івана	14.10.2025	Виконується: Доробляю віджети Інтеграція нових сторінок секцій від Івана	15.10.2025	Виконується: Доробляю віджети Інтеграція нових сторінок секцій від Івана
West Line	13.10.2025	Зроблено: - Сайт на перегляд в клієнта Далі: - Правки від клієнта	14.10.2025	Зроблено: - Правки від клієнта готові Далі: - Відлісуємось клієнту	15.10.2025	Зроблено: - Відлісались клієнту по готовності правок Далі: - Очікуємо відповідей по матеріалах та перенесенню
Grace Pro	13.10.2025	Зроблено: Правки виконані - відлісуємось клієнту Далі: - Виставляємо рахунок	14.10.2025	Зроблено: Правки виконані - відлісуємось клієнту Далі: - Виставляємо рахунок	15.10.2025	Зроблено: Правки виконані - відлісуємось клієнту Далі: - Виставляємо рахунок
Underhill	13.10.2025	Зроблено: - Віддали в роботу правки по дизайну Далі: - продовження верстки Головна сторінка, готово на 9 з 13 блоків - правки дизайн - прототип внутрішня	14.10.2025	Зроблено: - Верстка Головна всі блоки Далі: - Головна (адаптив, анімації, фон) - правки дизайн - прототип внутрішня	15.10.2025	Зроблено: - Верстка Головна всі блоки - Дизайн отримали правки по сторінках Далі: - Головна (адаптив, анімації, фон) - правки дизайн - прототип внутрішня
Timber House	13.10.2025	Зроблено: - Каталог, фільтри, тестові товари Далі: - Перевірка СС - Обговорити проблемні моменти	14.10.2025	Зроблено: - Надіслали відео на перегляд клієнту Далі: - Отримали правки від клієнта - плануємо в роботу	15.10.2025	Зроблено: - Правки від клієнта в роботі Далі: - Вигрузимо тестовий товар з правками, очікуємо відповідей по кольвору від тех. підтримки
Stavbovip	13.10.2025	Зроблено: - Планували правки на сьогодні Далі: - Виконуємо правки сьогодні	14.10.2025	Зроблено: - Правки готові Далі: - Уточнюємо за відео - Доробляємо правки від клієнта нові	15.10.2025	Зроблено: - Правки готові Далі: - Перевірка правок
Фонд	13.10.2025	Зроблено: - Перевірila правки клієнта - Скинула СС список доменів для фонду Далі: - Погоджуємо домен в клієнта і переносимо сайт	14.10.2025	Зроблено: - Перевірila правки клієнта - Скинула СС список доменів для фонду Далі: - Погоджуємо домен в клієнта і переносимо сайт	15.10.2025	Зроблено: - Перевірila правки клієнта - Скинула СС список доменів для фонду Далі: - Погоджуємо домен в клієнта і переносимо сайт
Logic Bezpeka	13.10.2025	Zoom Проводено. Плануємо в роботу початок прототипу. Орієнтовано з цього тижня	14.10.2025	Zoom Проводено. Плануємо в роботу початок прототипу. Орієнтовано з цього тижня	15.10.2025	Zoom Проводено. Плануємо в роботу початок прототипу. Орієнтовано з цього тижня
Quiz	13.10.2025	Виконується: - Саша налаштував Квіз на Чехію	14.10.2025	Виконується: - Саша налаштував Квіз на Чехію	15.10.2025	Виконується: - Тестуємо роботу квіза

Додаток 3

Приклад звіту по тижневих цілях



Додаток И

Приклад звіту по місячних цілях

#Цілі

Виконано – DEV Цілі – ЖОВТЕНЬ



Прогрес по групах:

Проектування – 100%

Дизайн – [-]

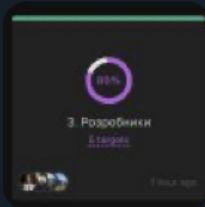
Розробники – 80%

Правки і закриття сайтів – 100%



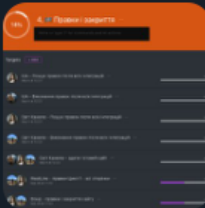
Середній прогрес: 93,3%

Yulia



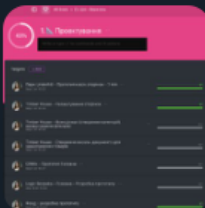
IMG_20251115_180147_094.png

193.8 KB - [Show in Finder](#)



IMG_20251115_180050_040.png

106.3 KB - [Show in Finder](#)



IMG_20251115_180049_619.png

103.8 KB - [Show in Finder](#)

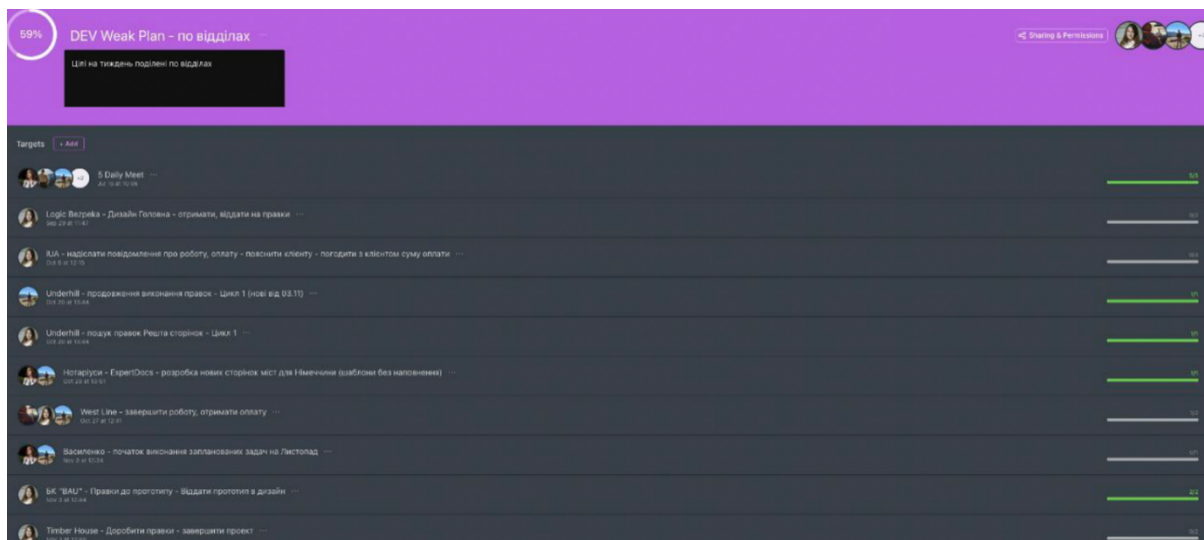


IMG_20251115_180050_126.png

105.5 KB - [Show in Finder](#)

Додаток К

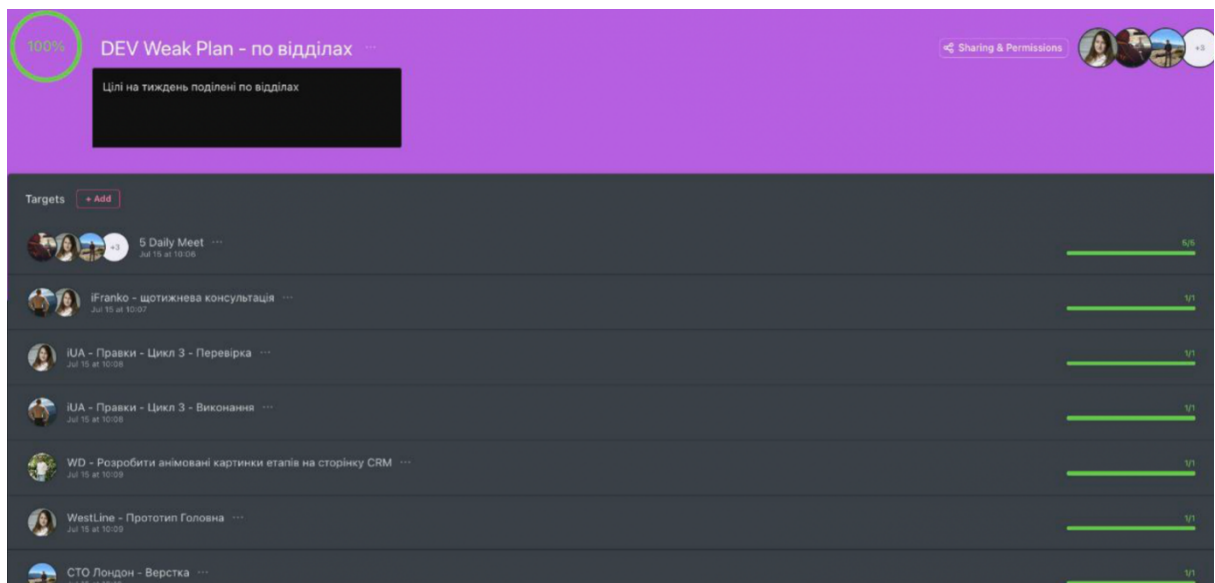
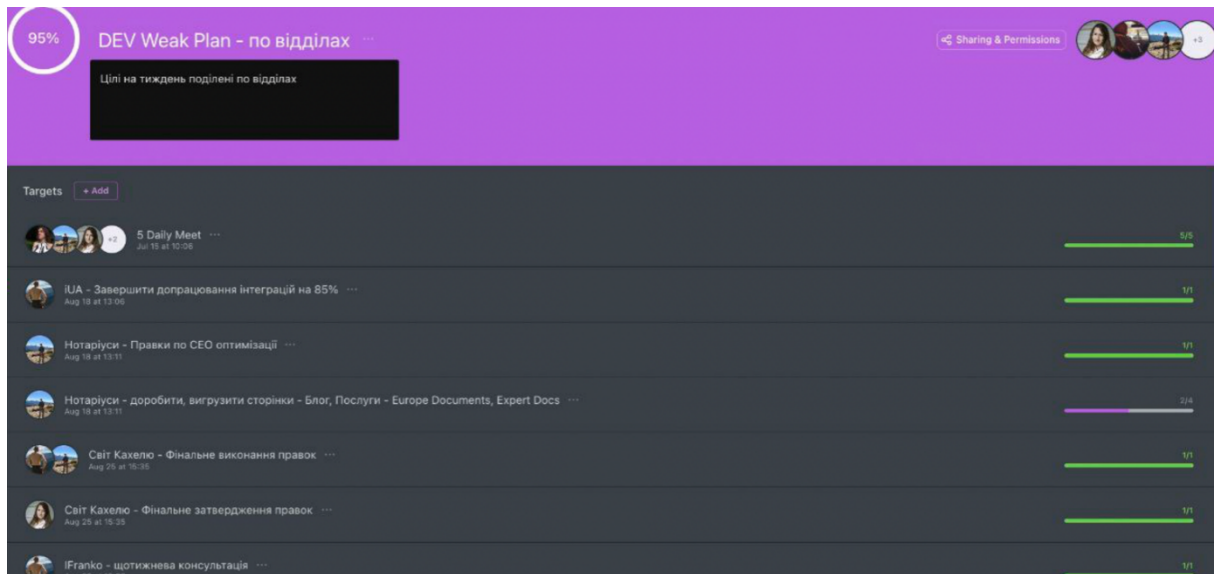
Показник тижневих цілей до впровадження (59%)



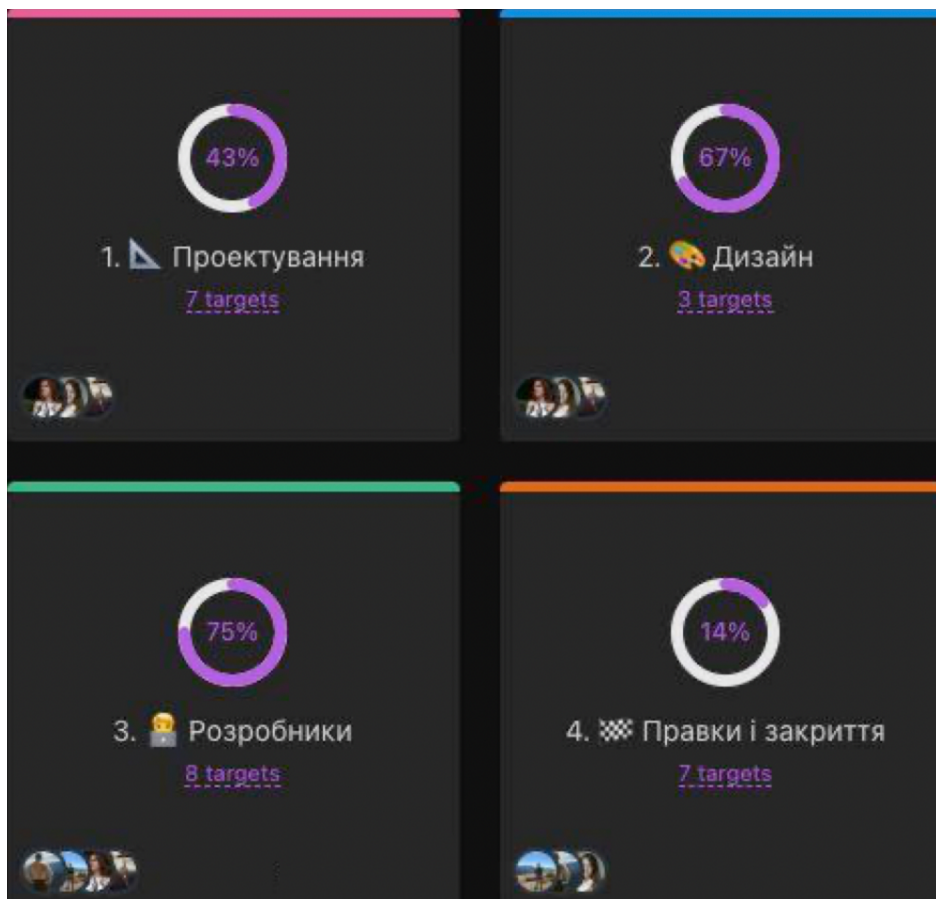
Додаток Л

Показник тижневих цілей після впровадження

(90%–100%)



Додаток М

Показник місячних цілей до впровадження
(49.75%)

#Цілі

Виконано – DEV Цілі – ТРАВЕНЬ



Прогрес по групах:

Проектування – 43%

Дизайн – 67%

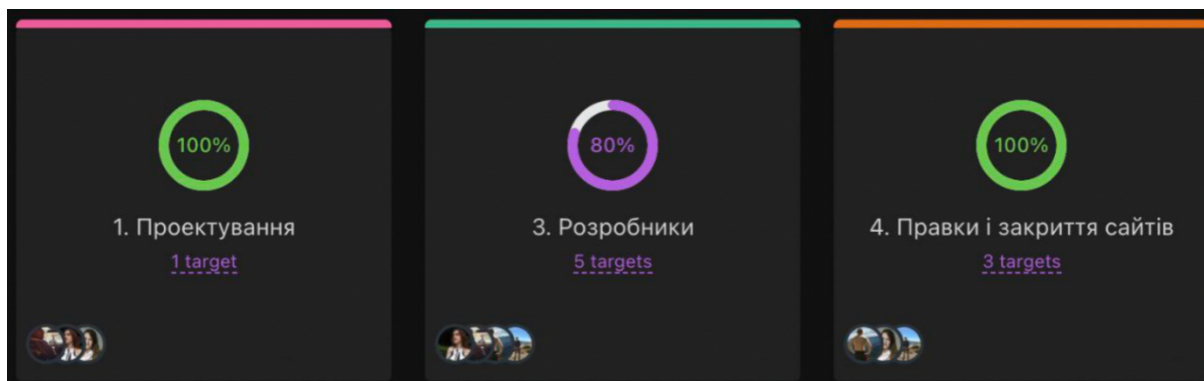
Розробники – 75%

Правки і закриття сайтів – 14%



Середній прогрес: 49.75%

Додаток Н

Показник місячних цілей після впровадження
(93.3%)

#Цілі

Виконано – DEV Цілі – ЖОВТЕНЬ



Прогрес по групах:

Проектування – 100%

Дизайн – [-]

Розробники – 80%

Правки і закриття сайтів – 100%



Середній прогрес: 93,3%